



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع الأغواط

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف:

الزاوي عطاء الله نور الدين

د. بوهالي محمد

بوخلخال محمد عبدالحق

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر – أ	د. بن جاب الله محمد
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر – أ	د. بوهالي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر – أ	د. بن مويزة مسعود

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و عرفان

بعد أن منّ الله علينا بانجاز هذا العمل فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "بوهالي محمد"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد المبذول معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة

طيبة أو ابتسامة عطرة

إهداء

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الوالدين الكريمين أسأل العظيم رب العرش العظيم أن يرحمهما ويزقهما الفردوس الأعلى
إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي

عطاء الله نور الدين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي رحمة الله عليه

إلى جدي الحبيبة من أفنت عمرها في تربيتي

إلى أمي رقيقة الكفاح التي لم تبخل بالوقت أو الجهد لمساعدتي

إلى جموع الأهل والأصدقاء

محمد عبد الحق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى ابراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي لمؤسسة الاقتصادية ، وقمنا بأخذ مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط كحالة لدراسة ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استمارة استبيان تتكون من 5 محاور ، وهذا من اجل التعرف الى اي مدى انواع اليقظة الاستراتيجية تعمل على تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة ، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، تابع اليقظة الاستراتيجية و المستقل الاداء التسويقي. و لاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل الانحراف المعياري ، والارتباط لبرنامج spss ، وهذا للوصول الى نتائج اهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي بيها الى تحقيق اهدافها المسطرة ، كما يكسبها علاقة جيدة و الاعتماد على المعلومات كمورد أساسي لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة و الوصول الى مكانة داخل الاسواق واعتمدنا في الدراسة على المنهج التحليلي وذلك باستعمال استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، حيث قسمت الدراسة إلى جانب منهجي وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات. .

الكلمات المفتاحية : اليقظة، اليقظة الاستراتيجية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، الأداء التسويقي.

Abstract

This study aims at figuring out the role of strategic vigilance in enhancing marketing performance in economic enterprises. We took "Algeria Telecom" in Laghouat as a case study. To achieve the aim of the study, we relied on questionnaire composed of five sections. This is to determine to what extent do various types of strategic vigilance help to enhance marketing performance of the given enterprise. It aims also to find out the relationship between the two variables: strategic vigilance as a dependent variable and marketing performance as an independent variable.

To test the hypotheses, we used a set of statistical programs such as SPSS to arrive to results in order to adopt an effective system of strategic vigilance in the given enterprise to achieve its objectives. This can help the enterprise using information appropriately to have a better position in marketing.

The descriptive analysis method was adopted using a questionnaire as an instrument for data collection. This study was divided into two main parts: theoretical and practical parts to confirm the hypotheses of the study.

Keywords: Vigilance - Strategic Vigilance - Technological Vigilance – Compétitive Vigilance – Business Vigilance - Marketing Performance

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل اليقظة الإستراتيجية
07	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: خصائص و أهداف اليقظة الإستراتيجية:
10	المطلب الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية و أنواعها
16	المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
22	المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية و سيرورة عملها
22	المطلب الأول: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية
28	المطلب الثالث: نظام اليقظة الإستراتيجية
29	المطلب الرابع: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل إلى الأداء التسويقي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء و الأداء التسويقي
33	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء
39	المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بالأداء التسويقي
43	المطلب الثالث: تقييم الأداء التسويقي
47	المطلب الرابع: أهمية قياس الأداء التسويقي
49	المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
49	المطلب الأول: المؤشرات الموجهة بالعنصر البشري

50	المطلب الثاني : المؤشرات الموجهة بالمزيج التسويقي
53	المطلب الثالث : المؤشرات الموجهة بالنتائج :
55	المطلب الرابع : المؤشرات الموجهة بالعميل
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع الأغواط)	
59	تمهيد
60	المبحث الأول : الإطار العام لشركة اتصالات الجزائر " الأغواط ":
60	المطلب الأول: التعريف بشركة ومجمع اتصالات الجزائر
67	المطلب الثاني : تقديم المصلحة
70	المطلب الثالث : تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالوكالة
74	المبحث الثاني : منهجية الدراسة المتبعة وتحليل النتائج الميدانية
74	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
76	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
78	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة عامة
73	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
13	الغاية من اليقظة التكنولوجية	01
17	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	02
21	الأنواع الثلاثة للمعلومات	03
27	مراحل اليقظة الإستراتيجية	04
37	خطوات تقييم الأداء	05
41	منطق الكفاءة التسويقية	06
62	رمز شركة إتصالات الجزائر	07
64	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر	08
66	رمز المجمع	09
67	رمز المجمع و الشركات التابعة له	10
68	فروع شركة إتصالات الجزائر بالأغواط	11
69	الهيكل التنظيمي لمديرية العملية للاتصالات بالأغواط	12
79	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	13
80	توزيع مفردات العينة حسب السن	14
82	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	15
83	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل	16

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	ممثلو عملية اليقظة	18
02	مؤشرات أداء الترويج	52
03	درجات مقياس ليكارت	75
04	درجات مقياس ليكارت	75
05	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	77
06	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	78
07	توزيع مفردات العينة حسب السن	80
08	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	81
09	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل	83
10	اتجاه عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)	84
11	اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية)	85
12	اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التنافسية)	87
13	اتجاه عبارات المحور الرابع (اليقظة القانونية)	88
14	اتجاه عبارات المحور السابع (الأداء التسويقي)	89
15	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	91
16	ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية	91
17	اختبار الفرضيات الفرعية التابعة	92

مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي ، و ظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم و نمط الإدارة ، و قد اختلفت الأسباب و المتغيرات لكن من أهمها العولمة و التطور الهائل المتسارع في التكنولوجيا و المعلومات التي أصبحت مصدراً للمنافسة الشديدة بين الدول و الشركات و الأفراد ، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات و تحقيق السرعة في التكيف والإستجابة مع تلك القوى ، و لاسيما تطوير و تحسين الأداء و الإرتقاء بمستوى الأهداف نحو تحقيق أفضل، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح و المحافظة عليه قدر المستطاع و ذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها و تحسين إستراتيجياتها و إستخدام وسائل وأدوات متجددة ، و تسعى إدارة الشركة الحديثة إلى الإستفادة من المعارف و العلوم التي تستحدث باستمرار.

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

ففي مواجهة تسارع التغير التكنولوجي و تقلبات الأسواق أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة لبقاء واستمرارية المؤسسات و من فإن إعتقاد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية يعد أمراً حيوياً بإعتبار هذه الأخيرة قوة حقيقة لها، حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط بإستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع إستباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

و يتبلور الإشكال الرئيسي للدراسة في التساؤل التالي :

كيف يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ؟

و للإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية :

- ماهية أهم التطبيقات التي يجب على المؤسسة أن تتبناها حتى تتمكن من استخدام نظام اليقظة داخل المؤسسة؟

- هل هنالك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية و أبعاد الأداء التسويقي؟



1. فرضيات الدراسة :

- للإجابة على التساؤلات الفرعية و الإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الفرضيات التالية :
- تملك المؤسسة محل الدراسة مجموعة من التطبيقات تساعد على إستخدام اليقظة داخل المؤسسة.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و أبعاد الأداء التسويقي.

2. أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي و ذلك من خلال :
- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية.
 - التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي و مختلف أبعاده.

3. أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها على أداء المؤسسة ككل وعلى الأداء التسويقي خاصة.

4. أسباب إختيار الموضوع :

- الرغبة في البحث في موضوع اليقظة الاستراتيجية.
- المنافسة الشرسة التي تعيشها المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح و إمكانية إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة .
- أهمية اليقظة الإستراتيجية وما لها من تأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة.

5. منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بغرض وصف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و تحليل إمكانية تأثيرها على الأداء التسويقي ، و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وباستخدام برنامج SPSS، تم تحليل اجابات عينة الدراسة.

6. هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث و إختبار فرضياته و قصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول و خاتمة ، حيث يتضمن الفصل الأول و المعنون " الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية " مبحثين يتطرقان على التوالي الى المدخل تناولنا فيه التعريف و الخصائص و الأهداف و دور و أنواع و متطلبات اليقظة الإستراتيجية سيرورة عمل اليقظة الإستراتيجية تناولنا فيه طرقها و وسائلها و مراحلها و أنواعها أما الفصل الثاني المعنون " مدخل إلى الأداء التسويقي " فيتضمن مبحثين يتناولان مفاهيم متعلقة بالأداء و الأداء التسويقي مؤشرات قياس الأداء التسويقي الدراسة التطبيقية.

7. الدراسات السابقة :

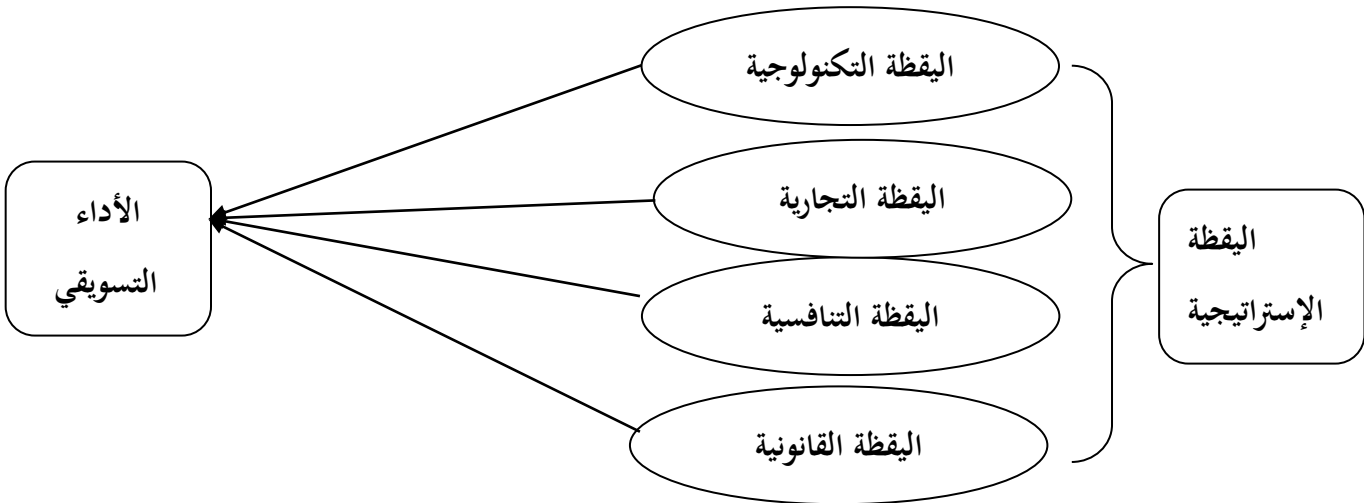
- دراسة كاوي عمر ، مطاي عبدالرزاق بعنوان " أثر اليقظة الإستراتيجية على تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة SAMETTEX وحدة براقي -الجزائر- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، سنة 2019، هدفت الدراسة إلى تبيان نظام اليقظة الإستراتيجية و مدى إمكانيةه في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة و تم إستنتاج أنه لا يمكن الإستغناء عن نظام اليقظة لأنه يزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لأداء تسويقي فعال وأيضا إستنتج الطلبة أنه يمكن القول رغم إحتواء المؤسسة SAMETTEX على ما يسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يبقى تطبيق هذا النظام على أرض الواقع غير منتظم و ناقص .

- دراسة منصف بن خديجة، بعنوان " اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية "، جامعة سوق أهراس ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية و مستوى تحقق أبعاد الأداء التسويقي كما هدفت لدراسة العلاقة والأثر بين اليقظة الإستراتيجية و الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات الإقتصادية توصلت الدراسة بالإعتماد على المنهج التحليلي الوصفي و برنامج spss أن هناك ممارسة مقبولة لمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية وهناك تأثير ملموس لممارسة اليقظة الإستراتيجية في تحسين و رفع الأداء التسويقي في مؤسسة فرتيال للأزوت والفوسفات المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس ومؤسسة رايلان عناية المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ومؤسسة

كوندور، مؤسسة الإيدوغ عنابة ومؤسسة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية وشركة المشروبات الغازية والعصائر .

- دراسة العارم دقايشية وسليمة الرايس، بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية "، دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع تبسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي بتبسة، سنة 2018، هدفت هذه الدراسة إلى تبين مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس التي تم ذكر أنها لا تحتوي على مكاتب خاصة لليقظة، يمكن إبراز دور اليقظة في تحسين الأداء التسويقي من خلال التأثير على كل من الحصة السوقية والربحية وقوة العلامة التجارية على اليقظة الإستراتيجية وقد تم إثبات أنه توجد علاقة بين الحصة السوقية والربحية وقوة العلامة التجارية من جهة و الأداء التسويقي من جهة أخرى .

8. نموذج الدراسة :



9. صعوبات الدراسة: واجهتنا العديد من الصعوبات من بينها:

- من بين الصعوبات الأساسية قلة المراجع المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.
- عدم إتقاننا لبرنامج SPSS

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة

الإستراتيجية

تمهيد:

اليقظة الإستراتيجية هي السيورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها على معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحصل في محيطها الإجتماعي والإقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة و تجنب الأخطار، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مدخل اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية و سيورة عملها.

المبحث الأول: مدخل اليقظة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التحديات المختلفة، سنحاول في هذا المبحث تناول أهم المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية ينبغي أولاً التطرق إلى مفهوم اليقظة.
مفهوم اليقظة:

تعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة نذكر منها:

- اليقظة تعني " أن يكون الشخص على تيقظ في حالة وعي و إحساس و في وضعية استقبال و تلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات ، أفعال و أقوال دون معرفة ماهي بالضبط ، و متى و أين تحدث " ¹
 - اليقظة هي تطابق حالة الوعي أي تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الإنتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطه منه . ²
 - و عرفها michel cartier على أنها : " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله " ³
 - من التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة عملية منظمة أو نشاط أو عملية مرتبطة بالتنبؤ بمستجدات المحيط بهدف احداث شيء جديد في المؤسسة و البقاء دائماً على علم بكل المستجدات .
- مفهوم اليقظة الإستراتيجية :**

و لليقظة الإستراتيجية عدة تعاريف نذكر منها:

- عرفها Ribault أنها: " المراقبة و المتابعة العامة و الذكية بمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية " ⁴.

¹ عبد الفتاح بومخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع احروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 8/9، نوفمبر، 2010، ص 06 .

² علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -، مذكرة ماجستير ، قسم تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 / 2011 ، ص 82 .

³ بوتيفور الزهراء ، لكحل فريدة ، اليقظة أداة مساعدة لإتخاذ القرار في المؤسسة - دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية ، محاضرة (أعمال غير منشورة) ، وهران .

⁴ Laurent hermel, *matriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, edition afnor, 2eme edition, France, 2007, p02.

- أما rouach فعرفها على أنها : " مجموعة من الأساليب التي تنظم جمع و تحليل و نشر و إستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على المؤسسات و نموها"¹
 - و يعرفها dhenin et fournie بأنها : " تتمثل في جمع و معالجة و تخزين المعلومات و كل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة"².
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة داخلياً و خارجياً بالمراقبة والمتابعة ، البحث ، المعالجة ، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية و تنافسية ، ومن أجل إغتنام الفرص و تجنب التهديدات.

المطلب الثاني : خصائص وأهداف اليقظة الإستراتيجية:

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

أولاً : خصائص اليقظة الإستراتيجية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات التي تخص مفهومها³ :

1- الإستراتيجية :

بحيث تساعد على إتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الغير متكررة ، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً لكنها من الممكن أن تُعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على التنافسية و البقاء و إستمرار المؤسسة؛

2- التطوعية :

لا يُمكن لليقظة للإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً و محدوداً بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي ، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، بإشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإنتباه الحاد و تنشيط كُُل الحواس ، و في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات؛

¹Mustapha djenaas,AbderrezakBenhabib,**veille stratégique et outils d'aide a la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services**,faculté des sciences économiques et de gestion,universitéAboubaker Belkaid,algérie,p56.

²J.L Dhenin,B Fournier,**50 thèmes définition a l'economie :source d'entreprise**,edition breal,paris,1998,p203.

³Humbert lesca,**veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**,Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie,ADBS,1997,p 2-5

3- الذكاء الجماعي :

يعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى مُعين ، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في إتصال و تفاعل في ضل كل الأشكال الملائمة ، مع عدم تجاوز و إحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق؛

4- المحيط :

محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي ، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية ، لاسيما عند التكلم من إستهداف اليقظة الإستراتيجية؛

5- إنشاء الإبداع :

تتضمن اليقظة الإستراتيجية الأخذ بعين الإعتبار خصائص المعلومات العينة و المستقصاة و تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية؛

6- التوقع :

هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تُعبر عن الماضي أو الحاضر .

ثانياً : أهداف اليقظة الإستراتيجية :

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- التنبؤ بالفرص و حسن إستغلالها و نجنب التهديدات و آثارها؛
- تشخيص و تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة و إستراتيجياتها و تضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط؛
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي و التجاري؛
- تحليل البيئة العملية ، التقنية و التكنولوجية للمؤسسة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها و محاولة تطويره و إكسابها الميزة التنافسية؛

¹ بومدين يوسف ، آلية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد العوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم السبير ، جامعة الجزائر ، 8 / 9 نوفمبر 2010 ، ص 17 .

- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي و المستقبلي إتجاه المنافسين؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين و التنبؤ بنواياهم و توجهاتهم؛
- إختيار المشروع المناسب و النشاط الملائم و السوق المناسب؛
- الإهتمام المستمر بالتطوير ، التجديد التكنولوجي ، شراء و بيع براءات الإختراع؛
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات و يمكن أن يختلف حسب الأوضاع و الحالات ، و توفير المواد الأولية الخام ، و المعلومات الدقيقة بعد معالجتها و إلحاقها بالتعليق و وضعها في منظور خاص للمساعدة على إتخاذ القرار؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها ، و تطوير منتجاتها و تحسين جودتها و التغلغل في الأسواق الجديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية؛
- " تحسين تطوير و توسيع نشاط المؤسسة"¹؛
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الإقتصار على رد الفعل؛
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل و إقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل؛
- مصدر للإبتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة و تطويرها.

المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية و أنواعها

أولاً : دور اليقظة الإستراتيجية :

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال ما يلي² :

1- التوقع :

و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛

2- الإكتشاف :

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

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

² زروخي فيروز ، سكر فاطمة ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر ، 9/8 نوفمبر 2010 ، ص 12 .

3- المراقبة :

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

4- التعلم :

تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، أخطاء و نجاح المنافسين مما يُسهل تقدير المشاريع و وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين ، فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة : منتجاتهم ، إستراتيجياتهم التسويقية و التجارية ، التكنولوجية المستعملة ، أسعارهم ... الخ و كل التطورات الإقتصادية السياسية ، الإجتماعية ، القانونية ، الثقافية و كل ما يؤثر على التنافس بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية و في مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها ، و بالتالي أدائها الإستراتيجي .

ثانياً : أنواع اليقظة الإستراتيجية :

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية و مساهمة منها في تحقيق تنافسيته الدائمة ، لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع و المتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة ، و تشمل اليقظة الإستراتيجية الأنواع التالية :

أولاً : اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية:

1-اليقظة التكنولوجية¹ :

لقد تعددت التعاريف لليقظة التكنولوجية نذكر منها : حسب F.jakobiakاليقظة التكنولوجية هي مراقبة و تحليل المحيط العلمي ، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الإقتصادية الحاضرة و المستقبلية من توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير ، و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل مع يحمله هذا المصطلح

داودي الطيب ، رحال سولاف ، شينغروز ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة بعنوان الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و¹ مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007 .

من إكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية ، أبحاث تطبيقية) إبتكار منتجات أو خدمات ، تطور مراحل التصنيع ، ظهور معدات و الات جديدة ، ترقية أنظمة المعلومات .

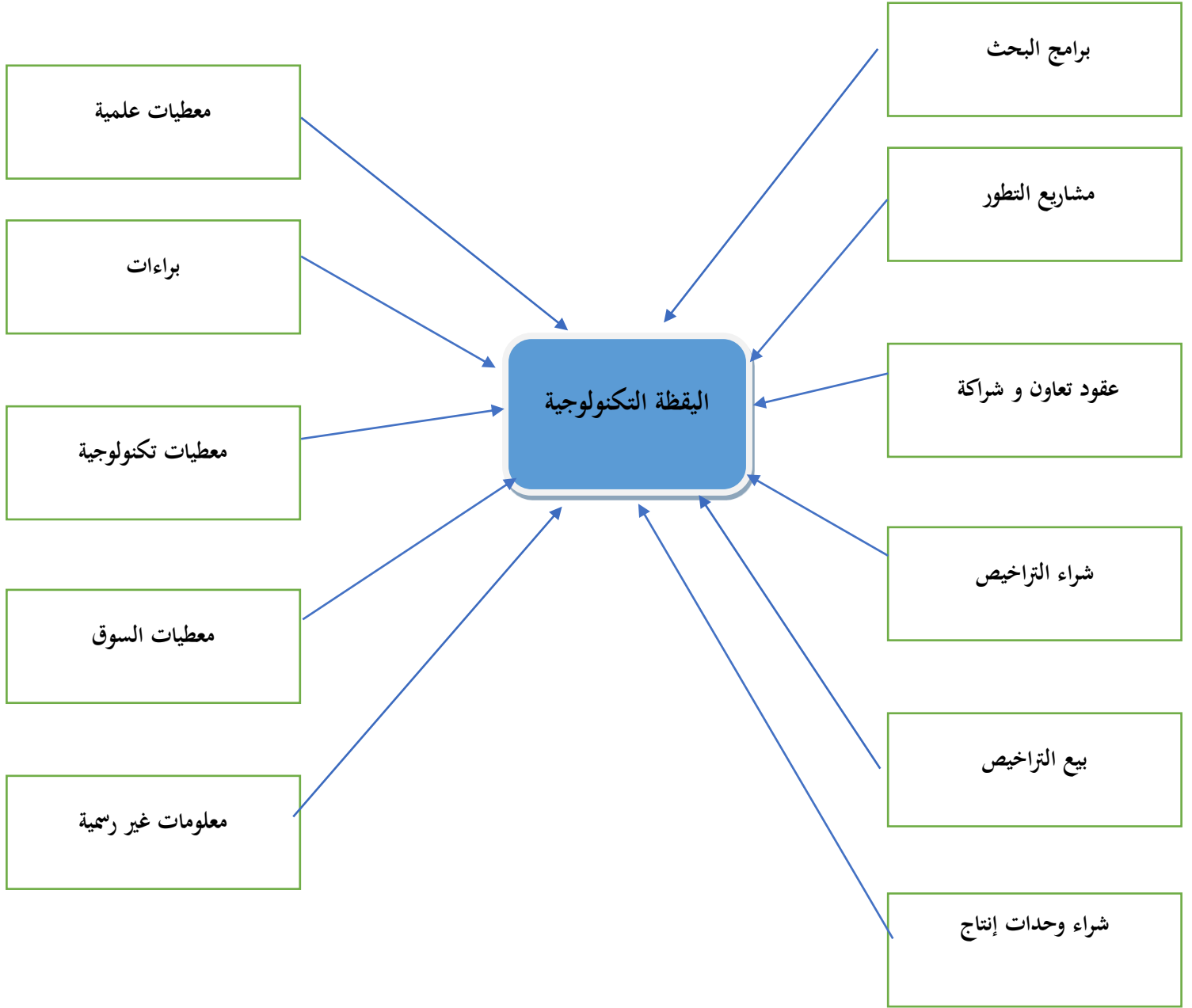
وهناك من يعرفها: " مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإيداعات التكنولوجية ، جمع المعلومات عن التطورات و الإبتكارات التكنولوجية و مُعالجتها ، و في الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة"¹ .

و يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب Jack obiak في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي ، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الإستغناء عنها في عملية إتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل ، و عليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات و احتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل ، و قد توصل Lainée بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع و متنامي في التكنولوجيات لسببين رئيسيين الأول هو أن التطور العلمي و التقني يقودنا بصفة تلقائية إلى إستعمال تكنولوجيا جديدة ، و الثاني هو الإنتقال من طلب مُعرف و محدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصانعين حياة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة ، من أجل مهنتها الأصلية المسيطرة عليها و عموماً فاليقظة التكنولوجية تطلع و تُجيب على تساؤلات كثيرة أهمها :

- ما هي براءات الإختراع اللازمة لهذا النشاط ؛
 - ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجية الحديثة اللازمة في هذه البيئة ؛
 - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجياً و الرائدة في هذا النشاط ؛
 - ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي .
- من خلال هذه التعاريف نقول أن اليقظة التكنولوجية هي التي يقظ لما يحدث في البيئة الخارجية من مستجدات علمية و تكنولوجية التي قد تعود بالفائدة على المؤسسة اذا اضفناها للبيئة الداخلية كمعدات و تجهيزات .
- و الشكل الموالي يوضح الغاية من اليقظة التكنولوجية :

هوارى معراج ، ناصر دادي عدون ، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، عدد خاص ، ص¹

الشكل رقم: (1) الغاية من اليقظة التكنولوجية



المصدر : داودي الطيب ، رحال سولاف ، شينفيروز ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة بعنوان الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية ، جامعة حسينية بن بوعلوي ، الشلف ، الجزائر ، 2007 .

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

أ- الطرق أو الأساليب المباشرة :

إن هذا النوع من الطرق يُعتبر رسمياً أي انه يتم وفق " بروتوكولات " أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف و من بين الأمثلة التي نوردها هنا ¹ :

- عن طريق التربصات و التكوين ؛
- عن طريق الرخص أو التسريجات ؛
- عن طريق الدعوات .

ب- الطرق أو الأساليب الغير المباشرة :

بالمقارنة مع الطرق أو الأساليب السابقة فهذا النوع غير رسمي بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات العلمية الجهوية أو الدولية ، أثناء المناسبة أو التظاهرات يقوم العلماء و التكنولوجيايون بتبادل الأفكار و الآراء .

2- اليقظة التنافسية :

و يتعلق الأمر هنا بالبحث و النشر (لكي يتم إستغلالها) أخباراً مُتعلقة بمنافسي المؤسسة ، فالأمر يتعلق بمراقبة و ترصد المنافسين المباشرين و الغير مباشرين الحاليين و المحتمليين .

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص و فهم سلوك المنافسين و توقع أعمالهم المستقبلية و تحديد القوى التي تحدد توجهاتهم ، كما يُسمح للمؤسسة بالكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذ أحسنت إستغلالها.

و من بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر مايلي²:

- التعرف على موردي المنافسين؛
- معرفة مجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين؛
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين؛
- المنتجات الجديدة للمنافسين؛

سعيد أويكل ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية و التطبيق ، مداخلة ، جامعة الجزائر ، ص 16 - 17 .¹

بن نافلة قدور ، مرزبة عاشور ، اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة و بينها ، مداخلة ، جامعة الشلف 8 / 9 نوفمبر 2010 .²

- التحركات المحتملة للمنافسين؛

- نوعية و درجة التهديدات التي يفرضها المنافس .

ثانياً : اليقظة التجارية و أنواع أخرى لليقظة :

1-اليقظة التجارية :

تهتم بحاجات الزبائن و رغباتهم على المستوى البعيد و على السوق و مؤشرات و تغيراته و تركز كذلك على تقنيات و كيفية تحقيق وفاء الزبائن ، بالمطالعة على الشكاوي التي تكون مداخل جديدة لليقظة و تهتم بالموزعين و مصلحة المبيعات ، وهناك ميدان آخر بدأ فيه الإهتمام بتشكيل اليقظة و هو ميدان الموارد البشرية بالبحث عن الأشخاص المؤهلين من أجل توظيفهم و تحسين مستوى الكادر في المؤسسة عن طريق وضع برنامج للتكوين .

و اليقظة التجارية تتعلق بالعناصر التالية¹ :

أ- الزبائن (الأسواق) :

يتعلق بالتركيز على تطوير إحتياجات الزبائن على المدى الطويل و كذلك على تطوير العلاقة بين الزبائن و المؤسسة؛

ب-الموردين² :

يجب تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة و تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة و إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف .

2- أنواع أخرى لليقظة :

أ- اليقظة البيئية³ :

و هي مراقبة و التيقظ للتطورات الإقتصادية و السياسية و القانونية و الثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة و اليقظة المحيطية أو البيئة التي تسمح بمراقبة : الشروط المنظمة للسوق ، تغير المواقف ، سلوك المستهلكين ، المخاطر كالفوضى و ما إلى ذلك.

أودية بن ناصر ، الدكاء الإستراتيجي من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي ، مداخله ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر .¹

منية خليفة ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،²

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف 9/8 نوفمبر 2010 ، ص 78 .

رزوخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .³

و يمكن توضيح عناصر البيئة المتبقية للمؤسسة فيما يلي¹ :

- اليقظة الإجتماعية :

و تتمثل في تحديد و ملاحظة كُُل الظواهر الإجتماعية مثل : الصراعات الإجتماعية ؛

- اليقظة التشريعية :

تهتم بمتابعة القوانين و التشريعات خارج المؤسسة و التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة مع المؤسسة و سوقها ؛

- اليقظة السياسية :

تهتم بمتابعة و تحليل كل التغيرات و الأحداث السياسية ؛

- اليقظة الخاصة بعلم البيئة :

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

المطلب الرابع : متطلبات اليقظة الإستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تُجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية ، وماهي المعلومات الواجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبؤ و معرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ، مما يساعدها على إغتنام الفرص و تفادي التهديدات .

أولاً : ممثلو اليقظة الإستراتيجية²:

يُعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة و هو شخص يجيد الإستماع لما يحدث خارج المؤسسة ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة .

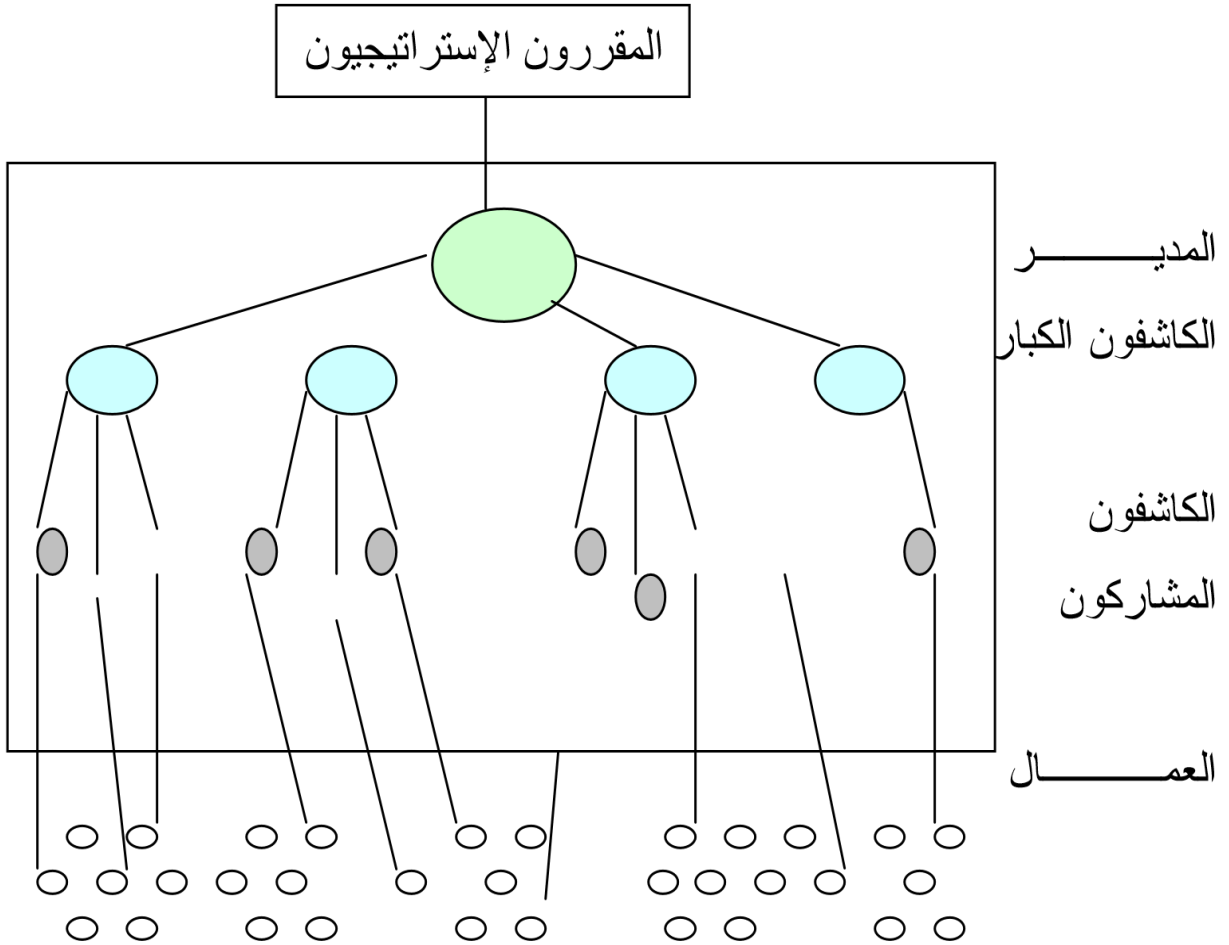
و ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (2) ، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي .

و يمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

بلبر خليدة ، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد حيدر بسكرة ، 2008 / 2009 ، ص 47

رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، مارس 2005 ، ص 192-193 .

الشكل رقم (2) ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: د. بن مويزة مسعود، محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية 2 ماستر، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات

جامعة عمار تليجي الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2023/ 2022

ملاحظة :

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، و يمكن إبراز ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم .

الجدول رقم (1) : ممثلو عملية اليقظة

أعوان اليقظة	الدور	الكفاءات
المقررون الإستراتيجيون	<ul style="list-style-type: none"> • يعرضون على أعوان اليقظة أهداف و أولويات المؤسسة • تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات • ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات • البحث عن الإبداع، أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد دقيق لأهداف المؤسسة • معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة
المدير	<ul style="list-style-type: none"> • همزة وصل بين المقررين الإستراتيجيين و أفراد اليقظة • إعداد و الإشراف على دفتر الشروط • المسؤول عن تنظيم و تسيير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> • منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي • مهارات إدارية عالية و القدرة على تسيير الموارد البشرية • معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار
الكاشفون الكبار	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل و استخلاص و تأويل المعلومات المنتقاة • المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات • تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي • القدرة على التحليل و التركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية • المعرفة الكاملة بجميع متطلبات عملية اليقظة.
الكاشفون المشاركون	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مصادر المعلومات. • استكشاف البيئة مع انجاز تأويل و تصفية أولية لها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. • امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية و القدرة على اقتسامها فيما بينهم. • قدرة التحكم في فائض المعلومات.

<ul style="list-style-type: none"> • نشاط حوي دائم في العمل • روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة و كاتب السر و غيرهم. حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في الموزع و بهذا يقدمون دعماً لمرحلة جمع و معالجة المعلومات • كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمستول عن الموزع 	<p>العمال</p>
---	---	---------------

المصدر : بن مويزة مسعود، محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية 2 ماستر ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات

جامعة عمار ثلجي الاغواط ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2023/ 2022

ملاحظة:

صحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة و مهارة مهنية عالية ، و لكن هذا لا يمنع بتاتاً من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية ، فمن يدري من اين تأتي المعلومة التي نبحث عنها ، فليست جميع المؤسسات تتبع نموذج محدد فهي ليست مجبرة على ذلك فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة و كل ذلك يتوقف على إمكانيات المؤسسة و الموارد المتاحة و الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة و الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة ، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكراً عندهم و إنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج ..¹

ثانياً : معلومات اليقظة الإستراتيجية :

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ، وكذا التنبأت التي يمكن أن تقع في المستقبل ، و هذا كله يساعد على إتخاذ القرارات اللازمة و الظفر بالفرص المتاحة و تفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث ، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية . و يمكننا في هذا المجال تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي² :

1- معلومات التحكم :

و تضم المعلومات التي تنتجها المنظمة و توجهها لإستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المنظمات ، و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم

¹ نحاسية ربية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 / 2003 ، ص 80 – 81 .

سعبد كرومي ، أحمد عميرستي ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات² الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغام ، 09/08 أكتوبر 2010 ، ص 06 .

معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج و نظم الجودة ، غير انها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية و تعتبر معلومات مدعمة فقط؛

2- معلومات التأثير :

و هي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للإستعمال الخارجي ، أي موجهة لأفراد و مجموعات خارج المنظمة كالعميل و المورد ، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها ، و تبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية؛

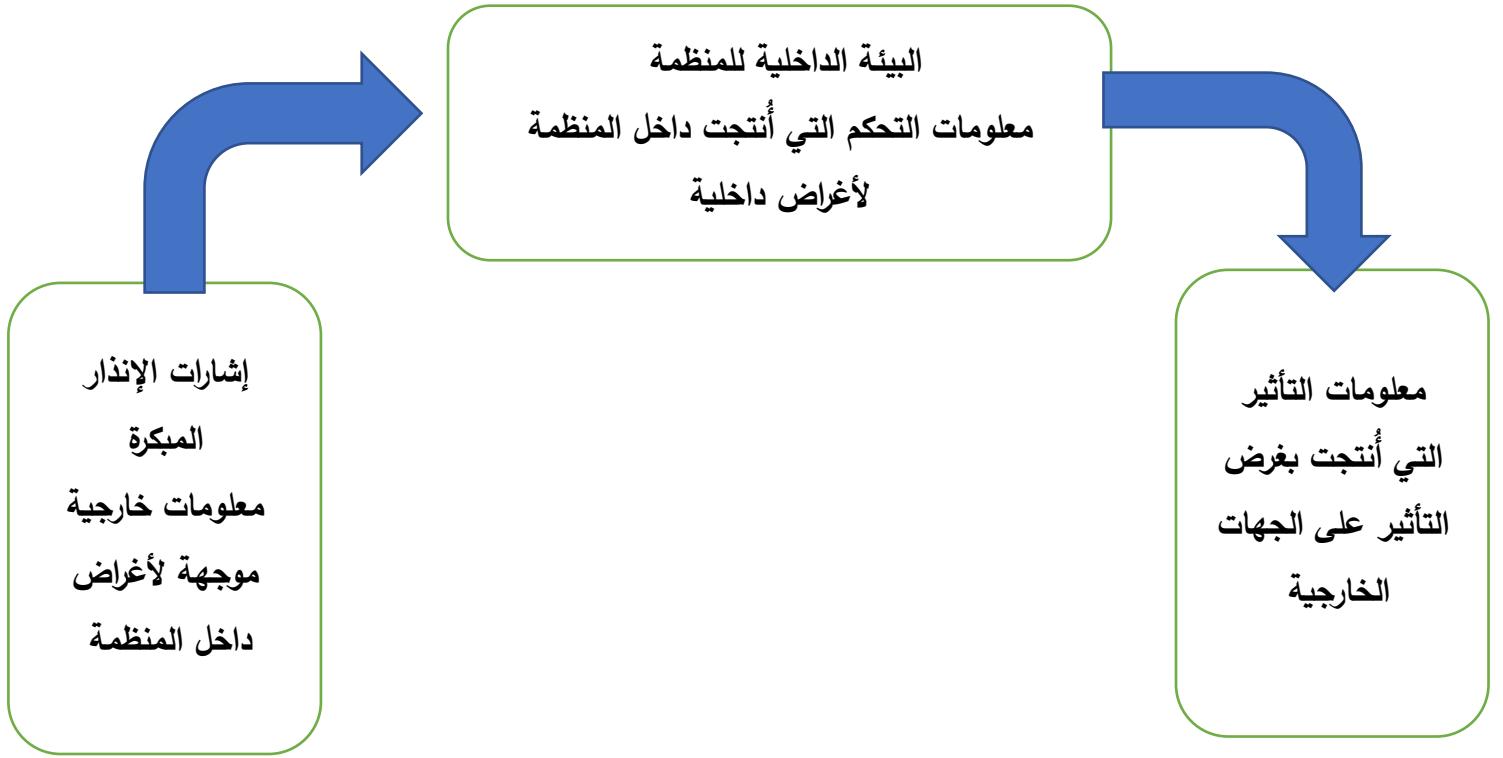
3- علامات الإنذار المبكرة :

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الإعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة ، فكلما كانت علامة ضعيفة الشدة ، و يمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة و هي العبارة المستخدمة من قبل ANSQF¹.

و يمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي :

بلعزوز بن علي ، فلاق صليحة ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات¹ الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، 9/8 نوفمبر 2010 ، ص 04 .

الشكل رقم (3): الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات



المصدر: سعيد كرومي ، أحمد عميرستي ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافاة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 09/08 أكتوبر 2010 ، ص 06 .

المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية و سيرورة عملها

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

المطلب الأول : طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية :

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

أولا : طرق اليقظة الإستراتيجية :

1- تعددت طرق المستعملة في عملية اليقظة ، أهمها :

أ- طريقة المعايرة :

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الإنحرافات التنافسية ، إبتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ، و يعرفها Kearns على أنها عملية مستمرة لقييم منتجاتنا ، خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة. و تنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعداً متميزاً من أبعاد الجودة الشاملة ، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط التي تنتمي إليه أو حتى خارجه ، و تقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية .

و الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معايير جديد أعلى يُقاس عليه أداء المؤسسة و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين ، و بمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقيس أدائها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية¹ :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية و تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات و دراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابه؛

¹ نحاسية رتبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 83-84 .

- 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؛
- إن إختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيء رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون ، و تجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون و ماهو كائن ، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي و بين ما تؤديه المؤسسة و قد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصاً يجب إستكشافها ، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات و تحليل أسبابها و إتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها .

ب- طريقة القياس العلمي:

اي القياس على أساس علمي ، تحليل ووصف الأشياء وصفاً كمياً ، و هي مرتبطة بالقياس المرجعي ، و أول من إكتشف القياس العلمي و أسس مجلة خاصة بهما هما Braun و Nalimon في سنة 1975 و يهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين و تقييم التقدم المحرز في أبحاثهم و من أجل تحسين الأداء ، و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية¹:

- العلوم الإجتماعية : علم إجتماع الغلوم ، دراسة الأوساط العلمية؛

- إقتصاديات البحث و الإبتكار.

ثانياً وسائل اليقظة الإستراتيجية :

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة و تقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ، و من أهم هذه الأدوات²:

- الأجهزة و المعدات :

و هي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها و نقلها و تداولها و إستراجعتها و إستقبالها و بثها للمستفيد ، و هي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها؛

¹Audreybaneyx , **Introduction la scientométrie** , site web : //controveres.ensmp.fr

/ wordpress/wp-content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011dec.pdf.

² غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكروليا لبياتي ، تكنولوجيا معلومات في منظمات الأعمال - الإستخدامات و التطبيقات ، الورق ، عمان الأردن ، 2010 ، ص 19 .

- البرمجيات :

هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب و معالجة و تخزين و إسترجاع و نقل البيانات ؛¹ كما يطلق إسم البرمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته ، و تسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي ، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات²

- الأنترنت :

- تعد الأنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبرة الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض؛³
- وهذا يتضمن الملايين من شبكات الشركات و الحكومات و حتى الشبكات الخاصة؛⁴
 - ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات و الحكومات و حتى الشبكات الخاصة؛
 - ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات و عند الأفراد إستخدام حواسيب أخرى للعثور على المعلومات أو التشارك في الملفات و ذلك بسبب وجود نظم و بروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية التشارك .
 - وتقدم شبكة الأنترنت العديد من الخدمات لمستخدميها ، هذه الخدمات يمكن ذكرها في⁵ :
 - خدمات البريد الإلكتروني : و هي من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة و أشهرها ، فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل الرسائل بين الأفراد من أطراف العالم و بسعر زهيد و بسرعة فائقة ؛
 - و للبريد الإلكتروني عدة ميزات :
 - سرعة وصول الرسالة للمستقبل ؛
 - عدم ضياع الرسالة الإلكترونية ؛
 - يمكن إبقاء الرسائل الإلكترونية على حالها أو طبعها ، كما يمكن إعادة إرسالها ؛
 - مجهولية صاحب الرسالة حيث لا يظهر على الشاشة

¹ محمد الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 139 .

² طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ، أطروحة الدكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 110 .

³ جمال داود سليمان ، إقتصاد المعرفة ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 109 .

⁴ محمد طاهر لصير ، التسويق الإلكتروني ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2005 ، ص 38 .

⁵ عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 433 .

بروتوكولات نقل الملفات و تبادلها FTP :

يستخدم هذا البروتوكول عند تبادل المعلومات بين الحواسيب سواء تعلق الأمر بنصوص أو برامج أو صور أو غيرها ، و يمكن عبر هذا البروتوكول طبع المعلومات من حواسيب أجنبية خارجية على الحواسيب الخاصة و بالعكس ، و من أهم خصائص هذا البرنامج العمل بشكل تفاعلي بين المستخدم و الحاسب المضيف على الجانب الآخر من الشبكة ، من خصائصه أيضاً أن يكون لك ما يُعرف بال ID ، أي تحقيق شخصية و رقم حساب و عنوان البريد الإلكتروني و كلمة عبور تمكنك من الإستفادة من الجهاز على الطرف الآخر .¹

و هناك العديد من الخدمات التي لا تُعد ولا تُحصى منها : المؤتمر الإلكتروني ، الإستخدام عن بُعد ، مجموعات المناقشة ، الدليل الإلكتروني ، برامج التعليم و التسلية ، التصوير الطبي ، الحقيقة الافتراضية ، التصفح بالصوت من خلال الأنترنت ، إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية ، إمكانية التصوير بكميرات الفيديو .²

بنوك المعلومات :

هذا النوع ظهر حديثاً ، و الذي تم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض ، و تخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن إسترجاعها بسرعة لتسهيل الإستفادة منها .³

المطلب الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية :

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية⁴ :

1-التعبير عن الإحتياجات من المعلومات :

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

¹عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية ، 2010 ، ص 34 .

²بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 252 .

³إيمان فاضل السامرائي ، هيثم مُجد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ص 26 .

⁴مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة chialiprofiplast ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ص 130 - 131 .

2- تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية :

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

3- البحث عن المعلومات و جمعها :

يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها :

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين و الزبائن ؛
- الدوريات العلمية و التقنية و الإقتصادية ، و تلك المتعلقة بالتسيير ؛
- بشهادات الإختراع ؛
- قواعد البيانات ؛
- المؤتمرات ، الملتقيات ، المعارض و الصالونات ؛
- المعلومات الغير الرسمية ؛
- المعايير و الإجراءات ؛
- المصادر الداخلية للمؤسسة .

4- التحليل ، المعالجة و المصادقة على المعلومات :

بعد تجميع مختلف البيانات و المعلومات يتم معالجتها حسب الإحتياجات المحددة في البداية ، و هذه المعالجة تسمح بإستخراج المعلومات المهمة ، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال ، فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي ما زالت تحتاج إلى المزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة و المعرفة التي يمتلكها تُعطى له بعض الصلاحيات في إختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها .

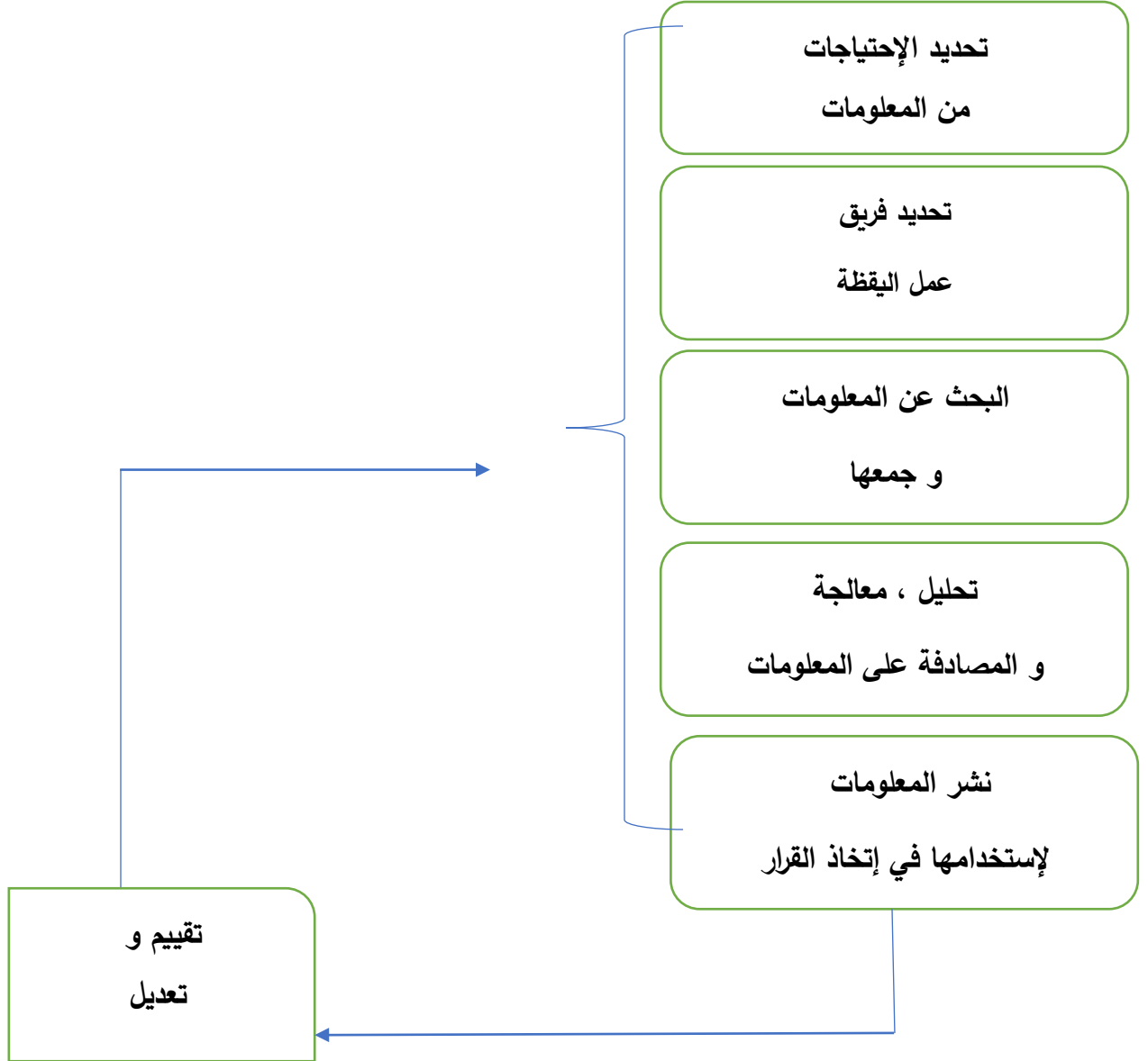
5- نشر معلومات اليقظة :

إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك إستفادة من تلك المعلومات المحصلة عليها ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة ، فنتائج تحليل البيانات تُمثل أداة عمل في مُختلف المصالح : التسويق ، البحث و التطوير ، المصلحة التجارية ... الخ لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الإستفادة منها في إتخاذ القرارات المختلفة .

6- تقييم و تعديل اليقظة الإستراتيجية :

في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة ، من خلال تعديل و إعادة و توجيه الوسائل و الأهداف الإستراتيجية المسيطرة .
و يمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل في الصفحة الموالية :

الشكل(4) : مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة chialiprofiplast ، مذكرة ماجيستر ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ص 132 .

المطلب الثالث : نظام اليقظة الإستراتيجية

عند تطبيق المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية فإن ذلك يتم وفقاً لنظام و أساليب و آليات لتشغيل هذه الأخيرة .

أولاً : نظام اليقظة الإستراتيجية¹ :

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الإستراتيجية لابد أن تفاضل بين نظامين إحداها مركزي و الأخير لا مركزي و هما على النحو التالي :

1- نظام اليقظة المركزي :

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتتقطين و معالجتها وفق برامج و نظم خاصة ، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالإعتماد على شبكة إتصال داخلية لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، ولابد من تعدد مسيري هذا النظام و تكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته .

2- نظام اليقظة اللامركزي :

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ، و تعتمد على عدة قواعد بيانية مُستقلة و كل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها ، و كل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، فهو أكثر مرونة و ديناميكية في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و في التعامل مع المعلومات و إتخاذ القرارات .

ثانياً : أساليب تشغيلها (آلياتها)² :

يُمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين :

1- آلية التحكم :

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

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

² بومدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

2- آلية الإنذار :

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مُستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون ، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص و بمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين و ذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات ، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق . l'animateur de la veillestratégique.

المطلب الرابع : شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية :

تتمثل فيما يلي :

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

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة الإستراتيجية و التي تُعتبر وسيلة إستراتيجية للتسير تعتمد على البحث و الجمع و معالجة المعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من اجل استخدامها من طرف متخذي القرار في المؤسسة ، و تساهم اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (تكنولوجية، تنافسية ، تجارية ، بيئية) في الرفع من تنافسية المؤسسة ، كما تناولنا طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ونظامها و ألياتها و شروط فعاليتها .

الفصل الثاني مدخل إلى الآداء التسويقي

تمهيد

يجب على المؤسسة تلبية حاجيات الزبائن ومقابلة توقعاتهم، لهذا على وظيفة التسويق أن تبذل كل ما تستطيع من جهود للمساهمة في الرفع من أداء المؤسسة، والأداء التسويقي خصوصا، يعني أن الأداء التسويقي الفعال و الناجح يحتاج إلى بيئة سياسية وإقتصادية وإجتماعية منفتحة وعلى درايه بجميع المتغيرات، ومن اجل الإحاطة بمدى فعالية الأداء التسويقي سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى :

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء و الأداء التسويقي .

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي.

المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء و الأداء التسويقي

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع و شامل لا يمكن حصره ، فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته ، إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد متفق عليه ، وفي هذا المبحث سنقوم بتقديم مفاهيم متعلقة بالأداء ، ثم سنتطرق إلى تصنيفات الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : مفاهيم متعلقة بالأداء

يستدعي تحديد مفهوم الأداء بصفة دقيقة عرض أهم المفاهيم المتعلقة به ، لعل أهمها :

- 1- **الفعالية** : تعرف على أنها : " تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة " ¹ ، أما الفعالية الإعلانية فتعرف على أنها : " مدى نجاح البرامج الإعلانية في تحقيق الأهداف " ² ، و تقاس الفعالية إنطلاقاً من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة و المرغوب فيها ؟) .
و يعبر عنها رياضياً بالعلاقة الآتية :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

- 2- **الكفاءة** ³ : تعني الكفاءة : القدرة على إستخدام أقل قدر من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات ، أي الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ، قد تكون هذه الموارد مالية ، بشرية ، مادية أو تكنولوجية ، ... الخ ، يعبر عنها رياضياً بالعلاقة الآتية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} .$$

- 3- **الإنتاجية** ⁴ : وتتمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً و الوسائل المستخدمة لبلوغها ، بحيث تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف و الكفاءة في حسن إستخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف .
حيث " درجة المهارة في إستخدام المخرجات خلال فترة زمنية معينة على النحو الذي يؤدي إلى زيادتها مع ثبات حجم المدخلات المستخدمة ، أو التقليل منها مع ثبات أو زيادة حجم المخرجات " ⁵ ، و يعبر عنها رياضياً بالعلاقة الآتية :

¹Michel Gervais , **Control De Gestion** , Paris : Economica , 1997 , p 15 .

²خويلد عفاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 356

³عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، الجزائر : مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ، بسكرة ، العدد 1 ، 2001 ، ص 87 .

⁴Michel Gervais , Op-cit , p 15 .

⁵محمد الكرخي ، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2007 ، ص 31 .

$$\text{الإنتاجية} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

4- الأهداف : و هي تعبيرات محددة عن ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ، سواء كانت أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) ، أو أهداف أخرى قصيرة المدى (مرحلية) ، وللهدف مجموعة من الخصائص يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي ¹ :

- الواقعية : أي يمكن بلوغه و تحقيقه؛
 - أن يكون قابلاً للقياس : من أجل تسهيل عملية القياس ، و غالباً ما يكون الهدف كمي إلا أنه هناك إستثناءات مثل هدف تحسين صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام ؛
 - أن يركز على النتيجة المرجوة و ليس على كيفية بلوغها ؛
 - أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمؤسسة ؛
 - أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه .
- مما سبق يمكن القول أن الكفاءة و الفعالية معيارين لقياس الأداء ، أي أن هذا الأخير عبارة عن درجة الكفاءة و الفعالية التي تحقق به المؤسسة الأهداف المسطرة و يعبر عنها رياضياً بالعلاقة الآتية ² :

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} * \text{الفعالية}$$

تعريف الأداء :

تجدر الإشارة بداية إلى أن الإشتقاق اللغوي لكلمة الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية to perform بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ، هذا من الناحية اللغوية .

أما اصطلاحاً لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف الأداء ، و عليه سنقوم بعرض التعريف كالاتي ³ :

¹ . 28 . مجد جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي و تحليلي ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000 ، ص 28 .

² . 125 . أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة ، مصر : دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2001 ، ص 125 .

³ . 218 . الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لفهوم الأداء ، الجزائر : مجلة الباحث ، جامعة قسدي مرياح ، ورقة ، العدد 7 ، 2010 ، ص 218 .

- تعريف الأداء حسب **Kherakhem** : " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، أي القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " .

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة .

1- تعريف آخر :

" هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية " .¹

و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية عمل أو جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين ، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد ، كفىء ، أمثل ... ، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية و الكفاءة ، و الواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية و الكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي ، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها .

كما يعرف الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها ، يأتي في مقدمتها النجاح الإستراتيجي " .²

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنه مهما تعددت وجهات النظر في تعريف الأداء ، إلا أنها تجتمع في إعتبره : قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة (المفعالية) في شكل نتائج فعلية في ظل الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الكفاءة) .

2- خصائص الأداء :

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:³

الأداء مفهوم واسع : يختلف مدلول الأداء باختلاف وجهات النظر و الأهداف المتوخاة ، كما يختلف من مؤسسة لأخرى ، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة .

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر - الأصول و المهارات - ، مصر : بدون ذكر دار النشر ، ب ط ، 2002 ، ص 41 .

² عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1993 ، ص 93 .

³ الصالح جليل ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة صيدال ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006 ، ص 136 .

- الأداء مفهوم متطور : إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - مرحلة الإنطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج ، كما أنه توليفة معينة من العوامل البشرية ، وكذلك التقنية و المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى .

- الأداء مفهوم شامل : حيث يعتمد على مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه ، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة ، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية ؛

- الأداء مفهوم غني بالتنافضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، و منها ما يكون متناقضاً ، و يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج ، و السعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية ، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً و توفيقاً مستديماً بينها ؛

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة : يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين ، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدفة .

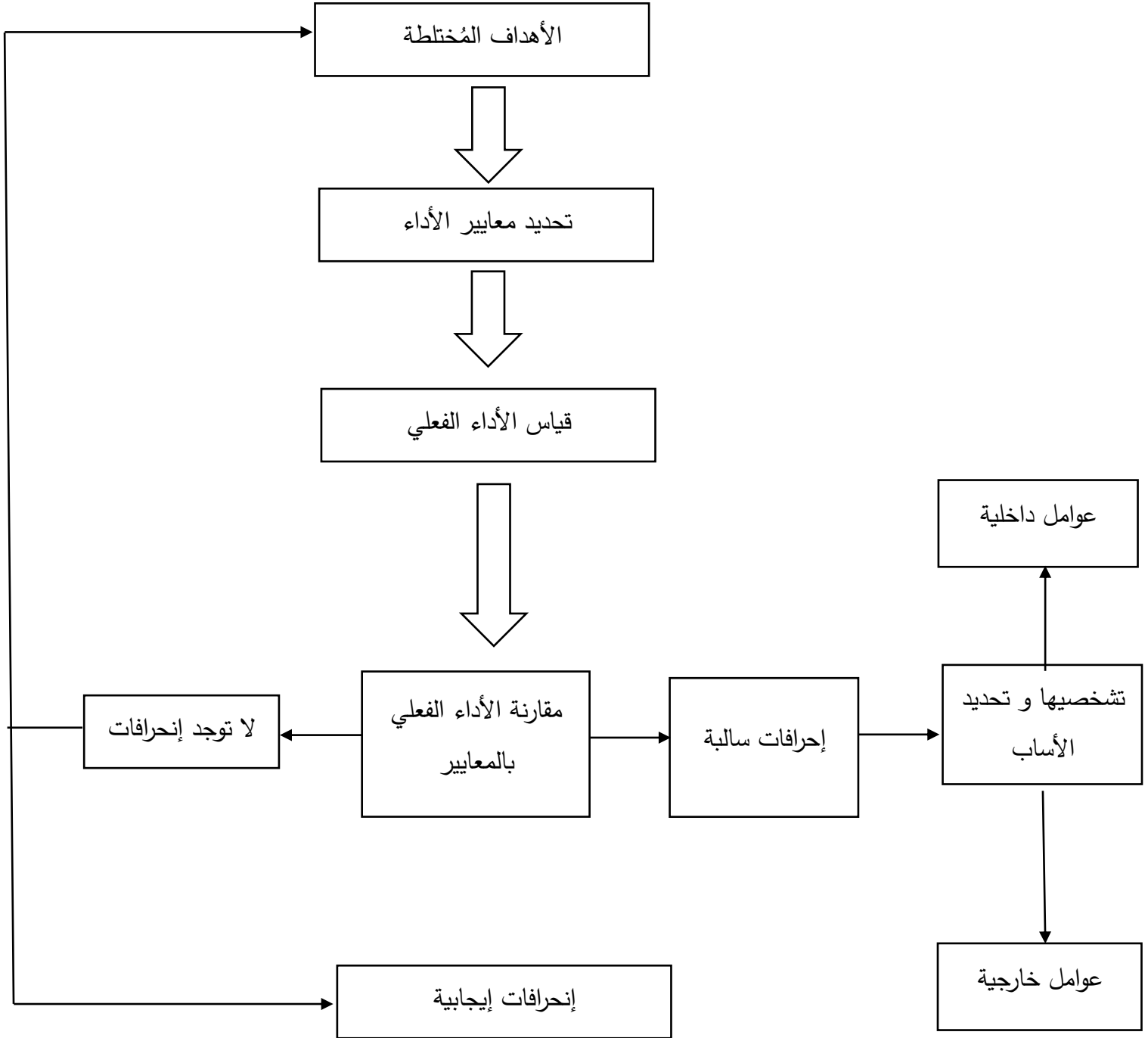
3- خطوات تقييم الأداء¹:

قبل التطرق لخطوات تقييم الأداء يجب تحديد مفهومه أولاً ، حيث نعرف عملية تقييم الاداء على أنها " العملية التي يتم من خلالها معرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المحددة مسبقاً ، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة من تحسينات و تعديلات " .

و عليه فإن عملية تقييم الأداء تتم من خلال مجموعة من الخطوات التي يمكن إختصارها في الشكل رقم -05- في الصفحة الموالية :

علاء الغراوي و آخرون ، التسويق المعاصر ، مصر : الدار الجامعية ، ب ط 2007 ، ص 207 .¹

الشكل (5) : خطوات تقييم الأداء



المصدر : بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية- دراسة حالة وكالة السفر و السياحة Four Winds Travers ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2010 / 2011 .

نلاحظ من الشكل السابق أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في :

- **تحديد الأنشطة التي سيتم قياسها :** و تتضمن هذه الخطوة تحديد أي نشاط من بين أنشطة المؤسسة سيتم متابعته ومراقبته ، كما تتضمن عملية تحديد الأنشطة الفرعية التي سيتم تقييمها ، فعلى سبيل المثال كخطوة أولى لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة يجب تحديد النشاط المعني بالقياس كالنشاط الترويجي مثلاً و تحديد الإعلان كنشاط فرعي منه ، وهنا يجب التركيز على العناصر الأكثر تأثيراً أو التي ترتبط بها العديد من المشاكل ليتم إختيار أنسب الأنشطة لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء.

- **تحديد معايير و مقاييس الأداء :** و ذلك على ضوء الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، ووفقاً للميزانية المحددة لعملية التقييم .

- **قياس الأداء الفعلي :** و يجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب لإكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجاً و تداركها .

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية :** بهدف معرفة الإنحرافات و محاولة التعرف على مواطن الخلل .

- **إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة :** و ذلك في حالة وجود إنحرافات سالبة عن المعايير المحددة من قبل المؤسسة ، بحيث يتم تشخيصها و تحديد الأسباب داخلية كانت أو خارجية .

و يجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات تتم وفق تسلسل هرمي من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الإعتماد عليها في تصحيح الإنحرافات السالبة و وضع الإستراتيجيات المستقبلية بناء على أسس عملية دقيقة .

المطلب الثاني : مفاهيم متعلقة بالأداء التسويقي

بما أن الأداء التسويقي جزء من أداء المؤسسة ككل ، فإنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهومه ، فقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف ، أو عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد ، كما يستخدم في كثير من الاحيان للتعبير عن إنجاز المهام ، لذا إرتأينا سرد مجموعة من التعاريف المختلفة التي تناولت مصطلح الأداء التسويقي كالتالي :

عرف Ambler الأداء التسويقي على أنه: "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية"¹.

يتضح من خلال التعريف أن الأداء مرتبط بمدى فعالية الخطط التسويقية ، كون أن المؤسسات المختلفة تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من زيادة الحصة السوقية ، و النمو و الربحية من خلال تقييم أداء أنشطتها التسويقية و تعديل الخطط بالشكل الذي يتلائم مع التطورات التي تواجهها .

- ويعرف كذلك على أنه : " العلاقة بين الأنشطة التسويقية و أداء المؤسسة " .²

- كما يعرف على أنه " درجة نجاح المؤسسة في السوق و التي تتحقق بالمنتج " .³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة و فعالية العملية التسويقية ، من خلال التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المسطرة .

و قد عرف بأنه : " مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب و بقاء تفضيل العملي و أصحاب المصالح " .⁴

¹Ambler , and All , **Assessing Marketing Performance : Reasons For Metrics Selection** , Journal of Marketing Management , Vol 4 , N5 , 2004 , P 112 .

²رعد عدنان رؤوف ، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي ، العراق ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، المجلد 32 .

³Ambler, Op-Cit , P 111 .

⁴قرة الداغي ، كاوة مجد فرج ، تفاعلية الإتصالات التسويقية المتكاملة و انعكاساتها على الأداء التسويقي ، رسالة دكتوراة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2004 ، ص 33 .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن للأداء التسويقي أثر على رضا العميل و المساهمة في الحفاظ عليه ، و بكسب ثقة أصحاب المصالح و الإبقاء عليهم .

كما عرف بأنه : " المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة"¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء التسويقي مدخل أساسي للحصول على الإيرادات التي يتم الحصول عليها من خلال ممارسة أنشطة المؤسسة التسويقية بصورتها الكاملة و التي تنعكس على بقاء المؤسسة و إستمراريتها ، باعتبار النشاط التسويقي الشريات الرئيسي الذي يغذي باقي أنشطة المؤسسة .

1- أبعاد الأداء التسويقي:

ركز الأدب التسويقي على أربع أبعاد رئيسية للأداء التسويقي يمكن التطرق لها إيجازاً كالآتي²:

1-1-الفعالية التسويقية: و هي درجة تحقيق الأهداف التسويقية و مضاعفة النتائج النهائية المتعلقة بوظيفة التسويق يعرفها Rosenzweig & Kast على أنها : " القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات ، و الحصة السوقية و تحقيق رضا العملاء و تنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق ، بالإضافة إلى تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة ".

ومنه حسب Kotler فإن الفعالية التسويقية تشير إلى خمس متغيرات نوعية هي : فلسفة التعامل مع العميل و يندرج تحتها (الإستماع إلى شكاويه و محاولة تحقيق رضاه و من ثم ولائه) ، تكامل التنظيم التسويقي (من خلال التوزيع الأمثل للمسؤوليات و تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية)، المعلومات التسويقية (وما تتيحه من حقائق عن المنافسين والسوق) ، التوجه الإستراتيجي للمؤسسة و الكفاءة التشغيلية (التي ترتبط بفعالية الخطط و الإستراتيجيات التسويقية) وأخيراً فعالية عناصر المزيج التسويقي و مدى التكامل فيما بينها".

¹علاء الغرابوي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 269 .

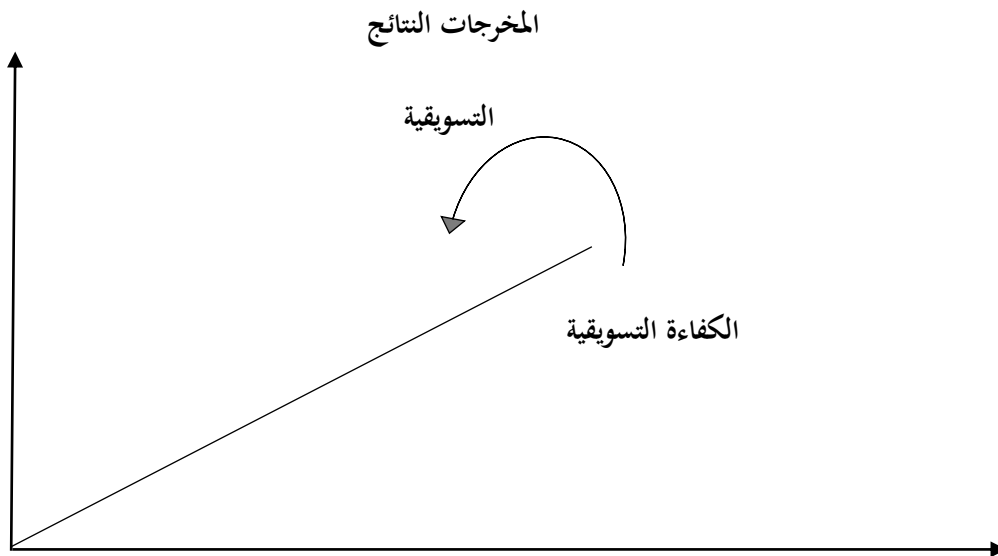
²عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1993 ، ص 93 .

1-2-الكفاءة التسويقية : و هي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم مخرجاتها التسويقية في مقابل التقليل من عدد المدخلات ، حيث تتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة و سمعتها و علاقاتها مع العملاء، درجة رضاهم وولائهم، الحصة السوقية، المركز التنافسي المحقق الخ.

أما المدخلات فتتمثل في الإستثمارات التسويقية التي تخصصها إدارة التسويق في سبيل الوصول إلى تلك المخرجات تنظر إليها على أنها تكاليف تسويقية منها تكاليف البيع و الشراء ، تكاليف النقل و التخزين ، نفقات الإعلان و البيع الشخصي ، تكاليف البحث و التطوير، حيث تحاول ما أمكن تقليصها و بالمقابل.

تعظيم النتائج المرجوة للوصول إلى الكفاءة التسويقية ، وتجدد الإشارة هنا إلى أن منطلق الحكم على هذه الأخيرة يجب أن يتماشى مع الأهداف المسطرة فعند إنفاق مؤسسة ما قدر كبير من الأموال على الإعلان و تزيد المبيعات بنسبة ضئيلة ، قد نرى بأنها لم تصل إلى مستوى الكفاءة المطلوبة ، في حين أن المؤسسة وضعت أهداف طويلة الأجل و بعد مرور سنوات زادت المبيعات بنسب مرتفعة ، و هنا يتضح لنا أن هناك كفاءة تسويقية وفقاً للهدف المسطر ، ومنه يمكن توضيح منطف الكفاءة التسويقية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : منطف الكفاءة التسويقية



الإستخدامات من الموارد

إذن فالكفاءة التسويقية هي مضاعفة النتائج التسويقية بأقل الموارد ، تأخذ قياسات كمية و تتداخل إلى حد بعيد مع الإنتاجية التسويقية و نجد من أمثلتها : كفاءة رجال البيع ، كفاءة الإعلان و كفاءة التوزيع .¹

1-3- الإنتاجية التسويقية : في وظيفة التسويق يصعب فصل الكفاءة عن الإنتاجية إلا أنه يشار إلى هذه الأخيرة على أنها مهارة إدارة التسويق في إستخدام الموارد و الوسائل مع تحقيق نتائج تسويقية عالية و يعبر عنها بالعديد من المؤشرات كالربحية ، المبيعات و الحصة السوقية .

1-4-رضا العميل : إن قياس الأداء التسويقي يعتمد و بشكل كبير على العميل ، بحيث يقوم على إستغلال الطاقات الممكنة في سبيل جذب العميل و تحقيق رضاه ، وبناء صورة ذهنية جيدة لديه عن المؤسسة ، و تحقيق ولاءه على المدى البعيد .

2- مستويات الرضا:

فقد عرف كوتلر رضا العميل بأنه : المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل . ويمكن القول بأن هناك ثلاث مستويات من الرضا أو عدم الرضا لدى العميل كما بينها كوتلر و هي :

المستوى الأول : الأداء أكبر من التوقعات و يكون في هذه الحالة العميل راضي جداً عن المنتج؛

المستوى الثاني: الأداء يساوي التوقعات و يكون في هذه الحالة العميل راضياً عن المنتج؛

المستوى الثالث : الأداء أقل من التوقعات و يكون العميل في هذه الحالة غير راضي عن المنتج.

عبد السلام أبو قحف ، المرجع السابق ، ص 94 - 95 .¹

المطلب الثالث : تقييم الأداء التسويقي

من المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغيير بكل سهولة ، لذلك فإن أفضل السبل لتشخيص و تقييم الوضع الحقيقي لصحة و سلامة العملية التسويقية بمجملها و صورتها هو إخضاع الشركة لعملية مسح كاملة و شاملة شبيهة بأخذ صورة طبقيّة طيبة من قمة الرأس إلى أخمص القدمين ، إنه ما يُطلق عليه مصطلح " تقييم الأداء التسويقي " وهي العملية التي تمنح شركتك قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية .

1- ماهية تقييم الأداء التسويقي : (المراجعة التسويقية)

من الواضح أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم و تحسين الوظيفة هو القيام بما يُطلق عليه المراجعة التسويقية .

1-1- مفهوم تقييم الأداء التسويقي (المراجعة التسويقية):

هناك عدة تعاريف منها : "تقييم الأداء التسويقي هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً ، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً ، و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹.

2- المراجعة التسويقية

"المراجعة التسويقية يقصد بها الفحص الشامل و المنتظم و المستقل و الدوري لبيئة العمل التسويقي و الأهداف و الإستراتيجيات و الأنشطة التسويقية للمنشأة و بذلك تحديد المشكلات التسويقية و الفرص المتاحة ثم إقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للشركة"².

2-1 مكونات المراجعة التسويقية:

لقد قام كوتلر بتسمية و تطوير قائمة تساعد على إجراء المراجعة التسويقية من خلال دراسة إختيار سبعة مكونات تسويقية و هي³:

- البيئة الخارجية العامة ؛

¹ علاء الغرابوي و آخرون ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، سنة 2007 ، ص 270 .

² توفيق مجد عبد الحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص 332 .

³ مجد عبد العظيم ، التسويق المتقدم ، لدار الجامعية ، 2008 ، ص 421 .

- البيئة الخارجية الخاصة ؛
- إستراتيجيات التسويق ؛
- تنظيم الوظيفة التسويقية داخل الشركة ؛
- النظم التسويقية ؛
- الإنتاجية التسويقية ؛
- الوظائف التسويقية (عناصر المزيج التسويقي) .
- 2-2 اهداف المراجعة التسويقية:** ومن اهداف المراجعة التسويقية¹ :
 - تحديد المكانة السوقية للمنظمة و منافسيها بطريقة علمية ؛
 - تقييم التوجيهات و التوصيات بتصحيح أداء عناصر المزيج التسويقي ؛
 - المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي ؛
 - فحص البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية للمنظمة و مدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي ؛
 - تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء التسويقي للمنظمة ؛
 - وضع آلية للرقابة التسويقية المنهجية ؛
 - الحكم على الإلتزام العام بالتوجه التسويقي للمنظمة .
- 3- خطوات تقييم الأداء التسويقي :**

يحتل تقييم الأداء في الوظيفة التسويقية أهمية بالغة و يمر بمجموعة من الخطوات كما يلي² :

- 3-1 تحديد ما الذي يتم قياسه :** أي النتائج و العمليات التي تكون موضع المتابعة و الرقابة ، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل .
- 3-2 تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي :** و ذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة و أهداف إستراتيجية التسويق بصفة خاصة .

¹ أسامة أحمد عبد القادر ، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس و علاج الفجوة التدريبية ، المؤتمر السعودي ، المنتدى الرابع ، الرياض ، 02-06 ديسمبر 2006 .

² بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية- دراسة حالة وكالة السفر و السياحة Four Winds Travers ، ملكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2010 ، 2011/.

3-3 قياس الأداء التسويقي الفعلي : و يتم ذلك في الوقت المناسب لإكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع خرجاً و تداركها .

3-4 مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية : و ذلك بهدف الكشف عن وجود أية إنحرافات عن الخطة الموضوعية .

3-5 إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة : و ذلك في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية وهذه المرحلة هي ما يطلق عليه الرقابة التسويقية و التي تعتبر عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها .

4- مقاييس الأداء التسويقي :

على الرغم من وجود عدة معاني و مقاييس للأداء التسويقي (قصير المدى و طويل المدى و المالي و الغير مالي)¹ ، إلا أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على :
الحصة السوقية ، الربحية و قوة العلامة التجارية .

4-1 الحصة السوقية :

يُعتبر Clark أن الحصة السوقية من أهم المقاييس التسويقية ، حيث أن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية ، و تعتمد عليها الشركات في بناء ما أصبح يُعرف بإقتصاديات السوق بالإعتماد على الإنتاج الكبير ، و لا يكفي تحليل عدد القطع و لكن السوق المُتاح لها أصبح يلعب دوراً فعالاً في التقييم ، حيث أن الإختلاف في الأسعار قد يضاعف الأرباح و العوائد² .

و تُعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة و بمختلف العلامات ، كما تعرف على أنها النسبة بين حصة المؤسسة و حصة السوق الإجمالية أو سوق المنافس الأحسن أداءاً .

و يتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها و خدمتها ، مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة الأكبر ثلاث شركات قائمة للسوق إذ يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة ، و يمكن تحقيقها بشكل مناسب مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للشركة،

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

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

ويظهر دوروظيفة التسويق جلياً في هذاالمؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدمة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين .¹

4-2 الربحية :

يجب التركيز على تحقيق الربحية ، و ليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط ، و لكن النظر إلى تلبية إحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين و يضمن ذلك المحافظة على الزبائن و إستقطاب زبائن جدد ، و تكون النتيجة تحسين في الربحية مع توسيع في الفرص و النمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد .²

وفلسفة التسويق الحديث تعتقد أن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو إشباع و تلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين ، كما ان المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس و إنما يُفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل و مصلحتها الخاصة .

ويشير Wheelen&Hunger أن هناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في هامش الربح الإجمالي ، هامش الربح التشغيلي ، هامش الربح الصافي ، العائد على الإستثمار و العائد على حقوق الملكية .³

4-3 قوة العلامة التجارية :

تمثل العلامة التجارية هوية المنتج أو المنظمة في السوق و التي يمكن من خلالها تمييز أصناف المنتجات وتحقيق التمييز على المنافسين ، فيما تُعد أسهم العلامة أحد المرتكزات الأساسية للحصة السوقية ، لأنها تعطي إنعكاساً للحصة السوقية لتلك العلامة و من خلال تجارب لمنظمات عالمية تأثر مدى إسهام العلامة في تحقيق النجاح مثل منظمات IBM ، COCA COLA و التي تملك تأثيراً واسعاً في أذهان الزبائن .⁴

و تُعرف العلامة التجارية بأنها : إسم أو مصطلح أو إشارة او رمز أو تركيبة منها جميعاً ، هدفها تمييز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما و ما يُقدمة المنافسون الآخرون .⁵

¹ محمد كايد ، محمد الجمالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2012 ، ص 29-30 .
² شادي عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، سنة 2008 ، ص 47

³ محمد كايد ، محمد الجمالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

⁴ رعد عدنان رؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 328 .

⁵ بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، إدارة التسويق ، دار زهران ، عثمان 1999 ، ص 194 .

و العلامة التجارية أيضاً عبارة عن مجموعة من الوعود المستمرة ، وهي تعني الثقة و الإستمرار و مجموعة محددة من الآمال و تساعد العلامة التجارية العملاء على الشعور بمزيد من الثقة تجاه قرارهم العشري وهي أصل مهم و ثمين ، ولا يوجد ما هو أثنى بعد عملائك ، كما أنها بصمة أو ختم على المنتج بواسطة هذا الختم تُميز منتجات في مؤسسة ما عن منتجات المنافسين في الأسواق سواء كانوا منتجين أو موزعين .¹

و للعلامة التجارية أهمية بالغة حيث تسمح بتحديد المنتج ، ترتيب السلع و التعليم ، تحمي خصائص المنتج ضد أي تقليد و تسمح بإستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق .

المطلب الرابع : أهمية قياس الأداء التسويقي

قبل التطرق إلى أهمية قياس الأداء التسويقي و يجب علينا أولاً تحديد مفهوم قياس الأداء ، حيث يعرف على أنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية و غير الصناعية " .²

حسب هذا التعريف يعتبر الأداء نظام معلومات و قياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه كما يُعرف قياس الأداء أيضاً على انه : " عملية إكتشاف و تحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل ، بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة في الوقت الحاضر " ³ ، وبصفة عامة تولي المؤسسات الأداء التسويقي أهمية كبيرة يمكن مناقشتها في ثلاث أبعاد رئيسية هي :⁴

- **الناحية النظرية** : يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة ، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ؛
- **الناحية التجريبية** : فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية و الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها؛

¹ جاري الصالح ، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك - دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية و المصبرات الغذائية ، كذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، سنة 2007 - 2008 ، ص 03 .

² عيسى مرزوقة ، محمد الشريف شخشاخ ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح ، مُلتقى دولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 02 .

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب ط ، 2009 ، ص 193 .

⁴ وائل إدريس ، جاسر النسور ، الإتجاه الإستراتيجي و الأداء التنظيمي ، دراسة تحليلية ، المؤتمر الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة و التنمية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005 ، ص 12 .

- الناحية الإدارية : أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء و نتائجه ، و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات إعتماًداً على نتائج الأداء؛ و بناءً على ما سبق يمكن أن نذكر بعض المزايا التي يحققها قياس الأداء التسويقي كالآتي¹ :
- إن قياس الأداء يحسن الإتصالات الداخلية بين العاملين ، فضلاً عن الإتصالات الخارجية بين المؤسسة و عملائها وأصحاب المصالح ؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين أداء جميع الإدارات بالمؤسسة ؛
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و التكاليف المرتبة عن هذا التنفيذ ؛
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ؛
- أداة مساعدة في عملية إتخاذ القرار ؛
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة ؛
- تساعد في عملية تنشيط التعلم و النمو المؤسسي ؛
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري .

¹ وائل مُجَد ، طاهر محسن ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ج1 ، ط1 ، 2009 ، ص 71 .

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء التسويقي

تتمثل مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة و فعالية نظام التسويق و بالنسبة لمعيار أو خطة و أهداف محددة و مقبولة ، و منه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي .

المطلب الأول : المؤشرات الموجهة بالعنصر البشري

يُعد العنصر البشري أهم مرتكزات إدارة التسويق ، لذا وجب على المؤسسات قياس أداءه بصفة منتظمة ، وتنقسم المؤشرات الخاصة إلى ثلاثة أقسام هي :¹

1. مؤشرات قياس أداء المسؤول التسويقي :

المسؤول التسويقي هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية إتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة، حجيم المبيعات ، رقم الأعمال و حجم الحصة السوقية ، لذلك فإن أداء هذا الأخير يقاس بقدرته على توجيه الجهود، الموارد و الأطراف التسويقية الفاعلة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و التي يتصدرها توسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين ، الرفع من الأرباح و العوائد و مضاعفة رقم الأعمال على النحو الذي يضمن بناء علاقة قوية بين المؤسسة و عملائها و بما يمكن من بناء صورة ذهنية جيدة، إذ هذا المستوى من الأداء لن يتحقق إلا إذا أبدى مسؤول التسويق مهارة في التعامل مع بيئة مؤسسته، التي تتضح من خلال إدراكه للمواقف و بنائه للسياسات و الإستراتيجيات و الخطط التسويقية الفعالة ، و حشده للجهود و الموارد لتنفيذها بكفاءة و فعالية على النحو الذي يضمن لإدارته فعالية ، و المؤسسة البقاء و النمو و التفوق على المنافسين .

2. مؤشرات قياس أداء رجال البيع

و يتم قياس أداءهم من خلال العديد من المؤشرات التي نذكر منها:

- قياس حجم المبيعات المحقق عن طريقهم؛
- مدى إسهامهم في رفع رقم الأعمال؛
- درجة إسهامهم في الربح الإجمالي المحقق؛

¹ بوعامر عائشة، دور الاعلان الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة مؤسسة أوريفليم بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2015/2016. ص 77

- درجة إسهامهم في تحسين الصورة الذهنية للعميل عن المؤسسة و زيادة شهرتها؛
- حجم المعلومات التي يوفرها للمؤسسة عن السوق ، و العملاء ، و المنافسين .. إلخ.

3. مؤشرات قياس أداء الموزعين:

للموزعون دور فعال في إتمام عملية التواصل بين المؤسسة و ملائها ، كوتهم يمثلون الوسيط بالنسبة للعملاء و المؤسسة، حيث كلما امتازو بالكفاءة كلما حققت نتائج أعلى ، و تتمثل مؤشرات قياس أداء الموزعين فيما يلي:

- الكفاءة الإدارية و البيعية : أي قدرة الموزعين على تخفيض تكاليف التوزيع من خلال أداء هذه العملية بكفاءة عالية من الخبرة و القدرة على إنشاء الطلب و إيجاد طرق البيع و التعامل مع العملاء ؛
- الوظائف التي يؤديها للمؤسسة : مثال ذلك القيام بالترويج لأنواع معينة من المنتجات من خلال إقامة معارض، وجمع المعلومات الخاصة بالسوق و الطلب ، و القيام بتقديم البعض من خدمات ما بعد البيع بدلاً من المؤسسة ؛
- درجة قربهم من العملاء : مدى قدرتهم على إجتذاب عدد كاف من العملاء الجدد سواء من خلال طريقة تصنيف السلع أو من خلال طريقة تهيئة نقطع البيع ؛
- مقدرتهم المالية : تعبر عن جحيم التعامل الذي يقومون به ، تحدد هذه المقدرة كمية المخزون التي يمكنهم الاحتفاظ بها و قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم و الأهم من ذلك مدى قدرتهم على تقديم الخدمات الإئتمائية للمستهلكين ، كأن يتبعوا سياسة البيع بالتقسيط مثلاً .

المطلب الثاني : المؤشرات الموجهة بالمزيج التسويقي

يحظى المزيج التسويقي بإهتمام بالغ من قبل المؤسسات لإرتباطه الوثيق بالأداء التسويقي و تنقسم هذه المؤشرات إلى ¹ :

1- مؤشرات الأداء الخاصة بالمنتج :

و يتمثل في درجة الإشباع و المنفعة التي يجنيها العميل من خلال إستهلاك المنتج (مستوى جودته ، خصائصه ، مكوناته ، مدى مطابقته للتوقعات ، سهولة إستخدامه ، و درجة امانه و مصداقيته) ، أما بالنسبة للخدمة فيتعلق هذا المستوى من الأداء بدرجة التعامل مع العميل و سرعة الإستجابة لطلباته و إئتماديته هذه الخدمة و مستوى منفعتها .

و لقياس الأداء الخاص بالمنتج ، يمكن الإستدلال بمجموعة من المؤشرات نذكر منها :

¹ بوعامر عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 78

- ملائمة التصميم و الغلاف و المحتوى الداخلي؛
- شهرة المنتج و سمعته؛
- كفاءة جودة المنتج؛
- تلبية توقعات العملاء.

2- مؤشرات الأداء الخاصة بالسعر

يتمحور أداء السعر في قدرته على التفاعل ضمن العناصر الأساسية للطلب : الحجم ، المنافسة عدد المنافسين)، والأرباح (التكاليف)، كما أن السياسة المثلى للتسعير هي التي تأخذ بعين الإعتبار الأهداف التسويقية خاصة المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي ، و أن تصنف بنوع من المرونة وفقاً لظروف السوق و المنافسة وفي نفس الوقت تحقق للمؤسسة البقاء أمام المنافسين و تعظيم الأرباح و العوائد و زيادة حجم الحصة السوقية.

كما يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تقيس أداء السعر فيما يلي :

- توافق السعر مع الجودة ، و المنفعة ، و القيمة المدركة للمنتج ؛
- مدى قدرته على التأقلم مع الظروف المحيطة أي مدى مرونته؛
- تعظيم الأرباح في حدود التكاليف؛
- مدى تحقيقه للأهداف.

3- مؤشرات الأداء الخاصة بالتوزيع

يتمحور أداء وظيفة التوزيع في المنافع التي يقدمها من وظائف مادية و أخرى تجارية إذ توجد ثلاث مجالات تعكس مؤشرات أداء هذه الوظيفة و هي :

- الإمكانية : تشمل طاقة عنصر التوزيع على تغطية المتطلبات من المنتجات بما فيها التخزين و تجنب حالات الإختناق؛
- القدرة : تشير إلى الطاقة الإستيعابية و الفترة الزمنية التي يستغرقها نظام التوزيع في توصيل المنتجات إلى العملاء وهو ما يُعرف بسرعة التسليم؛
- الجودة : تتعلق بجودة الخدمات المقدمة و بطرق معالجة الطلبات و خفض معدلات الأخطاء التي قد تحصل عند التسليم و ما يندرج ضمنها من وصول المنتجات إلى أصحابها آمنة و سليمة؛

4- مؤشرات الأداء الخاصة بالترويج :

تتمحور أنشطة الترويج في عملية الإتصال التي لا بد أن تكون فعالة فتقود العملاء في آخر المطاف إلى القيام بالشراء الفعلي ، بمعنى أن تقوم أدواتها بإقناعها و حثه على إتخاذ قرار الشراء ، بداية من مرحلة التعريف بالمنتجات ، مروراً بمرحلة الإنجذاب إليها وصولاً إلى مرحلة التفضيل و الرغبة في إمتلاكها أو في تجربتها ، يمكن الإستدلال بالمؤشرات التالية لقياس الأداء الخاص بالترويج :

- عدد العملاء الجدد التي تم جذبهم ؛
- مدى تذكر العملاء للرسالة الترويجية ؛
- مدى فهم و تقبل الرسالة الترويجية ؛
- مدى كفاءة عناصر المزيج الترويجي .

كما يمكن إستخدام مجموعة من المؤشرات النوعية و الكمية لقياس أداء المزيج الترويجي ، و التي نعرض بعضها من خلال الجدول رقم -03- على سبيل المثال لا على سبيل الحصر .

الجدول رقم (02) أهم مؤشرات أداء الترويج

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية
- مدى قدرة الرسالة على إبراز .	- كفاءة نشاط الترويج = قيمة المبيعات / تكاليف الترويج .
- المنافع المحققة من تقديم الخدمة .	- كفاءة نشاط الإعلان = قيمة المبيعات المحققة بعد الإعلان /
- درجة تذكر الرسالة .	قيمة المبيعات الكلية في السنة .
- مدى إنجذاب المستهلكين .	- كفاءة تنشيط المبيعات = قيمة المبيعات بعد التنشيط / قيمة
- عدد الزبائن الجدد .	المبيعات الكلية في السنة .

المصدر : بوعامر عائشة، بوعامر عائشة، دور الاعلان الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة مؤسسة أوريفيلم بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2016/2015. ص80

المطلب الثالث : المؤشرات الموجهة بالنتائج :

و هي المؤشرات الكمية لتقييم وظيفة التسويق و تتمثل في ¹ :

- المؤشرات الموجهة بالنتائج المالية :

تتمثل المؤشرات المالية لوظيفة التسويق مجموعة مقاييس الأداء المالي الذي تهتم بالموارد (الهوامش ، الأرباح ، و العائد والإستثمار) ، و بالإستخدامات المحصل عليها من نظام المحاسبة الداخلي للمؤسسة .

1-1 إستخدامات وظيفة التسويق : تؤثر إستخدامات وظيفة التسويق تأثيراً مباشراً على الأداء التسويقي للمؤسسة بل

وعلى مؤشرات الأخرى فأذا لم تقف هذه الأخيرة (الإستخدامات) بغرضها في الوقت المناسب ، فإن ذلك قد

يعرض المؤسسة إلى مخاطر عديدة و تتجلى في مؤشرين هما :

1-1 حالة الخزينة و الحاجة إلى تمويل الإستثمارات التسويقية :

هذا المؤشر في غاية الأهمية لما يعكسه من درجة الرشاد و العقلانية بل و الكفاءة التي تنصف بها إدارة التسويق ،

حيث أمام قلة الموارد يتعين عليها إيجاد نوع من التوازن بين الحاجة إلى تمويل إستثماراتها و بين حالة خزينة المؤسسة ؛

1-2 التكاليف التسويقية : تحتل دراسة تكاليف التسويق و تحليلها أهمية كبيرة في مقياس الأداء التسويقي للمؤسسة

نتيجة قيامه بجمع الأنشطة و الفعاليات التسويق و تعتبر الأساس في كفاءة إدارة التسويق ؛

يقصد بتكاليف التسويق أنها مجموع المصاريف و النفقات و الاعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها بتجميع الأنشطة

و الفعاليات التسويقية و تعتبر الأساس في تحديد الأسعار و الأرباح ، كما تتفاوت من ثابتة إلى متغيرة و من مباشرة إلى

غير مباشرة و من منظورة إلى غير منظورة .

2- موارد وظيفة التسويق : توجد ثلاثة موارد أساسية ملموسة لوظيفة التسويق هي الهوامش التجارية ، الأرباح و

العائد على الإستثمارات التسويقية .

¹ محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ب ط ، 2002 ، ص 67-68 .

2-1 الهامش التجاري : يعتبر الهامش التجاري مؤشراً مهماً في قياس الأداء التسويقي الخاص بالمؤسسات التجارية لما له من تأثير على حجم أرباحها ، كما يفسر درجة مساومتها على تخفيض أسعار الشراء ، كما يعبر عنه بالفرق بين رقم الأعمال المحقق (خارج الرسوم) وتكلفة شراء المنتجات؛

2-2 معدل الربحية : الربحية مؤشر هام في قياس الأداء التسويقي لما لها من تأثير على بقاء المؤسسة و على نموها و هي نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية حيث يمكن حسابها في عدة مجالات : ربحية المنتجات (كل منتج على حدا) ، ربحية مناطق البيع ، ربحية منافذ التوزيع ، ... الخ؛

2-3 العائد على الإستثمار التسويقي : يُعتبر من المؤشرات الهامة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات بحيث يعبر عن مقدار الربحية المتولدة عن وظيفة التسويق ، و يفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الإستثمارات التسويقية ، بأن يقيس ربحية رأس المال المستثمر الذي قدمه هؤلاء .

المؤشرات الموجهة بالنتائج التسويقية : تتمثل أهم المؤشرات الموجهة بالنتائج التسويقية في العناصر الآتية :

1- حجم المبيعات المحققة : هو عدد المبيعات المحققة في السنة أو في الفترة المعينة (أسبوع ، شهر ، فصل ، سداسي)

يمثل أهمية خاصة في قياس الأداء التسويقي لما يشير له من مجموع الصفقات المحققة من طرف المؤسسة مع عملاءها كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي و يشير إلى الأهمية التي تحتلها المنتجات مقارنة بمنتجات منافسيها وهو مؤشر ذو إرتباط مباشر رقم الأعمال لذلك يُعد من الضروري على إدارة التسويق معرفة حجم المبيعات الكلية لها

2- رقم الأعمال المحقق : يقصد به مجموع المبيعات المفوترة و المحققة من طرف المؤسسة في السنة المحاسبية و يُعبر عنه

بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب و خارج الخصومات و الحسومات ، يعكس هذا المؤشر مدى نجاح السياسة السعرية لإدارة التسويق و يمكن أن يحسب على عدة مستويات : على مستوى العلامة ، المنتج ، رجل البيع ، العميل ، المتر المربع لمساحة البيع ، المنطقة البيعية و منفذ التوزيع كما يُعتبر المعيار الأول المستخدم في تصنيف قوة المؤسسات لما يبرزه من ديناميكية نشاطها .

3- الحصة السوقية : تعتبر الحصة السوقية مقياساً مهماً لأداء فهي من بين أحسن المقاييس المستخدمة للتمييز بين

المؤسسات الناجحة و الغير ناجحة في إستراتيجياتها و أنشطتها التسويقية كما تفيد في معرفة مركزها التنافسي و في التعرف على كمية الطلب و العمل على توجيهه .

المطلب الرابع : المؤشرات الموجهة بالعميل

إن تقييم الأداء التسويقي إنطلاقاً من العميل عملية في غاية الأهمية ، كونها تسمح للمؤسسة إستغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب العملاء، وتحقيق رضاهم و بناء صورة قوية في أذهانهم و تحقيق ولائهم على المدى البعيد وتتضمن هذه المؤشرات :

1- كسب عملاء جدد : يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد عملائها ، من خلال جهودها التسويقية عن طريق إستمالة و إستقطاب عملاء جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل ، و تظهر الأهمية الكبرى لهذا المؤشر في تطبيق إدارة التسويق لأساليب مؤثرة على عملاء المنافسين لتحويلهم لصالحها منها ؛

2- تحقيق رضا العملاء الحليين : إن إكتساب عملاء جدد دون تحقيق رضاهم هدف بلا معنى فرضا العميل هو الذي يوجه سلوكاته الشرائية ، و يتحدد على أساسه بقاء تعامله مع المؤسسة ، ومنه ثمة إمكانية الإحتفاظ به و تحقيق ولائه بما يتوافق و تحقيق الأرباح بنسبة أكبر ،يعتبر تحقيق مؤشر الرضا هدفاً ذو اولوية ، كون العملاء مصدر بقاء المؤسسة و إستمرارها ، كما يساعدها في الحصول على مركز تنافسي قوي ، مهما تعددت البدائل و تميزت وهو القاعدة التي تبنى عليها الولاء لذلك تولى إدارة التسويق أهمية خاصة لدراسات و بحوث الرضا من أجل التعرف على أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها ؛

3- درجة ولاء العميل¹ : ولاء العملاء عامل نجاح أساسي ، تمتلكه المؤسسة على نظيراتها من المؤسسات التي تستثمر في المجال التسويقي لكسب عملاء جدد حيث يوحى واقع المؤسسات بأن ما تكلفه برامج الولاء يكون أقلبعشرة أضعاف مما يكلفه جذب عملاء جدد يقصد بالولاء مجموعة الإتجاهات و المعتقدات و الميول التي تتكون لدى العملاء عن المؤسسة في حد ذاتها ، و ما تقدمه من منجات بحيث تجعلهم لا يظهروا أي إستعداد للتعامل مع المنافسين ، بل يعتمدون إلى إطالة التعامل معها على المدى البعيد ، منطلقين من فكرة أنهم يشعرونم بالثقة نحوها أكثر من المنافسين و انما تعرف حاجاتهم و تستجيب لإنشغالاتهم أكثر من هؤلاء ، و يتحدد الولاء إنطلاقاً من السوكات الآتي ذكرها:²

– الشراء من المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة؛

¹Shu – Hao Chang , A Study of Marketing Performance Evaluation System for Netbook Disutubutors,

international journal of business and management , N13 , vol 7 , 2012 , p87 – 88

²ميرلن ستون و آخرون ، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2006 ، ص 112 .

- شراء المزيد من المنتجات و بصفة مستمرة؛
 - القيام بتزكية المؤسسة عند الآخرين ؛
 - الإستجابة للحوافز التي تقدمها و كذلك لإعلانات أكثر من أية فئة أخرى.
- يذهب كوتلر إلى أن الرضا هو مفتاح الولاء ، فالعميل الجدد راضي يُظهر الولاء للمؤسسة على الأمد البعيد ، و يستمر في شراء منتجاتها بوتيرة أكبر عندما تقوم بتحسينها أو بتعديل تشكيلتها.
- 4- شهرة المؤسسة و صورة علامتها لدى العملاء:** تُعتبر الشهرة مقياس لمدى تواجد مؤسسة ما في السوق ، وهو مؤشر يستخدم لمعرفة مدى تعرف العملاء عليها كما يعكس فعالية جهوده التسويقية خاصة الإتصالية فكلما كانت معروفة كلما أقبل العملاء على شراء منتجاتها مما يترجم إرتفاع نتائجه المالية ، كما يفيد مؤشر صورة العلامة في معرفة درجة تميزها عن العلامات المنافسة ، و يؤكد أن المؤسسة المتميزة أكثر تكون صورة علامتها مشرفة أكثر حيث غالباً ما ينساق العملاء مباشرة إلى الشراء من واقع شُعة العلامة ، ملغين بذلك بقية المتغيرات على قراراتهم الشرائية .¹

¹ Laure Ambroise , **Lapersonnalité Des Marque Une Contribution Réelle A Leurs Gestion** , Revue Francais du Marketing , N207 , P 33 .

خلاصة الفصل :

إن ما تواجهه المؤسسة من تحديات ومشكلات ناتجة عن التطور التكنولوجي المتسارع وإنفتاح الأسواق فرض عليها الإرتقاء بالأداء التسويقي والذي يتطلب تحقيق مؤشرات تسويقية عالية تتناسب والنجاح الإستراتيجي المراد إحرازه والذي يُعتبر العميل طرفاً فاعلاً في تقريره بحكم الأثر الكبير الذي تطبقه ردود أفعاله إبتجاه الإستراتيجيات التسويقية على مدى نجاح المؤسسة لذا من الأجدر تصميم المزيج التسويقي تبعاً لتفضيلاته وتعديله وفقاً لتوقعاته من أجل بلوغ رضاه ومن ثم ولاءه وتحقيق المردودية المالية المطلوبة وبالتالي تحسين الأداء التسويقي.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تعد اليقظة الإستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها ، تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل الأحداث الحالية و المستقبلية و ذلك لإعتماد على أساليب عمل تمكنها من التأثير على الأداء التسويقي و على هذا الأساس فإن الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط و تم التطرق أولاً إلى التعريف بالمؤسسة المعنية ثم توضيح منهجية البحث المتبعة و تحليل النتائج ثم ربط العلاقة بين المتغيرين اليقظة الإستراتيجية و الأداء التسويقي.

و تم تقسيم الجانب التطبيقي إلى مبحثين

المبحث الأول : الإطار العام لشركة إتصالات الجزائر " الأغواط "

المبحث الثاني : منهجية الدراسة المتبعة و تحليل النتائج الميدانية .

المبحث الأول : الإطار العام لشركة اتصالات الجزائر " الأوغاوت":

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في صناعة الاتصالات حالياً في الجزائر ، لذلك تسعى المؤسسة إلى توفير العديد من العروض و التكنولوجيات المتنوعة منها الالياف البصرية حالياً و أيضاً فيما يخص الهاتف الثابت و شبكات الهاتف المحمول كال4G كما تركز في نشاطها على إرضاء زبائنها إضافة في ترقية مجمع المعلومات في الجزائر .

المطلب الأول: التعريف بشركة ومجمع اتصالات الجزائر

1- شركة اتصالات الجزائر:

أ - نبذة تاريخية عن نشأتها:

تبعاً للتغيير المخطط من طرف الحكومة وفي إطار إعادة تنظيم عميقة لقطاع البريد والمواصلات، ليسمح لهذا الأخير بالنمو في محيط أكثر تنافسية وشفافية، القانون رقم 03-2000 سمح بحرية الدخول في قطاع الاتصالات لكل المتعاملين الممثلة للأوامر القانونية والتنظيمية الخاصة بهذا القطاع، وبهذا فإن 2002 هي سنة تثبيت وتنظيم اتصالات الجزائر¹.

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات، كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريباً، وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفاً جداً رغم وجود 61 مزود معتمد و آلاف مقاهي الانترنت، كما كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت.

كانت بنية الشبكة القوية و المتكاملة بسعة 2.5 GBPS أهم مكتسبات القطاع آنذاك و قد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسمياً في 1 جانفي 2003، وأصبحت بذلك الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات².

¹ Mohamed BENTRIOU, Application des technologies de l'information et de la communication dans le contrôle de gestion le cas d'un tableau de bord électronique le système d'information décisionnel d'Algérie télécom, université M'HAMED BOUGARA, BOUMERDES, 2013, p 160.

² مأخوذة من موقع اتصالات الجزائر /https://www.algeriatelecom.dz/AR/, بتاريخ 2023/05/03.

ب- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:¹

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة .

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وتهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي :

- تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون ؛
- وضع زبائننا في محور قراراتنا وإجراءاتنا ؛
- توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون.

¹ صادر عن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الأغواط .

الشكل (7): رمز شركة اتصالات الجزائر .



ج- الإطار القانوني للشركة:¹

بتاريخ 01 مارس 2001 صدر قرار عن المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا القرار حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم 0018083 B02-يوم 11 ماي 2002.

لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت " ADSL " في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر حاليا ب 61.275.180.000 دج.

د- الهيكل التنظيمي:

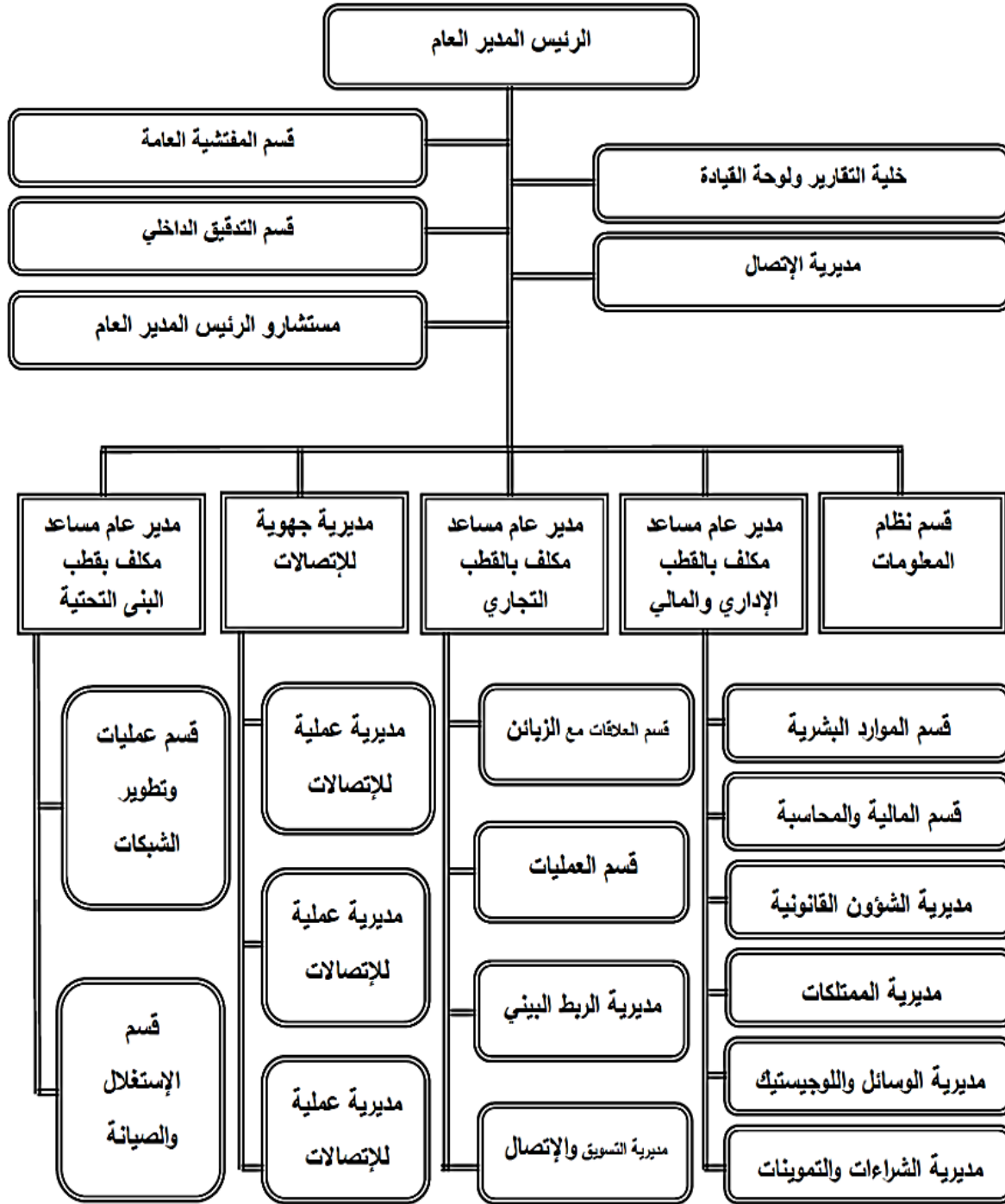
بالإضافة إلى كونها المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من بين أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، والأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية في كل منها، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تضم وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر، حيث أن هذا الأخير يضع تعريفا واضحا للمهام والمسؤوليات بهدف الوصول إلى إزام نتائج الأفراد والمجموعات، هذا التنظيم سيكون مهيمًا لوضع إجراءات وطرق عمل بسيطة تساعد على تحقيق الأهداف.

الشكل (8) : الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر



المصدر : التعلیمة المصلحیة رقم 268-2023 الصادرة بتاريخ 06 ماي 2023 عن مديرية العلاقات المهنية، والتي توضح مهام ومسؤوليات المديرية العمليّة

للإتصالات والهيكل التابعة لها.

2- مجمع اتصالات الجزائر :

أ-نشأتها :

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافطة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية ، فمنذ نشأتها شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6 % ، في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع (TDM (Multi Time Division).

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أبريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، فقد كانت بنيتها التحتية متكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC)، شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما رقمية، معيار GSM، شبكتين لنقل البيانات العمومية (-Dz PAC) و (MEGA-PAC)، منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية.¹

ب-تعريفها :

مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية ، يمتلك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد خالد زرات كرئيس مدير عام

¹ مأخوذة من موقع اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz/AR> بتاريخ 2023/05/03

الشكل (9) : رمز المجمع



ج- الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر¹ :

- اتصالات الجزائر :

تنشط في مجال الأنترنت والهاتف الثابت و هي التي أجرينا عليها دراستنا ؛

- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس) :

تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الانترنت؛

- اتصالات الجزائر الفضائية :

تنشط في مجال شبكات الاتصال والانترنت عبر الساتل؛

- اتصالات الجزائر أوروبا :

تشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و "ارفال؛

- كومنتال :

تنشط في مجال إدارة فائض الالياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين ؛

- الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم :

تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والاشراف عليها عن بعد ، كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

¹ <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107>

الشكل (10) : رمز المجمع و الشركات التابعة له



المصدر : الموقع الرسم <https://www.algeriatelecom.dz>

المطلب الثاني : تقديم المصلحة

1- إتصالات الجزائر بالأغواط

أ-التعريف بمديرية الأغواط :

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالأغواط¹ عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات، إلى غاية جوان 2010 أين تم منح الإستقلال المالي و المحاسبي للوحدات العملية وتم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية، و هي تابعة في الوقت الحالي إلى المديرية الجهوية للاتصالات الكائن مقرها بولاية الأغواط، وهذا منذ سنة 2007، بعدما كانت تابعة للمديرية الجهوية بورقلة، بحيث أن المديريات الجهوية بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

¹ صادر عن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الأغواط

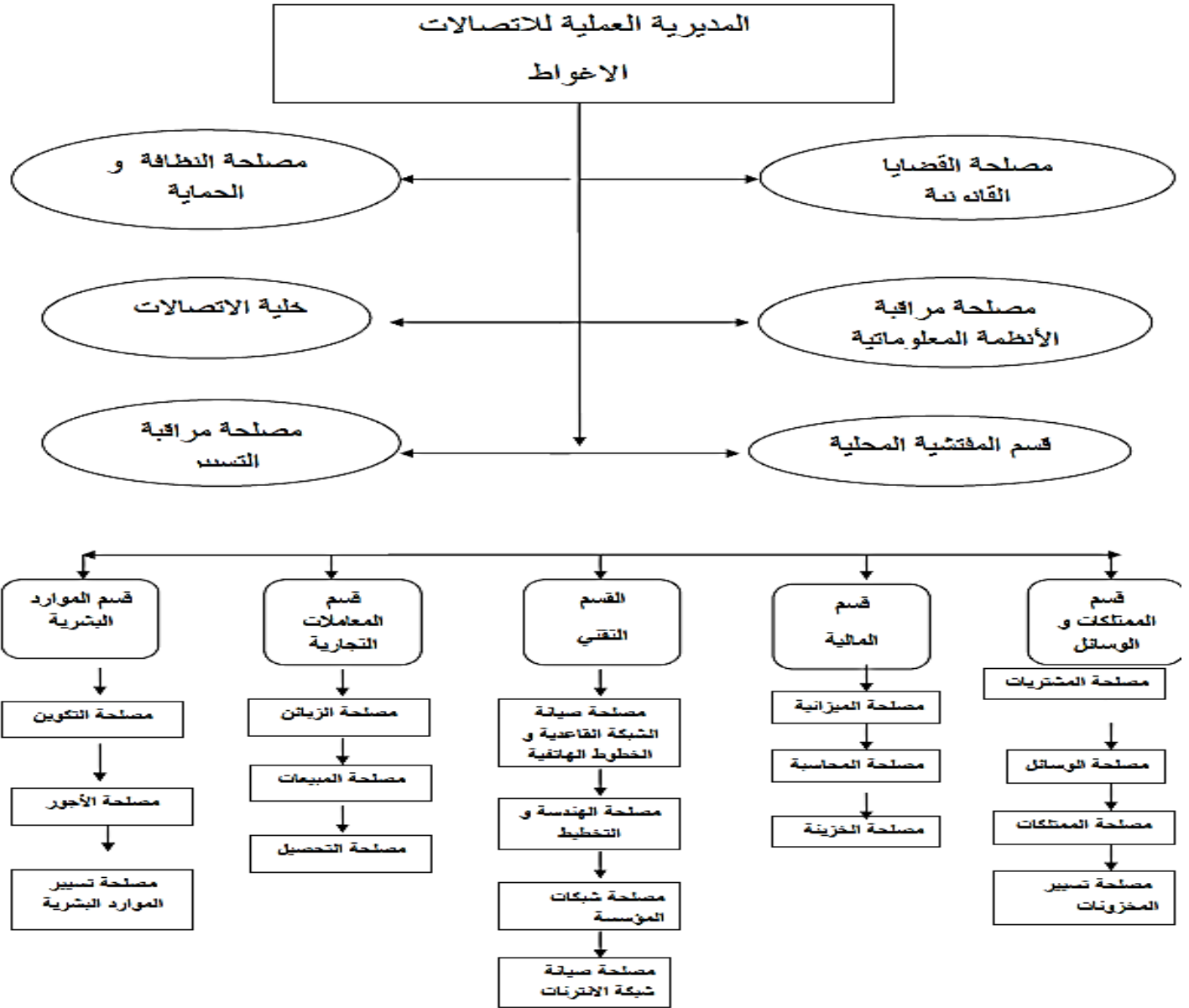
الشكل (11) : أهم فروع شركة إتصالات الجزائر بالأغواط :



المصدر : من اعداد الطالبين بإعتماد على المعلومات من عمال المؤسسة

ب- الهيكل التنظيمي للمصلحة :

الشكل(12) :الهيكل التنظيمي لمديرية العملية للاتصالات بالأغواط



المصدر :وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالوكالة :

يتم تنظيم العمل و توزيع المهام في الوكالة بين العمال و المدير على النحو الآتي و هناك من هم في الواجهة و في الخلفية :

مدير الوكالة التجارية:¹

- الوقوف على السير الحسن للوكالة والحرص على إرضاء الزبون؛
- الحرص على تطبيق الإجراءات المعتمدة؛
- ضمان انتقال المعلومة بين فرق العمل (لقاءات، تعليمات داخلية،..)
- العمل على تحقيق إحتياجات العاملين في جانب التكوين واقتراح برنامج تكوين مناسب؛
- ضمان التموين بالمعدات واللوازم الضرورية لسير الوكالة؛
- التنسيق مع المصالح الأخرى على المستوى المحلي والوطني؛
- اقتراح تطوير في الإجراءات الداخلية بغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- الواجهة:

مشرف الواجهة:

- إدارة أعوان الواجهة والحرص على إرضاء الزبائن؛
- الحرص على تطبيق الإجراءات المعتمدة؛
- ضمان إنتقال المعلومة داخل فريق العمل؛
- تحفيز وتدريب فريقه بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع المبيعات؛
- الحرص على التواصل الحسن مع الزبون ومصادقية المعلومة المقدمة؛
- ضمان متابعة الاحتجاجات والتكفل بها لغاية وصولها للمصلحة المعنية؛
- ضمان توصيل المعلومة للسبب الإداري ورفع تقارير النشاط المطلوبة إلى مدير الوكالة؛
- التأكد من أن أعوان الواجهة يتوفرون على جميع الوسائل المادية الضرورية لأداء مهامهم؛
- ضمان أداء مهام أعوان الواجهة في حالة الضرورة مثل نقص أعوان أو حضور زبائن قوي.

¹ صادر عن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الأغواط

الإستقبال والتوجيه:

- إستقبال الزبائن؛
- اعلام الزبائن بمنتجات وخدمات اتصالات الجزائر (العروض الجديدة، العروض المؤقتة، ... إلخ)؛
- توجيه الزبائن نحو الوجهة المناسبة والحرص على توزيع التذاكر من أجل سير خط الإنتظار؛
- اعلام الزبائن بوجود دفتر إحتجاجات؛
- استكمال ملف الزبون على مستوى النظام المعلوماتي؛
- القيام بالتنشيط داخل الوكالة التجارية من خلال إعطاء الزبائن المنشورات المختلفة (مطويات، ملصقات، ... إلخ).

مستشار الزبائن:

- التكفل بالزبائن (البيع، الإعلام، إلخ)؛
- ضمان خطاب تجاري أكيد وصادق؛
- استكمال العمليات المختلفة على النظام المعلوماتي؛
- تحرير جميع انواع العقود (ADSL، 4G LTE، الهاتف الثابت... إلخ)؛
- القيام بتحصيل حقوق العمليات التجارية؛
- التكفل بالزبائن أصحاب الاحتجاجات المتعلقة بالتعطلات؛
- استكمال ملف الزبون على النظام المعلوماتي.

أمين الصندوق:

- القيام بتحصيل جميع أنواع الفواتير لجميع أشكال الدفع (نقدا، شيك، إلخ)؛
- غلق وضعية الصندوق والصناديق الفرعية عند نهاية الدوام وتعداد التحصيلات؛
- تحرير "يومية" التحصيلات المتعلقة بالمنتجات التي تم بيعها داخل الوكالة؛
- تحرير حوالات الدفع؛
- بيع تعبئات الانترنت 4G LTE، ADSL

عون التقني التجاري:

- تقديم إرشادات للزبائن بخصوص الجوانب التقنية للمنتجات وعروض اتصالات الجزائر؛
- التكفل بالزبائن أصحاب الإحتجاجات المتعلقة بالتعطلات؛
- ضمان التنسيق مع المصالح التقنية من أجل التكفل بإصلاح التعطلات؛
- فحص وإعداد جميع انواع المودم (modem) بما فيها تلك التي تم انتقاؤها خارج اتصالات الجزائر؛
- استكمال ملف الزبون على النظام المعلوماتي.

ثانيا: الخلفية¹

مكلف بالعمليات التجارية:

- إدارة فريقه؛
- ضمان انتقال المعلومة داخل فريقه؛
- الحرص على تطبيق الإجراءات المعتمدة؛
- ضمان متابعة ومعالجة الطلبات والملفات المسجلة في النظام المعلوماتي؛
- معالجة وتطهير الإختلالات التجارية؛
- مراقبة تطهير وأرشفة الملفات الإدارية (ملفات الإشتراكات) ؛
- تحليل تطور المؤشرات والاهداف التجارية (البيع وخط الإنتظار) واقتراح اجراءات تصحيحية في حالة وجود خلل؛
- ضمان التنسيق مع مصالح الإنتاج في المراكز التقنية وفي الدعم التجاري.

المكلف بمتابعة التسجيلات :

- إدارة فريقه؛
- الحرص على تطبيق الإجراءات المعتمدة؛
- ضمان انتقال المعلومة داخل فريقه؛
- جمع كشوف التحصيل من مكاتب البريد وضمان تسجيلها في النظام المعلوماتي؛

¹ صادرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر_وكالة الأغواط.

- مراقبة عمليات الحصيل في النظام المعلوماتي وإعداد حالة التقارب؛
- ضمان وفحص أرشفة كضوف الصندوق، الملفات والنزاعات؛
- المراقبة وضمان متابعة التحصيلات، النزاعات وتسيير المستحقات؛
- تحليل تطور المؤشرات (رقم الأعمال، التحصيل، المستحقات).

مكلف بمتابعة الحسابات والمقاربة:

- إدارة فريقه؛
- الحرص على تطبيق الإجراءات المعتمدة؛
- ضمان انتقال المعلومة داخل فريقه؛
- متابعة حركة المخزون التجاري؛
- تسوية الفوارق الملاحظة في المخزون وفي التحصيل مع الجهات المعنية؛
- إعلام الهيئة السُّلمية بكل خلل ملاحظ؛
- ارسال فوارق الصندوق إلى المكلف بمتابعة التحصيلات للتأكيد، وإرسال الوضعيات المطلوبة لدى قسم المحاسبية بالمديرية؛
- ضمان متابعة الشيكات؛
- العمل على تقديم أرقام دقيقة وضمان المقاربة بين؛
- حركات الصندوق وعمليات الدفع في الحساب البريدي؛
- مبلغ الحوالة والحساب البريدي. .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة المتبعة وتحليل النتائج الميدانية

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

يتضمن هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو عينة مكونة من 45 عامل من إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة الاغواط.

2- أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يحتوي على:

- المتغيرات المستقلة والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية وهي على التوالي: اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التجارية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة القانونية .

القسم الثالث: يحتوي على :

المتغير التابع: المتمثل في الأداء التسويقي للعاملين .

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها إحصائيا كالآتي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بما أن المقياس خماسي أي مقسم إلى خمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المستعمل أنه متدرج من "موافق تماما (5)" إلى "غير موافق تماما (1)" أي أن طول المقياس = $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اتجاه إجابات العينة

الاتجاه	الفئة
غير موافق تماما	1-1.80
غير موافق	1.80-2.60
محايد	2.60-3.40
موافق	3.40-4.20
موافق تماما	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبة

3- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي spss26 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة ،
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ،
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة،
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها ،
- اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والسادسة ،

- تحليل التباين احادي الطرف لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، الرابعة والخامسة.

4- إعداد الاستبيان:

مرت عملية اعداد الاستبيان بمجموعة من الخطوات قبل الحصول على الاستبيان في شكله الأخير، حيث تم إعداد قائمة من الأسئلة وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف توصلنا الى مجموعة من العبارات والتي تم تحكيماها من قبل مجموعة من الأساتذة، ثم تم القيام بمجموعة من التعديلات بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين الملحق رقم () ليتم الحصول على الاستبيان في شكله الأخير .

تم توزيع الاستبيان على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد كان عدد الافراد المستقضي منهم يقدر ب: 50 استمارة تم استرجاع 45 منها و5 استمارات ضائعة، وبعد عملية الفرز والمراجعة تم الاحتفاظ ب: 45 استمارة بدون إلغاء أي واحدة منها وذلك لاكتمال البيانات.

المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب القيام بالتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة(الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على تحقيق النتائج في حالة ما إذا اعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

أولاً: صدق أداة الاستبيان:

قصد بصدق أداة الاستبيان هو ان تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه، وفي هذه الدراسة تم القيام بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين.

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الاولي على مجموعة من المحكمين، وقد تم الاستجابة لآرائهم وتصويباتهم ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة او القياس(الاستبيان) هو ان يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

1- معامل ألفا كرونباخ:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب قيمة معامل الفاكرونباخ فحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية	4	0.844
02	المحور الثاني: اليقظة التجارية	3	0.830
03	المحور الثالث: اليقظة التنافسية	4	0.918
04	المحور الرابع: اليقظة القانونية	7	0.881
05	المحور الخامس: الأداء التسويقي	8	0.921
	المجموع الكلي	26	0.937

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يلاحظ من خلال مخرجات h spss26 ن معامل الفاكرونباخ يساوي **0.937** وهو أكبر من **0.6** أي ان أداة الدراسة المعتمدة (الاستبيان) تمتاز بثبات جيد، أي انه يمكن الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، كذلك بالنسبة لكل محاور الدراسة تمتاز بثبات مقبول، أي انها تمتاز باتساق داخلي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد التطرق في المبحث الثاني الى عرض الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة واختبار صدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان) يتم في هذا المبحث عرض خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل الدراسة نتائج الدراسة وصولا الى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

تتمثل خصائص العينة في الجنس، المستوى الدراسي ، سنوات العمل ، السن.

• الجنس:

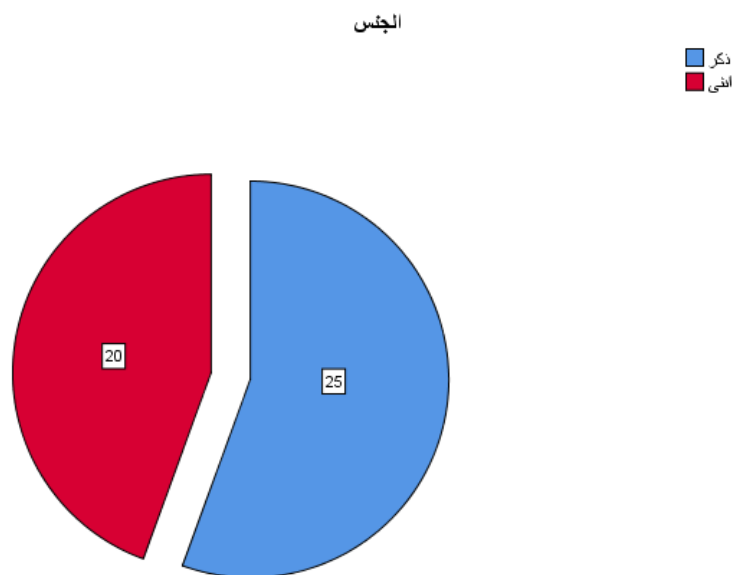
يوضح الجدول التالي تقسيمات أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	25	%56
	اناث	20	%44
	المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم(13): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات spss26 على ضوء نتائج الاستبيان

التحليل :

من خلال الجدول (06) والشكل (13)، نلاحظ ان 56% ذكور و 44% اناث وبالتالي الذكور اكثر من الاناث في العينة محل الدراسة.

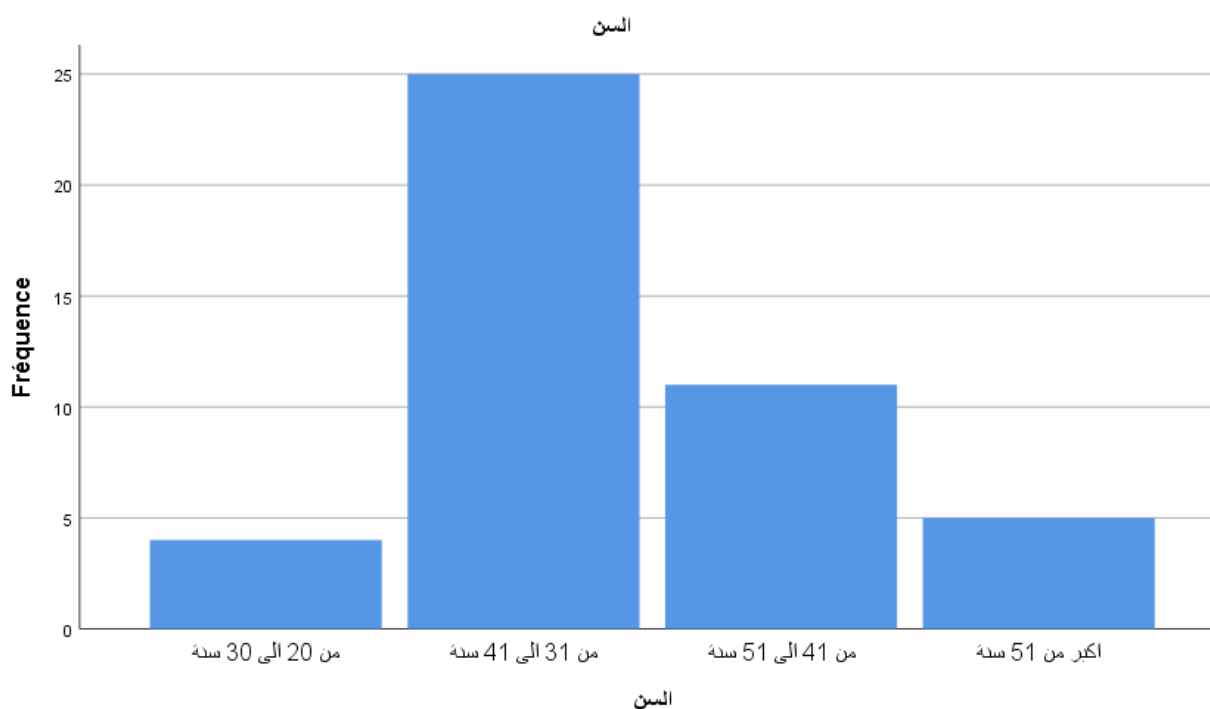
• السن :

الجدول رقم(7): توزيع مفردات العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	4	%8.9
من 31 الى 40 سنة	25	%55.6
41 الى 50 سنة	11	%24.4
اكبر من 51 سنة	5	%11.1
المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من مخرجات spss26

التحليل:

من خلال نتائج spss26 نلاحظ ان متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة يتكون من أربعة فئات حيث عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة يشكلون نسبة 8.9% في حين أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 الى

40 سنة تشكل نسبة 55.6%، أما أفراد العينة من 41 إلى 50 سنة فتمثل 24.4%، أما الفئة الأخيرة التي تشكل من أكبر من 51 سنة فهي تمثل نسبة 11.1%، وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة .

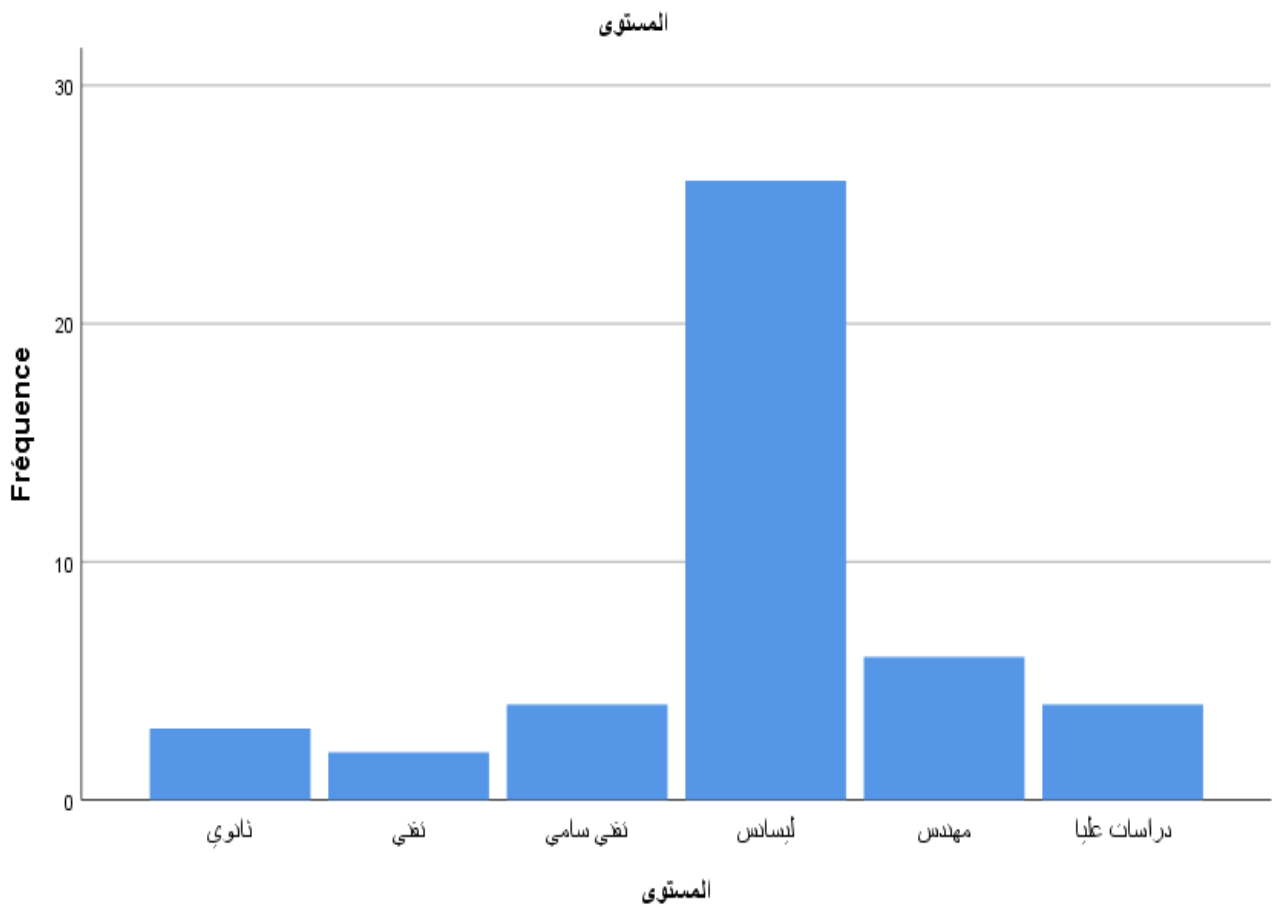
• المستوى الدراسي :

جدول رقم(8): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
6.6%	3	ثانوي
4.4%	2	تقني
8.8%	4	تقني سامي
57.7%	26	ليسانس
13.3%	6	مهندس
8.8%	4	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم: (15): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من مخرجات spss26

التحليل :

من خلال مخرجات spss26 نلاحظ بان نسبة 6.6% لديهم مؤهل علمي ثانوي، ونسبة 4.4% لديهم مؤهل علمي تقني، ونسبة 8.8% تقني سامي ، أما المستوى جامعي يمثل نسبة 79.9% منهم نسبة 57.7% ليسانس و نسبة 13.3% مهندس و نسبة 8.9% دراسات عليا ، أي ان الغالبية لديهم مؤهل علمي جامعي وهذا يرجع الى طبيعة عمل محل الدراسة والتي غالبا ما تتطلب كوادر بشرية مؤهلة.

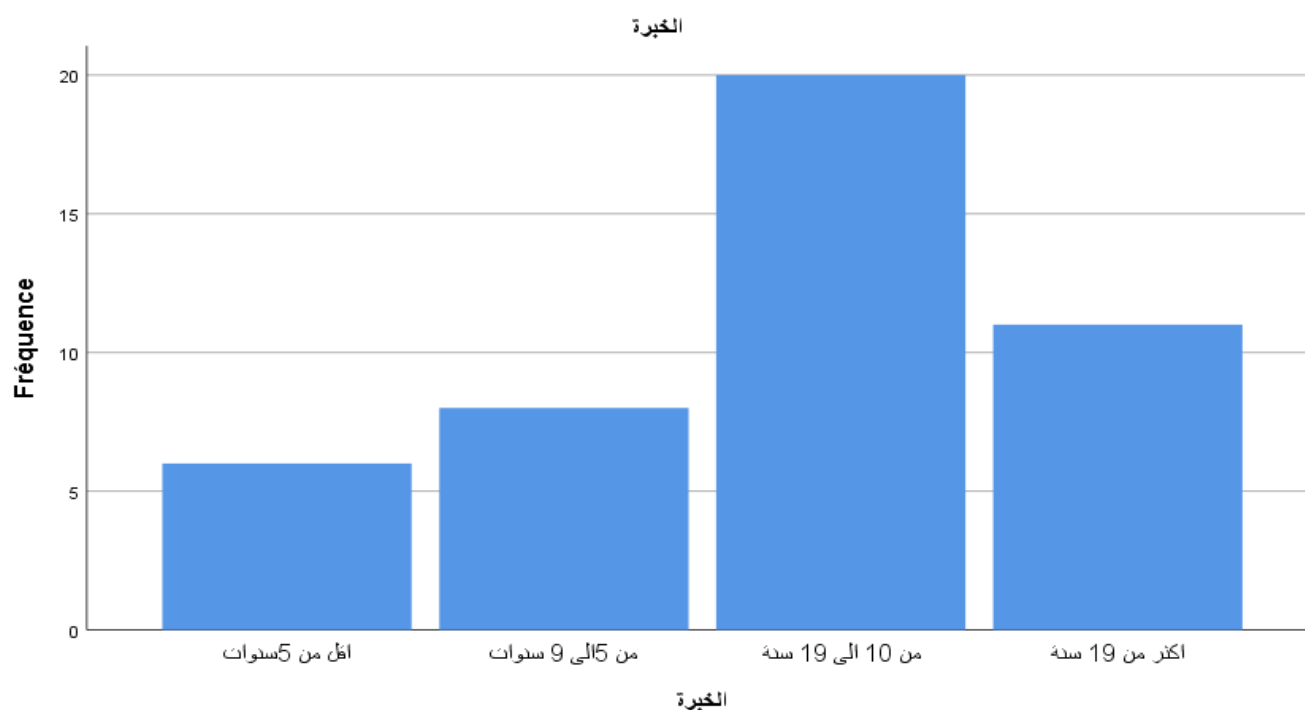
• سنوات العمل:

الجدول رقم(9): توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
%13.3	6	اقل من 5
%17.8	8	من 5 الى 9
%44.4	20	من 10 الى 19
%24.4	11	أكثر من 19
%100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم(16): توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من مخرجات spss26

التحليل :

من خلال مخرجات spss26 نلاحظ ان نسبة افراد الفئة اقل من 5 سنة تمثل 13.3%، اما الفئة من 5 الى 9 سنوات تمثل نسبة 17.8%، والفئة من 10 إلى 19 سنة تمثل نسبة 44.4%، اما الفئة أكثر من 19 سنة 24.4%، وعليه فان غالبية افراد العينة يمثلون سنوات العمل أكثر من 10 سنوات وبالتالي وجود خبرة مهنية في العينة محل الدراسة .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عد القيام في المطلب السابق بالتعرف على خصائص عينة الدراسة والعناصر التي تضمنها الاستبيان، سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج التي تم التوصل اليها من الاستبيان.

أولاً: اتجاه عبارات الاستبيان

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان.

1- اتجاه عبارات المحور الأول (اليقضة التكنولوجية)

الجدول رقم(10): اتجاه عبارات المحور الأول(اليقضة التكنولوجية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير	3.69	0.874	موافق
02	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها	4.13	0.694	موافق
03	تقوم المؤسسة بعقود تعاون و شراكة بجانب تكنولوجيات جديدة	3.82	0.806	موافق
04	تقوم المؤسسة بمشاريع و أبحاث و تطوير تكنولوجياتها	3.71	0.843	موافق
	متوسط عبارات المحور الاول	3.83	0.666	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم.)

التحليل :

يتضح من خلال الجدول رقم (10) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الأول (اليقظة التكنولوجية)، أي ان افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على ان إستعمال التكنولوجيا و الإعتماد عليها في مؤسستهم (اتصالات الجزائر بالأغواط) يحقق إستجابة لدى الموظفين أثناء أداء مهامهم بالنسبة لهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الأول (3.83) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي في الجدول المذكور سابقا رقم(03) وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة اقل نسبة موافقة هي العبارة الأولى حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.69) هو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تمتلك مصلحة للبحث و التطوير .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (4.13) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " من مقياس ليكارت (3.40-4.20) وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تستعمل الوسائل الإتصال الحديثة للترويج .

كما نلاحظ ان العبارة 1 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (0.874)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 2 بانحراف معياري قدره (0.694).

2- اتجاه عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية):

الجدول رقم(11): اتجاه عبارات المحور الثاني(اليقظة التجارية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق و إحتياجات زبائنها	4.04	0.878	موافق
06	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول لألسواق جديدة	4.07	0.837	موافق
07	تعطي المؤسسة أهمية لاراء الموردين و الزبائن حول منتجاتها	3.69	1.019	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.933	0.7900	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

التحليل :

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الثاني (اليقظة التجارية)، أي ان افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب اليقظة التجارية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الثاني (3.933) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة اقل نسبة موافقة هي العبارة السابعة حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.69) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تعطي اهمية لآراء الموردين و الزبائن حول منتجاتها .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (4.07)

و هو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة .

كما نلاحظ ان العبارة 7 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.019)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 6 بانحراف معياري قدره (0.837) .

3- اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التنافسية):

الجدول رقم (12): اتجاه عبارات المحور الثالث (اليقظة التنافسية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
08	لدى المؤسسة معلومات عن الاداء الحالي للمنافسين	3.58	0.753	موافق
09	لدى المؤسسة معلومات عن الاسواق الجديدة للمنافسين	3.49	0.843	موافق
10	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين	3.32	0.857	محايد
11	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	3.48	0.902	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.4648	0.7530	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

التحليل :

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود موافقة على عبارات المحور الثالث (اليقظة التنافسية)، أي ان افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم باليقظة التنافسية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الثاني (3.4648) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة اقل نسبة موافقة هي العبارة العاشرة حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.32) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تولي أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (3.58) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة لديها معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين ، كما نلاحظ ان العبارة 11 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة

وذلك بانحراف معياري قدره (0.902)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 8 بانحراف معياري قدره (0.753).

4- تجاه عبارات المحور الرابع (اليقظة القانونية):

الجدول رقم (13): اتجاه عبارات المحور الرابع (اليقظة القانونية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	تبني المؤسسة علاقاتها مع هيئات القانونية المنظمة لنشاطها	3.87	0.726	موافق
13	تحين المؤسسة نشاطها وفق القوانين الجديدة	3.78	0.735	موافق
14	تتبع المؤسسة القوانين و التشريعات الخارجية التي لها علاقات بالمؤسسة	3.69	0.733	موافق
15	تحترم المؤسسة التشريعات و القوانين المنظمة لنشاطها	4.07	0.720	موافق
16	تهتم المصلحة التي تعمل بها بأي جديد في القوانين و التشريعات	3.84	0.737	موافق
17	تطبق المؤسسة باستمرار كل تعديل قانوني جديد منظم لنشاطها	3.80	0.765	موافق
18	تمتلك المؤسسة لتطبيق ومراقبة القانون والتشريعات الخاصة بها.	3.77	0.743	موافق
متوسط عبارات المحور الرابع		3.831	0.56102	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

التحليل :

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الرابع (اليقظة القانونية) أي ان افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم باليقظة القانونية حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الرابع (3.831) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم، أما العبارة اقل نسبة موافقة هي العبارة 14 حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.69)

هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان المؤسسة تتبع القوانين و التشريعات الخارجية التي لها علاقات بالمؤسسة ، بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 15 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (4.07) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " من مقياس ليكارت (3.40-4.20)، وهذا يعني أن المؤسسة تحترم التشريعات و القوانين المنظمة لنشاطها . كما نلاحظ ان العبارة 17 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (0.765)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 15 بانحراف معياري قدره (0.720).

1- اتجاه عبارات المحور السابع(الأداء التسويقي): الجدول رقم (14): اتجاه عبارات المحور السابع(الأداء التسويقي)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تساعد اليقظة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة	4.02	0.583	موافق
02	تساهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة نشاط المؤسسة التسويقي	4.02	0.723	موافق
03	تدعم اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في حماية خصائص منتوجاتها ضد التقليد	4.00	0.747	موافق
04	هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في نمو و توسع المؤسسة	3.84	0.673	موافق
05	تساهم اليقظة في كسب ثقة العملاء	3.91	0.709	موافق
06	تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق	3.80	0.757	موافق
07	تساهم اليقظة الاستراتيجية على تلبية إحتياجات الزبائن	3.91	0.793	موافق
08	تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين مردودية المؤسسة	3.91	0.821	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	3.9278	0.57560	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

التحليل :

يتضح من خلال الجدول رقم (14) وجود موافقة عامة على عبارات المحور السابع (الأداء) أي ان افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب الأداء التسويقي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور السابع (3.9278) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة اقل نسبة موافقة هي العبارة 6 حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.80) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة تستهدف العرض على قطاعات خاصة من السوق .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارتين 1 و 2 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذان العبارتان (4.02) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة " موافق " من مقياس ليكارت (3.40-4.20)، وهذا يعني أن اليقظة تساعد في رفع الحصة السوقية للمؤسسة و زيادة نشاط المؤسسة التسويقي .

كما نلاحظ ان العبارة 8 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (0.821)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 1 بانحراف معياري قدره (0.583).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وذلك باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة ومناقشة النتائج.

أولاً: اختبار فرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (15): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
0.25746	0.723	0.749	0.865	1

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن $R=0.865$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والأداء التسويقي بنسبة 86.5% اما معامل التحديد $R\text{-deux}=0.749$ أي ان هناك نسبة 74.9% من التغير في الأداء التسويقي سببه التغير في أبعاد اليقضة الاستراتيجية الاربعة، اما النسبة المتبقية تمثل 25.1% تعزى الى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (16): ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية

القيمة المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	29.766	1.973	4	7.892	بين المجموعات
-	-	0.066	40	2.651	داخل المجموعات
-	-	-	44	10.543	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

ومن خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية بلغت (0.000)، وهي اصغر من ($\alpha = 0.05$) والتي تدعونا الى قبول الفرضية البديلة وبالتالي نقبل $H1$: أي ان نموذج الانحدار معنوي، و هذا يدل على وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقضة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، وان جميع ابعاد الدراسة لها تأثير معنوي على الانحدار.

الجدول رقم(17):اختبار الفرضيات الفرعية التابعة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	b	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الاختبار
اليقضة التكنولوجية	الأداء التسويقي	0.111	0.161	نقبل H0
اليقضة التجارية	الأداء التسويقي	0.057	0.396	نقبل H0
اليقضة التنافسية	الأداء التسويقي	0.187	0.002	نقبل H1
اليقضة القانونية	الأداء التسويقي	0.491	0.000	نقبل H1

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss26

• المقارنة بين القيمة المعنوية sig ومستوى الدلالة α :

بالاعتماد على القاعدة العامة:

- إذا كان $\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H0 ونقبل H1.

- إذا كان $\text{sig} \geq \alpha$ نقبل H0 ونرفض H1. (حيث $\alpha = 0.05$)

الفرضيات الفرعية التابعة:

الفرضية 1:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقضة التكنولوجية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقضة التكنولوجية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig} = 0.161 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 .

إذا: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقضة التكنولوجية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 2:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.396 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 .

إذا: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 3:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig اصغر من قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.002 \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 .

إذا: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 4:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة القانونية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة القانونية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig اصغر من قيمة α .

حيث: $(sig=0.000 \leq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0 .

إذا: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة القانونية في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%

معادلة الانحدار الخطي :

$$Y=0.711+0.111x1+0.057x2+0.187x3+0.491x4$$

X1=اليقظة التكنولوجية

X2=اليقظة التجارية

X3=اليقظة التنافسية

X4=اليقظة القانونية

Y=الأداء التسويقي

خلاصة الفصل

بعد ان تطرقنا في الجزء النظري في الفصلين الاول والثاني حاولنا من خلال الفصل الثالث اسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط، من اجل الاطلاع على واقع اليقظة الاستراتيجية في هذه المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي، ولى هذه الاخيرة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات الذي تم توزيعه على 45 فرد من مجتمع الدراسة حيث تمت الاجابة عليه من اغلب الافراد الذين قدم لهم.

كما يعلم الجميع انا جميع المؤسسات تسعى دائما لتحسين و الى تحقيق جودة عالية لكسب ثقة العملاء وبالتالي زيادة حجم المبيعات و الحفاظ على مركزها التنافسي، و من اجل تحقيق اكبر نسبة من متطلبات المستهلك وجب عليها تطبيق مختلف الطرق و الاساليب المتطورة للتكنولوجيا و الانظمة الخبيرة وتجسيد جميع انواع اليقظة الاستراتيجية و أساليبها



بختام الدراسة التي تناولت دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي إتضح لنا أهمية اليقظة التكنولوجية والتجارية و التنافسية و القانونية و مدى تأثيرها على الأداء التسويقي و العلاقة بين المتغيرين من خلال إعتقادنا على المنهج التحليلي مروراً بفصلين نظري و تطبيقي و إستعمالنا لأداة الإستبيان على عينة من المؤسسة و تحليل نتائجها .

فمؤسسة رائدة في مجالها الخدماتي كإتصالات الجزائر لن تستطيع من تحسين أدائها التسويقي ما لم تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية ، بحيث أثبت أن هذا النظام إذا أعتمد عليه سيؤدي إلى أداء تسويقي فعال.

و من خلال دراستنا إستخلصنا مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

- ❖ تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في جمع و معالجة و تحليل المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و بفعل ذلك يتم إتخاذ القرار الصائب و توقع المخاطر و التقليل منها و كل ذلك يصب في صالح المؤسسة .
- ❖ اليقظة الإستراتيجية تشمل جميع أنواع اليقظة و أهمها و أكثرها شيوعاً الأنواع الأربعة التي تم تناولها في الإستبيان اليقظة التكنولوجية و التجارية و التنافسية و القانونية .
- ❖ اليقظة الإستراتيجية لا تخص الإدارة الإستراتيجية فقط بل تشمل جميع العاملين .
- ❖ لليقظة نظامين مركزي و اللامركزي و هذا الأخير أكثر مرونة و ديناميكية في ظل الأهداف و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و في التعامل مع المعلومات و إتخاذ القرارات .
- ❖ لليقظة الإستراتيجية شروط و يجب توفرها في المؤسسة من حد أدنى للهياكل و إتصال داخلي جيد و إعتبار اليقظة وظيفة إدارية .
- ❖ يرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة و الفعالية و الإنتاجية على المؤسسة أن تحقق مستويات جيدة منهم لتحقيق أداء جيد بالمقابل .
- ❖ وجود علاقة طردية بين الأداء التسويقي للمؤسسة و مستوى وجود نظام اليقظة الإستراتيجية .
- ❖ من أجل تحسين الأداء التسويقي لابد من تحقيق مجموعة من المؤشرات التي تقيس كفاءة و فعالية نظام التسويق في المؤسسة.

- ❖ انفراد المؤسسة في السوق وإحتكار بعض الخدمات كال ADSL و FIBRE قد يؤدي إلى عدم أخذ موضوع اليقظة بجدية
- ❖ غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي و هذا راجع إلى طبيعة العمل محل الدراسة حيث أن العمل في إتصالات الجزائر يتطلب كوادر بشرية مؤهلة.
- ❖ أظهرت الدراسات وجود موافقة عامة من أفراد العينة على اليقظة التكنولوجية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83.
- ❖ أظهرت الدراسة وجود موافقة عامة من أفراد العينة على اليقظة التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.933 .
- ❖ أظهرت وجود موافقة من أفراد العينة على اليقظة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4648 .
- ❖ أظهرت وجود موافقة عامة من أفراد العينة على اليقظة القانونية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.831 .
- ❖ أظهرت وجود موافقة عامة من أفراد العينة على الأداء التسويقي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9278 .
- ❖ من خلال إختبار الفرضيات إتضح وجود دور لكل من اليقظة التنافسية و اليقظة القانونية في تحسين الأداء التسويقي.

التوصيات:

- ❖ نوصي من يتطرق لهذا الموضوع في المستقبل أن يستعمل أكثر من أداة واحدة و إضافة أدوات أخرى كالمقابلة لدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي و يقوم بدراسة في أكثر من مؤسسة واحدة و عينة تفوق 100 وذلك من أجل نتائج أكثر دقة.
- ❖ يجب على المؤسسات الجزائرية تبني ثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الاسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- ❖ وجوب تشكيل خلية اليقظة و تزويدها بإمكانيات بشرية و مادية و تقنية.
- ❖ وجوب نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين كل العاملين في مختلف الأقسام.
- ❖ ضرورة التزام الادارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بشكل دائم و قيام بدورات تكوينية للمدراء.
- ❖ يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية توفير وتسخير الموارد المادية والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وأحدث التقنيات بالاضافة إلى تكاثف وتظافر لكل الموظفين بالمؤسسات باعتبارهم طرفا من عملية اليقظة حتى يتسنى لممثلي اليقظة تتمين النتائج المتوصل إليها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب

- 1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر – الأصول و المهارات - ، مصر : بدون ذكر دار النشر ، ب ط ، 2002 .
- 2) أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة ، مصر : دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2001 .
- 3) إيمان فاضل السامرائي ، هيثم مُحمَّد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004 .
- 4) بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، إدارة التسويق ، دار زهران ، عمان 1999 .
- 5) بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2008 .
- 6) توفيق مُحمَّد عبد الحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 .
- 7) جمال داود سليمان ، إقتصاد المعرفة ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2009 .
- 8) الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لفهوم الأداء ، الجزائر : مجلة الباحث ، جامعة قصدي مرياح ، ورقلة ، العدد 7 ، 2010 .
- 9) عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2008 .
- 10) عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1993 .
- 11) عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ب ط ، 1993 .
- 12) علاء الغرباوي و آخرون ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، سنة 2007 .
- 13) علاء الغرباوي و آخرون ، التسويق المعاصر ، مصر : الدار الجامعية ، ب ط 2007 .
- 14) غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكروليا لبياتي ، تكنولوجيا معلومات في منظمات الأعمال – الإستخدامات و التطبيقات ، الورق ، عمان الأردن ، 2010 .

- (15) مجيد الكرخي ، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2007 .
- (16) مُجَدّ الصيرفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2009.
- (17) مُجَدّ جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق – مدخل كمي و تحليلي ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2000.
- (18) مُجَدّ صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ب ط ، 2002.
- (19) مُجَدّ طاهر لصبر ، التسويق الإلكتروني ، دار الحامد ، عمان الأردن ، 2005.
- (20) مُجَدّ عبد العظيم ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، 2008 .
- (21) ميرلن ستون و آخرون ، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2006 .
- (22) وائل إدريس ، جاسر النسور ، الإلتجاه الإستراتيجي و الأداء التنظيمي ، دراسة تحليلية ، المؤتمر الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة و التنمية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005.
- (23) وائل مُجَدّ ، طاهر محسن ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ج 1 ، ط 1 ، 2009 .

المقالات والملتقيات:

أ- المقالات:

- (24) رعد عدنان رؤوف ، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي ، العراق ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، المجلد 32 .
- (25) عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، الجزائر : مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة مُجَدّ بحضير ، بسكرة ، العدد 1 ، 2001 .
- (26) همام سمير ملكي ، هاني حامد الضمور ، التوجه السوقي و علاقته ، بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 1 ، سنة 2009.

27) هوارى معراج ، ناصر دادي عدون ، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

ب- الملتقيات:

28) أسامة أحمد عبد القادر ، إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس و علاج الفجوة التدريبية ، المؤتمر السعودي ، الملتقى الرابع ، الرياض ، 02-06 ديسمبر 2006 .

29) أودية بن ناصر ، الذكاء الإستراتيجي من اليقظة الإستراتيجية إلى التخطيط الإستراتيجي ، مداخلة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر.

30) بلعزوز بن علي ، فلاق صليحة ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، 9/8 نوفمبر 2010.

31) بن نافلة قدور ، مرزية عاشور ، اليقظة الإستراتيجية قناة إتصال المؤسسة و بيئتها، مداخلة، جامعة الشلف 9/8 نوفمبر 2010.

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

33) بومدين يوسف ، آية اليقظة و الذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد العوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم السير ، جامعة الجزائر ، 8 / 9 نوفمبر 2010 .

34) داودي الطيب ، رحال سولاف ، شينفيروز ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة بعنوان الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007.

35) رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، اليقظة التنافسية وسيلة تيسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، مارس 2005.

36) زروخي فيروز ، سكر فاطمة ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر ، 9/8 نوفمبر 2010.

37) سعيد أويكل ، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية و التطبيق ، مداخلة، جامعة الجزائر.

38) سعيد كرومي ، أحمد عميرستي ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 09/08 أكتوبر 2010.

39) عبد الفتاح بوخم، عائشة مصباح، دور اليقظة إستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع احروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 8/9، نوفمبر، 2010.

40) عيسى مرزوقة ، مُجّد الشريف شخشاخ ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح ، مُلتقى دولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة مُجّد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2009 .

41) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب ط ، 2009.

42) منية خليفة ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 9/8 نوفمبر 2010.

المذكرات والرسائل الجامعية:

43) بلبصر خليفة ، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مُجّد حيضر بسكرة ، 2009 / 2008.

- 44) بوعامر عائشة، دور الاعلان الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة مؤسسة أوريفليم بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016/2015.
- 45) بوكريطة نوال ، أثر الإتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية- دراسة حالة وكالة السفر والسياحة Four Winds Travers ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011/ 2010.
- 46) جاري الصالح ، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك- دراسة حالة العلامة التجارية لمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية و المصبرات الغذائية ، كذكرة ماجستير ، جامعة مُجَّد بوضياف ، المسيلة ، سنة 2007 - 2008.
- 47) شادي عطا مُجَّد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، سنة 2008.
- 48) الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006.
- 49) طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ، أطروحة الدكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2011 .
- 50) عزيزة عبد الرحمان العتي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية ، 2010.
- 51) علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -، مذكرة ماجستير ، قسم تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011 / 2010.
- 52) قرة الداغي ، كاوة مُجَّد فرج ، تفاعلية الإتصالات التسويقية المتكاملة و إنعكاساتها على الأداء التسويقي ، رسالة دكتوراة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة المستنصر ، العراق ، 2004.
- 53) مُجَّد كايد ، مُجَّد المجالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2012.

54) مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة chialiprofiplast ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف.

55) نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 / 2003 .

56) نضال محمود رشيد بربروي ، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع و الصيدالة و الأطباء في الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الخليل ، سنة 2011 .

ثانيا: باللغة الأجنبية

57) Ambler , and All , Assessing Marketing Performance : Reasons For Metrics Selection , Journal of Marketing Management , Vol 4 , N5 , 2004.

58) Humbert lesca,veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,Ministère de l'éducation nation ale de la recherche et de la technologie,ADBS,1997.

59) J.L Dhenin,B Fournier,50 thèmes définition a l'économie :source d'entreprise,édition breal,paris,1998.

60) Laure Ambroise ,Lapersonnalité Des Marque Une Contribution Réelle A Leurs Gestion , Revue Francais du Marketing , N207

61) Laurent hermel,matriser et pratiquer veille stratégique et intelligenceéconomique,édition afnor,2eme edition,France,2007.

62) Michel Gervais ,Control De Gestion , Paris : Economica , 1997.

63) Mohamed BENTRIOU, Application des technologies de l'information et de la communication dans le contrôle de gestion le cas d'un tableau de bord électronique le système d'information

décisionnel d'Algérie télécom, université M'HAMED BOUGARA, BOUMERDES, 2013.

64) Mustapha djenaas, Abderrezak Benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes cas des entreprises des services, faculté des sciences économiques et de gestion, université Aboubaker Belkaid, algérie.

65) Shu – Hao Chang , A Study of Marketing Performance Evaluation System for Netbook Distributors, international journal of business and management , N13 , vol 7 , 2012

ثالثا: المراجع الإلكترونية:

66) Audrey Baneyx , Introduction à la scientométrie , site web ://controverses.ensmp.fr

67) <https://www.algeriatelecom.dz/AR/>

68) <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie->

69) [/wordpress/wp-content/uploads/2011/01/AudreyBaneyx2011dec.pdf](#).

الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين	
د. بن مويزة مسعود	01
د. بن تريح بن تريح	02