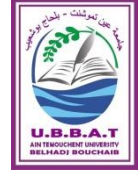




وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي  
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية - عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

د. العشابي فاطمة الزهرة

من إعداد الطلبة:

✓ بن جريو سجاري بوعامر

✓ جعدان يمينة

اعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب
رئيس اللجنة	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	محاضر "أ"	د. مراد سماعيل
ممتحنا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	محاضر "أ"	د. حولية يحي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	محاضرة "أ"	د. العشابي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2020/2019

## شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى فضله وعظيم سلطانه الذي اعاننا على انجاز هذا العمل واتمامه.

..... و لقله تعالى..... "لئن شكرتم لأزيدكم".....

الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق.

ومن تم يطيب لنا أن نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان والتقدير لأستاذتنا الفاضلة "العشابي فاطمة الزهراء" المشرفة على هذه المذكرة وتفضلها علينا بقبول تأطيرنا وتوجيهنا من أجل إتمام هذا العمل.

فقد لامسنا منها الرعاية وحسن التوجيه، فنحن نقف لها تبجيلا وكلنا شكرا وامتنانا لها على كل نصائحها وتوجيهاتها، وعلى كرم أخلاقها وتواضعها الكبير، سائلين المولى القدير أن يجزيها عنا خير الجزاء وأن يبارك لها في وقتها وجهدها وعلمها.

نشكر كل اساتذتنا الكرام الذين افاضوا علينا من عملهم ولم ييخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم (من الابتدائي الى الجامعة).

نشكر كل من وقف الى جانبنا من بعيد او من قريب على انجاز البحث .

شكرا جزيلا

السلام عليكم رحمة الله تعالى و بركاته

# إهداء

اهدي تمرة جهدي المتواضع:

الى من امر الله بالإحسان اليهما "وبالوالدين احسانا".

الى زهرة انامي، الى من ضمتني بوشاح عنائها، الى مؤنستي في وحدتي ولذتي في حياتي، الى صانعة حياتي الى يوم الفراق، الى امي الحنوننة.

الى عين الوفاء، و عنوان الروح، و عمري في دنياي، الى من احترق تحت حر الشمس، و تصلبت عروقه تحت الجليد ليلقنني اسمى دروس التحدي والاقدام، الى ابي الكريم.

الى من قاسموني حنان امي وشاركوني حب ابي، اخوتي الاعزاء.

الى من ترعرعت بين ايديهم، الى من وقفوا بجواري وقت الضيق والفرح، الى من يشرفني ان اناديهم اخواتي وامهاتي، الى كل من: نصيرة، ستي، فاطمة، خيرة ميساء

الى من يسعدني لقاءهم و يحزنني فراقهم، من عرفت معهم معنى الصداقة و الحب والاخلاص والمعاشرة والطيبة، عائلتي كلها واصدقائي جميعا.

الى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا

والى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هاته الورقة.

**بن جريو سجراري بوعامر**

# إهداء

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل على عظيم نعمه التي لا تعد وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد ونصلي  
ونسلم على نبينا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام.

أهدي ثمرة نجاحي إلى قرّة عيني وملكة فؤادي، إلى من غمرتني بخنائها وصانتي دعواتها، إلى التي رفع الله  
مقامها والجنة تحت أقدامها "أمي الغالية".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "والدي العزيز" حفظه الله وأطال في  
عمره.

إلى من أكن لهم قدراً من الحب والاحترام والتقدير خالاتي "هوارية"، "غليمة"، "زوليخة" و"فتيحة".

إلى من جمعني به القدر فكان أجمل ما قدمته لي الحياة "خطيبي عبد الصمد".

إلى جميع صديقاتي خاصة "رفيقة"، "جيهان" و"شيماء".

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

جمعدان يمينة

## ملخص الدراسة:

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت، وذلك من خلال معرفة ما إذا كان لليقظة الإستراتيجية أثر على كل من الحصة السوقية، الربحية، قوة العلامة التجارية .

للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت 35 استبانة على مسؤولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة واستبعد منها واحدة لعدم صلاحيتها وبالتالي تم الحصول على 34 استبانة قابلة للتحليل، كما تم الاستناد على برنامج SPSS في معالجة البيانات واختبار الفرضيات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية وعلى قوة العلاقة التجارية، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يعني أن هذه الأخيرة تولي اهتمام باليقظة الإستراتيجية كأداة لزيادة الربحية بينما لا تولي أهمية لليقظة الإستراتيجية كأداة لنمو الحصة السوقية وقوة العلامة التجارية.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، الأداء التسويقي، الحصة السوقية، الربحية، قوة العلامة التجارية.

### Study summary :

This study aimed to identify the extent of the strategic vigilance contribution in improving the marketing performance of economic institutions in the state of ain\_temouchnet, and that through see if strategic vigilance has an impact on market share, profitability, brand strenght.

In order to get this study done descriptive analytical approach was used, and questionnaire was also used as a tools to collect data, where 35 questionnaires were distributed to the officials of the economic institutions under study, and one of them was eliminated because it was not valid, and spss program has been relying on in data processing and hypothesis testing, and in the concluded of this study it has been seen that there no statistically significant effect of strategic vigilance on the growth of the market share and on the strenght of the commercial relationship, while there is a statistically significant effect of strategic vigilance in increasing profitability in the economic institutions understudy, what its means that they pays attention to strategic viginlance as a tool to increase profibility while they don't give any importance attached to strategic vigilance as a tools for market share growth and brand strenght.

**Keywords :** Strategic vigilance, marketing performance, market share, profiability, brand strenght.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الاهداء
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ - ذ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
06	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية
09	المطلب الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
11	المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها
12	المطلب الثاني: انواع اليقظة الاستراتيجية
17	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية
19	المبحث الثالث: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: نظام ومثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: معلومات عملية اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الثالث: طرق ووسائل عملية اليقظة الإستراتيجية
27	خلاصة الفصل الاول
28	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي
29	تمهيد الفصل الثاني

30	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء التسويقي
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته
32	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
35	المطلب الثالث: مفاتيح الأداء التسويقي المتميز
36	المبحث الثاني: قياس الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأسباب الاهتمام به
38	المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي ومراحله
41	المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء التسويقي ومؤشراته
44	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي
44	المطلب الأول: البدائل والفرص المتاحة والمقدمة من طرف الانترنت
45	المطلب الثاني: تأثير استخدامات الانترنت على التسويق المباشر
47	المطلب الثالث: دور الانترنت بالنسبة للأنشطة التسويقية
50	المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الفصل الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت
53	تمهيد الفصل الثالث
54	المبحث الاول: إجراءات الدراسة الميدانية
54	المطلب الاول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
56	المطلب الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية
56	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
59	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
59	المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور اليقظة الاستراتيجية
66	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور الاداء التسويقي
69	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
69	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

73	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
75	خلاصة الفصل الثالث
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
87	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
21	دور وخصائص ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	01-01
55	مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكرات الخماسي	01- 03
57	يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاو الاستبيان	02-03
58	معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	03-03
59	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	04-03
60	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	05-03
61	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06-03
62	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07-03
65 - 64	استجابات افراد العينة لمحور اليقظة الاستراتيجية	08-03
66	استجابات افراد العينة لبعء الحصة السوقية من محور الاداء التسويقي	09-03
67	استجابات افراد العينة لبعء الربحية من محور الاداء التسويقي	10-03
68	استجابات افراد العينة لبعء قوة العلامة التجارية من محور الاداء التسويقي	11-03
69	تحليل معامل الارتباط لليقظة الاستراتيجية وبعء الحصة السوقية	12-03
70	تحليل التباين الاحادي من اجل التأكد من صلاحية النموذج	13-03
70	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على بعء الحصة السوقية	14-03
71	تحليل معامل الارتباط لليقظة الاستراتيجية وبعء الربحية	15-03
72	تحليل التباين الاحادي من اجل التأكد من صلاحية النموذج	16-03
72	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على بعء الربحية	17-03
73	تحليل معامل الارتباط لليقظة الاستراتيجية وبعء قوة العلامة التجارية	18-03
73	تحليل التباين الاحادي من اجل التأكد من صلاحية النموذج	19-03
74	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على بعء قوة العلامة التجارية	20-03

## قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
07	عناصر الذكاء الاقتصادي	01-01
08	علاقة الذكاء الاستراتيجي باليقظة الإستراتيجية	02-01
17	أنواع اليقظة الإستراتيجية	03-01
18	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية	04-01
20	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	05-01
23	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الاهتمام بها	06-01
35	أصحاب المصالح ذوي الارتباط بالمؤسسة	01-02
40	مراحل تقييم الأداء التسويقي	02-02
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01-03
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	02-03
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03-03
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04-03

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	02
قائمة الاساتذة المحكمين	03
مخرجات SPSS	04

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

شهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغيرات المتلاحقة والمتسارعة، وهذا بفعل ما أفرزته العولمة من انفتاح الأسواق وهدم الحدود بين الدول والقارات، لتجعل من العالم قرية صغيرة تسودها المنافسة الحادة، وعلى إثر هذه التغيرات صار عالم الأعمال يعيش واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتسم بملامح تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على التحول والحركة.

بالنظر إلى أن المؤسسة نظام مفتوح فمن الواضح أنها تتأثر بالتغيرات التي تحدثها البيئة، وبما أن السمة الأساسية التي تحكم نشاط المؤسسة الناجحة هو التكيف مع هذه البيئة وليس الانعزال عنها، بات من الضروري على المؤسسات أن تسعى إلى البحث عن أساليب فعالة لترصد بيئتها، واستخدام أدوات متجددة لتطوير أدائها وتدعيم قدرتها على مواجهة منافسيها، إضافة إلى امتلاك آليات تبعتها قدر المستطاع عن المخاطر التي تهددها وتضعها عند أقرب فرصة يمكن أن تحصل عليها، ولعل من أهم هذه الآليات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تعد أحد السبل التي توفر للمؤسسات المعلومات التي تمكنها من فهم أفضل للأسواق وتحقيق التميز في الأداء والتفطن للفرص أو الأخطار المحتملة.

إن الدولة الجزائرية كباقي الدول العربية والعالمية تنشط في بيئة يشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخيارات المستقبلية، الأمر الذي يجعل من قيادة المؤسسات الجزائرية يشبه السير بين الصخور وسط الظلام، وهو ما يتطلب منها أن تمتلك وتفيد فن قراءة وتأويل البيئة للوصول إلى بر الأمان، وذلك من خلال إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يسهل للمؤسسات الجزائرية عملية كشف المعلومات الضرورية التي تساعد على تحسين أدائها بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص من أجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها، واحتلال موقع متميز في السوق يضمن بقاءها واستمرارها.

### 1. إشكالية الدراسة :

على إثر ما تقدمنا به يمكن طرح الإشكالية التالية :

« كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت؟

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ هل يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية على الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

### 2. فرضيات الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بطرح الفرضيات التالية :



## المقدمة العامة

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3. أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الموضوع ليس وليد الصدفة، بل هناك دوافع كثيرة تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه، ويمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي :

#### أ. الدوافع الذاتية :

✓ روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع، كما أن قلة البحوث التي تتناول فكرة ربط اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي كان دافعا مشجعا لاختياره،  
✓ محاولة إثراء مكتبتنا بمرجع جديد خاصة وأننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع،  
✓ رفع التحدي في وجه الصعاب، فتحذير زملائنا من صعوبة هضم هذا الموضوع هو أكبر سبب وأقوى حجة لاختياره والتوغل فيه.

#### ب. الدوافع الموضوعية :

✓ حداثة الموضوع بالنسبة لمؤسساتنا، حيث أنه أحد المجالات المهمة والمعنى بها على مستوى المؤسسات المتطورة،  
✓ الأهمية التي أصبح يحظى بها هذا الموضوع في الوقت الراهن خاصة مع ما يشهده المحيط من تطورات وتقلبات سريعة، أين صار الأداء التسويقي للمؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية من خلال اليقظة الإستراتيجية.  
✓ عدم الدراية الكافية لدى المؤسسات الجزائرية بالدور الحيوي الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي.

### 4. أهمية البحث :

تكمن الأهمية الأساسية لهذا الموضوع من الناحية النظرية في تبين دور اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسات وفي تفعيل أدائها التسويقي انطلاقا من رصد البيئة الذي يمكن المؤسسات من تحديد رؤية مسبقة لمستقبلها. كما أن لهذا الموضوع أهمية بالغة على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية للحصول على المعلومات المفيدة التي يمكن استغلالها في تحسين الأداء التسويقي.



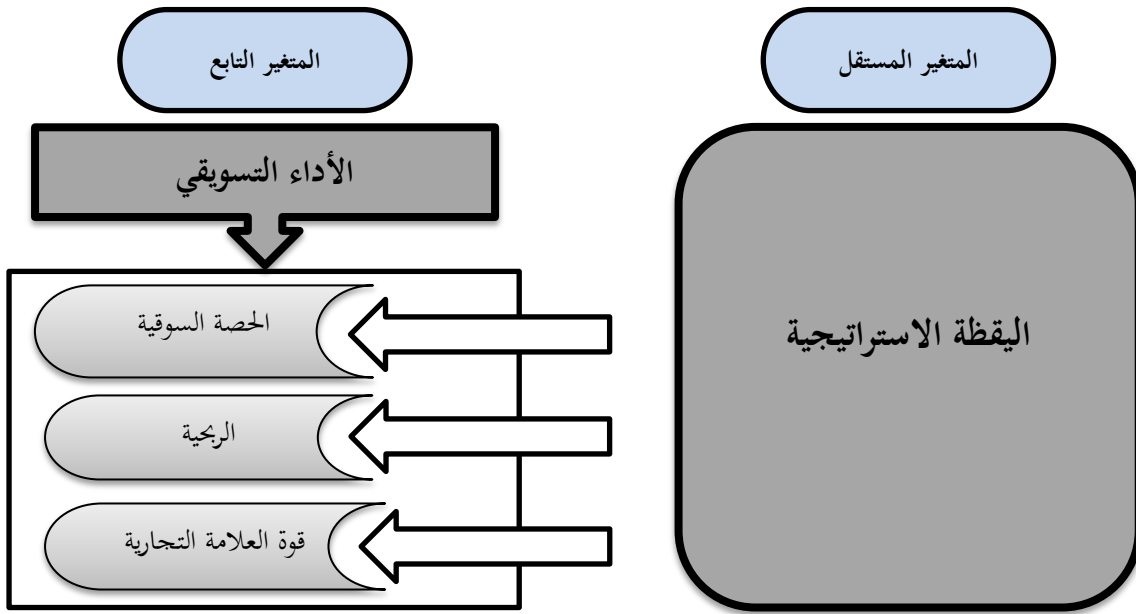
### 5. أهداف البحث :

على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التعرف على كلا من مفهومي اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي وكافة العناصر المرتبطة بهما.
- ✓ إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعرفة مدى تبنيتها لنظام اليقظة الإستراتيجية ومدى إدراكها لأهميته.
- ✓ تحسيس مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمدى مساهمة وتأثير اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي.
- ✓ تقديم بعض التوصيات والافتراحات التي يمكن أن تساعد على رفع مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات من خلال التطبيق الفعلي لنظام اليقظة الإستراتيجية.

### 6. نموذج الدراسة :

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقات التي تربط بينها من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل أدناه:



### 7. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري للبحث مستندين على المراجع والمصادر التي لها علاقة بجوانب الموضوع، أما المنهج التحليلي تم استخدامه لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية إذ اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة ثم قمنا بتحليلها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 8. حدود الدراسة :

نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية :

- أ. **الحد الموضوعي** : ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيين وتوضيح أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات.
- ب. **الحد المكاني** : أُنجزت الدراسة على مستوى عدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت من بينها مؤسسة صناعة ومعالجة الألبان، مصنع القرميد والحديد، مؤسسة المصبرات للطماطم، بنك التجارة الخارجية BEA، اتصالات الجزائر... الخ.
- ج. **الحد الزمني** : تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.
- د. **الحد البشري** : يتمثل العنصر البشري الذي تستهدفه الدراسة في مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت.

### 9. الدراسات السابقة :

إن معرفة الأعمال التي أُنجزت من قبل حول موضوع البحث أمر لا بد منه، فقد ساهم استعراض الدراسات السابقة في استكشاف الموضوع وضبطه بصورة جيدة، كما ساهم في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات والأبحاث التي ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء موضوعنا:

#### أ. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) :

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية نذكر منها :

- دراسة علاوي نصيرة، بعنوان: " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة "، رسالة دكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

◀ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما ومجمع صيدال خصوصا، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي في الجزء النظري، أما في الجزء التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على أداة المقابلة وذلك من خلال طرح أسئلة متسلسلة على مجموعة من إطارات مجمع صيدال، حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمجمع بمراقبة وتتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء، كما تبين أن اليقظة الإستراتيجية توفر معلومات ودراسات عن سوق الدواء (العرض والطلب) محليا وعالميا لمعرفة النقص ومحاولة تغطيته فتساهم بذلك في تحسين تنافسية مجمع صيدال.

■ دراسة سلمى سردي ونسرين بوجمة، بعنوان: " دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.

◀ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كعامل استراتيجي مهم في خلق وتعزيز التفكير الإبداعي في المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة من الإطارات السامية بمؤسسة CONDOR لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة 60 استبانة، وتم استرجاع 51 استمارة قابلة للتحليل، بعد ذلك تم تحليل البيانات المحصل عليها واختبار الفرضيات بالاستناد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر كبير في تعزيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

■ دراسة مصباح عائشة و عبد الفتاح بوخخم، بعنوان: " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو "، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، جوان 2019.

◀ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير وتنمية الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال اوريدو، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة المقابلة في جمع البيانات، حيث جرت هذه المقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة من خلالها إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين والمرقبين، ونقاط قوتهم وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة الإستراتيجية تمكنها من تنمية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات.

### ب. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التسويقي) :

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء التسويقي نذكر منها:

■ دراسة محمد كايد محمد المجالي، بعنوان: " أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

◀ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك العاملة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية. ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة

## المقدمة العامة

لجمع البيانات، حيث وزعت الاستمارة على عينة من العاملين في الإدارة الوسطى والعليا بالبنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة 150 استبانة، بينما بلغ عدد الاستمارات المستردة 138 استبانة، وتم استبعاد 7 استبيانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 131 استبانة، أما فيما يخص وسائل تحليل البيانات المجمعة فقد اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة المنفردة للتوجه التحليلي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لبعدين فقط من أبعاد التوجه الاستراتيجي وهما (التحليلي والاستجابي) على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد.

■ دراسة سامي عبد الكريم المومني، بعنوان: " أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي "، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015/2014.

◀ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي بشركات الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان (الأردن)، وذلك من خلال محاور أساسية في مفهوم التسويق الأخضر وهي: المسؤولية الاجتماعية، الجهات الضاغطة، المنتجات الآمنة وغير الضارة بالبيئة، المنتجات الأقل استهلاكاً للطاقة، المنتجات سهلة التصليح والاستبدال، وأخيراً توعية المستهلك بيئياً. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على عينة الدراسة التي تمثلت في: المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم ومديري المشتريات ومديري التسويق ومديري المبيعات وموظفي المبيعات في شركات الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان، إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة 130 استبانة، بينما بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 115 استبانة، أما فيما يخص وسائل تحليل البيانات المجمعة فقد اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لتطبيق التسويق الأخضر وبكافة محاوره موضع الدراسة (المسؤولية الاجتماعية، الجهات الضاغطة، المنتجات الآمنة وغير الضارة بالبيئة، المنتجات الأقل استهلاكاً للطاقة، المنتجات سهلة التصليح والاستبدال، وتوعية المستهلك بيئياً) على الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 حيث أن هذا الأثر ظهر بشكل واضح من خلال التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة.

■ دراسة بن ثامر كلثوم، بعنوان: " تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريش "، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2015.

◀ تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نوع العلاقة ودرجة تأثير الكفاءة في تخطيط سياسات وبرامج أنشطة الاتصال الترويجي على مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريش. ولتحقيق هذا الهدف استعمل الباحث أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حول عينة الدراسة التي تمثلت في فئة المدراء والأفراد المساعدين على اتخاذ القرارات بالمؤسسات، حيث تم



توزيع 100 استبانة على 24 مؤسسة (صغيرة ومتوسطة) واسترجع منها 76 استبانة قابلة للتحليل، أما فيما يخص وسائل تحليل البيانات المجمعة فقد تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط لاستراتيجيات الاتصال الترويجي والأداء التسويقي للمؤسسات، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي والأداء التسويقي.

### ج. علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليه نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي، كما يظهر أن معظمها اعتمدت على أداة الاستبيان بوصفه الأداة الأفضل للقياس.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها من أقلية البحوث التي ربطت اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي، كذلك يكمن اختلافها عن الدراسات السابقة في الدراسة الميدانية، والتي جرت على مستوى 35 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكائنة بولاية عين تموشنت، وفي هذا الصدد حاولت الدراسة معرفة مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على أبعاد الأداء التسويقي المتمثلة في الحصة السوقية، الربحية وقوة العلامة التجارية، للحكم في الأخير على درجة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت.

### 10. هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

**الفصل الأول** جاء تحت عنوان "الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية"، قمنا بتجزئته إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول ماهية اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثاني تضمن أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد خصص لتنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية.

في حين **الفصل الثاني** كان بعنوان "الإطار النظري للأداء التسويقي"، وهو بدوره تجزأ إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مفاهيم حول الأداء التسويقي، والمبحث الثاني تطرق إلى قياس الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعلاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي.

بينما **الفصل الثالث** تطرق إلى الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بإقليم ولاية عين تموشنت"، حيث تكون هو الآخر من ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لاختبار فرضيات الدراسة.



## المقدمة العامة

وقد مهدنا الدراسة بمقدمة عامة وانتهت بخاتمة عامة تتضمن النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات المقترحة.

### 11. صعوبات البحث :

واجهنا العديد من الصعوبات أثناء عملية إنجاز هذا البحث يمكن عرض أهمها فيما يلي :

- ✓ غياب الكتب التي تتناول موضوع اليقظة الإستراتيجية لذا اعتمدنا بدرجة كبيرة على دراسات قام بها باحثون في هذا المجال.
- ✓ تشعب الموضوع وشموله على عدة مواضيع مترابطة مما صعب علينا الإلمام بجميع جوانبه.
- ✓ صعوبة الاتصال بأفراد عينة الدراسة كونهم من الإطارات السامية بالمؤسسات الاقتصادية مما صعب علينا تحديد مواعيد للالتقاء بهم.
- ✓ الموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين وعدم إكترائهم بالبحث العلمي ورفضهم للتواصل معنا بشكل شخصي لتفادي أي خطر قد يحدث بهم بسبب وباء الكورونا.



الفصل الاول :

الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

تمهيد الفصل الأول:

تعيش المؤسسات حاليا في ظل محيط سريع التغير، شديد الاضطراب يؤثر بشكل كبير على أدائها واستمراريتها، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات تطبيق أحدث الطرق الإدارية للكشف عن تلك التغيرات وابتكار أساليب جديدة من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين هذه الأساليب وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي الذي يمكنها من معرفة كيفية رصد وسير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من أجل التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في محيطها مما يجعلها قادرة على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والاستمرارية.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية اليقظة الإستراتيجية.

**المبحث الثاني:** أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية.

**المبحث الثالث:** تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة في أدبيات إدارة الأعمال ونشأ في الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، فاليقظة فن من الفنون الإدارية تسعى إلى تمكين المؤسسات من مسايرة التحولات الحاصلة في محيطها وتحسين وضعيتها ومستوى ممارستها. لذا سنتطرق في هذا المبحث لنشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها مع التعرض لأهم خصائصها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية

مرت اليقظة الإستراتيجية على مر التاريخ بعدة تطورات جعلت العديد من الباحثين يتصورون معناها ويقدمون تعريفا لها، حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:

**1. نشأة اليقظة:**

اليقظة نشاط إنساني يرجع إلى عدة قرون ماضية، حيث ظهر هذا المصطلح في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر عندما وضعت الحكومة اليابانية الاستخبار والرصد كمورد جماعي، ثم طبق في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الخمسينات من قبل المؤسسات الكبرى التي سعت إلى جمع المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية، إلا أنه لم يعرف في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات، إذ يعتبر الباحث "Humber Lesca" من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة بفرنسا في كتابه: « système d'information pour le management stratégique » حيث ظهر هذا المصطلح في طبعته الأولى سنة 1986، ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات.<sup>1</sup>

في المفهوم الفرنسي معناه المراقبة بالرادار، وهذا من أجل حماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمتواصل لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي لها تأثير سريع على نموها.

وقد أوضح كل من Marti و Martinet في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يدهمهم، لكن هذا غير كافي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار ألا هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سلمى سريدي، نسرين بوجعة، " دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019/2018، ص 03.

<sup>2</sup>. رتيبة حديد، نوفل حديد، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 189.

تجدر الإشارة إلى أن أصل مصطلح اليقظة هو البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتحسس لتحقيق أهداف حربية، ثم انتقل هذا المصطلح من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي ليصبح نظام معمول به في المؤسسات المعاصرة.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية علينا أولاً توضيح معنى مصطلح اليقظة.

### 1.1.2. تعريف اليقظة :

يحمل مصطلح اليقظة معاني عديدة، وسنحاول إزالة الإبهام والغموض عن هذا المصطلح من خلال عرض التعاريف التالية:

اليقظة هي تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطة منه.<sup>2</sup>

كما تعني أن يكون الشخص على تيقظ (في حالة وعي وإحساس) وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات وأقوال وأفعال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتى وأين تحدث.<sup>3</sup>

يعرفها كل من Fayol & Éric بأنها: "منهج ديناميكي منسق من البحث، المعالجة (التحليل والتحديث) ونشر المعلومات".<sup>4</sup>

أما Afnor فيعرفها على أنها: "نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الدائمة للبيئة من أجل توقع التطورات الحاصلة بها".<sup>5</sup>

وتشير اليقظة كذلك إلى الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>. بوقلقول الهادي، " أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات "، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 29-30 أفريل 2014، ص 101.

<sup>2</sup>. علاوي نصيرة، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة "، رسالة دكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص 31.

<sup>3</sup>. مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخخيم، " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو "، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، جوان 2019، ص 25.

<sup>4</sup>. شادي خولة، " المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، جوان 2017، ص 430.

<sup>5</sup>. سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>6</sup>. رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 189.

على ضوء ما ذكر نستنتج أن اليقظة هي نشاط مرتبط بإدارة المعلومات واستغلالها بهدف تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة وتنميتها وضمان بقائها.

## 2.2. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يرى Rouach بأن اليقظة الإستراتيجية هي: "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها".<sup>1</sup>

بينما عرفها Humbert Lesca بأنها: "عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيجمعون ويستخدمون المعلومات المتوقعة الخاصة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك بهدف خلق فرص الأعمال والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام".<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات أو المعلومات أو الاستخبارات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".<sup>3</sup>

في حين تعرف كذلك على أنها: السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو معرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.<sup>4</sup>

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية مستمرة، تساعد المؤسسة على مراقبة محيطها والتنبؤ بالأحداث المستقبلية من خلال البحث عن المعلومات اللازمة ومعالجتها، وهذا من أجل تفعيل قرارات المؤسسة حتى تكون رائدة في مجال نشاطها، واغتنام الفرص وتصدي التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، وتطوير نظامها بهدف إحداث الجديد الذي يضمن استمراريتها.

<sup>1</sup>.Mustapha Djenaas, Abderrezak Benhabib, "Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, facultés des sciences économiques et de gestion, univercité Aboubaker Belkaid, Tlemcen, n 2 avril 2006, P 56.

<sup>2</sup>. Humbert lesca, « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique, Ministère de l'éducation national de la recherche et de la technologie, 1997, P 01.

<sup>3</sup>. إبراهيم عباس الزهيري، "اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية"، المجلة التربوية، العدد 52، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، أبريل 2018، ص 5.

<sup>4</sup>. حمزة رملي، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2014، ص ص 256-257.

## المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

توجد مفاهيم عديدة قريبة ومرتبطة باليقظة الإستراتيجية نذكر منها: الذكاء الاقتصادي، التجسس الاقتصادي.

## 1. الذكاء الاقتصادي:

ظهر أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي سنة 1994 من طرف Marter حيث عرفه على أنه: "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومات المفيدة وذات الفعالية الاقتصادية".<sup>1</sup>

حسب Alice Guilhom: "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة، حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة".<sup>2</sup>

كما عرفه الاقتصاديين Besson B.Pessin J.C على أنه: "القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها".<sup>3</sup>

في حين عرفه Gorja Stephane على أنه: "مجموعة من الاهتمامات بالمعلومات الموجهة لتحسين فعالية التنظيم من خلال تحسين طريقة تسيير، وحفظ المحيط المعلوماتي للتنظيم، والذي يكون بالخصوص ذو علاقة مع سيرورة اتخاذ القرار".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء الاقتصادي نشاط يهدف إلى إيجاد أفضل المعلومات وتحليلها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق أهداف المؤسسة.

على ضوء ما ذكر نلاحظ أنه يوجد ارتباط وتقارب بين مفهومي اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، إذ غالبا ما يحدث خلط بينهما وهذا لدور كل منهما في السماح للمؤسسة بالتحكم أكثر في محيطها وتطوير نمط عملها، ولهذا يوجد حاليا مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بين الذكاء واليقظة هما:

1. سهام عبد الكرم، "سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012، ص 668.

2. حلبي لامية، "دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص 51.

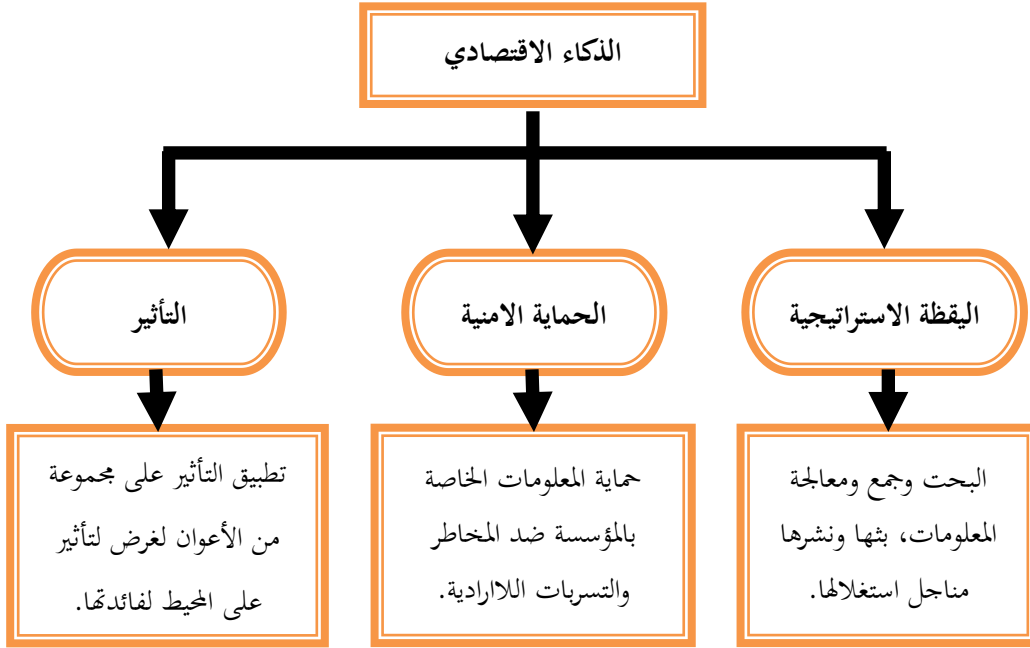
3. احمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2014، ص 82.

4. الحاج سالم عطية، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، قسم الاتصال، كلية علوم الاتصال والإعلام، جامعة الجزائر 3، مارس 2018، ص 280.

**1.1. المدخل الأول:** يعتبر أصحاب هذا المدخل أن اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، فاليقظة عملية منظمة مستمرة تقوم برصد محيط المؤسسة، والغرض منها تحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن نتائج عملية اليقظة إضافة إلى ترجمة تلك المعلومات كمؤشر لاتخاذ القرار الاستراتيجي.<sup>1</sup>

الشكل الموالي يوضح معتقد هذا المدخل:

**الشكل رقم (01-01) : عناصر الذكاء الاقتصادي**



**Source:** Bouadam Kamel, Hammadi Mourad, « *Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME* », Le quatrième Forum International sur la concurrence et les stratégies concurrentielles pour les établissements industriels hors secteur des hydrocarbures dans les pays arabes, Algérie, 2010, P 14.

**2.1. المدخل الثاني :** يعتبر هذا المدخل أن استخدام اليقظة يكون في المؤسسة كرد فعل اتجاه التطورات الحاصلة في البيئة، بينما يستخدم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي ويعبر عن الفعل.<sup>2</sup>

بهذا الشكل تختلف اليقظة عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل

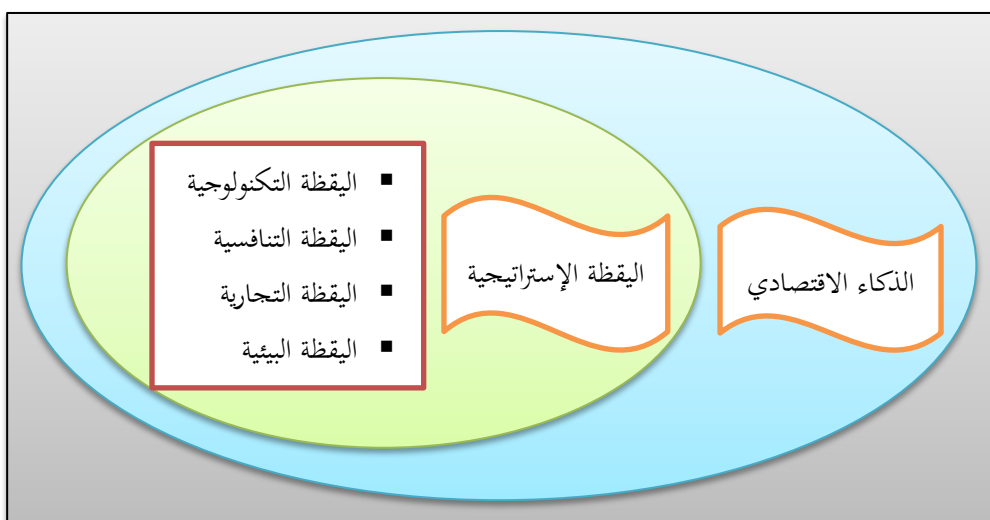
<sup>1</sup> . سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> . قمان أنيسة، " محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات "، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، ص 42.

دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع في بيئتها القريبة، وتصدي المنافسة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد أجزاءه لكونها تطبق على المستوى الجزئي (المؤسسة)، في حين يطبق الذكاء على المستوى الكلي (الدولة)، وهذا ما يتضح جليا في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01-02): علاقة الذكاء الاستراتيجي باليقظة الإستراتيجية



**Source:** La veille stratégique du concept à la pratique, Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), Juin 2005, P06.

## 2. التجسس الاقتصادي :

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومات استراتيجية ذات طبيعة سرية والتي تمتلكها المؤسسات المنافسة، وذلك باستخدام طرق غير مشروعة ومخالفة للقوانين، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، إلا أن الطرق الشائعة في سبيل الحصول على المعلومة بطريقة غير قانونية هي: استخدام الرشوة، القرصنة، سرقة الوثائق، التنصت على المكالمات الهاتفية... الخ.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن كل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في الأساليب والطرق المستعملة في تحصيل المعلومات، فاليقظة الإستراتيجية تستخدم فقط الطرق المشروعة، بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال

<sup>1</sup> مصباح عائشة، بوخمحم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> زواو ضياء الدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين المؤسسة "، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012، ص 15.

لكل الطرق الممنوعة من أجل الحصول على المعلومة، وبالتالي يمكن القول أن اليقظة تستخدم أساسا لتطوير المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي دون إلحاق الضرر بالمؤسسات المنافسة، بينما التجسس يقوم بتطوير المؤسسة جراء هدمه للمؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية المفتاح الأساسي للتنافس لكونها تتسم بعدد من الخصائص تميزها عن باقي الأنظمة الإدارية، كما أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة أساسا في دعم القرارات الإستراتيجية، وعليه سنحاول في هذا المطلب توضيح خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية.

#### 1. خصائص اليقظة الإستراتيجية:

تتسم اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص، هي كالتالي:

◀ **الإستراتيجية:** تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بعد وطابع إستراتيجي، ويتم استخدام هذا المصطلح للإشارة للمعلومات المتعلقة بالعمليات الحالية والمتكررة، بالإضافة إلى تلك المعلومات المساهمة في صنع القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المؤسسة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

◀ **التوقع المسبق:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بالحصول على معلومات تنبؤية تمكن المؤسسة من تحديد ما هو مطلوب منها في المستقبل، فاليقظة تمنح قدرة على الاستشعار ورصد للبيئة المحيطة من خلال مختلف التوضيحات المستقبلية الممكن توفرها.

◀ **الإبداع:** يظهر هذا المفهوم من خلال مختلف المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق، فهي بذلك تسمح للمؤسسة بصياغة فرضيات وتكوين رؤية إبداعية مسبقة تمكنها من فرض تواجدها ببيئة عملها.<sup>2</sup>

◀ **المسار الجماعي الديناميكي المستمر:** فهي تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد حيث يملك كل فرد منهم مهارات خاصة ومختلفة، وعند التقائهم يتبادلون المعلومات ويشكلون فرق العمل أو ما يسمى بمجمل اليقظة ويزاولون نشاطهم في شكل مستمر وديناميكي.

◀ **النشاط الإداري المستحدث الفعل في المؤسسة:** فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup>. حمزة رملي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>3</sup>. رافع نادية، خالد قاشي، " واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر- حالة بنك السلام الجزائر- "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، ديسمبر 2015، ص 116.

◀ **البيئة:** حيث تسمح اليقظة الإستراتيجية بانتقاء الإشارات الدالة على التغييرات البيئية والاستعداد لمواجهةها، فهي تعتبر نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تحديد إشارات الضعف في بيئة المؤسسة، وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات والفوز بالفرص المتاحة والقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- ✓ تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتنسيق بين النشاطات، وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>
- ✓ تمكين المؤسسة من اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- ✓ زيادة أرباح وحجم مبيعات المؤسسة وتطوير منتجاتها وتحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- ✓ دفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوضاً عن الاقتصار على رد الفعل.
- ✓ جعل العمل إرادي جماعي يعتمد على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل، وبذلك يعتبر مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة.<sup>3</sup>
- ✓ اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.
- ✓ اتخاذ قرارات استراتيجية جيدة تضمن استمرارية المؤسسة.
- ✓ تغطية احتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومات الملائمة في الوقت المناسب.
- ✓ الحصول واستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة لإحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.<sup>4</sup>

1. قوجيل نور العبدین، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيده الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011، ص 29.

2. مريم بلحاج، " اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستثمار في البيئة المعاصرة "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2017، ص 199.

3. لمى ماجد حميد، " الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي "، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 62.

4. زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

## المبحث الثاني : أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا بارزا وفعالا في تحقيق نمو واستمرارية المؤسسات وذلك وفقا للالتزام هذه الأخيرة بشروط معينة، كما أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهوم شامل تندرج تحته أنواع عديدة ويستدعي تطبيقه المرور بمراحل متتابعة ومتسلسلة. لذا سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على وظائف وشروط اليقظة الإستراتيجية، وكذا أنواعها ومراحلها.

### المطلب الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من المهام والوظائف إلى جانب التزام المؤسسات بعدد من الشروط التي تضمن فعالية تلك الوظائف.

#### 1. وظائف اليقظة الإستراتيجية :

اقترح Cohen Corine خمس وظائف لليقظة الإستراتيجية، هي كالتالي<sup>1</sup>:

**1.1. الوظيفة الإستباقية :** إن مصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافسون أو التشريعات الجديدة. أما الفرص فقد تأتي مثلا من ناحية الاستحواذ على أسواق جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة. إذن هذه الوظيفة تهدف إلى أفضل استباق للتهديدات لتجنبها وكذا الفرص لاستغلالها، وبالتالي فهي تمكن المؤسسات من تحقيق استجابة أفضل، وتحسن القدرة على التأقلم والتكيف.

**2.1. الوظيفة الإعلامية:** توفر اليقظة الإستراتيجية معلومات، حيث يجب على هذه الأخيرة أن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة لكونها تسمح بالحصول على أفضل فهم للبيئة، ودراية أفضل لخطط ونوايا المنافسين وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

**3.1. الوظيفة التحليلية والتركيبية:** الوظيفة الثالثة لليقظة الإستراتيجية هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل، ذلك لأنه يسمح بوصل المعلومات غير متجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

**4.1. وظيفة التشكيل:** الوظيفة الرابعة لليقظة هي تنسيق المعلومات وتحليلها وتوليفها، وتفيد عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

**5.1. وظيفة الاتصال:** تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي تم جمعها وتحليلها وتوليفها في الوظائف السابقة إلى الأشخاص المعنيين بما كما تسهل انسيابها.

<sup>1</sup>. كرجلي أسماء، " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص 57.

## 2. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي<sup>1</sup>:

- 1.2. إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبارها كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- 2.2. اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومات بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- 3.2. التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- 4.2. الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أكثر عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- 5.2. روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

المطلب الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتكون اليقظة من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، بحيث لكل نوع استعمال معين في مجال محدد، وقد اختلف الباحثون حول تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إلا أن العالم Gerard Verna قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده، حيث قسم اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة أنواع وهي:

## 1. اليقظة التكنولوجية :

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المؤسسة حاليا ومستقبليا<sup>2</sup>.

تعرف اليقظة التكنولوجية حسب F.JAKOBIAK بأنها: "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير"<sup>3</sup>. كما عرفها كل من Martinet et Ribault على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> .رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> .رافع نادية، خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> .كرغلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>4</sup> .حليمي لامية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

على العموم تختص اليقظة التكنولوجية بما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ جمع المعلومات التقنية العلمية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من اكتشافات علمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في أساليب الصنع وظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة التكنولوجية تستمد مصادرها أساسا من<sup>2</sup>:
- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات وأطروحات البحث ذات الطابع الأكاديمي وحتى الملتقيات والمنشورات ذات الطابع المهني.
- ✓ المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
- ✓ الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- ✓ القيام بتحليل الدقيق لمنتجات المنافس.
- ✓ بنوك المعلومات.

## 2. اليقظة التنافسية:

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى "مايكل بوتر"، إذ بعد صعود كتابه "الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل الأسواق ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين.<sup>3</sup>

يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد إلى السوق، وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. نوال هاني، حليلة عطية، "دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوشكري، تسمييلت، سبتمبر 2018، ص 243.

<sup>2</sup>. رافع نادية، خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup>. قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>4</sup>. بوقلقول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

تهدف اليقظة التنافسية إلى تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين، إضافة إلى توقعهم الاستراتيجي بالأسواق، كما تهدف للإجابة على التساؤلات التالية: ما الذي يفعله المنافسون؟ لماذا؟ كيف؟ وبأي نتائج؟<sup>1</sup>

إذن اليقظة التنافسية تسعى إلى جمع وتحليل المعلومات حول أنشطة المنافسين واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة<sup>2</sup>، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم...) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.<sup>3</sup>

في هذا المجال تم تحديد المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط وهي:<sup>4</sup>

- ✓ الكفاءات الحالية للمنافسين.
- ✓ استراتيجيات المنافسين.
- ✓ محاولة اكتشاف الأهداف الجديدة التي يسعى المنافسين لاغتنامها.
- ✓ قدرات المنافسين.
- ✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

من جهة أخرى تهتم اليقظة التنافسية بتشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين والتي تحتوي على تقارير سنوية وملخصات يتم جمعها من مختلف المجالات والمقالات والجرائد، ومن المعارض والظواهر التجارية... الخ. وكل هذه المعلومات والمصادر تخلق للمؤسسة قوة لإثبات كيانها واتخاذ إجراءات وقرارات ملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق.<sup>5</sup>

مما سبق يمكن إبراز أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:<sup>6</sup>

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق وحجم المنافسة.
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها.
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين من خلال المعارف والخبرات والمعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية.
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup>. Chedia Dhaoui, **Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique**, Thèse Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 02, France, 2008, P 131.

<sup>2</sup>. حمزة رملي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>3</sup>. علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>4</sup>. بوقلقول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>5</sup>. بن خديجة منصف، " **الروافع التنظيمية لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)** "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، جامعة محمد خير، بسكرة، جوان 2010، ص 44.

<sup>6</sup>. رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

## 3. اليقظة التجارية :

إلى جانب الأنواع السابقة لليقظة الإستراتيجية فالمؤسسة تهتم كذلك بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على المعلومات المتعلقة بأسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم، وكذا تطور العلاقات التي تجمعها بمورديها.<sup>1</sup>

بذلك يمكننا القول بأن اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس من خلاله المؤسسة العلاقات التي تربطها بالزبائن والموردين، وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل النمو السوقي... الخ، وذلك من أجل تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين أدائها وتنافسيتها.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين وهما<sup>3</sup>:

**1.3. يقظة الزبون :** يهتم هذا النوع بتوفير المعلومات المتعلقة باحتياجات الزبائن ورغباتهم وطلباتهم وتطوراتها، كما يقوم بدراسة خصائص الزبائن ومواقفهم الاستهلاكية، وهذا يتحقق من خلال إدارة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.

**2.3. يقظة المورد :** تهتم بالمعلومات المتعلقة بوضعية الموردين ودراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية والتجارية، وتهتم كذلك بمتابعة تطور منتجات الموردين وعروضهم والعلاقات التي تربطهم بالمؤسسة، كما أن معرفة زبائنهم تساعد المؤسسة على تحديد منافسيها، بالإضافة إلى تحديد مدى إمكانية دخولهم كمنافسين جدد.

## 4. اليقظة البيئية :

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بنشاط المؤسسة، إذ أنها تخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية (التشريعية)، اليقظة السياسية واليقظة الاقتصادية.<sup>4</sup>

**1.4. اليقظة الاجتماعية :** وتمثل في ادراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي من الممكن أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط، أي تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل:

<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> مريم بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>4</sup> قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الصراعات، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد والكل يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي.<sup>1</sup>

تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

✓ تطور النمو الديمغرافي.

✓ عادات الاستهلاك.

✓ التجمعات السكانية، أي النزوح نحو مناطق معينة.

✓ التغيير في الموضة.

**2.4. اليقظة القانونية (التشريعية) :** تسمح اليقظة القانونية بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة، والغرض منها إعداد مشاريع القوانين والنصوص واللوائح والمعايير التنظيمية. فالمعلومات المطلوبة في هذه الحالة تخص المسائل القانونية المتعلقة بقطاع المؤسسات والقوانين، المراسيم والسوابق القضائية، المناقشات البرلمانية والمقترحات التشريعية والإدارية وفوائد أرباب العمل... الخ.<sup>3</sup>

**3.4. اليقظة السياسية :** تهدف اليقظة السياسية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية... الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.<sup>4</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة السياسية تهتم بمتابعة وتحليل كل التغيرات والأحداث السياسية، أما اليقظة التشريعية فتهم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مع المؤسسة وسوقها.<sup>5</sup>

**4.4. اليقظة الاقتصادية :** ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... الخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> شادي حولة، مرجع سبق ذكره، ص 440.

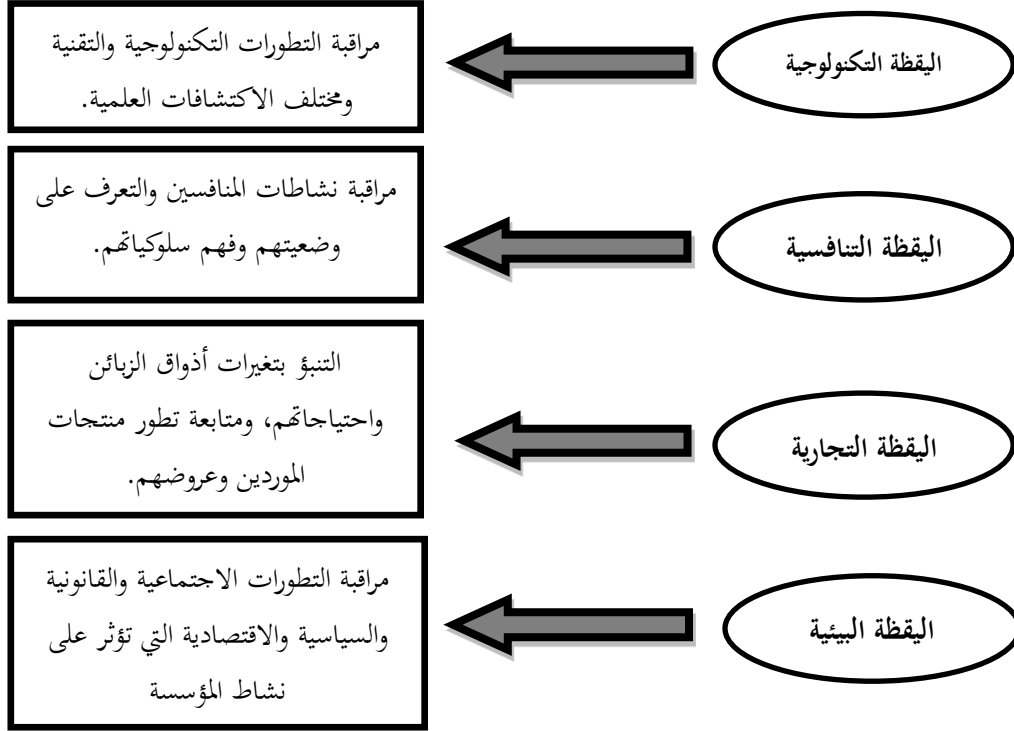
<sup>4</sup> بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>5</sup> محاط أميرة، " أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 26.

<sup>6</sup> بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الشكل التالي يلخص الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية:

**الشكل رقم (01-03) : أنواع اليقظة الإستراتيجية**



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأنواع السابقة.

**المطلب الثالث: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية**

إن القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسات أن تمر بعدد من المراحل، ومثلما اختلف الباحثون في تصنيفات اليقظة الإستراتيجية اختلفوا كذلك في مراحلها فمنهم من يرى أن عملية اليقظة تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من قسمها إلى ستة مراحل، ومنهم من حددها بعشرة مراحل، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعا والذي اعتمده الكثير من الدراسات هو المحدد بثلاثة مراحل، ويمكن توضيحه كما يلي<sup>1</sup>:

**1. مرحلة جمع المعلومات :** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة مهمة يجب طرحها في عملية جمع المعلومات، وهي: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وأخيرا يتم وضع خطة عمل لتحديد مصادر المعلومات.

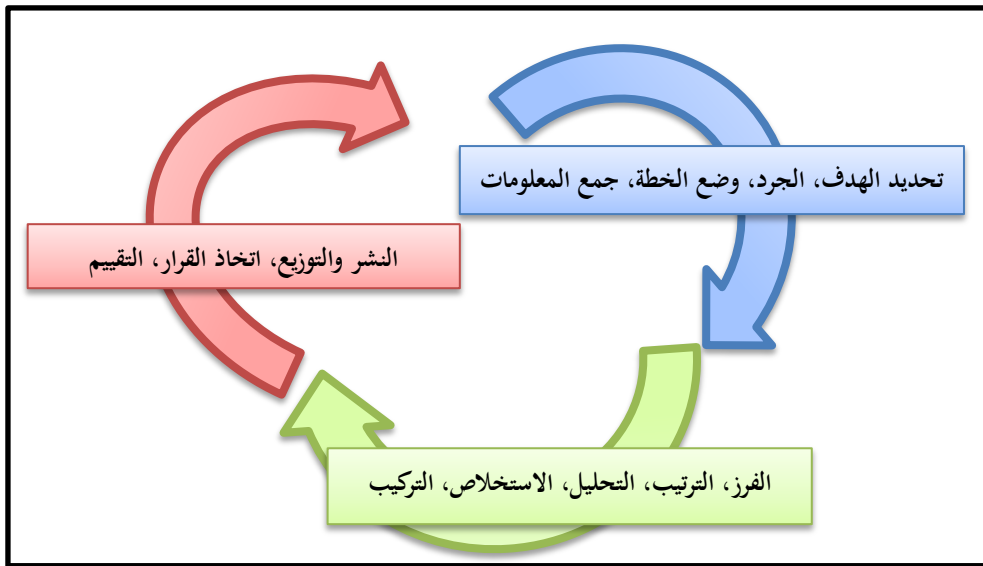
<sup>1</sup>. ولد عابد عمر، علواطي لمين، " آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف"، الأكاديمية للدراسات الجامعية والإنسانية، العدد 17، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جانفي 2017، ص 07.

2. التركيب والتحليل والاستخلاص : بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصد خام ومنها تنطلق المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات الملائمة فقط، والتي تعطي أكبر قيمة لعملية اتخاذ القرار.

3. النشر واتخاذ القرار : بعد تحصل المؤسسة على المعلومات المعالجة من المرحلة السابقة عليها يتم توزيعها على الأشخاص المعنيين بها في الوقت الملائم لاتخاذ القرار المناسب، لأنه لا يصبح لها أي قيمة إذا تم احتجازها أو عدم إيصالها إلى الأفراد المعنيين بها في الوقت المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي آخر خطوة وهي متعلقة بتقييم ومراجعة الآثار الناتجة عن القرارات المتخذة.

والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل التي تمر بها عملية اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (01-04) : مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: لمى ماجد حميد، " الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي "، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 73.

**المبحث الثالث : تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية**

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم الأفراد الذين يقومون بهذه العملية؟ وما هي المعلومات الواجب تحصيلها من هذه العملية؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة لإجراء هذه العملية؟ لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نظام ومثلو اليقظة الإستراتيجية، معلومات اليقظة الإستراتيجية، وأخيرا طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.

**المطلب الأول: نظام ومثلو عملية اليقظة الإستراتيجية**

إن تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة يتم وفقا لنظام يسيره عدد من الممثلين.

**1. نظام اليقظة الإستراتيجية:** عند تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لا بد أن تفاضل بين نظامين وهما على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1.1. نظام اليقظة المركزي :** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته.

**2.1. نظام اليقظة اللامركزي :** يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

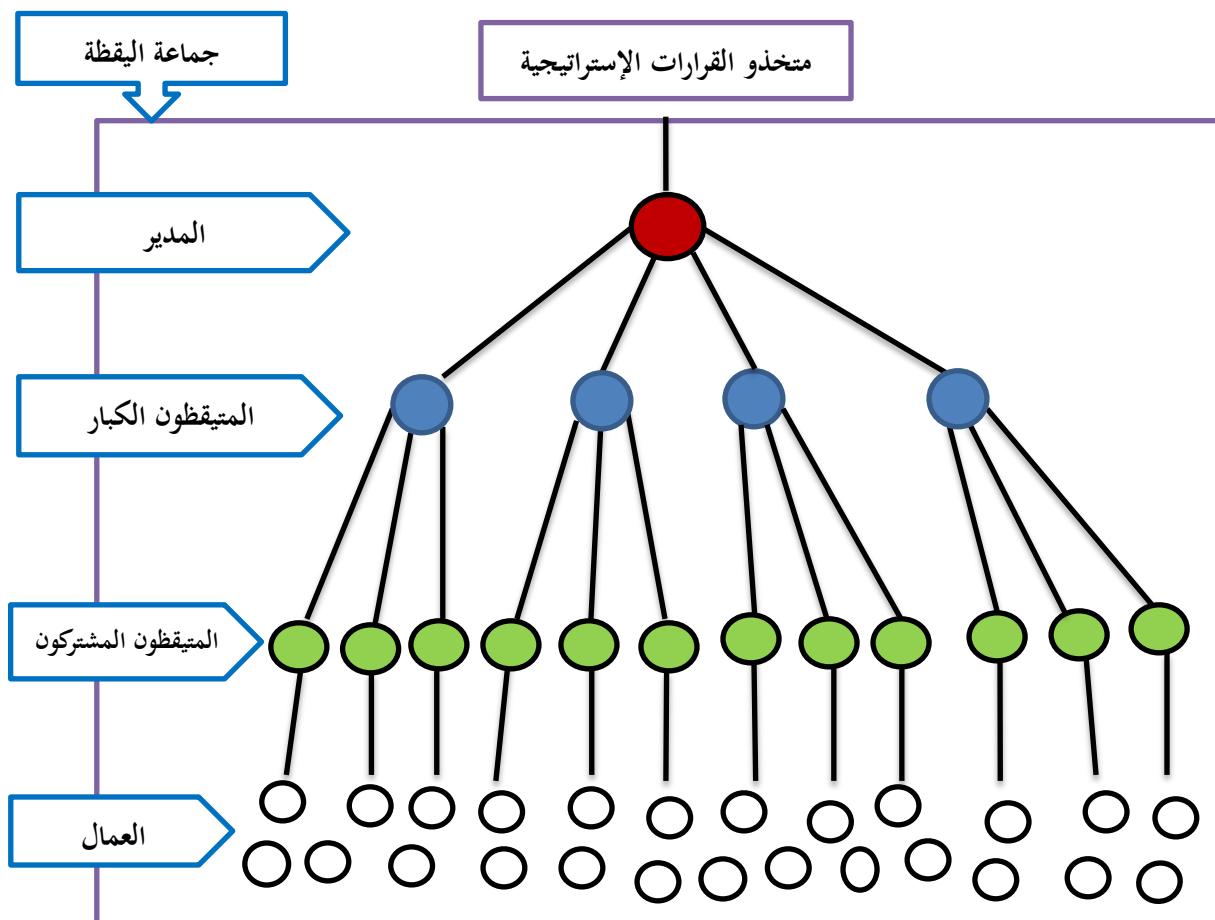
**2. ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية :**

إن ممثل عملية اليقظة (المتقظ) هو شخص يراقب كل تغير يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة، تتجلى وظيفته الرئيسية في كشف الفرص المتاحة والتنبيه عن عوامل التهديد التي من شأنها عرقلة نشاط المؤسسة، ومن المؤكد أن المتقظ لا يعمل وحده، لأن عملية اليقظة تقوم على أساس شبكة متكاملة من الأفراد الأكفاء، وهي بذلك تستند على الجهد الجماعي للأشخاص المؤهلين (المتقظين).

يمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> . مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الشكل رقم (01-05): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 193.

من أجل التوضيح أكثر سيتم إبراز دور وخصائص كل واحد من ممثلي اليقظة في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01) : دور وخصائص ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

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 اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>■ تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>■ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار.</li> <li>■ البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذوا القرارات الإستراتيجية</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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة.</li> <li>■ إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>■ مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>المدير</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 وتركيب و ترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>■ المساهمة جماعيا 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</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الملاحظة الجيدة من خلال القدرة على البحث والاستماع، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>■ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>■ قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد مصادر المعلومات المجمعة.</li> <li>■ استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>■ روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، كأمناء مكتبة، كاتب السر و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون لها دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>■ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال</p>

المصدر : بوخرصة خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، وهران، 2015/2014، ص69.

مثلاً تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج كذلك إلى طرق تسييرية ووسائل تكنولوجية تمكنها من تحصيل المعلومات الضرورية التي تبقى المؤسسة على دراية بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية، وهذا ما سنتناوله لاحقاً.

### المطلب الثاني: معلومات اليقظة الاستراتيجية

تعتبر المعلومات المحرك الأساسي لليقظة الاستراتيجية، لكونها تساعد المؤسسة على معرفة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وهذا من أجل اتخاذ قرارات سليمة تسمح للمؤسسة باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

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

**2. معلومات التأثير :** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

**3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة :** هي معلومات جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، حيث تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة، كما تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وتنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة. إذن هي معلومات تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى التكامل، لهذا أطلق عليها Ansoff مصطلح "الإشارات الضعيفة".

وتتميز الإشارات الضعيفة بمجموعة من الخصائص، هي كالآتي<sup>2</sup>:

**أ. خارجية :** فالإشارات الضعيفة مصدرها من خارج المؤسسة وهي تتعلق مثلاً بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية، وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية.

**ب. نوعية :** غالباً ما تكون معلومات اليقظة الاستراتيجية نوعية مقارنة بالمعلومات الأخرى، فهي لا تكون في شكل أرقام بل إنها معطيات عن أحداث يحتمل وقوعها مستقبلاً، وتكون هذه المعطيات مخزنة في عقل المسير بدلاً من الملفات.

<sup>1</sup>. كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الكويت، 2004، ص 04.

<sup>2</sup>. علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

ج. جزئية : أي أنها معلومات مشتتة، ونادرا ما تجتمع في مكان واحد حيث تكون في مصادر عديدة ومتنوعة، وبالتالي تعتبر كل واحدة منها دون الأخرى مشبوهة وغير مهمة.

د. ناقصة : إن طبيعة هذه المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب تجعلها ناقصة، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة وذلك من خلال إنشاء تفسير ومعنى لها.

ه. عشوائية : فالمعلومات الجزئية هي معلومات عشوائية لأنه يمكن إيجادها في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا.

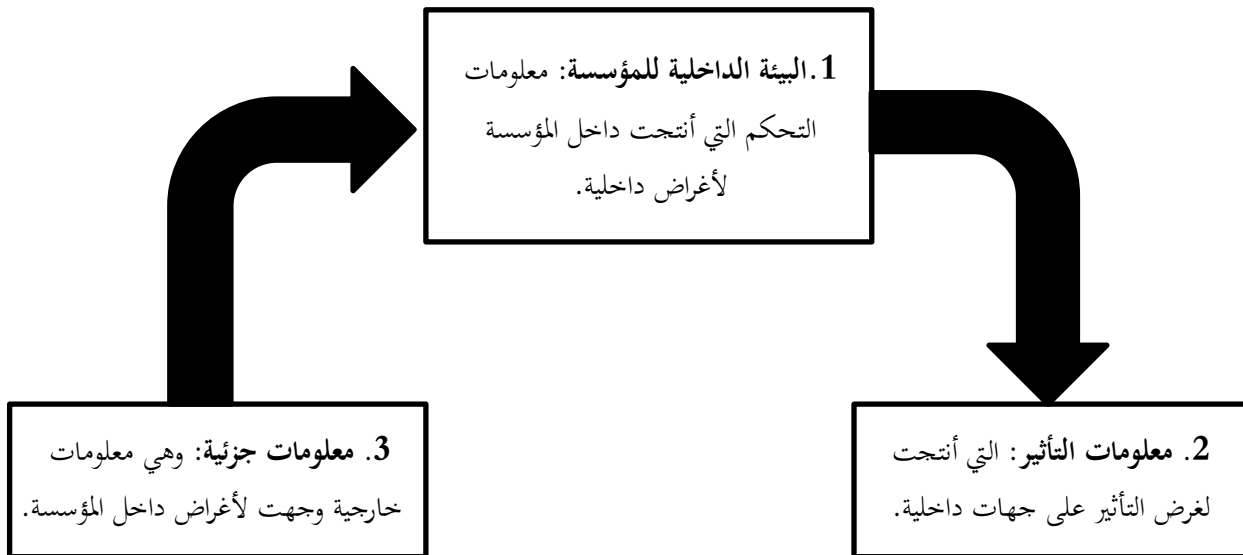
و. غامضة : تفتقر هذه المعلومات إلى الوضوح والدقة المرغوب فيهما، مما يجعلها غامضة ومبهمة، وهذا أمر حتمي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار الوسائل المستعملة في نشر المعلومة.

ز. غير مؤكدة : تبعث الإشارات الضعيفة تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، لهذا يجب إعطاءها معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.

ح. سببية : أي أنها معلومات لا تخص الماضي بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

الشكل الموالي يوضح أنواع المعلومات التي يجب على المؤسسة أن تهتم بها:

الشكل رقم (01-06): أنواع المعلومات التي ينتجها على المؤسسة الاهتمام بها



المصدر: كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الكويت، 2004، ص 05.

## المطلب الثالث: طرق ووسائل عملية اليقظة الإستراتيجية

يتطلب تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية استخدام طرق ووسائل تكنولوجية متطورة من أجل ضمان فعالية هذا النظام واستمراره لفترة أطول.

## 1. طرق عملية اليقظة الإستراتيجية :

تعددت الطرق المستعملة في عملية اليقظة، أهمها :

## 1.1. طريقة المعايرة :

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها Kearns على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"<sup>1</sup>. ووفقا هذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية.

إن الغرض من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بذلك.<sup>2</sup>

تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية<sup>3</sup>:

- ◀ تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- ◀ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- ◀ تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
- ◀ تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه.
- ◀ تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- ◀ تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- ◀ تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

<sup>1</sup> . ولد عابد عمر، علواطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> . علوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> . بوخرصة خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، وهران، 2015/2014، ص ص 72-73.

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تؤديه المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء فرصا يجب استكشافها أو مشكلات يجب حلها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.<sup>1</sup>

## 2.1. القياس العلمي<sup>2</sup>:

أول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة به هما Braun و Nalimon في سنة 1975. هذه الطريقة مرتبطة بالقياس المرجعي وتقوم على أساس علمي وتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا، حيث تهدف هذه الطريقة إلى تحديد مجموعة مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء. ويتعلق القياس العلمي بالتخصصات التالية:

✓ العلوم الاجتماعية: علم اجتماع العلوم، دراسة الأوساط العلمية.

✓ اقتصاديات البحث والتطوير.

## 2. وسائل اليقظة الإستراتيجية :

من بين الوسائل والتقنيات التي تسهل على المؤسسة عملية اليقظة والبحث عن المعلومة بكفاءة وفعالية نذكر:

**1.2. الأجهزة والمعدات :** وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.<sup>3</sup>

**2.2. البرمجيات :** يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.<sup>4</sup>

**3.2. الانترنت :** تعرف الانترنت بأنها مجموعة من قنوات الاتصال المعقدة والتي من السهل النظر إليها كنظام الهاتف. وهي وسيلة تربط الأفراد والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات. وتتألف من الحواسيب المختلفة والبرمجيات والعنصر البشري الذي يتكون من مزودي الخدمات والمستخدمين المستفيدين من خدمة الشبكة. وتكمن أهمية الانترنت في إمكانية حصول المشترك تلقائيا على دليل العناوين التي تحتوي على عناوين كل المشتركين الآخرين الموصولين مع شبكة الانترنت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup>. محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص 17.

<sup>4</sup>. طه حسين نوي، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010/2011، ص 100.

<sup>5</sup>. زكريا أحمد عزام وآخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق "، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2009، ص 427.

باستطاعة مستخدم الانترنت الاستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات، نذكر منها ما يلي :

**1.3.2. خدمة البريد الإلكتروني :** تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال الرسائل الالكترونية من وإلى جميع المشتركين عبر العالم، أشهرها: Hotmail, Gmail, Yahoo.<sup>1</sup>

**2.3.2. خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات (WWW):** يطلق عليها اسم الويب وتعد من أهم خدمات الانترنت، والأكثر غنا بصفحات المعلومات التي تغطي موضوعات كثيرة، وتعتبر هذه الخدمة وسيلة للترويج والدعاية والإعلان على المستوى الدولي والإقليمي، كما تتميز هذه الخدمة بقدرة هائلة على التصفح والإبحار في الانترنت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.<sup>2</sup>

**3.3.2. خدمة بروتوكول نقل الملفات :** تسمح هذه الخدمة ب جلب الملفات وتحويلها من حاسب لآخر عبر شبكة الانترنت، وتكون هذه الملفات عبارة عن تقارير بحوث أو برامج، وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الانترنت.<sup>3</sup>

وعلى هذا النحو تستطيع المؤسسة عن طريق الانترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين لاسيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية والحصول عليها بسرعة فائقة، ومعرفة أهم التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم والكم الإعلامي الهائل والمتاح.<sup>4</sup>

كما يمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال<sup>5</sup>:

◀ **مراقبة عروض المنافسين :** فالانترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المؤسسات المنافسة للطلب على العمالة، وبالتالي فان الاطلاع على هذه العروض قد يمكن المؤسسة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين.

◀ **مراقبة رسائل موظفي المنافسين :** فغالبا ما تستعمل المؤسسات المنافسة المنتديات لبث رسائلها للزبائن والموردين، وبالتالي فان تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة (الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين، تحليل التجاوب الذي تحضا به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر، معرفة المنافسين الجدد، معرفة آخر القوانين التي تصدر عن الحكومة، معرفة كافة الأخبار السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها).

<sup>1</sup>. شعباني مجيد، أحمد بن خليفة، " ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية، جامعتي-CNSTANCE

MACAWARI نموذجاً"، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لوني سي علي، البلدة 02، يومي 06-07 نوفمبر 2018، ص 11.

<sup>2</sup>. قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup>. رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>5</sup>. العارم دقايشية، سليمة رايس، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة

أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017، ص 12.

### خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية بشكل عام ودورها المهم في المؤسسة باعتبارها نظام معلومات يسمح للمؤسسة برصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية بغية الوصول للقرار الصائب الذي يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، كما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف.

حتى تكون اليقظة فعالة فهي تستوجب ممثلين ذوي كفاءات معينة يعملون ضمن نظام محدد وفق عدد من المراحل، كما تستوجب طرق ووسائل تسييرية من أجل جمع المعلومات الضرورية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعد مصدرا استراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة.

إذن إن نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية مرهون بمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة من جهة، وبما تكتسبه هذه الأخيرة من طرق ووسائل تضمن لها الوصول إلى المعلومات المطلوبة من جهة أخرى.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للأداء

التسويقي

تمهيد الفصل الثاني:

على ضوء التغيرات الحاصلة في مجال الأعمال أصبح الأداء التسويقي من المحددات الرئيسية لبقاء المؤسسة في السوق ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، وهذا من خلال العديد من المقاييس التي تثبت كفاءتها وفعاليتها في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها.

في هذا الصدد يعتبر تفعيل الأداء التسويقي ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية لذلك تسعى منشآت الأعمال إلى تحسينه وتطويره ولعل أبرز مداخل التحسين والتطوير هي اليقظة الإستراتيجية، إذ ستؤثر هذه الأخيرة بشكل فعال على الأداء التسويقي باعتبارها الأسلوب الأمثل لمواجهة التحديات والفوز بالفرص المتاحة.

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

**المبحث الأول:** مفاهيم حول الأداء التسويقي.

**المبحث الثاني:** قياس الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي).

**المبحث الثالث:** علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء التسويقي

يمثل الأداء التسويقي جانب مهم من الأداء الكلي للمؤسسات ومقياس حقيقي لمدى كفاءتها وفعاليتها في استغلال مواردها وتفعيل أنشطتها وبلوغ أهدافها، لذلك تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات البقاء والاستمرار، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف أولاً على الأداء وتصنيفاته، ومن ثم الأداء التسويقي وأهميته لتتعرف بعد ذلك على مفاتيح الأداء التسويقي المتميز.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته

إن الأداء مفهوم واسع وشامل ويعد من المحاور الرئيسية التي انصب عليها اهتمام الكثير من الباحثين لارتباطه الوثيق بجوانب مهمة من حياة المؤسسات، حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث إلى آخر، كما تباينت أنواعه بتباين المعايير المستخدمة في تصنيفه.

#### 1. تعريف الأداء :

هناك عدة تعاريف للأداء تتمثل أهمها فيما يلي:

يعرف الأداء من الناحية اللغوية على أنه إعطاء الشكل الكامل لشيء ما، واصطلاحاً يعرفه قاموس Le Petit Robert على أنه النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المؤسسة في ظل البيئة التنافسية.<sup>1</sup>

يعرف أيضاً بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>

يرى أحمد سيد مصطفى أن الأداء هو: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية"<sup>3</sup>. كما عرف كل من Robbins & Wierseman الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".<sup>4</sup>

بينما عرفه كل من Miller & Bromily على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. كيلاني صونية، "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، 2015/2016، ص 66.

<sup>2</sup>. رابوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

<sup>3</sup>. محمد كايد محمد المجالي، "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 27.

<sup>4</sup>. فلاح حسين عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

<sup>5</sup>. نفس المرجع، ص 231.

في حين عرفه Peterson وآخرون بأنه " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."<sup>1</sup>

بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يعبر عن الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة باستخدام مواردها البشرية والمادية بشكل يجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها المسطرة.

## 2. تصنيفات الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

### 1.2. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:<sup>2</sup>

**1.1.2. الأداء الداخلي :** يسمى كذلك بأداء الوحدة، أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، وبالتالي فهو ينتج بفعل تفاعل مختلف أداءات المؤسسة (الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي).

**2.1.2. الأداء الخارجي :** يتمثل في مختلف النتائج المتحصل عليها من جراء التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة (محيطها الخارجي)، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. وقد يظهر هذا الأداء في استغلال الفرص التي تخلقها البيئة الخارجية وفي النتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات.

### 2.2. حسب معيار الشمولية : يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>3</sup>

**1.2.2. الأداء الكلي :** يتحقق بفعل التكامل بين جميع الوظائف والأنظمة الفرعية والعناصر الأساسية للمؤسسة للوصول إلى إنجازات تسهم في تحقيق رسالة وغاية المؤسسة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

**2.2.2. الأداء الجزئي :** يتمثل في مختلف النتائج التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى العديد من الأنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

<sup>1</sup> . وصفي عبد الكريم الكساسبة، " تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات "، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 77.

<sup>2</sup> . عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم "، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001، ص 17-18.

<sup>3</sup> . عبد المليك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

### 3.2. حسب المعيار الوظيفي : حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:<sup>1</sup>

**1.3.2. أداء الوظيفة المالية :** يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى بلوغ أهدافها المالية من خلال تعظيم العائد على الاستثمار.

**2.3.2. أداء وظيفة الإنتاج :** يعبر عن قدرة المؤسسة على بلوغ معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بالمنافسين، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

**3.3.2. أداء وظيفة الأفراد :** لكي تضمن المؤسسة بقاءها لا بد لها من توظيف المورد البشري الكفاء باعتباره العنصر الفعال والمحرك الرئيسي لباقي موارد المؤسسة الأخرى، حيث يمثل أداء الأفراد العجلة التي تقود المؤسسة لتحقيق مسعاها وبالتالي بلوغ أهدافها.

**4.3.2. أداء وظيفة التسويق :** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها التسويقية بأقل التكاليف الممكنة، ويمكن تحديد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية للمؤسسة، حجم المبيعات... الخ. وهذا ما سنتناوله لاحقاً.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته

يعتبر الأداء التسويقي الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة وهو جزء من أدائها الشامل، حيث يركز على النشاط التسويقي للمؤسسة ويحقق لها أهدافاً تسويقية تسهم في بلوغ أهدافها العامة. لذا سنحاول في هذا المطلب أن نشير إلى أهم التعاريف التي أسندت إلى الأداء التسويقي إلى جانب أهميته.

#### 1. تعريف الأداء التسويقي:

هناك العديد من التعاريف للأداء التسويقي نذكر منها ما يلي:

الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها<sup>2</sup>.

كما عرفه الغرابوي وآخرون على أنه: "المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقها في مدة زمنية معينة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مريم لطرش بوفنتاة، فوزية موحوش، " دور الاتصالات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> رعد عدنان رؤوف، " دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات

الطبية - نينوى "، تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص 325.

<sup>3</sup> علاء الغرابوي وآخرون، " التسويق المعاصر "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 269.

بينما عرفه القرداغي بأنه: "درجة تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب الزبون أو بقاء تفضيل الزبون".<sup>1</sup> في حين عرفه AMBLER بأنه: "درجة نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والاستمرارية والتكيف مع المتغيرات البيئية".<sup>2</sup> ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء التسويقي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية المتمثلة في طرح منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات وتطلعات الزبائن في ظل التغيرات البيئية السريعة لما في ذلك من انعكاس على زيادة أرباح المؤسسة وارتفاع معدل نموها وبقائها.

إن الأداء التسويقي مرتبط بعدة مفاهيم منها: الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

### 1.1. الكفاءة التسويقية :

تتمثل في تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات. فالمخرجات تعكس صورة المؤسسة، مركزها التنافسي وحصتها السوقية، درجة ولاء ورضا العملاء، أما المدخلات فتتمثل في الاستثمارات التسويقية والتي يمكن اعتبارها كتكاليف تسويقية مثل: (تكاليف الشراء والمصاريف الترويجية، تكاليف الدراسات والبحوث).<sup>3</sup> ويتم التعبير عن الكفاءة التسويقية بالعلاقة الآتية<sup>4</sup> :

$$\text{الكفاءة التسويقية} = \frac{\text{التائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

### 2.1. الفعالية التسويقية :

تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وبالتالي تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.<sup>5</sup>

1. سامي عبد الكريم المومني، " أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي "، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015/2014، ص 40.

2. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، " إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013، ص 117.

3. بن ساعد فاطمة، " الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، 2015/2014، ص 115.

4. بوكريطة نوال، " أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية "، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010، ص 111.

5. كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

تعتبر الفعالية التسويقية ببساطة على أداء الشيء الصحيح، أي قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح بدرجة عالية مقارنة بمنافسيها.<sup>1</sup>

ويتم قياس الفعالية التسويقية بالعلاقة الآتية<sup>2</sup>:

$$\text{الفعالية التسويقية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الاهداف المسطرة}}$$

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ارتباط وتقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصراً هاماً لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف، وعلى هذا النحو وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الأداء الجيد للوظيفة التسويقية<sup>3</sup>، وذلك حسب العلاقة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{الاداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

## 2. أهمية الأداء التسويقي:

تظهر أهمية الأداء التسويقي في النقاط التالية :

- ✓ يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة،
- ✓ تحقيق الإشباع لحاجيات الزبائن من خلال المراقبة المستمرة للأذواق المتميزة بالتغير الدائم والذي يقود لاكتساب رضا الزبائن والرفع من الكفاءة إلى المستوى المطلوب،
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وكذلك أدائها المالي من خلال اعتناق المفهوم التسويقي الذي يمنح قوة للمؤسسة ويدفعها للوصول للربحية والزيادة في الحصة السوقية،
- ✓ نشاط مهم لتبيان نجاح المؤسسات من فشلها في صياغة قراراتها وخططها،
- ✓ نشاط يعبر عن استغلال موارد المؤسسة بالشكل المطلوب لمساعدتها في تحقيق أهدافها<sup>5</sup>،
- ✓ معرفة مستوى أداء المؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات الناشطة داخل نفس قطاع النشاط (المؤسسات المنافسة)،
- ✓ تحديد مكانة المؤسسة بالأسواق المختلفة مما يساعد في تحديد مصيرها المستقبلي،

<sup>1</sup> . بن ساعد فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 116.

<sup>3</sup> . كيلاي صونية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>4</sup> . بوكريظة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>5</sup> . محمد سعدو أحمد حمودة، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 44.

- ✓ اتضح نقاط القوة والضعف مما يمكن المؤسسة من تحديد مختلف الإجراءات والخطوات اللازمة للمستقبل،
- ✓ تمكين المؤسسة من إعادة هيكلة إمكانياتها ومواردها واستغلالها بكفاءة وفعالية بما يخدم حاجيات ومتطلبات الزبائن،
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، وتقديم منتجات تفوق رغبات وتوقعات الزبائن<sup>1</sup>.

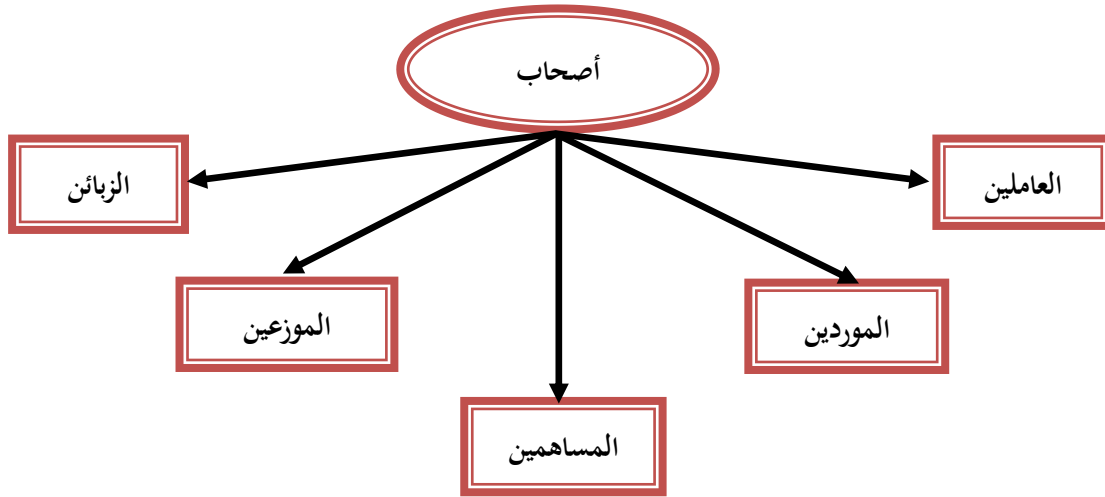
### المطلب الثالث : مفاتيح الأداء التسويقي المتميز

بعد إجراء عدد من الدراسات والأبحاث أقر الباحث كوتلر (Kotler) أن الأداء التسويقي له أربعة مفاتيح ضرورية للوصول إلى التميز وهي<sup>2</sup>:

1. أصحاب المصالح : يقصد بأصحاب المصالح كل الأطراف الذين لهم علاقة مع المؤسسة وكل من له ارتباط بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة من أجل معرفة متطلبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم، كما عليها أن تعمل على إرضائهم وإشباع رغباتهم، الأمر الذي يدفعها إلى تنفيذ أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وبأقصى جهد ممكن، مما يمكنها من اكتساب رضا مختلف المتعاملين معها وبالتالي الوصول إلى أداء تسويقي عال يضمن لها تحقيق مساعيها.

الشكل الموالي يوضح أصحاب المصالح الذين لهم ارتباط بالمؤسسة، وهم:

الشكل رقم (02-01): أصحاب المصالح ذوي الارتباط بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

بالاعتماد على: سامي عبد الكريم المومني، " أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي"، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014/2015، ص 41.

<sup>1</sup> . العارم دقايشية، سليمة رايس، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> . سامي عبد الكريم المومني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2. إدارة عمليات الأعمال الرئيسية : لكي تتمكن المؤسسات من إرضاء مختلف المتعاملين معها (أصحاب المصالح) والوصول إلى أداء تسويقي متميز، لابد لها من إدارة عمليات الأعمال الرئيسية والتي يجب أن تكون متوجهة نحو المهارات المختلفة ومقرونة بأعمال المؤسسات المنافسة، محققة بذلك التحسين والمواكبة المستمرين.

3. الموارد : تعبر الموارد عن كل ممتلكات المؤسسة الرئيسية للقيام بنشاطها (البشرية، المادية، المالية، التقنية)، ولا بد لتلك الموارد أن تسير بالطريقة المثلى حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ أعمالها بالشكل المطلوب، وبالتالي إشباع حاجات زبائنهم وزيادة رضاهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية ويسهم في رفع أدائها التسويقي.

4. إدارة المؤسسة : حتى تتمكن المؤسسة من وضع استراتيجية واضحة تمكنها من استغلال مواردها بأفضل السبل وتسييرها بشكل عقلاني لابد لها من تبنى مجموعة من العمليات الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المنشودة والرفع من أدائها التسويقي.

### المبحث الثاني: قياس الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)

تخضع عادة كفاءة وفعالية العمليات التسويقية للتغير بكل سهولة، لذا يستوجب إجراء مسح ميداني شامل للمؤسسة بغرض تشخيص وتقييم الوضع الحقيقي وهو ما يطلق عليه "تقييم الأداء التسويقي"، وذلك بهدف الوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي القصور في الأداء التسويقي والعمل على تحسينه مستقبلا. وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بجميع جوانب تقييم الأداء التسويقي بدءا بتعريفه وأسباب الاهتمام به، مروراً بعناصره ومراحلها، وصولاً إلى فوائده ومؤثراته.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأسباب الاهتمام به

إن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم وتحسين الوظيفة التسويقية هو القيام بتقييم الأداء التسويقي، حيث يحتل هذا الأخير أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات وهذا راجع إلى عدة عوامل جعلت منه قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي أسندت إلى تقييم الأداء التسويقي مبرزين أهم الأسباب والعوامل الدافعة إلى الاهتمام به.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء التسويقي :

تعددت تعاريف تقييم الأداء التسويقي نذكر منها ما يلي :

يعرف تقييم الأداء التسويقي على أنه: "عملية التعرف على مدى التوافق بين الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة مسبقاً، بغرض تكوين صورة حية لما يحدث فعلاً، وكذا تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء التسويقي بأنه: "عملية تحديد جوانب القوة والضعف واكتشاف الفرص وكذلك المخاطر والمشكلات والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية"<sup>2</sup>.

يعرف كذلك بأنه : عملية دراسة وتحليل جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على سلبيات وإيجابيات الأداء التسويقي، بغرض اتخاذ القرار المناسب بالتكلفة المناسبة<sup>3</sup>.

بناء على ذلك يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي هو الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية محددة بغية التعرف على الانحرافات ومعالجتها من خلال ما يلي:

✓ مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق.

✓ الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية.

✓ تحديد مواضع القوة والضعف في النشاط التسويقي.

✓ تقدير المركز التنافسي ومقارنته بمراكز أهم المنافسين.<sup>4</sup>

على ضوء ما ذكر نستنتج أن تقييم الأداء التسويقي هو مجموعة من العمليات والتدابير التي تسمح للمؤسسة بمقابلة الأداء التسويقي الفعلي بالأداء التسويقي المخطط، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في النشاط التسويقي واكتشاف مختلف الانحرافات المرتبطة به وكذا أسباب حدوثها والعمل على معالجتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

## 2. أسباب الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي :

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من المجالات الحيوية التي اجتذبت العديد من الكتاب والباحثين على مر التاريخ، وذلك راجع لعدة عوامل يمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> . فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 503.

<sup>2</sup> . عبد السلام أبو قحف، "إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 169.

<sup>3</sup> . خويلد عناف، "محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص 82.

<sup>4</sup> . فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 504.

<sup>5</sup> . بوكريظة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- ✓ إن معظم المؤسسات اليوم أصبحت تلقي بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب، أهمها تركيز هذه المؤسسات على التسويق كوسيلة لزيادة المبيعات والأرباح والنمو في المستقبل وتوجيه الأنشطة والطاقات نحو الاستخدام الأمثل،
- ✓ ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين والملاك على المعلومات والبيانات التي ترتبط بجودة الجهود التسويقية،
- ✓ الاتجاه نحو مقاييس الأداء الشاملة التي تغطي كافة جوانب الأداء وتربطه باعتبارات التحسين والتطوير المستمر مما أدى إلى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي،
- ✓ فشل المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء التسويقي في إعطاء صورة حقيقية عن هذا النشاط، مما دفع مديري التسويق إلى القيام بمزيد من البحوث في هذا المجال للتوصل إلى مقاييس مناسبة.

### المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي ومراحله

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم العناصر التي يشتمل عليها تقييم الأداء التسويقي إلى جانب مراحله.

#### 1. عناصر تقييم الأداء التسويقي :

ينبغي أن يتضمن تقييم الأداء التسويقي أربعة عناصر أساسية، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1.1. المنهجية : للوصول لخطوة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد يجب اتخاذ الإجراءات المنهجية التالية :

◀ إتباع إطار عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق،

◀ وضع تسلسل منظم لخطوات التقييم،

◀ تسليط الإضاءة على مختلف التحسينات الواجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

#### 2.1. الشمولية : أي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل وليس مجرد

تحديد نقاط الضعف، لذا لا بد أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ليجتث عن أسبابها الحقيقية وطرق معالجتها.

#### 3.1. الاستقلالية : لا بد أن يتمتع تقييم الأداء التسويقي بالاستقلالية والشفافية والموضوعية، وأن يكون ذو طبيعة تدقيقية

وتقييمية، ولا بد للمسؤول الذي يقوم بإجراء تقييم الأداء التسويقي أن يكون كامل الاستقلالية ولا يكون مهتما بشكل شخصي بالنتائج.

#### 4.1. الدورية : يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات تغير متزايد، لذا لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري في تقييم

الأداء التسويقي، فالحاجة لإجراء هذه العملية تكون بسبب حدوث أزمات فقط، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستعكس على صحة وسلامة المؤسسة.

<sup>1</sup>. مريم لطرش بوفتاتة، فوزية موحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

## 2. مراحل تقييم الأداء التسويقي :

تمر عملية تقييم الأداء التسويقي بعدة مراحل، هي كالتالي:<sup>1</sup>

1.2. تحديد ما الذي يجب قياسه : أي النتائج والعمليات التي تكون موضع المراقبة والمتابعة، حيث يتم التركيز على العناصر ذات التأثير على التكاليف أو ذات الارتباط بالمشاكل.

2.2. تحديد معايير الأداء التسويقي ومقاييسه : ويتم ذلك على ضوء أهداف التسويق بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

3.2. قياس الأداء التسويقي الفعلي : ويجب أن يكون في الوقت الملائم للتمكن من اكتشاف المشاكل المحتملة قبل تفاقم الأوضاع.

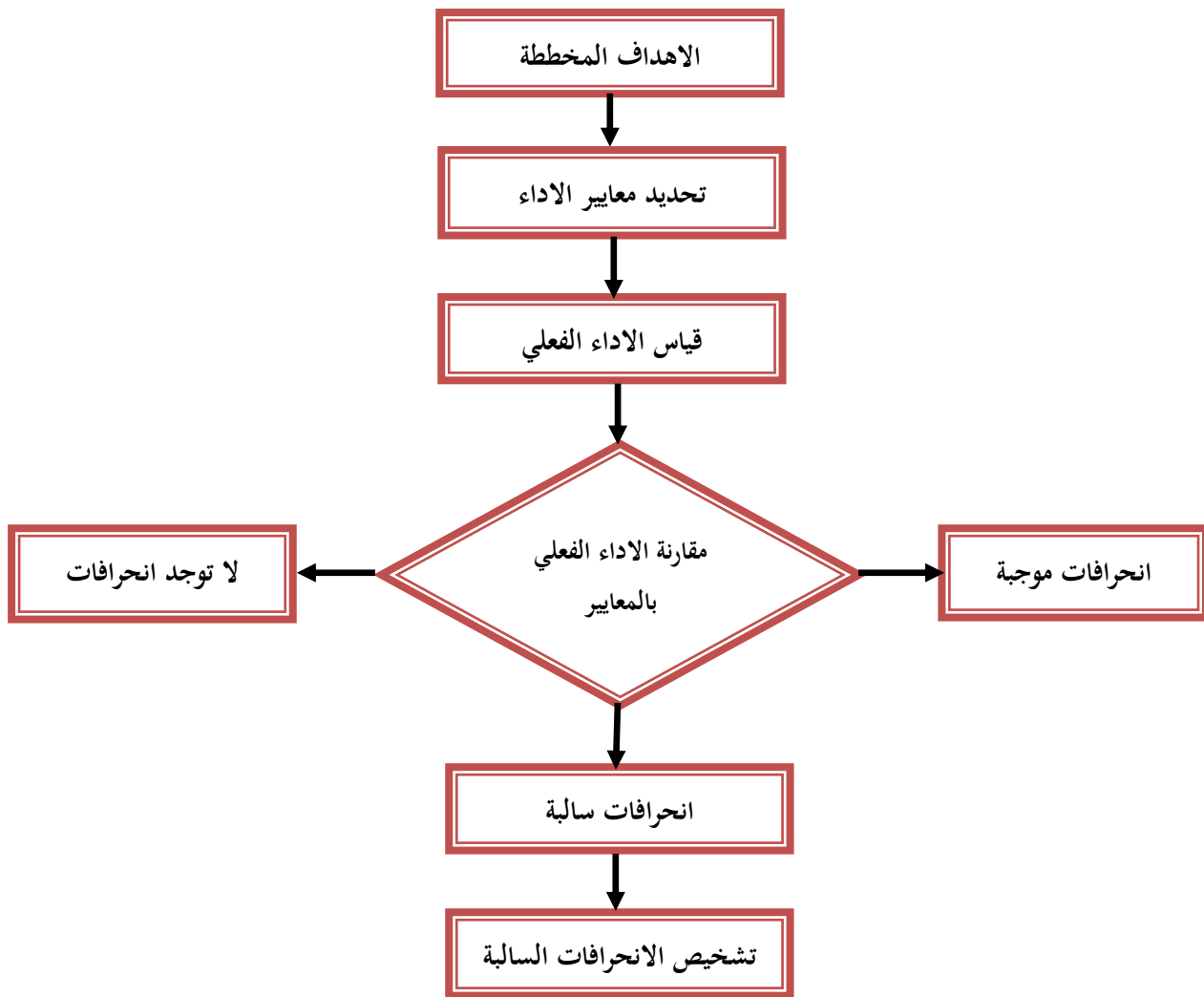
4.2. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية : وذلك حتى يتسنى للمؤسسة الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.

5.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة : وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية في ضوء الإجابة على عدد من التساؤلات مثل: هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟ هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة... الخ.

الشكل الموالي يوضح مراحل تقييم الأداء التسويقي المتطرق لها سابقا :

<sup>1</sup>. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الشكل رقم (02-02) : مراحل تقييم الأداء التسويقي



المصدر: علاء الغريباوي وآخرون، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 273.

### المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء التسويقي ومؤشراته

تتم الكثير من المؤسسات بتقييم أدائها التسويقي لتحقيق جملة من الفوائد، حيث تستند أثناء قيامها بهذه العملية على عدة مؤشرات تسمح لها بالتعرف على الأنشطة التي تسهم فعلياً في الرفع من أدائها التسويقي. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى المنافع المحققة من تقييم الأداء التسويقي مع التعرض إلى أهم مؤشرات.

#### 1. فوائد تقييم الأداء التسويقي :

من بين الفوائد التي تعود على المؤسسات جراء قيامها بعملية تقييم الأداء التسويقي نذكر<sup>1</sup>:

- ◀ الحصول على توصيات عملية لطرق معالجة مواقع الخلل في العملية التسويقية من أجل مساعدة المؤسسة في التركيز على التغييرات الأكثر أثراً وأهمية،
- ◀ تحقيق نمو أساسي وحقيقي في عائدات المبيعات والتسويق ونشاطات العلامة التجارية،
- ◀ الكشف عن الأعراض غير الصحية في عملية التسويق للعمل على التخلص من عوامل العيوب التسويقية،
- ◀ الارتقاء باللغة المستخدمة مع الزبائن وتفعيلها بالصورة الصحيحة بدلاً من الانشغال بالمنافسين،
- ◀ منح فريق الإدارة العليا رؤية مستقلة وموضوعية تتعلق بالأداء التسويقي للمؤسسة،
- ◀ التعرف بشكل شخصي على الصورة الجديدة التي ستصبح عليها صحة العمليات التسويقية من خلال اعتماد قاعدة نقاط الفعالية التسويقية.

#### 2. مؤشرات قياس الأداء التسويقي :

لقياس الأداء التسويقي يتم استخدام عدة مؤشرات أهمها: **الحصة السوقية، الربحية والعلامة التجارية.**

- 1.1. **الحصة السوقية :** تعرف الحصة السوقية بأنها عبارة عن مبيعات المؤسسة للسلعة أو الخدمة ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية لجموع المبيعات في القطاع الذي تعمل به المؤسسة وتنتمي إليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، "الأداء التسويقي دواء الشركات"،

<https://arabic.arabianbusiness.com/business/healthcare/2009/nov/26/32127>، اطلع عليه يوم :

2020/03/14، على الساعة : 18:26.

<sup>2</sup> عبد الناصر علك حافظ، محمد فاروق عبد الرزاق، "الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي - بحث ميداني في

الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،

2018، ص 117.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسوما على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، وتشير بشكل أدق إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن قياسها بعدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق<sup>1</sup>.

تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات الفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها كما تسعى إلى المحافظة على هذه الحصة وتوسيعها من خلال تقديم منتجات مناسبة في جودتها وأسعارها، وتطوير أنشطتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتحكم في حصتها السوقية وتتجنب الانخفاض الذي يدعوها للبحث عن قطاعات سوقية جديدة لتطرح منتجاتها وخدماتها فيها.

وبالتالي تعد الحصة السوقية مقياسا مهم للأداء والذي من خلاله يتم التمييز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها من غير الناجحة في ذلك، كما تعد مؤشرا لاختراق الأسواق ومدى قدرة المؤسسات على خدمة السوق الذي تعمل فيه.<sup>2</sup>

## 2.2. الربحية : يمكن تعريف الربحية بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بالمنافسين.<sup>3</sup>

تمثل الربحية صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، وهناك مجموعة من النسب والمعدلات المالية تعبر عن مؤشر الربحية مثل: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية.

تظهر أهمية مؤشر الربحية في إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية فضلا عن فاعليته في التنبؤ بقدرة المؤسسة على الإيفاء بديونها وأدائها في الأجل الطويل وفي كيفية تحقيق الربح وتعظيم قيمة المؤسسة وتعظيم قيمة أسهمها.<sup>4</sup>

حسب فلسفة التسويق الحديث فان أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو إشباع وتلبية حاجات الزبائن بصورة أفضل من المنافسين، كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> . بن ثامر كلثوم، " تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريبيج "، أبحاث

اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2015، ص 97.

<sup>2</sup> . محمد سعدو احمد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> . عبد الناصر علك حافظ، محمد فاروق عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>4</sup> . خويلد غفاف، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>5</sup> . محمد كايد محمد المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يمكن التعبير عن الربحية بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

الربحية خلال فترة معينة = (النتائج المحققة خلال تلك الفترة/ الوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال نفس الفترة) × 100

3.2. قوة العلامة التجارية : تعرف العلامة التجارية بأنها اسم أو مصطلح أو رمز أو إشارة أو تركيبة منها جميعا، هدفها تميز السلع والخدمات المقدمة من بائع ما عن ما يقدمه المنافسون الآخرون.<sup>2</sup>

كما تمثل العلامة التجارية هوية المنتج أو المؤسسة في السوق والتي من خلالها يمكن تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين.<sup>3</sup>

على الرغم من التكلفة التي يتضمنها اتخاذ قرار تحديد علامة تجارية معينة، إلا أنه يقدم عدة فوائد منها<sup>4</sup>:

- ✓ حماية السلع من التقليد من خلال تسجيلها قانونيا بوزارة التجارة والصناعة.
- ✓ تساعد العلامة التجارية في التعرف على المؤسسة المنتجة والحصول على خدمات ما بعد البيع (كالصيانة، التركيب، احتمال تكرار الشراء، الضمان...الخ).
- ✓ تسهل العلامة التجارية من إمكانية ترويج السلعة من خلال الكلمة المنقولة، الإعلانات، التسويق المباشر.
- ✓ زيادة الولاء للعلامة التجارية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك عند كل عملية شراء.
- ✓ استخدام اسم الماركة ذات السمعة الجيدة لتسهيل تقديم وتسويق سلع جديدة وحديثة وذلك عند إطلاق نفس الماركة على السلع الجديدة.

<sup>1</sup> . خويلد عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> . بشير العلاق، قحطان العبدلي، "إدارة التسويق"، دار زهوان، عمان، 1999، ص 194.

<sup>3</sup> . رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>4</sup> . زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

### المبحث الثالث : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي

في ظل التحولات البيئية السريعة والمستمرة وظهور تكنولوجيا المعلومات كتحدٍ أمام المؤسسات لبلوغ أهدافها، بات من الضروري على هذه المؤسسات تبني أدوات ونظم تكنولوجية ناجعة لتحقيق الأهداف المسطرة وفتح آفاق جديدة في عالم التسويق، ولعل من أبرز هذه الأدوات الانترنت باعتبارها وسيلة لاستغلال اليقظة الإستراتيجية، نظرا لما تمتلكه من قدرة عالية على إنتاج الأفكار المبدعة والحلول العملية للمشكلات المعقدة، مساهمة بذلك في إحداث تحولات جوهرية في عملية التسويق وبالتالي تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

### المطلب الأول : البدائل والفرص المقدمة من طرف الانترنت

تحتاج عملية تسويق أي منتج أو خدمة إلى الاتصال بالجمهور المستهدف من المستهلكين والمستخدمين المحتملين، وإلى ضرورة توفر معلومات عن واقع وظروف الأسواق وأوضاع سلوك المستهلك والمنافسة والأسعار. ومن جهة أخرى يتطلب التسويق تقديم معلومات عن المنتج أو الخدمة المسوقة ليتم تعريف الجمهور بها، وتعتبر الانترنت إحدى وسائل توفير المعلومات عن فوائد السلع وقيمها المعنوية والمادية لمختلف المؤسسات، حيث تسمح التكنولوجيا الخاصة بالانترنت لهذه الأخيرة بالتركيز على الأهداف التي تلائم الزبائن والوسطاء بدون تكلفة إضافية، إذ تقدم خدمات تساهم في بيع منتج ما أو خدمة عن طريق الشبكة، وبذلك تعد شبكة الانترنت ذات أهمية كبيرة في عملية التوزيع العالمي والترويج للمنتجات.

كانت شبكة الانترنت في بداية الأمر عبارة عن مجموعات خاصة ذات مصالح مشتركة تعمل بمبدأ التعاون المتبادل دون كسب تجاري، وكان تركيز المؤسسات ينصب على جزء من هذه المجموعات التي تهتم بدعايتها التسويقية وبمنتجاتها وخدماتها، وبعد فترة وجيزة لقيت المؤسسات تجاوبا حقيقيا مع جهودها التسويقية على شبكة الانترنت نتيجة التسهيلات والخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة للمؤسسات المسوقة أو للجمهور المستهدف<sup>1</sup>.

بناء على ذلك يمكن توضيح البدائل والفرص التي تقدمها الانترنت على النحو التالي<sup>2</sup>:

- ◀ يمكن من خلال شبكات الانترنت إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع الزبائن أو الأفراد أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردين والموزعين)، مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.
- ◀ تسمح الانترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة مثل تخطي الموزعين والوسطاء، والبيع المباشر للمستهلك.
- ◀ يمكن للمؤسسات استخدام الانترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد.

<sup>1</sup>. فتيحة خاراف، " دور الانترنت في تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي "، مذكرة ماستر، تخصص استراتيجية وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص ص 21-22.

<sup>2</sup>. معراج هواري، احمد مجدل، " أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 2، معهد الحقوق، المركز الجامعي لتانغست، الجزائر، جوان 2012، ص ص 510-511.

◀ يمكن استخدام الانترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيما يمكن أن يصل إليه الزبائن والمنافسون من معلومات.

### المطلب الثاني : تأثير استخدامات الانترنت على التسويق المباشر

يعبر التسويق المباشر عن كافة الاتصالات التسويقية المباشرة مع عملاء مستهدفين من المؤسسة، بهدف توليد استجابتهم بصورة فورية أو سريعة وبناء علاقات فورية معهم<sup>1</sup>، وتأثر الانترنت على التسويق المباشر من خلال مجموعة من العناصر من بينها: السرعة، تقليل التكلفة، السهولة، الاتصال المباشر والصورة الذهنية.

#### 1. السرعة :

تعتبر الانترنت أسرع وسيلة تم اكتشافها حتى الآن لنقل المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن أو أي متعاملين معها في أي مكان في العالم. ويمكن توضيح أهم الآثار البارزة من استخدام الانترنت فيما يلي:

- ◀ السرعة في المراسلات مع الموردين والزبائن.
- ◀ سرعة معرفة المؤسسات للأحداث العالمية التي تؤثر على أسعار الخدمات في البورصات العالمية.
- ◀ السرعة في معرفة المعلومات عن المنافسين سواء على المستوى المحلي أو العالمي<sup>2</sup>.

#### 2. تخفيض التكلفة :

يعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الانترنت في التسويق المباشر حيث أنها تعد وسيلة مجانية إذا ما تم مقارنتها بالوسائل الإعلامية الأخرى، وتظهر آثار تقليل التكلفة من خلال :

- ✓ إعلان محلي عالمي وأصالة عرض دولية بأجر زهيد.
- ✓ توفير تكاليف الاتصالات الدولية.
- ✓ تخفيض تكاليف استخدام البريد العادي.
- ✓ التخفيض في الأسعار من خلال الوفورات التي يحققها استخدام الانترنت.
- ✓ توفير تكاليف التوزيع التقليدية من خلال إلغاء بعض الوسطاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . بوباح عالية، " دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات "، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011، ص 117.

<sup>2</sup> . معراج هواري، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص 519.

<sup>3</sup> . محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

### 3. السهولة :

تحقق الانترنت سهولة الوصول سواء للعملاء أو الموردين في أي مكان في العالم، ومن أهم المنافع المحققة من عامل السهولة نذكر:

- ◀ متابعة الأعمال من أي مكان في العالم، حيث يستطيع صاحب العمل أو مدير التسويق الرد على الزبائن والمتعاملين بمجرد الاتصال بشبكة الانترنت، وبالتالي ممارسة جميع أعماله من أي مكان في العالم.
- ◀ سهولة البحث عن الموردين في العالم كله.

### 4. الاتصال المباشر:

تستخدم شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مباشر بين المؤسسات والعملاء وتظهر آثار استعمالها في هذا المجال على النحو التالي:

- ◀ تحقيق اتصال بأكبر عدد من الزبائن في أقل وقت ممكن.
- ◀ التواجد أمام الزبائن 24 ساعة/يوم لمدة 365 يوم/سنة.
- ◀ وصول المعلومات للزائر كما تريد المؤسسة.
- ◀ إتاحة أكثر من وسيلة اتصال للمؤسسة.

### 5. الصورة الذهنية:

تساهم شبكة الانترنت في تكوين صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة تستقطب بها زبائن جدد وتحافظ بها على زبائنها الحاليين، ومن أهم الآثار المترتبة على استخدام الانترنت في هذا الإطار نذكر:

- ◀ بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة فنيا وتكنولوجيا.
- ◀ إمكانية تقديم عدد أكبر من الخدمات التي ترضي الزبائن.
- ◀ تحسين العلاقات مع الزبائن ومعرفة آرائهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. معراج هواري، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص ص 520 - 521.

### المطلب الثالث: دور الانترنت بالنسبة للأنشطة التسويقية

تتمثل الأنشطة التسويقية في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية، وهي تتضمن: بحوث التسويق، تطوير المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج والإعلان.

#### 1. بحوث التسويق :

تعرف بحوث التسويق على أنها: "البحوث المنظمة والموضوعية لتطوير وتزويد إدارة التسويق بالمعلومات المفيدة لعملية اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>، وتلعب الانترنت دورا حيويا في تمكين المؤسسات من إجراء بحوث التسويق، ويظهر ذلك من خلال:

- ◀ القيام ببحوث منتظمة عن الزبائن الحاليين والمرتبين.
- ◀ التعرف على صفات وسمات ومنافع منتجات المنافسين.
- ◀ جمع معلومات تفيد في إجراء التنبؤ بمحاجات الزبائن.
- ◀ دراسة المؤسسات المنافسة وإعداد تقارير عن نشاطها.
- ◀ دراسة مدى إقبال الزبائن على اقتناء المنتجات المحلية.
- ◀ حصر الفرص المتاحة في السوق.<sup>2</sup>

كما تساهم شبكة الانترنت في تنوير بحوث التسويق بحكم المعلومات المباشرة والصرحة والتغذية العكسية الواقعية التي تحصل عليها المؤسسات التي تربط نشاطاتها بالانترنت وتعتمد عليه في هذا المجال بالذات. فأساليب البحث التقليدية المعتمدة على الاستبيانات المعدة مسبقا والإجابات المحكومة بأسئلة محدودة لا تقدم جوابا قطعيا أو نهائيا، بينما الأسئلة التي توجه عبر الانترنت لأغراض بحوث التسويق هي في الغالب ليست من إعداد المؤسسة، وإنما تتولد من قبل العملاء القائمين والمرتبين أنفسهم، مما يجعلها ذات قيمة من حيث مصداقيتها وواقعيتها.<sup>3</sup>

#### 2. تطوير المنتجات :

إن نجاح المؤسسات مرتبط بمدى قدرتها على تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة، وتلعب شبكة الانترنت دورا فعالا في دعم المؤسسات في هذا المجال من خلال ما يلي:

- ◀ قيام المؤسسات بمتابعة تقديم المنتجات الجديدة وتقييمها في السوق من خلال الانترنت.
- ◀ قيام المؤسسات بتقديم النصائح الخاصة بكيفية استخدام المنتجات الجديدة والتي تم تطويرها على الانترنت.

<sup>1</sup>. هاني حامد الضمور، "التسويق الدولي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117.

<sup>2</sup>. معراج هوارى، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص 522-523.

<sup>3</sup>. فتيحة خاراف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- ◀ إعداد الدراسات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات الجديدة وذلك بالاعتماد على الانترنت.
- ◀ التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للعملاء من خلال الانترنت.<sup>1</sup>

### 3. التسعير :

إن سياسية التسعير عبارة عن مجموعة من القواعد والأساليب والتدابير التي تساعد المؤسسة على تحديد السعر المناسب لمنتجاتها وخدماتها والذي يكفل تحقيق أهدافها الموضوعية خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

ينبغي أن تنسجم إستراتيجية التسعير عبر الانترنت مع المبادئ الأساسية والجوهرية لأعمال المؤسسة، ومع أهدافها الإستراتيجية، ومع الوعود التي تقطعها المؤسسة على نفسها تجاه العملاء. ومن جانب آخر ينبغي القيام بعمليات مستمرة لجمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المستهدفة وإجراء اختبارات سوقية لمعرفة حدود الأسعار الفاعلة، كما ينبغي اعتماد نظم التسعير القادرة على تحقيق التسعير التنافسي، فقدرّة الانترنت على توفير معلومات عن الأسعار للبائعين والمشتريين في أي مكان وزمان أدى إلى ظهور مفهوم جديد للتسعير وهو التسعير المرن أو الرشيق.<sup>3</sup>

بناء على ذلك يمكن إبراز دور الانترنت بالنسبة للتسعير في النقاط التالية :

- ◀ إعطاء مرونة في عروض الأسعار وإمكانية تغييرها عند الضرورة.
- ◀ دراسة أسعار المنافسين.
- ◀ اختبار سياسة التسعير على عدد محدود من المتعاملين.
- ◀ التفاوض حول السعر وشروط الاستلام والدفع.<sup>4</sup>

### 4. التوزيع :

يعد التوزيع واحدا من الأنشطة المهمة في حقل التسويق فهو يهتم بنقل المنتجات والخدمات من المؤسسة المنتجة إلى عملائها. وهيكل التوزيع هو مصطلح يستخدم لوصف القناة أو الطريق الذي تسلكه المؤسسة في تقديم خدماتها للعملاء. وتتكون قناة التوزيع من وسيط أو أكثر كتجار الجملة وتجار التجزئة، إلا أن نمو الانترنت أثر بدرجة كبيرة على العلاقة بين المؤسسة والوسطاء، حيث قدمت الانترنت وسائل تساعد على الاستغناء عن بعض قنوات التوزيع، أو ما يطلق عليه عدم الوساطة، ويقصد بها الاستغناء عن الوسطاء الذين يمثلون همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها، أي البيع مباشرة للعملاء.

<sup>1</sup> . معراج هوارى، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص 523.

<sup>2</sup> . نضال بدر شيت، " السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية "، مجلة

دورية نصف سنوية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ماي 2014، ص 244.

<sup>3</sup> . بوباح عالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

<sup>4</sup> . محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

على الرغم من ذلك فإن عدم الوساطة لا تعني الاستغناء عن وظيفة الوسطاء، حيث يفضل استخدامهم خاصة بالنسبة للسلع المادية والتي يتم توزيعها على نطاق واسع عبر العالم.<sup>1</sup>

في هذه الحالة كذلك تلعب شبكة الانترنت دورا مهما يظهر فيما يلي:

◀ إدارة العلاقات مع الموزعين ومتابعة الأعمال معهم.

◀ تقييم واختيار الموزعين سواء المحليين أو الخارجيين.<sup>2</sup>

### 5. الترويج والإعلان :

يمكن تعريف الترويج على أنه: "عملية الاتصال التي تهدف إلى بناء العلاقة مع الزبائن وإدامتها من خلال إعلامهم وإقناعهم بما تقوم المؤسسة ببيعه أو تسويقه".<sup>3</sup>

تتضاعف أهمية ترويج المبيعات عندما تتزامن مع الإعلان الذي يعرف بأنه: "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها وتأكيد حضورها والإشادة بها، بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع".<sup>4</sup>

أما حركة النشاط الإعلاني على شبكة الانترنت في تحسن وتطور مستمرين، ويزداد بصورة متسارعة عدد المؤسسات التي تعتمد هذه القناة العالمية لنشر إعلاناتها والترويج لسلعها وخدماتها وأفكارها.<sup>5</sup>

يظهر دور الانترنت بالنسبة للترويج والإعلان في النقاط التالية :

◀ الحصول على نماذج كاملة لخطط الترويج المباشر من المنافسين وغير المنافسين.

◀ إعداد الكتالوجات الالكترونية الخاصة بمنتجاتنا بتكلفة أقل.

◀ تقديم وسائل تنشيط المبيعات.

◀ جذب الزبائن للدخول إلى الموقع عن طريق إعلانات الوسائل الأخرى.<sup>6</sup>

1. بوباح عالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

2. معراج هوارى، احمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص 525.

3. ثامر البكري، أحمد نزار النوي، "التسويق الأخضر"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 143.

4. بشير عباس العلاق، "التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه"، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، بدون سنة النشر، ص 236.

5. بوباح عالية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

6. محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

### المطلب الرابع : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

تتسم بيئة الأعمال بالتعقد والتغير المستمر وهذا راجع إلى العولمة وما انجر عنها من انفتاح الأسواق والمنافسة بين المؤسسات، مما دفع هذه الأخيرة إلى حتمية التيقظ إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها من أجل التكيف والتأقلم مع هذه البيئة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي تعد كمورد استراتيجي للمؤسسة وعامل أساسي للتقدم.

فالمعلومات الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار وتحقيق التميز للمؤسسة، وعليه فإننا لن نبالغ إذا قلنا أن من يمتلك المعلومات أقوى من يمتلك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر الحفاظ عليها وتنميتها. ولهذا أصبح توفير المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها والحفاظة على مكانتها في مضمار المنافسة.<sup>1</sup>

في هذا الصدد تلعب اليقظة دورا فعالا في تمكين المؤسسات من الحصول على المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجيتهم التسويقية والتجارية، أسعارهم وكل ما يؤثر على التنافس. فهي بذلك تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي<sup>2</sup>. إذن يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التسويقي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها.

تجدر الإشارة إلى فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء ككل، حيث أن عند جمع المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعدها توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . بوخریصة خدیجة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> . الموقع الإلكتروني: [http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_8442.html](http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post_8442.html)، اطلع عليه يوم : 2020/03/12، على الساعة 16:38.

<sup>3</sup> . العارم دفايشية، سليمة رايس، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما عرض في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الأداء التسويقي يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف.

بما أن الأداء التسويقي يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات لا بد لهذه الأخيرة من وضع برنامج شامل ومحكم لتقييمه والوقوف على مدى الإنجازات المحققة فيه وذلك لا يكون إلا من خلال مراحل متسلسلة ومؤشرات عديدة.

كما يمكن تحسين الأداء التسويقي بتبني وتطبيق اليقظة الإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة من شأنها توفير معلومات عن كل ما يتعلق بالتنافس وهي بذلك تؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها ونمو حصتها السوقية مما ينجر عنه زيادة أرباحها مقارنة بالمنافسين.

## الفصل الثالث:

أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء

التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

بولاية عين تموشنت

### تمهيد الفصل الثالث:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي، إضافة إلى العلاقة الناتجة بينهما، وحب إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، لذلك سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع كل من اليقظة الإستراتيجية ومستوى الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية عين تموشنت.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** إجراءات الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

**المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مجتمع الدراسة والعينة المختارة منها، إضافة إلى عرض مختلف الأدوات والبرامج المستخدمة في البحث، مع الإشارة إلى مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

## المطلب الأول : مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

من أجل إتمام هذه الدراسة لابد من اختيار مجتمع وعينة يجرى عليهما البحث، كما يجب الاستعانة ببعض الأدوات للحصول على البيانات اللازمة لذلك، وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في الآتي:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة :

المجتمع الذي أدرت عليه دراستنا يتمثل في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكائنة بولاية عين تموشنت البالغ عددها 35 مؤسسة من بينها: مؤسسة تصنيع كابلات الكهربائية والهاتفية، مؤسسة صناعة ومعالجة الألبان، بنك الفلاحة والتنمية الريفية... الخ، وقد تمت الدراسة على عينة منتقاة تتكون من 35 مسؤول مؤسسة اقتصادية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على العينة المقصودة واسترجعنا 34 استمارة من أصل 35 إذ استبعدنا استمارة واحدة لعدم الإجابة على كل الأسئلة حتى نتفادى الوقوع في أي خطأ.

### 2. الأدوات المستعملة في الدراسة :

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية :

**1.2. المقابلة :** وهي عبارة عن حوار دار بيننا وبين العينة المدروسة حول موضوع بحثنا، حيث تم استخدام المقابلة في دراستنا تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع البحث.

**2.2. الاستبيان :** وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة قمنا بصياغتها بطريقة خاصة للحصول على البيانات والمعلومات التي نراها ضرورية لتحقيق أغراض علمية، إذ تم إعداد الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، ويمكن توضيح محتوياته كالتالي:

**الجزء الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين هي كالتالي :

- الجنس.
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يتمثل في الأسئلة، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين :

- ❖ المحور الأول : يحتوي على 14 سؤال تمحور حول اليقظة الإستراتيجية.
- ❖ المحور الثاني : يتكون من 9 أسئلة تمحورت حول الأداء التسويقي، وتضمن ثلاثة أبعاد هي :
  - الحصة السوقية.
  - الربحية.
  - قوة العلامة التجارية.

اعتمادا على ما تقدم فان المتوسطات الحسابية التي سوف تتوصل إليها الدراسة سيتم التعامل معها حسب الجدول الآتي :

**الجدول رقم 03-01 : مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكرات الخماسي**

المستوى	اتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	3.39 إلى 2.60
مرتفع	موافق	4.19 إلى 3.40
مرتفع جدا	موافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: كمال توفيق حطاب، " الدور الإنساني للبنوك الإسلامية العاملة في الكويت "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، الكويت، ديسمبر 2016، ص 200.

تم الحصول على المستويات في الجدول السابق من خلال حساب طول الفترة وذلك بقسمة عدد المسافات (وتساوي 4) على عدد الاختيارات (وتساوي 5) فنتج عنه طول الفترة (يساوي 0.80)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. كمال توفيق حطاب، " الدور الإنساني للبنوك الإسلامية العاملة في الكويت "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، الكويت، ديسمبر 2016، ص 200.

### المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت على النحو التالي :

- ❖ معامل الفا كرونباخ : استخدم لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون : استخدم لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي لمحاور أداة الدراسة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية : استخدمت لوصف مجتمع وعينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.
- ❖ الأشكال البيانية : استخدمت لتدعيم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وإعطاء وصف أكثر دقة عنها.
- ❖ المتوسط الحسابي : استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الدراسة.
- ❖ الانحراف المعياري : استخدم لقياس مدى تجانس إجابات أفراد العينة وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم.
- ❖ معامل الارتباط (R) : استخدم للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة في كل نموذج.
- ❖ معامل التحديد ( $R^2$ ) : استخدم لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغيرات التابعة.

❖ اختبار تحليل التباين (ANOVA) : استخدم للتأكد من صلاحية النموذج.

❖ الانحدار البسيط : استخدم للتنبؤ بقيم المتغيرات التابعة نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

### المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

#### 1. صدق الاستبيان :

لتحقيق أغراض البحث يجب التأكد من صدق أداة الدراسة أي التحقق من أن الاستمارة قادرة على قياس ما صممت لقياسه سواء من حيث الصدق الظاهري لعباراتها أو الصدق البنائي لمحاورها.

## 1.1 الصدق الظاهري :

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس صدقها، حيث تم عرضها على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل المحتوى أو تغييره، وكذلك التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارة الاستمارة حتى يتسنى لجميع أفراد العينة الإجابة عليها.

## 2.1 صدق الاتساق البنائي للاستبيان :

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03-02 : يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	اليقظة الإستراتيجية	البعد الأول : الحصة السوقية	البعد الثاني : الربحية	البعد الثالث : القوة العلامة التجارية
اختبار بيرسون	1	0.286	0.368*	0.205
اليقظة الإستراتيجية	.	0.101	0.032	0.244
القيمة الإجمالية sig				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للمحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) مع البعد الثاني من المحور الثاني (الربحية) بلغ قيمة 0.368 مما يدل على أنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما معاملات الارتباط بين المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) مع البعدين الأول والثالث من المحور الثاني (الحصة السوقية وقوة العلامة التجارية) قد بلغت قيمتهما 0.286 و 0.205 مما يفسر أن ليس لهما دلالة إحصائية، وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق للمحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) مع البعد الثاني من المحور الثاني (الربحية).

## 2. ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة والاستقرار في نتائج الاستبيان إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة اعتمدنا على معامل الفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-03 : معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المجموع	الأداء التسويقي	اليقظة الإستراتيجية	الفئة
23	09	14	عدد العبارات
0.799	0.806	0.719	الفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغ (0.799) وهذا يدل أن أداة الدراسة ذات ثبات مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الفا كرونباخ تتراوح قيمته بين (0-1) فكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، كما أن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل الفا كرونباخ هو: (0.6) ومنه نستنتج أن أداة الدراسة ثابتة في جميع عباراتها وصالحة للتطبيق على العينة المختارة.

### المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتطلب هذا المبحث عرضا كاملا ومفصلا لمختلف بيانات الاستبيان وتحليلها وتفسيرها إحصائيا وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة المتمثلة في برنامج SPSS.

### المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

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

#### 1. الجنس :

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس :

#### الجدول رقم 03-04 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

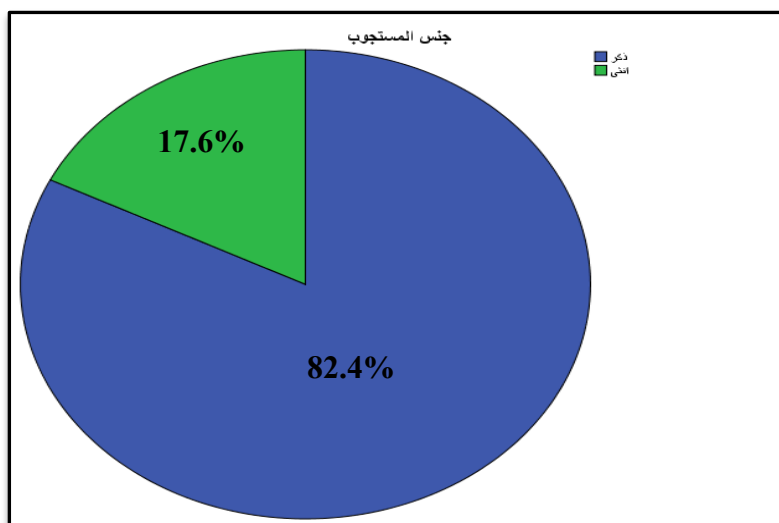
النسب المئوية	التكرارات	الفئة
82.4%	28	ذكر
17.6%	6	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 82.4%، بينما بلغت نسبة الإناث 17.6%، وهذا راجع إلى نوع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في منطقة عين تموشنت والتي معظمها مؤسسات إنتاجية مما يجعل تسيير أعمالها ملائم بالذكور أكثر من الإناث.

من أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي :

الشكل رقم 03-01 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## 2. العمر :

يظهر توزيع الأفراد من حيث العمر من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-05 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

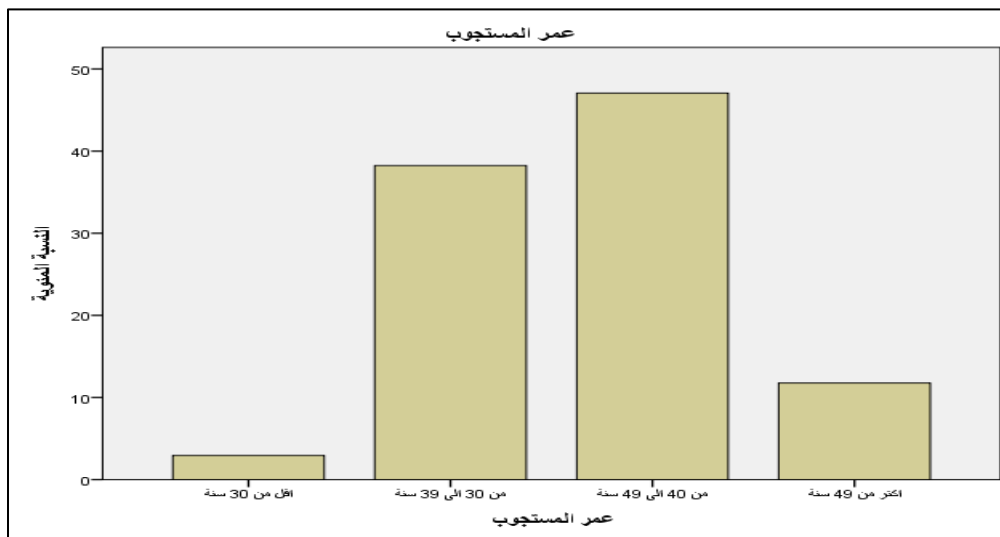
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
2.9%	1	أقل من 30 سنة
38.2%	13	من 30 إلى 39 سنة
47.1%	16	من 40 إلى 49 سنة
11.8%	4	50 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة قدرت ب 47.1%، تليهم الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة بلغت 38.2%، ثم الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 11.8%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 2.9%، وهذه النسب تدل أن المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في ولاية عين تموشنت لا تعطي فرص متساوية لكل الفئات العمرية لتولي مسؤوليات في مجال الإدارة والتسيير.

الشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة من حيث العمر :

**الشكل رقم 03-02 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر**



**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3. المستوى التعليمي :

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

**الجدول رقم 03-06 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

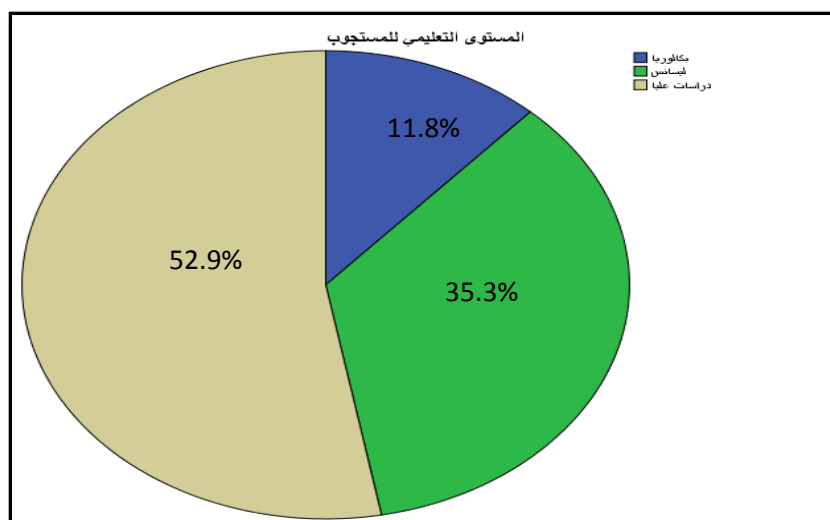
النسبة المئوية	التكرار	الفتة
11.8%	4	بكالوريا
35.3%	12	ليسانس
52.9%	18	دراسات عليا
100%	34	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات عليا بنسبة بلغت 52.9%، وتليها نسبة الأفراد ذوي مستوى ليسانس التي قدرت ب 35.3%، تم تليها نسبة الأفراد ذوي مستوى بكالوريا المقدرة ب 11.8%، مما يدل أن مسؤولي المؤسسات الاقتصادية يتمتعون بمؤهلات علمية عالية بحيث يمكن الاعتماد عليهم في تسيير أعمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الشكل التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الشكل رقم 03-03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### 4. الخبرة المهنية :

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم 03-07 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفترة
26.5%	9	أقل من 5 سنوات
35.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
38.2%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	34	المجموع

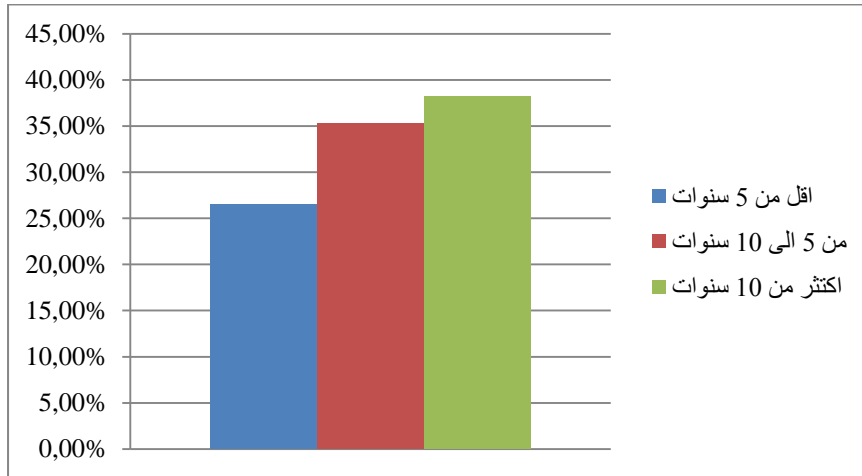
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 38.2% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، بينما ما نسبته 35.3% تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، في حين ما نسبته 26.5% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا ما يدل أن جل مسؤولي

المؤسسات الاقتصادية يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 10 سنوات مما يفسر حرص المؤسسات محل الدراسة على الاستفادة من خبرة أفراد العينة في تسيير أعمالها نظرا لحساسية المناصب التي يتولونها.

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الشكل رقم 03-04 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات excel

### المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات محور اليقظة الإستراتيجية

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات التي تمثل استجابات أفراد العينة نحو المتغير المستقل المتعلق باليقظة الإستراتيجية اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وقد كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمحور الأول من الاستمارة والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية على النحو الموضح

في الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-08 : استجابات أفراد العينة لمحور اليقظة الإستراتيجية

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات مجتمع العينة (التكرارات، النسب المئوية)					الخيارات العبارات	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة جدا	5	0.51	4.26	10 29.4 %	23 67.6 %	1 2.9 %	0 %0	0 %0	تنشط مؤسستكم في محيط تنافسي متغير ومضطرب.	01
مرتفعة جدا	7	0.53	4.21	9 26.5 %	23 67.6 %	2 5.9 %	0 %0	0 %0	تراقب مؤسستكم بشكل دائم التطورات التكنولوجية المرتبطة بنشاطها وتصمم منتجاتها وخدماتها لتتماشى مع هاته التطورات.	02
مرتفعة جدا	3	0.48	4.35	12 35.3 %	22 64.7 %	0 %0	0 %0	0 %0	تعمل مؤسستكم باستمرار على جمع المعلومات المتعلقة بخطط وكفاءات منافسيها والخدمات الجديدة التي يعرضونها.	03
مرتفعة جدا	1	0.50	4.50	17 %50	17 %50	0 %0	0 %0	0 %0	تتابع مؤسستكم التغيرات المحتملة في سلوك الزبائن وعروض الموردين وكل ما يؤثر في علاقتهم معها.	04
مرتفعة	12	1.07	3.76	9 26.5 %	15 44.1 %	3 8.8 %	7 20.6 %	0 %0	تلتزم مؤسستكم بالقوانين والتشريعات والمعايير اللازمة للمحافظة على البيئة.	05
مرتفعة	8	0.71	4.18	12 35.3 %	16 47.1 %	6 17.6 %	0 %0	0 %0	مفهوم اليقظة الاستراتيجية veille stratégique معروف ومتداول بمؤسستكم.	06
مرتفعة	10	0.75	4.09	10 29.4 %	18 52.9 %	5 14.7 %	1 2.9 %	0 %0	تتولى الإدارة العامة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة (جمع المعلومات، معالجتها، نشرها واستغلالها).	07
مرتفعة	11	0.81	4.00	10	15	8	1	0	تخصص مؤسستكم ميزانية مالية	08

				29.4 %	44.1 %	23.5 %	2.9 %	0%	جهود البحث التي تقوم بها خلية اليقظة الاستراتيجية.		
مرتفعة	9	0.72	4.12	11	16	7	0	0	تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية بمؤسستكم على أساس العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد العاملين.	09	
				32.4 %	47.1 %	20.6 %	0%	0%			
مرتفعة جدا	2	0.50	4.44	15	19	0	0	0	تحرص مؤسستكم على تحصيل المعلومات الكافية حسب احتياجاتها في الوقت المناسب.	10	
				44.1 %	55.9 %	0%	0%	0%			
مرتفعة جدا	4	0.57	4.29	12	20	2	0	0	تستخدم مؤسستكم المعلومات المتحصل عليها في تغيير أساليب العمل وتطوير الخدمات المقدمة.	11	
				35.3 %	58.8 %	5.9 %	0%	0%			
مرتفعة جدا	4	0.52	4.29	11	22	1	0	0	تقوم مؤسستكم بقياس أدائها مقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة في السوق.	12	
				32.4 %	64.7 %	2.9 %	0%	0%			
مرتفعة جدا	6	0.55	4.24	10	22	2	0	0	تعتبر مؤسستكم الزبائن والموردين والمنافسين من أهم مصادر المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية.	13	
				29.4 %	64.7 %	5.9 %	0%	0%			
مرتفعة	9	0.72	4.12	10	19	4	1	0	تعتبر مؤسستكم الانترنت الوسيلة الأكثر استخداما لترصد المعلومات.	14	
				29.4 %	55.9 %	11.8 %	2.9 %	0%			
مرتفعة جدا	-	0.30	4.20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لليقظة الإستراتيجية							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور المتعلق باليقظة الإستراتيجية قد بلغ (4.20) بأهمية نسبية مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره (0.30).

وقد كانت نتائج استجابة أفراد العينة لكل من العبارات 1، 2، 3، 4، 10، 11، 12 و 13 مرتفعة جدا، بمتوسط حسابي تراوح ما بين (4.21 و 4.50)، وانحراف معياري تراوح ما بين (0.48 و 0.57)، في حين سجلت كل من العبارات 5، 6، 7، 8، 9 و 14 درجة استجابة مرتفعة بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3.76 و 4.18)، وانحراف معياري تراوح ما بين (0.71 و 1.07)، وهذا يفسر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات، مما يعكس الفهم الجيد لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية.

### المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات محور الأداء التسويقي

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات التي تمثل استجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع المتعلق بالأداء التسويقي، حيث يضم هذا الأخير ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: الحصة السوقية، الربحية، وقوة العلامة التجارية.

#### 1. البعد الأول : الحصة السوقية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول من محور الأداء التسويقي على النحو الموضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم 03-09 : استجابات أفراد العينة لبعد الحصة السوقية من محور الأداء التسويقي

الرقم	الخيارات العبارات	استجابات مجتمع العينة (التكرارات، النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى الأهمية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة إقبال عملاء جدد على خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.	0	0	0	16	18	4.53	0.50	2	مرتفعة جدا
		%0	%0	%0	47.1 %	52.9 %				
02	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل متواصل من خلال زيادة حجم مبيعاتها.	0	0	0	16	18	4.53	0.50	2	مرتفعة جدا
		%0	%0	%0	47.1 %	52.9 %				
03	تسعى المؤسسة إلى اختراق أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية من خلال تطوير أنشطتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.	0	0	1	13	20	4.56	0.56	1	مرتفعة جدا
		%0	%0	2.9 %	38.2 %	58.8 %				
مرتفعة جدا		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للحصة السوقية					4.53	0.43	-	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالحصة السوقية قد بلغ 4.53 بأهمية نسبية مرتفعة جدا وبانحراف معياري قدره 0.43.

قد كانت نتائج استجابة أفراد العينة مرتفعة جدا بالنسبة لكل عبارة من العبارات، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 4.53 و 4.56، وانحراف معياري تراوح ما بين 0.50 و 0.56، وهذا يظهر ميل الباحثين إلى قبول محتوى العبارات، مما يدل أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى تنمية حصتها السوقية.

## 2. البعد الثاني : الربحية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني من محور الأداء التسويقي على النحو الموضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم 03-10: استجابات أفراد العينة لبعد الربحية من محور الأداء التسويقي**

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات مجتمع العينة (التكرارات، النسب المئوية)					الخيارات العبارات	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة جدا	1	0.56	4.47	17	16	1	0	0	تحرص المؤسسة على تعظيم قيمة أرباحها مع تدنية التكاليف المرتبطة بنشاطها.	01
				50 %	47.1 %	2.9 %	0 %	0 %		
مرتفعة جدا	2	0.61	4.44	17	15	2	0	0	تتحم المؤسسة بتلبية واشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من المنافسين.	02
				50 %	44.1 %	5.9 %	0 %	0 %		
مرتفعة جدا	1	0.56	4.47	17	16	1	0	0	تعمل المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحة العميل ومصحتها الخاصة.	03
				50 %	47.1 %	2.9 %	0 %	0 %		
مرتفعة جدا	-	0.45	4.46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للربحية						

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بالربحية قد بلغ 4.46 بأهمية نسبية مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره 0.45

وقد كانت درجة استجابة المبحوثين مرتفعة جدا لكل عبارة من العبارات، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 4.44 و 4.47 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.56 و 0.61، وهذا يظهر ميل أفراد العينة إلى قبول محتوى العبارات، مما يدل أن مسؤولي المؤسسات الاقتصادية يولون اهتمام كبير بمستوى الربحية.

### 3. البعد الثالث : قوة العلامة التجارية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث من محور الأداء التسويقي على النحو الموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 03-11: استجابات أفراد العينة لبعد قوة العلامة التجارية من محور الأداء التسويقي

الرقم	الخيارات العبارات	استجابات مجتمع العينة (التكرارات، النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تركز المؤسسة على تحقيق التميز الدائم لمنتجاتها مقارنة بما يقدمه منافسيها.	0	0	0	19	15	4.44	0.50	2	مرتفعة جدا
		%0	%0	%0	55.9 %	44.1 %				
02	تحرص المؤسسة على حماية منتجاتها من التعرض للتقليد.	0	7	4	13	10	3.76	1.10	3	مرتفعة
		%0	20.6 %	11.8 %	38.2 %	29.4 %				
03	تسعى المؤسسة لكسب ثقة عملائها وزيادة ولائهم لعلامتها التجارية.	0	0	1	13	20	4.56	0.56	1	مرتفعة جدا
		%0	%0	2.9 %	38.2 %	58.8 %				
مرتفعة جدا		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقوة العلامة التجارية					4.25	0.49	-	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بقوة العلامة التجارية قد بلغ 4.25 بأهمية نسبية مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره 0.49.

وقد كانت نتائج استجابة أفراد العينة مرتفعة جدا بالنسبة لكل من العبارتين 1 و3، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 4.44 و4.56، وانحراف معياري تراوح ما بين 0.50 و0.56، كما كانت درجة استجابة المبحوثين للعبارة 2 مرتفعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.76 وانحراف معياري قدره 1.10، مما يفسر ميل أفراد العينة إلى قبول محتوى العبارات ويعكس مدى تقارب وجهات نظر مسؤولي المؤسسات الاقتصادية حول قوة العلامة التجارية.

### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يقتضي التحقق من صحة الفرضيات صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الدراسة، وفي هذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط كونه يتطابق مع طبيعة وأهداف الموضوع، إلا أن الاعتماد على هذا الأسلوب تطلب منا التأكد أولا من توفر شروط تطبيقه خاصة فيما يتعلق بطبيعة توزيع بيانات الدراسة، وبما أن حجم العينة المدروسة  $N=34$  أكبر من 30 اعتبرنا أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه قمنا بإجراء الاختبارات اللازمة للفرضيات.

### المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على نمو الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على نمو الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الجدول رقم 03-12 : تحليل معامل الارتباط لليقظة الإستراتيجية وبعد الحصة السوقية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,286 <sup>a</sup>	,082	,053	,42263

a. Valeurs prédites : (constantes), اليقظة\_الاستراتيجية

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع البعد الأول (الحصة السوقية) تشير إلى ضعف العلاقة (R) بين المتغيرين والتي تساوي 28.6% وهي درجة ارتباط منخفضة، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) يفسر بنسبة 8.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع البعد الأول (الحصة السوقية).

الجدول رقم 03-13: تحليل التباين الأحادي من أجل التأكد من صلاحية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,510	1	,510	2,854	,101 <sup>b</sup>
	Résidu	5,716	32	,179		
	<b>Total</b>	6,225	33			
a. Variable dépendante : البعد_1_ الحصة_ السوقية						
b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية_ اليقظة						

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 0.101 وهذا الأخير أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أنه ليس هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم 03-14: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الإستراتيجية على بعد الحصة السوقية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,844	1,006		2,826	,008
	_اليقظة_ الإستراتيجية	,403	,239	,286	1,689	,101
a. Variable dépendante : البعد_1_ الحصة_ السوقية						

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار سالب وهذا من خلال ما أظهرته نتائج معاملات المعادلة مما يعني وجود علاقة سلبية بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع البعد الأول (الحصة السوقية) حيث بلغ معامل الانحدار لليقظة

الإستراتيجية 0.403 ومنه فإن التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير سلبي بمقدار 0.403 في المتغير التابع البعد الأول (الحصة السوقية).

كما نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 1.689 أصغر من قيمة T الجدولة 1.96، أما قيمة مستوى الدلالة فقد بلغت 0.101 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) هو متغير غير مفسر للمتغير التابع البعد الأول (الحصة السوقية)، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يعني قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، وعليه نستنتج معادلة

$$Y = 2.84 - 0.40x$$

الانحدار كالتالي :

### المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

**$H_0$**  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على زيادة الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**$H_1$**  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على زيادة الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الجدول رقم 03-15: تحليل معامل الارتباط لليقظة الإستراتيجية وبعد الربحية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,368 <sup>a</sup>	,136	,109	,43145

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية\_اليقظة

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع البعد الثاني (الربحية) تشير إلى ضعف العلاقة (R) بين المتغيرين والتي تقارب 36.8% وهي درجة ارتباط منخفضة، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) يفسر بنسبة 13.6 % من التباين الحاصل في المتغير التابع البعد الثاني (الربحية).

الجدول رقم 03-16: تحليل التباين الأحادي من أجل التأكد من صلاحية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,935	1	,935	5,025	,032 <sup>b</sup>
	Résidu	5,957	32	,186		
	Total	6,892	33			

a. Variable dépendante : البعد<sub>2</sub> الربحية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية\_اليقظة

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 0.032 وهذا الأخير أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أنه يوجد دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم 03-17: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الإستراتيجية على بعد الربحية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	2,164	1,027		2,107	,043
	الاستراتيجية_اليقظة	,546	,244	,368	2,242	,032

a. Variable dépendante : البعد<sub>2</sub> الربحية

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار موجب وهذا من خلال ما أظهرته نتائج معاملات المعادلة مما يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع البعد الثاني (الربحية) حيث بلغ معامل الانحدار لليقظة الإستراتيجية 0.546 ومنه فان التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير ايجابي بمقدار 0.546 في المتغير التابع البعد الثاني (الربحية).

كما نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 2.242 أكبر من قيمة T الجدولة 1.96، أما قيمة مستوى الدلالة فقد بلغت 0.032 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن اليقظة الإستراتيجية هو متغير مفسر للمتغير الثاني (الربحية)، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يعني رفض

$$Y = 2.16 + 0.54x$$

الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، وعليه نستنتج معادلة الانحدار كالتالي :

### المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم 03-18 : تحليل معامل الارتباط لليقظة الاستراتيجية وبعد قوة العلامة التجارية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,205 <sup>a</sup>	,042	,012	,49648

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية\_اليقظة

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع البعد الثالث (العلامة التجارية) تشير إلى ضعف العلاقة (R) بين المتغيرين والتي تقارب 20.5% وهي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى أن المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) يفسر بنسبة 4.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع البعد الثالث (المتغير العلامة التجارية).

الجدول رقم 03-19 : تحليل التباين الأحادي من أجل التأكد من صلاحية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,347	1	,347	1,409	,244 <sup>b</sup>
	Résidu	7,888	32	,246		
	Total	8,235	33			

a. Variable dépendante : البعد3\_قوة\_العلامة\_التجارية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية\_اليقظة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 0.244 وهذا الأخير أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول انه ليس هناك دلالة معنوية للنموذج.

الجدول رقم 03-20 : تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الإستراتيجية على بعد قوة العلامة التجارية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,855	1,182		2,416	,022
	الاستراتيجية_اليقظة	,333	,280	,205	1,187	,244

a. Variable dépendante : البعد3\_قوة\_العلامة\_التجارية :

المصدر : مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار سالب وهذا من خلال ما أظهرته نتائج معاملات المعادلة مما يعني وجود علاقة سلبية بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع البعد الثالث (قوة العلامة التجارية) حيث بلغ معامل الانحدار لليقظة الإستراتيجية 0.333 وعليه فان التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير سلمي بمقدار 0.333 في المتغير التابع البعد الثالث (قوة العلامة التجارية).

كما نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 1.187 أصغر من قيمة T الجدولة 1.96، أما قيمة مستوى الدلالة فقد بلغت 0.244 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) هو متغير غير مفسر للمتغير التابع البعد الثالث (قوة العلامة التجارية)، وبالتالي نقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يعني قبول الفرضية العدمية H0 ورفض الفرضية البديلة H1، وعليه

$$Y = 2.85 - 0.33x$$

نستنتج معادلة الانحدار كالتالي :

### خلاصة الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها على مستوى المؤسسات الاقتصادية لولاية عين تموشنت، قصد الاطلاع على واقع اليقظة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وبعد معالجة البيانات المحصل عليها عن طريق الاستبيان وتحليل استجابات أفراد العينة، قمنا باختبار فرضيات الدراسة لتأكيد صحتها أو نفيها، حيث أظهرت نتائج الاختبارات أن اليقظة الإستراتيجية ليس لها تأثير على بعدي الحصة السوقية وقوة العلامة التجارية، في حين تأثر على بعد الربحية، وهذا يؤكد حرص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تعظيم قيمة أرباحها أكثر من حرصها على نمو حصتها السوقية وقوة علامتها التجارية.

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث الذي اختصت به المذكرة والذي شمل اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تحسين الأداء التسويقي، اتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية تعد من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على البقاء في السوق، وذلك لما توفره من معلومات ذات طابع استراتيجي للمؤسسة والتي من خلالها تستطيع هذه الأخيرة مجاراة الأحداث التي تجري بيئتها بغرض اقتناص الفرص المتاحة وتصدي التهديدات المحتملة، فبدون اليقظة الإستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تصمد طويلا أمام منافسيها ولا يبقى أمامها سوى الخروج من السوق.

الجزائر هي الأخرى تحتاج مؤسساتها إلى تبنى نظام يقظة وامتلاك نظام معلومات كي تضمن بقائها في السوق، فحتمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، إذ يكمن هدفها الرئيسي في تكييف هذه المؤسسات مع محيطها قصد التنبؤ بالمستقبل الذي انعكس إيجابا على الأداء التسويقي الجيد.

وهذا ما حاولنا معرفته في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا لأثر اليقظة الإستراتيجية على أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الكائنة بولاية عين تموشنت.

انطلاقا من هذا تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي :

- ✓ أظهرت الدراسة أن درجة استجابة أفراد العينة لمحور اليقظة الإستراتيجية كانت مرتفعة جدا.
- ✓ أظهرت الدراسة أن درجة استجابة أفراد العينة لأبعاد الأداء التسويقي المتمثلة في (الحصة السوقية، الربحية، قوة العلامة التجارية) كانت مرتفعة جدا.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الحصة السوقية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على قوة العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ❖ توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- ✓ ضرورة تبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية، من أجل ضمان بقائها ونموها في السوق.
- ✓ الحرص على إعطاء الأداء التسويقي القدر الكافي من الاهتمام والتخلي تدريجيا عن الأنماط الكلاسيكية لتطويره.
- ✓ ضرورة تحريك وعي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأهمية اليقظة الإستراتيجية كأداة لرفع الأداء التسويقي.

- ✓ الحرص على متابعة الحصة السوقية وتطوير العلامة التجارية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، لتحقيق ميزة تنافسية تنعكس على مستوى الأداء التسويقي.
- ✓ العمل على تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية وتوجيهها نحو الاهتمام بالحصة السوقية وقوة العلامة التجارية.

### ❖ أفاق الدراسة :

يمكن عرض بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل الدراسات المستقبلية فيما يأتي:

- ✓ دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المنتج.
- ✓ أثر اليقظة الإستراتيجية في النجاح التنظيمي.
- ✓ أثر الذكاء الاقتصادي في رفع الأداء التسويقي.

# قائمة المراجع

أ. الكتب :

1. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، " إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2013.
2. بشير العلاق، قحطان العبدلي، " إدارة التسويق "، دار زهوان، عمان، 1999.
3. بشير عباس العلاق، " التسويق الحديث: مبادئه، إدارته وبحوثه "، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، بدون سنة النشر.
4. ثامر البكري، أحمد نزار النوي، " التسويق الأخضر "، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
5. راوية حسن محمد، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. زكريا أحمد عزام وآخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق "، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2009.
7. عبد السلام أبو قحف، " إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
8. علاء الغريباوي وآخرون، " التسويق المعاصر "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. فلاح حسين عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
10. فريد النجار، " إدارة منظومات التسويق العربي والدولي "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
11. هاني حامد الضمور، " التسويق الدولي "، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117.
12. وصفي عبد الكريم الكساسبة، " تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات "، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ب. الملتقيات والمؤتمرات :

13. بوقلقول الهادي، " أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات "، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 29-30 أفريل 2014.
14. رتيبة حديد، نوفل حديد، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة "، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
15. سهام عبد الكريم، " سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية "، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أفريل 2012.
16. شعباني مجيد، أحمد بن خليفة، " ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية، جامعتي CNSTANCE-MACAWARI نموذجاً "، الملتقى العلمي الدولي حول : إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في تفعيل

برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، يومي 06-07 نوفمبر 2018.

### ج. المقالات والمجلات العلمية الوطنية والدولية :

17. إبراهيم عباس الزهيري، " اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية "، المجلة التربوية، العدد 52، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، أبريل 2018.
18. احمد توفيق بورحلي، صراح بن لحرش، " واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري "، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2014.
19. الحاج سالم عطية، " الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم "، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، قسم الاتصال، كلية علوم الاتصال والإعلام، جامعة الجزائر 3، مارس 2018.
20. بن ثامر كلثوم، " تأثير التخطيط الاستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريريج "، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2015.
21. بن خديجة منصف، " الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمدخن (وحدة سوق أمهراس) "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
22. حمزة رملي، " دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة "، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2014.
23. رعد عدنان رؤوف، " دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى "، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.
24. رافع نادية، خالد قاشي، " واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر- حالة بنك السلام الجزائري - "، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، ديسمبر 2015.
25. شادي خولة، " المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية : نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، جوان 2017.
26. عبد المليك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
27. عبد الناصر علك حافظ، محمد فاروق عبد الرزاق، " الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي- بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2018.
28. كمال توفيق حطاب، " الدور الإنساني للبنوك الإسلامية العاملة في الكويت "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، الكويت، ديسمبر 2016، ص 200.

29. كمال رويح، " دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الكويت، 2004.
30. مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخخيم، " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو "، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، جوان 2019.
31. معراج هوارى، احمد مجدل، " أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 2، معهد الحقوق، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، جوان 2012.
32. مريم بلحاج، " اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستثمار في البيئة المعاصرة "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، مارس 2017.
33. نضال بدر شيت، " السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية "، مجلة دورية نصف سنوية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ماي 2014.
34. نوال هاني، حليلة عطية، " دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال) "، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تسمسيلت، سبتمبر 2018.
35. ولد عابد عمر، علاوي ملين، " آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف "، الأكاديمية للدراسات الجامعية والإنسانية، العدد 17، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جانفي 2017.

#### د. المذكرات والأطروحات :

#### ← أطروحات دكتوراه :

36. بن ساعد فاطنة، " الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2015/2014.
37. خويلد عفاف، " محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.
38. طه حسين نوي، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال "، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.
39. علاوي نصيرة، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

40. كيلاني صونية، " استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية "، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، 2016/2015.

41. لمى ماجد حميد، " الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي "، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

#### ◀ رسائل ماجستير :

42. بوباح عالية، " دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات "، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010.

43. بوخرصة خديجة، " اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، وهران، 2015/2014.

44. بوكريطة نوال، " أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية "، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.

45. حلبي لامية، " دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008.

46. زواو ضياء الدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين المؤسسة "، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.

47. سامي عبد الكريم المومني، " أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي "، مذكرة ماجستير، تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015/2014.

48. عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم "، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001.

49. فوجيل نور العبدین، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011.

50. فمان أنيسة، " محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتسمية الصادرات خارج المحروقات "، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.

51. كرغلي أسماء، " اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك "، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.

52. محمد سعدو أحمد حمودة، " العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي "، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

53. محمد كايد محمد الجالي، "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

#### ◀ مذكرات ماستر :

54. العارم دقايشية، سليمة رايس، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017.

55. سلمى سريدي، نسرين بوجمعة، " دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة "، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.

56. فتيحة خارف، " دور الانترنت في تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي "، مذكرة ماستر، تخصص إستراتيجية وتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2012.

57. محاط أميرة، " أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

58. مريم لطرش بوفتاتة، فوزية موحوش، " دور الاتصالات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارة وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014.

#### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

59. "La veille stratégique du concept à la pratique", Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire(IAAT), juin 2005.

60. Bouadam. K,Hammadi.M,"Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME", Le 4<sup>ème</sup>Forum International sur la concurrence et les stratégies concurrentielles pour les établissements industriels hors secteur des hydrocarbures dans les pays arabes, Algérie, 2010.

61. Chedia Dhaoui, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 02, France, 2008.

62. Djenaas. M,Benhabib. A, "Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises des services",Les cahiers du MECAS, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Aboubaker Belkaid, Tlemcen, N° 02, Avril 2006.

63. Dhaoui. C, "Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique", Thèse Doctorat en sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2, France, 2008.

64. Humbert lesca,« Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise guide pour la pratique de l'information scientifique et technologique », Ministère de l'éducation national de la recherche et de la technologie, 1997.

65. Mustapha Djenaas, Abderrezak Benhabib,, "Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes :cas des entreprises des services, les cahiers du mecas, faculté des sciences économiques et de gestion, univercité Aboubaker Belkaid, Tlemcen, n 2 avril 2006.

ثالثا: المواقع الالكترونية

66. [http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_8442.html](http://admin-mark.blogspot.com/2011/04/blog-post_8442.html).

67. <https://arabic.arabianbusiness.com/business/healthcare/2009/nov/26/32127>.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

## استبيان موجه لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية عين تموشنت

سيدي الفاضل/سيدي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر يشرفنا أن نتقدم لكم بهذا الاستبيان المتعلق بدراسة " أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "، لذا نأمل من سيادتكم الموقرة الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستغل إلا في أغراض البحث العلمي، كما نحيطكم علما بشرح بعض المصطلحات الواردة في هذا الاستبيان (التعرف بمتغيرات الدراسة):

- **اليقظة الاستراتيجية:** هي نشاط مستمر يسمح للمؤسسة بمراقبة محيطها عن طريق جمع وانتقاء ومعالجة وتحليل المعلومات التي تبقىها على دراية بكل التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.
- **الأداء التسويقي:** هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية بكفاءة وفعالية.

في الاخير لكم جزيل الشكر والتقدير لمساعدتكم وتعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2020/2019

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  من 40 الى 49 سنة  50 سنة فاكثر

3. المستوى التعليمي:

بكالوريا  ليسانس  دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

الخيارات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. تنشيط مؤسستكم في محيط تنافسي متغير ومضطرب.
					2. تراقب مؤسستكم بشكل دائم التطورات التكنولوجية المرتبطة بنشاطها وتصمم منتوجاتها وخدماتها لتتماشى مع هاته التطورات.
					3. تعمل مؤسستكم باستمرار على جمع المعلومات المتعلقة بخطط وكفاءات منافسيها والخدمات الجديدة التي يعرضونها.
					4. تتابع مؤسستكم التغييرات المحتملة في سلوك الزبائن وعروض الموردين وكل ما يؤثر في علاقتهم معها.
					5. تلتزم مؤسستكم بالقوانين والتشريعات والمعايير اللازمة للمحافظة على البيئة.
					6. مفهوم اليقظة الاستراتيجية (veille stratégique) معروف ومتداول بمؤسستكم.
					7. تتولى الإدارة العامة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة (جمع المعلومات، معالجتها، نشرها واستغلالها).
					8. تخصص مؤسستكم ميزانية مالية لجهود البحث التي تقوم بها خلية اليقظة الاستراتيجية.
					9. تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية بمؤسستكم على أساس العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد العاملين.
					10. تحرص مؤسستكم على تحصيل المعلومات الكافية حسب احتياجاتها في الوقت المناسب.
					11. تستخدم مؤسستكم المعلومات المتحصل عليها في تغيير أساليب العمل وتطوير الخدمات المقدمة.
					12. تقوم مؤسستكم بقياس أدائها مقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة في السوق.
					13. تعتبر مؤسستكم الزبائن والموردين والمنافسين من أهم مصادر المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية.
					14. تعتبر مؤسستكم الانترنت الوسيلة الأكثر استخداما لترصد المعلومات.

الخيارات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>البعد الأول: الحصة السوقية</b>					
					1. تسعى المؤسسة إلى زيادة إقبال عملاء جدد على منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.
					2. تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل متواصل من خلال زيادة حجم مبيعاتها.
					3. تسعى المؤسسة إلى اختراق أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية من خلال تطوير أنشطتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.
<b>البعد الثاني: الربحية</b>					
					4. تحرص المؤسسة على تعظيم قيمة أرباحها مع تدنية التكاليف المرتبطة بنشاطها.
					5. تهتم المؤسسة بتلبية واشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من المنافسين.
					6. تعمل المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحة العميل ومصحتها الخاصة.
<b>البعد الثالث: قوة العلامة التجارية</b>					
					7. تركز المؤسسة على تحقيق التميز الدائم لمنتجاتها مقارنة بما يقدمه منافسيها.
					8. تحرص المؤسسة على حماية منتجاتها من التعرض للتقليد.
					9. تسعى المؤسسة لكسب ثقة عملائها وزيادة ولائهم لعلامتها التجارية.

الملحق رقم 02 : قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

مكان تواجدها	المؤسسة المستجوبة
المنطقة الصناعية بتامزوغة	شركة ذات المسؤولية المحدودة لإنتاج وتحويل الرخام
منطقة النشاطات بحمام بوحجر	مؤسسة الصناعية للتسميد الدواجن و تفريغها
المنطقة التجارية بعين تموشنت	مؤسسة اشغال البناء ETB
منطقة النشاطات بعين الاربعاء	شركة ذات المسؤولية الوحيدة لإنتاج الرخام
المنطقة التجارية بعين تموشنت	شركة ذات المسؤولية الفردية المحدودة
منطقة النشاطات الصناعية بعين تموشنت	تحويل الفولاذ
المنطقة الصناعية بعين الاربعاء	شركة ذات المسؤولية المحدودة لإنتاج مشتقات الحليب
المنطقة الصناعية بتامزوغة	شركة ذات المسؤولية المحدودة لإنتاج العجائن الغذائية Sarl Food
شاطئ سبيعات	شركة ذات المسؤولية المحدودة للتربية المائية Sarl Rc_K.H.FISH
منطقة النشاطات بعين تموشنت	شركة ذات المسؤولية محدودة_المجينة Food RAV
منطقة النشاطات ببني صاف	شركة ذات المسؤولية محدودة لإنتاج الرخام
المنطقة الصناعية بتامزوغة	شركة ذات المسؤولية المحدودة لإنتاج الاسمنت Sarl sofia beton
تارقة	Hôtel avec restaurant
ولهاسة القرابة ببني صاف	شركة الاشغال العامة و الهيدروليكية
المنطقة الصناعية بعين تموشنت	مصنع القرميد والحديد
المنطقة الصناعية بعين تموشنت	صناعة ومعالجة الالبان
وسط المدينة بالعامرية	البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
المنطقة التجارية الصناعية بالعامرية	مؤسسة المنتوجات اللبنية
حي 01 نوفمبر بعين تموشنت	بنك التجارة الخارجية BEA
المنطقة الصناعية بحمام بوحجر	مؤسسة المصبرات للطماطم
المنطقة التجارية_لاماطا بحمام بوحجر	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
العربي بن مهدي بعين تموشنت	اتصالات الجزائر_فرع عين تموشنت
حي 01 نوفمبر بعين تموشنت	البنك الوطني الجزائري BNA
حي 01 نوفمبر بعين تموشنت	بنك التنمية المحلية BDL
المنطقة التجارية N01 بعين تموشنت	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بنك القرض الشعبي الجزائري CPA	01 نوفمبر بعين تموشنت
بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية BADR	محطة الحافلات N01 بمالح
البنك الوطني الجزائري BNA	المنطقة الادارية بمالح
المدبح الصناعي	عين الاربعاء
نسج القطن الصناعي	حمام بوحجر
تصنيع كابلات الكهربائية والهاتفية	المنطقة الصناعية بتامزوغة
المجمع السياحي	المنطقة التجارية بتامزوغة
معالجة وتصنيع الورق الصناعي	المنطقة الصناعية بوادي الصباح
شركة تحويل وتصنيع الورق	محطة الحافلات N01 بمالح
مصنع الصفائح الحديدية الموجهة	تامزوغة

### الملحق رقم 03 : قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ(ة)	الصفة	الجامعة
أ. العشابي فاطمة الزهراء	محاضرة صنف "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
أ. مراد اسماعيل	محاضر صنف "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
أ. حولية يحي	محاضر صنف "أ"	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

1. اختبار بيرسون :

Corrélations					
		الاستراتيجية_اليقظة	البعد1_الحصة_السوقية	البعد2_الربحية	البعد3_قوة_العلامة_التجارية
الاستراتيجية_اليقظة	Corrélation de Pearson	1	,286	,368*	,205
	Sig. (bilatérale)		,101	,032	,244
	N	34	34	34	34
البعد1_الحصة_السوقية	Corrélation de Pearson	,286	1	,797**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,101		,000	,000
	N	34	34	34	34
البعد2_الربحية	Corrélation de Pearson	,368*	,797**	1	,414*
	Sig. (bilatérale)	,032	,000		,015
	N	34	34	34	34
البعد3_قوة_العلامة_التجارية	Corrélation de Pearson	,205	,620**	,414*	1
	Sig. (bilatérale)	,244	,000	,015	
	N	34	34	34	34

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. اختبار الفا كرونباخ :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	14

1.2. اليقظة الإستراتيجية :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	9

2.2. الأداء التسويقي :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	23

3.2. المجموع الكلي :

جنس المستجوب					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	82,4	82,4	82,4
	انثى	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

عمر المستجوب					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 اقل من	1	2,9	2,9	2,9
	سنة 39 الى 30 من	13	38,2	38,2	41,2
	سنة 49 الى 40 من	16	47,1	47,1	88,2
	سنة فاكثر 50	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

للمستجوب التعليمي المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	4	11,8	11,8	11,8
	ليسانس	12	35,3	35,3	47,1
	دراسات عليا	18	52,9	52,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

للمستجوب الخبرة سنوات					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	9	26,5	26,5	26,5
	سنوات 10 الى 5 من	12	35,3	35,3	61,8
	سنوات 10 اكثر من	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجية_اليقظة	34	3,57	5,00	4,2038	,30817
تنشط مؤسساتكم في محيط تنافسي متغير ومضطرب	34	3	5	4,26	,511
تراقب مؤسساتكم بشكل دائما لتطورات التكنولوجيا المرتبطة بنشاطها وتصمم منتجاتها وخدماتها لتتماشى مع هاته التطورات	34	3	5	4,21	,538
تعمل مؤسساتكم باستمرار على جمع المعلومات المتعلقة بخطط وكفاءات منافسيها والخدمات الجديدة التي يعرضونها	34	4	5	4,35	,485
تتابع مؤسساتكم التغيرات المحتملة في سلوك الزبائن وعروض الموردين وكلما يؤثر في علاقتهم معها	34	4	5	4,50	,508
تلتزم مؤسساتكم بالقوانين والتشريعات والمعايير اللازمة للمحافظة على البيئة	34	2	5	3,76	1,075
(veille stratégique) مفهوم اليقظة الاستراتيجية معروف ومتداول بمؤسساتكم	34	3	5	4,18	,716
تتولى الإدارة العامة القيام بعملية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة (جمع المعلومات، معالجتها، نشرها واستغلالها)	34	2	5	4,09	,753
تخصص مؤسساتكم ميزانية مالية لجهود البحث التي تقوم بها خلية اليقظة الاستراتيجية	34	2	5	4,00	,816
تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتكم على أساس العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد العاملين	34	3	5	4,12	,729
تحرص مؤسساتكم على تحصيل المعلومات الكافية حسب احتياجاتها في الوقت المناسب	34	4	5	4,44	,504
تستخدم مؤسساتكم المعلومات المتحصل عليها في تغيير أساليب العمل وتطوير الخدمات المقدمة	34	3	5	4,29	,579
تقوم مؤسساتكم بقياس أدائها مقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة في السوق	34	3	5	4,29	,524
تعتبر مؤسساتكم الزبائن والموردين والمنافسين من أهم مصادر المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية	34	3	5	4,24	,554
تعتبر مؤسساتكم الانترنت الوسيلة الأكثر استخداما لترصد المعلومات	34	2	5	4,12	,729
N valide (listwise)	34				

5. الاداء التسويقي :

البعد الاول : الحصة السوقية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد1_الحصة السوقية	34	3,67	5,00	4,5392	,43434
تسعى المؤسسة إلى زيادة إقبال عملاء جدد على منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.	34	4	5	4,53	,507
تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بشكل متواصل من خلال زيادة حجم مبيعاتها.	34	4	5	4,53	,507
تسعى المؤسسة إلى اختراق أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية من خلال تطوير أنشطتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.	34	3	5	4,56	,561
N valide (listwise)	34				

البعد الثاني: الربحية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد2_الربحية	34	3,33	5,00	4,4608	,45700
تحرص المؤسسة على تعظيم قيمة أرباحها مع تدنية التكاليف المرتبطة بنشاطها.	34	3	5	4,47	,563
تتم المؤسسة بتلبية واشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من المنافسين.	34	3	5	4,44	,613
تعمل المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحة العميل ومصحتها الخاصة.	34	3	5	4,47	,563
N valide (listwise)	34				

البعد الثالث: قوة العلامة التجارية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد3_قوة العلامة التجارية	34	3,33	5,00	4,2549	,49955
تركز المؤسسة على تحقيق التميز الدائم لمنتجاتها مقارنة بما يقدمه منافسيها.	34	4	5	4,44	,504
تحرص المؤسسة على حماية منتجاتها من التعرض للتقليد.	34	2	5	3,76	1,103
تسعى المؤسسة لكسب ثقة عملائها وزيادة ولائهم لعلامتها التجارية.	34	3	5	4,56	,561
N valide (listwise)	34				

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الاهداء
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ - ذ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
3	1. نشأة اليقظة
4	2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية
6	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية
6	1. الذكاء الاقتصادي
8	2. التحسس الصناعي
9	المطلب الثالث: خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية
9	1. خصائص اليقظة الإستراتيجية
10	2. أهداف اليقظة الإستراتيجية

11	المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: وظائف اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها
11	1. وظائف اليقظة الإستراتيجية
12	2. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
12	1. اليقظة التكنولوجية
13	2. اليقظة التنافسية
15	3. اليقظة التجارية
15	4. اليقظة البيئية
17	المطلب الثالث: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
17	1. مرحلة جمع المعلومات
18	2. التركيب والتحليل والاستخلاص
18	3. النشر واتخاذ القرار
19	المبحث الثالث: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: نظام ومثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
19	1. نظام اليقظة الإستراتيجية
19	2. ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: معلومات اليقظة الإستراتيجية
22	1. معلومات التحكم
22	2. معلومات التأثير
22	3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة

24	المطلب الثالث: طرق ووسائل عملية اليقظة الإستراتيجية
24	1. طرق عملية اليقظة الإستراتيجية
25	2. وسائل عملية اليقظة الإستراتيجية
27	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التسويقي</b>	
29	تمهيد الفصل الثاني
30	<b>المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء التسويقي</b>
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته
30	1. تعريف الأداء
31	2. تصنيفات الأداء
32	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
32	1. تعريف الأداء التسويقي
34	2. أهمية الأداء التسويقي
35	المطلب الثالث: مفاتيح الأداء التسويقي المتميز
35	1. أصحاب المصالح
36	2. إدارة عمليات الأعمال الرئيسية
36	3. الموارد
36	4. إدارة المؤسسة
36	<b>المبحث الثاني: قياس الأداء التسويقي (تقييم الأداء التسويقي)</b>
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأسباب الاهتمام به
36	1. مفهوم تقييم الأداء التسويقي

37	2. أسباب الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي
38	المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي ومراحله
38	1. عناصر تقييم الأداء التسويقي
39	2. مراحل تقييم الأداء التسويقي
41	المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء التسويقي ومؤثراته
41	1. فوائد تقييم الأداء التسويقي
41	2. مؤثرات قياس الأداء التسويقي
44	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء التسويقي
44	المطلب الأول: البدائل والفرص المتاحة المقدمة من طرف الانترنت
45	المطلب الثاني: تأثير استخدامات الانترنت على التسويق المباشر
45	1. السرعة
45	2. تخفيض التكلفة
46	3. السهولة
46	4. الاتصال المباشر
46	5. الصورة الذهنية
47	المطلب الثالث: دور الانترنت بالنسبة للأنشطة التسويقية
47	1. بحوث التسويق
47	2. تطوير المنتجات
48	3. التسعير
48	4. التوزيع
49	5. الترويج والإعلان

50	المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي
51	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بولاية عين تموشنت</b>	
53	تمهيد الفصل الثالث
54	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
54	المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
54	1. مجتمع وعينة الدراسة
54	2. الأدوات المستعملة في الدراسة
65	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
57	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
57	1. صدق الاستبيان
58	2. ثبات أداة الدراسة
59	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة</b>
59	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة
59	1. الجنس
60	2. العمر
61	3. المستوى التعليمي
62	4. الخبرة المهنية
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور اليقظة الإستراتيجية
66	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور الأداء التسويقي
66	1. البعد الأول: الحصة السوقية

67	2. البعد الثاني: الربحية
68	3. البعد الثالث: قوة العلامة التجارية
69	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات
69	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
75	خلاصة الفصل الثالث
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
87	الملاحق