



جامعة ابن خلدون - تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

## دور إدارة المعرفة التسويقية

### في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

تحت إشراف الدكتور:

- وكال نور الدين

إعداد الطالبين:

- وضاحي خديجة

- بن صفية إلهام

#### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا		د. زقير نصيرة
مشرفا مقررا		د. وكال نور الدين
عضوا مناقشا		د. سعيداني سعيد
عضوا مناقشا		د. مجدوب عبد الحميد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

السنة الجامعية: 2020/2019

# شكر

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأنار دربنا لتحقيق النجاح وإتمام هذا العمل.

ثم نشكر والدينا الكريمين على كل ما بذلاه لأجل تربيتنا وتعليمنا. ووصولنا إلى هذا المستوى وإتمام هذه المذكرة التي نقدمها كهدية بسيطة تتوج تعبهما وكدهما. كما نشكر أستاذنا الدكتور وكال نور الدين على قبوله تأطير هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة، والتي نرجو من الله تعالى أن يجعلها في ميزان حسناته. كما لا يفوتنا تقديم الشكر المسبق للأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بمناقشة هذه المذكرة وتقديمهم للنصائح والإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل. ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت- عبر مختلف مراحل الدراسة. وأخيرا وليس بآخر نتقدم بالشكر الجزيل لكل أولئك الذين تعاونوا معنا بشكل أو بآخر لإتمام هذه الدراسة ونخص بالذكر: ماسينيسا، عيسى خموري، الأستاذة مريم سعداوي وزميل الدفعة خليفة عبد الكريم.

لكم منا كل الاحترام والتقدير، وجزاكم الله خير الجزاء.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولمن نكن لنصل إليه لولا فضله عز وجل علينا إلى من بلغ الرسالة  
وأدى الأمانة إلى بني الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه.  
أبي الغالي رشيد أدامه الله لي.

إلى التي تفرح لفرحي، ويدمع قلبها لحزني، إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز  
المنيع

أمي الحبيبة ريم أطال الله في عمرها.  
إلى من استمد منهم الأمان، إلى الذين لا يطيب العمر إلا بوجودهم.  
إخوتي الأعزاء حبيب، أمين، شهيناز، سهام، نفيسة.  
إلى من تذوقت معها أجمل اللحظات  
رفيقة دربي فاطمة الزهراء.  
إلى كل من شاركني هذا البحث.  
الصديقة العزيزة إلهام.  
إلى كل الأهل والأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

خديجة زينة

# إهداء

لحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بإتمام هذا العمل المتواضع.  
أهدي ثمرة جهدي إلى رمز فخري واعتزازي من علمني الحياة ومهما قلت عنه لن أعد فضائله ولن أوفيه حقه أبي الغالي.  
إلى من علمتني الكرامة ومعنى الثقة نبع العطاء وموكب الدعاء، رمز الحب وبلسم الشفاء.  
إلى حبيبة قلبي صديقة دربي غاليتي أمي.  
إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشارهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله سندا وعونا لي أخوتي وأخواتي.  
إلى معنى حياتي، حظي في الدنيا، روعي، ابنتي ملاكي.  
إلى روح جدائي الطاهرة الزكية-طيب الله ثراهما.  
إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني أفراد عائلتي الكريمة كبيرهم وصغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه.  
إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام جزاكم الله كل خير.  
إلى صديقة العمل، رفيقتي، حبيبتي خديجة.  
إلى رفيقتنا دربي "لويزة وفاطمة".  
إلى كل رفقاء الدراسة السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات لكم ألف تحية.

إلهام

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة التسويقية
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة إدارتها
8	المطلب الأول: مدخل حول المعرفة
11	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
13	المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة
18	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة التسويقية
18	المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة التسويقية
20	المطلب الثاني: أشكال المعرفة التسويقية ومتطلبات تطبيقها
22	المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية
26	المبحث الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية
26	المطلب الأول: معرفة الزبون
29	المطلب الثاني: معرفة المنافس
32	المطلب الثالث: معرفة المنتج
35	المطلب الرابع: معرفة المجهز
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
42	المبحث الأول: مدخل إلى معرفة اليقظة الاستراتيجية
42	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية
45	المطلب الثاني: مجالات اليقظة الاستراتيجية

50	المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي
54	المبحث الثاني: سيرورة وظيفة اليقظة الاستراتيجية
54	المطلب الأول: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية
59	المطلب الثاني: تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة
61	المطلب الثالث: طرق ووسائل ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية، صعوباتها وسبل مواجهتها
67	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة
67	المطلب الأول: تدفقات معلومات اليقظة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيق المؤسسة ليقظتها الاستراتيجية
72	المطلب الثاني: إسهامات إدارة المعرفة في التأثير على المنظمة
74	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات في فعالية القرار الاستراتيجي
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
82	المبحث الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ادارة المعرفة التسويقية
82	المطلب الاول: الدراسات الوطنية
85	المطلب الثاني: الدراسات العربية
86	المطلب الثالث: الدراسة الاجنبية
88	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير اليقظة الاستراتيجية
88	المطلب الاول: الدراسات الوطنية
92	المطلب الثاني: الدراسات العربية
93	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
99	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
99	المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
101	المطلب الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
102	المطلب الثالث: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
109	خاتمة عامة
113	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	عمليات إدارة المعرفة	1-1
16	أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية	2-1
19	مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين	3-1
23	مفهوم إدارة المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين	4-1
58	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	1-2
65	الصعوبات المتعلقة بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية	2-2
68	تدفقات معلومات اليقظة الاستراتيجية	3-2
70	تصنيف المعلومة حسب مصدر الحصول عليها	4-2
78	الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار ودور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في معالجتها	5-2
104	يوضح الفجوة البحثية	1-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	يمثل هرمية المعرفة	1-1
14	عمليات إدارة المعرفة عند Sabherwal	2-1
15	عمليات إدارة المعرفة	3-1
19	هيكل المعرفة التسويقية	4-1
22	مجالات تطبيق المعرفة التسويقية	5-1
27	ملخص لمعرفة الزبون	6-1
28	المتطلبات الأساسية لمعرفة الزبون	7-1
31	متطلبات (أساليب) معرفة المنافس	8-1
32	خطوات التعامل مع المنافس	9-1
38	مراحل اختيار مصدر التجهيز المناسب	10-1
46	مجالات اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمس لPorter	1-2
47	الغاية من اليقظة التكنولوجية	2-2
48	اليقظة التجارية	3-2
50	سبورة اليقظة البيئية	4-2
51	مفهوم الذكاء الاقتصادي	5-2
52	أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة	6-2
53	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	7-2
56	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	8-2
57	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	9-2
62	مراحل عملية المعايرة	10-2
63	تحليل Swot (القوى، الضعف، الفرص والتهديدات)	11-2
69	نموذج الإشارات الضعيفة	12-2
73	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	13-2
77	مكونات نظام المعلومات	14-2



## الملخص :

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بأسلوب إدارة المعرفة، الذي يعتبر من المناهج العلمية الحديثة التي أبرزت دور المعرفة كمورد أساسي من موارد المؤسسة، هذا المورد الذي أصبح في عصرنا الحالي موقع التنافس في العديد من الميادين وكذا أهم مصدر للميزة التنافسية، مما استوجب إيجاد آلية حقيقية لاستغلال هذا المورد بطريقة مثلى والتي تجلت في إدارة المعرفة، هذه الأخيرة شملت أو طغت على كل وظائف المؤسسة، والتي يعتبر من أهمها وظيفة التسويق والتي تعد حسب الخبراء أهم وظيفة في المؤسسات، استوجب عليها هي الأخرى الاستعانة بإدارة المعرفة شأنها شأن الوظائف الأخرى في المؤسسة فيما يعرف بإدارة المعرفة التسويقية.

تبحث الدراسة عن تبيان مفهوم ودور إدارة المعرفة التسويقية، والتي يمكن اعتبارها جزءاً من إدارة المعرفة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المؤسسة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة اليقظة الاستراتيجية. حيث تم تحليل مجموعة من الدراسات السابقة لهذا الموضوع، والتي مكنتنا هذه الدراسات من زيادة الإحاطة بالجانب النظري للدراسة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي.

## **Résumé :**

Les organisations contemporaines ont pris conscience de la nature des transformations qui ont changé la réalité du système d'entreprise et elle sont compris l'intensité de la concurrence et son effet sur le changement de la réalité des institutions surtout a la lumière de l'économie de la connaissance l'un des plus importants de ces changements c'est l'interet croissant pour la gestion des connaissances ce qui est considéré comme l'une des approches scientifiques modernes qui a mis en evidence le role de la connaissance en tant que ressource de base de l'institution ,cette ressource est devenue à notre époque un lieu de compétition dans de nombreux domaines ainsi que la ressource la plus importante d'avantage concurrentiel qui a nécessité la création d'un véritable mécanisme pour exploiter cette ressource de manière optimale ce qui a été démontré dans la gestion des connaissances et cela s'est manifesté dans la même gestion. Cette dernière comprenait ou dépassait toutes les fonctions de l'institution dont la plus importante est la fonction marketing qui selon les experts est la fonction la plus importante dans les institutions. Elle exigeait également l'utilisation de la gestion des connaissances comme d'autres emplois dans l'organisation dans ce que l'on appelle la gestion des connaissances marketing. Qui peut être considérée comme faisant partie de la gestion des connaissances pour atteindre le flux rapide des connaissances vers l'organisation et vérifier l'accès aux connaissances nécessaires de la veille stratégique, ou un groupe d'études antérieures a été analysé sur ce sujet et ces études nous ont permis d'accroître la sensibilisation du côté théorique de l'étude actuelle.

**Mots clés :** gestion des connaissances, connaissance du marketing, gestion des connaissances marketing, veille Stratégique, Intelligence économique

# مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تغييرات سريعة ومتلاحقة وعلى جميع الأصعدة تفوق كل تصور وخيال، بحيث تتعاضم وتكبر الفجوة يوماً بعد يوم بين الشكل والمضمون ومع ظهور بروز قوى مؤثرة أعادت تشكيل كل من الاقتصاد والادارة وأعطت أهمية كبرى للتسويق باعتباره في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع ومكانة أي مؤسسة كما يمكنه إعادة ترتيب الاستراتيجيات المستخدمة وتمثل هذه القوى في العولمة والدرجة العالية من التعقيد في البيئة وزيادة حدة المنافسة والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وتنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها مما يستدعي تغيير أسلوب إدارتها بطريقة ذات توجه عالمي يمكنها الوقوف أمام المنافسة المتزايدة وسرعة التكيف والاستجابة وأخذ المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب هذه التغيرات ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء ومن أبرزها اليقظة الاستراتيجية التي تعد أحد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة الإدارة الحديثة والتي تعتمد في كثير من الأحيان على وسائل وتقنيات المعرفة في العديد من المجالات ونظراً لوجود هذه المؤسسات في بيئة مضطربة ودائمة التغير فقد أصبح الاهتمام بتوفير المعلومات الملائمة والدقيقة حاجة ملحة للمؤسسات لتبقى على دراية بما يجري حولها.

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

كما تشير أنشطة المؤسسات الحديثة إلى إعادة صياغة جذرية لبرامجها التسويقية بهدف تعظيم نجاحاتها في ظل منافسة شديدة وتطورات تقنية متسارعة أبرز معطياتها تحول فلسفة المؤسسات من الاعتماد على الأسلوب التقليدي في إنجاز أعمالها إلى الاعتماد على خلق المعرفة التي يمكنها توفير المعلومات المطلوبة عن بيئة الأعمال في الوقت المناسب، ومن هنا تبرز أهمية إثارة مثل هذا الموضوع لغرض تحفيز المؤسسات إلى إدراك الدور الذي تلعبه المعرفة الخاصة بالسوق في تحديد أهدافها، إلى جانب أنها تعد إحدى أفضل الأدوات التي تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال إسهامها في مساعدة صانعي القرار الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تضمن مستوى مناسب من حالة التأكد والتي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على تفوقها التنافسي ولعل أفضل مقياس على التفوق التنافسي هو امتلاك المؤسسة لليقظة الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات الخاصة سواءً بالمنتج أو السوق، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتوجه نحو أفضل توقع وتحديد أمثل خيار استراتيجي.

## مشكلة الدراسة:

على ضوء ما سبق فالإشكالية المراد دراستها يمكن صياغتها على النحو التالي:

— كيف تساهم إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة؟

ولمعالجة الإشكالية السابقة تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

— ماهي إدارة المعرفة؟ وفيما تتمثل اهم عملياتها؟

— ماذا نقصد بالمعرفة التسويقية؟ ماهي متطلبات تطبيقها؟

— كيف تقوم إدارة المعرفة التسويقية في رسم اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

— تعتبر المعرفة التسويقية من الموارد غير الملموسة التي تقوم المؤسسة بإدارتها للاستفادة منها

— تعد اليقظة الاستراتيجية أكثر الأساليب ملائمة لدراسة الموقع التنافسي.

## اسباب اختيار موضوع الدراسة:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نستطيع ايجازها فيما يلي:

— نظرا لحدائة الموضوع نسبيا فالمراجع التي توفرت لدينا حول موضوع إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية تعتبر

حديثه نسبيا.

— روح الفضول في اكتشاف حبايا واسرار هذا الموضوع.

— التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضتها العولمة الاقتصادية، والتي تحتم على المؤسسات تحديث اساليبها والياتها

لمواكبة التغيرات الاقتصادية الراهنة.

— يمكن للموضوع ان يكون بمثابة فاتحة لدراسات لاحقة او نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق

اليها في موضوع الدراسة الحالية.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع هام ومؤثر في بيئة الأعمال التسويقية، والمتضمن متغيرين هامين هما

إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية بوصفهما ابرز المناهج الإدارية الحديثة، حيث أنه وفي ظل التغيرات

الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية التنافسية والتي دفعت بالعديد من المؤسسات إلى إعادة التفكير في الدور الذي

تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم القرارات الاستراتيجية لاكتساب المزايا التنافسية، وتحقيق الريادة والنمو

للمؤسسة من خلال استراتيجيات تنافسية ملائمة مبنية على سرعة الحصول على المعلومة ودقتها وكيفية

استخدامها، ومن جهة أخرى فان الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم هو الآخر في الرفع من تنافسيتها في ظل التحديات التي تواجه المنظمات وبالتالي نجد مبررا لاختيار موضوع بحثنا هذا.

### اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى اظهار وإبراز بعض المفاهيم العصرية ومدى أهميتها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة، المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية
- تسليط الضوء على اهم مرتكزات وابعاد المعرفة التسويقية في المؤسسة
- تحديد اهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة
- ابراز دور إدارة المعرفة التسويقية من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع لمعلومات اليقظة الى المؤسسة والتحقق من الوصول الى المعرفة اللازمة لتعزيز صناعة القرار الاستراتيجي.

### المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه اعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره منهجا مناسباً وملائماً لمثل هذه المواضيع، بحيث اعتمدنا عليه في وصف كل متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية وتوضيح دور الاولى على الثانية وهي اليقظة الاستراتيجية بالإضافة الى تحليل وتعقيب نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات.

### صعوبات الدراسة:

كأي دراسة فقد واجه هذا البحث بعض الصعوبات، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع وخاصة باللغة العربية
- صعوبة الربط في الدراسة بين المتغيرين إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية نظرا لقلّة الاسهامات الاكاديمية في ذلك
- صعوبة اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة، بسبب الجائحة العالمية كورونا فيروس (كوفيد19)

## هيكل الدراسة:

- من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول الى اهداف الدراسة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة وفق الآتي:

بالنسبة للفصل الأول الموسوم بعنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة التسويقية، فقد تضمن ثلاث مباحث حيث تعرضنا في مبحثه الأول الى ماهية المعرفة وادارتها، اما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى إدارة المعرفة التسويقية، بينما تطرقنا في المبحث الثالث الى دراسة ابعاد المعرفة التسويقية

اما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية، فقد قسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن مفاهيم متعلقة باليقظة الاستراتيجية، المبحث الثاني تناول كيفية تنظيم وظيفة اليقظة الاستراتيجية، اما المبحث الثالث فقد أشرنا فيه الى دور ومساهمة إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق عملية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

اما الفصل الثالث فقد جاء بعنوان الدراسات السابقة، وتم تقسيمه هو الآخر الى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول والثاني منه الى عرض جملة من الدراسات المشابهة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية اما المبحث الثالث فقد ناولنا فيه التعقيب باختصار على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

الإطار النظري

لإدارة المعرفة التسويقية



تمهيد:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قوتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثروة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

واستخدامها في مساندة صناعة القرار وحل المشكلات... الخ، باعتماد معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها.

من خلال أنشطة إدارة المعرفة نجد دراسة دور وتأثير وظيفة التسويق عليها وتشكل مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، النظام الذي يعمل على تعزيز التراكم المعرفي وتطويره، والعملية الأهم لإدارة المعرفة التسويقية هي مشاركة المعرفة مع مختلف أطراف المنظمة خارج الإدارة العليا من أجل تحقيق القيمة واستمرار بقاء المنظمة في عالم الأعمال، وللتعمق في موضوع إدارة المعرفة التسويقية ارتأينا أن ندرسها بشيء من التفصيل من خلال هذا الفصل والذي تمت صياغته في ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المعرفة إدارتها.

**المبحث الثاني:** ماهية إدارة المعرفة التسويقية.

**المبحث الثالث:** أبعاد المعرفة التسويقية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة إدارتها

تعد المعرفة اليوم العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية واليقظة للمؤسسات وإحدى العوامل المحركة لتكوين الثروات وهي المورد الأساسي من موارد المؤسسة بتراكم وتفاعل مع مختلف الوظائف بها، والتي تتطلب أن تكون معارف عميقة ودقيقة لأدائها، من هذا المنطلق أوجب على القائمين على نشاط المؤسسة إيجاد آلية لتسيير هذا المورد المعرفي والمسمى بإدارة المعرفة Knowledge Management.

## المطلب الأول: مدخل حول المعرفة

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الواردة في مجال المعرفة كذلك المناهج التي تناولتها إضافة إلى مصادر الحصول عليها.

## أولاً: مفهوم المعرفة

لقد تعددت آراء الباحثين في إعطاء مفهوم بصورة واضحة للمعرفة ولكن تشابهوا في كثير من النقاط نوجهها في التعاريف التالية:

عرف قاموس أكسفورد المعرفة بأنها: "دراية مكتسبة بواسطة الخبرة وهي ما يتاح للإنسان من معلومات، إضافة إلى الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان في مجموعهما ما يعرف هذا الشخص"<sup>1</sup>.

عبارة عن معلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر وردت المعرفة على أنها معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة تفصيل هذه الروابط<sup>3</sup>.

كما عرفت على أنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح ذلك.

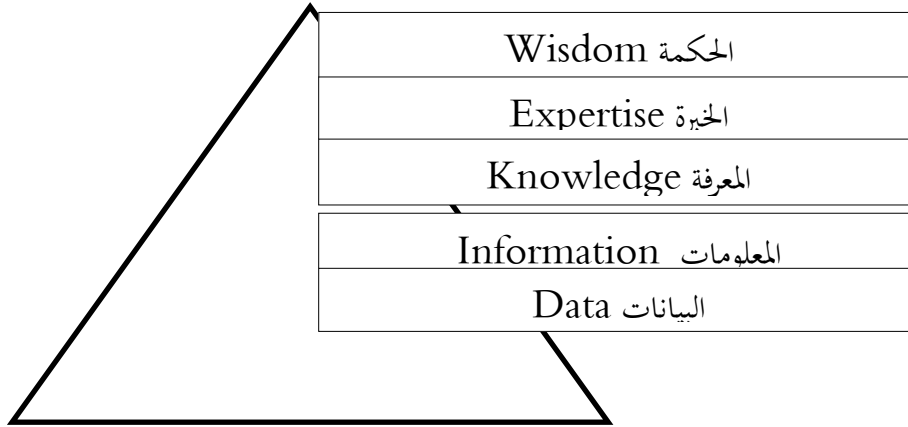
<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:77.

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:24.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:19.

<sup>4</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:31.

الشكل (1-1): يمثل هرمية المعرفة



**Source :** Jay liebowitz, **Strategic intelligence business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**, auerbach publications, New York, USA, 2006, P:7.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمعرفة على أنها: مجموعة من الخبرات المفاهيم المعلومات القيم والمهارات الفكرية والبدنية يكتسبها الفرد من خلال ممارساته والتي تساهم في التسيير الفعال للمؤسسة، حل المشاكل التي تواجهها وتحقق أهدافها.

ثانيا: **مناهج تعريف المعرفة**

هناك عدة مناهج لتعريف المعرفة ولكل منهج حجمه وبراهينه ومن تلك المناهج الآتي:

- 1- **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة أنها رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة، تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.
- 2- **المنهج المعلوماتي:** يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- 4- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات قنية فنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.
- 5- **المنهج الاجتماعي:** يرى أن المعرفة تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة والتي تعني توظيف أعضاء هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها.
- 6- **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.
- 7- **المنهج الشمولي:** يتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية، يمد المنظمة بالقدرة التي تجهلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.

8- **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ضمني، حيث أنه غير ظاهر مضمونه المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مصادر المعرفة

بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما المصادر الداخلية، المصادر الخارجية<sup>2</sup>.

### 1- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمنظمات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة<sup>3</sup>، كما يحصر الدكتور حسين عجلان مصادر المعرفة الداخلية في العناصر التالية:

#### أولاً: استراتيجيو المعرفة Knowledge Strategists :

هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة داخلية وخارجية)، بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، واستراتيجيو معرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة.

#### ثانياً: مهنيو المعرفة Knowledge professionals:

هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة Knowledge Engineer وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في قواعد المعرفة فيها.

#### ثالثاً: عمال المعرفة Knowledge Workers

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة بما يجعلها أكثر قدرة على القيام بمهامهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32، 33.

<sup>2</sup> Marquard Michael J, **Building the learning organization Mastering the five elements for corporate learning**, David-Black publishing company, USA, 2002, P :47.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:23.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:108.

**2-المصادر الخارجية:** تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنتاج المعرفة<sup>1</sup>، ومن أمثلة هذه المصادر نجد الأطراف التالية:

#### أولاً: الزبائن Customers:

هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفتها، وعليه فكلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبائن ذو ولاء كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة.

#### ثانياً: الموردون Supplies:

هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها، الواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.

#### ثالثاً: المنافسون Competitors

هم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة الشركات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات الشركات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها.

#### رابعاً: الشركاء Bathers

الشركاء هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك (Collaboration) والتحالف وخاصة عندما يتم بين شركتين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن الشركتين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

نظراً لأهمية المعرفة، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على إيجاد آليات تمكنها من التسيير الأمثل لهذا المورد، وظهرت إدارة المعرفة (The Knowledge Management) التي تعتبر من أهم الأنشطة التي تؤثر على نوعية وجود العمل وفيما يلي نستعرض مفهوم وتعريفات إدارة المعرفة وأهميتها.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يعرف سكايرم "David Skyrme" إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها من خلال المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>2</sup> حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 108، 109.

<sup>3</sup> البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 84.

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح<sup>1</sup>.  
تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المؤسسة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها وبالتالي التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة<sup>2</sup>.

كما عرفها الزيادات بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: عملية تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة والعمل على نشرها ومشاركتها بين الأفراد، بهدف اتخاذ القرارات الفعالة وحل المشكلات وخلق قيمة مضافة للمؤسسات.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد أوضح العديد من المفكرين الأهمية البالغة لها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة أو خارجها، من أجل تحسين العملية الإدارية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين المنتج أو الخدمة.

ب- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح.

ج- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر من أجل التحسين والتطوير<sup>4</sup>.

د- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

هـ- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

و- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه<sup>5</sup>.

ز- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات ستتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:91.

<sup>2</sup> سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:07.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:58.

<sup>4</sup> السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2013، ص:175.

<sup>5</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 28-29.

<sup>6</sup> حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:35.

المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة هي النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب بناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، إلا أن هناك اختلاف بين المختصين في تحديد عمليات إدارة المعرفة سوف نورد الاختلاف كما يلي:

الجدول (1-1): عمليات إدارة المعرفة

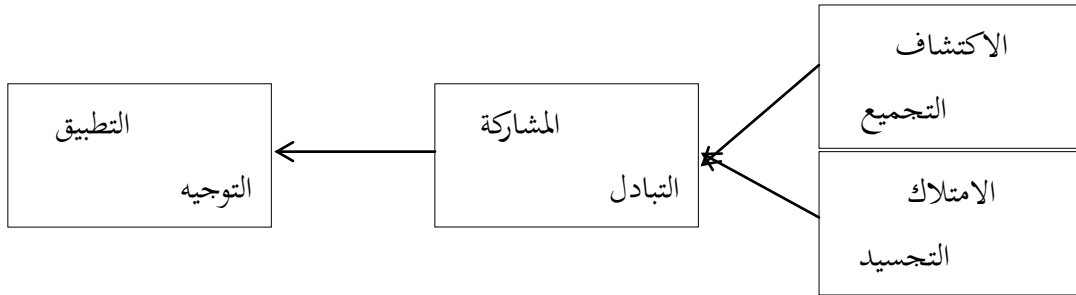
المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان Turban	1- إنشاء المعرفة	توليد طرق لعمل الأشياء- تطوير الدراية الفنية.
	2- الحصول على المعرفة	تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة- جلب المعرفة الخارجية إلى المؤسسة.
	3- تنقيح المعرفة.	وضع المعرفة الجيدة في سياق معين-مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4- حزن المعرفة.	وضع المعرفة في صيغة ملائمة (خزنها في مستودع يسهل الوصول إليه).
	5- إدارة المعرفة.	المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة- تقسيم المعرفة لجعلها ذات صلة.
	6- نشر المعرفة.	صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.
لاودون ولاودن Laudon et Laudon	1- الحصول على المعرفة.	الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية ترميزها بطريقة ملائمة.
	2- إنشاء المعرفة	التوصل إلى المعرفة الجديدة أنظمة العمل المعرفي.
	3- تقاسم المعرفة.	جعل المعرفة متاحة للتشارك. أنظمة التشارك الجماعي (البرمجيات).
	4- توزيع ونشر المعرفة	جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الحزن والنشر أنظمة المكتب.

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة": المفاهيم الاستراتيجية والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 97.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 360.

كما يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل (1-2): عمليات إدارة المعرفة عند Sabherwal



المصدر: بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 61.

وقد اقترح حسن موسى والخفاجي مدخل لعمليات إدارة المعرفة يتألف من ست مراحل وهي (التشخيص، الاكتساب، التوليد، التخزين، تطوير وتوزيع المعرفة، التطبيق)، والتي سنعمد عليها في دراستنا.

**1/تشخيص المعرفة:** إن البحث عن المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق والمنتج، تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان تواجهها في رؤوس العاملين أم النظم أم الإجراءات.

**2/اكتساب المعرفة:** وهي اكتسابها من مصادر مختلفة، منها داخلية مثل مستودعات المعرفة كخبرات وممارسات العاملين أو البيانات المالية والاقتصادية الخاصة بالمؤسسة أو خارجية مثل الاستخبارات التسويقية والأبحاث الصناعية والأكاديمية واستقطاب عمال جدد.

**3/توليد المعرفة:** ويعني ذلك إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات لتوليد رأس مال معرفي يحقق مكانة سوقية عالية في بيئة عمل المنظمة.

**4/تخزين المعرفة:** وتكون في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في نظم الخبرة والمعرفة الموجودة والعمليات التنظيمية الموثوقة.

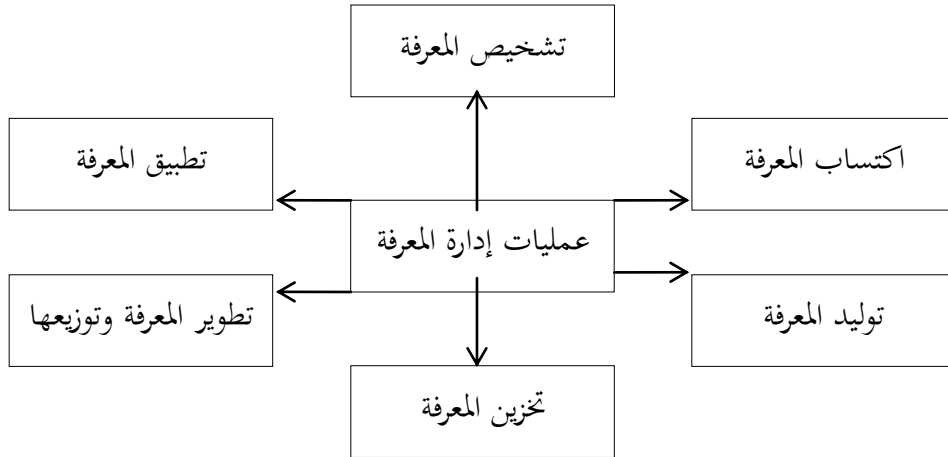
**5/تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائد مقابل التكلفة.

**6/تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التطبيق الذي يحسن المعرفة ويعمقها كما يؤدي ذلك إلى تحسين المستوى التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 40، 45.



الشكل (1-3): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماداً على حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2015، ص: 40-45.

### ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة

عرف بورتر الاستراتيجية على أنها: "عملية بناء وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون<sup>1</sup>."

تختلف الاستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه، وهي الاستراتيجية التمييزية مقابل الاستراتيجية الشخصية، ضمن هذا التصنيف أشار Hansen إلى:

أ- الاستراتيجية التمييزية **Codification strategy**: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخصن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

ب- الاستراتيجية الشخصية **Personlization strategy**: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدت أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد والمليل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها والنموذج الذي تتبعه، إن الاستراتيجية الشخصية متناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما التمييزية فتتناسب المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب والجدول التالي يميز بين الاستراتيجيتين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M Porter **L'avantage concurrentiel des nations**, Dunod, paris, France, 2000, P :08.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

الجدول (1-2): أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعادة استخدام المعرفة المرمرزة.	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
اقتصاديات إعادة الاستخدام الاستثمار في الموجودات المعرفة -إعادة الاستخدام عدة مرات التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	اقتصاديات الخبرة). استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين.
الأشخاص إلى الوثائق. تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمرزة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة.
استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية	استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة. مكافأة الأفراد مباشرة بمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص:99.

وميز Mc Ebriy بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:  
استراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة.  
استراتيجيات جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، تتجه هذه الاستراتيجية نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص:41.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة التسويقية

تمثل إدارة المعرفة التسويقية جزء من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، حيث تناولها عدد من المؤلفين في العديد من الدراسات وفقاً لمنظورهم الخاص، كما تعتبر أحد مصادر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، في حين ليس هناك من باحث في مجال التسويق ينفي أهمية المعرفة التسويقية من تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب في المنظمة.

### المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة التسويقية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد ماهية المعرفة التسويقية من خلال ذكر أهم التعاريف التي بينت مدلولها، وكذلك أهميتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

#### أولاً: تعريف المعرفة التسويقية

عرف Wright المعرفة التسويقية بأنها: "جوهر أساسي في انضباط العمل التسويقي وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة (قياس متغيرات السوق بكونها تمثل مجموعة من الأفكار والانطباعات المترسخة لدى إدارة المنظمة اتجاه متغيرات السوق والزبائن"<sup>1</sup>.

تمثل المعرفة التسويقية المجموعات الذهنية الرقمية أو الذاكرة الجمعية عن موظفي التسويق وأحياناً عن الاستشاريين والشركاء والموظفين السابقين من أجل ممارسة النشاط التسويقي"<sup>2</sup>.

حسب (Moorman and Miner) يمكن تصور المعرفة التسويقية بأنها: "معلومات عن السوق"، والتي يجب معالجتها من خلال اكتساب المعرفة وتبادل المعرفة وتعلم المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها: "معرفة الزبون، معرفة العميل، معرفة السوق"<sup>4</sup>.

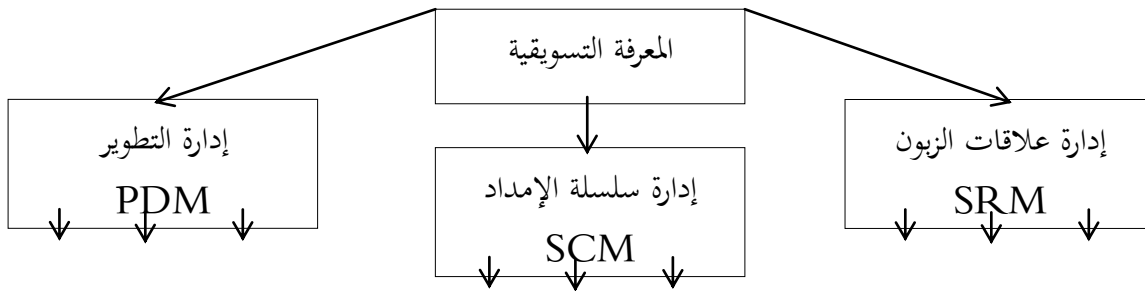
<sup>1</sup> بومدين بوداود، هواري معراج، مساهمة بني هندسة المعرفة التسويقية في تعزيز أخلاقيات الاتصالات التسويقية من وجهة نظر المستهلك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر 03-12-2018، ص: 15، 16.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاني، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2009، ص: 127.

<sup>3</sup> Antonia Lorenzon, **Marketing Knowledge Management in strategic Adoption of a CRM solutions** : Global supports and applications in Europe, Working paper n 3, Dipartimento dieconomia politica e Aziendale, universita degli studi di Milano Italia, Gennaio, 2005, p:2.

<sup>4</sup> Izabela Sztangret, **Marketing Knowledge Management in structural approach, Community of practice in Microsoft international Comparison**, the european and Global perspective information society, University of Economic in Katowice, polard, January 2013, p:144.

الشكل (1-4): هيكل المعرفة التسويقية



Source : sangphet Hanvanich et autres, **Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge**, journal of knowledge Management, Vol 7, Nov MCBUP, limited, USA, 2003.

كما ورد درمان صادق مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقاً لرأي بعض المؤلفين في هذا المجال، وكما مبين في الجدول (1-3).

الجدول (1-3): مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين

ت	المؤلف	السنة	الصفحة	المفهوم
01	Hunt	1988	305	ما يعمله المستشارون ومدراء التسويق من خطط تسويقية.
02	Zeck	1999	134	ليس بالشيء الثابت بل التغيير سواء في الأساليب أو ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسها.
03	Bjerre et sharme	2003	123	كل المعرفة التي تخص شؤون التسويق في المنظمة وخاصة المعرفة بالمنتجات الأسواق، الزبائن والمنافسين فضلاً عن الممارسات الخاصة بجهود التسويق الماضية في تقديم المنتجات الجديدة.

المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 300,299

من خلال ما سبق يتبين أن المعرفة التسويقية هي عبارة عن المعرفة الجماعية لأعضاء المنظمة التي تعد أساساً مهماً في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل ركيزة في صياغة الخطط التسويقية من معرفة حاجات ورغبات المستهلكين والقيام بالدراسة السوقية وغيرها.

#### ثانياً: أهمية المعرفة التسويقية

تكمن أهمية المعرفة التسويقية في الجوانب الآتية:

أ- تؤدي دوراً مهماً في عملية إبداع السوق من خلال الحوار المتواصل بين المعارف.

ب- قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق.

ج- تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل وأن تعمل بشكل أدق لاستهداف الزبائن المرتقبين<sup>1</sup>. وحسب (Probst) فإن أهمية المعرفة التسويقية تتجسد بالآتي:

- قلصت حدة المنافسة أعداد العاملين في المنظمة التسويقية ذات المعرفة المتميزة وهذا وجه الاهتمام بأساليب استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بها كقوة بديلة.

- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافس.

- تساعد إدارة المعرفة التسويقية الجيدة المنظمة على تغيير استراتيجياتها.

- تمكن إدارة المعرفة التسويقية إدارة المنظمة عن اتخاذ القرارات المناسبة وتلبية لحاجات الزبائن من السلع والخدمات وتطورها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أشكال المعرفة التسويقية ومتطلبات تطبيقها

سنوجز في هذا المطلب الأشكال التي تكون بها المعرفة التسويقية ومختلف المعايير لتطبيق المعرفة التسويقية في منظمات الأعمال.

#### أولاً: أشكال المعرفة التسويقية

تشير التطبيقات التسويقية إلى أن نجاح المدراء التسويقيين يعتمد بدرجة رئيسة على مقدار التفعيل الحقيقي لدور النشاط التسويقي في المنظمة ومن خلال الأشكال التي تكون بها المعرفة التسويقية والتي تتمثل كالآتي:

**1- المفاهيم التسويقية Marketing Concepts:** تتمثل في التعارف المفاهيمية التي يعول عليها على أن تكون الأساس في بناء المعرفة التسويقية، وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم، إلا أن الصعوبة تكمن في تحديد اللغة والتعابير الكافية للإشارة إلى تلك المفاهيم.

**2- الهياكل التنظيمية Structural Frameworks:** تمثل عملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد إدارة المنظمة لمواجهة المشاكل التسويقية التي تواجهها، وبالتالي فهي تمثل حلقة وصل أو الربط بين المفاهيم والتطبيق الميداني للتسويق مثل عناصر المزيج التسويقي.

**3- المبادئ الاستراتيجية The strategic Principles:** بشكل مختصر تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المنظمة، وهذا يمثل توصيف معرفي للحالة التسويقية للمؤسسة.

**4- مبادئ البحث Research principles:** وهي شكل مماثل إلى مبادئ الاستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمنافع المتحققة منها للمنظمة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية متحددة الأهداف والواجبات، وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة (X) هي أقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التقنية البحثية (Y) لإيجاد الإجابة على ذلك الاختلاف السببي، وكأن يتم ذلك عبر استخدام المقابلات النوعية للزبائن أو المقاييس الإحصائية التحليلية، وهذا الأمر

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

يستوجب بالضرورة أن يكون هناك مدير تنفيذي قادر على تحقيق ذلك وعبر امتلاكه للمعرفة التسويقية لأشغال هذا الموقع وإدارته<sup>1</sup>.

### ثانياً: متطلبات تطبيق المعرفة التسويقية

إن للمعرفة التسويقية دور بارز في إنجاز أداء المنظمة وتحسينه، وحل المشكلات وصنع القرارات الرشيدة الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها، وكل هذا يعكس أهمية قيام المنظمة في بناء نظام قاعدة معلومات خاص عن الأسواق التي تتعامل معها لكي تتمكن المنظمة من تفادي التوجهات العكسية التي يفرضها السوق على المنظمة وبحسب (Solberg) هناك أسس يتعين على المنظمة أخذها يبعين الاعتبار عند بناء القاعدة الخاصة بمعرفتها التسويقية هي:

أ- التجربة في السوق: وهذه التجربة تتجلى من خلال الاختبارات التي تجربها المنظمة في السوق والتي يتم فيها قياس كمية الطلب، قوة المنافسين عدد الزبائن ونوعية المنتجات المعروضة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وحجم الخزين.

ب- التفاوض مع الوسيط: يقصد بالوسيط هنا مقدم المعلومات، ولا يشترط أن يكون مقدم المعلومات شخصاً معيناً، بل هو أي شخص سواء كان طبيعياً أو معنوياً تستطيع المنظمة من خلاله الحصول على المعلومات الكافية عن السوق لغرض بناء تصور كاف عن ذلك السوق.

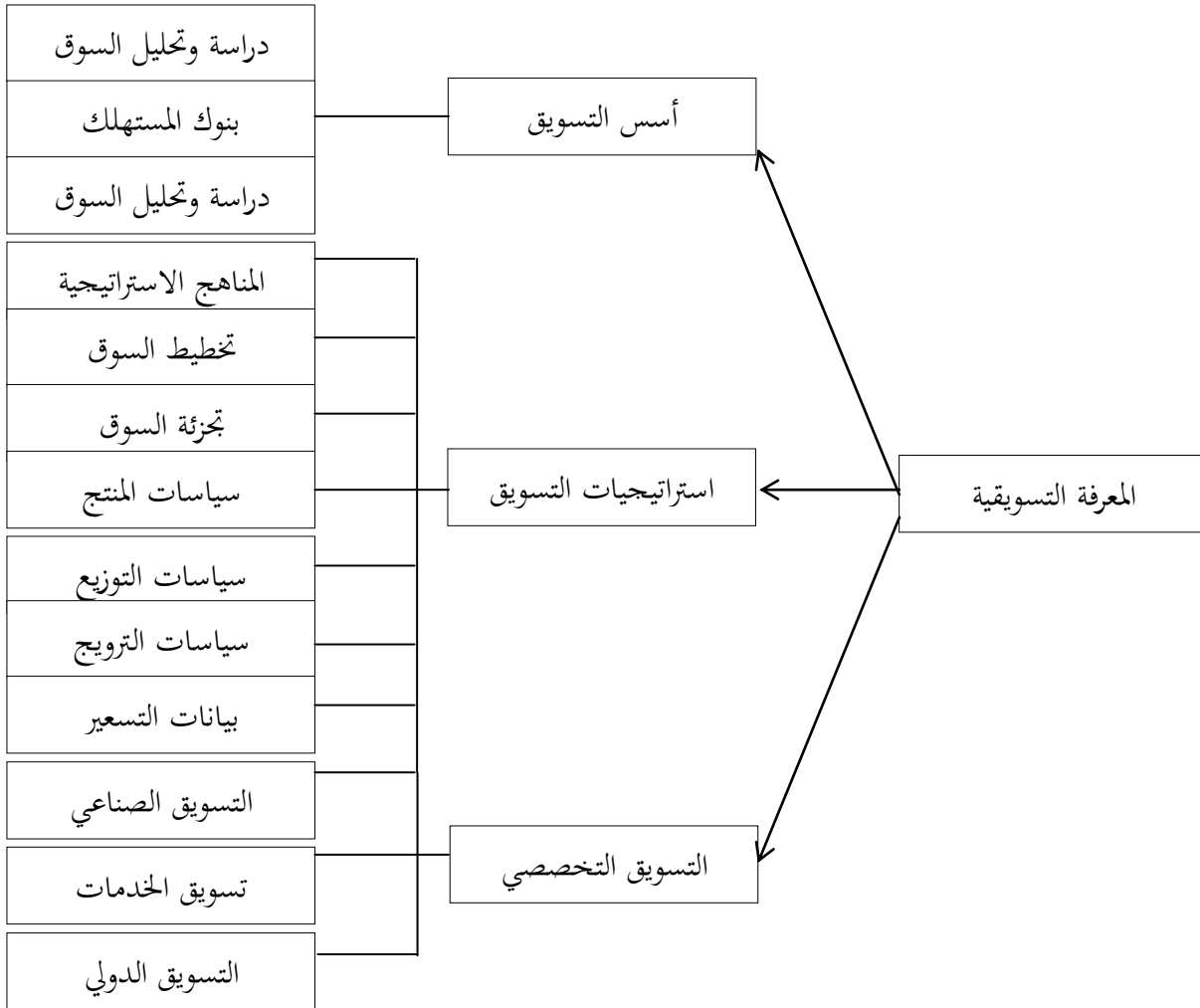
ج- المعرفة بالسوق نتيجة الخبرة: والتي هي نتاج المعلومات المجمعّة عن السوق وكلما كانت المعرفة التسويقية أفضل كان بإمكان المنظمة أن تصنع قراراتها بصورة جيدة وكذلك الحصول على المقارنات المرجعية للسوق، لذا فإن زيادة المعرفة التسويقية يؤدي بالنتيجة إلى زيادة الثقة لدى صانع القرار الاستراتيجي للمنظمة<sup>2</sup>.

حيث أشار (Largo et Michel) أن هناك ثلاث مجاميع تندرج تحتها الأشكال والمتطلبات التطبيقية للمعرفة التسويقية وهي: أسس التسويق استراتيجية التسويق، التسويق التخصصي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 28، 29.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، هيئة توزيع بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص: 113.

الشكل (1-5): مجالات تطبيق المعرفة التسويقية



المصدر: ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004، ص:9.

فالشكل يوضح بأن الأسس التسويقية تمثل المعرفة المتعلقة بالثقافة التسويقية في المنظمة والسلوك الاستهلاكي للمستهلك المرتبط بالسوق.

أما استراتيجية التسويق فتتمثل بالمعرفة المنصبة بشكل جوهري نحو عناصر المزيج التسويقي والنماذج الاستراتيجية الممكنة التطبيق في السوق المستهدف عبر اعتماد التخطيط والتنظيم التسويقي الملائم.

وأخيراً يمثل المجال الثالث المعرفة التسويقية بالجوانب التخصصية في التسويق وتنوع المجالات التي يكون فيها.

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية

لقد تناول عدد من الباحثين مفهوم إدارة المعرفة التسويقية في العديد من الدراسات وفقاً لمنظورهم الخاص، وفي المطلب سنحاول توضيح المفاهيم المتعلقة بـ Marketing Knowledge Management أهدافها وأهم المداخل التي تناولتها هذه الإدارة.



أولاً: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

عرف Macintosh إدارة المعرفة التسويقية على أنها: "النظام الذي يتضمن إدراك وتحليل الموجودات المكتسبة والمطلوبة والقدرات والجهود الناتجة عن التخطيط والأفعال لتطوير الموجودات التسويقية والقدرات بغية تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. هي الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي<sup>2</sup>. وفي هذا السياق فقد عرفها (Delbeare et Smith) بأنها: "تعتبر كأحد مصادر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ويوفر تطبيق المعرفة التسويقية التركيز على استخدامات المؤسسة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المؤسسة<sup>3</sup>. وسنعرض فيما يلي مفهوم إدارة المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين.

الجدول (1-4): مفهوم إدارة المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين

المؤلف	السنة	الصفحة	المفهوم
Kotler	2016	20	هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم الأسواق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة.
Davenport	1989	43	تعرف على أنها ذلك المزيج المرن من الخبرة القيم والمعلومات البيئية التي تقدم الهيكل الملائم إلى تقويم ودمج المعلومات والخبرات الجديدة.
Aknosh	2010	47	نموذج عمل يتعامل مع كل مظاهر المعرفة التسويقية ضمن سياق المنظمة ومن ضمن ذلك خلق المعرفة، تصنيفها، والمشاركة فيها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من المصادر.

وخلاصة لكل هذا يمكن القول أن إدارة المعرفة التسويقية هي ذلك الفرع من إدارة المعرفة، تقوم بجمع ونشر وتطبيق المعرفة التسويقية مع مختلف أفراد المنظمة من أجل الإبداع في المنتجات والخدمات، الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وتحقيق القيمة للمنظمة.

<sup>1</sup> فراس رحيم يونس العزاوي، عبد القادر رحومي أحمد الجنابي، تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السلبيانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 30-06-2011، ص:127.

<sup>2</sup> أحمد هاشم سليمان، ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، نيسان 2006، ص:10.

<sup>3</sup> هجيرة شيخ، عائشة بولحة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص:4.

### ثانيا: أهداف إدارة المعرفة التسويقية

تسعى المؤسسة من خلال إدارتها للمعرفة التسويقية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- 1- توليد المعرفة الخاصة بالبيئة الخارجية بصفة مستمرة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى دعم أداء المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات الهامة: السوق والزبائن والمنافسة.
- 2- حفظ وتخزين المعرفة التسويقية بأماكن مخصصة لها حتى يسهل استخدامها والرجوع إليها في الوقت المناسب.
- 3- العمل على نشر المعرفة التسويقية وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- 4- تحقيق التراكم المعرفي الذي يمنح للمؤسسة القدرة على تفسير المعلومات وتنظيم دراسة أفضل للسوق مما يجعلها تتعامل بطريقة مثلى مع متغيراته.
- 5- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة التسويقية<sup>1</sup>.

ويعود اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإدارة المعرفة التسويقية إلى عدة اعتبارات مهمة في مقدمتها أن نجاحاتها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والمتنامية صارت تعتمد بشكل رئيسي على جودة المعرفة التي يتم تطبيقها في عمليات المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- 1- تنامي حدة المنافسة في الأسواق وارتفاع معدلات الابتكار الأمر الذي يستدعي الاهتمام بإدارة المعرفة التسويقية بمعدلات تفوق تنامي حالات الابتكار وامتداد المنافسة.
- 2- باتت المؤسسات تركز جل اهتماماتها على الزبون ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال بناء قاعدة معرفية بمؤلاء الزبائن من حيث: سلوكهم، حاجاتهم، رغباتهم، أساليب تحفيزهم.
- 3- إدراك المؤسسات المتزايد لأهمية المعرفة التسويقية في بيئة تتسم بالمتغيرات، وبما أن المعرفة نستغرق وقتا طويلا لتجربتها وتعلمها، فإن ذلك يستدعي البدء بتدريب وتأهيل قوى عاملة لاستخدام المعرفة في بيئة الأعمال لتحقيق الأعمال المنشودة. والواقع أن إدارة المعرفة التسويقية لا تعني فقط الحصول على معلومات تسويقية أو أفراد متخصصين في التسويق أو مهارات معينة كأصول للمعرفة التسويقية، وإنما تعني أيضا إدارة العمليات التي تمس هذه الأصول<sup>2</sup>.

### ثالثا: مداخل إدارة المعرفة التسويقية

إن بروز أهمية إدارة المعرفة بصفة عامة والتسويقية بصفة خاصة أدى إلى زيادة اهتمام المختصين والباحثين بهذا الموضوع، الأمر الذي أدى إلى تنوع مداخل إدارة المعرفة التسويقية حصرها الدكتور عمر همشري في ثلاث مداخل رئيسية تتمحور في النقاط التالية:

<sup>1</sup> أمينة بن ميهوب، أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص دراسات وبحوث تسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص ص: 37-38.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 87، 88.

- 1- المدخل التنظيمي:** يتعلق هذا البعد بتوفير كل الطرق والتسهيلات وتحديد كل الإجراءات والعمليات المساعدة لإدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة بطريقة فعالة وكفؤة، فلا فائدة من المعرفة التسويقية المتراكمة إذ لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون الوصول إليها واستخدامها، ومن أهم العوامل التنظيمية التي تساعد على إدارة المعرفة التسويقية نذكر منها:
- خلق هيكل تنظيمي بشكل يسهل عملية نقل المعرفة التسويقية وتداولها.
- توفير بنية تكنولوجية قوية تساهم في زيادة فعالية إدارة المعرفة التسويقية.
- تقوية مهارات الاتصال والتواصل ووسائلها داخل المؤسسة.
- 2- المدخل الاجتماعي:** يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة التسويقية ورأس المال الاجتماعي كأح مكونات رأس المال الفكري الإيجابية بين العاملين في إدارة التسويق وفي المؤسسة التي تركز على الثقة المتبادلة بينهم، وتسهل لهم عمليات التفاعل والتعاون والمشاركة بالمعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- المدخل التكنولوجي:** يهتم هذا المدخل بالنظم التشغيلية لبناء وتطوير إدارة المعرفة التسويقية المستندة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: نظم إدارة قواعد للمعرفة، نظم دعم القرارات التسويقية وغيرها بغرض تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أمينة بن ميهوب، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

## المبحث الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية

تسعى منظمات الأعمال الحريصة على نجاحها وتفوقها في الحصول على المعلومات والمعرفة الكاملة والشاملة لمجالات السوق كافة، إذ تجدها تسعى إلى معرفة الزبائن الذين يتعاملون معها إلى معرفة المنافسين لها في نفس الصناعة، وكذلك معرفة طبيعة وخصائص ومميزات مصادر التجهيز، ومعرفة المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق، وهذه المعرفة الشاملة ستمكن المنظمة من تحقيق التعامل الناجح والتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذه الأبعاد تتجسد ب [معرفة الزبون، معرفة المنتج، معرفة المنافس ومعرفة المجهز].

## المطلب الأول: معرفة الزبون Customer Knowledge

إن معرفة الزبون بدأت تعرف على نحو متزايد بأنها مورد استراتيجي أساسي لنجاح أي منظمة لأن العميل يعد فرصة استراتيجية لها للتعلم منه حيث تسعى المنظمات على الحصول على المعرفة الموجودة لدى زبائنها والعمل على إشباعها. وسنتناول في هذا المطلب مفاهيم عامة حول المعرفة بالزبون وكذا مبررات تبني المنظمات هذه المعرفة.

## أولاً: تعريف الزبون

يعرف الزبون على أنه ذلك المشتري للمنتجات الفعلية أو المتوقع ولديه الرغبة والقدرة في شراء ذلك المنتج، كما أنه يشكل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية لأنه مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها<sup>1</sup>. كما ميز كوتلر بين نوعين من الزبائن:

الزبائن الداخليين: هم الأفراد العاملون في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاونون مع بعضهم البعض على أداء الأعمال.

الزبائن الخارجيين: هم الذين يتعاملون مع منتجات وخدمات المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية للمؤسسة<sup>2</sup>.

## ثانياً: مفهوم معرفة الزبون

يرى [Guaspari] بأن معرفة الزبون تعني فهم زبائنك وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم هو أمر مهم جداً فيما أرادت المؤسسة أن تضع أو تصف عملياتها ومنتجاتها من أجل بناء علاقات حقيقية للزبون<sup>3</sup>.

من ناحية أخرى يعرف الطائي معرفة الزبون على أنها مجموعة عمليات هادفة تخطط لها المنظمة وتهدف إلى زيادة معرفتها عن زبائنها والسوق من خلال التفاعل بينها وبين الزبائن وعمل جماعي مشترك يساهم في زيادة كفاءة المنظمة في تصميم وإنتاج خدماتها ومنتجاتها لتحقيق منفعة أكبر للزبون<sup>4</sup>.

فمعرفة الزبون هي الأساس الذي تبنى عليه معظم القرارات التسويقية والاستراتيجية في المنظمات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:77.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:73.

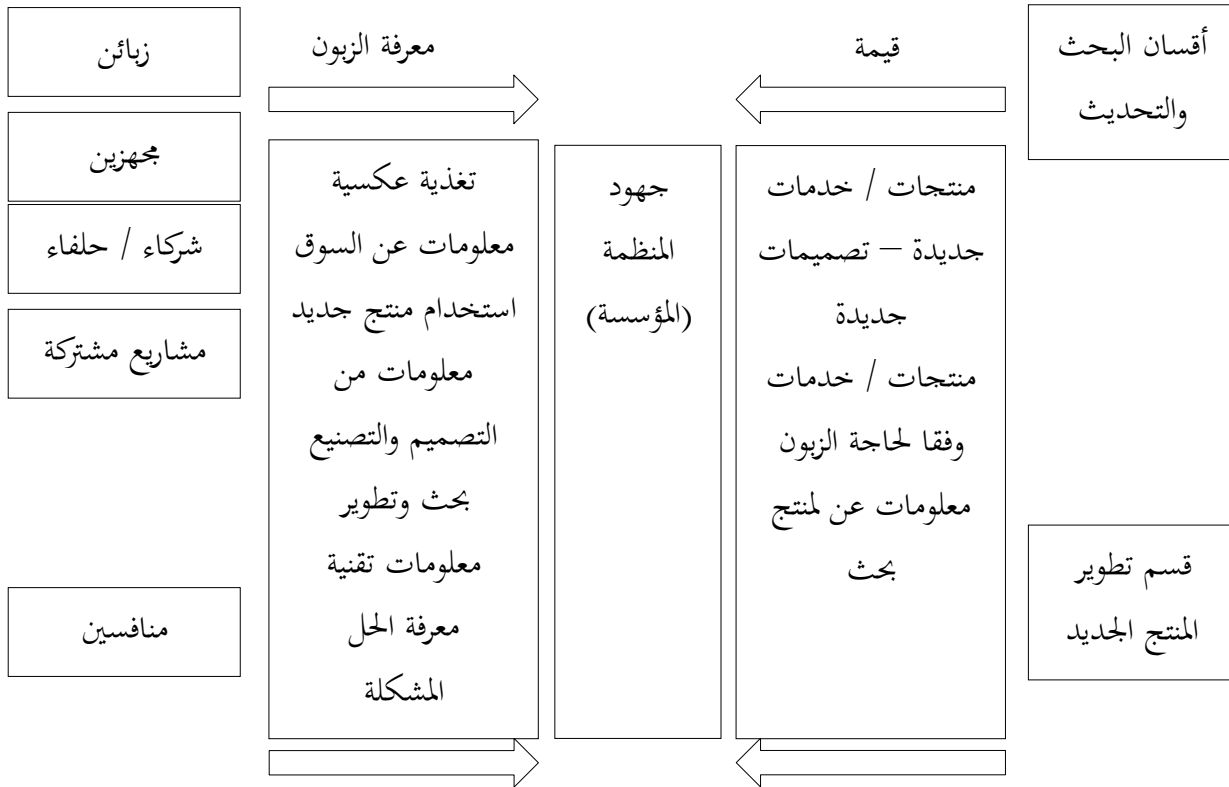
<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص:233.

<sup>4</sup> الطائي، علي حسون، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، بالتطبيق على مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، فلسطين، 2008، ص:150.

<sup>5</sup> ماهر العجي، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص:13.

كما يشير درمان سليمان صادق إلى أن القدرة على تصميم وتحسين منتجات جديدة تتأثر أيضا بمستوى انسيابية معرفة الزبون والتي يوضحها في الشكل التالي:

الشكل (1-6): ملخص لمعرفة الزبون



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 234.

من خلال الشكل يمكن القول أنه يجب على المؤسسة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على أساس أنها خدمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات التي يتم البحث عنها في عقول وأذهان الزبائن. ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول أن معرفة الزبون ما هي إلا محاولة من قبل المنظمات لدراسة الزبون وفهمه من حيث احتياجاته ورغباته والعمل على إشباعها، إذ أن المعرفة الجيدة للزبون هي أحد أهم السبل التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

### ثالثا: أنواع معرفة الزبون

من الضروري التمييز بين ثلاثة أنواع من المعرفة والتي تلعب دورا هاما في التفاعل بين المنظمة والزبائن وهي كالاتي:

- 1- المعرفة للزبائن: وتتمثل في دعم الزبائن في دائرة الشراء لهم وهي تدفق معرفة مستمر من المنظمة إلى زبائنهم.
- 2- المعرفة من الزبائن: ترد من قبل المنظمة لابتكار المنتجات وتوليد الأفكار إضافة إلى التحسين المتواصل للمنتجات.

**3-المعرفة بشأن الزبون:** تجمع في خدمة إدارة علاقات الزبون وتدعم العمليات وتحلل في عملية تحليل إدارة علاقات الزبون<sup>1</sup>.

كما يجب على المنظمة أن تتعرف على المتطلبات الأساسية لمعرفة زبائنها لكي تستطيع أن تلبى حاجاتهم ورغباتهم ومن خلالها تستطيع أن تحقق لها مركزا تنافسيا في السوق من خلال الاستراتيجية التسويقية التي ستعتمد في تلك الأسواق والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:

الشكل (1-7): المتطلبات الأساسية لمعرفة الزبون



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، الأردن، 2015، ص89.

#### رابعا: مصادر معرفة الزبون

قدم الباحثان (Davenport TH, Harris JG amal Kohli AK) في دراسة تحمل عنوان: كيف يعرفون عملائها على ما يرام سنة 2011 والتي خرجت الدراسة بنتائج مفادها أن مصادر معرفة الزبون تتكون من ثلاث عناصر وهي:

**1- جهود المنظمة في توليد المعلومات:** تتم بتوفير المنظمة الإمكانيات المادية والبشرية في إنجاح التفاعلات المباشرة مع الزبائن لتحقيق ميزة المعرفة لدى المنظمة.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، الأردن، 2015، ص:89.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

**2-التسويق:** يعتبر التسويق مركز اهتمام المنظمة وغرض دراسات بحوث التسويق لزيادة فهم تفضيلات الزبائن باستخدام عدة تقنيات التي تساعد المنظمات على فهم ليس فقط حاجات الزبائن وإنما الثقافات والانتماءات الاجتماعية لتحديد شخصية وخصائص الزبائن.

**3-إدارة علاقات الزبائن:** تعد إدارة علاقات الزبائن مصدر مهم لمعرفة الزبائن<sup>1</sup>.

وعرفها زاهر عبد الرحيم بأنها كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الحسن للزبائن والتركيز أيضا على العلاقة معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم ومن أجل إدارة العلاقة بشكل جيد والتعرف على مختلف الزبائن<sup>2</sup>. وترتكز CRM على تكنولوجيا المعلومات لجمع بيانات الزبائن وتحليلها لتكوين معرفة عنهم.

**خامسا: مبررات تبني معرفة الزبون**

توجد العديد من الأسباب والمبررات وراء تزايد اهتمام منظمات الأعمال بمعرفة الزبون ومن أهمها ما يأتي:

**1-أنظمة المعلومات والمعرفة:** تمكن المؤسسات من معرفة قيمة الزبون الكلية في حالة استمراره بالعلاقة مع المؤسسة وتكلفة خسارته في حالة فقدانه.

**2-قطاع الخدمات:** أن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التعامل الفاعل مع الزبون لذا فإن المنظمات أصبحت أكثر اهتماما بهذا النوع من التعامل.

**3-التنافسية:** التنافس بين المؤسسات على أساس السلع والخدمات وكذلك على أساس بناء العلاقات الذكية مع الزبون.

**4-توليد القيمة:** أن عملية البيع هي المعادلة للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة هي العلاقات مع الزبون، وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع الزبون عابرة، أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: معرفة المنافس Competitor Knowledge

لا تعمل المنظمات على نحو عام لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة وهناك منافسون كثيرون ولكي تنجح المنظمة يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة والمنتجات والخدمات التي يقدمونها. وبعد التطرق في المطلب السابق إلى إعطاء صورة مفاهيمية حول المعرفة بالزبائن، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى المنهجية العملية لمعرفة المنظمة حول منافسين.

<sup>1</sup> عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأداء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، لونيسسي علي، الجزائر، 2015، ص: 110.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011، ص:89.

<sup>3</sup> حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي، الدور الوسيط للمعرفة التسويقية (دراسة عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2020، ص:83.

### أولاً: مفهوم معرفة المنافس

المقصود بالمنافسين هو حجم وعدد المنظمات في قطاع معين والتي تتراحم بعضها بعض في السوق، مما يمثل تهديداً الربحية للمنظمات وفقاً لحدّة المنافسة<sup>1</sup>.

وعرف Yanniyart وآخرون أن معرفة المنافس تعبر عن قدرة المؤسسة على جمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها، وأن معرفة المنافس جزء مهم من معرفة السوق التي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية<sup>2</sup>.

ورأى سويدان والبراي أن معرفة المنافسين هي معرفة المنظمة لمنافسيها في المدى القصير والطويل، ونقاط قوتهم وضعفهم، وقدراتهم واستراتيجياتهم<sup>3</sup>.

معرفة المنافسين تعطي المنظمة الإمكانات في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرار نموها المستقبلي من عدمه<sup>4</sup>.

تعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين ويكون المنافسين على نوعين<sup>5</sup>:

**الأول:** المنافس المباشر وهو الذي يقدم منتجات تتطابق بشكل كامل مع منتجات المنظمة في السوق.

**الثاني:** منافس غير مباشر وهو الذي يقدم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة وتمكن من التحول من قطاع من السوق إليها.

من خلال ما ورد في التعاريف السابقة يمكن القول أن معرفة المنافسين تتمثل في معرفة ما يكفي عن المنافسين حتى تكون المؤسسة قادرة على التفكير مثلهم بحيث يمكن صياغة استراتيجيات تسويقية تعزز مكائتها السوقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

### ثانياً: متطلبات معرفة المنافس

تتطلب معرفة المنافس التطرق إلى أربع نقاط أساسية وهي معرفة التكنولوجيا المستعملة للمنافسين والابتكارات وغيرها، ومعرفة نقاط القوة للمنافس ونقاط ضعفه ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المنظمة، والاستراتيجيات التي ينتهجها المنافسون في السوق والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2011، ص:138.

<sup>2</sup> علاء فرحان الدعيمي، فاطمة المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، سنة 2011، ص:77.

<sup>3</sup> نظام موسى سويدان والبراي، نزار عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:42.

<sup>4</sup> القيسي، فاضل أحمد والطائي، علي حسون، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:134.

<sup>5</sup> الصبري محمد، التسويق الاستراتيجي، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص:42.



الشكل (1-8): متطلبات (أساليب) معرفة المنافس

معرفة المنافسة			
معرفة التكنولوجيا	معرفة التكنولوجيا	معرفة التكنولوجيا	معرفة التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على تحليل السيناريوهات وتقييمها في ضوء هدف مسبق</li> <li>- القيام بتخطيط التدريب - الاستثمار في تطوير المعرفة</li> <li>- استعمال الطريق التنافسي المبني على المعرفة لدفاع المنظمة عن منافسيها ضد التحركات العدائية لمنافسيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص عوامل لنجاح المنظمة</li> <li>- المزايا القابلة للاستمرار</li> <li>- إزاء المنافسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة مكانم الضعف لدى المنافسين والتعامل معها</li> <li>- تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون</li> <li>- مدى قدرة تقليد المنافسين للتكنولوجيا الجديدة</li> </ul>

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:101.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا تطلب سلوكيات تقوم بها المنظمة للوصول إلى معرفة المنافس والعناصر الأساسية لتعزيز المعلومات لدى المنظمة للمساهمة في اتخاذ القرار بشأن استراتيجياتها التنافسية في السوق.

### ثالثاً: أهمية معرفة المنافس

تتفوق المنظمة على المنظمات الأخرى من خلال اعتماد المبادئ الآتية:

القدرة على فهم التفاعل التنافسي كنظام ديناميكي متكامل الذي يشمل على تفاعل المنافسين، الزبائن، الأموال، الموارد في السوق المستهدف.

القدرة على استخدام ذلك الفهم للتنبؤ بنتائج تأثير معين ذلك النظام وكيفية استحداث نمط جديد من التوازن المستقر في النظام المعني.

وفرة الموارد غير المستثمرة التي قد توجه إلى استعمالات وأغراض مختلفة في الوقت الحاضر من أجل حصول المنظمة على فوائد مستقبلية.

القدرة على التنبؤ بالفوائد والمخاطر التي تصاحب استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الدقة والرغبة على استغلال الموارد المالية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: خطوات التعامل مع المنافسين

يمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المنظمة بالآتي:

أ- التعرف على المنافسين.

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين.

ت- التعرف على نقاط القوة والضعف.

ث- تقدير أشكال السلوكيات المختلفة للمنافسين (ردود الفعل).

ج- اختيار المنافسين الذين سيتم التعامل معهم.

ح- جمع المعلومات حول المنافسين<sup>2</sup>.

كما حددها محمود جاسم الصميدعي في الشكل التالي:

#### الشكل (1-9): خطوات التعامل مع المنافس

تحديد استراتيجيات المنافسين	تحديد أهداف المنافسين	التعرف على المنافسين
تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين	تقدير ردود فعل المنافسين	من الممكن مواجهتهم ومن يجب تجنب مواجهتهم اختيار المنافسين

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عشان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:240.

#### المطلب الثالث: معرفة المنتج Product Knowledge

المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق الانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة، ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة فقد يشمل خدمات أشخاص أو أفكار، ويعد المنتج صلة الوصل بين المنظمة وزبائنهم، لذا يتعين عليها إنتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن، إذ أن تقبلهم لهذا المنتج يمثل نجاح المنظمة في السوق.

#### أولاً: مفهوم المنتج ومعرفة المنتج

<sup>1</sup> رامز واثق شاكر محمود، التسويق الاستراتيجي، ط1، قطر، 1997، ص:108.

<sup>2</sup> القريوني، محمد قاسم، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص:71.

من المفاهيم الحديثة للسلعة والتي ينظر إليها من المنظور الشامل وليس الضيق (مفهوم المنتج) فقد عرفت بأنها مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والتي تقدم منفعة أو مجموعة من المنافع الوظيفية أو النفسية أو الاجتماعية أو جميعها للزبون.

ويمكن تعريف معرفة المنتج بأنها: "المعرفة بخصوص المنتجات والعمليات الداخلية، تتضمن معرفة العملاء والمنافسين، والتي تستخدم التطورات التقنية والتطبيقات والمعالجات لعرض مختلف منتجات المنظمة"<sup>1</sup>.

كما يشار إلى أن معرفة المنتج تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة تقديمها، ليتسنى للمنظمة إشباع حاجات الزبائن والسوق<sup>2</sup>.

وعلى نحو عام فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها من خلال:

أ- وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون): إذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن المزايا المحددة لمنتج المنظمة، وتحتاج المنظمة لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة أو المرحلة التي يمر بها المنتج - أي في مرحلة الفكرة أو التصميم وغيرها).

ب- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج: يجب على المنظمة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المنظمة في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى ويكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته مستقبلاً.

ج- أنشطة البحث والتطوير: تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة، يفرض التطور التقني على المنظمات تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة، كما تؤدي المعرفة بالمنتجات دوراً هاماً عن مدى قبول السوق والزبون لهذه المنتجات<sup>3</sup>.

### ثانياً: مفهوم المنتج الجديد

تعرف السلعة الجديدة على أنها شيء يمكن تقديمه إلى السوق شرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المنظمة على هذا المنتج كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على سلعة حالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري<sup>4</sup>.

يرى محمد عبد الرحيم أن المعيار الأساسي في اعتبار منتج معين جديداً هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبر المشترون أن منتجاً معيناً يختلف جوهرياً (عن منافسيه الذي يحل محلهم) في بعض خصائصه (كالمظهر أو الأداء)، فهو منتج جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vinita sangtani, Feisal Murshed, **product Knowledge and salesperson performance: rethinking the role of optimism**, Marketing intelligence and planning, vol 35, N 06, Emerald publishing limited bingley, England, 2017, p :727.

<sup>2</sup> فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 15، جامعة بابل، العراق، 30 جوان 2015، ص: 107.

<sup>3</sup> فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> زكرياء أحمد غرام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص: 230.

### ثالثا: تطوير المنتج الجديد ومراحله

يعرفه الأمي بأنه عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المنظمة الصناعية في تقديمها إلى السوق، وتشمل هذه العملية تحليل السوق لمعرفة الحاجات وتصميم المنتج لتحقيق تلك الحاجات وتصميم العملية الإنتاجية وتخطيطها وكذلك تخطيط المنتج.<sup>2</sup>

وقبل تقديم المنتج الجديد فإنه يمر عبر المراحل الست لتطوير المنتج الجديد وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### مراحل تقديم المنتج الجديد إلى السوق:

- أ- توليد الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة.
- ب- غربلة هذه الأفكار لانتقاء الفكرة المناسبة.
- ت- التحليل المالي للفكرة.
- ج- التطوير الفني للمنتج الجديد.
- د- اختيار المنتج الجديد في السوق.
- هـ- تقديم المنتج إلى السوق.

#### رابعا: عوامل نجاح المنتجات الجديدة

لقد تم دراسة العوامل المهمة في نجاح المنتج ويمكن تلخيصها كما يلي:

- أ- يعد التميز والتفرد في خصائص المنتج من أهم عوامل نجاحه، ونعني بذلك الجودة العالية والخصائص الجديدة التي تعطي المنتج ميزة تنافسية على منتجات المنافسين.
- ب- تعتبر المعرفة السوقية (الفاعلية التسويقية) مهمة ذلك لأن الشركة تفهم تماما حاجات الأسواق المستهدفة وتقوم بترجمة هذه المعرفة في استراتيجيتها التسويقية وخططها التنفيذية.
- ج- تعد القدرات الفنية والإنتاجية مهمة لدورها في ترجمة مفهوم المنتج إلى تطور المنتج والإنتاج بشكل كافي لتلبية الطلبات، ويعد العمل الجماعي الوظيفي مهم لتحقيق التعاون بين الإدارات المختلفة في الشركة.<sup>4</sup>

#### خامسا: دورة حياة المنتج الجديد

لكل منتج دورة حياة معينة وتتألف هذه الدورة بصفة عامة من المراحل التالية:

- 1- تطوير المنتج:** تبدأ هذه المرحلة حينما تجد المنطقة فكرة منتج وتقوم بتطويرها، وفي خلال هذه الفترة تكون المبيعات منعدمة والتكاليف عالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص: 269.

<sup>2</sup> الأمي، غسان قاسم داود، تقنيات ونظم معاورة في إدارة العمليات، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 61.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، ط 2، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 207.

<sup>4</sup> نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال (التسويق الصناعي)، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 190، 191.

- 2-التقديم:** تبدأ هذه المرحلة مع نزول المنتج إلى السوق وهنا تنمو المبيعات ببطء وغالبا لا تستطيع الشركة تحقيق ربحية نظرا للتكاليف المرتفعة التي تحملها في مرحلة التطوير وإنتاج المنتج.
- 3-النمو:** وهنا تبدأ المبيعات في النمو المتسارع وتبدأ المنظمة في تحقيق الأرباح، وفي هذه المرحلة تفاضل الشركة بين اختيارين إما تحقيق أرباح عالية أو الاهتمام أكثر بالحصة السوقية.
- 4-النضوج:** تبدأ الزيادة في المبيعات تتباطئ في هذه المرحلة وتستقر عند مستوى معين وقد تبدأ الأرباح في الانخفاض نتيجة لعدم زيادة المبيعات في الوقت الذي غالبا ما تتحمل فيه المنظمة مصروفات تسويقية عالية لتستطيع الوقوف في وجه المنافسة والاستمرار لأطول فترة بالسوق، لذا فإن هذه المرحلة غالبا ما تكون أطول من المراحل السابقة عادة، ويبدأ فيها خروج بعض المنافسين الضعفاء من السوق.
- 5-الانحدار:** في هذه المرحلة تنخفض المبيعات بحدة وكذلك الأرباح وأسباب انخفاض المبيعات في الواقع متعددة فالتطورات التكنولوجية وخاصة المتسارعة تؤدي إلى تقادم المنتجات وانخفاض الطلب عليها بالتالي، وهنا تقرر المنظمة إما الاحتفاظ بالمنتج أو إسقاطه في بعض الحالات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: معرفة المجهز Supplier Knowledge

من الأبعاد التي تضاف إلى المعرفة التسويقية إضافة إلى كل من معرفة الزبون، معرفة المنافس ومعرفة المنتج نجد معرفة المجهز أو بمعنى آخر معرفة المورد، وفيما يلي شرح لمعنى هذا البعد.

#### أولاً: مفهوم معرفة المجهز

يتمثل الموردون في المؤسسات التي تقدم للمنظمة الأفراد والمعلومات والموارد المالية والمواد الخام وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج والتي تحتاج إليها المنظمة من أجل التشغيل والعمل<sup>2</sup>.

المجهزون هم شركاء وأفراد ترتبط المنظمة بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، ويجب أن تكون العلاقة صحيحة بين المنظمة والمجهزين لأن أي خلل في التجهيز قد يؤدي للمنظمة<sup>3</sup>.

تعد معرفة المجهز أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزو المنطقة ومميزاتهم<sup>4</sup>.

وتهتم معرفة المجهز بالاستراتيجيات التي يتبعها مجهزو المنظمة، وكذلك الاستراتيجيات المتبعة عند التجهيز وكل هذا يقع على عاتق المنظمة أن تحاول الحصول على المعلومات الكافية عن طبيعة المجهزين وخصائصهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هالة محمد لبيب وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص: 118، 119.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص: 47، 48.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 61.

<sup>4</sup> فاطمة عبد علي السعودي، علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الأول، المجلد 1، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص: 16.

<sup>5</sup> فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

ومن أجل احتفاظ المنظمة بعلاقتها مع المجهزين تقوم بالبحث عن وسيلة تكمل بها معرفتها بمعرفة المجهز من خلال إنشاء ملف تعريف من توسيع العلاقات مع المجهزين من خلال التفاعل المكثف والزيارات الشخصية والتواصل المتكرر حول الأعمال التسويقية<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية معرفة المجهز

تبرز أهمية معرفة المجهز من خلال الآتي:

الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية. زيادة المنافسة بين المشاريع الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.

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

### ثالثا: مجالات معرفة المجهز

إن أهم المجالات التي يتوجب على المنظمات معرفة ما يأتي:

**1-الموقع الجغرافي:** يجب أن تمتلك المنظمة المعرفة الكاملة بالمواقع الجغرافية بكافة مصادر التجهيز المحتملة، فالموقع القريب للمجهز سيوفر للمنظمة تكاليف النقل والجهد والسرعة<sup>2</sup>.

**2-درجة التقدم الفني:** يتفاوت المجهزون من حيث التجديد والابتكار في الإنتاج والتصميم للسلع، لذا يجب أن يكون لدى المنظمة المشتريه دراية بنوع ومستوى التكنولوجيا المستخدمة لدى مصادر التجهيز.

**3-الخدمات والصيانة التي يقدمها المجهز:** ويشير هنا إلى معرفة مدى استعداد المجهز لتلبية الطلبات العاجلة وتوفيرها بسرعة ومدى مرونته في قبول التعديلات التي تقتضيها ظروف العمل.

**4-الأسعار التي يقدمها المجهز:** كذلك يجب على المنظمة المشتريه على اطلاع بكافة الأسعار المقدمة عن مصادر التجهيز المحتملة، فضلا عن مدى استقرار هذه الأسعار وخاصة في أوقات الأزمات.

### رابعا: مراحل اختيار المجهز

تمر عملية اختيار المجهز بأربع مراحل هي:

**أ-مرحلة المسح العام:** وهي مرحلة القيام بالحصر للتعرف على جميع المصادر المختلفة التي تقدم المواد المطلوب شراؤها وهذا الحصر يعد اختيارا مبدئيا وهنا تعتمد المنظمة في حصر المجهزين من مصادر المعلومات مثل: الخبرة، المعارض والأسواق، المؤتمرات.

<sup>1</sup> Noor Hazlina Ahmad et autres, **Handbook of research on small and Medium enterprises in developing countries**, Igi Global, united states of America, 2017, p : 87.

<sup>2</sup> الزعبي هيثم وآخرون، إدارة الموارد مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:23.

ب-مرحلة جمع البيانات والمعلومات: وهي مرحلة تقييم المجهزين عن طريق الاستفسار عن مزايا التعامل مع كل مصدر على حدة، وتركز عملية التقييم على الموقع الجغرافي للمجهز<sup>1</sup>.

ج-مرحلة التفاوض والاختيار: لا بد في هذا المجال من التطرق إلى عوامل القوة التفاوضية للمجهزين والمشتريين والتي طرحت لأول مرة على يد "ميشيل بورتر" إذ أعدها إحدى القوى المؤثرة في هيكل الصناعة.

### 1-القوة التفاوضية للمجهزين:

وتعتمد القوة التفاوضية للمجهزين على جملة من الخصائص والمواقف الخاصة بالسوق المتعامل معه ويستطيع المجهزون أن يزيدوا من قوتهم التفاضلية في الحالات الآتية:

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

2-عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد.

3-المواد التي يقدمها المجهز تمثل مدخلات مهمة وأساسية للعملية الإنتاجية في المنظمة.

### 2-القوة التفاوضية للمشتريين:

تعد القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) عاملا مهما في مجال تحليل الموقف التنافسي، ويعد المشتري في موقف قوي في الحالات الآتية:

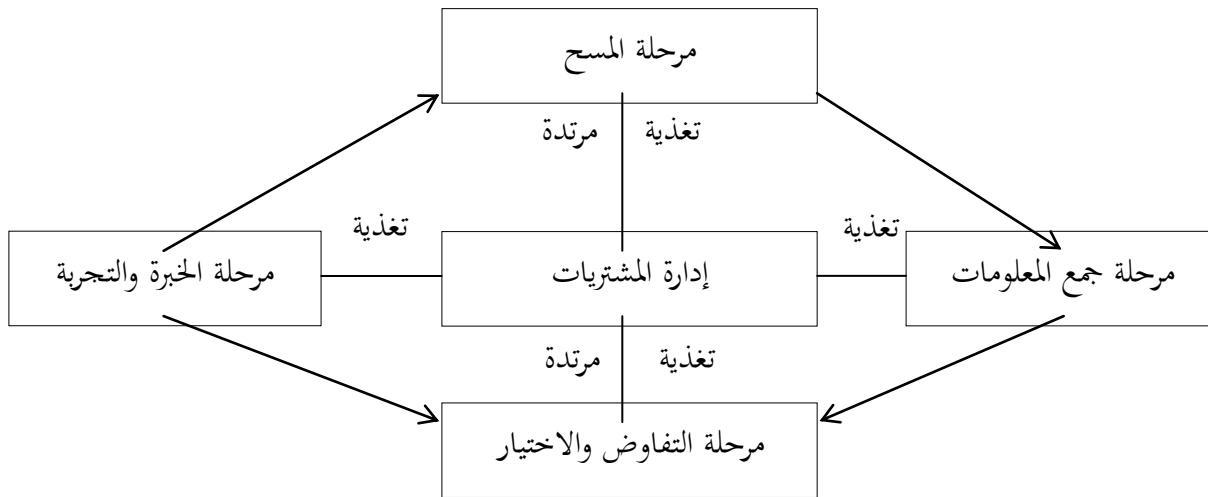
1-عند امتلاك المشتري القدرة التحليلية للأسعار، وتسلمه بالمعلومات الضرورية عن السوق عند تمتع مندوبي الشراء بقدرات عالية ومهارات في التفاوض والإقناع.

د-مرحلة الخبرة والتجربة: المنظمة في هذه المرحلة تستطيع أن تلم بكل الدقائق عن المصدر المتعامل معه وتقرر في ضوء تجربتها إما الاستمرار معه تلك المصادر أو إعادة النظر في الأمور مرورا بالمراحل الثلاثة الأولى مجددا، والشكل التالي يوضح مراحل الاختيار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 55،56.

<sup>2</sup> الشموط محمد سالم، جواد شوقي ناجي، إدارة سلسلة التوريد علاقات المجهزين مدخل إداري، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:32.

الشكل (10-1): مراحل اختيار مصدر التجهيز المناسب



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



## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم المعرفة بصفة عامة كمدخل تمهيدي للفصل، حيث حاولنا إعطاء مفاهيم للمعرفة، العلاقة بينها وبين المعلومات والبيانات والتي يتم جمعها من مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة، كما قمنا بإعطاء تعريف لإدارة المعرفة وأهميتها سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، إلى جانب مختلف عملياتها واستراتيجياتها. ثم تطرقنا بعد ذلك لمدلول المعرفة التسويقية المعرفة التي تعد أحد مرتكزات نجاح وتميز المنظمات والتي تستمد أهميتها من دور وظيفة التسويق وهيمنة على باقي نشاطات المنظمة، ثم تناولنا موضوع إدارة المعرفة التسويقية والذي اتضح لنا أنه يمثل نموذج عمل يتعامل مع كل مظاهر المعرفة التسويقية ويقوم بجمعها نشرها والمشاركة فيها. وفي الأخير حاولنا إبراز أهم أبعاد المعرفة التسويقية المتمثلة في معرفة المنظمة بكل الزبائن الذي تتعامل معهم من خلال إدراك وفهم حاجاتهم ورغباتهم، كذلك المعرفة الخاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق ومواصفاتها، فضلا عن المعرفة بنقاط قوة وضعف منافسيها، قدراتهم وذلك من أجل صياغة استراتيجيات تسويقية تعزز مكانتها السوقية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وأخيرا المعرفة الخاصة بمصادر التجهيز الحالية والمحتملة القادرة على تلبية مجمل احتياجات المنظمة.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لليقظة الاستراتيجية

## تمهيد:

في بيئة سريعة التغير، تشكل إدارة المعلومات والمعرفة تحديا كبيرا للمنظمات لخلق القيمة والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة وتطويرها، ومع ذلك فرضت التغيرات السريعة في البيئة والتكنولوجيا وقواعد المنافسة ردود فعل سريعة وزادت من مشاكل المنظمة في تحقيق أهدافها.

في سياق ما، أصبحت مناهج اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أدوات كاملة للمعرفة والفهم المناسب لبيئة الأعمال، حيث تعد هذه الأنظمة من أساليب الإدارة الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها على رصد ومراقبة البيئة والتنبؤ المستقبلي لمختلف الفرص والتهديدات من أجل استغلالها أو تجنبها، بما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من استشراف للمستقبل، وإشارات قادرة على توضيح المسار الصحيح لمتخذ القرار بناء على مراحل متسلسلة وعمل جماعي منظم من كطرف أفراد مكلفين بذلك.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى عموميات حول اليقظة الاستراتيجية وتأثيرات إدارة المعرفة التسويقية في تحقيقها من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل إلى معرفة اليقظة الاستراتيجية.

**المبحث الثاني:** سيورة وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

**المبحث الثالث:** دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى معرفة اليقظة الاستراتيجية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال واليقظة الاستراتيجية هي السيورة المعلوماتية التي تبعث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها بهدف خلق فرص للمؤسسة وتقليل الأخطار.

## المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها.

ومن أجل التطرق ليقظة المؤسسة الاستراتيجية وجب أولاً التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة وبيان خصائصها وأهدافها.

## أولاً: مفهوم مصطلح اليقظة

يعود أصل كلمة اليقظة *Vigilance* إلى اللفظ اللاتيني *Vigila* والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة من أجل الحماية والحفاظ على مكان ما، وتعني اليقظة عموماً أن يكون الشخص على تيقظ أن يكون لديه وعي وإحساس، وأن يكون مستعداً لاستقبال وتلقي كل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال<sup>1</sup>

في اللغة الفرنسية تعني كلمة *Veilleur* جندي الحراسة أو حارس ليلي وهي كلمة مرادفة لـ "*Sentinelles*" خفير، حرس، رصد، أما كلمة *Veilleuse* تعني المصباح أو قنديل السهر<sup>2</sup>.

وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم اليقظة في مجال إدارة الأعمال:

حسب *AFNOR* عرفت اليقظة على أنها: "نشاط مستمر ومتكرر إلى حد كبير يهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية والتجارية من أجل توقع التطورات"<sup>3</sup>.

اليقظة هي التنفيذ الرسمي والمنظم لنظام معلومات يهدف إلى جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة ببيئة المنظمة، وهذا بشكل مستمر وديناميكي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 187.

<sup>2</sup> حبيب إلياس حديد، أصول الترجمة دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص: 331.

<sup>3</sup> Mathieu Guidère, *la veille multilingue : Défence et illustration de la traduction stratégique* premier colloque international sur la veille stratégique multilingue, université de genève suisse 28-29 Mai, 2008, (IN) www. Guidere. Org (24-08-2020).

<sup>4</sup> Ghislaine Chartron, *la veille dans le contescte de l'enseignement supérieur et de la recherche*, journée Go! DOC, ENS Cachan, France, 28 Septembre 2010, p:4.

تعرف اليقظة بأنها أداة فعالة لخدمة إدارة المؤسسة من أجل إعداد القرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>. ونستنتج من التعاريف السابقة بأن اليقظة تناولت مفهوم شامل أي أن اليقظة عملية مرتبطة بجمع المعلومات وانتقائها وتحليلها واستغلالها في تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: تعريف اليقظة الاستراتيجية

تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها: مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، والتي تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة كونها تتمتع بالصفة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

أما الباحث Humbert Lesca الرائد في مجال اليقظة الاستراتيجية فقد عرفها على أنها: "عملية جماعية مستمرة تقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بتعقب واستخدام معلومات ذات طبيعة استباقية تتعلق بالتغيرات المشبوهة التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف خلق فرص الأعمال والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام، مما يسمح للمنظمة بالعمل بسرعة وفي الوقت المناسب"<sup>3</sup>.

وعرف كل من Jakobiak et Dou اليقظة الاستراتيجية بأنها مراقبة وتحليل البيئة متبوعة بنشر جيد وتحديد لمعلومات مختارة ومعالجة مفيدة لصنع القرار الاستراتيجي<sup>4</sup>.

يمكن تقديم تعريف لليقظة الاستراتيجية كنظام معلومات يهدف بشكل أساسي إلى توفير معلومات ذات قيمة مضافة وتحليلها ثم نشرها على صناع القرار<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Voyant Olivier, **les enjeux du Développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI**, Université lumière lyon 2-ISEOR, France, 1998, p:3.

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعد جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:105.

<sup>3</sup> Mohamed Jaoued Malzi, **Mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein du (Micien)**, projet de fin d'études du cycle des informations, rabat, Maroc, 2014, p:19.

<sup>4</sup> Abdessalem Bendiabellah, Mustapha Djennas, **Veille stratégique et système d'intelligence Economique en Algerie: Evaluation et perspectives**, les cahiers du CREAD! N 111; Université de Tlemcen, Algerie, 2015, p:07.

<sup>5</sup> Manelle Guechtouli, **Management des activités de Veille stratégique: entre une organisation formelle et informelle**, la Revue des sciences de Gestion, N 266, CAIRN, INFO pour Direction et Gestion France, Mars-Avril 2014, p23.

وحسب Pateryon E فإن: "اليقظة الاستراتيجية تعني البحث عن المعلومات اعتمادا على التأهب الثابت والمتابعة الدائمة للبيئة وذلك لأغراض استراتيجية -والبعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية يكمن في الثلاثية: استقبال -تمثيل - تصرف"<sup>1</sup>.

وقد لخص Odile Boizard عملية اليقظة الاستراتيجية بأنها إجراء إعلامي استباقي تسعى من خلاله إلى الحصول على معلومات ذات طابع استباقي فيما يتعلق بتطوير النشاط<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية:

**الاستراتيجية Stratégique**: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرارات والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

**تطوعية Volontariste**: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد، وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

**الذكاء الجماعي Intelligence collective**: هو عبارة عن تواجد مجموعة من الأفراد الذين يقومون بملاحظة العلامات أو الإشارات المتواجدة في المحيط وإعطاء معنى لها، وذلك ضمن إطار مهني يحترم القواعد السلوكية لعمل هذه المجموعة أو الفريق.

**المحيط Environnement**: ليس محيط المؤسسة مفهوم تجريدي أو شيء إحصائي بل يتكون من جهات فاعلة نشطة، وسيتم تحديدها بطريقة تشغيلية، خاصة عند الحديث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

**إنشاء الإبداع Créer**: تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لا تصف الأحداث والأعمال المنقذة مسبقا لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذكريات المؤسسة. (ذاكرة رسمية، والذاكرات الضمنية الفردية).

<sup>1</sup> Pateyron E, **La Veille stratégique**, Economica, paris, France, 1998, p13.

<sup>2</sup> Odile Boisard, **veille et intelligence économique: Faut il Choisir? Retour d'expérience**, école de management, Euroned Marseille, France, disponible sur <http://isdsm.univ-tln.fr> consulté le (10-07-2020).

**التوقع Anticipation:** يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهام أن تعبر عن الماضي<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف اليقظة الاستراتيجية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيقها وترتبط هذه الأهداف أساسا بكيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية، وتسجيل سبق على المنافسين في شتى المجالات، وبذلك تتمثل الأهداف الأساسية لنظام اليقظة الاستراتيجية فيما يأتي.

- 1- التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية لاستغلالها أو تجنبها.
  - 2- تحديد الممارسات الأفضل التي تضمن للمنظمة مواجهة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.
  - 3- تطوير الأداء بالمقارنة مع المنافسين.
  - 4- التقييم الدقيق لموقع المنظمة التنافسي، سواء حاليا أو مستقبليا.
  - 5- متابعة المستجدات التكنولوجية أولا بأول، التطوير الوضع التكنولوجي للمنظمة.
  - 6- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة حجم المبيعات وتطوير المنتجات وتحسين الجودة ودخول أسواق جديدة<sup>2</sup>.
- ويضيف Coutenceau الأهداف التالية:

- 1- معرفة مفصلة وبشكل دائم عن المحيط.
- 2- جمع المعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية.
- 3- تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل توقع التغيرات قبل القيام بأي إجراء دفاعي أو هجومي.
- 4- زيادة القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجية فعالة.
- 5- القدرة على مواجهة الأزمة<sup>1</sup>.

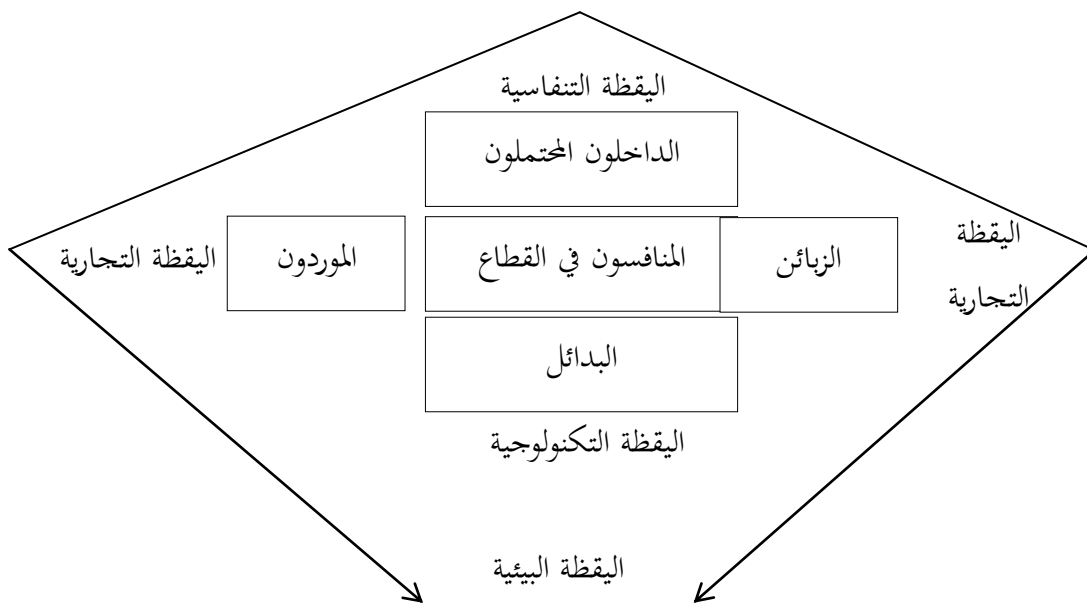
<sup>1</sup> Humbert Lesca, **Veille stratégique, concepts et démarche en mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la techonlogie France, 1997, p p: 2,3.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 190, 191

المطلب الثاني: مجالات اليقظة الاستراتيجية

يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع (مجالات) اليقظة فقد تعددت التقسيمات ورغم اختلاف الباحثين حول تلك التصنيفات إلا أنهم اتفقوا على تقسيم يشمل أربعة أنواع من اليقظة الاستراتيجية ويمكن تمثيلها فيما يلي:

الشكل (1-2): مجالات اليقظة الاستراتيجية حسب القوى الخمس لPorter



Source : Gérard Verna, **la Veille technologique ; une Ardente Nécessité** (1), département de management, Université Laval, France, 1993, p03.

وفيما يلي سنستعرض كل نوع على حدى:

أولاً: اليقظة التكنولوجية **Veille Technologique**

حسب Jakobiak تعتبر اليقظة التكنولوجية مراقبة تحليل البيئة والآثار العلمية والتقنية والتكنولوجية والاقتصادية، الحالية والمستقبلية لاستخلاص التهديدات وفرص التنمية<sup>2</sup>.

تساهم اليقظة التكنولوجية في الرؤية قصيرة المدى التي تمتلكها المنظمة لتجارها وتراثها التكنولوجي وبالتالي جزء من مصادر مزاياها التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Christian Coutenceau et autres: **guide pratique de l'intelligence économique**, édition EYROLLES, paris, France, 2008, p p:19,20.

<sup>2</sup> Gerand Verna, **op, cit**, p :4.



تنتج اليقظة التكنولوجية إمكانية جمع المعلومات حول تطور التقنيات (تسجيل براءات الاختراع، العمليات الجديدة) ومع ذلك، يجب ألا نخلط بين اليقظة التكنولوجية والتجسس الصناعي لأن اليقظة تعتمد على معلومات مفتوحة ومتاحة للجميع، وليست محفوظة للاستخدام الداخلي للمؤسسات<sup>2</sup>.

وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟

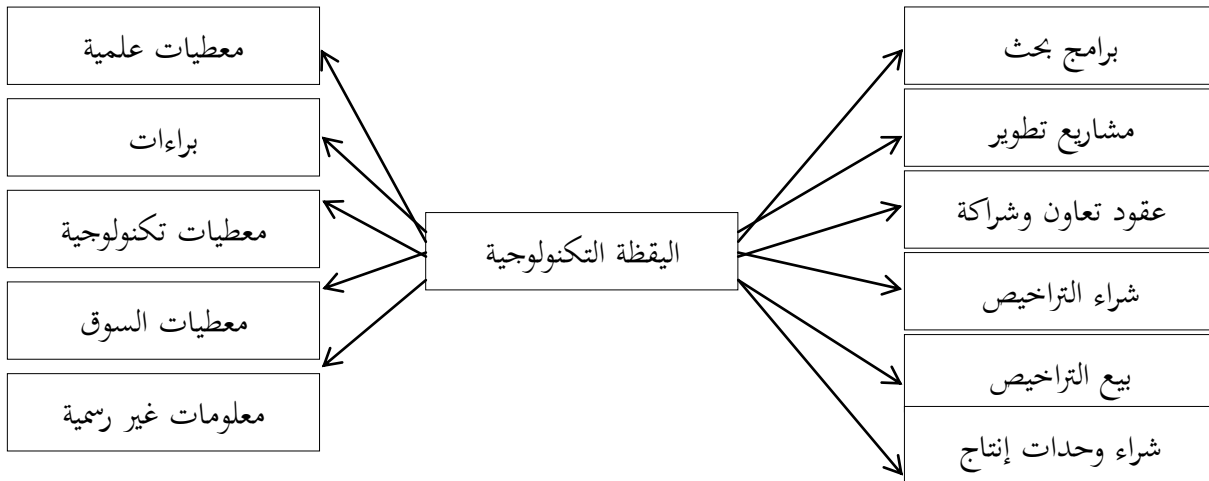
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟

- ما هي المؤسسات المتطورة للتكنولوجيا في هذا القطاع؟

- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي<sup>3</sup>؟

والشكل الموالي يوضح الغاية من اليقظة التكنولوجية:

الشكل (2-2): الغاية من اليقظة التكنولوجية



**Source :** Henia Necib, **Réalisation d 'un Tableau de bord de veille technologique et scientifique**, mémoire de fin d'étude « Master », spécialité : technique et l'information de la communication dans l'entreprise Département des sciences de gestion, Faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion, université 08 Mai 1945-Guelma, Algérie, 2012, p32.

### ثانيا: اليقظة التجارية (يقظة التسويق) **Veille Commerciale**

<sup>1</sup> Humbert lesca et autres, **La veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales**, gestion internationale et pays émergents, 3 eme colloque de l'IFBAE, Grenoble, France, 19-20 mai 2005, p:9.

<sup>2</sup> Anne-Laure Raffestin et autres, **Regards croisés sur la veille**, ENSSIB, lyon, France, 2011,p:6

<sup>3</sup> ابراهيم عباس الزهيري، **اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية**، المجلة التربوية، العدد الثاني والخمسون، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، أبريل 2018، ص: 8.

تتعلق اليقظة التجارية بتحديد الاحتياجات المعرب عنها للعملاء والمستهلكين وتطوراتهم، لما أنه يسمح بظهور احتياجات المستفيدين وتطوير المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

تتكون اليقظة التجارية من جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها من أجل خدمة الأعمال التجارية لأغراض التطوير التجاري<sup>2</sup>. ويمكن القول بأنها تسعى لتتبع كل التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة مثل تطور رغبات المستهلكين تطور السوق.... أي الاهتمام المستمر بالزبائن بصفة خاصة والموردين بصفة عامة.

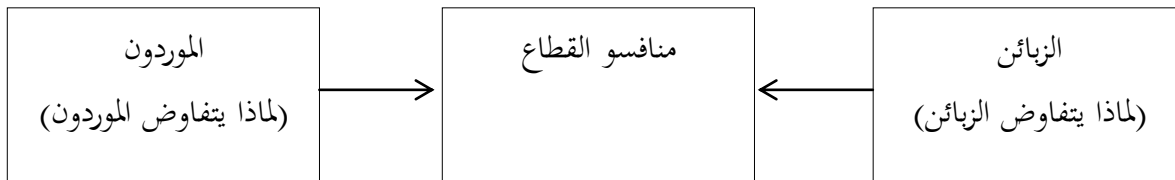
### مجالات اليقظة التجارية:

أ- يقظة الزبون: يهتم هذا النوع من اليقظة باحتياجات الزبائن ورغباتهم وطلباتهم وتطوراتهم، كما يقوم بدراسة خصائص الزبائن وموافقهم الاستهلاكية، ويتحقق هذا من خلال إدارة العلاقة بين الزبائن والمنظمة CRM.

ب- يقظة المورد: تهتم بتحليل وضع الموردين، على المستوى التكنولوجي والتجاري المالي والبشري وما إلى ذلك وتحديد الطريقة التي من المحتمل أن تتطور بها، معرفة عملائنا تجعل من الممكن تحديد منافسينا الحاليين والمرقبين بشكل أفضل وتحديد الإشارات الضعيفة التي قد تشير إلى ما إذا كان موردين من الوافدين المحتملين<sup>3</sup>.

وقد مثلت اليقظة التجارية بالمحور الأفقي لنموذج Michael Porter التنافسي كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل (2-3): اليقظة التجارية



Source : Hassen Bekkadour, **Veille Stratégique et intelligence économique, cas des entreprises algériennes** mémoire de Magister spécialité science de gestion, Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p :60.

### ثالثا: اليقظة التنافسية Veille Concurrentielle

ترتبط هذه اليقظة بتحركات المنافسين، سواء الحاليين أو المرقبين أو أولئك الذين يقدمون منتجات بديلة وتحدد اليقظة الاستراتيجية شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Demien Derouet, Fabian le poivre, **veilles, processus et methodologie**, Nevaconseil, France, 2005, p :8.

<sup>2</sup> Bekkadour Hassen **veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes**, Mémoire de Magister en science de gestion, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, univesité abou Bekr, Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2014, p:60.

<sup>3</sup> Demien Derouet, Fabian le poivre, **op, cit**, p :08.

<sup>4</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص:307

- تركز اليقظة التنافسية على البيئة التي تعمل فيها المنظمة: العملاء والشركاء، الموردين والمنافسين، وتركز على دراسة مجالات التأثير أي المساحات التي يمكن أن تكون لعلامات التطور والتغيير وكذلك الجهات الفاعلة، تأثير كبير<sup>1</sup>.
- وتهدف التنافسية إلى معرفة:
- الأداء المالي للمنافسين.
  - استراتيجية المنافس.
  - الأهداف والقدرات الجديدة للمنافس.
  - ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟
  - كيف يرى المنافسون مستقبلهم<sup>2</sup>؟
  - تراقب اليقظة التنافسية المنافسين بجميع أبعادهم:
  - الهياكل رأس المال، المساهمة، المشاركة، المنظمة، الموظفين.
  - المنتجات، الخدمات، التسويق والأسعار.
  - البحث والتطوير.
  - الإنتاج، التنظيم والتكاليف.
  - الموردين، العملاء... الخ<sup>3</sup>.

#### رابعا: اليقظة البيئية *Veille environnementale*

تسمى أيضا اليقظة الاجتماعية أو اليقظة الشاملة، وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة لكل ما يحدث من تطورات في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، أي أنها ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة<sup>4</sup>.

ويعرف Alain Bloch اليقظة البيئية بأنها البيئة الكلية للمنظمة، وتجمع بين السلطات العامة وصناع القرار وقادة الخيارات والمجتمع المدني<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Julie abraham , *l'intelligence économique en pratique : de l'analyse stratégique à la veille concurrentielle*, cahiers de la documentation-Bladen voor, documentaire, Belgique, 2005, p :35.

<sup>2</sup> جمال عبد السعدي وآخرون، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص:07.

<sup>3</sup> Abdessale; Bendiabellah, :ustapha Djennas, **op, cit**, p:9.

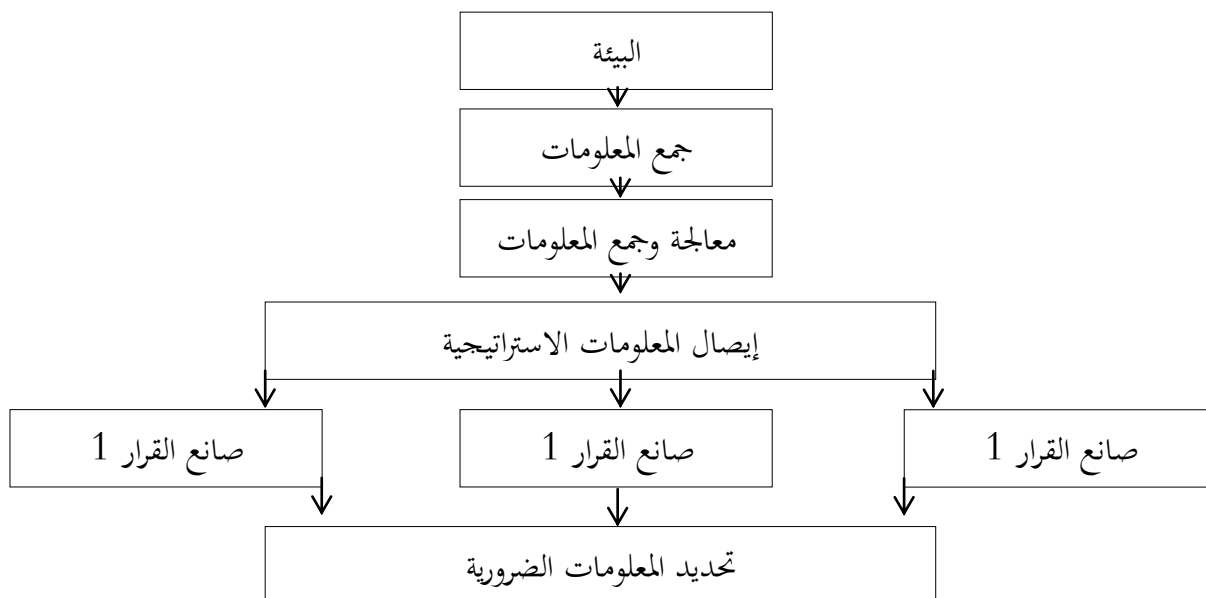
<sup>4</sup> ناصر "محمود سعدود" جرادات، مرجع سبق ذكره، ص:198.

<sup>5</sup> Anne Rodriguez, **la veille environnementale, est-elle un outil de régulation sociale?** Mémoire présenté pour obtenir le titre professionnel « chef de projet en ingénierie documentaire » INTD Niveau I conservatoire national des arts et des métiers, institut national des techniques de la documentation, France, 2007, p :18.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية من حيث تحليلها ومعالجتها ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:

أين يكمن الخطر؟ هل تستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح سيرورة اليقظة أو التردد البيئي:

الشكل (2-4): سيرورة اليقظة البيئية



**Source :** Chedia Dhaoui, **Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, proposition d'un MERSIE**, thèse de doctorat, spécialité sciences de l'information et de l'information, université Nancy 2, France, 2008, p :66.

### المطلب الثالث: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم وسائل الاقتصاد المفتوح لما له دور في مواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات الاقتصادية، وسنستعرض في هذا المطلب مختلف التعاريف للذكاء أهميته والعلاقة بينه وبين اليقظة الاستراتيجية.

### أولاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي Intelligence Economique

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1967 من طرف Harold wilensky من خلال كتابه الذكاء التنظيمي (l'intelligence Organisation)، حيث عرفه على أنه: "نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، والتي تم جمعها وإنتاجها في سياق قانوني انطلاقاً من مصادر مفتوحة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد الثامن، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، سبتمبر 2019، ص81.

يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه: "الأنشطة المنسقة المتعلقة بالبحث عن المعلومة المفيدة للفاعلين الاقتصاديين ومعالجتها وتوزيعها قصد استغلالها، ويتم القيام بهذه الأنشطة قانونيا مع توفير كل الضمانات الأزمة لحماية تراث المؤسسة وفي أفضل ظروف الجودة والآجل والتكلفة"<sup>2</sup>.

أما الباحث Claude Revel فيقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم، الذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص وتحديد النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي"<sup>3</sup>.

الذكاء الاقتصادي هو أيضا منظمة والتي تتكون قبل كل شيء من تنفيذ الأساليب والأدوات إلى هذه المهارات المضافة لجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى المعرفة التي سيتم نشرها على الجهات الفاعلة المناسبة دون إغفال تأمينه<sup>4</sup>.

كما يعرف على أنه جميع إجراءات المراقبة والبيئة الوطنية والدولية بهدف جمع ومعالجة وتحليل ونشر جميع المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة، وهو يدمج أمن المعلومات التي يتم إنتاجها وبالتالي استخدامه في التأثير وأعمال الضغط<sup>5</sup> Lobbying.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يجمع مجموعة من المفاهيم: الأمن الاقتصادي، اليقظة، المعلومات، إدارة المعرفة، جماعات الضغط... وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Jean-pierre dufau, **l'intelligence économique**, commission de la coopération et du développement document n 19, Assemblée par le mentaire de la francophone, Dakar, Sénégal, 6 au 7 juillet 2010, p: 2.

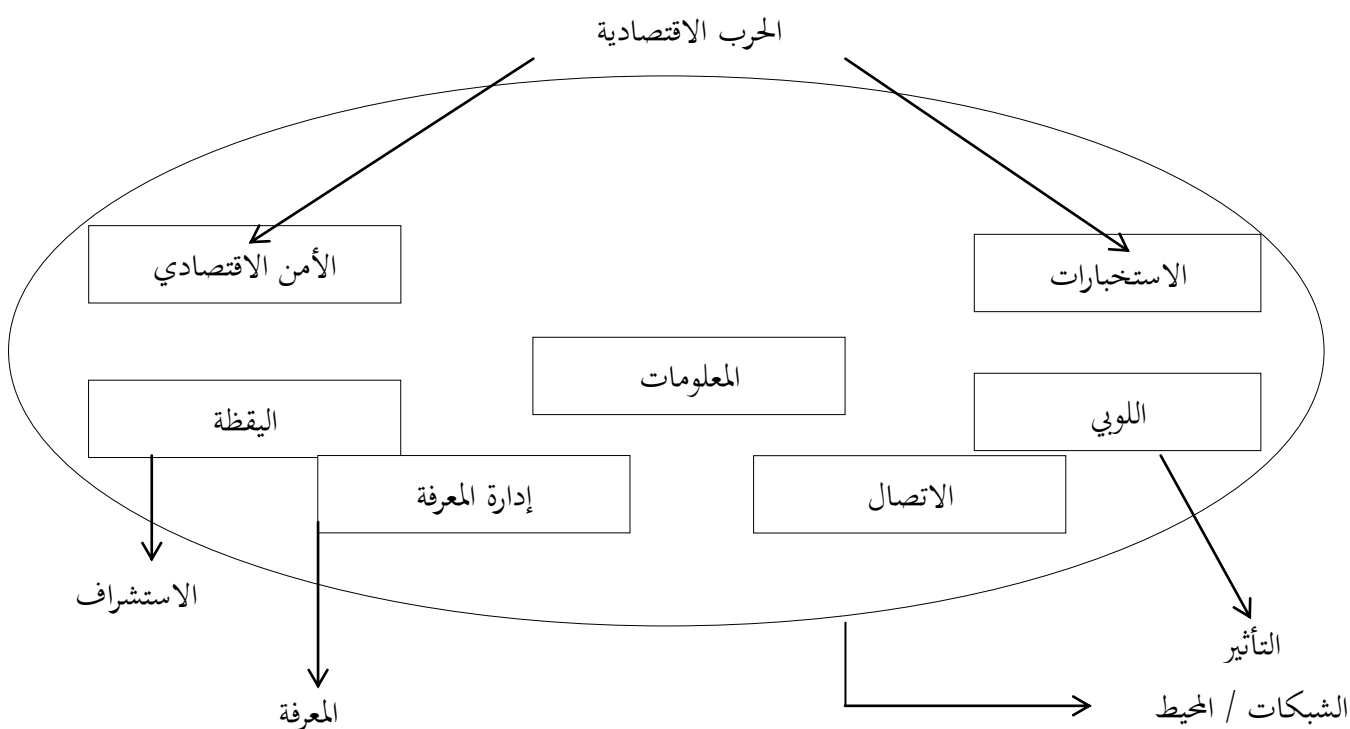
<sup>2</sup> Henri Martre et autres, **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du groupe, commissariat général du plan la documentation Française, France, Février 1994.

<sup>3</sup> محمد صالح، عبد الفتاح بوخمحم، **الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردنية، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص: 346.

<sup>4</sup> Philippe Gloaguen et autres, **le guide du Routard guide de l'intelligence économique**, 1 ere édition legoprit, Italie, 2014, p :14.

<sup>5</sup> Ministère de l'industrie de lapetite et moyenne entreprise et de la pronotion de l'investissement **Manuel de formation en intelligence économique**, document de référence réalisé en collaboraration avec le cabinet veil tech, Algerie, septembre 2010, p:12.

الشكل: (2-5): مفهوم الذكاء الاقتصادي

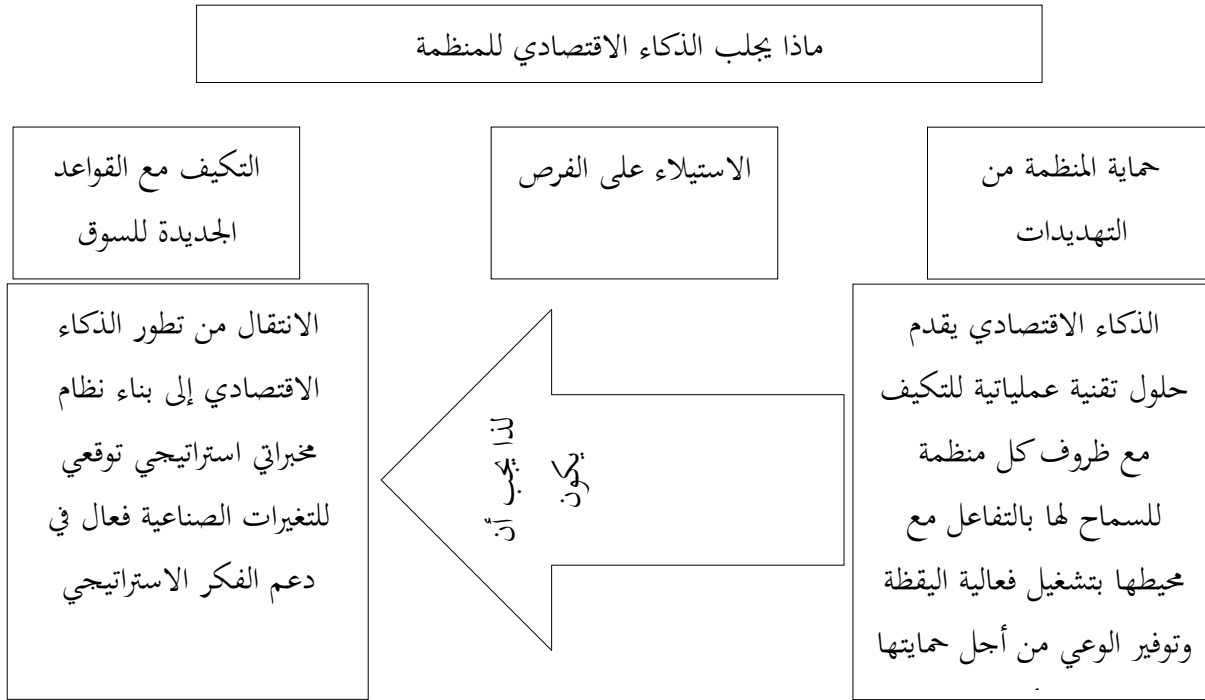


**Source :** Hassen Bekkadour, Veille Stratégique et intelligence économique, cas des entreprises algériennes mémoire deprente pour obtenir le diplôme de Magister spécialité science de gestion, Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen,A lgerie 2014, p95.

ثانيا: أهمية الذكاء الاقتصادي

يمكن أن نبين ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-6): أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة



المصدر: إيمان حيولة، زينة عباد، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي المعطيات الكبيرة مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2017، ص: 05.

حيث من خلال الشكل أنه لمعرفة أهمية الذكاء الاقتصادي نطرح السؤال لماذا؟ Pourquoi? وللإجابة عن هذا السؤال نستعرض أهميته المتمثلة في:

- 1- قدرته على مراقبة وحماية المعلومات الاستراتيجية.
- 2- إنتاج المعلومات عن طريق حشد القدرات لتحليل وتوقع الموظفين.
- 3- إدامة وجودها والتطور في وجه المنافسة، من خلال اتخاذ القرار بحكمة وتفاعل.
- 4- تسليط الضوء على الفرص واستغلالها لتطوير الابتكارات والشراكات والاستحواذ على حصص في السوق.
- 5- الكشف عن التهديدات وتقليلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Philippe Gloaguen et autres, **op, cit**, p :14.

### ثالثا: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

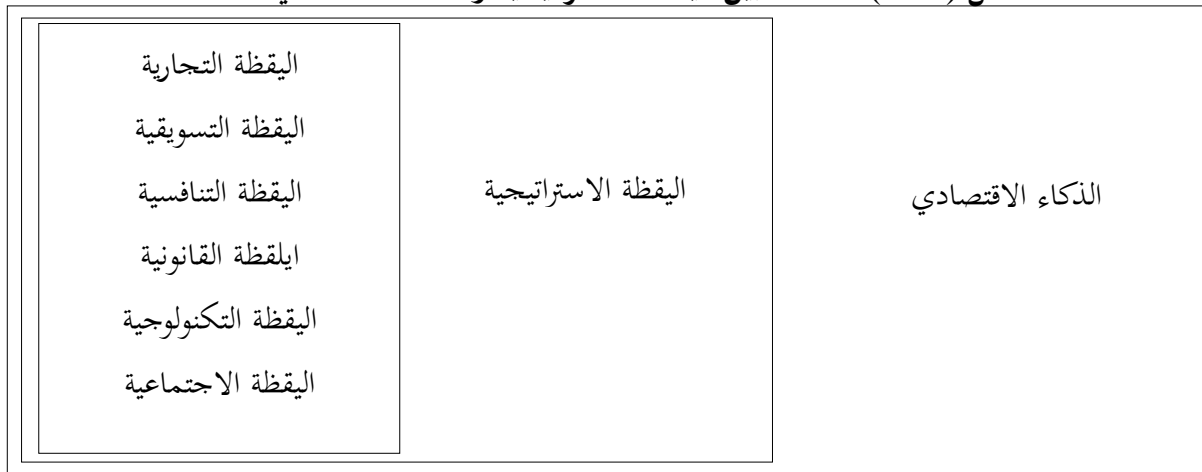
من خلال تعاريف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي ناولناها اتضح التداخل والتقارب بين المفهومين، وأصبح من الصعب تحديد طبيعة التداخل بينهما، ولهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:

**1-المدخل الأول:** تعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي-التكنولوجي-التجاري، القانوني...)، وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي، فهو شمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**2-المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، إذ يعتبر أن اليقظة الاستراتيجية هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل<sup>1</sup>.

ومما سبق يتضح لنا أن اليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، حيث أت تطبيقها يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

### الشكل (2-7): العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي



Source : Akli, **Veille Stratégique en entreprise (communication gouvernance et intelligence Economique)** colloque international UFC, Algérie Télécom, Alger, Algérie, 14-16 juin, 2008, p :16.

<sup>1</sup> حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص: 258,259.



### المبحث الثاني: سيرورة وظيفة اليقظة الاستراتيجية

من أجل تحقيق اليقظة الاستراتيجية لابد من العمل على اتخاذ تنظيم معين لليقظة يتوفر على كل العوامل والمؤهلات التي تساعد بشكل فعال في رصد المعلومة أينما كانت وبشكل مستمر، وهذه الوظيفة تساعد المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة، كشف الفرص والتهديدات والتنبيه عن المخاطر المحدقة بمحيط المؤسسة.

#### المطلب الأول: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية

تتميز عملية اليقظة الاستراتيجية بتعدد مراحلها ومتمليها.

فما هي مراحل اليقظة؟ ومن الذي يمثلها؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة سنقوم بالتطرق إليها في هذا المطلب.

#### أولاً: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة الاستراتيجية إلا أنه سوف نعتمد على تقسيم Lesca كونه الأشمل ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

**1- الاستهداف Ciblage:** يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية فحص جزء من البيئة الذي تقرر المنظمة وضعه تحت المراقبة، وهذا العمل الجماعي يجمع بين جميع المراسلين وشبكة المهارات المتخصصة في فرع هذا النشاط والذي من خلاله يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية<sup>1</sup>، وهذه الخطوة تجيب على التساؤلات التالية: ماذا يجب علينا أن نعرف عن المحيط (الداخلي والخارجي) لمؤسستنا في الوقت المحدد؟ كيفية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بأعضاء المنظمة؟ كيف لا نغرق في المعلومات غير الضرورية؟

**2- المطاردة Traque:** مرحلة (التطويق) الاستباقية Pro-active، التتبع هو مرحلة جمع المعلومات والبيانات التي تغذي جهاز اليقظة<sup>2</sup> وحسب Jakobiak هناك ثلاثة طرق للجمع:

**الجمع المستمر:** يتم عن طريق مختصين في البحث الوثائقي وتعتمد على دراسة عدد من المراجع.

**الجمع المتقطع لبعض المعطيات:** وهي حصاد الوثائق المرتبطة بالقطاعات التي هي تحت المراقبة مثل: تقارير مؤسسات المنافسة، وثائق إحصائية...

**الجمع المستمر للاستعلامات المشتتة:** وهي صعبة التنظيم وتتعلق بالمعلومات غير الرسمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kouakou rasoalilala josther, **outils de veille stratégique**, département des études économiques et financières, BNETD paris, France, 16 mars 2010, p :13.

<sup>2</sup> Ministère de l'agriculture et de l'investissement, **étude de faisabilité pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable**, rapport final de la phase 3, ACC, Tunisie, Novembre 2010, p:14.

<sup>3</sup> ياسر العكروت، أثر اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات، بحث مقدم في مقياس اليقظة الاستراتيجية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ماستر 2، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2002، ص20.

**3-الاختيار Sélection :** الاختيار هو العملية التي تهجف إلى الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها والتي من المحتمل أن

تتم المستخدمين المحتملين، يتم الاختيار وفقا لمنهج يتضمن معايير:

-الجزء من البيئة مع الأخذ بعين الاعتبار الصلة أي ارتباط الأهداف التي يجب التركيز عليها.

-الطبيعة الاستباقية للأحداث التي تتم المستقبل.

-الطابع الكشفي للتغيير الذي من المحتمل أن يؤثر على مستقبل المنظمة<sup>1</sup>.

والاختيار يتم بطريقتين:

أ-اختيار على مستوى أولي: يتم فيه اختيار وثيقة أو أكثر من بين الوثائق المجمعة.

ب-اختيار على مستوى ثانوي: يتحكم فيه اختيار بعض الكلمات أو بعض الجمل من أي وثيقة مختارة على المستوى

الأولي.

**4-إبصال المعلومات Circulation et la Remontée des informations :** بعد تحديد

المعلومات الضرورية من وحدة التخزين المتعقبة من الضروري بعد ذلك أن يقوم المتتبعون بنقلها إلى المنظمين الذين سيهتمون

بتخزين هذه المعلومات.

هذه المرحلة هي العملية التي يعرف بها المتتبعون لمن ينقلون المعلومات، ويجب عليهم اختيار الأدوات وإتقان الوسائل لإرسال

المعلومات إلى المخزن<sup>2</sup>، وتتم عملية الإيصال إما باليد أو عن طريق وضعها في رسالة أو بواسطة فاكس وعن طريق شبكة

Internet في المؤسسة أو عن طريق الهاتف شفويا.

**5-التخزين الذكي Stockage Intelligent :** بعد جمع واختيار المعلومات يتم تخزينها حتى تكون سهلة المنال

باستمرار وفي أي وقت، فهو يحفظها من الضياع والسرقة لأن المعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة يتطلب

المحافظة عليه من خلال هذه العملية تتمكن المنظمة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية وذلك من أجل خفض عدم

التأكد البيئي والقررة على الرد السريع وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة وغير الكاملة إلى شكل مهيكمل معرف، يتمثل الهدف

الأساسي لهذه المرحلة في تقديم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات المحيط بقدر ما يمكن<sup>3</sup>.

**6-معالجة المعلومات Traitement des informations :** في هذه المرحلة يتم معالجة المعلومات المكتسبة،

إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات حفظها في أقراص، تسجيل المعطيات رقميا، ترتيب وانتقاء المعلومات (سنوية،

يومية، شهرية).

<sup>1</sup> Kouakou rasoalilala joster, **op, cit**, p :31.

<sup>2</sup> Yasmia Asmani, **La contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise, cas de la fromagerie ESSENDU**, mémoire de master, option: Manegement Stratégique, dpartement des sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, Commerciales et sciences de gestion, université Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2018, p:38.

<sup>3</sup> ياسر العكروت، مرجع سبق ذكره، ص:21.

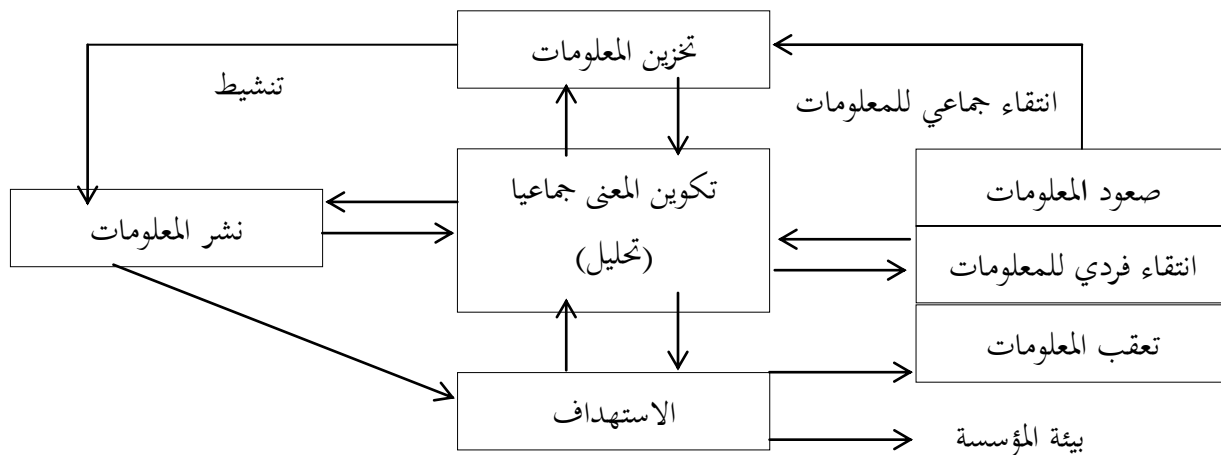
**7-النشر Diffusion** : يتم نشر وبث المعلومات حسب ملائمتها واستعمالها من قبل الأفراد، لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ هذه المرحلة تركز على توفير المستخدمين المعلومات المهيأة مع الأخذ بعين الاعتبار سلوكهم واحتياجاتهم، والمعلومات تكون في صورة هيكلية<sup>1</sup>.

**8-التنشيط Animation** : تنشيط اليقظة الاستراتيجية هي مهمة المنشط Animateur لجهاز اليقظة، الذي يجب أن تكون لديه القدرة على التنسيق بين مختلف العناصر الأخرى، حيث لما يكون الشخص المسؤول عن التنشيط يتميز بعلاقته وقدرته على الاتصال مع الآخرين، تكون اليقظة أكثر سرعة وفاعلية في أدائها<sup>2</sup>.

**9-مراقبة جودة اليقظة Contrôle de la qualité de la veille** : وهذا الإجراء للمراقبين بتعزيز قدرتهم على قياس فاعلية عملية اليقظة، وهذه المرحلة تتعلق بالتحقق من موثوقية النتائج المحققة من أجل تقليل الأخطاء في عملية اليقظة الاستراتيجية وبالتالي جعلها أكثر كفاءة<sup>3</sup>.

وقد مثل H.Lesca هذه المهام في الشكل التالي:

الشكل (2-8): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca , **veille Stratégique la méthode L.E Scanning**, Editions ENS , Paris, France, 2003, p:28.

ثانيا: ممثلوا اليقظة الاستراتيجية:

يعتبر المتيقظ (veilleur) أحد أهم ممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية وهو الشخص الذي يجيد الاستثمار والرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية مهمة الأولى تتمثل في تحسين وتطوير

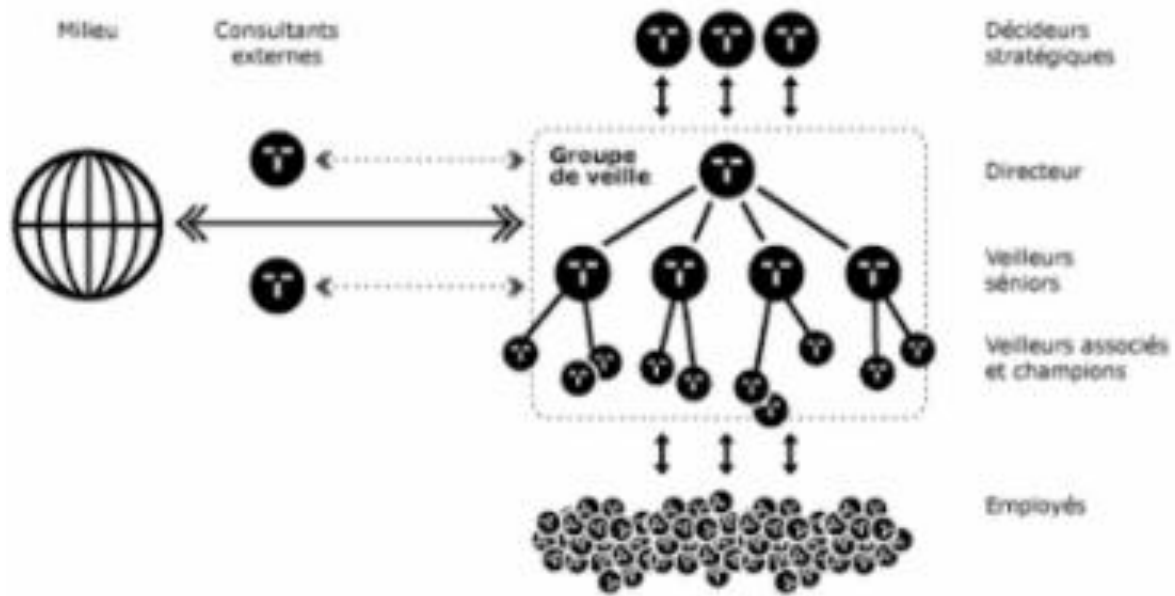
<sup>1</sup> منصف بن حديجة، اليقظة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:155.

<sup>2</sup> Fatima Zahra Hamama, **La veille stratégique cas pratique : Veille stratégique et intelligence économique au sein de MEDITEL**, école nationale de commerce et de gestion casablanca, université hassan 2 Mohamedia, Casablanca, Maroc, 2006, p :10.

<sup>3</sup> Yasmima Asmani, **op, cit**, p:40.

وضعية المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>، والمتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق كما يبينه الشكل أدناه.

الشكل (2-9): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية:



Source : Michel cartier, **la veille intégrée: comment gerer le changement grace aux strategies d'innovation**, 2003, disponible sur: [www.michelcartier.com](http://www.michelcartier.com), consulté le 24-08-2020

من الشكل نلاحظ أن جملة اليقظة الاستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

<sup>1</sup> شراف عقون، محمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر - الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 17-18 مارس 2014، ص: 10. <sup>1</sup>

الجدول (1-2): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار.</li> <li>- البحث عن الابداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>ممثلو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية .</li> <li>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية.</li> </ul>	<p>المدير Le Directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستمتاع)، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاركة المعلومات فيما بينهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs Associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعة عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الاستراتيجية كأمن المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات- كما يوجد من يقدم الدعم التقني</li> </ul>	<p>العمال Les employés</p>

كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين.

المصدر: ولد عابد عمر، علوطني المين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت

بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد17، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، جانفي 2017، ص:8.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية، لكن نتائج هذه

العملية لا تبقى حكرا عندهم وانما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج وهذا لا يمنع من مشاركتهم في جميع مراحل

عملية اليقظة الاستراتيجية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية،

### المطلب الثاني: تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

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

لذا سنقوم بالتطرق إلى هذه الآليات والإشارة إلى مختلف الترتيبات التنظيمية الواجب توفرها عند بناء نظام باليقظة

الاستراتيجية.

**أولا:** نظام اليقظة الاستراتيجية عندما تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجي لا بد أن تفاضل بين نظامين أحدهما مركزي

والآخر لامركزي وهما على النحو التالي.

**1- نظام اليقظة المركزي:** هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من

المتقنين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة يتم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات

المناسبة في الوقت المناسب.

**2- نظام اليقظة اللامركزي:** هذا النوع هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز

على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ

القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل كل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة في

تداول المعلومات.

عموما لا يوجد نموذج ثابت متتالي يضمن أقصى أداء لنظام اليقظة وبنفعالية، فهذا يتوقف على البيئة التي تعمل فيها، الشيء

الرئيسي هو التكيف مع الموقف، ولكن مع مراعاة:

- الاعتماد على نمط تنظيمي يتناسب بشكل أفضل مع أسلوب إدارة المؤسسة.

- الاعتماد على نمط تنظيمي يحسن تداول تدفقات معلومات عملية اليقظة.<sup>1</sup>

ثانيا: أساليب تشغيل اليقظة (آلياتها):

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

### 1- آلية التحكم:

تعني أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا لطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية ) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات منه تكون المبادرة من قبل المستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال).

### 2- آلية الإنذار:

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيه المسؤول أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يجدون معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.<sup>2</sup>

### ثالثا: الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال

اليقظة عملية دقيقة وصعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء والمؤهلين (المتيقظين)، وغالبا ما تشد على الأدوات والبرامج والتقنيات العلمية، والموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة لا تكمن في وضع هذا النظام لكن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره والحفاظة عليه على المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره ويمكن التطرق لهذه الترتيبات على النحو التالي:

- الوسائل البشرية: أي نشاط يمارسه الموظفون أو العمال داخل المؤسسة من المحتمل أن يكون مصدرا للمعلومات كما أن كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير للاهتمام تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

Stéphane Dumas , **Développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique** these présentée pour obtenir le grade de docteur en sciences de l'information et de la communication, faculté des sciences et technique de saint Jérôme, université de droit et des sciences D'AIX- Marseille, France 1994, p p:41,42. <sup>1</sup>

<sup>2</sup> وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية 2016 ، ص ص:77,78

- المختصون في الوثائق والمعلومات: يجب على المؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ولا بد من معرفة المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية إلى جانب التحكم في الوقت.
- شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.
- مديرية المؤسسة: هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع اليقظة، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته.
- مصادر المعلومات والوثائق: يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاص مؤهلين، ومختصين في جمع المعلومات، يعرفون بالمتقنين يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحدثها، والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها، إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- المصادر المنهجية والتقنية: جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة، والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف...)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الأنترنت).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق ووسائل ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية، صعوباتها وسبل مواجهتها

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يتم من خلالها ممارسة عملية اليقظة التي تمكن من الحصول على المعلومات ومن أكثرها استعمالا من قبل المؤسسة هي طريقة المعايرة، دراسة السوق وتحليل SWOT، الأنترنت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها الاستراتيجية، كما أن هذه الأخيرة تواجه عدة عراقيل تؤثر سلبا على سيرورتها.

### طرق اليقظة الاستراتيجية:

أولا: طريقة المعايرة **le benchmarking** المعايير أو (القياس المقارن) Etalonnage concurrentiel أي قياس الأداء التنافسي، تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايرة مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية.

عرفها Robert C.CAMP بأنها البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح للمؤسسة بضمان التفوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 11,12.

<sup>2</sup> Robert C.CAMP , **le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**, les éditions d'organisation, 1992, p:28.



يعرف David Kearns الرئيس المدير العام الأسبق لشركة RANK XERDX البانشماركينغ على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو المنظمات المعترف بها بالمنظمات الرائدة.<sup>1</sup>

Benchmarking يعرف بأنه عملية مقارنة عمليات وأداء المنظمة بالمنظمات الأخرى المتميزة من حيث الأداء العالي المجموعات، الأفراد، والقياس إلى نمط أصبح الآن طريقة شائعة لجذب الانتباه تجاه التحسين المستمر لليقظة.<sup>2</sup> إن المقارنة المرجعية تجعل من الممكن تحقيق الأهداف المستهدفة من قبل الإدارة وتحديد إمكانية حدوث الأخطاء في عملية الإنتاج والتنفيذ الناجح لموظفي الشركة، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها وتفسير أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة، وذلك من أجل إنشاء معيار جديد أعلى يقيس أداء المؤسسة، وتحديد هدف التفوق عليها. تتضمن عملية المعايرة أربع خطوات رئيسية يجب على أي منظمة تقديمها لتطبيق قياس الأداء لديها:

- التخطيط Planification

- التحليل Analyse

- الاندماج Intégration

- العمل Action

وسنقوم بشرح هذه الخطوات في الشكل التالي:

### الشكل (2-10) مراحل عملية المعايرة

مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين.

المرحلة	التفصيل
1. التخطيط	تخطيط وتحديد العملية التي تخضع إلى قياس الأداء
2. التحليل	تحليل البيانات واقتراح رؤية للأداء المراد تحقيقه ودراسة مقارنة بين هذا الأخير في المؤسسات
3. الاندماج	دمج تحليل الأداء في العملية وأسبابه وتأثره بظهور القياس المقارن
4. العمل	جمع البيانات وتقييم النتائج وإعادة معايرة قياس الأداء وفعل للنتائج التي تم الحصول عليها ومراقبة التقدم

<sup>1</sup> Nathchie Costa, **veille et benchmarking**, ellipses Marketing, paris, France, 2008, p:12.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص:64.

**Source :** Jean Guy Bélisle, **le Benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité** pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec, mémoire présenté à l'école de technologie supérieure pour l'obtention de la maîtrise en Génie de la construction, université du Québec, Montréal, Canada, 2017, p:14.

**2- دراسة السوق:** دراسة السوق هي مجموعة الإجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة وموثوقة، بهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميادين التسويق، وهذه المعلومات يمكن أن تستعمل في تحليل مشكل أو في اقتراح عدد من الحلول أو في مراجعة فعالية القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

تمكن دراسة السوق للمؤسسة من التعرف على:

1- احتياجات المستهلكين، وخصائص واهتمامات البشرية أو الشرائح التي سوف تشتري السلع أو الخدمات حتى تستفيد من هذه المعلومات عند تصميم المزيج التسويقي.

2- التعرف على الفجوات الموجودة في سوق معينة، والتي لم ينتبه إليها المنافسون بعد، مما يكسبها مكانة متميزة.

3- تحديد حجم الطلب واكتشاف شرائح سوقية أو اتجاهات جديدة لم تكن معروفة من قبل داخل السوق.<sup>2</sup>

**3- تحليل swot:** تحليل الموقف situation Analysis أو تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات.

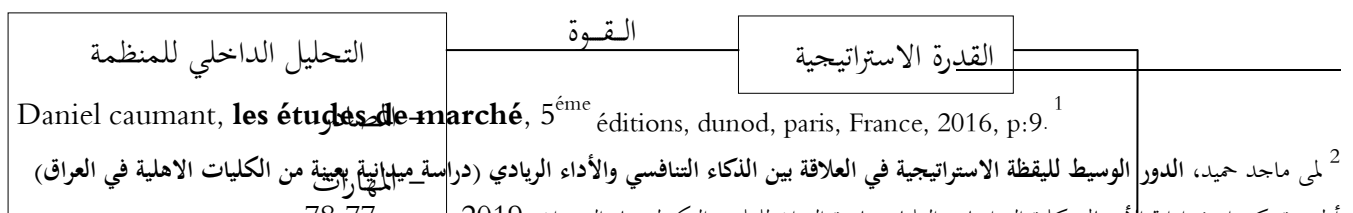
SWOT هو أسلوب تحليلي يعتبر ويقيم نقاط القوة التي تتمتع بها المنطقة، ونقاط الضعف التي تعاني منها والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.<sup>3</sup>

ويعتبر التحليل الرباعي من الأدوات الهامة في تنظيم المعلومات، وتقديم الحلول، وتحديد التحديات، واغتنام الفرص وهو وسيلة المنظمات في التعرف على العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر على المنطقة سواء من داخلها أو خارجها.

يهدف نموذج تحليل Swot إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان

استمرارية المؤسسة، فهذا سيجب لها تبني استراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص لزيادة حصتها التسويقية وخلق مزايا<sup>4</sup> تنافسية، أما في الحالة العكسية، يمكنها اختيار استراتيجية دفاعية تخفض من أخطار التهديدات وآثار نقاط ضعفها.

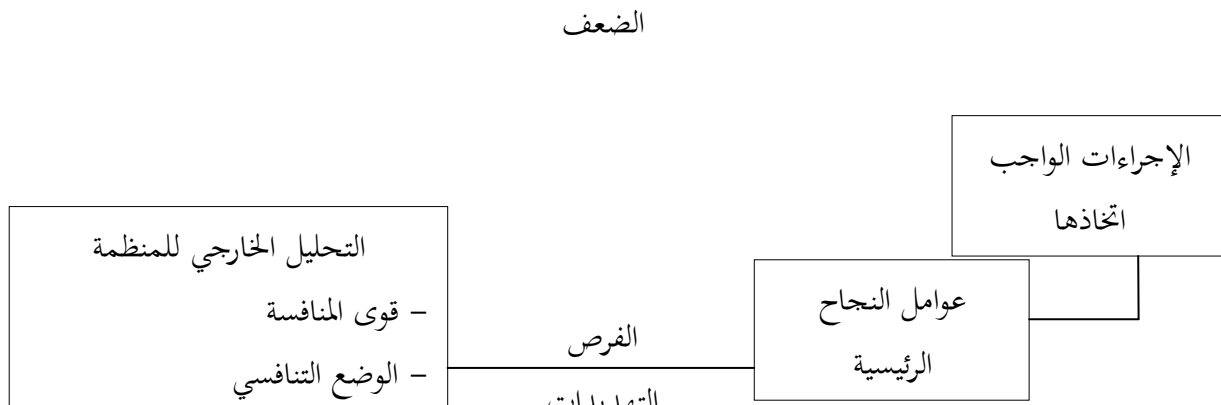
الشكل (2-11): تحليل Swot (القوى، الضعف، الفرص والتهديدات).



<sup>2</sup> لى ماجد حميد، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية بعينة من الكليات الاهلية في العراق) أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص:77، 78.

<sup>3</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص:329.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، 2018 السعودية، ص:92 "بتصرف".



Source : Guillaume Ebelmann, **Intelligence économique, Enjeux, définitions et méthodes**, France, 2003, p:17.

ثانيا: وسائل ممارسة اليقظة الاستراتيجية

الأنترنيت وسيلة لليقظة:

تعد الأنترنيت أهم قناة اتصال للمؤسسة ببيئتها بسبب ثروتها الهائلة من المعلومات.

قدم Revelli الأنترنيت كمعدل للذكاء الاستراتيجي الذي يسمح بتنفيذ الأجهزة الفعالة من أجل جمع ومعالجة ونشر المعلومات ذات الصلة الأساسية لاتخاذ قرار اليقظة.<sup>1</sup>

- وقد عرف تقرير فوريسير Forrester Report الأنترنيت بأنها شبكات بروتوكول الرقابة على البحث وبروتوكول الأنترنيت والتي تكون تابعة للشركة المعنية و الخاصة بها، والتي تنقل تطبيقات مطورة من الأنترنيت، مثل الواب، والاجيال المستقبلية المرتبطة بهذه التطبيقات وذات الصلة الوثيقة بها.<sup>2</sup>

تعتبر هذه الوسيلة مهمة في الوقت الحالي للمؤسسة لما تمتلكه من تسهيلات تساعد المؤسسة على تحصيل المعلومات بطريقة أسهل وبوقت أقل وتتمثل خدمات الأنترنيت بصفة عامة في النقاط التالية:

- البريد الإلكتروني E-mail

- بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol

- الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web

Raquel Janissek- Mumiz, Humbert lesca **veille stratégique : Application d'Internet et sites web pour, « provoquer » des information à caractère anticipative**, Application d'Internet et sites Web pour faire émerger des signaux faibles à partir de provocation d'information, Actes du Colloque Grenoble, France, Mai 2003, p :5<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بشير العلاق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها (حالات مختارة)، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2009، ص: 53

- بروتوكول الربط عن بعد Tele. Net

- التحوار الآلي Chat

### ثالثا: الصعوبات المرتبطة بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة بعض الصعوبات التي تؤثر سلبا على سيرورة الوظيفة، ولذلك يجب التصدي لهذه التهديدات من خلال انتهاز طرق عملية ترفع من فعالية أداء اليقظة الاستراتيجية وتحقق أهدافها، ومن بين أهم هذه الصعوبات نذكر:<sup>1</sup>

- نقص ادراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنميته، مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات والوظائف.

- الأداء الغير تنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معايرة ودراسة سوق وغيرها وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المحصل عليها.

- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التحسيس مثلا)، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.

- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة التكنولوجيا المتطورة والمورد البشري ذو الكفاءة.

- الأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل...) نتيجة نقص امكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي إلى الحصول على المعلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات ولقد نص H. lesca هذه الصعوبات في الجدول التالي:

### الجدول (2-2): الصعوبات المتعلقة بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية

المرحلة	الصعوبات
الاستهداف	إذا كان الاستهداف ضيقا جدا أو لا يتوافق مع اهتمامات صناع القرار فإن المعلومات مفقودة. إذا كان الاستهداف واسعا جدا، يجد القادة أنفسهم غارقين في المعلومات.
التعقب (المطاردة)	أجهزة الترصّد غير مدربة تدريب كافي على جمع المعلومات ولا تعرف المناطق والجهات الفاعلة (أي الهدف) التي يجب أن تراقبها كأولوية. الافتقار إلى الحافز من أجهزة الترصّد بسبب رفض تعقب المعلومات.

<sup>1</sup> راضية سويد، فوزية زغدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس - بالوادي - تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر، 2018، ص: 35.

تجميع المعلومات غير مكتمل بسبب المناطق الرمادية في تعيين أجهزة الاستشعار وتحديد المصادر المراد مراقبتها.	
تدفق المعلومات الخام يزيد على دوائر المعلومات. تحديد معلومات المستلمين بشكل سيء. لا تصل المعلومات التي تم جمعها إلى مستلميها في الوقت المناسب.	تداول المعلومات وإيصالها
لا يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها: نظرا لأن صناع القرار لا يستخدمون في تحليل الإشارات الضعيفة، فلا يمكنهم استخدام الأساليب الحالية. استغلال الإشارات الضعيفة هو عمل إبداعي يستخدم آليات استكشافية غير عادية.	الاستغلال

**Source :** Marie-Laurence, Humbert Lesca, **implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire**, la revue des sciences de gestion, gestion n 203 ,Grenoble,France, sept-oct 2003, p :60.

وبالتالي، فإن اليقظة الاستراتيجية تواجه وضعاً متناقضاً، فمن ناحية تعلمنا الممارسة أن المديرين يجدون صعوبة في مرافقة ومعرفة بيئتهم، ومن ناحية أخرى، تحليل المنشورات في مجال الإدارة الاستراتيجية وأنظمة المعلومات لا يوفر استجابة كافية لصعوباتهم<sup>1</sup>.

#### رابعا: مواجهة صعوبات اليقظة

- لتخفيف حدة هذه الصعوبات وتعزيز ممارسة اليقظة، على المؤسسة السعي الحاد على القيام بما يلي:
- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايها تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح.
  - إضفاء المرونة الكافية للهيكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية.
  - تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تهمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي.
  - تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة.

<sup>1</sup> Marie-laurence, Humbert lesca, **op, cit**, p:60.

-اتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راضية سويد، فوزية زغدي، مرجع سبق ذكره، ص:35.

### المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة المعرفة التسويقية، وفي المبحثين الأوليين من الفصل الثاني إلى الإحاطة بموضوع اليقظة الاستراتيجية، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية من خلال تبين تدفقات معلومات اليقظة علاقة نظم المعلومات بإدارة المعرفة التسويقية في إنضاج القرار الاستراتيجي وإسهامات إدارة المعرفة في التأثير على المنظمة.

#### المطلب الأول: تدفقات معلومات اليقظة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيق المؤسسة ليقظتها الاستراتيجية

##### أولاً: تدفقات الاستراتيجية معلومات اليقظة

يعتمد نشاط اليقظة الاستراتيجية بالدرجة الأولى على الحصول على المعلومات الملائمة، ومهما تعددت مصادر تلك المعلومات فإنه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها عن ثلاث أنواع محددة كالتالي:

**تدفق المعلومات الداخلية:** هي المعلومات التي تنتجها المنظمة لاستخدامها الخاص وتتكون من معلومات تشغيلية.

**تدفق المعلومات من الداخل إلى الخارج:** هي معلومات التشغيل والتأثير.

**تدفق المعلومات من الخارج إلى الداخل:** هذا يتعلق بشكل رئيسي بمعلومات الترقب<sup>1</sup>.

وكل تدفق ينتج نوع من المعلومات على أساس الغاية أو الغرض منها في المؤسسة وهي على النحو التالي:

#### 1- معلومات التشغيل (التحكم) Les informations de fonctionnement: وتضم المعلومات التي تنتجها

المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (Benchmarking) ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

#### 2- معلومات التأثير Les informations d'influence: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة

ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Samia oul-Ali, Kamel Rouibah, **une vision stratégique: gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise**, Ristvol 11n°02, Faculty of technology management, departement of formation and technology, Holland, 2011, p :03.

**3-المعلومات الجزئية *Signes d'alerte précoce***: إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح أنواع المعلومات الثلاثة من خلال الجدول الآتي:

الجدول (2-3): تدفقات معلومات اليقظة الاستراتيجية

أنواع المعلومات			أنواع التدفقات
معلومات التوقع (التطور) الاستباقية	معلومات التشغيل	معلومات التأثير	
لا يوجد (غير معني) هو من الداخل إلى الداخل	لوحة المبيعات، قسائم الأجر، حالة المخزون، نظام المعلومات، الإدارية التقليدية	النشرة الإخبارية الداخلية القرارات، المذكرات.	من الداخل إلى الداخل
لا يوجد (غير معني) هو من الداخل إلى الخارج	فواتير الزبون، قواسم الطلبات، أسعار المنتجات... الخ	بيانات المنتجات، الكتيبات، الفواتير، عروض عمل، اشهارات... الخ	من الداخل إلى الخارج
معلومات حول الأسواق المشاركة في المناقصات معلومات حول المنافسة... الخ	فواتير الموردين طلبات الزبائن	بيانات المنتج، الموردين، إشهارات الموردين	من الخارج إلى الداخل

**Source** : Samia ould-Ali, Kamel Rouibah, une vision stratégique: gérer les informations de

l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise, Ristvol 11n°02, Faculty of technology management, departement of formation and technology, holland, 2011, p03.

وإن إشارات الإنذار المبكرة هي المعلومات الأساسية التي يسعى نظام اليقظة الاستراتيجية إلى تحصيلها وقد أوضح Lesca بأنها: "عناصر مفتوحة في السيورة المعلوماتية التي بواسطتها تكون المؤسسة في استماع استباقي لبيئتها، بهدف خلق وفتح نوافذ على الفرص وتقليل الأخطار وعدم اليقين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، الكويت، 2004، ص 04.

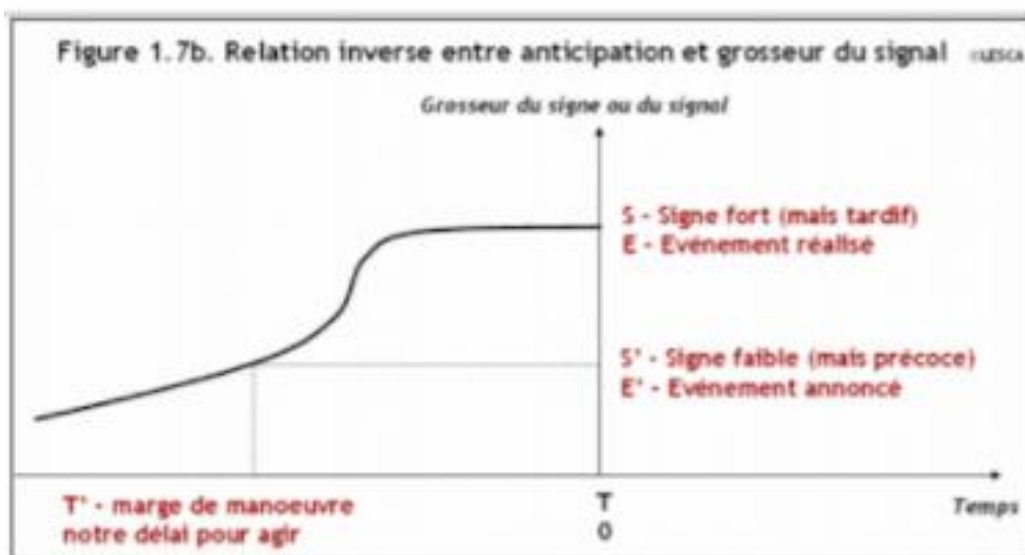
<sup>2</sup> منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 137



هي المعلومات التي تعطي تفسيرها لانطباع بأن حدثا قد يكون ذات أهمية لمنظمتنا من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة أو تهديد بالنسبة للمنظمة ومسئوليتها<sup>1</sup>.

هذه المعلومات مجزأة وغير مكتملة وذات أهمية فردية وكلما كانت توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر ( Weak Signal) ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل (2-12): نموذج الإشارات الضعيفة



Source : Humbert lesca, Nicolas lesca, les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs méthodes et applications, la voisier, paris, france, 2011 , p46.

**أ-الحدث E:** تم تحقيقه وانجازه كليا (évènement réalisé) في الوقت أو المعبر عنه بالإشارة أو العلامة القوية S وبقية عظمى، وهو يتطلب القليل من الجهد حتى يتم التقاطه، إذا الحدث E معروف تماما في الوقت T وهو ما يضع الفرد أمام الأمر الواقع والذي لا يدع أي هامش للتحرك (Marge de manoeuvre) إذا ما أراد التصرف حيث يكون الوقت متأخر جدا والإشارة القوية S تصبح عديمة المنفعة.

**ب-على العكس من ذلك الحدث E (Evènement annoncé)** لم يتحقق بعد كليا مازال في طور التكوين ومتعلقا بمستقبل محتمل، فقد بدأ فقط في الوقت T بعد الإعلان عنه الإشارة S الضعيفة نسبيا والذي يتطلب جهدا كبيرا حتى تم التقاطه، فالمؤسسة بحاجة لوقت من أجل التسيير والتفاعل، وهنا ربما لم تبدأ الإشارات المحتملة التي يمكننا تلقيها بشأنها، متواضعة ضعيفة جدا لكنها ذات قيمة لإشاراتنا التحذيرية ضعيفة لكنها متوقعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Raquel Jannissek-Muniz, Humbert Lescait, op, cit, p :03.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 138. "بتصرف".

كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى:

**المعلومات البيضاء Les Informations Blanches** : تكون متعددة وعمومية وتستخرج من بنوك

المعلومات، المنشورات العلمية أو الموسمية مناقشات مع الخبراء، مومنين، عملاء، فهي حرة الدخول إليها والاستغلال.

**المعلومات الرمادية Les Informations grises** : هي لمعلومات التي يمكن الوصول إليها بشكل قانوني ولكن

يصعب تحديدها إما لأنها غير منشورة على نطاق واسع (نشر مع تداول منخفض) أو لأنها غير رسمية (على سبيل المثال،

محتوى غير منشور) ويكون استغلالها محدود.

**المعلومات السوداء Les Informations noires** : يوضع عليها خاتم السرية تتعامل مع المعلومات المحمية

سرية (سر الصناعة، أسرار تجارية...)، أو بالتنظيم (سلم إداري) يعتمد الوصول إليها واستخدامها على إذن تصريح مسبق

من لشخص المسؤول<sup>1</sup>.

ويمكن شرح هذا التصنيف أكثر في الجدول التالي:

الجدول (2-4): تصنيف المعلومة حسب مصدر الحصول عليها

معلومة سوداء	معلومة رمادية	معلومات بيضاء	
ما هو محمي بالقانون أو عقد أو محفوظ للأشخاص المعنيين والمسموح لهم.	تنتج معالجة المعلومة عن اجتهاد الذهن. عن أهلية وجدارة المولد للمعارف.	ما يستطيع الجميع تفحصه	تعريف
معلومة مغلقة سرية.	معلومة حساسة مفتوحة إلى مغلقة.	معلومة مفتوحة عمومية	الصفة
مخالفة القوانين المدنية والتجارية. الاعتداء على المصالح الأساسية للدولة. الاعتداء على الإدارة. الاعتداء على الشخصية. الاعتداء على مصالح المؤسسة. مخالفة القوانين والتشريعات.	بمخالفة. نزاع المنافسة. إغراء الإطارات. الاعتماد على أسرار المهنة.	لا يوجد مخالفات في الجمع. جمع مباح ملكية معنوية. إمكانية المخالفة عند الاستعمال	الصفة القانونية للمخالفات
مصادر متفحصه من دون تسريح رسمي أو خاص.	وثائق محفوظة للمؤسسة. عمال المؤسسة.	الإعلام - الاجتماعات العمومية.	المصادر

<sup>1</sup> Philippe Ghoguen et autres, **op, cit**, p p : 24,25.

قاعدة المعطيات ومراكز الوثائق	كل معلومة غير عمومية محصلة بطريقة لا تكون غير شرعية.	مصادر غير شرعية. مصادر إنسانية بطريقة غير شرعية.
-------------------------------	--	---

Source : Cigref, **Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'informations au coeur de la démarche** rapport club d'informations des grandes entreprises Françaises, France, Mars 2003, p :31.

### ثانيا: خصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها معلومة اليقظة الاستراتيجية والمطبقة من طرف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

**الشمولية:** بحيث تغطي هذه المعلومات جميع الجوانب.

**الدقة:** بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.

**المناسبة زمنيا:** بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.

**الكلفة:** بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من تكلفتها.

**الواقعية:** حيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع الموضوع<sup>1</sup>.

إن قيمة المعلومات تعتمد على مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، لذا يكون هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل هذه المعلومات من أجل مساعدة المؤسسة في التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.

### ثالثا: متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

تتمحور أهم العوامل التي يجب توافرها داخل المؤسسة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بما في التالي:

**توافر الوعي والمعرفة:** بأهمية وجود نظام لليقظة داخل المؤسسة لدراسة التغيرات البيئية الخارجية التي لها تأثير على قرارات وأهداف المؤسسة، وكذلك الحرص على بناء ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين جميع أفراد المؤسسة، فحيث تتوفر الثقافة تكون المشاركة فعالة من الجميع في إنجاح عملية اليقظة.

**تحديد واضح للهيكل التنظيمي لليقظة الاستراتيجية:** وهي مرتبطة بمنهجية اليقظة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق رؤية المؤسسة، وتتضمن تحديد للأهداف والإجراءات التي يجب أن تتم لتحقيق أهداف اليقظة داخل المؤسسة، وتوفرها بالإضافة لليقظة يتمثل في تحديد ممثلي اليقظة الاستراتيجية وهم من يسند إليهم تطبيق مراحلها.

<sup>1</sup> عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-تجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، يونيو 2016، ص:279.

الاهتمام ببناء المهارات والكفاءات البشرية: لبناء متيقظ نشط متمكن من أساليب وتقنيات جمع المعلومات وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى مهاراته في استخدام شبكات الاتصال، ونظم المعلومات المختلفة، وتشجيع الطاقات الإبداعية لدى الأفراد والعمل كفريق، وتقدير الجهود المميزة لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم اليقظة الاستراتيجية. توفير الموارد المادية والوسائل المساعدة لعملية اليقظة: والمتمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وأنظمة المعلومات ووسائل جمع المعلومات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إسهامات إدارة المعرفة في التأثير على المنظمة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي من خلال أربعة مستويات هي الأفراد والعمليات والمنتجات والأداء المنظمي ككل وذلك من أجل تحسين الأداء المنظمي، الحفاظ على خبرة الأفراد العاملين، وتعزيز رضا الزبون لمنتجات المنظمة وفيما يلي شرح لهذه المستويات ودور إدارة المعرفة فيها.

#### أولا: أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:

أ- تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعلم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير في استجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.

ب- تتسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفين أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنطقة وهذا يأتي بسبب تطوير إمكانياتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل<sup>2</sup>. وعموما إن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور هامة بالنسبة لأي مؤسسة محليا أو عالميا وهي: توسيع الخبرات لدى العاملين.

زيادة الربح والعوائد

دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المؤسسة<sup>3</sup>.

#### ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العمليات

<sup>1</sup> نجلاء عبد الثواب، عيسى عبد العال، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، أكتوبر، 2018، ص: 31، 32.

<sup>2</sup> حضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

<sup>3</sup> محمد زرقون، التاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 130.

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق الإنتاج والمحاسبة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية:

**أ-فعالية العمليات:** من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية في مراقبة الأحداث التاريخية من أجل تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا.

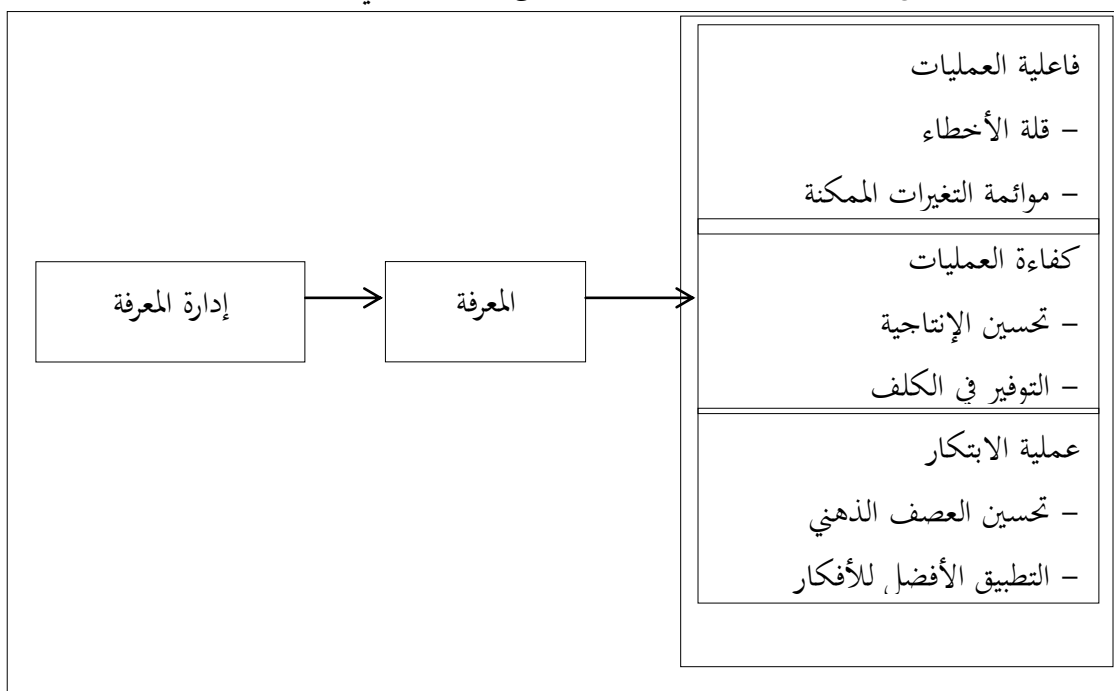
**ب-كفاءة العمليات:** إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المنظمة من أن تكون منتجة وكفؤة أكثر من خلال:

- 1-تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- 2-تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- 3-تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

**ج-الابتكار في العمليات:** بمقدور المنظومات تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشاركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار<sup>1</sup>، والشكل الآتي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة.

<sup>1</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص:19.

الشكل (2-13): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص:280 .

### ثالثا: أثر إدارة المعرفة على منتجات المنظمة

تؤثر إدارة المعرفة أيضا على منتجات المنظمة، وهذه التأثيرات يمكن ملاحظتها في جانبين أساسيين وهما:

**أ-منتجات القيمة المضافة:** تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر قيمة إضافية مقارنة بمنتجات سابقة، حيث توفر إدارة المعرفة من خلال الإبداع القدرة على تقديم منتجات جديدة متميزة سواء عن طريق طرح حلول لمعالجة مشكلات في أداء المنتجات أو طرق جديدة في الاستخدام.

**ب-المنتجات المستندة على المعرفة:** تؤثر إدارة المعرفة تأثير كبير على المنتجات القائمة على المعرفة، حيث تساعد هذه الإدارة على تجميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات بسرعة وتكوين البدائل والمقترحات، وكما تساعد أيضا المنتجات المستندة على المعرفة في أن تلعب دورا هاما في الشركات الإنتاجية التقليدية<sup>1</sup>.

### رابعا: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء التنظيمي العام للمؤسسة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين:

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص65.

الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، وأن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة واستراتيجياتها أو مع العوائد والتكاليف، ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة<sup>1</sup>.

نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار إيجابية مختلفة يمكن إيجازها على النحو التالي:

تحسين عملية اتخاذ القرار.

تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات.

تحسين الإبداع.

تحسين المنتج.

تحسين مستوى الاستجابة للزبائن<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات في فعالية القرار الاستراتيجي

تساهم كل من عمليات إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات في مساعدة المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

#### أولاً: المعرفة التسويقية في قلب فعالية القرار الاستراتيجي

إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى معرفة تسويقية ذات صلة وثيقة بالقرار الاستراتيجي المطلوب اتخاذه، فالمعرفة تعتبر المادة الأولية التي تصنع منها القرارات وهذا يتطلب نظام معلومات لجمع البيانات اللازمة عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية.

ويعتبر Yogesh المعرفة التسويقية بأنها: قوة الأقسام داخل المنظمة تركز عليها وتنفعلها في صناعة واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص282.

بينما يعلق Turban & Rainer أن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة التسويقية والمعلومات التي تدخل في صناعة القرارات الاستراتيجية واستخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية<sup>3</sup>. وتدخل المعرفة التسويقية في مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي لتحديد مدى:

**أولاً:** جودة القرار ونوعيته ومناسبته من حيث العائد والتكاليف.

**ثانياً:** شمولية القرار من حيث إضمار الذي يضمه ويؤثر عليه والعناصر المطلوبة لتنفيذه.

**ثالثاً:** الوقت والتوقيت المناسب لتنفيذه ومدى توافر الإمكانيات المادية وغير المادية لتنفيذه في الوقت المناسب<sup>4</sup>.

**ثانياً:** المراحل الأساسية لصناعة القرار الاستراتيجي ودور المعرفة التسويقية فيها

إن الهدف الأساسي من المعرفة التسويقية هو خدمة عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المعرفة في كل مرحلة.

**المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار):** تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة التسويقية التي يمكن أن تفيد صانع القرار، ويمكن إجمال دور المعرفة في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

توافر قاعدة بيانات المعرفة التي تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل<sup>5</sup>، ومن المناسب أن نشير إلى أن هناك ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة والتعرف عليها.

**أ- تصنيف المشكلة:** هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

**ب- التعرف على المشكلة:** وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

**ج- تحديد الجواب للمشكلة والفرصة:** إذ يجب تعريف المشكلة أو الفرصة المعنية بالتطوير والتحليل إلى مجموعة من المعايير، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه<sup>6</sup>.

**المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج):** يتلخص دور المعرفة التسويقية في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر له العديد من النماذج التي تساعد في

<sup>1</sup> مبارك بوعشة، ليليا بمن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 21

<sup>2</sup> السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 90.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 91.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 211، 212

<sup>5</sup> طيب داودي، أحمد بن خليفة، فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2013، ص: 35.

<sup>6</sup> سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 198.



التعرف على مختلف الحلول<sup>1</sup>، ويقول حد الكتاب أن هناك خطوات أربعة تمر عليها ونحن نقوم بالتحليل المنطقي لمشكلة معينة في ميدان الأعمال.

1- إدراك وتحديد وتسجيل كل البدائل.

2- اختيار وسيلة لقياس كل بديل وفقا للنتائج المطلوبة.

3- التنبؤ بالنتائج المصاحبة لكل بديل على المعايير للقرار.

4- إقامة قاعدة للقرار عن طريقها يمكن تحديد النتائج المرغوبة واختيار البدائل المرغوبة<sup>2</sup>.

**المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار):** إن المعرفة في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، واختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة<sup>3</sup>.

**المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق):** تشكل متابعة القرار وتقويمه بمثابة مرحلة الإعلان عن القرار رسميا وتحتاج هذه العملية إلى المعرفة بنتائج قرارات الأطراف التي ستقوم بتنفيذ هذه العملية كما يتطلب التنفيذ الفعلي بعض الإجراءات اللازمة وهي:

1- صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالا على مضمونه بشكل جيد.

2- اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

3- تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتنفيذ القرار، وتهيئة الإمكانيات اللازمة لضمان التفاعل مع القرار الاستراتيجي وتنفيذه<sup>4</sup>.

**ثالثا: دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في فعالية صنع القرار الاستراتيجي**

تساهم كل من إدارة المعرفة ونظم المعلومات الداعم للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في تدعيم القرار كونه يشكل القاعدة التي تبنى عليها التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

**1- مفهوم نظام المعلومات:** هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها محاسبا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصنع القرارات<sup>5</sup>، وتداولها، بحيث يمكن لكل شخص في المؤسسة الحصول في الوقت المناسب على البيانات التي يحتاج لأداء مهمته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نذير بوسهوه، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 7، جامعة المدينة، الجزائر، أبريل 2017، ص: 167.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (مدخل تطبيقي-استراتيجي -وظيفي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص: 286.

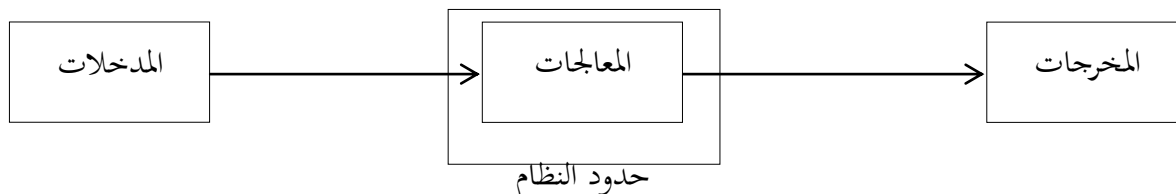
<sup>3</sup> طيب داودي، أحمد بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

<sup>4</sup> سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

<sup>5</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 11.

الشكل (2-14): مكونات نظام المعلومات

المنظمة



Source : leila Zemmouchi-Ghomari, **Intraduction au monde des systèmes d'information ouvrage pédagogique**, edilivre, France, 2018, p :17.

2-العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم المعلومات في دعم وفعالية القرار الاستراتيجي:

إن ترافق إدارة المعرفة مع نظم المعلومات الذي يسهل إنتاج المعرفة وإنجاز عملياتها المعقدة بأقل جهد وتكلفة، كما أن استخدام نظم المعلومات يستلزم وجود إدارة المعرفة لتفسير معطيات المعلومات وبالتالي فإن العلاقة بينهما تفاعلية ترابطية<sup>2</sup>. إن فشل بعض القرارات أو عجز متخذي القرار عن الوصول إلى القرار السليم يرجع إلى عدم تحديد المشكلة تحديدا وإنما يعود ذلك إلى جملة من العوامل أهمها:

عدم دقة البيانات وضعف مصادرها.

عدم واقعية البيانات والمعلومات وضعف ملائمتها للموقف.

عدم شمولية البيانات والمعلومات وضعف واقعيته.

وهنا يأتي دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في توفير وصفة من البيانات والمعلومات والمعارف لتشخيص المشكلة المدروسة وتحديد نوعها، إن توفير المعلومات والبيانات والخبرات في المكان والزمان المناسب يضمن اتخاذ قرار جيد<sup>3</sup>.

وقد حدد "Alter" ثمانية أخطاء شائعة في اتخاذ القرار وبين دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في معالجتها، وهي موضحة كما يلي:

الجدول (2-5): الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار ودور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في معالجتها

الخطأ الشائع	الوصف	دور KM و IS في معالجته
--------------	-------	------------------------

<sup>1</sup> Jacques Sornet et autres, **Systemes d'informations de gestion Manuel et applications**, éditions Francis lefevre, DUNOD, France, 2016, p:04.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين مفاهيم-نظريات-مداخل-عمليات-دراسة الحالة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص:348.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره.

1-الضيافة الضعيفة.	السماح بتأثر القرار باللبغة المستخدمة في وصفه.	تقديم المعلومات والخبرات التي تشجع الطرق المختلفة للتفكير بتحديد المشكلة بدقة.
2-تأثير الحداثة.	إعطاء وزن غير مناسب لحداثة المعلومات.	تقديم المعلومات والممارسات التي تبين كيف يمكن أن تكون أحدث المعلومات نموذجية.
3-التأثيرات الإدارية.	إعطاء وزن غير مناسب لأول معلومات مستلمة.	بيان أسباب عدم انسجام بعض المعلومات مع أول المعلومات المستلمة.
4-تقدير الاحتمالية الضعيف.	المبالغة في تقدير احتمالية الأحداث المألوفة أو المثيرة والتقليل من تقدير احتمالية الأحداث السلبية.	جعل تقدير الاحتمالات اعتمادا على البيانات المتعلقة أكثر سهولة.
5-المبالغة في الثقة.	الإيمان بشدة بالمعرفة الخاصة بالشخص.	التزويد بأمثلة مضادة أو نماذج توضح أن الاستنتاجات الأخرى قد تكون ومعقولة أيضا.
6-ظواهر التصعيد.	عدم الرغبة في التحلي عن سير العمل المقرر مسبقا.	تقديم معلومات أو نماذج توضح كيف يمكن أن يعطي المدخل التالي نتائج ضعيفة.
7-انحياز الارتباط.	إعادة استخدام الاستراتيجيات التي كانت ناجحة في الماضي بغض النظر عن ما إذا كانت تلائم الموقف الحالي.	تقديم معلومات توضح كيف يختلف الموقف الحالي عن المواقف السابقة.
8-التفكير الجماعي.	الانحناء إلى تماسك وإجماع المجموعة بدلا من جلب أفكار غير شائعة.	تقديم معلومات غير منسجمة مع الإجماع وإثبات ملائمتها.

المصدر: حنان يحيى الشريف، تأثير نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص: 165.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص ممارسات إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات في دعم وإنضاج القرار الاستراتيجي وفق الآتي:

-تدعم إدارة المعرفة صنع القرارات الرشيدة التي تعتمد على التفكير العلمي.

- تدعم إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات قيادات المنظمة في اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ.
- اعتماد القرارات على أكبر قدر من المعرفة التسويقية يساعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ القرارات التي تسهم في التحكم في صنع القرار.
- تدعم عمليات إدارة المعرفة التسويقية القيادات الإدارية كصانع القرار من عمل تقديرات للاحتتمالات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تحني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير: تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص ص: 45,46.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني في مقدمته الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة بشكل عام وأهميتها في حياة المنظمة باعتبارها نظام معلومات يسمح للمنظمة بتتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما اتضح أن اليقظة الاستراتيجية مصطلح عام وشامل تنطوي تحتها العديد من الأنواع أهمها اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التسويقية والبيئية والتي لها تأثير كبير على المنظمة.

كما حدد في هذا الجزء نوع العلاقة وكذا الفرق الموجود بين كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. كما تطرق إلى جانب ذلك تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية، مراحلها بدءا بجمع المعلومات إلى غاية نشرها وتنشيطها، ممثلها وأدوارهم، وصولا إلى طرق وأدوات اليقظة الاستراتيجية ومن ثم إلى أهم معوقاتها وسبل مواجهتها.

ومن أجل أن تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها الإشارات الإنذار المبكرة، وهي معلومات توقعية ضعيفة وغامضة، استباقية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث وله تأثير على نشاط المنظمة.

وأوضح الجانب الأخير من الفصل متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة أهمها توافر الوعي والمعرفة بين الأفراد العاملين من أجل بناء ثقافة اليقظة بينهم، كذلك دور إدارة المعرفة في التأثير على المنظمة من خلال أربعة مستويات (الأفراد - العمليات - المنتجات والأداء المنظمي).

إضافة إلى ذلك تناول الجزء الأخير إسهامات إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات في دعم وإنضاج القرارات الاستراتيجية، حيث أن اعتماد القرارات على أكبر قدر من المعرفة التسويقية يساعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ ودعم فعالية القرار.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

## تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة اساسا مهما تبني عليه الدراسات اللاحقة و مصدرها غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع ابحاثهم و دراساتهم لما يعرض فيها من تحليل و توضيحات و الفائدة من التطرق الى الدراسات السابقة تكمن في انها تدل الباحث على المشكلات التي تم إنجازها من قبل او المشكلات التي لازالت في حاجة الى دراسة و لقد حظيت مفاهيم المعرفة التسويقية و اليقظة الاستراتيجية باهتمام متزايد في هذا العصر حيث تعددت و تنوعت الدراسات و البحوث التي تناولت هذين الموردین ، الا اننا اخترنا بعضا من تلك الدراسات التي اعتبرناها اكثر اهمية من حيث علاقتها بموضوع بحثنا، لذلك يسعى الفصل الى القاء الضوء على عدد من الدراسات السابقة و المتشابهة على المستوى العربي الوطني و الاجنبي، و قد رتبنا هذه الدراسات ترتيبا زمنيا من الاقدم الى الاحدث الى جانب توضيح اوجه التشابه و الاختلاف بين مختلف هذه الدراسات و نقاط الاستفادة منها و اهم الاضافات التي جاءت بها دراستنا، وهذا على النحو التالي:

**المبحث الاول :** الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ادارة المعرفة التسويقية .

**المبحث الثاني :** الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير اليقظة الاستراتيجية

**المبحث الثالث:** التعقيب على الدراسات السابقة.

## المبحث الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ادارة المعرفة التسويقية

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول الى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي ارتبطت بموضوع ادارة المعرفة التسويقية، وهي عبارة عن مجموعة من الاطروحات المذكرات والمقالات التي تعتبر حديثا نسبيا، وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات وطنية عربية واجنبية.

### المطلب الاول : الدراسات الوطنية

هناك العديد من الابحاث التي تناولت موضوع المعرفة التسويقية، وادارتها على مستوى المؤسسات والبنوك الجزائرية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### 1-دراسة حسين بوزناق بعنوان " ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية " <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالجمع الصناعي " صيدال" للظفر بفرصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، حيث بحث الدارس في الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على اداة المقابلة التي اجرتها مع بعض المدراء، الى جانب الاستبانة التي استهدفت عينة من الموظفين بالمؤسسة المعنية.

### وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات ادارة المعرفة و العوامل الرئيسية للاستراتيجية التسويقية .
- ان تطبيق ادارة المعرفة في مجمع " صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل ايجابي .

### و في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث:

- ضرورة السعي الدائم الى كسب المعرفة التي تلبى الاحتياجات الرئيسية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم.

<sup>1</sup> حسين بوزناق، ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر - باتنة- الجزائر، 2013.



- ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.

2-دراسة حميد فثيت تحت عنوان: "دور ادارة المعرفة التسويقية في ابداع المنتج - دراسة حالة عينة مؤسسات انتاجية جزائرية".

هدفت هذه الدراسة الى تسلط الضوء على المفاهيم الجديدة التي تجمع العلاقة بين ادارة المعرفة والاداة التسويقية وايضا وضع اطار جديد للإبداع من خلال الاعتماد على هذه الاداة الفعالة و محاولة معالجة للنقائص في النماذج التسويقية القديمة.

- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تصميم بحثه، واعتمد على اداة الاستبانة في دراسة الحالة لجمع البيانات الازمة كانت عينة الدراسة المؤسسات الانتاجية في الجزائر<sup>1</sup>.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها

**توصلت الدراسة على عدة نتائج اهمها:**

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشرات ادارة المعرفة التسويقية في الاستراتيجية التسويقية وابداع المنتج.

- ضعف استيعاب او تطبيق مفاهيم ادارة المعرفة بشكل عام وادارة المعرفة التسويقية بشكل خاص.

- هناك في كثير من الحالات تداخل بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية او مصلحة المبيعات او مصالح اخرى، مما يقلل من الكفاءة التسويقية والاداة التسويقية للمؤسسة .

**وقد خرجت الدراسة بتوصيات اهمها:**

- تعزيز دور التسويق وإدارة المعرفة في المؤسسة الانتاجية، والنظر اليهما كأشطة محورية تقوم عليها باقي نشاطات المؤسسة.

- تفعيل دور الزبون والنظر له على اساس انه شريك للمؤسسة، وذلك بإشراكه في العملية الابداعية ان امكن.

3-دراسة الامين حلموس تحت عنوان: "دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة الى تقديم اطار مفاهيمي عن ادارة المعرفة التسويقية، وكيفية ادارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية مه التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة البنوك الجزائرية "لولاية الاغواط" والتي بلغ

<sup>1</sup> حميد فثيت، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

<sup>2</sup> الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

عددها "08" بنوك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة "114" موظف نسبة تقدر ب " 87 % " من اجمالي الموظفين، وكان من اهم نتائج الدراسة:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية الادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.
- تبين انه يوجد اختلاف واضح في الاهمية بين المتغيرين المستقلين، حيث ان المتغير المستقل الاول ادارة المعرفة الزبون ثم ازاحته لعدم معنويته، وقبول المتغير الثاني في ادارة العلاقة مع الزبون.

#### وكان من اهم التوصيات ما يلي:

- تجهيز البنوك بكل جديد، فيما يخص البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال لأنها القلب النابض الذي من خلاله يمكن ان تدفق المعرفة الى جميع تنقسم والادارات في البنوك بسهولة.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات الطويلة غير الضرورية .

#### 4-دراسة العربي تيقاوي، فودو محمد بعنوان "تشخيص مدى توافر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى تواجد واستعمال المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات عن عينة الدراسة التي بلغت "61" مفردة، وبعد اختبار فرضيات البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها:

- التعرف على رغبات واحتياجات المتعاملين معها، وطبيعة المنافسة المفروضة عليها وسعيها الى التوصل الى الادراك الدقيقي لمعرفتها التسويقية .
- تسعى عينة الدراسة المبحوثة الى التركيز على المعرفة بالمنافسين لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومختلف استراتيجياتهم للعمل على وضع استراتيجيات بناءا على ما تملكه من معارف حولهم لبناء مزايا تنافسية و الوصول الى تفوق استراتيجي.

<sup>1</sup> العربي تيقاوي، فودو محمد، تشخيص "مدى توافر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 22، العدد 2، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3-2019.

وتوصي الدراسة بضرورة:

- التفاعل بين البيئة ومستهلكيها من خلال التركيز على الاستجابة الاسرع وتوجيه كافة جهودها نحو تحديد احتياجات الزبائن والعمل على تقديم حلول لها.
- الحث على مواجهة المنافسين والسعي الى جعل معرفتهم صعبة التقليد، ودراسة ما يقدمه المنافس باعتباره فرصة ومصدرا للتعلم التنظيمي

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

سنتناول في هذا المطلب عدد من الدراسات العربية السابقة والتي تعرض المعرفة التسويقية وإدارتها وهي كالآتي:

- 1-دراسة سعدون حمود خثير، حاتم علي رمضان تحت عنوان "المعرفة التسويقية وأثرها في اداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية - دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية هياة توزيع بغداد".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تناول تأثير المعرفة التسويقية بأبعادها: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع على الاداء المنظمي، على وفق عدد كم المتغيرات المتمثلة: بالكفاءة، الفاعلية، الحصة السوقية ورضا الزبون والتي تسعى الى الكشف عن الدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية في مستوى الاداء المنظمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على الاستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 53 إطار من الادارات العليا في الشركة محل الدراسة.

توصلت الدراسة الى استنتاجات عدة اهمها:

- انتاج المنظمة المبحوث للمعرفة التسويقية في تعزيز قرارات الاستراتيجية .
- سعي المنظمة عينة الدراسة الى تحقيق التمييز في الاداء بما تمتلكه من قدرات تقنية وتسويقية قادرة على تحقيق المستوى المرغوب في الاداء.

وكانت أبرز التوصيات:

- دعوة الشركة المبحوثة إلى نشر المعرفة التسويقية بين اصحاب القرارات عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة الى التوعية بالدور الذي تلعبه هذه المعرفة في عملية منع القرارات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> سعدون حمود خثير، حاتم علي رمضان، مرجع سبق ذكره.

- خلق الوعي بأهمية تبني مفهوم المعرفة التسويقية المتبعة في الدول المتقدمة من قبل ادارات المنظمات العراقية.

2-دراسة امانى عثمان سليمان بعنوان "دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على كلية الادارة و الاعمال بجامعة الاميرة نورة"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى توافر مفاهيم ادارة المعرفة التسويقية في كلية الادارة والاعمال اضافة الى التعرف على مساهمة هذه الاساليب في تحقيق الميزة التنافسية للكلية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الجانب الميداني، شملت الدراسة "58" منسوب الكلية من الهيئة التدريسية والهيئة الادارية في كلية الادارة والاعمال.

وأظهرت النتائج المتوصل اليها من الدراسة:

- تسعى كلية الادارة والاعمال الى بناء ميزة تنافسية لها معتمدة على التنوع وليس الاعتماد فقط على الجودة التعليمية من اجل تعزيز المعارف المتبادلة بينها وبين المتعاملين معها، الامر الذي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية،

- تعتبر ادارة المعرفة العامة والمعرفة التسويقية خاصة اساسا تعتمد عليه الكلية في رسم ميزتها التنافسية وتدعيم القدرة التنافسية على تبادل المعارف التسويقية.

وكان من اهم ما وصلت به الدراسة:

- تفعيل دور وسائل الاعلام في القاء الضوء على اهمية ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

- تبسيط اجراءات نقل المعلومات والمعارف داخل الكلية الادارة والاعمال، وبين الكلية وعملائها ومورديها، بهدف توسيع دائرة المعرفة التسويقية للكلية.

المطلب الثالث: الدراسة الاجنبية

سنتطرق في هذا المطلب الى اهم الدراسة الاجنبية التي تناولت موضوع ادارة المعرفة التسويقية.

1- Study of Jia - Jeng Hou and ying - Tung Chien, The effect of Market Knowledge Management Competence on Business Performance : A Dynamic Capabilities Perspective<sup>1</sup>

<sup>1</sup> امانى عثمان سليمان، "دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على كلية الادارة و الاعمال بجامعة الاميرة نورة"، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية المجلد 5 - العدد8. كابل افغانستان 2018.

هدفت هذه الدراسة الى استكشافات تأثير كفاءة ادارة المعرفة التسويقية على اداء الاعمال من خلال منظور القدرات الديناميكية، وكانت عينة الدراسة 192. شركة تايوانية، واستخدم الباحثان اداة الاستبانة لجمع البيانات. خلصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها:

- القدرات الديناميكية تؤثر ايجابيا على كفاءة ادارة المعرفة بالسوق.
- تدعيم النتيجة التجريبية للبحث عن العلاقات بين القدرة الديناميكية، كفاءة ادارة معرفة السوق واداء الاعمال.
- يمكن ايجاد طريقة لقياس علاقة وتأثير كفاءة ادارة المعرفة بالسوق على الاداء المالي.

وقد خرجت الدراسة بتوصيات اهمها:

- استيراد طريقة تفكير ريادة جديدة وفقا لنتائج البحث، يجب ان يكون المديرين قادرين على استشعار واستيعاب وتعلم معرفة السوق من خارج الشركة،

- بناء الية ادارة معرفة الشوق واستخدامها بشكل فعال للتمييز ومعرفة العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها مع أداء السوق والاداء المالي.

## 2- Study of Akbar Veismoradi, and all, The Study Relationship Between Marketing Knowledge Management Assets and Capabilities And Banking Industry Performance of Iran (Case Study: Saderat Bank Of west Coutry<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين اصول وقدرات المعرفة التسويقية وأداء الصناعة المصرفية (دراسة حالة بنك صادرات الغرب في ايران)، شملت عينة الدراسة 322 موظف من البنك واعتمد الباحثون على اداة الاستبانة لجمع البيانات (استبيان اصول وقدرات ادارة المعرفة التسويقية يتكون من 34 سؤالاً وأداء الصناعة المصرفية، يتكون من 11 سؤالاً).

وأظهرت النتائج المتوصل إليها من الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع وأداء الصناعة المصرفية في الضفة الغربية للبلاد.

<sup>1</sup> Jia - Jeng Hou and ying – Tung Chien , The effect of Market Knowledge Management Compétence on Business Performance : A Dynamic Capabilities Perspective. International journal of Electronic Business Management .vol8 N°2 , Département of Business Administration National Chiayi Univercity , Chiayi , Taiwan , 2010.

<sup>2</sup> Akbar Veismoradi, and all, **The Study Relationship Between Marketing Knowledge Management Assets and Capabilities And Banking Industry Performance of Iran (Case Study: Saderat Bank Of west Coutry** .International journal of Mnagement and Humanity Sciences , Vol2 N° 01 , Victor Quest Publication ,2013 Available online at <http://www.igmhsjournal.com>.

- وجود علاقة معنوية بين القدرات التسويقية الداخلية والخارجية لإدارة المعرفة التسويقية وأداء بنك صادرات الضفة الغربية الإيرانية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير اليقظة الاستراتيجية

تناولنا في المبحث الأول من الفصل الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة التسويقية وفي هذا المبحث سنعرض أهم الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بمتغير الدراسة الثاني اليقظة الاستراتيجية والمصنفة إلى ثلاث مجموعة رئيسية وطنية عربية اجنبية والمرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### المطلب الأول: الدراسات الوطنية

يمكن ذكر الدراسات الوطنية التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى على النحو التالي:

1- دراسة فالتة اليمين، بعنوان: "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"<sup>1</sup>.

من بين الأهداف الأساسية للدراسة توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة قبل التفكير في إرساء البنية اليقظة في حد ذاتها، وأيضاً إبراز دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الإشارات الضعيفة وما لها من دور في استغلال الفرص وتجنب التهديدات استند البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستعان أداة الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة مدراء عاملين في "5" مؤسسات اقتصادية من مختلف النشاطات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك اهتمام كبير يوليه متخذو القرارات والاستراتيجية بمؤسسات الدراسة للأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

- المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أقل درجة من الحذر واليقظة مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى.

وأوصت الدراسة بما يلي:

<sup>1</sup> فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات استراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه قسم العلوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

- اعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمكنهم من الحصول على المهنية في ادارة الغموض والتعامل مع التعقيد.
- اتخاذ كل التدابير والاجراءات القانونية التي تشجع وتحث المؤسسات الاقتصادية على المشاركة الواسعة لإرساء نظام الذكاء الاقتصادي.

## 2-دراسة انيسة قمان بعنوان "محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ارساء خلية اليقظة الاستراتيجية كإجراء جديد، يتمثل في مجمل النشاطات الاستباقية، التي تقوم بها المؤسسة من اجل معرفة المعلومة واستعمالها للحد من التأثيرات السلبية لتغيرات البيئة الخارجية وأثر بناء خلية لليقظة بالمؤسسات على تنمية الصادرات خارج المحروقات، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، في تأصيل اطار البحث وأجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات مختلفة وتم توزيع 77 استمارة استبيان في المؤسسات محل الدراسة على عينة الهمال الاداريين والاطارات باعتبارهم المساهمين في صناعة القرار بهذه المؤسسات.

### وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- مصادر المعلومات التي تلجا اليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الانترنت.
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحليل وجمع المعلومات المجمعة على مدراء في حين يجب ان تولي هذه المهمة الى خلية أو فريق اليقظة الاستراتيجية تتوافر فيهم صفات خاصة.
- غياب اطارات مكونة في اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة.

### واوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الاسواق الجزائرية امام المنافسة الدولية.

<sup>1</sup> أنيسة قمان، "محاولة بناء خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال - قسم العلوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوقرة - بومرداس- الجزائر -2014.

- يجب دعم اليقظة الاستراتيجية من طرف الادارة العليا للمؤسسة و هذا للأهمية الدعم في نجاح اي نظام في المؤسسة.

### 3-دراسة نصيرة علاوي تحت عنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع "صيدال"<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والتنافسية للمؤسسة، تحليل العلاقة بين وجود نظام اليقظة وتنافسية المؤسسة ومعرفة واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية داخل مجمع "صيدال" لتحسين تنافسية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم التي تمس الموضوع و المنهج التاريخي في دراسة اصول الظاهرة، كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة لمجمع صيدال التخصص في صناعة الدواء، وتم الاعتماد على اداة المقابلة وطرح اسئلتها لمجموعة من الاطارات المجمع الذين يرسمون الخطوط العريضة للاستراتيجية.

#### ومن أبرز نتائج الدراسة:

- وعي المجمع بمفهوم واهمية اليقظة وضرورة تكوين الاطارات حول كيفية هذا النظام الجديد في ادارة خلية اليقظة موجودة مديريةية التسويق والاعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة والمسؤول عنها هو المدير العام للمجمع  
- سمحت اليقظة لمجمع بمراقبة وتتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء، وهذا ما ساعد المجمع في الحصول على براءات اختراع لبعض الادوية.

#### وقدمت الدراسة توصيات عديدة منها:

- يجب ان يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية لمجمع صيدال من اربعة خلايا: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، القانونية والتكنولوجية، هذا النظام عمل اليقظة بدل من ان يكون عشوائيا، حيث تكون كل خلية على مستوى معين من المجمع .  
- يجب تشكيل فرق لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية تتوفر فيهم الكفاءة، جودة التنظيم والثقة المتبادلة بين الاعضاء.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه في ادارة الافراد وحوكمت الشركات - تخصص تسيير الموارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان الجزائر 2015.



4-دراسة محمد قادري بعنوان "اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم في خلق وتعزيز العمليات الابداعية في المؤسسة ومدى مساهمتها في ذلك، لما لها من تأثير ايجابي على المؤسسة الباحثة عن التميز وتدعيم الموقف التنافسي، استندت الدراسة على اسلوبين، الاول وصفي: لأجل بلورة الإطار النظري للدراسة والثاني دراسة ميدانية عبي عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بلغ عددها 33 مؤسسة، وذلك من خلال استبيان موزع على اطارات هذه المؤسسة اضافة الى المقابلة لتحصيل معلومات أكثر.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- بعض المؤسسات يكون نشاط اليقظة الاستخراجية مندرج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، بدون أن يكون ضمن اطار رسمي مهيكّل ضمن وظائف المؤسسات.
- تسعى هذه المؤسسات الى توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على العمل الابداعي، من خلال تدعيم وتغيير التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.
- يؤثر نشاط اليقظة على المؤسسة ارتفاع وقدم الاعمال، الرفع من الحصة السوقية وتحسين الممارسات التسويقية ومواجهة تحديات المنافسة.

وقدمت الدراسة توصيات عديدة منها:

- انشاء خلية او مصلحة لليقظة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- اعداد برامج تكوينية لإطارات المؤسسات بخصوص اليقظة الاستراتيجية وتأهيلهم للحصول على المهارات المهنية لإدارة هذه الالية وكيفية تشغيلها وكيفية التعامل مه خصائص وعوامل المحيطة.

<sup>1</sup> محمد قادري، "اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر 2017.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

وفي هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الابحاث العربية التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات اخرى:

1-دراسة زيد الخوام محمود تحت عنوان: "اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة - وزارة الصناعة".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما انواع اليقظة الاستراتيجية المتوافرة في شركة فارس العامة ز ما اهمها للشركة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض البحث، واعتمد الباحث على اداة الاستبانة من اجل الحصول على المعلومات والبيانات حيث تكونت عينة الدراسة من مدراء الشركة وكان عددهم 71 فردا.

#### وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- متغيرات اليقظة الاستراتيجية حصلت على نسب اتفاق من قبل القيادات الادارية في الشركة المبحوثة وهذا مؤشر على قدرة القيادات الادارية على تفهم البيئة السياسية والتكنولوجية والتجارية وصولا للنجاح.

- حققت متغيرات النجاح التنظيمي (كفاءة والفاعلية) على نسب اتفاق عالية من قبل المبحوثين في الشركة المدروسة، مما يؤكد انها تعمل بشكل جيد، إلا أن مخرجاتها سوق في القطاع الحكومي، مما يؤكد ضعف الترويج للمنتجات.

#### ومن أهم التوصيات:

-العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات كيربط بين مختلف الإدارات والأقسام والتنسيق بينها من اجل رفع أداء العمل.

-ضرورة التنويع في استخدام كافة أنواع اليقظة وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على اليقظة البيئية، من خلال تكوين مختصين في دراسة البيئة الداخلية والخارجية، لان اليقظة البيئية هي المعنية بمستقبل الشركة.

2-دراسة لمى ماجد حميد، بعنوان: "الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي -دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأصلية في العراق".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد الخوام محمود، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة- وزارة الصناعة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد23، عدد 96، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2017.

<sup>2</sup> لمى ماجد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات الأصلية العراقية.

اعتمدت الباحثة في عرض المفاهيم الأساسية للدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي حيث استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الاهلية، شكلت بمجموعها (133) عميد كلية من الكليات المبحوثة، وبذلك تم جمع البيانات البحث باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية بأنواعها في الأداء الريادي.
- اليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي في الأبعاد التنافسية واليقظة البيئية واليقظة التسويقية.

وكان من أهم ما وصت به الدراسة:

- ينبغي وضع استراتيجية متكاملة لنشاط الذكاء التنافسي مع ضرورة توفير الوسائل المادية والمالية والبشرية لبناء نظام الذكاء التنافسي.
- جدية استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرار وبناء الاستراتيجيات
- من الضروري التركيز على العملاء انواعهم، لأنهم يعتبرون عامل أساسي لاستمرار الكلية في نشاطها.

### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

نظرا لأهمية موضوع اليقظة الاستراتيجية فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث حوله ومن أهم هذه الدراسات:

**1-Etude de sorin stanel « gérer les bonnes pratiques des entreprises : entre gestion des connaissances et veille stratégique »<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على تنفيذ استراتيجية اليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في هيكل نظام المعلومات وكيفية تعميم وإنشاء قاعدة بيانات للمعلومات والبرامج من اجل نجاح الممارسات التجارية استخدم الباحث مقابلة موجزة تضم

<sup>1</sup> STANEL,GERER LES BONNES PRACTIQUE DES ENTREPRISES ENTRE GESTION DES CONNAISSANCE ET VEILLE STRATEGIQUE ,MeMOIRE POUR OBTENIR LES DESS EN SCIENCE DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION spécialisées conservatoire national des arts et métiers, institut national des techniques de la documentation, France, 2004.

10 أسئلة مفتوحة موجهة لبعض فرق اعضاء مؤسسة TMS-Entreprendre الفرنسية وذلك من أجل معرفة توقعاتهم فيما يتعلق بنظام المعلومات التي سيتم وضعه.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

-تستخدم الفرق قدرا هائلا من المعلومات والوثائق، والتي تأتي أساسا من الصحافة والانترنت والاتصالات المباشرة من مختلف أصحاب المصلحة (المؤسسات الأعضاء والشركة والجهات الفاعلة في قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-إنشاء نظام معلومات في هيكل عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر يتطلب عملا طويلا وفعالا من قبل فرق اعضاء المؤسسة المبحوثة.

-في مواجهة هذا الكم الهائل من المعلومات والوثائق المنتجة داخليا وخارجيا، يجد المستخدمون صعوبة في العثور على بعضهم البعض لاسيما مشاكل التنظيم والوصول والتحديث.

ومن أهم التوصيات:

- يجب على المؤسسة أن تلاعب دورا فاعلا في مواجهة تحديات بيئتها الخارجية ودعم التنمية المحلية والشراكات مع أصحاب المصلحة المحليين.

- يجب على مسؤولي المؤسسة الاستماع إلى المستخدمين من خلال اكتشاف الإشارات الضعيفة وتدريبهم في كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة لإبقاء النظام على قيد الحياة، مع تحفيز التعاون.

## 2-Etude de serge amabile et autres, pratiques de veille statégique par les PME exportatrices<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات اليقظة الاستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، والإشارة إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات المصدرة من ناحية إدارة المعلومة البيئية التي تؤثر بشكل حاسم على تطور ونمو المؤسسات الناشطة على المستوى الدولي.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وتم إجراء دراسة ميدانية على 180 مؤسسة كندية تصل في مجال الصناعات التحويلية يتراوح عمالها بين 15 و250 عاملا وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> Serge amabile et autres, **pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices**, revue management et avenir N° 44, management propective Ed, article disponible en : <https://cairn.info>. consulte le 10.09.2020.

- التواجد في الأسواق الخارجية يمكن اعتباره أحد العوامل التي تحدد بدء انشطة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وجود علاقة قوية بين الالتزام بالعمل على المستوى الدولي وبين زيادة وعي المسيرين حول الدور الهام الذي يلعبه للمعلومات واليقظة على الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر.
- المؤسسات التي تم أخذ عينات منها تستخدم مصادر المعلومات الداخلية أقل بقليل من مصادر المعلومات الخارجية

### 3-study of raghavendra RAJ and all, busines intelligence solition for an SME : a case study<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى اهمية حلول ذكاء الأعمال في تحسين أداء المؤسسة ومنحها ميزة تنافسية، ودراسة التحديات مثل شخص الخبرة الفنية والميزانية المحدودة عند تنفيذ ذكاء الاعمال داخل مؤسسة متوسطة وصغيرة في بريطانيا ومناقشة كيفية التغلب على هذه التحديات.

قام الباحثون بدراسة ميدانية على مؤسسة صغيرة متوسطة ببريطانيا AGGORA GROUP متخصصة في توفير المعدات والتجهيزات الخاصة بالصناعات الغذائية.

#### وقد أظهرت النتائج:

- تقدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية تبسيط موارد المعلومات الخاصة بها لمساعدتها على اتخاذ قرارات تجارية مهمة. وفي ضوء نتائج الدراسة يوحى للباحثون:
- نظرا لتأثير الإبداع في تعزيز الأهداف التنظيمية، يجب على البنوك محاولة جذب المبدعين وتسهيل دخولهم إلى مؤسساتهم. مراعاة معايير الارتقاء بالوظيفة والاهتمام برضا الموظفين.
- إنشاء مؤسسة للتسويق عبر الانترنت والتجارة الإلكترونية لتقليل التكاليف وزيادة حصتها في السوق.

### 4-study of abdalah saleh saaty « marketing knowledge Management strategy for improving organizational performance and competitiveness- an applied study on private and public hospitals in jeddah city »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Raghavendra raj and all, **business intelligence solution for an SME : acase study**, 8th internationel jount cofernce on knowledge discovery, knowledge Enginering and knowladge management, vol3, science and technology publications, UK, 2011.

<sup>2</sup>Abdalelah saleh saaty marketing knowledge management strategy for improving organizational and competitiveness-an applied study on private and public hospitals in Jeddah city, Eurepan scientific journal, vol 10, N° 01 ,ESJ janury edition, 2014, availble on <https://doi.org>, consulted on : 11.09.2020.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثيرات استخدام إدارة المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية وزيادة القدرة التنافسية لقطاع الصحة مع المستشفيات الإقليمية والدولية.

استخدم الباحث المنهج التجريبي وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات حين بلغ حجم العينة 120 موظف عامل (أطباء) ممرضين وإداريين بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة عدة السعودية.

#### ومن أبرز نتائج الدراسة:

وجود علاقة إيجابية بين مستوى استخدام وتدين إدارة للمعرفة ونجاح الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام إدارة المعرفة وزيادة وتحسين الأداء والقدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الصحي لتصبح معروفة على المستوى الإقليمي والدولي من خلال الإنشاء والتخزين والنقل والتحويل وتطبيق الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة القابلة لاستخدام.

#### وقد أوصى الباحث:

يجب على يركز القطاع الصحي أكثر فأكثر إدارة المعرفة لتطوير نفسه واعتباره أساسا للنمو المستقبلي لتلبية توقعات زبائنه على المستوى الإقليمي والدولي.

- توظيف أشخاص متخصصين لخلق صورة إيجابية للقطاع الصحي، الاستفادة من رأس المال الفكري وتقليل المخاطر المتعلقة بالابتكار.

- تتضمن عملية تنفيذ حل ذكاء الأعمال عدة مراحل ضرورية لتحقيق النجاح أهمها التخطيط، جمع وتحليل ونشر البيانات.

- النقص العام في ميزانية تكنولوجيا المعلومات الكافية يمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استثمار الوقت والمال في تبني حلول ذكاء الأعمال.

#### وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- من أجل تطبيق ذكاء الأعمال يجب الفهم الجيد لمصدر البيانات وكيفية تنقيتها وتحويلها وإنشاء مستودع لتخزين البيانات المحولة.

- تبني بيئة معلوماتية من قبل الفاعلين في المؤسسة يعد العامل الأساسي لإنجاح المشاريع.

5-study of fadheila salman dawood, ali dakhri abbads, « the Nile of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector : field research in a sample of private banks ».<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء لليقظة لأهمية الحاضر نتيجة للتطورات والتغيرات في البيئة التسويقية والتنافسية.

وظف الباحثان في دراستهما لمنهج الوصفي لتأهيل المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة، كما تم اللجوء إلى منهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية، واعتمدا على أداة الاستبانة، طبقت على عينة قوامها (34) من مديري البنوك، والتي تم اختيارها من (4) بنوك خاصة لدورها الريادي في التسويق المعرفي وقرتها على التجاوب (مصرف في الشمال، الخليج العربي، الشرق الأوسط للاستثمار (والتمويل).

ومن أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التشغيلي في البنوك التي شملتها الدراسة مما يؤكد أهمية أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

- تظهر النتائج أن إدارة البنك مهتمة بجمع المعلومات حول بيئتها الخارجية.

- تسعى إدارة عينة البنوك إلى الحصول على ميزة تنافسية بناء على استراتيجية منخفضة التكلفة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- يتعين على إدارة البنك أن تتبنى سياسة واضحة في اختيار وتعيين الموظفين ضمن أقسام البنك وخاصة الإيطارات، بالإضافة إلى إرسال مهنين مصرفيين تدريبية للترقية.

- ضرورة استثمار عينة البنوك للعلاقة الإيجابية المتكاملة بين اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التشغيلي.

<sup>1</sup> Fadhiela salman dawood, ali fakhri abbas, **the role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector : field research in a sample of private bank**, european journal of business and management, vol 10 N° 21, 2018 available online on : [www.iiste.org](http://www.iiste.org) consulted on : 12.03.2020.

6- Study of : Akram Al-Yasiri and all « Measuring the impact of strategic Intelligence-Analytical Study of the views of a sample of workers in AL-FURAT General Company for Chemical Industries »<sup>1</sup>.

هدفت هذه لدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي بشركة AL-FURAT العامة للصناعات الكيماوية في العراق، استخدم الباحثون في الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، تمثلت عينة الدراسة في عينة عددها (200) موظف (متخذي القرار، مديري الأقسام) العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وللتعامل مع هذه البيانات استخدمت عدة طرق إحصائية بيرسون، معامل الانحدار البسيط، الارتباط الذكي.

أظهرت الأساليب الإحصائية عددا من النتائج أبرزها:

-تولي المؤسسة التي تم فحصها اهتماما كبيرا لمتغير اليقظة الاستراتيجية، نظرا لاحتوائه على دور كبير يؤثر على فاعلية برامج الذكاء الاستراتيجي.

-تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما كبيرا لمتغير الذكاء الاستراتيجي كأداة تشغيلية تستخدم لتحقيق أقصى قدر من الأداء.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

-تركيز اهتمام المنظمة على قضية الذكاء الاستراتيجي لما لها من دور كبير في زيادة قدرتها التنافسية من خلال إدخال أنماط سلوكية قياسية جديدة وطرق العمل للتعامل مع المتغير السريع في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> Akram al yasiri and all, measuring the impact of strategic vigilance in stategic intelligence analytical study of the views of a sample of workers in al-Furat general company for chemical industries, journal of management and economics, faculty of management and economics, university of kerbala, Irak,2019.



## المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة آفة الذكر هي أبرز وأحدث الدراسات التي توصلنا إليها حول موضوع إدارة المعرفة التسويقية وعملية اليقظة الاستراتيجية، حيث تنوعت بين وطنية، عربية وأجنبية كون هذه الدراسات التي تم عرضها تلمس جانب من موضوع الدراسة الحالية وتهمل جوانب أخرى واختلفت من حيث الموضوعات والمنهج المستخدم في كل دراسة ونوع العينة ومجتمع الدراسة.

## المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق فيما بينها حول الموضوع العام فهي تتناول موضوعي إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية وتختلف عن بعضها البعض في المتغيرات الفرعية أو اختلاف مجتمعات الدراسات أو اختلاف الفترات الزمنية التي مرت بها وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.

## أولاً: من حيث أهداف الدراسات

اتفقت الدراسات السابقة على قياس دور المعرفة التسويقية وإدارتها لدى المؤسسات وركزت مجموعة من الدراسات على دور المعرفة التسويقية وإدارتها على الأداء المنظمي منها دراسة سعدون جثير وحاتم علي رمضان، دراسة **Jia-jeng Hou and Ysung Chien**، دراسة **Veismoradi and all** ودراسة **Saaty** واتفقت هذه الدراسات على وجود علاقة بين مستوى استخدام وتبني أبعاد المعرفة التسويقية وكفاءة إدارة المعرفة التسويقية مع الأداء، كما اتفقت دراسة حلموس و أماني سليمان في هدف الدراسة المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية الأولى في قطاع البنوك والدراسة الثانية في قطاع التعليم العالي.

أما دراسة حميد فشير فقد ركزت على توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية وبين إبداع للمنتجات في المؤسسات الإنتاجية، كما هدفت دراسة بوزناق إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية، أما تيقاوي وفودو محمد فقد ركزا في دراستهما إلى تحديد مدى تواجد واستعمال المعرفة التسويقية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

تفاوتت أهداف الدراسات السابقة التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، فاتفقت كل من دراسة لمى حميد، **Raghavendra and all** و **Salman and Abbas** على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء لدى المؤسسات.

على خلاف دراسة اليمين والتي ركزت على دور اليقظة بصفة عامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهدفت دراسة علاوي إلى تبيان دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، كما تناولت دراسة قادري أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز العمليات الإبداعية في المؤسسة، بينما هدفت دراسة **Amabile et autres** إلى دراسة ممارسات اليقظة الاستراتيجية من ناحية إدارة المعلومة البيئية التي تؤثر على تطور ونمو المؤسسات، ركزت دراسة قمان على أثر بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات على تنمية الصادرات خارج المحروقات ودراسة زيد خوام في معرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، كما هدفت دراسة **Al-Yassiri and all** إلى تحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة Al-Furat للصناعات الكيماوية.

وهدفت دراسة **Sorin Stanel** إلى التركيز على تنفيذ استراتيجية اليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في هيكل شبكة نظام المعلومات من أجل نجاح الممارسات التجارية.

ثانيا: من حيث مناهج الدراسات

وظفت عظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة **Saaty** التي اعتمدت المنهج التجريبي فقط، أما دراسة **Al-Yassiri and all** فقد وظفت المنهج الوصفي الإحصائي معاً، جمعت دراسة علاوي بين ثلاث مناهج الوصفي والتحليلي والتاريخي.

ثالثا: من حيث أدوات الدراسات

انتهجت معظم الدراسات السابقة اداة الاستبانة والمقابلة لجمه البيانات والمعلومات باستثناء دراسة **Amabile**

**and all** ودراسة **Raghavenrdra and all**

رابعا: من حيث عينات ومجتمعات الدراسات

اختلفت عينات الدراسات السابقة وذلك للاختلاف في الأهداف المرجوة من تلك الدراسات فقد اتفقت كلا من دراسة حلموس و **Veismorali and all** على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي البنوك، ولكن الاختلاف كان في بيئة التطبيق والتي شملت الجزائر، إيران، بينما اختلفت دراسة **Saaty** في عينتها والمتمثلة بموظفي المستشفيات العامة والخاصة بمدينة جدة السعودية، وتمثلت عينة دراسة رمضان وسعدون بالعاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، كما اتفقت كل من دراسة **Jia-jeng Hou and ying-Tsurg chien** ودراسة فشيت في عينة الدراسة والمتمثلة في عدد من المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية وكان الاختلاف في محيط التطبيق والذي شمل الجزائر تايوان، تمثلت

عينة دراسة أماني سليمان بعدد من منسوبي كلية الإدارة والأعمال في جامعة السعودية، واتفقت دراسة بوزناق، دراسة تيقاوي وفودو محمد في عينة ومجتمع الدراسة والمتمثلين في عدد من العاملين في المؤسسات

وتشابهت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية من حيث عينة الدراسة، فقد أجمعت دراسة اليمين، دراسة زيد خوام، دراسة قادري دراسة Sorin ودراسة Al-Yassiri and all على عينة من المدراء في الشركات والمؤسسات الاقتصادية، ولكن الاختلاف كان في بيئة التطبيق والتي شملت الجزائر، العراق، فرنسا، فيما تمثلت عينة دراسة علاوي بإطارات مجمع صيدال للأدوية.

أما دراسة لمى مجيد فتمثلت عينتها في 133 عميد من الكليات العراقية الأهلية وتمثلت عينة دراسة salman and ali abbas من مديري البنوك الخاصة. من جهة أخرى اتفقت عينة دراسة قمان، دراسة Amabile and all ودراسة Raghavenrdra and all والمتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكان الاختلاف في محيط التطبيق والذي شمل بريطانيا، الجزائر، كندا.

### المطلب الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة.

تكمن أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال لنا في إعداد المنهجية المتبعة.
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين توارد أفكارهم.
- المساهمة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وتحديد أهدافها وتساؤلاتها وبناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.
- التزود بمختلف المفاهيم حول إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية وأبعادها والتعرف على مختلف المصطلحات المرتبطة باليقظة الاستراتيجية وتطبيقاتها في منظمات الأعمال.
- الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي توصلت إليها، وتفيد البحث عن الجوانب التي لم نتناولها.

-تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.

-الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

-تشجيع الباحثين الآخرين لمواصلة البحث العلمي في الموضوع نفسه من زوايا أخرى ومن أهم الدراسات التي استفدنا منها في تكوين إطار نظري للدراسة الحالية وإزالة الغموض حول الإدارة الإلكترونية هي دراسة فشيت، دراسة علاوي ودراسة سعدون جثير علي رمضان.

### المطلب الثالث: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

استنادا إلى ما سبق من رصد الدراسات السابقة، فإننا نرى أنه يمكن الآن مقارنة الدراسة الحالية ومعرفة ما يميزها عن

الدراسات السابقة، وبالتالي فإن الفجوة البحثية تتمثل بالتالي:

- تناولت الدراسات السابقة التي تعرضت إليها الإدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية من جوانب مختلفة وفي منظمات متنوعة سواء اقتصادية أو خدمية، وقد أجمعت الدراسات السابقة على أن مفهومي اليقظة والمعرفة التسويقية وإدارتها لا يزالان حديثين وخصيين للدراسة والبحث فيهما ما زال متواصلا فيما يخص كيفية تطبيقهما في المنظمات لأنهما لا يزالان يفتقرا إلى نموذج واضح ومقبول وصالح للتطبيق، والدليل على ذلك أن كل باحث تطرق لهذين المفهومين بشكل مختلف ومن جوانب مختلفة، وحسب رأي الباحثين فهذا الاختلاف راجع، إلى هدف كل باحث من الدراسة التي أجراها وإلى بيئة المنظمات التي طبقت عليها الدراسة أو طبيعة الخدمات والمنتجات التي تقدم في تلك المنظمات.

أن الدراسة الحالية هي عبارة عن محاولة دمج لمتغيري إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية ومعرفة العلاقة بينهما، وكيف يؤثر الأول على الثاني.

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث، حيث بحثت الدراسة في عناصر إدارة المعرفة من جوانبها المختلفة: العمليات، كتنشخيص المعرفة، اكتسابها وتوليدها، تخزين وتطوير المعرفة، توزيعها وتطبيقها، وهذا يعطيها شمولية في بحث الموضوع من جوانبه المتعددة بينما معظم الدراسات السابقة اختلفت في تصنيفها لهذه العمليات.

بحثت الدراسة الحالية في أبعاد المعرفة التسويقية المتمثلة في ما يلي:

-بعد المعرفة بالزبون.

- بعد المعرفة بالمنتج.

- بعد المعرفة بالمنافس.

- بعد المعرفة بالجهاز.

بينما شخص باحثون آخرون أبعاد المعرفة التسويقية على أساس:

-المعرفة بالعملاء.

-المعرفة بالمنافسين.

-ببحث وتطوير السوق.

ونلاحظ كذلك من خلال الدراسات السابقة لليقظة الاستراتيجية أنه قد تم دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين على أساس دورها في تحسين الأداء لدى المؤسسات، وفي دراسة أخرى ثم معالجة الموضوع على أساس الدور الذي تلعبه اليقظة في القرارات الاستراتيجية، وعلاقة اليقظة الاستراتيجية بمتغيرات أخرى.

أما الدراسة الحالية فقد تضمنت ربط العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية ونظم المعلومات ودورها في فعالية صنع القرار الاستراتيجي وتحقيق اليقظة الاستراتيجية للمنظمة.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تعد هذه الدراسات في البيئة محلية على حد علم الباحثين التي تطرقت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية، وهذا ما يعبر في الحقيقة عن الهدف أو الإضافة العلمية المرجوة من هذه الدراسة، حيث حاولت هذه تجاوز الطرح التقليدي للمفهوم التسويقي بمحاولة النظر إليه من خلال منظور إدارة المعرفة من جهة، وكذا طرح بديل لاستغلال هذا الأخير في العملية الاستراتيجية.

وبناء على ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): يوضح الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
سيتم التركيز خلال هذه الدراسة على معرفة عمليات وأبعاد إدارة المعرفة التسويقية كمتغير مستقل وأثرها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة الحالية على مزيج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا الجزء التطبيقي على تحليل ومناقشة الدراسات السابقة.	عدم تطرق الدراسات السابقة إلى ربط المتغيرين مجتمعين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التسويقية) والمتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية). وبذلك يوجد ندرة في هذه الدراسات التي جمعت ما بين المتغيرين موضوع الدراسة.	ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغير إدارة المعرفة التسويقية وربطه مع متغيرات أخرى مثل دراسة فشيت، حلموس، Saaty, jia- Veismoradi, jenghou ركزت دراسات أخرى على دراسة متغير اليقظة الاستراتيجية وربطه مع متغيرات أخرى مثل دراسة العلاوي، قمان Al yassiri, Amabile, Raghzvendra الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة، المؤسسات، البنوك، المستشفيات، الجامعات.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل الثالث:

في الفصل الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة إدارة المعرفة التسويقية واليقظة الاستراتيجية والتي تعد من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة استعرضنا الدراسات ذات الصلة بعنوان البحث ومتغيراته وتعتبر هذه الدراسات الأساس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في إثراء الإطار النظري، حيث قمنا بعرضها مرتبة حسب التاريخ من الأقدم للأحدث، بعد ذلك قمنا بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة استعرضنا أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات.

ومن خلال عرض هذه الدراسات يتضح أنها تمحورت حول إدارة المعرفة التسويقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الأداء، الميزة التنافسية، الإبداع التسويقي وتوجد دراسات أخرى تناولت متغير اليقظة الاستراتيجية وعلاقته بعدة متغيرات مثل: القرارات الاستراتيجية، الأداء المنظمي، النجاح التنظيمي.

إلا أن موضوع الدراسة الحالي والمتمثل في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وعلاقتها بوظيفة التسويق في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة تميز بندرة الدراسات التي عاجلتها في المؤسسات الصناعية والخدمية.

خاتمة عامة



خاتمة عامة:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال، والذى أدت إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة فى أذهان أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، ونظراً للأهمية البالغة للمعرفة أصبحت المنظمات والمؤسسات وحتى الأفراد يتنافسون فى كيفية الوصول إليها اكتشافها، بنائها، نشرها وتوزيعها، وحتى تخزينها والحفاظ عليها، لذا استوجب توفير أداة لإدارتها عرفت بإدارة المعرفة والتى تفرعت عنها إدارة المعرفة التسويقية، ومن خلال ما قمنا بعرضه سابقاً يمكن القول أن لهذه الأخيرة دور بالغ الأهمية فى تحقيق الميزة التنافسية، ويوفر تطبيق المعرفة التسويقية التركيز على استخدامات المؤسسة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى المناسب.

ومن خلال هذا الموضوع سلطنا الضوء على توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية وأثرها فى النشاط الاستراتيجى من خلال تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، وقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج والاقتراحات نورد أهمها فيما يلى:

النتائج:

- 1- للمعرفة أهمية كبيرة فى عصرنا الحالى بحيث تعتبر العنصر الأكثر قيمة فى ظل الاقتصاد الجديد القائم على أسسها.
- 2- إدارة المعرفة هى الإدارة الأكثر حيوية فى المنظمة، إذ يعول عليها فى إنتاج وتوليد المعرفة التى تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة.
- 3- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية فيجب على يتم اختيار أكفاء وتدعيمهم وتوفير لبيئة المناسبة لتقدم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المؤسسة.
- 4- تمثل إدارة المعرفة التسويقية حفلاً علمياً حديثاً يعمل على توفير قدرة واسعة للمؤسسات فى التميز والتفوق والإبداع وتحقيق القيمة والريادة.

5- يوفر تطبيق إدارة المعرفة التسويقية تطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المؤسسة.

6- إن توفر جميع أبعاد المعرفة التسويقية من معرفة الزبائن، الموردين والمنافسين بالإضافة إلى المعرفة بخصوص المنتجات والعمليات الداخلية، يجعل منها معرفة شاملة تساعد المؤسسة على صياغة استراتيجيات تسويقية تعزز مكائتها السوقية.

7- اليقظة الاستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة البحث معالجة تحليل ونشر للمعلومات لأهداف استراتيجية وهي تشتمل على اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية.

8- إن اليقظة الاستراتيجية هي الطريق الوحيد الذي بإمكانه المساهمة في الرفع من تنافسية المؤسسة بالتكيف مع قواعد المنافسة، واكتشاف نقاط القوة والضعف فيها عن طريق تسهيل مميزات أو خطوات القرار الاستراتيجي عن طريق اغتنام الفرص وتقليل الأخطار وهذا في طابع استباقي إداري.

9- إن تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية يحتاج إلى تكنولوجيات وبرامج متطورة بإمكانها مواكبة الكم الهائل للمعلومات وسرعة تدفقها إلى المؤسسات منها الأنترنت، وطريقة المعايير.

10- المنظمات التي تتبنى وتطبق المعرفة التسويقية ونظم المعلومات هي المنظمات الأكثر نجاحا وتخوفا لأن عملية صنع القرار الاستراتيجي وحل المشكلات تعتمد على توفير قاعدة المعلومات والمعرفة التسويقية اللازمة.

### الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

1- تعزيز دور المعرفة بشكل عام والمعرفة التسويقية بشكل خاص، لأن الفارق الرئيسي والتميز بين المؤسسات أصبح أساسه المعرفة إضافة إلى باقي الموارد الأخرى.

2- على المؤسسات أن تعطي أهمية لليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التسويقية باعتبارهما أحدث وأبرز المناهج والمفاهيم الإدارية الحديثة.

3- تعزيز دور التسويق وإدارة المعرفة في المؤسسات، والنظر إليهما كأنشطة محورية تقوم عليها باقي النشاطات.

4- دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك لحل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة ابداعية.

5- توصي المؤسسات بضرورة بناء قاعدة معلومات عن كل ما يتعلق بالسوق، والمنافسين والموردين والزبائن... الخ والتي تمكن من مقارنة وضعية المؤسسة الحالية بما سبق، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية.

6- ضرورة رصد المعلومات الدقيقة والصحيحة من محيط المؤسسة عن طريق إرساء نظام فعال ومحكم لليقظة الاستراتيجية.

7- إضافة مصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسات مختصة بتطبيق آليات إدارة المعرفة التسويقية، وضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة الاستراتيجية، فالخبير وحده يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

#### آفاق الدراسة:

إن هذا البحث وأمام حداثة موضوع إدارة المعرفة التسويقية ودوره في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة وندرة الدراسات السابقة من جهة أخرى، لم يكن شاملا كما ينبغي لذا فإننا نرى إمكانية مواصلة وتعميق هذا البحث في عدة جوانب أخرى لها صلة به والتي نراها بمثابة بحوث مستقبلية.

- دور إدارة المعرفة التسويقية في تفعيل الذكاء الاقتصادي.

- اسهامات أبعاد المعرفة التسويقية في تعزيز اليقظة التنافسية.

- اليقظة الاستراتيجية وإشكالية النجاح الاستراتيجي في ظل اقتصاد المعرفة.

قائمة

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
2. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
3. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
4. انس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، السعودية، 2018
5. بشير العلاق، إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها (مجالات مختارة)، دار اليازوري عمان، الأردن، 2009.
6. بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007
7. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم، إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2007
8. ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
9. حبيب إلياس حديد، أصول الترجمة دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1974.
10. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
12. حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

13. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
14. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
15. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. رامز واثق شاكر محمود، التسويق الاستراتيجي، ط1، قطر، 1997
17. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2011
19. الزغبى هيثم وآخرون، إدارة الموارد مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
20. زكرياء أحمد غرام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015
21. زويلف مهدي حسن، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2004
22. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، الأردن، 2015
23. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2013
24. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
25. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
26. سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

27. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016
28. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2011
29. الشموط محمد سالم، جواد شوقي ناجي، إدارة سلسلة التوريد علاقات المجهزين مدخل إداري، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
30. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
31. الصيرفي محمد، التسويق الاستراتيجي، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009
32. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
33. عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
34. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، منحني نظري تطبيقي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
35. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
36. عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، ط2، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011
37. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
38. علاء فرحان الدعيمي، فاطمة المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، سنة 2011
39. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
40. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (مدخل تطبيقي-استراتيجي-وظيفي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.

41. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
42. القريوني، محمد قاسم، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001
43. القيسي، فاضل أحمد والطائي، علي حسون، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
44. اللامي، غسان قاسم داود، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
45. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
46. ماهر العجي، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000
47. محفوظ أحمد حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
48. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007
49. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
50. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
51. مصطفى يوسف كايفي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2009
52. منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
53. موسى غانم فنجان، حسين محمد عبد، إدارة المشتريات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
54. ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
55. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015



56. نظام موسى سويدان والبراي، نزار عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009
57. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال (التسويق الصناعي)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011
58. هالة محمد لبيب وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

أ. أطروحات الدكتوراه:

1. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
3. حميد شكر عبد الأمير، استراتيجيات تسويق الخدمات والأداء التسويقي، الدور الوسيط للمعرفة التسويقية (دراسة عينة من المؤسسات الخدمية في مدينة بغداد)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2020.
4. حميد فثيت، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
5. حنان يحيى الشريف، تأثير نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.

6. فالتة اليمين، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه قسم العلوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
7. لمى ماجد حميد، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية من العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2019.
8. محمد قادري، "اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر 2017.
9. نصيرة علاوي دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه في ادارة الافراد وحوكمت الشركات - تخصص تسيير الموارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان الجزائر 2015.

#### ب. رسائل الماجستير:

1. أمينة بن ميهوب، أثر المعرفة التسويقية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص دراسات وبحوث تسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017
2. أنيسة قمان، "محاولة بناء خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال - قسم العلوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر -2014.
3. تهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

4. حسين بوزناق، ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر، 2013.

5. عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين للأداء التسويقي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأداء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، 2015

### ج: مذكرات الماجستير:

1. راضية سويد، فوزية رغدي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

2. ياسر العكروت، أثر اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات، بحث مقدم في مقياس اليقظة الاستراتيجية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، ماستر 2، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2020.

### ثالثا: المجالات

1. ابراهيم عباس الزهيري، اليقظة الاستراتيجية: مدخل لادارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، العدد 52، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، افريل 2018
2. أماني عثمان سليمان، "دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على كلية الادارة والاعمال بجامعة الاميرة نورة"، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية المجلد 5 - العدد 8، كابل، افغانستان 2018.

3. بومدين بوداود، هوارى معراج، مساهمة بني هندسة المعرفة التسويقية في تعزيز أخلاقيات الاتصالات التسويقية من وجهة نظر المستهلك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر 03-12-2018.
4. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، جامعة ام البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014
5. زيد الخوام محمود، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة- وزارة الصناعة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 23، عدد 96، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2017.
6. سعدون حمود جثير، حاتم علي رمضان، المعرفة التسويقية وأثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، هيئة توزيع بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014
7. الطائي، علي حسون، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، بالتطبيق على مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، فلسطين، 2008
8. طيب داودي، احمد بن خليفة، فاعلية ادارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2013
9. العربي تيقاوي، فودو محمد، تشخيص "مدى توافر المعرفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 22، العدد 2 - كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3-2019.
10. عقون شراف، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- تجرية الجزائر-مجلة العلوم الانسانية، العدد 5، المركز الجامعي ميله، الجزائر، يونيو 2016
11. فارس محمد فؤاد النقشبندی، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، مجلة كلية

- الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 15، جامعة بابل، العراق، 30 جوان 2015
12. فاطمة عبد علي السعودي، علاء فرحان طالب، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الأول، المجلد 1، جامعة كربلاء، العراق، 2010
13. فراس رحيم يونس العزاوي، عبد القادر رحومي أحمد الجنابي، تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السليمانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 30-06-2011
14. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية المجلد 11 العدد 2 كلية العلوم الادارية، الكويت 2004
15. محمد زرقون، الحاج عرابة، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر، 2014
16. مريم لموس، انواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية المجلد 2 العدد 8 المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية الجزائر سبتمبر 2019
17. نجلاء عبد التواب، عيسى عبد العال، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، أكتوبر 2018
18. نذير بوسهوة، اهمية ادارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 7 جامعة المدية، الجزائر، افريل 2017
19. ولد عابد عمر، علواطي مين، اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية العدد 17، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، جانفي 2017

رابعاً. الملتقيات والمؤتمرات:

أ. الملتقيات

1. إيمان حيولة، زينة عباد، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي المعطيات الكبيرة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2017.
2. جمال بن السعيد وآخرون، اليقظة الاستراتيجية لعامل لاستمرارية الأداء، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017.
3. شراف عقون، محمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال-حالة الجزائر- الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية بين حتمية التفاعل او الزوال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 17-18 مارس 2014.
4. عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول مناقشة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر.
5. هجيرة شيخ، عائشة بوثلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

ب. المؤتمرات:

1. أحمد هاشم سليمان، ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، نيسان 2006.
2. ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ط2، 28 نيسان، 2004.

3. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
4. محمد صالح، عبد الفتاح بوخمحم، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، الأردن، 23-26 نيسان، 2012.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdessalem bendiabellah, Mustapha djennas, **veille stratégique et système d'intelligence économique en algerie: evaluation et perspectives**, les cahiers du CREAD! N 111, université de Tlemcen, Algeria, 2015
2. Akbar Veismoradi, and all, **The Study Relationship Between Marketing Knowledge Management Assets and Capabilities And Banking Industry Performance of Iran (Case Study: Saderat Bank Of west Coutry**. International journal of Mnagement and Humanity Sciences, Vol2 N° 01, Victor Quest Publication, 2013 Available online at <http://www.igmhsjournal.com>.
3. Akli, **veille stratégique en entreprisec communication, gouvernance et intelligence économique**, colloque international UFC, Algerie telecom, Alger, Algeria, 14-16 juin 2008
4. Akram al yasiri and all, **measuring the impact of strategic vigilance in statergic intelligence analytical study of the views of a sample of workers in al-Furat general company for chemical industries**, journal of management and economics, faculty of management and economics, university of kerbala, Irak,2019.
5. Anne rodriguez, **la veille environnementale, est-elle un outil de regulation sociale?** Memoire presente pour obtenir le titre professionnel chef de projet en ingenierie documentaire INTD niveau I conservatoire national des arts et des metiers, institut national des techniques de la documentation, France, 2007
6. Anne-laure raffestin et autres, **regards croisés sur la veille**, ENSSIB, lyon, France,2011
7. Antonio Lorenzon, **Marketing Knowlodge Management in strategic Adoption of a CRM solutions**: Global supports and applications in Europe, Working paper n 3, Dipartimento dieconomia politica e Aziendale, universita degli studi di Milano Italia, Gennaio, 2005..

8. Bekkadour hassan, **veille strategique et intelligence economique cas des entreprises algeriennes**, memoire de magister en science de gestion, faculte des sciences economiques, commerciales et sciences de gestion, universite abou bekr-belkaid, tlemcen,algerie, 2014
9. Chedia dhaoui, **les criteres de reussite dun systeme dintelligence economique pour un meilleur pilotage strategique, proposition dun MERSIE**, these de doctorat, specialite sciences de linformation et de linformation, universite Nancy 2, france 2008
10. Chistain coutenceau et autres: **guide pratique de l'intelligence économique**, éditon, EYROLES, Paris, France, 2008
11. Cigref, **intelligence economique et strategique,les systemes dinformations au Coeur de la demarche**, rapport club dinformations des grandes entrprises françaises,France,mars 2003
12. Damien derouet, Fabian lepoivre, **veille, processus et methodologie, nevaconseil**, france, 2005
13. Daniel caumant, **les études de marché**, 5 ème éditions, Dunod, Paris, France, 2016
14. Fadhiela salman dawood, ali rakhri abbas, **the role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector : field research in a sanple of private bank**, european journal of business ans management, vol 10 N° 21, 2018 available online on : [www.iiste.org](http://www.iiste.org) consulted on : 12.03.2020
15. Fatima Zahra hamama, **la veille stratégique, cas pratique: veille stratégique et intelligence économique au sein de MEDITEL**, école nationale de commerce et de gestion Casablanca, universite Hassan 2 mohamedia, Casablanca, Maroc, 2006
16. Gerard verna, **la veille technologique: une ardente necessite (1)**, department de management, universite laval, France, 1993
17. Guillaume ebelman, **intelligence, enjeux, definitions, et methods**, france, 2003
18. Guislaine CHARTRON, **la veille dans le contexe de lenseignement superieur et de la recherché**, journee Go!Doc, ENS Cachan, France, 28 septembre 2010



19. Henia necib, **realisation d'un tableau de bord de veille technologique et scientifique**, memoire de fin d'etude "master", specialité: technique et l'information de la communication dans l'entreprise, department des sciences de gestion, faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion, université 08 mai 1945 Guelma, Algerie,2012
20. Henri martre et autres, **intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du groupe, commissariat general du plan, la documentation française, France, fevrier 1994
21. Humbert lesca et autres, **la veille stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales, gestion international et pays émergants** 3 ème colloque de l'IFBAE, Grenoble, Fance,19-20 mai 2005
22. Humbert lesca, Nicolas lesca, **les signaux faibles et la veille anticipative pour les decideurs methods et applications**, la voisier,Paris,France,2011
23. Humbert lesca, **veille stratégique la méthode L.E.SCanning**, édition EMS, paris, France, 2003
24. Humbert lesca, **veille stratégique, concepts et demarche en mise en place dans l'entreprise**, ministere de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, France, 1997
25. Izabela Sztangret, **Marketing Knowledge Management in structural approach, Community of practice in Microsoft international Comparison**, the european and Global perspective information society, University of Economic in Katowice, Poland, January 2013,
26. Jacques sornet et autres, **systemes dinformations de gestion manuel et applications**,editions francis Lefebvre,Dunod, France,2016
27. Jay liebowitz, **strategic intelligence busniss intelligence, competitive intelligence, and knowladge management**, auerbach publications, New York, USA, 2006
28. Jean guy belisle, **le benchmarking, une methode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la maitrise en genie de la construction**, universite du Québec, Monreal, Canada, 2007

29. Jean-pierre dufau, **l'intelligence économique, commission de la cooperation et du développement**, document n 19, assemblé partenaire de la francophone, Dakar, Senagal, 6 au 7 juillet 2010
30. Jia - Jeng Hou and ying – Tung Chien, **The effect of Market Knowledge Management Compétence on Business Performance : A Dynamic Capabilities Perspective**. International journal of Electronic Business Management .vol8 N°2, Département of Business Administration National Chiayi University, Chiayi, Taiwan, 2010.
31. Julie Abraham, **l'intelligence économique en pratique: de l'analyse stratégique a la veille concurrentielle**, cahiers de la documentation-bladen voor, documentaire, Belgique, 2005
32. Kouakou rasoalilala josther, **outil de veille stratégique**, departement des études économiques et financiere,BNETD, Paris, France, 16 mars 2010
33. Leila Zemmouchi-ghomari, **introduction au monde des systemes d'informations ouvrage pédagogique**, edilivre,France,2018
34. M Porter **L'avantage concurrentiel des nations**, Dunod, Paris, France, 2000,
35. Manelle guechtouli, **management des activites de veille stratégique: entre une organization formelle et informelle**, la revue des sciences de gestion, n 266, CAIRN.INFO pour direction et gestion, France, mars-avril 2014
36. Marie-laurence, humber le sca, **implantation d'une veille strategique pour le management strategique pour le management strategique: cas d'une PME du secteur bancaire**, la revue des sciences de gestion, direction et gestion n203,Grenoble, France, sept-oct 2003
37. Marquard Michael J, **Building the learning organization Mastering the five elements for corporate learning**, David-Black publishing company, USA, 2002,
38. Mathieu guidère, **la veille multilingue: defense et illustration de la traduction stratégique, premier colloque international sur la veille stratégique multilingue**, universite de Geneve, Suisse, 28-29 mai, 2008. In [www.guidere.org](http://www.guidere.org). consulté le 24-08-2020
39. Michel cartier, **la veille intégrée: comment gerer le changement grace aux strategies d'innovation**, 2003, disponible sur: [www.michelcartier.com](http://www.michelcartier.com), consulté le 24-08-2020

40. Ministère de l'agriculture et de l'environnement, **étude de faisabilité pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable**, rapport final de la phase 3, ACC, Tunisie, novembre 2010
41. Ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, **manuel de formation en intelligence économique**, document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet veil tech, Algérie, septembre 2010
42. Mohamed Jaouad Malzi, **mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein du (MICIEN)** projet de fin d'études du cycle des informations, Rabat, Maroc, 2014
43. Nathalie Costa, **veille et benchmarking**, Ellipses marketing, Paris, France, 2008
44. Noor Hazlina Ahmad et autres, **Handbook of research on small and Medium enterprises in developing countries**, Igi Global, United States of America, 2017,
45. Odile Boisard, **veille et intelligence économique: faut-il choisir? Retour d'expérience**, école de management, euroned Marseille, France, disponible sur: <http://isdsm.univ-tln.fr> consulté le 10-07-2020
46. Pateryon E, **la veille stratégique**, economica, Paris, France, 1998
47. Philippe Gloaguen et autres, **le guide du routard (guide de l'intelligence économique)** 1<sup>ère</sup> édition Legoprit, Italie, 2014
48. Raghavendra Raj and all, **Business intelligence solution for an SME : a case study**, 8<sup>th</sup> international joint conference on knowledge discovery, knowledge Engineering and knowledge management, vol 3, science and technology publications, UK, 2011.
49. Raquel Jannissek-Muniz, Humbert Lesca, **veille stratégique: application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractères anticipatifs. Application d'internet et sites web pour faire émerger des signaux faibles à partir de la provocation d'information**, actes du colloque, Grenoble, France, mai 2003
50. Robert C. Camp, **le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**, 1<sup>ère</sup> édition les éditions d'organisation, 1992
51. Samia Ould-Ali, Kamel Rouibah, **une vision stratégique: gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de**

**lentreprise**, rist vol 11, n 02, faculty of technology management, department of informations and technology, Hollande, 2011

52. Serge amabile et autres, **Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices**, revue, management et avenir N° 44, management prospective Ed, article disponible en :<https:// Cairn.info>. consulté le 10.09.2020.

53. Songphet hanvanich et autres, **reconceptualizing the meanig and domain of marketing knowladge**, journal of knowladge management, vol7, N°4, MCB UP limited, USA, 2003.

54. Sorin Stanel ,**Gerer les bonnes pratique des entreprises entre gestion des connaissances et veille strategique**, Mémoire présenté pour obtenir les dess en science de l'information et de la documentation spécialisées, conservatoire national des arts et métiers, institut national des techniques de la documentation, France, 2004.

55. Vinita sangtani, Feisal Murshed, **product Knowledge and saleperson performance: rethinking the role of optimism**, Marketing intelligence and planning, vol 35, N 06, Emerald publishing limited bingly, England, 2017.

56. Voyant Olivier, **les enjeux du developement dun systeme de veille stratégique integer au sein des PME-PMI**, université lumiere Lyon 2-ISEOR, France, 1998

57. Yasmina asmani, **la contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise, cas de la fromagerie ESSENDU**, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplome de master, option: management stratégique, department des sciences de gestion, faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion, université mouloud maameri de Tizi-ouzou, Algerie, 2018.