



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضوع:

الدكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية - كوندور -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه شعبة: دراسات في علوم تجارية

تخصص: ادارة تسويقية

تحت اشراف

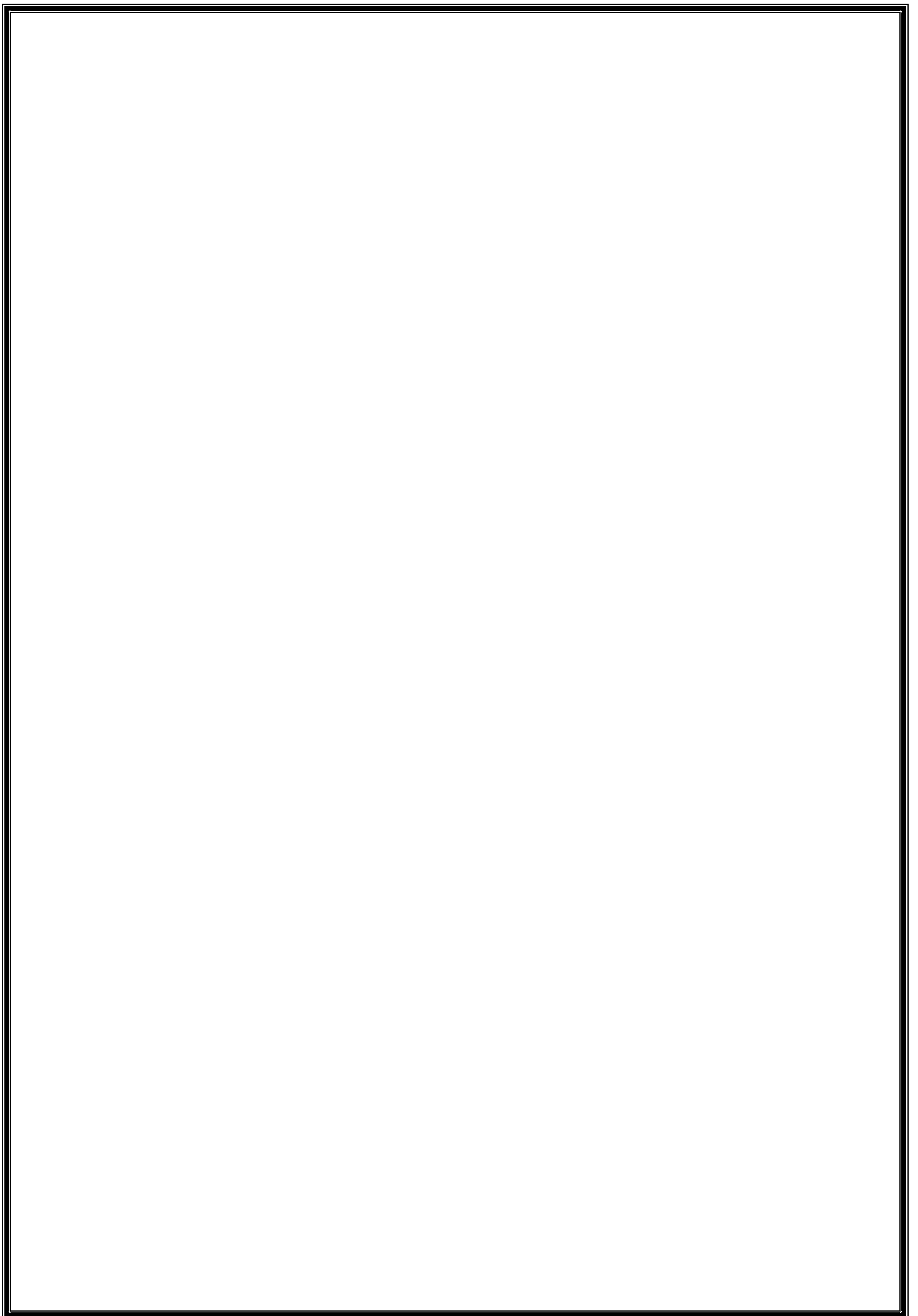
الدكتور قاشي خالد

من اعداد الطالبة:

زواغي سامية

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
علام عثمان	رئيسا	البويرة
قاشي خالد	مشرفا ومقرا	البليدة 02
بختي فريد	ممتحنا	البويرة
أوكيل رابح	ممتحنا	البويرة
خليفي رزقي	ممتحنا	بومرداس
هباش فارس	ممتحنا	سطينف 02

السنة الجامعية: 2016 - 2017



كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أول شكر لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ونسأله مزيدا من
فضله العظيم

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

الدكتور: قاضي خالد لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدمه لنا
من مساعدات وتوجيهات من أجل إتمام هذا العمل.

إلى الدكتور: محمدان مريزق، الذي كان لنا نعم المرشد وما قدمه لنا من
دعم ونصائح فجزاه الله كل الخير.

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأل شرفه مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر
والعرفان.

إلى كافة إدارات مؤسسة "كوندور"، وإلى كل من ساعدني من قريب أو
بعيد في إنجاز هذه الأطروحة

زواجي سامية

اهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل، والذي يسعدني أن أهديه إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى من كان لي العون والسند بعد الله، الى من تحمّل من أجلي الكثير لإتمام

هذه الدراسة زوجي المحترم "محمد"

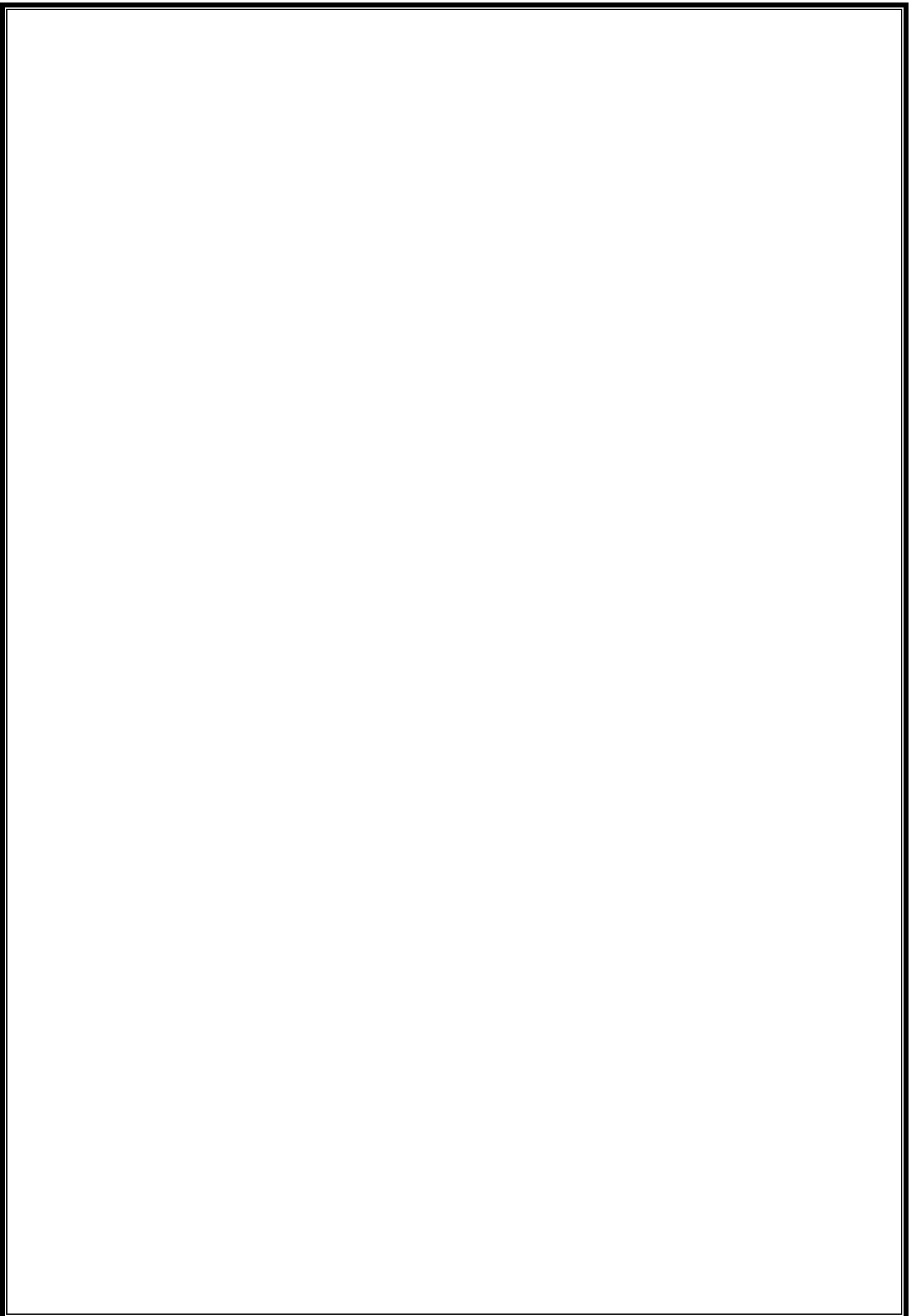
إلى من كان العمل على حساب وقت راحتهما، الى أولادي وشعلة دربي:

"لينة شرفه" و "ياسين" حفظهما الله.

إلى من أراد الله بجوارحه أخي موسى رحمه الله

إلى كل عائلة زواجي وعائلة جمعة كبيراً وصغيراً

زواجي سامية



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية الذكاء التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتباره أحد الممارسات الحديثة في مجال التسويق، يشتمل على التقنيات والتطبيقات لإدارة كاملة لدورة حياة البيانات، ويكتسب أهمية خاصة نتيجة ما تشهده بيئة المؤسسة من تغير سريع في البيانات التي تنتجها وتخزنها، وفي تغير آليات اتخاذ القرار، وتعاضم المنافسة، وهذا ما فرض على المؤسسات توظيف كامل جهودها من الذكاء التسويقي لمراقبة أداء العمل، حتى تحافظ على مكانتها ونشاطها وتضمن تواجدها الدائم في الأسواق والتفوق على المنافسين.

وقد تم اختيار مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" مجالاً للدراسة، نظراً لبروز الممارسات التسويقية فيها من جهة، وتميّز محيطها الصناعي من جهة أخرى. وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبيان ووجه لإطارات وعمال المؤسسة من أجل جمع البيانات الأولية للبحث، وتشخيص واقع تطبيق الذكاء التسويقي في المؤسسة، وشملت العينة 385 عامل بمستوى مدراء ومسؤولي الوحدات بالمؤسسة.

استندت نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS الى وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر الذكاء التسويقي المتمثلة في: ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء السوق، ذكاء المنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، وهناك تأثير ايجابي لعناصر الذكاء التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الابداع التكنولوجي، والأداء التسويقي.

وبناء على نتائج الدراسة اقترحنا مجموعة من التوصيات الهادفة الى تفعيل الذكاء التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عن طريق توظيف كامل جهودها في تحديد المعلومة التسويقية المفيدة والتي على أبعاد الميزة التنافسية وتحقق البقاء.

الكلمات المفتاحية: بيانات، معلومة تسويقية، ذكاء تسويقي، ميزة تنافسية.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de démontrer le rôle et la contribution de l'intelligence marketing dans le soutien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce nouveau concept englobe des techniques et des applications capables de gérer le cycle de vie des données. Son importance découle du fait que les données environnementales connaissent une fluctuation rapide, que les mécanismes de prise de décisions changent en continuité et que la concurrence est grandissante.

L'étude de cas s'est faite à l'entreprise de production des équipements électroniques et électroménagers « condor », considérée comme l'une des entreprises où les pratiques marketing sont apparentes, voir aussi la particularité de son environnement industriel.

Nous avons dans cette étude fait usage de la méthode des entretiens et du questionnaire adressés au cadre et employés de l'entreprise, échantillon constitué de 385 individus, afin de collecter les données nécessaires pour le diagnostic de la réalité d'application de l'intelligence marketing dans cette entreprise.

L'analyse des données par le spss a abouti à démontrer l'existence d'une corrélation forte entre les éléments de l'intelligence marketing composée de l'intelligence client, l'intelligence produit, l'intelligence du marché, et l'intelligence concurrentielle de l'entreprise. Il existe aussi un impacte positif des éléments de l'intelligence sur les dimensions de l'avantage concurrentiel constitués de la qualité, la veille concurrentielle, l'innovation technologique, et la performance marketing.

L'étude a finalement débouché sur un ensemble de recommandations dont l'objectif est l'activation du rôle et de l'importance de l'intelligence marketing dans le soutien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Mots clés : Intelligence stratégique, données, information marketing, intelligence marketing, avantage concurrentiel.

فهرس المحتويات

الاهداء

كلمة شكر

الملخص

قائمة المحتويات.....

قائمة الاشكال والجداول.....

مقدمة أ-ن

الفصل الأول: دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة بالذكاء التسويقي في المؤسسة

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي خدمة لدعم المؤسسة.....

03..... المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي.....

05..... المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.....

06..... المطلب الثالث: مفهوم الذكاء الاقتصادي وعناصره.....

09..... المبحث الثاني: الذكاء التسويقي وسيلة نجاح المؤسسة.....

09..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء التسويقي.....

13..... المطلب الثاني: مصادر معلومات الذكاء التسويقي.....

14..... المطلب الثالث: محددات الذكاء التسويقي والعوامل المؤثرة على فعاليته.....

17..... المطلب الرابع: علاقة الذكاء التسويقي بمختلف مستويات الذكاء الأخرى.....

19..... المبحث الثالث: مجالات الذكاء التسويقي.....

20..... المطلب الأول: ذكاء الزبون.....

23..... المطلب الثاني: ذكاء المنافس.....

25..... المطلب الثالث: ذكاء المنتج.....

29..... المطلب الرابع: ذكاء السوق.....

31..... المبحث الرابع: سيرورة الذكاء التسويقي.....

31..... المطلب الأول: التخطيط والتوجيه.....

33..... المطلب الثاني: جمع البيانات.....

35..... المطلب الثالث: تحليل البيانات.....

37..... المطلب الرابع: نشر المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرار.....

40 خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الاطار العام لتحليل البيئة والميزة التنافسية للمؤسسة

42..... تمهيد

43..... المبحث الأول: البيئة والميزة التنافسية

43..... المطلب الأول: بيئة المؤسسة، تقسيماتها وأسباب دراستها

49..... المطلب الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

52..... المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

55..... المبحث الثاني: أسس ومحددات الميزة التنافسية

55..... المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

60..... المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

62..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

63..... المبحث الثالث: تحليل نموذج بورتر للقوى التنافسية

64..... المطلب الأول: تحليل قوى التنافس لبورتر

67..... المطلب الثاني: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

74..... المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

76..... المبحث الرابع: جودة وتنمية الميزة التنافسية

76..... المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

77..... المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

79..... خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

81 تمهيد

82..... المبحث الأول: مكانة الذكاء التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية

82..... المطلب الأول: اعتماد الذكاء التسويقي على البيانات الضخمة

84..... المطلب الثاني: استخدام الذكاء التسويقي في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها

90..... المطلب الثالث: استخدام الذكاء التسويقي في قرارات المزيج التسويقي

92..... المطلب الرابع: استخدام الذكاء التسويقي في التردد البيئي

94.....	المبحث الثاني: الذكاء التسويقي أساس لدعم استراتيجيات التنافس للمؤسسة.....
94.....	المطلب الأول: مساهمة الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية القيادة بالتكلفة.....
94.....	المطلب الثاني: مساهمة الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية التمييز.....
95.....	المطلب الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية التركيز.....
95.....	المطلب الرابع: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل القوى التنافسية لبورتر.....
97.....	المبحث الثالث: دور الذكاء التسويقي في تطوير أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة.....
98.....	المطلب الأول: دور الذكاء التسويقي في تطوير الجودة.....
101.....	المطلب الثاني: دور الذكاء التسويقي في تطوير اليقظة التنافسية.....
103.....	المطلب الثالث: دور الذكاء التسويقي في تطوير الإبداع التكنولوجي.....
105.....	المطلب الرابع: دور الذكاء التسويقي في تطوير الأداء التسويقي.....
107.....	خلاصة الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع: واقع تطبيق الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور"
110.....	تمهيد.....
111.....	المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة "كوندور".....
112.....	المطلب الأول: قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.....
114.....	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة "كوندور" ومراحل وتطورها.....
116.....	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة "كوندور".....
117.....	المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور".....
121.....	المبحث الثاني: تشخيص عناصر الذكاء التسويقي في مؤسسة "كوندور" وبيئتها التنافسية.....
121.....	المطلب الأول: تشخيص عناصر الذكاء التسويقي لمؤسسة "كوندور".....
125.....	المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة "كوندور".....
132.....	المطلب الثالث: المنافسة في منتجات مؤسسة "كوندور".....
139.....	المبحث الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور.....
139.....	المطلب الأول: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل القوى التنافسية لمؤسسة "كوندور".....
143.....	المطلب الثاني: مساهمة الذكاء التسويقي في الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة "كوندور".....
148.....	المطلب الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل مؤشرات تنافسية مؤسسة "كوندور".....
154.....	المطلب الرابع: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور".....

159.....	المبحث الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية.....
159.....	المطلب الأول: عرض عام للاستثمارات المنجزة في اطار الدراسة التطبيقية.....
162.....	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستمارة الموجهة لإطارات مؤسسة "كوندور".....
174.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
183.....	خلاصة الفصل الرابع.....
185.....	الخاتمة.....
191.....	قائمة المراجع.....
202.....	الملاحق.....

أولاً: قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
م	النموذج الفرضي للدراسة	01
04	أهمية المعلومة الاستراتيجية	02
08	مصادر معلومات الذكاء الاقتصادي	03
09	عناصر الذكاء الاقتصادي	04
21	علاقة الذكاء التسويقي بأنظمة الذكاء الأخرى	05
21	مجالات الذكاء التسويقي	06
33	محاور ذكاء السوق	07
42	سيرورة الذكاء التسويقي	08
60	سلسلة القيمة	09
65	دورة حياة الميزة التنافسية	10
73	نموذج القوى الخمس لبورتر بإضافة القوة السادسة	11
74	الاستراتيجيات الأساسية للتنافس حسب بورتر	12
96	استخدام الذكاء التسويقي في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية	13
104	الذكاء التسويقي والقوى التنافسية لبورتر	14
106	مراحل تطور الجودة	15

114	الأداء التسويقي	16
128	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	17
140	القوى الخمس لمؤسسة كوندور حسب نموذج بورتر	18
158	تطور مؤشر رقم أعمال مؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	19
161	تطور مؤشر حجم الانتاج لمؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	20
162	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	21
191	نموذج العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية حسب نتائج الدراسة الميدانية	22

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
121-120	المؤسسات العاملة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	01
137	قائمة الموردين الرئيسيين لمؤسسة كوندور	02
142	الخصائص التقنية لأجهزة التلفاز في مؤسسة كوندور	03
143	الخصائص التقنية لأجهزة استقبال الأقمار الصناعية لمؤسسة كوندور	04
145	المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور في سوق المكيفات الهوائية	05
147	تشكيلة منتج الهاتف النقال لمؤسسة كوندور	06
158	تطور مؤشر رقم أعمال مؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	07
160	تطور مؤشر حجم الانتاج لمؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	08
162	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور في الفترة 2004 - 2013	09
169	مقياس ليكرت	10
170	نتائج اختبار الاتساق الداخلي	11
171	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء الزبون	12
172	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء المنتج	13
173	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء السوق	14
174	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء المنافس	15
175	المؤشرات الاحصائية لتطبيق عناصر الذكاء التسويقي	16

176	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الجودة	17
177	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اليقظة التنافسية	18
178	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الابداع التكنولوجي	19
179	تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء التسويقي	20
180	المؤشرات الاحصائية لأبعاد الميزة التنافسية	21
181	نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية	22
182	نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية	23
182	نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء السوق والميزة التنافسية	24
183	نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية	25
183	مصفوفة الارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية	26
184	نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الجودة	27
186	نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية	28
187	نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي	29
188	نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي	30
190	اختبار فرضية تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية	31

مدخل:

اتسمت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة بعدة خصائص جعلتها تتميز بالتغيير والديناميكية، لعل أبرزها ظاهرة العولمة بما تحمله من ممارسات وعلى رأسها الزيادة المستمرة في حدة المنافسة الولية، تحرير التجارة الخارجية وإزالة كافة الحواجز والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، إضافة إلى زيادة وعي المستهلكين وما يصحبه التغيير المستمر في أذواقهم وعاداتهم الشرائية، والتطور التكنولوجي السريع.

كل هذه التغيرات الحاصلة في جميع المجالات، تعد من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة، باعتبارها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين ومدى قدرتها، انسجامها وتكيفها مع التطورات المختلفة وعلى مسايرة التحولات التي تشهدها البيئة التسويقية، لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشأ فيها ومتابعة سلوك المستهلك باستمرار نظراً للتطورات الكبيرة في السوق من حيث دخول منتجات جديدة، أو تغير أذواق المستهلك أو التشريعات وكذا سلوك المنافسين.

إن هذه التحديات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة تعتمد على استخدام المعلومة التي أصبح لها دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها المنشودة، فالمؤسسات التي تتحكم في المعلومة وتحسن إدارتها هي التي تفرض نفسها على المستوى المحلي والدولي.

إذ تعتبر المعلومات التسويقية مورداً هاماً من موارد المؤسسة، وإحدى المقومات الأساسية في الاستراتيجيات التنافسية، كما تساهم في رفع إنتاجيتها وفعاليتها، وتزود المؤسسة بمعلومات دقيقة تستخدمها في مواجهة المنافسة القوية.

فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، للكشف عنها وتدعيمها وحمايتها، وبالتالي فإن المؤسسات تجد نفسها مجبرة في البحث عن الآليات التي من خلالها تضمن التسيير الفعال للمعلومات المتاحة في صناعة قراراتها الاستراتيجية.

إن هذه القرارات تتخذ في ظل المعلومات متكاملة عن المؤسسة، الأسواق والمنافسين والزبائن، وتتوقف جودتها على جودة وتنوع المعلومات التسويقية المتاحة لمتخذ القرار.

وفي ظل الثورة التي يشدها عصر تكنولوجيا المعلومات وتغير الأوضاع العالمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، تبلورت العديد من المفاهيم والاهتمامات والعديد من المصطلحات وخصوصاً في إدارة الأعمال من بينها الذكاء التسويقي، إذ يعتبر من بين الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات الاستراتيجية.

وعلى المؤسسات أن توظف كامل جهودها من الذكاء التسويقي في تحديد أنواع المعلومات التسويقية في تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات، وحتى تحافظ على مكانتها ونشاطها وتضمن تواجدها الدائم في الأسواق والتفوق على المنافسين.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية تتمثل فيما تقدمه من إضافات حول ممارسات الذكاء التسويقي في تحقيق التميز، ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الذكاء التسويقي في الجزائر من المواضيع الحديثة على مستوى المؤسسات لا سيما الاقتصادية؛
- زيادة الاهتمام بالوسائل الحديثة لمواكبة التغيرات والتغلب على المنافسة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية نظرا للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وشدة المنافسة بين المؤسسات؛
- الحاجة المتزايدة لتطبيق الذكاء التسويقي للحفاظ على مكانة المؤسسة وتحسين تنافسيتها.

أهداف الدراسة:

- تتحلى الأهداف المتوخاة من دراسة موضوع الذكاء التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية في النقاط التالية:
- توضيح أهمية الموضوع لواحدة من المؤسسات الجزائرية؛
 - الاطلاع على أساليب التحليل وتقييم المعلومات المتوفرة والعملية في الأسواق وعن المنافسين والتطور المستمر والمتجدد في دائرة التسويق؛
 - توضيح أهمية اكتساب ميزة تنافسية وضرورة الحفاظ عليها عن طريق تطبيق الذكاء التسويقي؛
 - محاولة اظهار الاطار المفاهيمي للذكاء التسويقي وتحديد مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - تسليط الضوء على علامة المؤسسة الجزائرية التي تمسك بالريادة في سوق الاستهلاك المحلية على الرغم من شدة المنافسة الأجنبية سواء القانونية أو غير القانونية، كما يندرج في إطار جهود السلطات من أجل تطوير علامة المؤسسة بشكل خاص والمنتوج المحلي عامة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين المبررات لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

أولاً - أسباب ذاتية

- الميول الشخصي لموضوع الذكاء التسويقي نظرا لحدائه؛
- أهمية الموضوع نظرا لمكانة الممارسات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة والتكنولوجية المتطورة والمنافسة الشديدة في الوقت الراهن.

ثانياً-أسباب موضوعية

- إدراك أهمية الذكاء التسويقي ومدى تأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تنبيه المؤسسات إلى ضرورة تبني الذكاء التسويقي لتعزيز ميزتها التنافسية.

الإشكالية:

يعتبر الذكاء التسويقي أداة أساسية تنتهجها المؤسسات لتوفير المعلومات التسويقية عن مختلف العوامل في المجال الذي تنشط فيه من أسواق، زبائن، ومنافسين التي تضمن التسويق الفعال لمنتجاتها وتصنع التفوق. من منظور ضرورة التوافق بين الذكاء التسويقي وتميز المؤسسة نتناول في هذا البحث الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم الذكاء التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" بالجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

وحتى نستطيع الإلمام بالموضوع حاولنا تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

- 1- ماذا نقصد بالذكاء التسويقي؟ وما هي مجالاته؟
- 2- ماهي مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة؟
- 3- كيف يساهم الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي المتمثلة في: ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء المنافس، ذكاء السوق والميزة التنافسية لمؤسسة كوندور؟
- 5- هل تؤثر عناصر الذكاء التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الإبداع التكنولوجي، والأداء التسويقي في مؤسسة كوندور؟

الفرضيات:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوفر الذكاء التسويقي المعلومات التي تساعد على التعرف على جميع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وتوجيهها بالاتجاه الأفضل؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، من خلال تفعيل التكنولوجيا والمعرفة وتشجيع الإبداع لتوضيح أبعاد الدراسة؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يساهم الذكاء التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ترشيد قراراتها التسويقية؛

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء السوق والميزة التنافسية؛

الفرضية الخامسة الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الإبداع التكنولوجي، والأداء التسويقي.

ولغرض اختبار هذه الفرضية يمكن تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الجودة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الإبداع التكنولوجي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي؛

الدراسات السابقة:

سوف نقوم بعرض أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعرف على أهم النتائج والتوصيات التي قدموها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، مع تبيان أوجه الاختلاف لدراستنا مع غيرها من الدراسات.

1- الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء التسويقي

كانت البداية الأولى للذكاء التسويقي واعتماد تطبيقه من قبل **dr William*** عام 1961 في مؤسسة

* Dr William : est l'un des cofondateurs de Link Analytics et en est le chef de la direction. M. Hakes a occupé le poste de directeur du marketing chez AMC, Inc., société mère d'AmericasMart Atlanta depuis juin 2009. M. Hakes était responsable de la pleine intégration des programmes de marketing électronique et conventionnel dans tous les secteurs d'activité d'AMC, principalement au sein de son programme AmericasMart. marque phare.

Adward Dalton **, أخذت الفكرة من التنظيمات العسكرية وانعكست على الإدارة التسويقية، إذ أشار dr William إلى أهميته في مراقبة السوق بصورة منتظمة، مع اتساع المنافسة العالمية بدأت المؤسسات الاقتصادية بمبادرات أولية لاستخدام تقنيات الذكاء التسويقي.

- دراسة (Lackman, Conway, Saban, Kenneth and lanasa 2000****): التي ركزت على عينة واسعة من المؤسسات لمعرفة مدى تبيينها للذكاء التسويقي، ومصادر بيانات الذكاء التسويقي، مسؤولية ذكاء الأعمال وقيمته للزبون والذكاء التنافسي، خلصت الدراسة إلى أن ثلثي من المؤسسات محل الدراسة أي بنسبة 53% أشارت إلى تحقيق زيادة في مستوى نشاطها، وأن تأثير الذكاء التسويقي يساهم بشدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أشارت الدراسة أيضا إلى أن 44% من المؤسسات ترى أن الذكاء التسويقي ساهم بقدر ضعيف في اتخاذ القرارات، وحوالي نسبة 2% أحسّوا بأن الذكاء التسويقي ساهم قليلا في الاستراتيجية والنجاح في السوق، وفيما يتعلق بمصادر بيانات الذكاء التسويقي، بينت الدراسة أن الزبائن والبحوث تمثل مصدر تركيز.

وخلصت الدراسة إلى أن الأدوار القيادية لتحقيق الاستراتيجية والنجاح في السوق مرتبط بدور الذكاء التسويقي.

- دراسة Ed Crowley *** سنة (2005) يعتبر الذكاء التسويقي : "جمع"، تحليل ونشر المعلومات المتعلقة بقطاعات السوق التي تشارك فيها المؤسسة".

** Edward Dalton : a été un chef de file des ventes et du marketing, puis a été promu pour gérer une organisation de plusieurs millions de ventes. La co-fondation de deux autres sociétés au cours des quatre dernières années a fourni l'expérience nécessaire pour conseiller les petites et moyennes entreprises sur les solutions BPO; il est vraiment un expert en externalisation des affaires. Edward est titulaire d'une licence en commerce international de l'Université Husson. Conway Lackman : Professeur associé de marketing, School of Business Administration, Université Duquesne, Pittsburgh, États-Unis)

**** Lackman Conway : Professeur associé de marketing, School of Business Administration, Université Duquesne, Pittsburgh, États-Unis

*** Ed Crowley : a occupé des postes dans les domaines du marketing et de la gestion générale pour des entreprises en démarrage et Fortune 100, notamment IntelliQuest, Texas Instruments, DataProducts, QMS et VTEL. Ed a développé et géré des systèmes d'information sur le marché de classe mondiale pour les fabricants et les fournisseurs d'informations sur le marché de la technologie. Actuellement, Ed est responsable du marketing mondial des imprimantes pour la division Solutions et services produits de Lexmark International. À ce poste, il est responsable de la direction de l'équipe qui pilote les stratégies et la mise en œuvre des imprimantes laser couleur et monochrome de Lexmark à l'échelle mondiale

- جاء بنموذج يشمل أربعة عناصر أساسية للذكاء التسويقي، ويتميز بما يلي:
- استيعاب النموذج الأهم المتغيرات المؤثرة في البيئة والنشاط التسويقي وهي (ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء السوق، وذكاء المنافس)، فهذه المكونات الأربعة تمثل العناصر الأساسية التي يستند عليها النشاط التسويقي في رسم سياسته واستراتيجياته.
 - ملائمة النموذج مع المفهوم التسويقي الحديث، إذ يعتبر Crowley متابعة الزبون ومعرفة حاجاته وتفضيلاته وتحقيق رضاه الحجر الأساس الذي يستند عليه الذكاء التسويقي، وهذا ينطبق مع فلسفة التسويق المعاصر الذي يجعل الزبون المحور الأساسي بالنسبة للأنشطة التسويقية.

2- الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية

- دراسة بلالي أحمد: رسالة ماجستير بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج القوى المنافسة لمايكل بورتر، دراسة حالة مؤسسة مواد بناء تمنراست"، سنة 2003.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية باستخدام تحليل مايكل بورتر، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة.

- دراسة بلالي أحمد: أطروحة دكتوراه بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية" سنة 2007.

تطرق البحث للإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟

كما هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

 - الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة ونموذج الإدارة الاستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الاستراتيجي المحوري الذي تسعى الاستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستوياته المختلفة؛
 - محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تنجم عنها وتجنب مخاطها ما أمكن ذلك؛

■ محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الاستراتيجية والكفاءات كجزء منها في تنافسية المؤسسة بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية وأساسا للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتبارا لذلك على تنمية وتطوير مخزونها من الموارد والكفاءات باعتبارها أحد أهم عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

■ إن العوامل الهيكلية وإن اعتبرتها المقاربة الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة للميزة التنافسية، فإنها تبقى على الأقل وبتوافق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الاستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية وبلورة محدداتها؛

■ إن الموارد الاستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية ولا تصافها بجملة من الخصائص الاستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا وأساسا للميزة التنافسية؛

■ إن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر استراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة؛

■ إن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تعتبر جد ملائمة هيكليا؛ حيث تتحقق لها مردوديات عالية، كما تكشف الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية وتفسر تباين النتائج بين مختلف المتعاملين.

● دراسة تيقاوي العربي: مداخلة بعنوان "واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين، دراسة تحليلية ميدانية"، سنة 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر (من وجهة نظر الباحثين)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى استخدام استمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات - تعزي (لسنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

3- الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية

- دراسة خيرى علي أوسوا وجودت جعفر خطاب: مقال بعنوان (مدى إسهام الذكاء التسويقي في تحسين التميز التسويقي للمنظمات المصرفية في مدينة أربيل)

حاولت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والتميز التسويقي لدراسة عينة البحث، مركزا على مشكلة مدى إسهام الذكاء التسويقي للمنظمات المصرفية في تحسين التميز التسويقي من خلال الأبعاد الأربعة وهي: جودة الخدمة، الاحتفاظ بالزبائن، الإبداع التسويقي والقدرات الجوهرية. ولقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى قدرة المؤسسات المبحوثة على تحقيق التميز التسويقي من خلال اهتمامها بالذكاء التسويقي؛

- معرفة تأثير متغير الذكاء التسويقي في التميز التسويقي لدى عينة البحث في المؤسسات المبحوثة. بناء على أهداف البحث تم وضع نموذج فرضي، يشير إلى وجود علاقات بين الذكاء التسويقي والتميز التسويقي.

وتم اختيار مجموعة من المؤسسات المصرفية في مدينة أربيل، وتم الاعتماد على جمع البيانات المباشرة من خلال الاستبانة.

وتوصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الذكاء التسويقي والتميز التسويقي، مما يؤكّد دور تلك المتغيرات في تحقيق التميز التسويقي؛

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل متغير من متغيرات الذكاء التسويقي والتميز التسويقي، ولقد كان لذكاء المنافسين أعلى قيمة ارتباط يليه ذكاء السوق وذكاء الزبون وذكاء المنتج؛

- وجود تأثير معنوي للذكاء التسويقي في تحقيق التميز التسويقي، مما يعكس أهمية هذا الذكاء، مما يعني أن التميز التسويقي يستمد مقومات تحقيقه من الذكاء التسويقي.

- دراسة خالد قاشي وحكيم خلفاوي: مداخلة بعنوان (دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة) سنة 2012.

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة بشكل نظري، حيث تم الإشارة إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالموضوع وتحليلها بالاعتماد على المنهج

الاستقرائي، وكانت تهدف إلى تبيين وإبراز الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة.

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الذكاء التسويقي يعتبر من الأدوات المهمة التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لمواجهة منافسيها؛
 - الذكاء التسويقي يمكن للمؤسسة بالترصد لبيئتها والتكيف معها ويجعلها على يقظة دائمة بمحيطها التنافسي.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، نذكر أهمها:
- ضرورة الاعتناء وتصميم نظام الذكاء التسويقي بمثابة نظام استشعار بالنسبة للمؤسسة من أجل توفير المعلومات اللازمة والكافية لضمان قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار.
- دراسة خديجة بلعالياء: مداخلة بعنوان (الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية) سنة 2012.

تناولت الدراسة بعض المداخل النظرية التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية من خلال مدخل الذكاء التسويقي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية.

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن أن يستخدم الذكاء التسويقي الاستخبارات التسويقية لتقييم فرص دخول السوق، وضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تنمية وتطوير السوق؛
- حتى تحافظ المؤسسة على تميزها الدائم اتجاه المنافسين أن تنشئ التميز الذي يصعب تقليده، وذلك من خلال امتلاك نظام الذكاء التسويقي الملائم لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وفي الوقت المناسب.

➤ مجال الافادة من الدراسات السابقة:

ان مختلف الدراسات السابقة المعروضة تناولت مساهمة الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، من متغيرات وأبعاد مختلفة، ومنها ما تعرض لدراسة العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية ولكن اقتصرت الدراسة على الجانب النظري.

إلا انه مما سبق وبالرغم من تعدد الدراسات السابقة، إلا أن أيا منها لم تضبط أو لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين الذكاء التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الابداع التكنولوجي، والأداء التسويقي من حيث التأثير.

➤ ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد إجراء بحوث بغرض الحصول على دراسات شبيهة بالدراسات الحالية، أو أنها تجمع بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية فلم يتمكن من أي موضوع شبيه بها، ولهذا تعتبر دراستنا إضافة علمية تميز بالخصائص التالية:

- الدراسة الحالية توفر مرجعية علمية ومعلومات تتعلق بخصائص مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية **كوندور** تساعد في تطويرها وتحسينها مستقبلاً؛
- تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسة **كوندور**-مجتمع الدراسة - للأنظمة والنماذج الإدارية الحديثة؛
- ركزت هذه الدراسة على تحليل مصادر الميزة التنافسية استناداً إلى مدخلين مختلفين: المدخل المرتكز على البيئة والذي يبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية، المدخل المرتكز على أهمية المعلومة التسويقية التي تعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية التي تصنع التفوق والتميز للمؤسسة؛
- تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة من منظور تحليلي بالاعتماد على نموذج الدراسة بين علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين.
- **مجال الدراسة:** مقارنة بالدراسات السابقة تعتبر هذه الدراسة في حدود اطلاعي التي استهدفت قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر حول موضوع الذكاء التسويقي.
- **حسب الأداة المستخدمة:** من خلال الدراسات السابقة التي أغلبها نظرية، نجد أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القلائل التي تناولت استخدام برنامج تحليل **SPSS** على مستوى مؤسسة اقتصادية واحدة، من خلال التوزيع الشخصي للاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الذكاء التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية فقد تم تحديد مجالين للدراسة وهما:
الحدود الزمنية: والمتعلقة بالفترة التي تمت فيها دراسة موضوع البحث تزامناً مع سنوات اكتمال رسالة الدكتوراه، خلال المجال الزمني من 2014 إلى غاية 2017.

الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث في الدراسة على مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية "كوندور"، إذ تم إجراء مقابلات مع المسؤولين ومدراء المصالح بالمؤسسة، بحيث قمنا بدراسة وتحليل المعطيات الخاصة بعشر سنوات تقريبا (2004-2013) وهي الفترة عرفت فيها المؤسسة تطور في حصتها السوقية وزيادة استثماراتها، كما تم توزيع الاستمارة وجمعها بهدف تحصيل المعلومات المتعلقة بالدراسة.

الحدود المفاهيمية: تهتم الدراسة بإبراز دور الذكاء التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحديد أثره في بناء الاستراتيجيات التنافسية، وتحسين أبعادها المؤثرة في صنع التميز، وذلك بالاعتماد على المفاهيم التي لها علاقة بمحاور دراستنا:

المعلومة التسويقية: المعلومات عبارة عن بيانات أجريت عليها عمليات تشغيلية من خلال نظام المعلومات لتحويلها إلى معلومات تساعد على تنمية المعارف وزيادة ثقافة متخذ القرار.

الذكاء التسويقي: العملية الأخلاقية المشروعة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة واللائقة والصالحة حول البيئة التسويقية.

الميزة التنافسية: هي تميّز تنفرد به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الميزة من تقوية وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية.

المنهج المتبع:

حتى نستطيع الإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث والإمام بكل جوانبه ومعالجة الإشكالية المطروحة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمتعلقة بالأصول النظرية، حيث يساعدنا هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع وتحديد مكوناته وتحليل أبعاده وتأثيره على الميزة التنافسية، بغرض استخلاص النتائج التي تمكننا من الإجابة على الإشكالية، وصولاً إلى النتائج يتم من خلالها وضع اقتراحات وتوصيات البحث.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة والاستبيان.

أدوات الدراسة:

نظراً لما تقتضيه الدراسة وكذا خصوصية الموضوع المتعلق بالذكاء التسويقي والميزة التنافسية، اقتضى منا ذلك

الاعتماد على المراجع التالية:

- مجموعة من الكتب المتنوعة التي تمحور حول موضوع الذكاء التسويقي والميزة التنافسية؛
 - أطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير؛
 - الملتقيات، المجالات، والندوات حول موضوع الدراسة؛
 - مواقع انترنت.
- أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على:
- جمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة، سواء بالملاحظة أو الوثائق المقدمة من طرفها؛
 - المقابلة مع رؤساء الأقسام المعنية؛

■ الاستبيان.

هيكل البحث:

من خلال معالجتنا لموضوع الذكاء التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة بالذكاء التسويقي في المؤسسة، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الذكاء التسويقي، حيث تعرضنا من خلاله إلى الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي كخدمة جديدة لدعم المؤسسة، والذكاء التسويقي من حيث التعريف، الأهمية والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى تحديد مجالاته ومراحل تطبيقه.

بينما في الفصل الثاني والمتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة فقد تناولنا فيه كل من مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها، كما يتضمن مصادرها ومحدداتها، وكذا الاستراتيجيات العامة للتنافس، إضافة إلى أبعاد الميزة التنافسية.

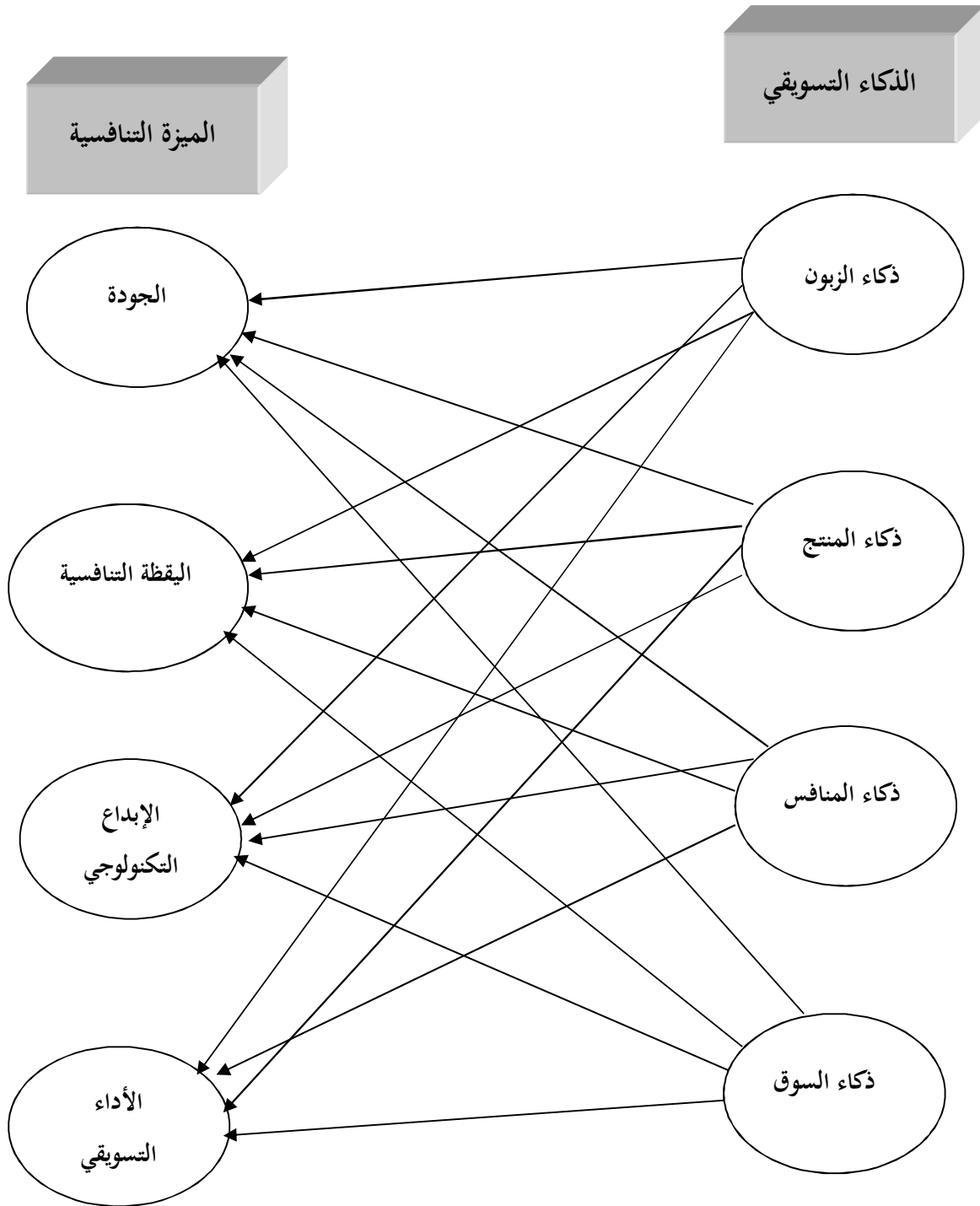
وانتقلنا في الفصل الثالث إلى مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث خصصناه لتحديد دور ومسؤولية استخدام الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية، وذلك من خلال استخدام الذكاء التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، وتوضيح مدى مساهمته في بناء الاستراتيجيات التنافسية، إضافة إلى تحديد دور الذكاء التسويقي في تحسين أبعاد الميزة التنافسية.

وخلصنا في الفصل الرابع إلى واقع تطبيق الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية "كوندور"، وذلك للوقوف على مدى تبني إحدى المؤسسات الجزائرية للذكاء التسويقي، وذلك من خلال التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة، تشخيص عناصر الذكاء التسويقي بالمؤسسة، إضافة إلى تنافسية المؤسسة وتحديد مصادرها، وأخيرا تحديد طبيعة علاقة الذكاء التسويقي والميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

نموذج الدراسة:

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تم تصميم نموذج وفق ما يوضحه الشكل الموالي، والذي يتكون من جزئين، المتغير المستقل الذكاء التسويقي بمكوناته الفرعية الأربعة: ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء المنافس، وذكاء السوق، والمتغير التابع الميزة التنافسية ويمكن قياسه من خلال أربعة أبعاد وهي: الجودة، اليقظة التنافسية، الإبداع التكنولوجي، والأداء التسويقي.

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول:

دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة بالذكاء

التسويقي في المؤسسة

تمهيد:

إن التحدي المفروض على المؤسسة اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية لاتخاذ الاحتياطات المناسبة وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز، لذا عمدت المؤسسة على أحدث الأساليب في إيجاد المعلومة المفيدة وبأفضل تكلفة، كالذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي.

الأمر نفسه بالنسبة للذكاء التسويقي الذي يعتبر أسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة بما يجري حولها، إذ يعد من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن الحفاظ على مكانة المؤسسة في سوق المنافسة، من خلال اعتماده على المعلومة والمعرفة التي تعتبر من أهم الموارد التي تحاول المؤسسة الوصول إليها بإتباع خطوات عمل مدروسة بداية من جمع البيانات من بيئتها ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة بما يحقق أهدافها.

انطلاقاً مما سبق سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- ❖ الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي خدمة لدعم المؤسسة؛
- ❖ الذكاء التسويقي وسيلة نجاح المؤسسة؛
- ❖ مجالات الذكاء التسويقي؛
- ❖ سيرورة الذكاء التسويقي.

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي خدمة لدعم المؤسسة

تنتهج المؤسسات تقنية الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي، وهي خدمة تجمع بين الذكاء في إدارة استراتيجية الأعمال والمنافسة، وتحلل مجموعة من المعطيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لتقدم معلومات متخصصة في كيفية إدارة المؤسسات وتحليل زبائنها ومنافسيها، ويأتي ذلك لتمكن المؤسسة من دعم أفضل أعمال صنع القرار لتجاوز تحديات المنافسة في السوق وتحقيق أرباح أعلى.

المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، له عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في الموضوع ودراسة أبعاده.

أولا - مفهوم الذكاء الاستراتيجي

قدمت للذكاء الاستراتيجي عدة تعاريف أبرزها ما يلي:

- الذكاء الاستراتيجي هو "أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لصناعة القرار في الوقت المناسب، ودعم عملية تطوير استراتيجية المؤسسة"¹.
- كما يعرف أيضا على أنه "وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم"².
- ويقصد به أيضا أنه "هو ذكاء يتسم به قادة المؤسسات وتمثل عناصره في: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين"³.
- ويقصد أيضا بأنه "يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، والإبداع، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء البيانات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة القرارات الفاعلة"⁴.

¹ انظر إلى pauker et al, **stratégie management ; providing critical information for strategic decisions**: Corporate executive board ; executive enquiry ; august ; 2000, p71 بتصرف.

² سمير العبادي، نظام السويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات، دار الحامد، الأردن، 1999، ص162، بتصرف.

³ انظر إلى: maccoby, michael ; **successful leaders employ, strategic intelligence research technology** ; management ; vo 44 ; 2001 ; p1 بتصرف.

⁴ أحمد صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص142، بتصرف.

استنادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للذكاء الاستراتيجي فهو: "نظم يساعد على اتخاذ القرار من خلال تحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجيا والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل

استغلال الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يركز أساسا على المعلومة الاستراتيجية، ويعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر في ميدان استراتيجي معين".

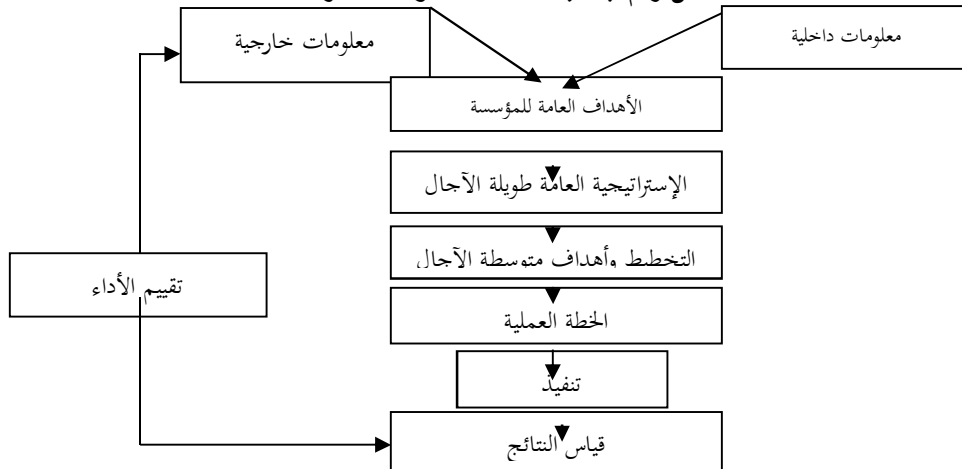
ثانيا - المعلومة الاستراتيجية أساس الذكاء الاستراتيجي

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي التحكم في المعلومة الاستراتيجية والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة، كما يستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة، لا سيما في مجال اتخاذ القرارات.

المعلومة الاستراتيجية: هي كل المعلومات (داخلية، خارجية) التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة، إذ هذه المعلومات تغطي مجالا واسعا وتخص مجالات متعددة، وبالاعتماد عليها بشكل متكامل تحدد المؤسسة نشاطها ومحاور تطورها، والمعلومة الاستراتيجية تتضمن العناصر التالية:

- تهتم تلبية الاحتياجات المعلوماتية والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
- تقدم إطار بالاتجاه والأولويات التي يمكن أن ترشد طاقم العمل في إدارة أنشطتهم المتصلة بالمعلومات؛
- تعتبر هي الأساس في تخطيط، إدارة وتقييم أنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة؛
- والشكل الموالي يلخص أهمية المعلومة الاستراتيجية

الشكل رقم (02): أهمية المعلومة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع:

ثالثا- أهداف الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي دورا مهم في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات المؤسسة، وتبرز أهميته في توفير الفرص لتعزيز المؤسسة ونجاحها، كما يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في اتخاذ القرار، كما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف التالية:¹

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية بتجنبها؛
- تمكين المؤسسة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها؛
- تشكيل الفعاليات لدى صناعات القرارات السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- النهوض بمهمة جمع البيانات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المؤسسة تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير؛
- تقديم الأفكار المهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول؛
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشاكل؛
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسة من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا.

المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهل المؤسسة لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وذلك من خلال الاعتماد على أسس وأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتمثل أبعاده فيما يلي:²

1- الاستشراف*: تعزيز عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل، وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المؤسسة في المجالات التالية:

- اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب منتظم؛
- توفير طاقة استشرافية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- استيعاب القادة لعمليات وأنشطة المؤسسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

¹ - أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص138، بتصرف.

² - انظر إلى: Davis Jack Sherman kent & the profession of intelligence analysis the sherman ; 2002 ; p6

*الاستشراف وإن كان دخيلا في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يختلف عنه، فالأول يعني بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي أن نتائجه متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح إحداها دون أن تكون معنية بالوصول لنتيجة معينة، بينما تعمي الاستراتيجية بتحديد هدف معين مسبقا ومحاولة الوصول إليه، فإن الاستشراف يساعد بشكل كبير في توجيه الاستراتيجية. نقلا عن: محمد بن سعد بن صالح، الاستشراف وماهيته وأهميته، جريدة الرياض، العدد 15406، بتاريخ 29 أوت 2010م، متاح على الرابط:

2- **التفكير المنظم:** يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.

3- **الرؤية الاستراتيجية:** هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف والأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين.

4- **الشراكة:** تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات مع مؤسسات أخرى في صورة شبكات استراتيجية.

5- **الدافعية:** تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة للإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين، وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل جهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة، نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والحُدسي في آن واحد.

المطلب الثالث: مفهوم الذكاء الاقتصادي وعناصره

مع ازدياد الطلب على المعلومة، أصبح الذكاء الاقتصادي يحتل مكانة عالية في اهتمامات مختلف الدول والمؤسسات، وذلك نتيجة الامتيازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي.

أولا- مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعاريف الذكاء الاقتصادي، وذلك باختلاف الرؤى والبيئة الاقتصادية من دولة لأخرى، نجد:

- الذكاء الاقتصادي هو "عملية جمع، معالجة وبث المعلومة التي تستعمل في عملية أخذ كل قرار استراتيجي".¹

يشير هذا التعريف إلى الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة مراحل، هدفها الحصول على المعلومة المفيدة وتفعيلها، بهدف اتخاذ قرار فعال.

¹ انظر إلى: Amos David, *lie et les systèmes d'information: problématiques et approches de solutions*, p02, voir : <http://hal.inria.fr/docs/00/03/63/85/pdf/ie-sri-algerie-elgerie-telecom.pdf> visite le 13/02/2015 à 10:30

- ويعرّف أيضا على أنه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات، وتعزيز سياسة التأثير"¹.
- وفقا لهذا التعريف أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة، وربط الذكاء الاقتصادي بالمعلومة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الممكن تحقيقها من خلال التحكم فيها.
- ويقصد بالذكاء الاقتصادي أيضا "نشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمؤسسة، انتجت وخزنت في إطار قانوني"².
- هذا التعريف يشير إلى التفريق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يعتمد بصفة أساسية علة وسائل قانونية ومشروعة.
- بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء الاقتصادي هو "توفير المعلومات للفاعلين الاقتصاديين، وحمايتها من أجل الوصول إلى المنافسة وضمان الأمن الاقتصادي وتعزيز سياسة التأثير".

ثانيا - خصائص الذكاء الاقتصادي

- يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة)، ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:
- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
 - وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
 - وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والادارات المركزية والمحلية؛
 - تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
 - إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، والقانونية؛
 - دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل، وتشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان.

¹ انظر الى : jean pierre Legendre ; l'intelligence économique guide pratique pour les PME, rapport 2006 du

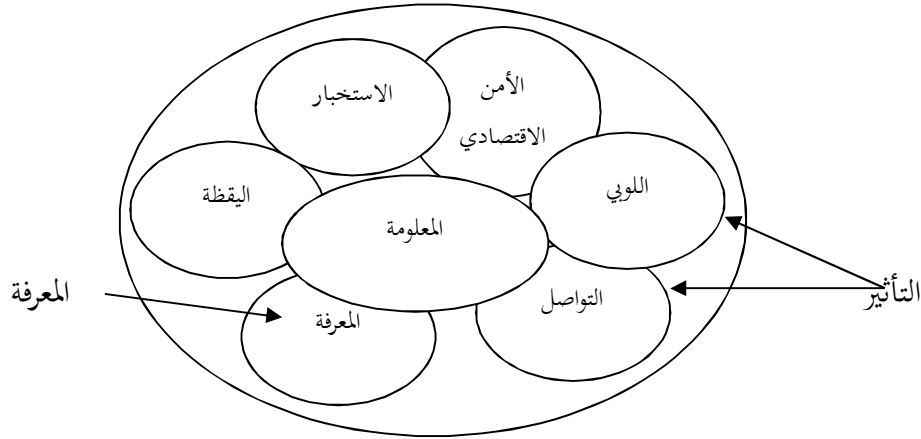
CIE (le cercle d'intelligence économique) du MEDEF , paris, novembre 2006 ; p

² انظر إلى : Djibril Diakhate, des cours en veille stratégique ; 2010-2011 , p8

Voir : http://foad,refer.org/IMG/pdf/veille_maj.pdf visité le 13/02/2015 à 12 :12

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها من مصادر متعددة وبطريقة شرعية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مصادر معلومات الذكاء الاقتصادي



Source : synthèse : la veille stratégique du concept a la pratique, institut atlantique , D'aménagement des territoires (LAAT) ; juin 2005, p3, voir :www.iaat.org

ثالثا- عناصر الذكاء الاقتصادي

يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر مرابطة ومتكاملة وهي¹: اليقظة الاستراتيجية، الأمن والتأثير.

1- اليقظة الاستراتيجية: تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا متكاملا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربع وظائف وهي:

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛
- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق...؛
- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج...؛
- التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

¹ انظر إلى: Thiendou Niang, enjeux de l'intelligence économique, école de bibliothécaires, archivistes, documentalistes (EBAD), université cheikh anta diop, dakar, 2004, pp2-3

2- **الحماية:** بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي الحصول واستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله، لأن نشاطات الذكاء الاقتصادي المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع وفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ثروة المؤسسة في ظل أفضل الشروط.

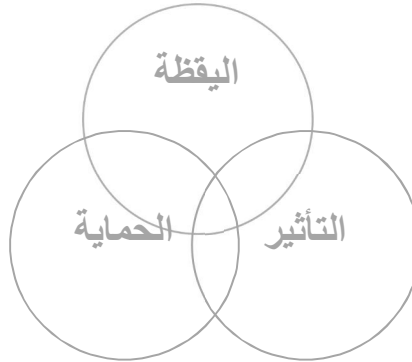
3- **التأثير:** هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها

الاستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها:

- التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على الزبون؛
- التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى بالتأثير على قادة الرأي؛
- التأثير عن طريق جماعات الضغط أو ما يطلق عليه Lobbying

والشكل الموالي يوضح عناصر الذكاء الاقتصادي

الشكل رقم (04): عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع:

Bernard Galea, comment une entreprise internationale aborde la mise en place de l'intelligence économique en temps de crise dans le but de poursuivre sa croissance et accroître sa compétitivité, colloque international: l'intelligence économique et le knowledge management ; Alger ; Algérie ; 17 et 18 mai 2010.

المبحث الثاني: الذكاء التسويقي وسيلة نجاح المؤسسة

إن ظهور واتساع الشبكة الدولية، والتي تزامنت مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية، مما زاد الطلب على حماية معرفة المؤسسة وإثرائها بأحدث التطورات في محيطه، من تطورات تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية... الخ، لاستعمالها في وقتها وبصفة مناسبة، ومنه أصبح حتماً على المؤسسة تبني الذكاء التسويقي لمراقبة محيطها والتأثير فيه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الذكاء التسويقي

نظراً لما تشهده بيئة المؤسسة من تغير سريع في البيانات التي تخزنها وتنتجها، وتغير آليات اتخاذ القرارات، مما يفرض المزيد من التحديات في تطبيق الذكاء التسويقي يساعد في مراقبة الأداء وتحديد موقع المؤسسة من الأهداف والاستراتيجيات التي تتبناها.

أولاً - مفهوم الذكاء التسويقي

إن مفهوم الذكاء التسويقي يشكل موضوعاً لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة، حيث أن مجاله واسع، ويتضمن في بعض الأحيان حقائق متنوعة، عرف الذكاء التسويقي بعدة تعاريف، اختلفت بين الكتاب والباحثين، تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ويمكن ذكرها في:

■ الذكاء التسويقي هو "عملية تنظيمية لجمع وتحليل المعلومات المتوفرة علانية عن المنافين والتطورات التي تحدث في السوق.¹

يعتبر الذكاء التسويقي من خلال هذا التعريف أنه وسيلة رصد وترقب لسلوك وطبيعة السوق.

■ كما يعرف على أنه "مجموعة إجراءات ومصادر يلجأ إليها المديرون بقصد الحصول على المعلومات اليومية المتصلة بالتطورات التي تحدث في بيئة المؤسسة."²

يشير هذا التعريف إلى أن الذكاء التسويقي يتطلب ضرورة التفاعل المستمر مع البيئة المؤسسة من أجل رصد كل التغيرات وجمع المعلومات.

■ ويقصد بالذكاء التسويقي: "العملية التي تطبق الأساليب الأخلاقية لكشف وتطوير وتسليم المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب لجعل المؤسسة في وضع تنافسي جيد في السوق"³.

¹ انظر إلى: kotler philip & gray armsrong, **principales of marketing**, p rentice- hal Inc, new jersey, 1996, p 119

² انظر إلى: lin, chinho & hong chienwen, **development of marketing information system for supporting sales in a tea- beveray market, encyclopedia of information systems**, journal of expert systems with applications, 2009, p53.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

وفقا لهذا التعريف يتضح لنا أن الذكاء التسويقي ذو منهجية أخلاقية وقانونية لجمع المعلومات وتقديمها لمتخذي القرار.

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للذكاء التسويقي هو:

"مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة لغرض الحصول على المعلومات التسويقية بشكل سريع ومستمر ذات علاقة بالتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بأهدافها".

والجدير بالذكر هو أن عملية جمع وتحليل المعلومات المتوفرة عن تطورات السوق الحالية والمستقبلية يصبح أمرا ضروريا بالاستناد على التعامل الأخلاقي مع هذه المعلومات.

ثانيا - الحاجة للمعلومة التسويقية

تعرف المعلومة التسويقية على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها."¹

والمعلومات التسويقية تعتبر من أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعتها، الأمر الذي زاد من أهميتها والاهتمام بها من قبل إدارة التسويق، وبصفة مستمرة.

تميز المعلومة التسويقية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المعلومات اللازمة للأنشطة الأخرى، نذكر أهمها:²

- **زيادة حجم المعلومات التسويقية:** إن الأنشطة التسويقية متنوعة وتحتاج إلى التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها، فإن مدير التسويق والعاملين معه يحتاجون إلى معلومات حديثة مما يجبرهم إلى جمعها بصفة دائمة ومستمرة، ويزداد عن ذلك زيادة حجم المعلومات المتوفرة عن الأنشطة التسويقية؛
- **صعوبة الحصول على المعلومات التسويقية:** حيث أن معظم المعلومات التسويقية يتم الحصول عليها من مصادر خارجية: زبائن، موردين، منافسين، تشريعات حكومية... الخ، حيث يتطلب الحصول على المعلومات وقتا وجهدا كبيرين؛
- **صعوبة قياس المعلومات التسويقية:** الكثير من المشكلات التسويقية ترتبط بنواحي سلوكية فإنه يصعب تحويلها إلى معلومات يمكن قياسها.

¹ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإداري، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص98.

² صادق محمود بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992، ص64.

- وهناك ثلاثة تطورات هامة تفسر ازدياد الحاجة إلى المعلومات التسويقية، تتمثل فيما يلي:¹
- التحول من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي، حيث وسعت المؤسسات من تغطيتها الجغرافية وبالتالي احتاج المديرون إلى المعلومات التسويقية أكثر من أي وقت مضى؛
 - التحول من التركيز على حاجات الزبائن إلى التركيز على الرغبات، حيث أصبح الزبون أكثر تطلبا ووعيا وتركيزا عند الاختيار بين المنتجات، مما أجبر البائعين بالبحث عن برامج تسويقية ذكية تساعد على دراسة سلوكهم؛
 - التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية نتيجة لاستخدام العلامات التجارية وتمييز المنتجات والإعلانات وترويج المبيعات، مما جعل البائعين يحتاجون إلى معلومات عن كفاءة وتأثير هذه الأدوات التسويقية.

ثالثا: أهمية الذكاء التسويقي

في ظل العولمة زادت قوى العرض والمنافسة المحلية والدولية، بصورة تفرض على المؤسسة أن تدرس بيئتها بدقة، حتى تصنع أولى خطواتها نحو التميز، وهذا ما يستهدفه الذكاء التسويقي، فهو يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الحديثة، من خلال توفيره للمعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والدقة المناسبة.

وتجلى أهمية الذكاء التسويقي في المؤسسة فيما يلي:²

- **التنظيم المنهجي:** من خلال الرصد الدوري والمتواصل للبيئة، مما يساعد على التنبؤ واكتشاف الفرص المتاحة؛
- **اتخاذ القرارات التسويقية:** يساعد على دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بناء على المعلومات التي يوفرها؛
- يساعد على التخطيط الجيد لعناصر المزيج التسويقي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية للبيع والإعلان؛
- يمثل الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر، يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار من أجل وضع الإجراءات اللازمة؛

¹ انظر إلى Kotler Philip & Gray Armsrong, **principales of marketing**, p 102. hal Inc, new jersey, 1988,

² بالاعتماد على:

- محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، وزمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 257-258، بتصرف
- خالد قاشي، حكيم خلفاوي، "دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 23-26 أفريل، عمان، الأردن، 2012، بتصرف.
- علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 59، بتصرف.
- حاتم الطائي، حميد عبد النبي، "تحليل العلاقة المتبادلة بين الذكاء التسويقي الداخلي وأثرهما في فنادق السلسلة، دراسة حالة عمان"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 23-26 أفريل، عمان، الأردن، ص 155.

- **وسيلة مراقبة:** هو أداة فاعلة لمراقبة أداء المنتجات والأشخاص والمبيعات، مع تسجيل الانحرافات إن وجدت، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛
- إشباع حجات الزبائن ورغباتهم بكفاءة عن طريق جمع المعلومات عنهم من أجل تصميم منتجات تسويقية مناسبة؛
- تحقيق المعرفة التراكمية لدى العاملين في المؤسسة وزيادة مهارتهم المعلوماتية، من خلال إدراكهم ومعرفهم لطبيعة المتغيرات التي تحيط بعملهم خاصة فيما يتعلق بالمنافسين؛
- يمثل نظاما وقائيا يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات تسويقية بيئية مختلفة؛
- يشكل منهجية واضحة تعتبر جسرا بين كميات كبيرة من المعلومات غير المهيكلة واستراتيجيات الأعمال من خلال معالجة هذه البيانات وتحويلها لمعلومات ذكية يمكن الاستفادة منها؛
- التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة (سواء كانت داخلية أو خارجية) وما قد يحدث فيها من تطور وتغير من خلال ما يقدمه هذا النظام من معلومات مستمرة ومتواصلة حول تلك المتغيرات؛
- يمثل نظرية جديدة يمكن من خلالها رسم استراتيجية هجومية لدخول الأسواق الجديدة وكسب لفرص التسويقية المحتملة؛
- يمثل أحد المصادر الأساسية لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- يؤدي الذكاء التسويقي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة، من خلال مساهمته في تبني مفهوم الإدارة البيئية كونه يعطي للمؤسسة القدرة للتأثير على الزبون، المنافس، والعناصر البيئية الأخرى، وهذا يعني أنه يحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك في الأحداث البيئية أو حتى واضع للأحداث البيئية؛
- يساعد مديري التسويق على الرصد والتحليل الدقيق لتأثيرات القوى المحيطة على الأنشطة التسويقية؛
- يتيح فرصة التعامل مع التكنولوجيا والأسواق الجديدة، نظرا لكون طبيعة عمل الذكاء التسويقي تقوم على أساس التعامل مع جميع المتغيرات الجديدة والمستحدثة لمواكبة أعمال البيئة المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر معلومات الذكاء التسويقي

يعتبر الذكاء التسويقي من بين أفضل الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لتدعيم قواعد المعلومات والمعرفة في أعلى مستواها بالمؤسسة، فالذكاء التسويقي يعد ضرورة لتحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات، وما هو مصدرها، لضمان تزويد مستمر للمعلومات الاستباقية عن كل ما يور في بيئة المؤسسة.

إذ يعتمد على مجموعة من المصادر المهمة في الحصول على البيانات، وتتيح هذه الأخيرة لمتخذي القرار رؤية مؤشرات الأداء الأساسية الحالية في الوقت الفعلي، وتحليل الاتجاهات في ظل حالة عدم التأكد البيئي عن المواقع والفرص التسويقية لغرض استغلالها، والواصل مع هذه التغيرات، وتمثل هذه المصادر في:

أولاً - المصادر الداخلية

إن من اهتمامات الذكاء التسويقي البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك بخلق التوازن بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة، ويقوم الذكاء التسويقي بتحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا التحليل يتوقف على مدى كفاءة الذكاء التسويقي في استنباط البيانات من البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تخص العناصر التالية:¹

- **مصلحة الزبائن:** تشمل بيانات متعلقة بعدد الزبائن، التوزيع الجغرافي، رقم الأعمال، ونقاط البيع عن طريق رجال البيع يمكن أن تعتبرهم المؤسسة من المصادر الأساسية المعتمدة في جمع المعلومات عن البيئة التسويقية؛
- **مصلحة المحاسبة:** المردودية، الخزينة، رأس المال، هيكل الميزانية، التسديد الممنوح، المخزونات، والتكاليف؛
- **التقارير:** المعلومات الكمية حول الزبائن، حجم المبيعات...؛
- **الأرشيف:** الدراسات المنجزة سابقاً من طرف المؤسسة، ومركز الوثائق الداخلية.

ثانياً - المصادر الخارجية

يقوم الذكاء التسويقي بجمع كل البيانات المتعلقة بالمتغيرات البيئية الخاصة بمجال عمل المؤسسة، والمتغيرات البيئية المحيطة بها، التي تساعد على فهم المجريات والأحداث داخل الأسواق ومعرفة الأسواق المحتملة التي تناسب توجهات المؤسسة.

¹ انظر إلى: Amrien, *étude de marche*, nathan, Paris, France, 2000, p8

وتتمثل هذه البيانات وفي: ¹

- جهود المؤسسة من دراسات وبحوث: تتوفر هذه البحوث على بيانات تخص المنافسين واستراتيجياتهم، سلوك المستهلكين، دراسة السوق، تعتبر هذه البيانات مصادر أولية بالنسبة للذكاء التسويقي، كما أن الوصول إليها صعب ومكلف؛
 - الغرفة الصناعية والتجارية: تشمل كل البيانات ذات الخصائص الاقتصادية والتجارية، وتعتبر مصادر ثانوية، وتتميز بسهولة الوصول إليها؛
 - مراكز البحوث: تتضمن بيانات حول الإحصائيات العامة، الدراسات المحلية، والخصائص الديمغرافية ولاقتصادية، يتم الحصول على هذه البيانات من خلال وضع ملاحظة في كل نقطة بيع، وتتميز بتكلفة مرتفعة نوعاً ما؛
 - الصحافة المتخصصة: تتضمن بيانات متنوعة حول البيئة التنافسية، تطور التقنيات التجارية، وتغيرت السوق، وإمكانية الوصول إليها صعبة نوعاً ما نتيجة نقص الصحافة المتخصصة؛
 - الصحافة العامة: شمل بيانات حول المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والقانونية، وهي خصائص عامة، وإمكانية الحصول عليها سهل وتكلفة أقل.
- إن الذكاء التسويقي يحدد البيانات المطلوبة وبالكميات المحتاجة وفي الوقت المناسب، ويجمعها من خلال البحث في البيئة بجانبها الداخلية والخارجية، ويتم تجميع هذه البيانات بعدة وسائل منها رجل متخصصين لدى المؤسسات المتخصصة في بحوث التسويق، الوسطاء، رجال البيع وغيرها من المصادر الأخرى.
- المطلب الثالث: محددات الذكاء التسويقي، والعوامل المؤثرة على فعاليته.**
- يكمن نجاح الذكاء التسويقي في دقة المعلومات التي يوفرها من جهة، وقدرة المؤسسة في استيعاب محدداته والعوامل المؤثرة فيه من جهة أخرى.

¹ بالاعتماد على:

- أسامة أحمد، الاستخبارات التسويقية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 103، عمان، 2010، ص10، بتصرف.

- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص249.

- amrien, op-cit, p9.

- kotler philip& gray armsrong, op-cit, p103.

أولاً - محددات الذكاء التسويقي

تمثل محددات الذكاء التسويقي في العناصر التالية¹:

1- البنية العملية: يتطلب الذكاء التسويقي سياسات وإجراءات ملائمة وبنية تحتية رسمية أو غير رسمية، بحيث يمكن للأفراد العاملين في المؤسسة أن يساهموا بفعالية في عملية توليد الذكاء التسويقي، بالإضافة إلى كسب الفائدة من المعلومات المتحصل عليها، وهناك دعم كبير من قبل المؤسسات في الوقت الحاضر للهيكل التنظيمي الرسمي والمدخل النظامي للذكاء التسويقي، ويجب أن يكون هناك نوع من التكامل في مكونات عمليات الذكاء التسويقي، بحيث لا يتم الاعتماد كلياً على الجانب التقني وإهمال دور العنصر البشري، فعملية الذكاء التسويقي التي لا تتضمن المصدر البشري كعنصر ذكائي فيها من غير المحتمل أن تزود المدراء بالمعلومات التسويقية المعتمدة على المعرفة التي يحتاجونها ويتوقعونها.

2- الثقافة والوعي التنظيمي: حتى تستفيد المؤسسة من جهود الذكاء التسويقي بشكل ناجح، وحتى يصبح هذا الذكاء ممارسة ناجحة، يجب على المؤسسات أن تدعم هذه الثقافة ضمن تنظيمها بحيث يمكن تأسيس وتبادل المعرفة والأفكار بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، ويجب أن تمتلك درجة مرتفعة من الوعي التنظيمي لخلق ثقافة التنافس، حيث يعد الوعي المرتفع لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أحد القواعد الأساسية لنظرية التعلم التنظيمي، وإلى جانب غرس الوعي بالثقافة التنظيمية لا بد كذلك من تطبيق السلوك والمعايير الأخلاقية². وحتى يتحقق ذلك يجب الوعي خلق جو ملائم للذكاء التسويقي وهذا يتطلب لتدريب المستمر للطواقم الوظيفي، ومن بين العوامل المساعدة على نشر ثقافة الذكاء داخل المؤسسة هو مدى الطلب المستمر للمعلومات الذكية من مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات.

وهناك مجموعة من النقاط الحيوية فيما يتعلق بتأسيس ثقافة الذكاء التسويقي داخل المؤسسة ومنها:

❖ يجب أن تكون عملية جمع البيانات في ذهن كل شخص داخل المؤسسة، ويجب على صناع القرار تحديد ما هي المعلومات المطلوبة؛

❖ تقدم التعديلات الهيكلية بواسطة وسائل النمو والتوسع في الآليات المتكاملة لإدارة المعلومات مثل تأسيس نقطة تجميع مركزية للمعلومات؛

❖ تعيين مكاتب تنسي للذكاء التسويقي ضمن المؤسسة؛

¹ بالاعتماد على:

- عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المنصورة، المكتبة العصرية، 2002، ص ص 352- 353. بتصرف
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2005، ص 85. بتصرف

- ١٤ تطوير قاعدة بيانات ذكية داخل المؤسسة؛
- ١٥ تطوير برنامج تحسيس مستمر يهدف إعلام الأفراد العاملين بماهية الذكاء التسويقي، وماذا يستطيعون وكيف يسهرون ويعرضون قيمة المعلومات المشاركة؛
- ١٦ مناقشة الذكاء التسويقي وأهمية التعلم أو المؤسسة المعتمدة على المعرفة كمادة متكررة على أي جدول أعمال لأي اجتماع؛
- ١٧ إقرار مجموعة من القوانين للأخلاقيات التي زود بإرشادات للأفراد العاملين حول السلوك الأخلاقي.

ثانيا- العوامل المؤثرة على فعالية الذكاء التسويقي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على فعالية الذكاء التسويقي تتمثل فيما يلي¹:

- 1- **شبكة الذكاء التسويقي**: وتشير إلى مجموعة من مصادر المعلومات الشخصية المستقرة بشكل نسبي وغير الرسمية، وتغذى عن طريق محلل الذكاء التسويقي، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تؤثر على الذكاء التسويقي داخل هذه الشبكة وتشمل:
 - **شمولية الشبكة**: وتشير إلى عدد الأشخاص في شبكة الذكاء التسويقي غير الرسمية، تميزا عن تنظيم الذكاء التسويقي الرسمي، فمع ازدياد عدد الأفراد المنضمين للشبكة ستزداد بشكل كبير المعلومات المتوفرة فيها، وستتيح تقديم معلومات أكثر شمولية عن كل العوامل التي تحكم الصناعة والحصول على المعلومات بشكل أسرع، والشبكة الشمولية بذلك ستمكن محلل الذكاء التسويقي من التحقق من المعلومات التي يحصل عليها من أحد المصادر مع مقارنتها بصدر آخر، ومن المحتمل أن يؤدي هذا معلومات أكثر دقة.
 - **تقنية الطرف الثالث**: من خلال طلب بعض المعلومات عن أحد المنافسين من طرف آخر يرتبط بالمنافس الذي نريد الحصول على معلومات عنه، نظرا لصعوبة الحصول على تلك المعلومات بشكل مباشر.
 - **التماثلية**: كلما انخفضت التماثلية في شبكة الذكاء التسويقي فإن ذلك سيؤدي إلى ازدياد مستوى الشمولية ودقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من عملية البحث، وسيكون هناك ثقة أكبر في معلومات الذكاء التسويقي التي يتم توليدها.

¹ بالاعتماد على:

-انظر الى: 17 p, Edition d'organisation, Paris ; 2001, *l'intelligence économique*, deuxième édition, Martinet

-علاء فرحان طالب وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 90.

- **تزويد المعرفة:** من الأمور الهامة في عملية الذكاء التسويقي هو مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسة لأهمية المعلومات التي يمتلكونها عن مختلف المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، وتزويدها لمخلي الذكاء التسويقي، إما لأنهم لا يعرفون كيف يشاركون بها أو لأنهم لا يعرفون كونها هامة، وكلما كانت عملية التزويد بالمعرفة أفضل ضمن شبكة الذكاء التسويقي انعكس ذلك بشكل ايجابي على شمولية ودقة وتوقيت المعلومات المتحصل عليها.
 - **المحافظة على التبادل:** بقدر ما تحافظ المؤسسة على تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين ضمن الشبكة الداخلية الخاصة بها، فإن ذلك سوف يزيد من شمولية ودقة وتوقيت المعلومات، وسوف يقلل من اعتماد محلل الذكاء التسويقي على المصادر غير الشخصية.
 - **الجهود الترويجية:** تساهم الجهود الترويجية لنشاط الذكاء التسويقي في المؤسسة في تحقيق مجموعة من الفوائد تمثل في زيادة عملية التزويد بالمعرفة من قبل الأفراد العاملين، وتعد خطوة هامة في المحافظة على تبادل المعلومات ضمن الشبكة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.
- 2- بيئة الأعمال:** وتجسد الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من حيث خصائص هذه البيئات وكيف تؤثر على عمليات التنظيم والبحث وصنع الوعي وهناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على عملية الذكاء التسويقي في مؤسسات الأعمال وتشمل¹:
- **أنظمة التقدير:** وتشير إلى المكافآت الرسمية وغير الرسمية من أجل الحصول على المشاركة بالذكاء التسويقي، حيث تسهل هذه الأنظمة تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المؤسسة.
 - **تخصيص الزمن:** في حال عدم منح الزمن الكافي يمكن أن يقلل ذلك من عدد مصادر الحصول على البيانات وتنوعها، ويمكن أن يخفف من دقة عملية التحليل من حيث إعادة فحص مصادر المعلومات وتمييز العلاقات بين الأجزاء المختلفة من المعلومات التي تم جمعها، ويزيد من استخدام المناهج التجريبية في اتخاذ القرار ويقلل من دقة النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق محلل المعلومات، ومن الممكن اعتبار ضيق الوقت في تنشئة وتحليل البيانات التنافسية سبب هام لفشل العديد من برامج الذكاء التنافسي.
 - **ضغط السوق:** ويمثل المطالب الملقاة على عاتق المؤسسة من قبل أصحاب المصالح الخارجيين الرئيسيين مثل المنافسين والزبائن وحملة الأسهم، ويمكن للمؤسسات أن تستمر في الأسواق ذات الضغط المنخفض حتى ولو

¹ د. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 77. بتصرف

لم تولف نفسها بشكل جيد للزبائن والمنافسين وغيرهم من أصحاب المصالح، ومع ذلك وعندما يزداد الضغط السوقي يجب عليها أن توجه نفسها لحاجات السوق، والأكثر أهمية من ذلك هو أن تدرك وتستجيب للاتجاهات الجديدة والتطورات في الأسواق ذات التنافسية المرتفعة.

إن الوعي المعرفي للضغوط السوقية الكثيفة من المتوقع أن يدفع ذلك الإدارة التنفيذية لتخصيص موارد مالية وبشرية أكثر لمراقبة وفهم تحركات المنافسين، ويمكن للوعي المدرك للضغوط السوقية غير الزمن أن يقود لزيادة الالتزام بأنشطة الذكاء التسويقي.

3- بيئة المعلومات: تشير إلى خصائص المعلومات التي يواجهها محلل الذكاء التسويقي، وتشمل مجموعة من المتغيرات المؤثرة على فعالية الذكاء التسويقي وتشمل¹:

- **الغنى:** ويعبر عن كمية المعلومات التي ترتبط بعوامل بيئة المؤسسة، فالبيئة الغنية بالمعلومات يمكن أن تزود بفرص أكبر للحصول على معلومات شاملة، إلا أن هناك مجموعة من الآثار السلبية، حيث يعتبر هذا الغني وفقاً لبعض الممارسين واحداً من أكبر المشاكل المدركة بواسطة المحللين وله آثار سلبية على عملية صنع الوعي فهو يقلل من سرعة البحث وعملية الإدراك، كذلك قد يخفض من الثقة في عملية الذكاء التسويقي.
- **التضارب في المعلومات:** يؤثر التضارب على سرعة عملية صنع الوعي بسبب الزمن الذي يتطلبه تحديد أي من تلك المعلومات تكون موثوقة وسارية المفعول.
- **خصائص محلل المعلومات:** إن خصائص المسؤولين عن عملية الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التي يستخدمونها تؤثر على كفاءة الذكاء التسويقي، وتعد الاستمرارية في العمل من السمات الهامة التي لا بد من توافرها في المكلفين بالذكاء التسويقي فهو يؤدي إلى الحصول على المعلومات بالدقة والشمولية والتوقيت المناسب.

المطلب الرابع: علاقة الذكاء التسويقي بمختلف مستويات الذكاء الأخرى

أدرت في الآونة الأخيرة المؤسسات الناجحة استفادتها من أساليب وتقنيات ممارسة الذكاء بمختلف مستوياته في قطاع أعمالها، من ذكاء استراتيجي، ذكاء اقتصادي، ذكاء الأعمال، وذكاء تسويقي. إن هذه الخدمة تعتمد على منهجية جديدة في تسيير الأعمال، وتهدف في مجموعها إلى دعم أفضل لصنع القرار، ولديها القدرة الهائلة على التعامل مع كم هائل من المعلومات لمساعدة المؤسسة على تحسين توقعاتها في السوق، والاستفادة من الفرص الجديدة وتنفيذ استراتيجية فعالة.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62-67. بتصرف

كما أن هذه الخدمة لها مهام مشتركة في جمع وتحليل البيانات وإدارة عمليات الأعمال، لاستخراج تحليلات تنبؤية حول مستقبل المؤسسة.

أمام هذا التداخل بين مختلف هذه الأنظمة، إلا أنها تختلف من حيث أبعاد ومجالات الدراسة. فالذكاء التنافسي هو برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل المعلومات حول اتجاهات السوق وتطورات الصناعة والتقدم التكنولوجي، هذه المعلومات تساعد تحديد المخاطر واغتنام الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، بهدف تقديم فكرة تقريبية عن الواقع ونظرة أفضل عن السوق والمنافسة¹.

والذكاء الاستراتيجي تبعا لمجال نشاطه يهتم بمختلف أنشطة المؤسسة لا سيما الأنشطة التسويقية التي محور اهتمام الذكاء التسويقي.

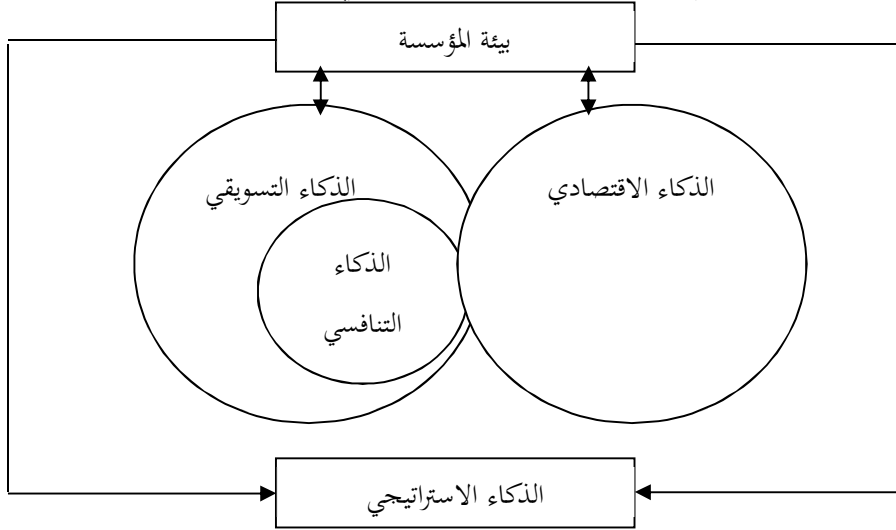
فالذكاء التسويقي يعتبر العنصر الأساسي للمعلومات التسويقية وتفيد اتجاهاتها المتوقعة لدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية والتسويقية على وجه الخصوص، بحيث يعتبر المصدر الأول لمدا الإدارة الاستراتيجية بالقرارات التسويقية ضمن فريق دعم اتخاذ القرارات المساندة الرئيسي للتسويق.

والذكاء الاستراتيجي هو أكثر شمولاً من الذكاء الاقتصادي إذ يتضمن النواحي الاستراتيجية لنشاط المؤسسة بما فيها الجانب الاقتصادي.

إن تطبيق الذكاء بمختلف مستوياته في المؤسسة يعمل بطريقة متكاملة، بحيث لا يكفي على المؤسسة أن تحصل على المعلومة تستطيع أن تتميز من خلالها على منافسيها وتكسبها ميزة تنافسية، بل يجب حمايتها والتأثير بواسطتها في بيئتها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها وهذا ما يقوم به الذكاء الاقتصادي، الذي يجب المؤسسة من الوقوع في الأزمات الاستراتيجية من خلال التنبؤ والمراقبة المستمرة لتغيرات البيئة عن طريق الذكاء الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لبيئتها والتكيف معها. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مختلف أنظمة الذكاء في المؤسسة.

¹ أنظر الى: L . kahaner ,C ompittive Intelligence ,Profissionels , : from Black Ops to Boarderooms-how : Busenisses Gather,Analyse and Use Information to Succeed in the Global Market Place,New york,1996

الشكل رقم (05): علاقة الذكاء التسويقي بأنظمة الذكاء الأخرى



المصدر: من إعداد الباحثة استنتاجا من العلاقة السابقة

المبحث الثالث: مجالات الذكاء التسويقي

انطلاقا من التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسة، فإن الذكاء التسويقي يرتكز أساسا على سبل تحصيل المعلومة، التي تشكل قواعد للمعرفة تمكن المؤسسة من متابعة سيرورة التغيير، وإيجاد الحلول لمواجهة التحديات، التي أدت على توسيع استخدامات وتطبيقات الذكاء التسويقي في كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، والشكل الموالي يوضح مجالات واستخدامات الذكاء التسويقي.

الشكل رقم (06): مجالات الذكاء التسويقي



Source : choochart haruechaiyasak and alisa kongthon, s-sense : an opinion mining tool for marktintelligence, p02,

<http://www.pnclink.org/pnc2011/english/ppt/r%20403/oct%2019/3,%20digitized%20thaind/choochart>

sensean%20opinion%20mining%20tool%20for%20market%20intelligence.ppt,

voir le 02-01-2016 à 09:23

المطلب الأول: ذكاء الزبون

إن الزبون يمثل جوهر العمل التسويقي، لذا أصبح التفوق يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب فهمهم من أجل تحسين التعامل معهم، وتزداد أهمية فهم الزبائن عندما يتعلق الأمر بالتعامل المباشر معهم على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية الذكاء التسويقي في التعرف عليهم ومعرفة أنماطهم.

أولاً - مفهوم ذكاء الزبون

تعتبر المعلومات عن الزبون في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح أعمال المؤسسة، ولقد استمرت مؤسسات عديدة كميات لا يستهان بها من أنظمة قواعد بيانات للزبائن، بحيث تعمل هذه الأنظمة على جمع كميات كبيرة من البيانات عن الزبائن وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلاً عن استخدامها في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات، ويسمح ذكاء الزبون بتحديد اتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل متكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعندئذ يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحديد السلوك الشرائي للزبون عبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة التجارية ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجاتها وخدماتها.¹

كما يساعد ذكاء الزبون المؤسسة على بناء علاقات قوية وذات فائدة مشتركة ومتبادلة مع زبائنها وذلك من خلال تحديد ما يلي:²

- الزبائن المستهدفين؛
- كيفية كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم؛
- العمل على التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة؛
- التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون بها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.³

¹ انظر إلى: Gibbert-M et al, **knowledge-enabled CRM, integrating CRM and KM**, concepts journal of KM ; vol.7 n°5, 2003, p107.

² انظر إلى: carolina-L , francisco jose. **MoLINA-CASTILLB, customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk**, international journal of information management, elsevier, vol.28, 2008, p102.

³ معلا ناجي، رثف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص89.

إن ذكاء الزبون يؤكد بأهمية الزبون للمؤسسة، فهو يهدف إلى الحصول على صورة واضحة من المؤسسة من وجهات نظر مختلفة، لهذا على المؤسسة المصادقة على بيانات الزبائن تكون قادرة على إنشاء وتطوير علاقة مفيدة مع هؤلاء الزبائن، واستعمال هذه البيانات بطريقة جيدة، سيساعد على تحسين أدائها.¹

ثانيا - معلومات ذكاء الزبون

يعتبر ذكاء الزبون عنصرا مهما من مجالات الذكاء التسويقي في المؤسسة، لأن دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة وخدماتها لحاجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي فالذكاء التسويقي يعمل على التحديد الدقيق لهذه البيانات، والتركيز على جودتها، خاصة عند السعي لجذبهم أو أثناء توجيههم للحفاظ عليهم وكسب ولائهم، ويركز الذكاء التسويقي على نوعين من المعلومات للوصول إلى الفهم الصحيح للزبون، وتمثل في:

1-معلومات للزبون: يقصد بها المعلومات التي يرغب الزبون بالحصول عليها من المؤسسة، والتي تمكنه من تحديد المنتج أو الخدمة التي يؤيد أن يشتريها أو يهتم لشرائها وكيفية استعمالها، من خلال معلومات عنها وعن السوق وعن المورد، ولقد ازداد اهتمام المؤسسات بهذا الجانب خاصة بعد إدراك الكثير منها لأهمية الزبون في العملية التسويقية، وهذا ما يجعلها توظف كافة طاقاتها فيهم تفضيلاته وحاجاته، وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها.²

2-معلومات حول الزبون: يتضمن هذا النوع المعلومات التي ترغب معرفتها عن زبائنها الحاليين والمرقبين، كمعرفة تاريخ العلاقة مع الزبائن ورغباتهم وحاجاتهم ومدى تمييزهم لعلامتها التجارية، ومدى استمرارهم في العامل معها، الأمر الذي يضع أمامها تصورات عن مدى ولائهم، وتعمل المؤسسة على ترجمة هذه المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة من خلال بناء وتطبيق استراتيجيات تسويقية تنطلق من الزبون وإلى الزبون طوال دورة حياته في تعامله مع المؤسسة، فمثلا جمع البيانات عن المنتجات والسوق وتحليلها يعتبر مفيدا لفهم دوافع الزبائن وسلوكهم الشرائي، وبالتالي إتباع الاستراتيجية الترويجية الملائمة لمخاطبتهم.³

¹ انظر إلى: Akrosh n, et al, **customer relationship management implementation an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context**, international journal of commerce and management, vol 2, n°21, 2011, pp158-161.

² انظر إلى: kotler philip, **les clés du marketing**, pearson edition, paris ; 2003, p5.

³ انظر إلى: Gibbert M, leibolb M, probdt G, **five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value**, european management journal, vol 20, n°5, elsevier science, britain, 2002, p460, بتصرف.

إن الذكاء التسويقي يقوم بتوفير المعلومات عن خدمة الزبائن وتبادلها داخليا عن طريق ذكاء الزبون، إذ يساهم في¹: تحسين الحصة السوقية للمؤسسة، تكرير العملية الشرائية للزبائن، المحافظة عليهم، ورفع ولائهم.

ثالثا- مراحل ذكاء الزبون

يعتبر ذكاء الزبون قاعدة أساسية يعتمد عليها الذكاء التسويقي في الحصول على بيانات حول الزبائن وفق منهج منظم ويتضمن المراحل التالية:

1- جمع البيانات: تشمل البيانات حول:²

- البيانات الديمغرافية وبيانات أنماط الحياة، وهي تتضمن اهتمامات الزبون؛
- تفضيلات المنتج؛
- سلوك الشراء، وماهية التبادل وأين يحصل، وتكرار الشراء؛
- الشكاوى وعوائد البضاعة وإدارة المخاطرة؛
- أسلوب الدفع؛
- استخدام مخطط الولاء؛
- بيانات المنتج، الاستبيانات الشخصية وطلبات الزبائن؛
- حركة المنتج ضمن المؤسسة؛
- مخرجات حركات الترويج ونسبة المبيعات؛
- خطط الترويج والأهداف والأداء والتواريخ، ما الذي ينجح وما مدى هذا النجاح؛
- العوائد والأرباح من العلاقات الزبون.

2- تحليل البيانات: عملية تحليل ومعالجة البيانات واستخلاص المعلومات تسمح ببناء أفعال تنفيذية، بناء على المعلومات التي أصبحت ذات قيمة بعد معالجتها، ولهذا أهمية كبرى فيما يسمح بنشر النتائج بسرعة، ويتم تحليل البيانات معطية المجال لتقاسمها بين كافة عناصر المؤسسة، لاتخاذ القرارات المبنية على معلومات مؤكدة حول كيفية التفاعل مع الزبائن.³

¹ انظر إلى: Yichen LIN, shihen CHIENC,hwan-yann SUB ; A knowledje-enabled procedure for customer

.relationship management , industrial marketing management, vol 35, issue4, elsevier, 2006, p448

² انظر إلى: stone MERLIN, condrom KEVIN, sharing customer data in the value chain, journal of data base ;

marketing, vol9, issue2, 2002, p119. بتصرف.

³ انظر إلى: winer russel, framework for customer relationship management, california management, n°4, p93,

review, vol 43.

3- اختيار الزبون: بعد جمع وتخزين وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات، من أجل تحليل سلوك الزبون، تكون المؤسسات قد عملت على تجزئة قاعدة الزبائن، وبالتالي العمل على تقسيم الزبائن إلى مجموعات متجانسة من أجل زيادة تركيز جهودها التسويقية.

ويتم اختيار الزبون وفقاً لأسلوب التجزئة المعتمد مثل: نسب الشراء العالية ودرجة الولاء للعلامة التجارية، ووفقاً لهذه العوامل والمعلومات يتم نشر أو استخدام الأدوات التسويقية.

إن مثل هذه الاختلافات يمكن تطابقها من ناحية التعاملات التجارية إذا ما توفر مثل هذه القاعدة من البيانات التي تتعلق بالأسماء كي تجد زبائن إضافيين يكون سجل معلوماتهم مع هؤلاء الزبائن.¹

4- استهداف الزبون: بعد أن تقوم المؤسسة بغربة الزبائن وتحدد الأفضل لها تتحول جهود المؤسسة نحو خلق حوار مع الزبائن الحاليين والمستقبليين، وعلى المؤسسة استخدام ملفات وحقائب من أدوات التواصل من أجل التفاعل مع الزبون، بحيث تستخدم المؤسسة مجموعة منسقة ومنسجمة بين قنوات التواصل المباشرة وغير المباشرة ويمكن أن تتأثر قنوات التواصل هذه بالعديد من العوامل وتتضمن هذه العوامل:²

- هدف التسويق؛

- وعي الزبون؛

- جذب الزبون؛

- استرجاع الزبون؛

- تطور الزبون؛

- قنوات التسويق المستخدمة (المباشرة/غير المباشرة).

5- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية تساعد المؤسسات على تقييم ردود أفعال الزبائن حول منتجاتها، بهدف تحسين وتطوير عملياتها الإنتاجية باستمرار وتقسيم أسواقها بشكل أكثر فعالية وتطوير استراتيجيتها وخلق منتجات جديدة وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

¹ انظر إلى: stocabacka kaj , standvik TORE, gronroos , **managing customer relationship for profit : the dynamics of ralationship quality**, international journal of service industry management, vol 5, ussue5, 1994, p21 .

² انظر إلى: book joel, **harnessing the power of multi channel marketing for customer development and relationship management, defying the limits setting a course for CRM success**, vol 2, montgomery inc, sanfrancisco, C.A, 2001, p260.

المطلب الثاني: ذكاء المنافس

نظر لتزايد حدة المنافسة في الأسواق، مما يحتم على المؤسسة أن تقوم بجمع كل البيانات، لفهم دور المنافسة والمنافسين وتأثيرها على الأسواق.

أولا - مفهوم ذكاء المنافس

ذكاء المنافس هو النشاط الذي يتم من خلاله معرفة المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع البيانات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.¹

ثانيا - معلومات ذكاء المنافس

يوفر ذكاء المنافس للمؤسسة معلومات دقيقة عن منافسيها، لأن المنافس الأكثر تهديدا للمؤسسة هو المنافس المشابه لها، كما يهتم أيضا بالمنافسين الذين يبدون بعيدا عن المنافسة، لكنهم من المحتمل أن يكونوا أكثر خطورة، وأهم البيانات التي يجب جمعها حول المنافسين، تتمثل في:²

1- تحليل الصناعة: يعمل ذكاء المنافس على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة:

- عدد المنافسين الرئيسيين الذين يقدمون المنتج في السوق؛
- طبيعة المنافسة في السوق؛
- نقاط القوة والضعف للمنافسين؛
- طبيعة المنتجات المنافسة في السوق؛
- طبيعة المنتجات البديلة؛
- استراتيجية المنافسة في اختراق السوق؛
- مستوى تمييز العلامة؛
- مستوى الطاقة الكلية للإنتاج مقابل الطلب؛
- أهمية الأسواق بالنسبة للمنافسين؛
- تكاليفهم الحالية وقنوات التوزيع والتسعير؛

¹ انظر إلى: gerard verna, **la veille technologique: une ardente nécessité**, article sur le site

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, visite-le 05 /03/2015 à 17 :20

² هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3137، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2008، ص164.

2- تحليل المستوى العام للمؤسسة: إن هدف ذكاء المنافس من تحليل المستوى العام للمؤسسة، هو تحديد مؤشرات حول نمو الأسواق المحتمل ورأس المال والتكاليف المطلوبة للبحث والتطوير لتحقيق النجاح التام، من خلال¹:

- أهمية الأسواق للمنافسين الرئيسيين؛
- المبيعات التاريخية؛
- الحصة السوقية؛

3- تحليل مستوى الأعمال: وهو يزود المؤسسة بمصادر الميزة لدى المنافسين وكيفية المنافسة في الأسواق، من خلال:

- هيكل المؤسسة؛
- عدد العاملين الكلي حسب وظائفهم؛
- الزبائن الرئيسيين حسب التجزئة؛
- الموردين الرئيسيين؛
- الحصة السوقية والمبيعات لكل خط إنتاجي.

4- المقارنة المرجعية: تمثل تقنية القياس الدقيق لأداء المؤسسة في مقابل أداء أفضل المنافسين في نفس الصناعة، والغرض منها تعلم كيفية التطوير المطلوب في وظائف الأعمال الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، والبيانات المطلوبة في هذا المجال تكون أكثر تفصيلاً:

- برامج الحوافز للمبيعات؛
- مستوى إنتاجية المبيعات؛
- مستوى العلاقات مع الزبون؛
- توصيف رجال البيع؛
- دعم المبيعات، تكلفة دعم الوحدة؛
- مواقع الموارد (عدد العاملين في الموقع)؛
- تكلفة العامل الواحد.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ثالثا- مصادر معلومات ذكاء المنافس

يعتبر تطبيق ذكاء المنافس من الوسائل الصعبة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يفرض عليها العامل مع البيانات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث التحديد الدقيق لمصادرها، والتي تتمثل في:¹

- الصحف والمجلات والمواد المطبوعة، دراسة إعلانات المنافسين وأحاديثهم؛
- دراسة صفحات الويب الخاصة بالمنافسين التي تظهر على الانترنت، والتي يمكن أن تحوي على معلومات تفصيلية عن المنتج، السعر، ومعلومات عن المنتجات الجديدة، مواقع العمل، والمكاتب والموزعين؛
- كما يمكن استقصاء البيانات عن طريق أشخاص بعيدين عن المنافسين، ومساعدتهم في معرفة طريقة تفكير المنافسين وردود فعلهم المحتملة؛
- رجال البيع والوسطاء من خلال معرفة انطباعاتهم وتجاربهم مع منافسين في نفس الصناعة.

المطلب الثالث: ذكاء المنتج

يلعب المنتج دورا حيويا ومهما في توجيه القرارات الاستراتيجية، وذلك لما له من تأثير في تحديد نوع الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، وفي هذا الصدد فإن الذكاء التسويقي يلعب دورا أساسيا في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال ذكاء المنتج.

أولا- تعريف مزيج المنتج وأبعاده

هي مختلف أنواع المنتجات التي تعرضها المؤسسة للبيع، ويعتبر تحسينها بمثابة المفتاح للحصول على الربح، ويتم توضيح مزيج المنتج باستخدام أبعاده.

1- تعريف:

- مزيج المنتج: هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة في السوق.²
- تعريف خط المنتج: هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي يرتبط كل منها بالآخر، سواء من حيث الخصائص المتشابهة أو أنها تشبع حاجات معينة، أو تباع لنفس الفئة من المستهلكين، أو يتم توزيعها عن طريق نفس منافذ التوزيع.³

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص100-101.

² انظر إلى: Denis lindon, frederic jallat, le marketing étude moyens d'action stratégique, France, 2005, p93.

³ انظر إلى: idem, p95.

2- أبعاد مزيج المنتج: مزيج المنتج عدة أبعاد هي: ¹

- **الاتساع:** يشير المزيج السلعي إلى عدد الخطوط الإنتاجية التي تقوم المؤسسة بامتلاكها وإنتاج السلع من خلال هذه الخطوط الإنتاجية.
- **الطول:** يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.
- **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتجات بعبوات مختلفة أو بألوان مختلفة التناسق، يعني أوجه التشابه والتناسق بين منتجات المزيج السلعي كأن تباع لنفس المستهلكين أو يستخدم في توزيعها قنوات توزيع واحدة أو هناك تقارب في أسعارها.

ثانيا- مفهوم ذكاء المنتج

ذكاء المنتج له دور مهم في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات عن احتمال مواجهة المؤسسة لتقدم المنتجات أو عن طبيعة المنافسة والتطورات والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات المتعلقة بمزيج المنتج، ومن هنا ينبغي تطوير ذكاء المنتج لتقديم أفضل المنتجات التي تلبى متطلبات الزبون. ²

ثالثا- بناء ذكاء المنتج

إن الذكاء التسويقي في هذا المجال له أهمية استراتيجية، لأن تطوير المنتجات الجديدة والابتكار يمثل أحد مقومات النجاح والبقاء في ظل سوق شديدة التنافس، لأن قدرة المؤسسة على المنافسة تنبع من قدرتها على التكيف مع المجريات والأحداث البيئية المحيطة. وهنا تظهر أهمية ذكاء المنتج الذي يمكن تحقيق هذا التكيف والرد على تحديات السوق، من خلال الإلمام بكب ما يتعلق بالمنتج بالبحث عن البيانات وتحديد مصدرها.

1- بيانات من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة: وتتمثل فيما يلي: ³

- بيانات عن المستهلكين: من خلال التعرف عن اتجاهاتهم وحاجاتهم ورغباتهم؛
- بيانات عن المؤسسات المنافسة واستراتيجياتها في مجال تسيير منتجاتها ونقاط القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات؛
- بيانات عن المؤشرات الحكومية والتعرف عن القوانين والتشريعات الحكومية في مجال تداول أو منع تداول منتجات معينة في الأسواق؛
- بيانات عن التطورات التكنولوجية السائدة في الصناعة التي تعمل المؤسسة في مجالها لما لها تأثير على مراحل دورة حياة المنتج، والتعرف في أي مرحلة توجد منتجات المؤسسة؛

¹ انظر إلى: jean pierre Legendre, op , cit , p218.

² أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، 1994-1995، ص102.

³ انظر إلى: kotler philip et gray armstrong, op , cit, p12.

● المركز التنافسي المتوقع لهذا المنتج.

2- بيانات من البيئة الداخلية للمؤسسة: وتمثل فيما يلي: ¹

- الإمكانيات والقدرات المالية والفنية المتاحة للإدارة التسويقية والإنتاج؛
- الاستراتيجية الإنتاجية اللازمة لإمداد السوق بمتطلباته الحقيقية من المنتجات؛
- مزيج المهارات الحقيقية والإدارية المتاحة واللازمة لتنفيذ خطط إدارة المنتجات.

رابعاً- أهداف ذكاء المنتج

تقوم إدارة الذكاء التسويقي بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وتقديمها لمتخذي القرار، بهدف تحقيق ما يلي: ²

1- التوسع: يتعلق هذا القرار بإدخال منتجات جديدة في تشكيلة منتجاتها، من خلال:

- إضافة منتجات أو خطوط منتجات لها علاقة وارتباط بالمنتجات الحالية؛
 - إضافة منتجات غير مرتبطة مع المنتجات الحالية في خطوط الإنتاج، وعادة ما تهدف المؤسسة من هذه الحالة إلى النمو وزيادة المبيعات والربح بغض النظر عن وجود ارتباط بين المنتجات الجديدة والقديمة.
- ولكن مهما يكن فإن قرار تمدد أو اتساع تشكيلة منتجات المؤسسة يعكس إرادتها في التطور والنمو ويكون التمدد من خلال العرض والعمق كما يلي:

- **العرض:** يحدث التمدد في العرض مزايا كبيرة بفعل إضافة خطوط منتجات جديدة، وهو ما يمكنها من إحداث أرباح التعاضد.

- **العمق:** تقديم عدد أكبر من الخيارات في المنتجات للزبائن وهذا بزيادة المنتجات في كل خط من خطوط المنتجات، ويمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا عند اتخاذ قرار التمدد ومن بينها:

- تخفيض إمكانية الفشل، ففشل منتج ما يغطيه منتج آخر؛

ومن بين المشاكل التي تواجهها المؤسسة عند القرار التعرض إلى تشتت الجهود التجارية وثقل المصاريف في الإدارة والتنظيم... الخ

2- الانكماش: عندما تصبح مبيعات منتج ما في تدهور مستمر وتستفيد المؤسسة كل الفرص الممكنة لتنشيط

الطلب على مبيعاتها مرة أخرى يكون القرار المناسب في هذه الحالة هو حذف المنتج من خطوط المنتجات.

ويعتبر قرار حذف المنتجات من القرارات الهامة والتي لا تقل أهمية عن تلك المتعلقة بإضافة منتجات جديدة.

¹ خالد قاشي، حكيم حلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص776.

² انظر إلى: Jean-Pierre Lejendre ; op, cit, p220

3- كما يهدف ذكاء المنتج أيضا إلى المساهمة في تحديد أسعار المنتجات، من خلال: ¹

مراجعة ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لها تأثير على تسعير منتجاتها كأسعار المنافسين، وهيكل السوق، والطلب على منتجات المؤسسة، ومؤثرات السلطات العمومية والأحوال الاقتصادية على تسعير منتجات المؤسسة سواء الجديدة أو الحالية وذلك من خلال:

- المفاضلة بين بيانات التسعير واختيار أنسبها لمنتجات المؤسسة؛
- قوائم أسعار المنتجات الجديدة؛
- قوائم أسعار المنتجات الجديدة والتعديلات التي طرأت عليها؛
- تقييم فعالية السياسات السعرية لمنتجات المؤسسة.

4- مساهمة ذكاء المنتج في تفعيل سياسة توزيع المنتجات من خلال: ²

- تحديد الوسطاء الممكن الاعتماد عليهم في عملية البيع، وإمكاناتهم وظروفهم؛
- تكاليف التوزيع باستخدام كل نوع من أنواع الوسطاء؛
- مستوى كفاءة جهاز البيع الخاص بكل وسيط في الوصول إلى المستوى البيعي المطلوب تحقيقه؛
- طبيعة السلع التي تقوم المؤسسة بتسويقها من حيث قيمتها وقابليتها للتلف ومعدل تكرارها وطبيعتها، وكذا الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

كل هذه البيانات تساعد المؤسسة على:

- اختيار الأسلوب الأمثل لتوزيع منتجاتها؛
- الطريقة المثلى للتوزيع غير المباشر لمنتجات المؤسسة؛
- نوع الوسيط الذي سيتم الاعتماد عليه في توزيع منتجات المؤسسة متاجر الجملة أو متاجر التجزئة؛
- نطاق التوزيع الذي يتم إتباعه في توزيع منتجات المؤسسة؛
- الوسيط الذي يتم الاعتماد عليه في تنفيذ سياسة توزيع المنتجات.

5- مساهمة ذكاء المنتج في كفاءة ترويج منتجات المؤسسة، من خلال جمع البيانات الخاصة بـ: ³

- ظروف الجمهور المعلن له من حيث قدرته المالية، ورغباته في الشراء، واحتياجاته من السلع، والعلامات التي يستعملها حاليا من السلع واتجاهاته نحو علامة معينة؛
- إشهار الصحف والمجلات، والتلفزيون، والإذاعة... الخ؛

¹ انظر إلى: Vernet Eric, **marketing fondamental** ; 2eme tirage, ed eyrolles, Paris, 1993, p163 بتصرف.

² أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص 159-161.

³ رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد، رسالة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 145.

- ظروف وخصائص السوق من حيث طبيعة المستهلكين، وتمركزهم في مناطق محددة وخصائصهم من الجنس، السن والدخل...الخ؛
 - طبيعة وخصائص كل وسيلة من وسائل نقل الرسائل الإشهارية من حيث التكلفة-الانتشار؛
 - دورة حياة السلعة المطلوب الإشهار عنها؛
 - طبيعة السلع المعلن عنها استهلاكية، صناعية، حجم ووزن السلعة، استعلامات السلعة، درجة حداثة السلعة وتميزها عن السلع القائمة.
- بناء على هذه البيانات يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات بشأن ترويج منتجاتها، من خلال:¹
- اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسائل الاشهارية؛
 - قائمة الزبائن المرتقبين مرتبة حسب أهميتهم النسبية؛
 - وسيلة الاتصال المثلى لتوصيل وعرض السلعة على الزبائن؛
 - تقارير متابعة رجال البيع للزبائن من حيث مدى تكرار شرائهم للمنتج؛
 - تقارير متابعة رجال البيع للزبائن من حيث ردود أفعالهم اتجاه السلعة بعد الاستعمال الفعلي لها؛
 - الأسلوب الأمثل لترقية المبيعات كالمسابقات، عينات مجانية، طوابع...الخ.

المطلب الرابع: ذكاء السوق

إن الطبيعة المتغيرة للأسواق والتي تفرضها العديد من المتغيرات يجب أن تؤخذ بالحسبان عند إعداد الاستراتيجية التسويقية، ومن أهم هذه المتغيرات (نمو السوق، الحصة التسويقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين...).

والتعرف على هذه العوامل يساعد المؤسسة على فهم الأسواق المحيطة بها وطبيعتها وديناميكيته من خلال ما يعرف بذكاء السوق.

يحدد ذكاء السوق البيانات التي تتعلق بأسواق المؤسسة، حيث يتم جمعها وتحليلها خصيصا لغرض اتخاذ القرارات بصورة دقيقة وموثوقة في تحديد فرص السوق، واستراتيجية اختراقها، ومقاييس تطويرها واقتحام الأسواق الخارجية².

وليتم تحقيق ذلك يتوجب تقديم معلومات قيمة تعطي صورة تحليلية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تؤثر فيه، من خلال الاستمرار في جمع البيانات المتعلقة بتلك الأسواق وصولا إلى ذكاء السوق.

¹ المرجع السابق، ص 147.

² انظر إلى: kotler philip, marketing international ; edition mc growhill, USA ; 2003, p53.

1- البيانات الضرورية لذكاء السوق: تتمثل هذه البيانات في:¹

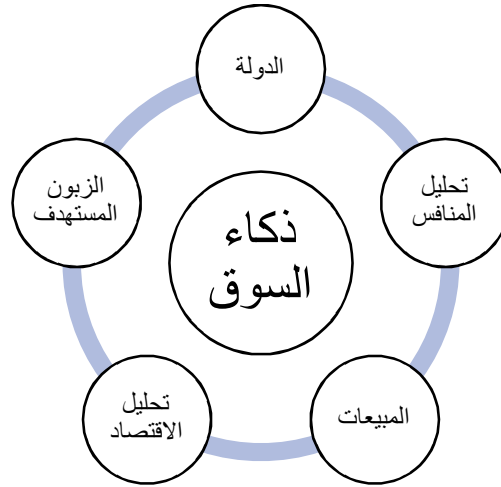
- المقومات الأساسية للدولة التي تعمل بها المؤسسة: الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الإيديولوجية السياسية، الوضع الاقتصادي، والأنماط الثقافية؛
 - خصائص السوق: توزيع الدخل، استخدام المنتج، الاستيراد، التصدير، ومستويات الأسعار...؛
 - الزبائن: الزبائن المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأذواقهم، قدراتهم الشرائية، دخولهم، العوامل المؤثرة في قراراتهم؛
 - المنافسة: عدد المنافسين، طبيعة المنافسة، الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين، تغطية السوق، الشهرة والمركز المالي للمنافسين، الطاقة الإنتاجية، ونطاق المنافسة؛
 - المبيعات: المبيعات المتحققة في الفترات الماضية، تحليل المبيعات الإضافية، الكوادر المؤهلة المطلوبة لتنفيذ خطة البيع، حجم المبيعات المتوقع لكل منطقة، تكاليف الطلبات المتوقع تحققها، وأهداف مراكز البيع؛
 - الزبائن: الزبائن المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأذواقهم، عاداتهم، الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قراراتهم؛
 - المعلومات والبيانات الاقتصادية: حركة الأسعار، المواد الخام، القوانين الاقتصادية، رؤوس الأموال المتاحة، شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومستويات الإقراض.
- وعليه فإن معرفة السوق تلعب دوراً رئيسياً في تحديد استراتيجية المؤسسة، التي تدفعها بالارتقاء بمستوى أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات.
- والشكل الموالي يوضح محاور ذكاء السوق.

¹ بالاعتماد على:

- خالد قاشي وحكيم خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص776.

- تيسير العجارمة، حاتم الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص156.

الشكل رقم (07): محاور ذكاء السوق



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

المبحث الرابع: سيورة الذكاء التسويقي

إن المؤسسة تتبنى الذكاء التسويقي لتدعيم قراراتها وتحسين تنافسيتها وكسبها لميزة تنافسية، عن طريق البحث عن البيانات والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن الذكاء التسويقي يمر بعدة مراحل متعاقبة يطلق عليها سيورة (دورة) الذكاء التسويقي، هذه المراحل تكون بصورة دورية ومستمرة، من خلال التغذية العكسية والتواصل الدائم بين منتجي ومحلي نظام الذكاء التسويقي من جهة والمستفيدين من جهة أخرى.

المطلب الأول: التخطيط والتوجيه

عملية الذكاء التسويقي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات التي يعتقد أن المدراء بحاجة إليها أو سيهتمون بها، وإنما التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية، لذلك نجد أن الذكاء التسويقي يأخذ بعين الاعتبار التخطيط الجيد لتحديد احتياج المؤسسة للمعلومات والفهم العميق للتطورات ذات الصلة،¹ ففي مرحلة التخطيط يتم القيام بدراسة تخطيطية لتقرير كيفية تكوين البيانات العامة لإنتاج المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

¹ انظر إلى: Muller-M ; key activities of competitive intelligence, south african journal of information, :
management, vol (5), n° (3), p01 بتصرف.

أولاً - تحديد الأهداف

وتعتبر الأهداف عن موضوع من مواضيع الذكاء التسويقي، التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيقه لأن تحديد الأهداف هو أول عمل يقوم به أصحاب القرار، بعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن البيانات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، تكون موجهة لهدف معين أو شريحة مستهدفة من الزبائن، المنافسين... الخ ولتكون هذه المرحلة ناجحة على متخذي القرار أن يتفاعلوا مع المعاملين في تطبيق الذكاء التسويقي لتحديد رؤية واضحة لمتطلبات المؤسسة.¹

ثانياً- البحث عن البيانات

إعداد خطة البحث عن البيانات تعد مرحلة جد هامة وحساسة، حيث يتم من خلالها تحديد مجال الاستهداف أي التعرف على مراكز الاهتمام ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، من أجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم والحصول على البيانات المناسبة والتي تفيدهم القرارات الاستراتيجية. وعملية الاستهداف تشكل موضوع البيانات المطلوبة ومحاور البحث، والتي تتمثل في:²

1- معطيات حول المنافسين الحاليين: هي كل البيانات التي تسمح بتحديد وقهم التحركات الاستراتيجية لمنافسين، فمن الضروري معرفة قدراتهم وكفاءاتهم للتنبؤ بتحركاتهم المستقبلية واختيار ما يمكن فعله بجانبهم، معهم، أو ضدهم، وتتمثل أهم المعطيات في:

- **التخصص:** مجموعة منتجات ضيقة أو واسعة؛
- العلامات المسجلة؛
- **التكاليف:** تكاليف ضعيفة أو مرتفعة؛
- التكنولوجيا المطبقة: رائدة أو تابعة؛
- درجة التنوع في المنتجات: ضعيفة أو قوية؛
- قنوات التوزيع وسياسة التسعير المنتهجة؛
- درجة تكامل الأنشطة داخل المؤسسة؛
- التغطية الجغرافية محلية، وطنية أو دولية؛
- رضا الزبائن ووفائهم؛

¹ انظر الى : Bruno Martnet, jeun Ribault, **l'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise**, les :

Edition de l'organisation 3eme tirage ; Paris, 1997, p156.

² سلمى علاوة، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، حالة شركة نفضال، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص130-132.

■ الكفاءات الأساسية للموارد البشرية؛

2- معطيات حول تطور حدة المنافسة في القطاع: هذه البيانات تسمح بتوضيح الشروط المستقبلية لحدة

المنافسة، وتصور التطور في استراتيجيات المنافسين واقتراح انسحاب منافسين ودخول منافسين جدد. وتنتج هذه البيانات من تحليل نضج الصناعة في القطاع، والتي تعني استقرار المحيط الاقتصادي في أبعاده الأساسية، ويقاس هذا النضج بمساعدة المؤشرات التالية:

■ معدل نمو الصناعة؛

■ التوسع المحتمل للصناعة؛

■ تطور التكنولوجيا.

3- معطيات حول الزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون مورّده، حاجاته ورغباته؛

4- معطيات حول المحيط القانوني والعام: مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

ثالثا- تحديد عوامل النجاح الرئيسية

التعرف على عوامل النجاح الرئيسية، والتي تساهم في عمل النظام، والتركيز على الأمور الضرورية والمهمة بالنسبة لنظام المؤسسة معاً.

وتعتمد على تحديد عوامل وأسرار النجاح، وهي عبارة عن متغيرات محدودة العدد ومختار بدقة، تساعد على قياس أداة المؤسسة بالنسبة للأهداف العامة لاستراتيجيتها الحالية، ولا يجب خلطها مع المؤشرات، إذ هذه الأخيرة تكون بعدد أكبر وتسمح بمتابعة عمل المؤسسة.¹

فقبل البدء في جمع البيانات، يجب أولاً تحديد النقاط الأساسية لتحقيق الأهداف، لأن المعطيات كثيرة ولكن جزء منها ذو دلالة، والهدف ليس الحصول على كمية من المعطيات، ولكن جزء منها فقط وفي الوقت المناسب.

المطلب الثاني: جمع البيانات

يعد تحديد حاجة المؤسسة من البيانات واستهداف المؤشرات الضرورية، يتم البحث عن البيانات الملائمة داخل المؤسسة أو خارجها، ولكي تكون العملية منظمة وفعالة، وجب أولاً وضع خطة للعمل.

لابد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر البيانات واستخدامها، ولا بد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع البيانات كجزء من عملية الذكاء التسويقي، ولعل من المهام الصعبة والتي تواجه فريق الذكاء

¹ سهيلة عمور، الترسد الاستراتيجي - حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية - حالة سونلغاز، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 107.

التسويقي هي جمع البيانات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين، لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريبا تجنب المباغنة رغم كل الجهود المضادة، ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالبا الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغنة التنظيمية، نظرا لارتباطه بنية المنافسة المستقبلية، وغالبا ما تكون المؤشرات المتعلقة بالبنية غامضة، فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالبنية بشكل مبكر وكافي، لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي تحتاجه المؤسسة للقيام به للاستجابة للحدث.

تتضمن مرحلة جمع البيانات الخطوات التالية:¹

1- تحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتكوين نظام الذكاء التسويقي: فقبل البدء في مراقبة مصادر البيانات وعملية الجمع، يجب أولا أن يكون كل شيء مرتب ومنظم، محدد ومعلوم، كي لا يضيع الباحث في الفوضى، ويضيع وقتا من دون أن يتوصل إلى البيانات الضرورية، لأن خطة البحث توضح ذلك وتسهل عمل الباحث بتحديد ماذا يبحث؟ وأين بالضبط؟

كما تتضمن هذه الاستراتيجيات برامج تدريب، أخلاقيات الاتصال والبنى لتحتية لتكنولوجيا المعلومات.

2- تعيين مكلف بنظام الذكاء التسويقي: تعيين المكلف بالبحث والتقضي وقيادة الخطوات المتبقية عن عملية البناء، ويجب أن يتم اختيار هذا الشخص من أعضاء الفريق التنفيذي، وتركيز كل مجهوداته من أجل إيجاد بيانات الذكاء التسويقي من خلال:

- الجمع المستمر أو الثابت والذي يقوم به المكلفون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب، بحيث يستطيعون الوصول إلى مصادر البيانات الرسمية المصاغة في شكل قواعد للمعطيات، الانترنت... الخ؛
- الجمع المتنقل والذي يقوم به المكلفون الميدانيون أو المتنقلون، المتحولون، ويتميز هؤلاء بأنهم في تجول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين، المنافسين، المخابر، المعارض... الخ، من أجل التوصل إلى البيانات المناسبة.

3- التعرف على مصادر البيانات: تسمح هذه الخطوة بتحديد ما هي المصادر الأكثر ملائمة للمؤسسة والتي تلي احتياجاتها من البيانات، وأول مصدر يكون داخل المؤسسة لأن أغلب البيانات تكون متوفرة فيها، ومصادر خارجية أخرى تتمثل في:

¹ بالاعتماد على

- cigref, **l'intelligence économique et stratégique**, club d'information des grandes entreprises française, : rapport, mars2003, p42
-Humbert lesca, **implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique** (Grenoble, école supérieur des affaires, 1997; p8-9.

- المحاضرات، المنتديات أو اللقاءات: فهي مهمة من جانب المؤسسة المؤسسات والخبراء المشاركين ومن جانب آخر من حيث المواضيع المعالجة؛
- المقابلات المهنية والجمعيات: وهي مؤسسات تتوفر على المعطيات الرقمية مثل: المؤشرات والرسائل القطاعية، فالتقرب من هذه النقابات يسمح بالحصول على بيانات مهمة بخصوص المنافسين وتبادلها؛
- لجان الضبط، المفتشيات السياسية: حيث تعمل المؤسسات المنافسة مع بعضها البعض في مشاريع نموذجية مقننة وهذا ما يجعلها تعرض مميزات تكنولوجيتها ومهارتها؛
- الوثائق: كالمنشورات المتخصصة، مجلات، رسائل، والتي تركز على موضوع دقيق كالسوق، المنتج فالاشتراك في هذه الوثائق يسمح لحصول على بيانات متعلقة بانشغالات المؤسسة؛
- الانترنت: تتمثل في¹:

- مواقع المنافسين: حيث تحمل بيانات حول المؤسسة، الفروع، الموزعين، المنتجات، الأسعار...؛
- موقع الصحافة والمجلات المتخصصة: بفضل الكلمات المفتاحية الأساسية نتحصل على كل المقالات الخاصة بمنافس ما أو سوق معين وقت وأقل تكلفة؛
- المواقع الخاصة ببراءة الاختراع: يتم البحث فيها عن طريق اسم المؤسسة، المخترع أو المنتج وتسمح بالاستعلام عن ابداعات المؤسسات؛
- المواقع الاقتصادية: كالبورصة، وقائع مالية، والتي تعالج الأنشطة، التقارير السنوية وتحركات رؤوس الأموال.

المطلب الثالث: تحليل البيانات

يعتمد استخدام وتطبيق الذكاء التسويقي بشكل أساسي على مدى قدرة المؤسسة في معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال المصادر المتنوعة، والتي لا يمكن أن تكون مؤثرة في عملية صنع القرار ما لم يتم تحويلها إلى معلومات ذكية، وتم عملية تحليل البيانات بالخطوات التالية:²

أولاً - معالجة البيانات

البيانات المفيدة نادرا ما تصل في الشكل المرغوب فيه، والذي يسمح لأصحاب القرار باستعمالها في الحال، كما أنها ضائعة وسط كم من البيانات غير المفيدة، والمعالجة هي التي تعطي لها قيمتها المضافة.

¹ انظر الى Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Marketing Business to Business, 4ed, édition Pearson Education, France, 2009, pp142, 143

² انظر إلى: Begg, M& Toit,A, **Level of importance attached to competitive at a mass import, retail organization**, south african journal of information management, vol (9), 2007, ^04.

فالبيانات قبل أن يتم تحليلها يجب أن تعالج، والمعالجة تعني فرز، ترتيب، واختيار البيانات التي تهم مستعملها في المؤسسة، وتسمح عملية المعالجة بتعليم وإبراز مصادر البيانات، إضافة إلى تحقيق ما يلي:

- اظهار وتوضيح البيانات المتوفرة وتسجيل النقائص؛
- مقابلة البيانات التي تملكها المؤسسة داخليا مع تلك المجموعة من الخارج؛
- توضيح إشكاليات الاختيار التي ستعتمد عليها المؤسسة؛
- إمكانية تشكيل أسئلة جديدة وإطلاق بحث جديد عن المعلومة.

ثانيا - التركيب

التركيب يعني الانتقال من مجموع البيانات الخام أو المفسرة إلى كل متناسق ومتكامل، فبعد تفسير البيانات، تأتي مرحلة التركيب والتي تهدف إلى إعطاء معنى أكثر وضوحا من خلال إعداد مثلا تقرير عن نشاط منافس ما بالاعتماد على البيانات المجموعة بشكل منفصل.

فالتركيب هو نشاط ذهني يتطلب تحليل مسبق، كما يعتبر لحظة الحكم والفصل، أي أن التركيب يتعدى تقنيات المعالجة الأولية وتجميع البيانات المجموعة بحدوث معين، فالتركيب هو قراءة العناصر المهمة وهذا يتطلب تحمل المسؤولية والمخاطرة لاتخاذ وضعية واضحة واستراتيجية للتأثير علة صاحب القرار بهذا التركيب.

ثالثا - تحليل البيانات

توجد عدة وسائل تحليلية تستعمل لإعطاء قيمة للبيانات، وتساعد في تقدير نقاط القوة والضعف، تحديد الفرص والتهديدات، ويتم استعمال هذه الوسائل حسب احتياجات المؤسسة من البيانات لاتخاذ قرارات واضحة بشأن أهداف المؤسسة، من بين هذه الوسائل:

1- نموذج القوى الخمس لبورتر: إن تحليل القوى التنافسية التي تنشط في القطاع، يسمح بمعرفة وتحديد العوامل المهمة للنجاح، وهي الأنشطة التي يجب أن تنجز المؤسسة في تطبيقها لكي تستطيع مواجهة القوى الموجودة في القطاع.

2- تحليل SWOT*: تقدير نقاط القوة والضعف هو تقدير داخلي لقدرات المؤسسة، وتقدير الفرص والتهديدات بالتركيز على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، بعد ذلك يجب تقدير كفاءات المنافسين فيما يخص هذه العوامل ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المؤسسة بغرض تحديد المجال الذي يمكن أن تحقق فيه المؤسسة ميزة تنافسية.

* Swot : تقسيم العوامل الداخلية والخارجية إلى مواطن قوة (strength) والتي تختصر ب(S) ومواطن ضعف (weakness) التي تختصر ب(W)، كما يمكن تقسيم العوامل الخارجية إلى فرص (opportunity) التي تختصر ب(O) وتهديدات (threats) التي يشار إليها ب(T)، ويسمى هذا التحليل للبيئة الاستراتيجية بتحليل (swot).

وتستفيد المؤسسة من المعلومات المستقاة والمستفادة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتطوير استراتيجياتها، فيتم العمل على تجهيز مصفوفة لهذه النقاط، ومصفوفة نقاط القوة والضعف وفرص والتهديدات يمكن تحديد هذه الاستراتيجيات كما يلي:

➤ **استراتيجية نقاط القوة والفرص:** تقوم هذه الاستراتيجية على متابعة الفرص الموجودة في السوق والتي تتوافق مع نقاط القوة الموجودة لدى المؤسسة.

➤ **استراتيجية نقاط الضعف والفرص:** مبادئ هذه الاستراتيجية الأساسية هي التخلص من نقاط الضعف من أجل متابعة الفرص.

➤ **استراتيجية نقاط القوة والتهديدات:** تقوم هذه الاستراتيجية على استكشاف الطرق التي تمكن المؤسسة من استخدام نقاط القوة لديها في سبيل تخفيف نسب تعرضها للتهديدات الخارجية.

➤ **استراتيجية نقاط الضعف والتهديدات:** المبادئ العامة لهذه الاستراتيجية هو إيجاد خطة دفاعية يكون الهدف منها منع نقاط ضعف المؤسسة من خلق حساسية عالية جدا لتأثير التهديدات الخارجية.

المطلب الرابع: نشر المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرار

هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من عملية الذكاء التسويقي إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج، ويجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب والتوقيت الملائم. ولكن قبل أن تصل هذه المعلومات إلى أصحاب القرار، وبعد تحليلها وتخزينها في أشكال مختلفة حسب الحاجة إليها.

أولا - تخزين المعلومات

تخزين المعلومات يعد شرطاً ضرورياً وأساسياً لتطويرها واستغلالها، فهو يجسد وضع المعلومات تحت التصرف، مما يجعل الاطلاع عليها سهل في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم. فالمعلومات التي تم استقبالتها من تحليل بيانات الذكاء التسويقي، يجب أن يتم حفظها وتخزينها لكي لا تضيع بطريقة تجعلها جاهزة للنشر.

ثانيا - تحديد وسائل نشر المعلومات

هذه المعلومات التي تم حفظها وتخزينها وغيرها من المعلومات، ذات صفة الاستعمال المباشر يتم نشرها وتوزيعها إلى أصحاب القرار لتحويلها إلى أفعال.

ونشر المعلومات يتم عن طريق التوزيع المباشر كالاتتماعات، الندوات، المؤتمرات والمحاضرات الداخلية...أو باستعمال وسائل أخرى، من بينها:¹

- **رسالة المعلومات:** وهي وثيقة أكثر دقة، لأنها تتطلب قراءة ثانية للمعلومات واختيار وتحليل أعمق بمشاركة أكثر من شخص؛
- **الجرائد الداخلية:** هي مكلفة نوعا ما، ولكنها أكثر كفاءة وفائدة، ومن أهم عناوين الجرائد الداخلية في مجال الذكاء التسويقي: كشف براءات الاختراع، كشف المؤتمرات والمحاضرات، أسبوع المنافسين، جريدة التكنولوجيا، شهرية بيانات البيع...؛
- **ملفات المعلومات الاستراتيجية:** وهي ملفات خاصة بالإدارة العليا، وتحتوي على المعلومات الحساسة التي تؤثر مباشرة على استراتيجية المؤسسة؛
- **الحوامل الالكترونية:** حيث يتم توزيع المعلومات إلى من يحتاجها داخل المؤسسة باستعمال حوامل الكترونية، يمكن أن تكون أقراص مضغوطة، أقراص مرنة أو مباشرة عن طريق شبكة الانترنت أو الانترنت عن طريق البريد الالكتروني، إما بنشر المعلومات في الشبكة بحيث يمكن لكل افراد المؤسسة الاطلاع عليها، أو بإرسالها مباشرة إلى الشخص المعني إلى موقعه الشخصي حيث لا يمكن لأي فرد آخر الاطلاع عليها إلا عن طريق إدخال كلمة السر.

ثالثا- نشر المعلومات

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذي غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.²

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار، الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تعرقل نشاط المؤسسة، وانهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها، وهنا يتم التركيز على المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة.

كما أن عملية الانتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم انتشارها، وصولا إلى المكان الذي يتم فيها استخدام هذه المعلومات.

¹ انظر إلى: Bruno Martinet, y ves marti, OP-CIT, p104

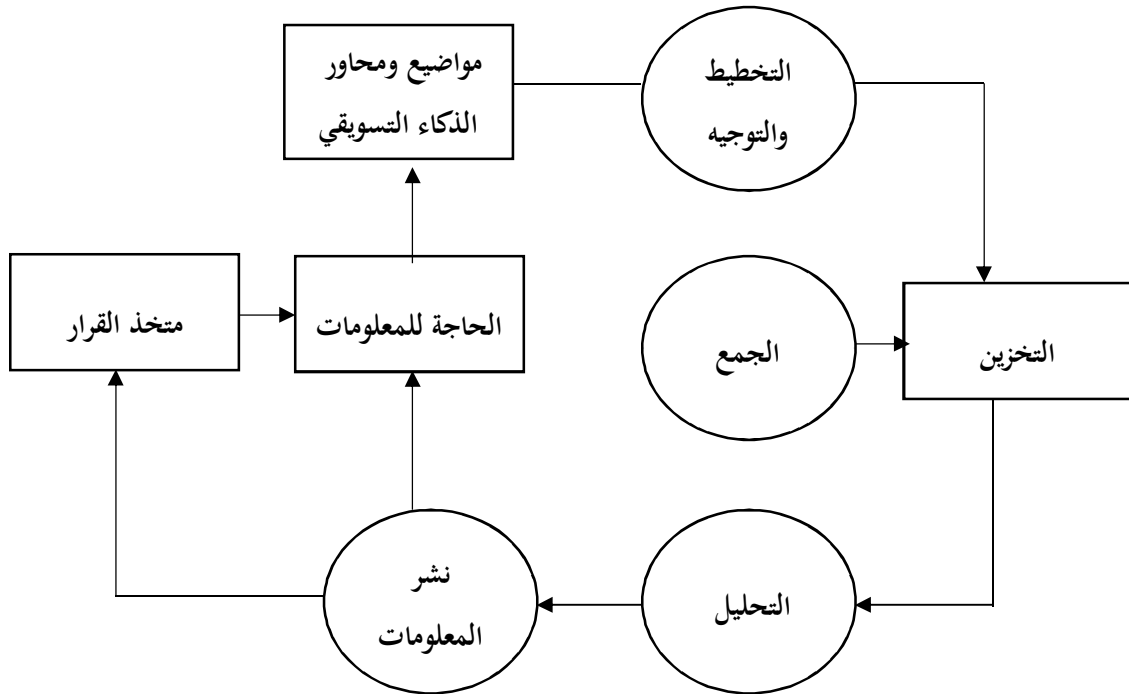
² رفيق عليوات، إرساء نظام لليقطة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص74.

رابعاً - التغذية العكسية

من خلال هذه المرحلة يمكن قياس مخرجات النظام وفق معايير محددة، وذلك من خلال مقارنة المعلومات الفعلية مع المستهدفة والمخططة، وذلك من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها، وتأخذ التغذية العكسية أهمية خاصة في هذا النظام لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرار الاستراتيجي، والتي تعد المعيار الأساس في قياس فاعلية نظام الذكاء التسويقي، وإذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح المهمة عدت مطابقة للمعايير، وخلاف ذلك سيتم إعادة النظر في مدخلات النظام وعملياته.

ويمكن تلخيص سيرورة الذكاء التسويقي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): سيرورة الذكاء التسويقي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع

Teresa maria gaspar dos santos guarda, **pervasive busines intelligence : a marketing intelligence framework proposal**, doctoaryl thesis in information systems and technology, area of information systems and technplogy, university of minho, Portugal, novembre 2025, p 18 .

خلاصة الفصل الأول

كل مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها تحتاج إلى المعلومة، خاصة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعدد، من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة والتكيف معها، الأمر الذي أجبر المؤسسة على الاهتمام بالمعلومة التسويقية كمورد رئيسي تحقق من خلاله عدة فوائد، وذلك عن طريق تبني الذكاء التسويقي.

➤ من خلال التعاريف التي أجمع عليها العديد من الباحثين نستنتج أن الذكاء التسويقي يعتبر آلية نظامية يعمل على تسيير المعلومة التسويقية ويحسن إدارتها، من خلال الحصول عليها من مصادر متعددة تسمح بمعرفة التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتحديد الفرص التسويقية في الأسواق المختلفة، واستخدامها بشكل متناسق من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛

➤ يكتسي الذكاء التسويقي أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة، نظرا لانتشار استخداماته واتساع تطبيقاته، يهتم بذكاء الزبون من خلال توفير المعلومات اللازمة لفهم رغباته، متطلباته وتوجهاته لضمان رضاه وولائه؛

➤ كما يركز لذكاء التسويقي على دراسة السوق لفهم طبيعة التغيرات التي تشهدها الأسواق، ويهتم بتطوير ذكاء المنتج لتقديم أفضل المنتجات التي تلي متطلبات الزبون، ويركز أيضا على المحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة من خلال ذكاء المنافس؛

➤ الذكاء التسويقي يمر بعدة مراحل متعاقبة يطلق عليها سيرورة (دورة) الذكاء التسويقي، هذه المراحل تكون بصورة دورة ومستمرة، من خلال التغذية العكسية والتواصل الدائم بين منتجي ومحلي النظام من جهة والمستفيدين من جهة أخرى.

إن القدرة على الاستغلال الفعال للمعلومات التسويقية والمعرفة المجمع حول سلوك زبائنها ومنافسها تمثل قوة تنافسية كبيرة، فالمؤسسة التي تكون قادرة على جمع، تخزين، وتحليل وفهم حجم كبير من البيانات يمكنها تركيز أنشطتها التسويقية حول المعرفة المستخرجة والحصول على ميزات تنافسية مستمرة.

الفصل الثاني:

الإطار العام لتحليل البيئة والميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

يشهد محيط الأعمال تطورات هائلة وسريعة، خاصة مع زيادة حركية التجارة الخارجية ونمو الأسواق واتساعها مما أدت إلى دخول منافسين جدد أو خروج منافسين حاليين، تغير أذواق المستهلكين، قصر دورة حياة المنتجات هذه التغيرات وضعت المؤسسة الاقتصادية أمام تحديات قوية. وعليه ركزت كافة جهودها للتكيف معها، من خلال اقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، بغية تحقيق أهدافها في البقاء، النمو والتميز. كما أدركت المؤسسة أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال البحث عن مصادرها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، والأمر لا ينتهي عند الحصول على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة السعي دائما لتنميتها والحفاظ عليها.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل تحديد ماهية الميزة التنافسية بالاعتماد على ما يلي:

- ❖ البيئة والميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ❖ أسس ومحددات الميزة التنافسية؛
- ❖ نموذج بورتر للقوى التنافسية؛
- ❖ جودة وتنمية الميزة التنافسية.

المبحث الأول: البيئة والميزة التنافسية للمؤسسة

تنشط المؤسسة في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها، ومن ثمة فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب المؤسسة بضرورة محاولة استيعاب هذه التغيرات والتكيف معها، ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة على إدراك العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة، بهدف استشراف اتجاهاتها المستقبلية وبلوغ التميز.

المطلب الأول: بيئة المؤسسة، تقسيماتها، وأسباب دراستها

قبل التطرق إلى تقسيمات البيئة وأسباب الاهتمام بها، نتناول مفهوم بيئة المؤسسة.

أولاً - مفهوم بيئة المؤسسة

تعرف بيئة المؤسسة " بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها، وتؤثر على قدرتها في اتخاذ القرارات الناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع المؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقاة لمسيرتها".¹

ثانياً - تقسيمات البيئة

تقسم البيئة إلى بيئة خارجية، تشمل العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وهي في المقابل تؤثر على استمرارها وبقائها، لذا لا بد للمؤسسات من دراستها لمعرفة التهديدات التي تفرزها هذه البيئة والفرص المتاحة، وبيئة داخلية من أجل دراسة نقاط القوة التي تميزها ونقاط الضعف لتحديدتها ومعالجتها.

1- البيئة الخارجية

تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع التأثير عليها، لذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة والتكيف معها، وتتمثل هذه العوامل في²:

1-1 العوامل الاقتصادية: وتشير إلى الخصائص والتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات الناتج القومي، معدلات نمو متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات ودور الأعمال وآثارها، وتتمثل هذه العوامل في:

¹ شوقي ناجي حواد، "الإدارة الاستراتيجية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص48.

² بالاعتماد على:

- سهيلة مزيان، "أهمية البقطة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير

الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص6.

- محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، دار الجامعية، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص96.

➤ **ميزان المدفوعات والقيود على الحركة التجارية:** يؤثر ميزان المدفوعات بشكل واضح على المؤسسات،

ولعل العنصر الأساسي في ميزان المدفوعات هو الميزان التجاري، والذي يعبر عن الفارق الموجود بين الصادرات والواردات، وعند حدوث عجز في ميزان التجاري تلجأ الدولة إلى إحداث فائض في هذا الأخير من خلال تقييد الواردات عن طريق منع استيراد سلع معينة، وفي المقابل تكثيف صادراتها لكل هذا يؤدي بالمؤسسات المحلية إلى اتخاذ قرارات يتوسع نطاق أعمالها وكذا سياستها العملية نتيجة الشعور بعدم وجود منافسة للمنتجات الأجنبية لكن هذا يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات المحلية من جهة وانخفاض جودتها لانعدام الخبرات الأجنبية من جهة أخرى مما يعود سلبا على المستهلك النهائي، كما أن الدول الأجنبية قد تقوم بنفس السياسة المنتهجة من قبل الدولة محلية مما ينجر عنه انخفاض في حجم التبادل الدولي وانخفاض نشاط المؤسسة.

➤ **دورة الأعمال:** إن أثر دورة الأعمال كمتغير من المتغيرات الاقتصادية يتضح من خلال أثره على مبيعات

المؤسسة، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المؤسسة، حيث تنخفض الإنتاجية الأمر الذي ينعكس سلبا على الأرباح.

➤ **توزيع الدخل القومي:** توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم في قيمة متوسطة

الدخل القومي ففي الدول النامية هناك قسمين من الأفراد الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر.

1-2 العوامل السياسية والقانونية: تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في

تصميم الاستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقدرات الإدارية وآراء الحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات، لا تعمل المؤسسات في معزل عن تأثيرات مختلف القوى السياسية القانونية للدولة والمؤسسات كبيرة الحجم معنية أكثر بهذا الأمر، فأما فيما يخص العوامل السياسية فنجد مثلا القدرات السياسية يحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية والتي تنتج عنها توسيع في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات محلية وبالتالي زيادة منتجاتها لعدم وجود منافسة أجنبية، لكن لا تخلو هذه القرارات من السلبيات كصعوبة الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية المتوفرة في بلدان أجنبية (المعاملة بالمثل من طرف الدول الأجنبية)، كما نجد القدرات المتعلقة بزيادة نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على بعض الواردات وبالتالي ارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسة، هناك عوامل سياسية تتعلق بتشجيع المستثمرين ورجال

الأعمال على انشاء مؤسسات جديدة وذلك بالإعفاء من الضرائب لمدة معينة، وتسهيل الحصول على موارد الإنتاج وغيرها من الامتيازات¹.

ولعل العامل الأهم والأكثر تأثيراً ضمن البيئة السياسية هو عامل عدم الاستقرار السياسي، وتتمثل في الاختلاف في عناصر البيئة السياسية والقانونية من حيث عدم قدرة النظام السياسي على تحقيق التحولات بانتظام وبصفة عادية وسليمة، وهذا بسبب التغير السريع في الحكومات وفشلها في تحقيق نتائج مرضية للمجتمع، هذا الأخير يجب على الحكومة امتصاص غضبه، هذه المؤشرات وغيرها تجعل بيئة الأعمال بيئة مخاطر وعدم التأكيد والخوف بالنسبة للمستثمرين، وبالتالي تمهبط من عزائمهم وقراراتهم حول الاستثمار في ظل هذه الظروف، كما أن التخطيط الحكومي يكون قصير المدى وغير مستدام مما يجعل المستقبل مجهولاً أمام رجال الأعمال هذا من جهة، والتمرد والعصيان والتخريب والسطو من طرف فئات المجتمع والتي تمس بمصالح هؤلاء المستثمرين.

أما فيما يخص العوامل القانونية فتتعلق بتلك القوانين المؤثرة بصفة مباشرة على عمل المؤسسة، حيث نجد القوانين المتعلقة بالبيئة من حيث الحفظ على نظافتها والحفاظة عليها من التلوث والاستغلال اللاعقلاني للموارد المجلوبة من الطبيعة، كما نجد القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والعاملين فيها بين المؤسسة وأفراد المجتمع، وبين المؤسسة والدولة.²

1-3 العوامل التكنولوجية: إن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استعمال التكنولوجيا المتطورة والابتكار والتجديد وحسب «M. PORTER*» فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية، وذلك لما لها من آثار على التكاليف، السعر، وصورة المؤسسة.

1-4 العوامل الاجتماعية والثقافية: يمكن تعريف العوامل الاجتماعية على أنها³: "تلك القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة ومشاكل المتغير الاجتماعي، ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي". والعوامل الثقافية تتصل بالثقافة، التعليم، الخبرات المتراكمة، والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده

¹ محمد إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص 125.

² عابدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 91.

M. PORTER*: استاذ استراتيجي ادارة أعمال في جامعة هارفارد، ولد في 23 ماي 1947، في آن أربور، ميشيغان.

³ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 97

للتغير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في العمل الإنساني.

ولغرض الايضاح أكثر في دراسة وتحليل البيئة الاجتماعية والثقافية على ذكر أهم الجوانب التي تنتمي إلى هذه البيئة وآثارها على أداء المؤسسة وهي: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم للأفراد في المجتمع، والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية.

1-5 العوامل الدولية: نعني بالعوامل الدولية تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الاجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية.

2- البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه، والتي خلالها تتمكن المؤسسة من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة اتخاذ أي قرار بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وامكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقومها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل:

1-2 الثقافة التنظيمية: نجد أن مفهوم ثقافة المؤسسة يشير إلى الاتجاهات ومجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة للأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل ومحملها معايير وأسس لتشكيل مختلف السلوكيات والأفعال والتصورات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تشكل أساساً من القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد والتي هي جزء متكامل لثقافة الأفراد التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي، لذلك فإن الثقافة التنظيمية جزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر¹.

¹ سعيد محمد المصري، "التنظيم الإداري مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص183، بتصرف.

2-2 الهيكل التنظيمي: يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها.¹

3- البيئة التنافسية: بما أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة بها، فلا بد عليها من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاقها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية، التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب جميع القوى التنافسية المحتملة (سنتناول عذا العنصر بنوع من التفصيل في نموذج بورتر)، ويكون ذلك عبر التعرف على المنافسين ثم معرفة عناصر البيئة التنافسية.

3-1 التعرف على المنافسين: لدراسة البيئة التنافسية فيجب على المؤسسة أن تعرف منافسيها واستراتيجياتهم، نقاط قوتهم ونقاط ضعفه، وعليه سنعرض ثلاث خطوات تساعد في التعرف على البيئة التنافسية بالنسبة للمؤسسة:

➤ **تحديد المنافسين:** إن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أصعب المهام التي تقوم بها، وخاصة المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة في القطاع المستهدف، وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وهي²:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس الزبائن، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك؛
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة السوق والقدرة على الابتكار.

➤ **تحديد استراتيجيات المنافسين:** إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات، وفقا لاستراتيجيات المتبعة من أجل أن تنتهج المؤسسة الاستراتيجية المناسبة، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين.

¹ سعيد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ص86، بتصرف.

² صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 6.

➤ **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

2-3 عناصر البيئة التنافسية: لا يكفي أن تتعرف المؤسسة على المنافسين واستراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، بل لا بد من معرفة عناصر بيئتها التنافسية، وذلك من خلال¹:

جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمنظمة إنتاجها بمزايا مسببة أكبر من منافسيها؛
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على السواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

➤ **الكشف عن الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة، ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها الميزة التنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تقاديتها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

➤ **تحليل الفرص والتهديدات:** تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعدها على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

ثالثا: أسباب وأهمية دراسة البيئة

إن المؤسسات على اختلاف أهدافها وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المؤسسات، هذه الجوانب تعبر لنا أهمية في دراسة البيئة ومن بينها:²

¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص9.

² - عبد السلام أبو قحف، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 200، ص69-72.

- العلاقة التبادلية بين البيئة والمؤسسة: فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي كمدخلات وعملياتها، وأنشطتها الرئيسية، فوجود وبقاء أي طرف منها شرط ضروري لوجود وبقاء الآخر، وبالتالي فالتأثير بينها متبادل حيث أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم فرص النجاح أو الفشل كما أنها تساعد على تحديد سلوكها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها؛
- إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، وإدارتها بمفهوم النظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها؛
- جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها، وعند ممارستها للوظائف والمهام الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة)، يجب عليها أن تقوم بذلك في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية؛
- إن بقاء المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى إرضاء البيئة وتحقيق أهداف الأطراف المشكلة لهذه البيئة رغم تعددها وتباينها وتعرضها في نفس الوقت؛
- التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف المؤسسات وبدرجات متفاوتة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية؛
- إن قدرة المؤسسة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة يؤدي إلى زيادة درجة فعاليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف التعامل معها، فأهمية دراسة البيئة تكمن أساساً في استغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة وتجنب التهديدات والمخاطر البيئية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

تزداد أهمية هذا المفهوم مع ازدياد حدة المنافسة، وزيادة الصراع التجاري العالمي، مما يجبر على المؤسسة تمييز نفسها واكتساب مساحة جديدة في السوق، فقبل تحديد مفهوم الميزة التنافسية سنشير إلى مفهوم التنافسية وأسبابها.

أولاً - مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية* بالاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعريف:

التنافسية: هي الإنتاج بأكثر وأكفاً نسبياً ويقصد بالكفاءة في هذا الوضع (تكلفة اقل - ارتفاع الجودة - الملائمة العالمية في الزمان والمكان).¹

* هناك فرق بين التنافسية والمنافسة هو أن: المنافسة هي حرية المؤسسة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه، مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً، بينما التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه التنافسية والتفوق عليها.

¹ مصطفى كمال السيد طويل، معايير الجودة الشاملة "الإدارة، الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص323.

وفقا لهذا التعريف تكون المؤسسة تنافسية متى حققت إنتاجية عالية وبتكلفة أقل ودودة عالية. **التنافسية:** القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد.¹

يشير هذا التعريف إلى تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهاة في السوق. **التنافسية:** كما يعرفها مايكل بورتر بأنها معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية، المالية، الطبيعية وتحدد الإنتاجية ومستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني.² يشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة لفرادها. بالرغم من تعدد واختلاف التعاريف المتعلقة بالتنافسية، إلا أنه يمكن إعطاء تعريف شامل لهذا المفهوم، بحيث يمكن القول أن:

"التنافسية هي قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وخدمات ذات ميزات معينة تمكنها من احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق على المستوى العالمي والمحلي".
ثانيا - أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة من أهم تلك الأسباب:³

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجهات والمنظمات التجارية العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس المرجعي **Benchmarking** والشفافية النسبية التي تعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، مصر، 2001، ص102.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، ص29.

³ سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص140.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- سمح التحالف بين المؤسسات الكبرى في مجالس البحث والتطوير إلى تدفق نتائج هذه البحوث وتسارع عمليات الابداع والابتكار؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول لمنافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين، تتركز لقوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثالثا - مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تعتبر التنافسية من أهم النتائج للانفتاح نحو الأسواق الخارجية وصنع التميز، وبالتالي فإن المؤسسات اليوم مطالبة بفهم آليات المنافسة واختيار نوع الميزة التنافسية المناسبة لها، وكذلك التعرف على خصائص هذه الميزة.

1- مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وجاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصص التجارة، لذلك اجتهدت مؤسسات الأعمال في تحويل ميزتها النسبية الى ميزة تنافسية من خلال امتلاك عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

والاهتمام الواسع بتحديد مفهوم الميزة التنافسية نتج عنه تباين في وجهات نظر الباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف:

- يعرفها **M.Porter** " تنشأ التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"¹.

يركّز التعريف الذي جاء به **Porter** على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر ما دامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون اقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك

¹ انظر إلى: Porter ME, **competitive advantage-creating and sustaining superior performance**, new york, the free press, 1985, p19 .

المنتج أو الخدمة وكلما تعاضمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة امامها كثيرة.

■ كما تعرّف على أنّها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".¹

إن هذا التعريف يركّز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

■ ويعرفها **KOLTER PHILIP** بأنها " القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".

■ ويعرفها **Harsh** بأنها " العامل المؤثر الذي سمح للمؤسسات على اختلاف السلع أو الخدمات التي تنتجها بمنافسة الآخرين ويؤدي إلى زيادة الحصة التسويقية".

بناء على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

استناداً إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن "الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية وتحسينها، كما أنها ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز".

2- خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛²
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص14.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص309، بتصرف.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

إن تحديد المفهوم الدقيق للميزة التنافسية يظهر من خلال أنواعها وقدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب الزبائن والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، وتميز بين نوعين للميزة التنافسية وهما:

أولاً - ميزة التكلفة الأقل

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية والخدمات، ويمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:¹

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل انتاج جديدة والتوسع في السوق؛
 - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
 - مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
 - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
 - مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
 - مراقبة الادمج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
 - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظاره المدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
 - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو الغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- إن نجاح استراتيجية التكلفة أقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام مواصل، إذ تملك المؤسسة إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف،

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص109.

وذلك في ظل اقتصاديات الحجم، وحجم الإنتاج المتراكم، أو باتباعها لنفس السياسة.¹ على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان لأن تحسين مركزها لا يتطلب تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، وضع برامج لمراقبة تكاليف كاف الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للنشطة الخاصة بالمنافسين، البحث عن أساليب ونشر المعرفة للتحكم في التكاليف، كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف.²

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، نفس مصادرها ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تور التكاليف وكذا باختلاف قطاعا لنشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل نجد:³

- للـ اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدول أو الحركة داخل السوق؛
- للـ تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
- للـ التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها؛
- للـ حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية انتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تصبح سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها وتضافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها لتنظيم النشاط الاقتصادي.

¹ انظر إلى Nabil Mazoughi- nedra Bahri, *L'intelligence ou supply chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique*, Sousse- Tunisie, 2-3 juin 2005 .

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص116.

³ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص110.

ثانيا - ميزة التميز

وهي تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات وخدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.¹

وتستمد ميزة التميز من عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:²

- ❖ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- ❖ تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- ❖ التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الانتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- ❖ التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- ❖ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- ❖ حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز التفرد الخاص بالمؤسسة؛
- ❖ الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً؛

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها.³

إن بعض أشكال التميّز قد تكن مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظراً لمتطلبات العميل تزيد من كلفته، وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل، وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي تحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلاً مراقبة الأسعار يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

² انظر إلى: Michel porter, *l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, dunod, Paris, 1999, pp158-161.

³ فلة العيهار، مرجع سابق، ص122.

ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عليها:¹

- ❖ تحويل تكلفة التمييز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
 - ❖ إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة؛
 - ❖ تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها فيعدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تنظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة؛
 - ❖ الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها؛
 - ❖ اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تمييزها أو امتلاكها لميزة التمييز؛
 - ❖ تعدد مصادر التمييز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التمييز ومحاكاتها.
- يتوقف دوام واستمرار تمييز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التمييز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين، وإن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل لميزة التمييز لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار.

المبحث الثاني: أسس ومحددات الميزة التنافسية

إن هدف المؤسسة هو الحصول على ميزة تنافسية مستمرة لمواجهة حدة المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها معرفة أسسها ومحدداتها وفق ما تسمح به إمكانيات المؤسسة وظروفها.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

إن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتحدد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال العناصر التالية وهي: سلسلة القيمة، الكفاءة، الابداع، الجودة، الاستجابة لحاجات الزبون، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمعرفة التي تعتبر بمثابة الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

أولا - سلسلة القيمة

يمكن اعتبار الأنشطة المساعدة والأنشطة الأساسية أو الأولية المكونة لسلسلة القيمة من مصادر الميزة التنافسية، إذا أحسن استغلالها، خاصة إذا كانت بعض الأنشطة غير متاحة للمنافسين، مما يجعلها كحاجز

¹ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 238.

امامهم لا يستطيعون من خلاله تقليد المؤسسة وهو ما يعزز موقعها التنافسي وتفوقها المستمر، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة



الأنشطة الأساسية (الأولية)

المصدر: بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها المالية وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص66 ويمكن شرح هذه الأنشطة بإيجاز، وكيف يمكن اعتبارها من مصادر الميزة التنافسية، وتمثل في: ¹

1- الأنشطة الأساسية: وتمثل في:

1-1 الامدادات الداخلية: وهي تتعلق باستلام وتخزين وتوزيع داخلي للمواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المادة الأولية والعناصر النهائية المكونة للمنتج.

1-2 الإنتاج: يتمثل في ادخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي عبر مراحل الإنتاج المختلفة من تصنيع وتجميع وتركيب... الخ، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من هذه العملية يتوقف على سرعة عملية الإنتاج وتلبية طلبات الزبائن.

1-3 الامدادات الخارجية: وهي عبارة عن الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين المادة المنتجة ونقلها وتوزيعها للزبائن، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من خلال إيصال السلعة في لوقت المناسب للزبائن، والفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

1-4 التسويق والمبيعات: ترتبط هذه الأنشطة بالاهتمام بالوسائل التي تدفع المشتري للإقدام على شراء المنتج، والميزة التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال مستوى وجود الوسائل المستعملة مثل الترويج والاشهار ومدى جودة وتغطية القوى البيعية لشبكات التوزيع عبر مختلف المناطق الجغرافية.

¹ انظر الى: M.porter , OP-CIT, pp56-61.

5-1 الخدمات: هي كل الخدمات التي تصحب المنتج، خاصة خدمات ما بعد البيع وما يتعلق بها من عمليات التركيب والتصليح وتدريب المستهلك على كيفية الاستعمال، والميزة التنافسية تنتج هنا عن مدى جدية هذه الخدمات المساعدة التي يتقدمها المؤسسة للمستهلك، وسرعة الإصلاح، فكلما كانت هذه المعاملات سريعة كان التميز لصالح المؤسسة على حساب المنافسين في السوق.

2- الأنشطة المساعدة: وتشمل الأنشطة الآتية في:

1-2 تسيير الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تتركز عليها تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من جانب استقطاب هذه الموارد وتوظيفهم وتكوينهم ونظام الأجور والمكافآت المطبقة عليهم من طرف المؤسسة، فاكتمال المؤسسة لموارد البشرية المؤهلة يساعدها في رفع وتحسين أدائها بما يحقق لها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وتتوقف هذه لميزة على مدى نوعية التدريب والتوظيف.

2-2 التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا المكتسبة في الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، ويتعلق الأمر هنا بمدى تطوير واستفادة المؤسسة من التطور التكنولوجي، والقيام بالبحث المستمر عن هذا التطور وتحسين مدخلات المؤسسة، والتي تؤدي كلها إلى تحسين المخرجات المتمثلة خاصة في تغيير وتطوير ملامح المنتج.

3-2 التمويين: وتعلق بوظيفة التزود بالمدخلات المستعملة آلات، مواد أولية ولوازم في سلسلة القيمة للمؤسسة والحفاظة عليها، وتؤثر وظيفة التمويين على الميزة التنافسية للمؤسسة سواء من حيث التكاليف أو من حيث تمييز لمنتجات.

4-2 البنية التحتية: تتمثل البنية التحتية للمؤسسة عيـد نشاطات مثل: التخطيط، المالية، العلاقات الخارجية بما فيها المساهمين وتسيير الجودة، ومدى الاستجابة للزبائن، بالإضافة على ثقافة المؤسسة وطرق إدارة نشاطاتها، وكل ما يمكن أن يؤدي على ميزة تنافسية تتميز بها المؤسسة عن منافسيها في السوق.

ثانيا - الكفاءة

تتجسد الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد العال، إسماعيل عبي بسبوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص204.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل كالحفيزات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج، اقتصاديات الحجم، آثار التعلم...، كما يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة.¹

ثالثا - الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر، الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء ولاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، وتقول أن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفاته مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المناسبة، كما أن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:²

البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير، من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتميز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا، مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

رابعا - الابداع

يعتبر الابداع من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة من خلال المنتجات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها في أعين زبائنها، وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ فريد لعور، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، صص 43-44.

² - شارل هيل، جارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 208-209.

خامسا - الاستجابة لحاجات الزبائن

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات الزبون، متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات زبائنه، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.¹

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبون يتطلب توفر ثلاثة شروط:²

- التركيز على الزبون من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على اشباع احتياجات الزبائن؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:³

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بما خصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للزبائن؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبون من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها والخدمة حتى أدائها.

سادسا - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن تحقيق التميز بين المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى دور استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات والأنشطة لمختلفة التي تنجز عبر هذه الاستراتيجية، تؤثر هذه الأخيرة على الميزة التنافسية بالطرق التالية:

- تحدث تغييرا في القطاع وتعطي للمؤسسة طرقا جديدة في تصفية منافسيها؛
- تولد أعمالا جديدة ومتعددة؛
- إحداث التغيير في الطبيعة التنافسية؛
- تعزيز الكفاءة؛
- الجودة؛
- تعزيز القدرة على الابتكار؛

¹- شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 214.

²- وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 114، 115.

³ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 114.

■ تخفيض التكلفة وكسر حواجز الوقت.

سابعاً - المعرفة

إن بيئة الأعمال المتغيرة المتصفة بجدّة المنافسة العالمية، سرعة التغير التكنولوجي، قصر دورة حياة المنتج، يلزم المؤسسة التركيز على الابداع والابتكار اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة التي تعبر عن حصيلة أو رصيد معلومات وخبرة وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، وبما أن الميزة التنافسية هي نتاج الابداع والابتكار فإن المعرفة وإدارتها هي عبارة عن عملية خلق الميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم المستمر.

كما قد تحقق المؤسسة ميزة المعرفة عندما تصل على معرفة أشياء لا يعرفها المنافسون، وأن غالبية المعرفة الاستراتيجية للمؤسسة تتمحور حول ثلاثة أصناف تكمل بعضها البعض وهي: ¹ معرفة المنتج، معرفة الزبون والمعرفة الإدارية.

لكي تبقي المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة، جودة، إبداع، استجابة للزبائن، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

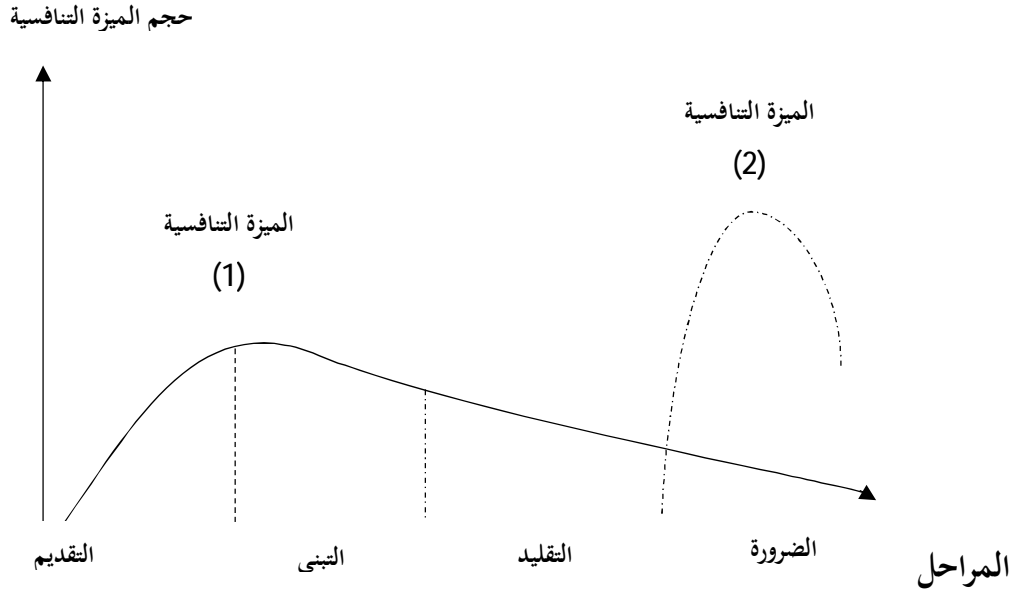
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً - حجم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا ما أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

¹ أحمد بن عشاوي ، إدارة المعرفة وتجسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005، ص 267.

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

من خلال الشكل سيتضح لنا أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة.

1- مرحلة التقديم: تعرف بمرحلة النمو السريع وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.¹

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الفورات هنا أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة.

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

¹ غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، دورية فصلية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث واستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009، ص ص 98-99.

4- مرحلة لضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا - نطاق التنافس

يعبر عن مدى اتساع؟ أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له. ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

1- النطاق السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين لتركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق، وتوسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

2- النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي لمرتفع بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من أنحاء العالم.

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المؤسسة.

¹ يحضية سملالي، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة، ورقة تقدا بما للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005، ص36.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، ومتفاوتة في الأهمية، ومن بينها:

أولا - القدرات الإبداعية

التغير المستمر في أذواق المستهلكين، يجبر المؤسسة إلى إحداث تغيرات في خصائص منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة هذه التغيرات بتقديم منتج يرضي جميع الرغبات، وفي كل الأوقات، والحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، والمتوقع، والاستماع إلى شكاوى وأراء الزبائن حول ما تقدمه المؤسسة من منتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة؛
- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الابداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا، وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

إن دور الابداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال... الخ.

ثانيا - القدرات الإنتاجية

ان القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية.

1- الجودة: وتتمثل في "قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون ورغباته".

وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة عن مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المؤسسة المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
 - الابداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج؛
 - إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج منتج يتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.
- 2- الإنتاجية*: تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءتها مقارنة بمنافسيها.

* هناك فرق بين الانتاج والإنتاجية، فالمقصود بالانتاج ناتج العملية الإنتاجية، أما الانتاجية فهي عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة.

ثالثا - القدرات التسويقية

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

1- بحوث التسويق: تعني بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج.

2- دراسة السوق: تتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشترين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المؤسسة؛
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم... الخ؛
- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المؤسسة؛
- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ؛
- الواقع الاجتماعي من عادات، وتقاليد، وديانات... الخ.

3- تحليل سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل لبيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

رابعا - القدرات على الترصّد

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين، لاستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المؤسسة ويجوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، موردين، زبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائما ومستمرا.

المبحث الثالث: تحليل نموذج بورتر للقوى التنافسية

إن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، وحتى تتمكن من البقاء والتموقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الحقيقية التنافسية والامام بكل هذه القوى.

المطلب الأول: تحليل قوى التنافس

تعتبر عملية تحليل القوى التنافسية من أهم المراحل الهامة التي تساعد المؤسسة للتعرف على شدة المنافسة القائمة دخل بيئتها ويتوقف مستوى قوة المنافسة على عوامل أو قوى تنافسية، ويمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً - تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين

المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمه عدد المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، التنوع في المنتجات، بنية التكاليف...، من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة، نمو الصناعة، تمييز المنتج، حواجز الخروج من الصناعة، بنية التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة،¹ يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة وأخيراً تصرفات الحكومة.²

ثانياً - القوة التفاوضية للموردين

وهم مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يملكون نوعاً من القوة أو السلطة على قطاع الصناعة، فقد يعتمد هؤلاء على إقامة أحلاف بغرض السيطرة على الأسعار أن أسلوب التوريد والدفعة وغير ذلك، كما أن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع، ولذلك يتعين على المؤسسة أن تدرس مورديها من جوانب شتى.

¹ طاهر محسن منصور الغالب، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط02، 2007، ص270.

² محضبة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص34.

ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصا أو تهديد، والتي أشار إليها بورتر كما يلي: ¹

- التميز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التموين؛
- تكلفة التحول إلى موردين آخرين؛
- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الموردين يستطيعون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع (أو فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان لمورد ضعيفا قوي مركز المؤسسة، ففرض أسعارا منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى: ²

ثالثا - القوة التفاوضية للزبائن

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون الزبون قويا إذا توفر ما يلي: ³

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛
- كثرة عدد الموردين؛
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

رابعا - تهديد المنتجات البديلة

تحدّد وفرة البدائل الربح المحتمل عن طريق وضع سقف على السعار وتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ بورتر بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة: ⁴

1- التحسن السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف، مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

¹ حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، دار بحاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص101.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص167.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسبير، جامعة الجزائر، 2006، ص77.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص131.

2- الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

خامسا - المنافسة بين المؤسسات القائمة

و يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في صناعة معينة ما يلي: معدل النمو في الصناعة، مستويات المنتج، تكاليف التبديل، مقدار التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة، درجة التمركز والتوازن بين المنافسين... الخ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.¹

إن هذا النموذج الذي قدمه "مايكل بورتر" يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، ولكي يمكن استخدام هذا النموذج في تحليل قوى التنافس الخمس بالدول النامية لا بد من اجراء تعديلات على النحو التالي:²

- **التعديل الأول:** يتمثل في إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى - القوة السادسة - في الدول النامية إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف لذا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس بالدول النامية.

- **أما التعديل الثاني:** فيتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير على قوى التنافس الخمس، عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما وأيضا في قوى التنافس الخمس المذكورة من قبل.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² نذير بسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة فرع أنثيوتيكال لمجمع صيدال، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2007-2008، ص 57-58.

وفيما يلي عرض لكيفية تأثير الدولة على قوى التنافس الخمس:¹

أولاً- شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة

نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفصيلية من جانب الحكومة تعد من أحد اشكال المنافسة داخل الصناعة، وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقات بين مؤسسات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.

ثانيا- الداخلين الجدد في الصناعة

تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد محتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات.

ثالثا- السلع البديلة المحتملة

تزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية تؤثر في صناعة ما كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق، وتأثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على اشعار النسبية للسلع وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها.

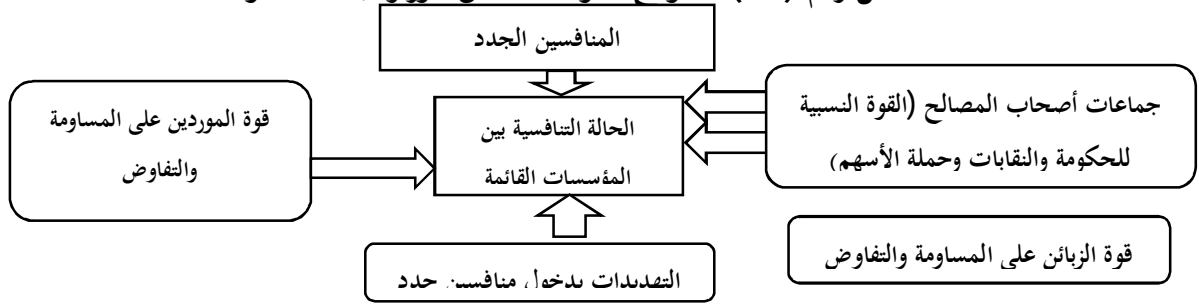
رابعا- قوة الموردين والزبائن على المساومة

تؤثر الدولة على قوة التفاوض والمساومة للموردين والمشتريين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعا وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكميات والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض والمساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم الزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر تؤدي رقابة الحكومة أة تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة، أي من الطرفين الموردين أو المشتريين ووفقا للسعر الحكومي المفروض، وأخيرا تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع.

¹ المرجع نفسه، ص ص 58-59.

مما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية، كما تشكل تصرفاتها قوة كبرى مؤثرة في هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ففي الدول النامية تؤثر تصرفات الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر على شدة المزاومة بين المنافسين، الداخلين الجدد، السلع البديلة، قوة الموردين والزبائن على المساومة.

الشكل رقم (11): نموذج القوى الخمس لبورتر بإضافة القوة السادسة



المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص222.

بعد تحليل قوى التنافس بجميع أبعادها تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مراجعة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية تمكنها كم مواجهة المنافسين.

المطلب الثاني: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

إن الانفتاح الاقتصادي وازدياد شدة المنافسة يجبر المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية عديدة تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والاستمرار والسيطرة على السوق، وتعد الاستراتيجية التنافسية إحدى هذه الميزات.

أولا - مفهوم الاستراتيجية التنافسية

هي مجموع من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس، وهذه الاستراتيجية تنطوي على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة وحوافز مختلفة.

ثانيا - الاستراتيجيات العامة للتنافس

يتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، على أهمية الاستراتيجية المتبعة ومدى ملاءمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، ولقد أعطى بورتر ثلاثة استراتيجيات للتنافسية العامة والتي يمكن استخدامها في إيجاد موقع للمؤسسة ضمن الصناعة التي تعمل فيها، والشكل الموالي يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الشكل رقم (12): الاستراتيجيات العامة للتنافس

ميزة التكلفة الأقل	ميزة التمييز
استراتيجية القيادة بالتكلفة	استراتيجية التمييز
استراتيجية التركيز	

نطاق سوقي ضيق

Source : jean-luc arregle et la al, **les nouvelles approches de la gestion des organisations**, edition economica, paris, 2000, p135.

1- استراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لمورد المؤسسة المتاحة، ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية باستخدام العديد من الطرق والتي أهمها:¹

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل هذه الحضارة فإن جميع العاملين بالمؤسسة يضعون نصب أعينهم عن قصد مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن؛
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، فمثلا لو كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف، فإن الإدارة يمكن أن تحل محل العمليات بعض العمليات الآلية منخفضة التكاليف؛
- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج؛
- محاولة المؤسسة للبيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات الترويج؛
- محاولة تعديل موقع المؤسسة، بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو مصادر التوريد؛
- محاولة خلق درجة عالية من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا، أماميا أو خلفيا؛
- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر بدون ذكر طبعة، 2006، ص ص 200، 201.

- ان اتباع الاستراتيجية القيادية الشاملة في التكلفة يحقق عدة مزايا تتمثل في:¹
- إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
 - إن المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة من الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر مع إمكانية اتساع الوعاء الزبوني؛
 - إن المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات؛
 - إن المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين؛
 - إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ومن أهم عيوب هذه الاستراتيجية نجد:
- المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية والتي تصاحب غالبا هذه الاستراتيجية؛
 - إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حوا أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العرو المنافسة وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة؛
 - عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة.
- خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات تواجه المؤسسة عند رغبتها في تحقيق القيادة العديد من المشاكل، ومن أهم هذه المشاكل نذكر²:
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة، فقد تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 164-147

- إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية، فمعظم المؤسسات لا تكشف هذا المصدر اهام إلا عندما يمر السوق بمرحلة الركود الاقتصادي، ويمكن للمؤسسة أن تتعاون مع الموردين على خفض تكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات إنتاج عند سعر أقل؛
 - إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
 - عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر عن تكلفة الوحدة، فمثلا خدمة سوق وطني يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز؛
 - عدم الوعي بالعوامل التي قد تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج، فمثلا إضافة عدد متنوع من أشكال أولوان المنتج يؤدي إلى تقليل حجم الإنتاج لكل صنف، ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفورات الحجم الكبير؛
 - عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمة في المؤسسة، ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛
 - قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملاحح المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف، والذي يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في السوق، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.
- 2- استراتيجية التميز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة، وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.
- وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى اعتمد

في الأساس على طبيعة السوق، وكما هو واضح فإن استراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.¹

¹ رايح اوكليل، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات بيبسي رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإجارة التسويقية، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، 2006، ص104.

- وبصورة أكثر تحديدا فإن التميّز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية:¹
- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للزبون؛
 - التقليل من الخدمات التي تقدم للزبون في مقابل تخفيض سعر المنتج؛
 - جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو اقل تكرارا؛
 - تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج؛
 - تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج عند مبادلتها بمنتج قديم؛
 - توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى؛
 - تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل؛
 - تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف أو على العكس تنميته ليكون صالحا منتجا متخصصا يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد؛
 - جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلب الزبون (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه الزبون)؛
- ولنجاح هذه الاستراتيجية وديمومتها لا بد من توفر عدة رسائل منها:²
- للم تمايز المنتج من خلال الخصائص والجودة والمتانة، العمر الافتراضي، إمكانية الإصلاح والتصميم؛
- للم تمايز الخدمة من خلال سهولة الطلب، السرعة في التسليم، الاستشارات والنصائح المقدمة للزبون، الصيانة، التصليح، وخدمات ما بعد البيع؛
- للم تمايز الموظفين: فالمؤسسات اليوم أدركت أن تحقيق الميزة التنافسية لا تأتي إلا من خلال امتلاك المؤسسة لموظفين يمتلكون قدرات ومهارات ومعرفة عالية تتسم بالثقة وتبادل الجهد لفهم الزبون والتواصل معه بشكل واضح وشفاف؛
- للم تمايز قنوات التوزيع من خلال طريقة التوزيع وتغطيتها وأدائها.
- وينبغي على المؤسسة عندما تأخذ الاستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض المشاكل، التي تظهر في حالة تطبيق هذه الاستراتيجية نذكر منها:³
- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج في خلق التميز علما بأن المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائه أو إلى خفض للمخاطر أو التكاليف التي يتحملها؛

¹ إسماعيل أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص204.

² أنس أيوب بوايد، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص3.

³ إسماعيل أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص204.

- محاولة التماذي في خلق التميز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل؛
- عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمييز الذي لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة، ففي هذه الحالة تضع كل جهودات المؤسسة لخلق التميز أو تحسر المؤسسة كل ما تم دفعه وإنفاقه علة هذا التميز؛
- عدم قدرة المؤسسة على حساب التكلفة والمنافع المترتبة على خلق التميز، حيث يمكن أن تعمل على خلق تميز في منتجاتها لعدد محدود جدا من المستهلكين الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم قدرتها على تغطية تكاليف هذا التميز؛

- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا في مقابل ما يتمتع به المنتج من تميز.

وأهم الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز هي:

- **التمييز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة (القيمة المضافة) للزبون أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

- **سعر إضافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الموافق لها، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط؛

- **حجم معرفة تكلفة التميز:** لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها وتنسى المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف؛

- **التركيز الشديد على المنتج:** لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتحمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتمييز.

- 3- **استراتيجية التركيز:** تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة، على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع

أو على مستوى الصناعة ككل، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات خصائص وتفصيلات خاصة.¹ تمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة أن تمارسها أيضا.² نتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية وفق هذه الاستراتيجية على مستويين:

1- المستوى الأول: يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن أي تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتركين والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- المستوى الثاني: يتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز بمعنى تعتمد على التمايز في المنتج والموجه للقطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتركين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية في المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

أما بالنسبة لمستلزمات تطبيق استراتيجية التركيز فهي تتطلب خطوتين مهمتين هما:

➤ **اختيار وتحديد قطاع السوق:** يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها لتحديد الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة المنافسين الرئيسيين، ومن ثم الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

➤ **تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف:** تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كاستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروفها والقطاع، أو تتبع استراتيجية التميز في ظل التوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف.

¹ روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص343.

² المرجع نفسه، المكان نفسه.

ومن أهم مزايا تطبيق استراتيجية التركيز ما يلي¹:

- أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛
- تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛
- اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس استراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع؛
- تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

ومن بين عيوب استراتيجية التركيز نجد:

- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة ابداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للمؤسسة، على سبيل المثال الاستخدام التنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق؛
- في الوقت الحاضر، السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، وهذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين والملابس الجلدية، حيث تستخدم **Levi Strauss** تكنولوجيا التصميم القائم **CAD** على الكمبيوتر محققة ميزة فاصلة، وبمن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات لهندسية والصناعية إلى حد أن تخرج أنماط وتصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة؛
- أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في استراتيجية التركيز أيضا.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

للتعرف على مدى تنافسية المؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس درجة التنافسية التي وصلت إليها المؤسسة وبالتالي التعرف على مدى نجاح الاستراتيجيات التنافسية المطبقة، ومن أهم هذه

¹ انظر الى: M.Porter, l'Avantage concurrentiel, Op- cit. pp. 199-200.

المؤشرات نجد مؤشر الربحية، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، مؤشر الحصة السوقية والتكلفة¹.

أولاً - مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذ كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وبذلك فإن البقاء في السوق لفترة من الزمن يعتمد على إنتاجية المؤسسة وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى.

ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية (P)} = \text{الإيرادات الكلية (RT)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

ثانياً - مؤشر التكلفة

حسب النموذج النظري للمنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين معاً، إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة CM} = \text{التكلفة الإجمالية CT} / \text{الكمية المنتجة Q}$$

¹ عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر، 2010، ص 6.

ثالثا - مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى "نسبة المخرجات إلى المدخلات"، وتشمل المدخلات ساعات العمل أي تكلفتها وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات المبيعات، الدخل، الحصة السوقية.¹ وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فاعلية المؤسسة في تحويل مدخلاتها من عوامل الإنتاج إلى مخرجات فانخفاض إنتاجية مؤسسة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من المؤسسات التي تنتج السلعة أو الخدمة ذاتها، يعني أن هذه المؤسسة تنتج تلك السلعة أو الخدمة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك المؤسسة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة وبذلك نلاحظ أنه توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والحصة من السوق ويمكن إرجاع ارتفاع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج إلى التغييرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أنها:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أو يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات/ العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية)}}{\text{المدخلات}}$$

تتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات، عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات، أو عندما تنخفض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة، أو عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة، أو عندما تنخفض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.

رابعا - مؤشر الحصة السوقية

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون متفوقة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بوضعها التنافسي، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين المحتملين، وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.²

¹ انظر إلى: Donald. G. macfetridge, **la compétitivité, notion et mesures**, industrie canada, avril : 1995, p05 .

² كمال رزق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات لتنافسية الدولية كمؤشر للأداء التميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الحقوق والعلوم الاقتصادية، بجامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس، 2005، ص13.

ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

الحصة السوقية PME = رقم أعمال المؤسسة CAE / رقم أعمال بالنسبة للصناعة CAI

المبحث الرابع: جودة وتنمية الميزة التنافسية

إن المؤسسات اليوم تجد نفسها مجبرة في البحث عن الآليات لكي تحافظ على مكانتها وتضمن تواجدها الدائم في السوق والتفوق على المنافسين، وهذا من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية تساعدها على ذلك، وذلك من خلال البحث عن مصادر هذه الميزة التي تختلف باختلاف أهداف، إمكانيات وطبيعة المؤسسات، والأمر لا ينتهي عند الحصول على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما بهدف تنميتها والحفاظ عليها.

المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، من

خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟
- وماهي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

أولا - أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد ما

يلي:¹

1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الاعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، ما يسمى بالتسويق الالكتروني، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

2- ظهر حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ انظر إلى: Mirza, global competitivité stratégies in the world economy, edward elgar, cheltenham, 1998, p220

3- **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ.

4- **التغير في القيود الحكومية:** وتمثل هذه التغيرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

ثانيا- شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:¹

للح حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

للح ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛

للح مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:²

أولا- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

1- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

2- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد الخصائص أهمها:

■ يتطلب تحقيقها ضرورة توافر معارف وقدرات من مستوى مرتفع مثل الفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع الزبائن؛

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، كلية العلوم الإنسانية، العدد 12، جمعة بسكرة، نوفمبر 2007، ص 43.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

تعمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانيا - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.¹

ثالثا - درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة التنافسية

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أز محاكاة الميزة التنافسية حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير، كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن تؤدي إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

¹ آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية للبناء، رسالة ندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011، ص55.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل من الدراسة فهم الاطار العام لتحليل البيئة التي تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، هذا ما يدفعها إلى تحليل بيئة عملها بجانبها (الخارجية، الداخلية)، والعناصر المتعلقة بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

وتم التوصل الى النتائج التالية:

- ان التنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد؛
- كلما زاد الامام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة؛
- تعمل المؤسسة بصفة دائمة على البحث عن مصادر متنوعة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة والتي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ويصعب تقليدها من خلال وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا؛
- والأمر لا ينتهي عند الحصول على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها وفهم حاجات الزبون المتغيرة والعمل على تلبيتها باستمرار، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل الثالث، المتعلق بكيفية صنع التميز من خلال تبني المؤسسة لأسلوب للدكاء التسويقي.

الفصل الثالث:

مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

لقد أصبح من غير الممكن تجاهل آثار الثورة التكنولوجية السائدة على غدارات التسويق في المؤسسات المختلفة والتي فرضت تحديات غاية في التعقيد تتعلق باستخدام أساليب ذات تقنيات عالية في الوصول إلى الزبائن، استهداف الأسواق وموجهة المنافسين، وقد صاحب مثل هذه التوجهات تطوير في الممارسات التسويقية بشكل يرتقي إلى مستوى تلك التحديات ويوظف تلك التطورات التكنولوجية على النحو الذي يعزز المساهمة في صناعة تميز المؤسسة.

والذكاء التسويقي يعد من الأساليب الأكثر اعتمادا واهتماما بالمعلومات التسويقية، والذي يسمح للمؤسسات الاستباق في عملية المسح البيئي للحصول على المعلومات وإدارتها، وذلك لكسب ميزة تنافسية مستمرة على مؤسسات أخرى مماثلة في ميدان نشاطها.

وفي ضوء ذلك، نحاول في هذا الفصل معرفة كيف يساهم الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التطرق إلى:

- ❖ مكانة الذكاء التسويقي في اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ❖ الذكاء التسويقي أساس لدعم استراتيجيات التنافس للمؤسسة؛
- ❖ دور الذكاء التسويقي في تطوير ابعاد الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مكانة الذكاء التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة

تتأثر القرارات بالعديد من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، لذا فإن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى قدر كبير من المعلومات عن هذه المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المتوقعة وتأثيراتها على أنشطة المؤسسة والسوق.

المطلب الأول: اعتماد الذكاء التسويقي على البيانات الضخمة

يتزايد الحديث عن أهمية البيانات الضخمة في توفير معلومات بكميات كبيرة، تكلفة قليلة، في الوقت المناسب، وفي مجالات عديدة، منها المجال التسويقي واستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية.

أولا - مفهوم البيانات الضخمة

إن انتشار الواسع للبيانات وتنوع مصادرها واستخداماتها، مما نتج عنه كم هائل من البيانات ذات سرعة انتقال كبيرة أدى إلى ظهور مصطلح البيانات الضخمة والاعتماد عليه في مختلف المجالات، على غرار المجال التسويقي.

ويقصد بالبيانات الضخمة هي "بيانات مهيكلة أو غير مهيكلة، يتطلب جزء كبير منها أدوات تحليل ملائمة تهدف إلى خلق القيمة".¹

وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن مجموعة من البيانات الضخمة جدا والمعقدة لدرجة أنه يصبح من الصعب معالجتها باستخدام أداة واحدة فقط من أدوات إدارة قواعد البيانات أو باستخدام تطبيقات معالجة البيانات التقليدية، حيث تشمل التحيات الالتقاط، والمدة، والتخزين"² وتتميز البيانات الضخمة بالأبعاد التالية:²

1- الحجم: يمكن التعبير عن مفهوم الحجم بالأرقام حيث يتم تخزين ومعالجة البيانات بـ **zettaoctets*** و **exa octets** .

2- السرعة: إن استعمال البيانات الضخمة يمكن المؤسسة تحقيق الكفاءة في معالجة البيانات بأحجام أكبر وفي مدة أقل.

¹ انظر إلى: Brigitte albrecht Rohn et yann kervarec, Big data : **effet de mode ou levier stratégique avis d'experts**, p03, <http://fc.isima.fr:fontal/bl/veille/big-data-avisdexpets.pdf>, consulte le 10/05/2016 a 20 :15

² انظر إلى: la société corp, guide du big data: l'annuaire de référence à destination des utilisateurs (2014/2015), p05, http://www.bigdataparis.com/guide/bd14-15_guide/_bd_14136_2pdf, consulte le 10/05/2016 a 21 :45

* تعبر عن الحجم بالأرقام، حيث يتم الحديث اليوم عن تخزين ومعالجة (zettaoctets) 10 و (exa octets) 10، بينما سابقا كان الحديث (mégaoctets) 10، مخزنة في أقراص التخزين .

3- تنوع البيانات: تسمح البيانات الضخمة بإمكانية معالجة كل نوع من أنواع البيانات في شكلها

الأصلي، كمعالجة الصور، الأصوات، الفيديوهات، التعليقات على شبكات التواصل الاجتماعي... الخ مع إدماج الأساليب الجديدة في التعبير، والقياس.

ثانيا - مميزات البيانات الضخمة

تتميز البيانات الضخمة بمجموعة من الخصائص يتم التركيز على أهمها:¹

1- البيانات الضخمة ثورة تكنولوجية: تهتم البيانات الضخمة بالجانب التكنولوجي لأنها تستجيب للانفجار الكبير للبيانات في الجانب الرقمي، فهي تعبر عن تكنولوجيات مبتكرة قدرة على معالجة في وقت محدد حجم كبير من البيانات من أجل إعطاء قيمة للمعلومة غير المستغلة في المؤسسة، ثم امتدت استعمالاتها على الجانب الاقتصادي.

2- البيانات مادة أولية: تعتبر البيانات قاعدة أساسية تركز عليها البيانات الضخمة، وخاصة البيانات المفتوحة.

3- قدرة تخزين عالية: لم يكن لانفجار البيانات الرقمية أي قيمة دون الموافقة التقنية، فكل ابتكار مرتبط بالبيانات الضخمة هو ابتكار تكنولوجي مرفق يتحول في أدوات التخزين والمعالجة، ومع التطور الكبير للبيانات أصبح من الضروري تطوير دعائم التخزين التقليدية وتزويده تدريجيا بقدرة تخزين عالية نظرا للتضاعف المستمر للبيانات، حتى تتمكن من تخزين مختلف أنواع البيانات وبسرعة.

4- تأثير الحوسبة السحابية: يقصد بالحوسبة السحابية تلك المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة، والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقيد بالموارد المحلية بهدف التيسير على المستخدم، وتشمل تلك الموارد مساحة لتخزين البيانات والنسخ الاحتياطي والمزامنة الذاتية، كما تشمل قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام ودفع البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد، ويستطيع المستخدم عند اتصاله بالشبكة التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة تبسط وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية.

إن مفهوم الحوسبة السحابية سمح بتعميم طريقة البيانات الضخمة، حيث استطاعت مؤسسات صغيرة وكبيرة الاشتراك في عروض من أجل فحص بياناتها الداخلية وبيانات أخرى يمكن الوصول إليها من خلال هذه التقنية.

¹ انظر إلى: la société corp events, guide du big data: l'annuaire de référence à destination des utilisateurs (2014/2015), 5, http://www.bigdataparis.com/guide/bd14-15_guide/_bd_14136_2pdf, consulte le 10/05/2016 a 00 :08

5- أداة مساعدة في اتخاذ القرارات: للبيانات الضخمة أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث أصبحت وسيلة لاتخاذ القرار ومورد استراتيجي لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، من خلال التحويل السريع للبيانات إلى معلومات والتي من خلالها يمكن لمسيرين اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة.

6- تبسيط وتكثيف الخدمات: تسمح البيانات الضخمة بتسهيل الخدمات على المؤسسات، وفي هذا الإطار يقترح Google Analytics على المؤسسات تحسين تصميم مواقعها الإلكترونية بالاعتماد على تحليل زيارات مستعملي الانترنت، ومثل هذه التطبيقات فائدة في القطاع العام، كما تسمح البيانات الضخمة بمتابعة كل التطورات وفي الوقت المناسب.

7- تحسين الأداء: تزيد البيانات الضخمة من الشفافية الإدارية، وتسهل تقييم الخدمات مما يساعد على اتخاذ القرار، إضافة إلى الاستغلال العقلاني للموارد، حيث يمكن للمؤسسة، متابعة مبيعاتها في القوات الحقيقي من أجل إعادة تموين أحسن لمخزونها، كذلك تستطيع الإدارة العمومية متابعة أنشطة الأعوان، دفع الاستحقاقات، زيادة الطلبات... الخ بالاعتماد على البيانات الضخمة.

ثالثا - الذكاء التسويقي والبيانات الضخمة

إن البيانات الضخمة تؤثر بشكل مهم على وظائف المؤسسة وخاصة وظيفة التسويق، نظرا للمزايا الكبيرة التي توفرها من خلال قدرتها على توفير معلومات مهمة، في الوقت المناسب، بالكميات المناسبة وتكلفة قليلة. كما يمكن للذكاء التسويقي الاستفادة منها بشكل كبير، لأن الاعتماد على البيانات الضخمة يزيد من كفاءة الذكاء التسويقي من خلال الإمكانيات الكبيرة التي توفرها، خاصة فيما يتعلق بذكاء الزبون الذي يعد أحد مكونات الذكاء التسويقي، من خلال فهم وتوقع سلوك الزبون بإدماج بيانات متأتية عن مواقع التواصل الاجتماعي، الملاحظات في المحلات، المنازل، أو الصور التي يأخذها الزبون على هاتفه الذكي¹... الخ.

إذن يمكن أن تسهل البيانات الضخمة من مهمة الذكاء التسويقي بمختلف مجالاته في المؤسسة.

المطلب الثاني: استخدام الذكاء التسويقي في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها

تعتبر المعلومات التسويقية المادة الأولية في إعداد الخطط التسويقية وفي الرقابة على تنفيذها، لأن تقييم هذه الخطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها.

¹ انظر إلى: Bill schmarzo, big data: tirer parti des données massives pour développer l'entreprise, Edition : first, France, 2014, p127 ,

أولاً- استخدام الذكاء التسويقي في التخطيط للأنشطة التسويقية

إن إدارة التسويق كغيرها من الإدارات الأخرى يقع على عاتقها عبء تحقيق ما يتعلق بها من أهداف، وعليها أن تقرر وتضع الاستراتيجيات التسويقية التي سوف تساهم مع بقية الإدارات الأخرى في مساعدة المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لها، ولغرض إعداد الخطط التسويقية فإن الحاجة قائمة إلى توفير المعلومات الدقيقة والتي بدونها لا يمكن إعداد هذه الخطط، وهنا يبرز الذكاء التسويقي في التخطيط التسويقي.

1- توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية: يتمثل دور الذكاء التسويقي في توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية، هذه المعلومات تسمح بـ:¹

● **تحديد مهمة المؤسسة:** توصف مهمة المؤسسة بأنها تسجيل لغرض وجودها في مجال الأعمال، وتعتبر بمثابة إعلام عن الاتجاه، وبالتالي يعتبر تحديد مهمة المؤسسة أساسياً لتحديد الأهداف وبناء وتكوين الاستراتيجيات، كما يجب أن تكون مرنة غير جامدة، واضحة تميز المؤسسة بذاتها عن باقي المؤسسات وتصلح لتقييم الأنشطة الحالية والمستقبلية.

● **تحليل الوضعية:** يساهم الذكاء التسويقي في دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وامكانياتها ومواردها الداخلية (الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية إضافة إلى أنظمة الإنتاج)، من أجل تحديد أهم نقاط القوة في المؤسسة والقطاعات التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل وأيضا إبراز نقاط الضعف التي يجب العمل على معالجتها، وبالتالي تحويل الجهود نحو المجالات الأكثر فائدة ومناسبة للمؤسسة.

إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، اتجاهات المنافسة...)، هذه العناصر التي تخرج عن نطاق تحكم وسيطرة الإدارة، وذلك بهدف تحديد الفرص التسويقية التي يمكن استغلالها لتدعيم المركز السوقي والتنافسي للمؤسسة، وتحديد التهديدات التي تواجه منتجات المؤسسة في الأسواق المختلفة من أجل إعداد الخطط الكفيلة بمواجهتها والتغلب عليها.

تحديد الأهداف: على ضوء المعلومات التي تفرزها المراجعة الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة تأتي مرحلة تحديد الأهداف، التي تعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وكيف يمكن تحقيقها.

تحديد استراتيجية المؤسسة: حيث تعبر الاستراتيجيات عن الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والتي تكتسب أهمية كبيرة نتيجة محدودية الموارد، الأمر الذي يجعل قراراتها الاستراتيجية بشكل

¹ بالاعتماد على:

- محمد عبد الحسين الطائي، تسيير محمد العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص225، بتصرف.

- العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، دراسة حالة، مجموعة من المؤسسات، رسالة تدرج ضمن

متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2006، ص135، بتصرف.

عام والاستراتيجية التسويقية بشكل خاص لا بد وأن تعمل على التخلي عن بعض الأنشطة الغير ضرورية وتخصيص مواردها لأنشطة أخرى أكثر أهمية.

ومن الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة لتبناها في مجال التسويق:¹

1- اختراق السوق: تستخدم هذه الاستراتيجية من أجل البحث عن فرص جديدة للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية لها معتمدة على طرق مختلفة كجذب زبائن جدد أو تحفيز الزبائن الحاليين على زيادة مشترياتهم من منتجاتها.

2- تطوير وتنمية المنتج: إن التخطيط لتطوير وتنمية المنتج يستهدف تحليلاً لفرص الممكنة لإدخال سلعة جديدة ودراسة المقومات والخصائص الأساسية لها وتقرير احتمالات نجاح تسويقها، عليه يستلزم الأمر توفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة المقومات وتقرير احتمالات النجاح ويمكن الاستعانة بهذا الخصوص برجال البيع الذي يتعاملون مع الزبائن بشكل مباشر، إذ يمكنهم إدراك مدى الحلجة إلى هذا المنتج الجديد وإعداد تقارير به، بحيث تعتبر هذه المعطيات مدخلات للذكاء التسويقي، الذي يقوم بتحليل هذه التقارير في ضوء المعلومات المتوفرة عن المبيعات في الماضي لمنتجات مشابهة أو المنتجات ذات العلاقة عن طريق ذكاء المنتج، وأيضا معلومات عن حجم وتركيب السوق الحالية والتي في ضوءها يمكن تأشير الخصائص المرغوبة للمنتج الجديد أو تركيبية السوق له إلى جانب تقييم قوة السوق وتقرير احتمالات نجاح المنتج من خلال ذكاء السوق.

4- التنوع: وتهدف إلى جذب زبائن جدد، نتيجة انخفاض الطلب على إحدى منتجاتها، وتعني إضافة منتجات جديدة مماثلة للمنتجات الحالية أو مختلفة عنها.

● **تحديد الاستراتيجية التسويقية:** إن تحديد واختيار استراتيجية المؤسسة في مجال التسويق يجب أن يتصف بالدقة والموضوعية ويجب أن تساهم الاستراتيجية المختارة في الأهداف التي تسعى إليها إدارة التسويق والمؤسسة معا على اعتبار التكامل بينهما.

ثانيا- استخدام الذكاء التسويقي في الرقابة على النشاط التسويقي

إن النظام الرقابي التسويقي هو الأداة الضابطة للبرنامج التسويقي، والذي يحدد نقاط الخلل التي تعترض تقسيم هذا البرنامج وتؤثر التعديلات المناسبة.

يحتاج النظام الرقابة الفعال على الأنشطة التسويقية معلومات كمية ووصفية في مختلف جوانب الرقابة والمتمثلة بإعداد المعايير ومطابقة الإنجاز الفعلي مع المخطط، وتصحيح الانحرافات عند اكتشافها.

¹ محمد السعيد حشبة، موسوعة المعلومات والتكنولوجيا، نظم المعلومات، المفاهيم و التحليل والتصميم، مطابع الوليد، عمان، 1996، ص122.

ويمكن تحديد دور الذكاء التسويقي في نجاح وتفعيل الرقابة على الأنشطة التسويقية فيما يلي:¹

1- مراقبة المبيعات: تعتبر متابعة المبيعات من الأدوات الرقابية المهمة، تتم من خلال تحليلها، حيث تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفعالية النشاط التسويقي بشكل عام والبيع بشكل خاص، وذلك من خلال:

- تحدد اتجاهان مبيعات المنتجات التي تتعامل المؤسسة؛
- ربحية المنتجات على أساس منتج إلى منتج؛
- أداة كل إقليم أو فرع مبيعات؛
- أداء رجال البيع.

يعمل الذكاء التسويقي على توفير المعلومات الضرورية لاستعمالها في متابعة المبيعات، وذلك عن طريق:

- عقود المبيعات الفعلية: التي تعتمد بشكل أساسي على الفواتير المتضمنة المنتج، الكمية، السعر؛
- تقارير المبيعات: وتتضمن معلومات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع، رجال البيع؛
- تقارير الربحية: والتي تتضمن مساهمة كل منتج في الربحية عن طريق التطرق إلى هامش الربح وتكاليف البيع لكل منتج.

2- متابعة الزبائن: تستهدف متابعة الزبائن ومراقبتهم تحديد ربحية كل زبون يتعامل مع المؤسسة على أساس هامش الربح ومحاولة رسم صورة للعادة البيعية لكل من هم، وذلك من خلال توفير تقارير تفصيلية ومتكررة، ويقتضي ذلك تخصيص نسبة كبيرة من وقت وجهود مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراستها عن طريق استخدام الذكاء التسويقي في توفير المعلومة التسويقية التي تمكن الإدارة التسويقية من متابعة الزبائن بالشكل المناسب وتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أن حجم المبيعات وهامش الربح تفوق التوقعات؛
- التأكد من أن الخدمات المقدمة للزبائن مرضية؛
- النظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة بها تعتمد على حجم مشترياتهم؛
- ترسيخ الميول الإيجابية في السلوك الشرائي لهم.

3- مراقبة النفقات لتسويقية: تشمل النفقات التسويقية الرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج، تكاليف البحوث والدراسات، تكاليف توزيع المنتجات، خصم المبيعات، مردودات المبيعات وغيرها.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص119.

وتعتمد آلية متابعة النفقات في المؤسسة على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزءا من الخطة المتكاملة لها، إذ تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة النفقات، هذه المسؤولية التي تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق، الإنفاق الفعلي، الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضافية عن أسباب هذه الانحرافات وأسبابها.¹

فالذكاء التسويقي يضمن الحجم الأمثل للإنفاق التسويقي، بالنسبة للإنفاق التسويقي فإن أقصى ربح يتحدد عندما تتعادل النفقة الحدية مع الإيراد الحدي للجهود التسويقية، ويتحدد الإيراد الحدي للتسويق بتحليل العلاقة بين التغير في الاستجابة للمبيعات والتغير في الإنفاق التسويقي، وتم تحليل هذه العلاقة احصائيا باستخدام علاقات السبب والنتيجة بين حجم المبيعات ومستوى الجهد التسويقي.

4- تقييم السوق: تبرز مهمة الذكاء السوق في توفير كافة المعلومات التسويقية الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها.

5- تقييم المنتج: يسمح الذكاء التسويقي في توفير المعلومات حول:

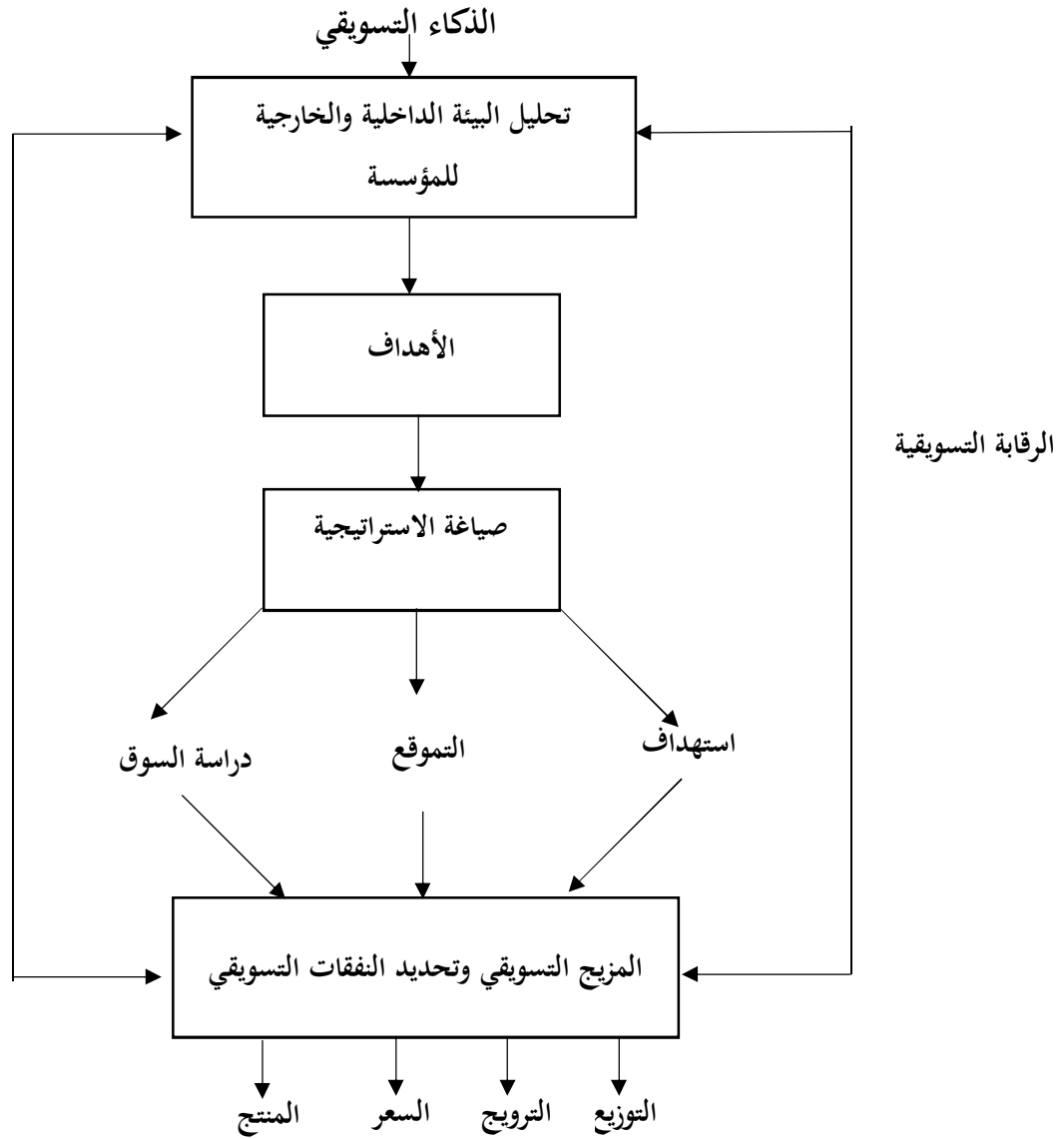
- مستقبل المنتج في السنوات القادمة، ومدى استمراره بذات الأهمية والاهتمام من قبل الزبائن الحاليين في المستقبل؛
- الطريقة التي يستخدمها الزبون المنتج والمشاكل التي يعاني منها في هذا الاستخدام؛
- المنتجات المنافسة والبديلة والمنافسين.

ويمكن تلخيص مساهمة واستخدام الذكاء التسويقي في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية في الشكل

الموالي:

¹عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988، ص126.

الشكل رقم (13): استخدام الذكاء التسويقي في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية



المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: استخدام الذكاء التسويقي في اتخاذ قرارات المزيج التسويقي

إن المزيج التسويقي يعبر عن الأنشطة التسويقية التي تمارسها إدارة التسويق، وترتبط القرارات التي يصنعها مدير التسويق بمكونات هذا المزيج، لذلك يعمل متخذ القرار على تخصيص كامل الجهود نحو تطبيق واستخدام كذكاء تسويقي لتوفير معلومات دقيقة ومفيدة في اتخاذ القارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

أولاً - مفهوم القرارات التسويقية

هو اختيار بديل من عدة البدائل بعد دراية موسعة وتحليل لجوانب المشكلة التسويقية نع تقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس من خلال الدراسة الداخلية والخارجية للمؤسسة والأساليب الإحصائية والكمية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة، ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول.

ثانياً - مساهمة الذكاء التسويقي في صنع قرارات المزيج التسويقي

- يساعد الذكاء التسويقي بشكل كبير في اتخاذ القرارات التسويقية من خلال المعلومات المهمة التي يوفرها¹:
- يعتبر الذكاء التسويقي أداة مهمة في جمع المعلومات بالنسبة لمديري التسويق لاستعمالها في اتخاذ القرارات، حيث يوفر المعلومات في الوقت المناسب بأقل تكلفة للاستخدامات التنظيمية؛
 - يستمد الذكاء التسويقي أهميته من قيمة المعلومات التي يقدمها لصانعي القرار، في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق، باتجاه اقتناص الفرص التسويقية المناسبة، أو الحد من أخطار المنافسين. لذلك لا تكمن أهميته في حدود التوقع لما يمكن أن يحصل من أحداث تسويقية، بل في تحقيق المعرفة والمعلومات المناسبة لوضع الخطة التسويقية الملائمة لمواجهة المنافسين، وتقليل الوقت اللازم لتحقيق المواجهة الفاعلة عبر الصياغة الناجحة للقرار والتناغم مع الحالة الظرفية التي تحكم السوق؛
 - يمكن الاستفادة من الذكاء التسويقي في رسم إستراتيجية هجومية لدخول الأسواق الجديدة وكسب فرص تسويقية محتملة، من خلال ما تقدمه الاستخبارات الهجومية من دراسة معمقة لزيائن المنافسين والزيائن المحتملين واحتمالات التغيير في رغباتهم وتفضيلاتهم؛
 - يساهم الذكاء التسويقي في الدراسة الدقيقة لاتجاهات الزبون في التعامل مع المنتج الجديد عبر تحديد المعرفة الدقيقة للعادات، الثقافات، والأوضاع الاجتماعية السائدة في السوق لتحديد حجم ومستوى الاختلافات القائمة بين الزبائن بعضهم البعض، مما يساهم في خلق الإدراك المسبق للقائمين على صياغة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة؛
 - الذكاء التسويقي يساهم في دراسة الجدوى الاقتصادية وتقدير حجم الاستثمارات المالية والبشرية الواجب تهيئتها لإنتاج وتقديم السلع والخدمات إلى السوق المستهدف؛

¹ بالاعتماد على:

-انظر الى: Goddy Osa Igbaekemen, Marketing intelligence as a strategic tool for competitive edge, British journal of marketing studies, Vol 02, No 05, published by European centre for research training and development, United Kingdom, September 2015, p27

-سعيد سعيداني، نظام المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن تيارت، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدة، 2005، ص 117. بتصرف

- يؤدي الذكاء التسويقي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة، من خلال مساهمته في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يعطي المؤسسة القدرة على التأثير على الزبون والمنافس، فتحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها؛
- كما يساعد الذكاء التسويقي على تبني المؤسسة للتصور الاستراتيجي من خلال دوره في إخراج المعلومات الحقيقية والمتوقعة التي تقدم متطلبات التصور الاستراتيجي الفعال، يفتح للمؤسسة النافذة نحو المستقبل المرتقب لها، مما يعطي القدرة على تحسين مكانتها في السوق؛
- يساهم الذكاء التسويقي في تخطيط المبيعات التي تلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة إذ تعتمد معظم الأنشطة الرئيسية على خطة المبيعات، فالتخطيط للمبيعات يعتبر الأساس في إعداد استراتيجيات التسعير، الإعلان، والترويج، وفي التقييم المسبق لرجال البيع. ولأجل أن يكون هذا التخطيط سليما بالشكل الذي يساهم في نجاح المؤسسة فإنه لا بد من توفير المعلومات الضرورية له ودراسة التوجهات في ضوء المتغيرات المستجدة في السوق والاستراتيجيات الجديدة للمنافسين وردود أفعالهم تجاه خطط المؤسسة؛
- للذكاء التسويقي أهمية كبيرة في الحملات الترويجية التي تهدف لزيادة عائدات المبيعات بنسبة أكبر من نسبة التكاليف المترتبة على هذه الزيادة، وعليه يقوم الذكاء التسويقي بتوفير المعلومات عن كيفية التوصل إلى تصميم حملات ترويجية تساهم في زيادة الإيرادات، وكذلك توفير معلومات تساعد في تركيز الحملة الترويجية على أجزاء محددة من السوق من خلال معرفة حجم كل سوق وخصائص تسويق كل منتج، كما يساهم في معرفة كفاءة الحملات الترويجية للمنافسين في الفترة الماضية واستقراء إستراتيجيتهم مع امكانية تعديل خططها الترويجية الحالية والمستقبلية¹؛
- يمثل الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- للذكاء التسويقي دور في تطوير المنتج وضمان تسويقه بشكل مناسب يلي حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين وضمان توزيعه بالمكان المناسب وبشروط وظروف البيع المناسبة، من خلال التخطيط للمنتج وتحليل الفرص الممكنة لإدخال منتج جديد، دراسة الخصائص الأساسية له واحتمالات نجاح توزيعه وهذا ما يستلزم توفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة احتمالات النجاح².

¹ خولة واصل، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة GAS LINDE، فرع عنابة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسويق، فرع أنظمة المعلومات، ورقلة، 2012، 2013، ص29. بتصرف

² المرجع نفسه، ص30

المطلب الرابع: استخدام الذكاء التسويقي في التردد البيئي

يسمح التردد للمؤسسة بمراقبة بيئتها والنقاط البيانات والاشارات التي تصدر عنها لاستغلالها في بناء تعديل استراتيجيتها وفي اتخاذ قراراتها، وبفضل التردد تكون المؤسسة على اطلاع دائم بما يحدث في بيئتها وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التكيف البيئي.

أولا - مفهوم التردد

هي تلك العملية المستمرة والمتواصلة في البحث عن المعلومة التسويقية الخاصة بمحيط المؤسسة والتنبؤ بالفرص والتهديدات.

ويحقق التردد البيئي عدة مزايا، من أهمها:

- تطوير منتجات جديدة؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- معرفة السوق؛
- الحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا - أنواع التردد البيئي

يوجد العديد من أنواع التردد البيئي، والتي تتمثل في التردد التكنولوجي، التردد تجاري، التردد التنافسي، والتردد الاجتماعي.

1- التردد التكنولوجي: يقصد به ترقب وتحليل البيئة التكنولوجية مع نشر مستهدف للمعلومات المعالجة والمختارة والمفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالتردد التكنولوجي يمثل مجموعة من النشاطات التي تسمح بترقب البيئة التكنولوجية للمؤسسة ومتابعة الابداعات التكنولوجية، ودمع البيانات عن التطورات الابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وايصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار.¹

إن تأثير التكنولوجيا على تكاليف الإنتاج يتطلب من المؤسسة وضع نظام الذكاء التسويقي يهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة كتقنيات جديدة للتغليف، طرق صنع المنتج... وكذا التعرف على براءات الاختراع الممنوحة، الأمر الذي يدعو إلى مون التردد التكنولوجي نشاط منظم يحتاج إلى اشخاص مؤهلين مهمتهم رصد المعلومات التقنية والعلمية.

¹ شوقي ناجي مراد، الإدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 200 ص 216.

- ويمكن أن يساهم الذكاء التسويقي في الترصّد التكنولوجي من خلال:¹
- جمع البيانات حول التكنولوجيا المطبقة في صناعة المنافسين، وهذا ما يعرف بالذكاء التسويقي الصناعي؛
 - قياس درجة تقادم التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال المقارنة مع تكنولوجيا المؤسسات المنافسة؛
 - كما يسمح الذكاء التسويقي بالاطلاع الدائم على الاختراعات الجديدة والمنتجات الحديثة من خلال الاتصال الدائم مع المصانع الكبرى في العالم أو عن طريق المواقع الالكترونية الخاصة بالمؤسسات المنافسة.
 - **2- الترصّد التجاري:** يقصد به عملية متابعة تطور احتياجات الزبائن، فالمؤسسة بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وأذواق الزبائن وقدرتهم على الوفاء، وتعمل على تطوير العلاقة معهم، كما يهتم أيضا بمتابعة عروض الموردين ووضعيتهم ومدى قدرتهم على توفير المادة الأولية، وهذا ما يجبر المؤسسة على أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالزبائن والموردين.
 - ويمكن تحديد مساهمة الذكاء التسويقي في الترصّد التجاري من خلال:²
 - تحديد الحصة السوقية؛
 - معرفة تطور حاجات ورغبات الزبائن؛
 - اختيار أحسن الموردين والتعامل معهم.
 - **3- الترصّد التنافسي:** يتمثل الترصّد التنافسي ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم البيانات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين لفهم سلوكهم وبأسلوب علمي ومنهجي، بغرض توفير المعلومات المفيدة في إعداد الاستراتيجيات التنافسية ومواجهة تصرفات المنافسين المستقبلية.
 - ويساهم الذكاء التسويقي في توفير المعلومات من خلال الدراسة المستمرة للأوضاع المستقبلية، ويتمثل مجالها في:³
 - أنواع المنتجات المطلوبة في السوق؛
 - أنواع الخدمات المكملّة للمنتجات ومد توافرها لدى المؤسسات المنافسة؛

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي وترشيد القرارات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جيكوب، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدة، 2004-2005، ص 104.

² نظر إلى: mark Gilles, le consommateur change, les études marketing aussi, état des lieux après la tempête, revue française du marketing, n° 201, mars 2005, p115.

³ عبد الناصر خري، دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدة، 2004 الجزائر، -2006، ص 134.

- حجم السوق الحالي والمرقب؛
 - مستوى الأسعار في السوق، ودرجة تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة.
- 3- **الترصد الاجتماعي:** يقصد به إدراك المؤسسة لمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، وكذا تحليل عوامل البيئة الاجتماعية، كتطور النمو الديموغرافي، توزيع السكان، عادات الاستهلاك.

المبحث الثاني: الذكاء التسويقي أساس لدعم استراتيجيات التنافس

إن دخول عدد كبير من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، يعتبر تحدي قوي يواجهه قطاع الأعمال، مما صعب إمكانية الحياة مركز تنافسي، لذا أصبح من الضروري اهتمام المؤسسة بكل ما له علاقة بالتنافس، وبالتالي البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة وتوفير آلية الذكاء التسويقي لتدعيمها وضمان تحسين أدائها.

المطلب الأول: أهمية الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية القيادة بالتكلفة

تمثل استراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها، من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد آلية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الانفاق المختلفة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا، وهو ما يمكن أن يحققه الذكاء التسويقي وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي يوفرها، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأوجه الانفاق، والمتعلقة بالسوق والمنافسين.

فالذكاء التسويقي يسمح للمؤسسة المنتجة تكاليف أقل بتحسين كفاءتها وتحديد أسعار تنافسية لمواجهة المنافسة، نظرا لما يوفره من معلومات حول البسة التنافسية والمنتجات البديلة.

كما يساهم الذكاء التسويقي في تخفيض التكاليف من خلال جمع البيانات حول الموردين وتحليلها لاختيار الأفضل، ومن ثمة ربط وتنمية العلاقة معهم.¹

يعتبر الذكاء التسويقي أداة فعالة لقياس وتقييم أداء التكاليف مما يساهم في ترشيدها وتخفيضها، ويعمل أيضا على متابعة ومراقبة التكاليف، وهذا ما يسمح بتحديد الانحرافات واكتشاف فرص تخفيض التكاليف.

إن الذكاء التسويقي يمنح للمؤسسة بقوة وحصانة باتجاه زبائنها ومورديها حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار وهذا ما يجعل للمؤسسة موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر.

¹سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص224، بتصرف.

المطلب الثاني: أهمية الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية التمييز

تمثل استراتيجية التمييز إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها، وتسعى استراتيجية التمييز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد والتفوق.

وتستهدف المؤسسات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة، وتقليل اهتمامهم في لمقابل بمنتجات المؤسسات المنافسة.

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجية التمييز دون توفر معلومات كافية في التوقيت اللازم عن التكلفة، الإنتاج، التقنية، الأداء، الموردين، وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمؤسسة وهو الدور الذي يقوم به الذكاء التسويقي.

ويساهم الذكاء التسويقي في تميز المؤسسة واختلافها عن منافسيها، من خلال الامام بكل المعلومات الخاصة بخصائص الزبائن، واستخدامات المنتج، والتكنولوجيا الحديثة، كل هذه لمعلومات تساعد المؤسسة على رح منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذا م يقود المؤسسة للحصول على قيمة مضافة، وكسب حصة سوقية أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.¹

المطلب الثالث: أهمية الذكاء التسويقي في دعم استراتيجية التركيز

وفقا لاستراتيجية التركيز تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها اشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص.

يساهم الذكاء التسويقي في اختيار استراتيجية التركيز من خلال²:

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعات يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

المطلب الرابع: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل القوى التنافسية لبورتر

إن القيام بدراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من عوامل ومتغيرات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره من فرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، ما تفرضه من تهديدات،

¹ انظر الى: Brechignac Roubaud, **le marketing des services(du projet au plan marketing**, Edition d'organisation, Paris, p25, France, 2002.

² حديجة بلعالي، "الذكاء التسويقي كمدخل لاكساب الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر، 2011. بتصرف

حتى يتم نفاذها أو الاحتراز منها، ويتطلب نجاح العملية ضرورة توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب عن كل العناصر المكونة للبيئة المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن الذكاء التسويقي تعد أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامه كوسيلة لجمع مختلف البيانات من مصادر داخلية وخارجية، ثم القيام بتحليلها ومعالجتها لتصبح أكثر فائدة في عملية التحليل. تكمن أهمية الذكاء التسويقي في تحليل القوى التنافسية في إعطاء صورة واضحة عن مستقبل المؤسسة، والتغيرات البيئية ومدى تأثيرها على نشاط المؤسسة.

الذكاء التسويقي يهدف من خلال تحليل قوى التنافس إلى تحقيق ما يلي¹:

- توفير المعلومات: والتي تسمح للمؤسسة التحكم في أنشطتها وتوجيهها؛
- النطاق والمجال المتاح للتنافس: إن الهدف من تحليل قوى التنافس تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة، وخصائص المنتجات المسموح بها؛
- فهم أكبر للميزة التنافسية؛
- إقامة روابط وثيقة مع الزبائن والموردين: يمكن للمؤسسة استخدام الذكاء التسويقي في إقامة هذه الروابط، بحيث تربط الزبائن بمنتجاتها والموردين بمواعيد التسليم، وهذه الروابط من شأنها تخفيض قوة التفاوض من الزبائن والموردين؛
- تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق هامش ربحا أكبر.

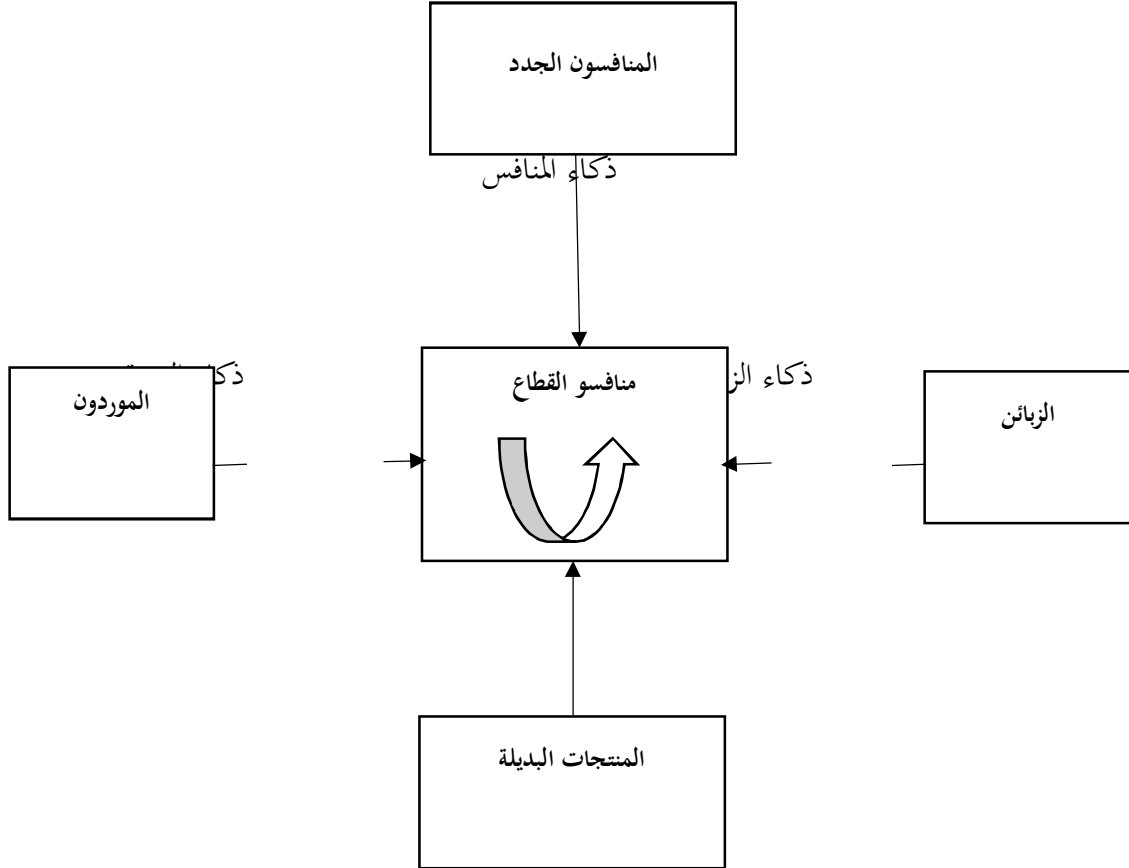
❖ دور الدولة لدعم الميزة التنافسية:

نظرا لعولمة الإنتاج والأسواق فإن الذكاء التسويقي يسمح بدراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بالقوة السادسة (الدولة) المؤثرة على الصناعة كما حددها بورتير، لأن حالة الدولة لها تأثير هام وحيوي على الميزة التنافسية لتلك المؤسسات في السوق العامة وتحتاج إلى دراسة وتحليل العيد من المعلومات التي تمكنها من فهم كيفية تأثير العوامل الوطنية أو الخارجية على الميزة التنافسية وفي دراسة الميزة التنافسية، وأن أهم المعلومات التي يوفرها الذكاء التسويقي عن المحددات الخاصة بحالة ومكانة الدولة، والتي لها تأثير هام على قدرة المؤسسات تكمن في عامل المزايا الطبيعية، ظروف وأحوال الطلب، الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة وأخيرا الاستراتيجية والهيكلة والمنافسة، أن هذه المحددات للدولة غالبا ما يمكن أن تحرز نجاحا في صناعة معينة حينما

¹ خديجة بلعالي، مرجع سبق ذكره، ص 67

تكون الظروف والأحوال المرتبطة بتلك المحددات الأربع مواتية، كما يرى أن المحددات الأساسية تشكل نظام تدعيم وتقوية تبادلي يكو فيه تأثير أحد المحددات متوقفا على مدى علاقته مع المحددات الأخرى. والشكل الموالي يوضح علاقة الذكاء التسويقي بالقوى التنافسية لبورتر:

الشكل رقم (14): الذكاء التسويقي والقوى التنافسية لبورتر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى التنافسية

المبحث الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في تطوير أبعاد الميز التنافسية

إن النشاط التسويقي يعد من الأنشطة الأساسية في نماذج المؤسسة مونه بتعامل مع أحد العناصر المهمة ممثلة بالزبائن وما لديهم من حاجات ورغبات، لذا أصبح موضوع التميز من المواضيع التي يتطلب الاهتمام بها وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفر الذكاء التسويقي في المؤسسة، والذي ينتج عن استخدامه عدة مزايا أنه تمنح للمؤسسة القدرة على الاستمرار والمنافسة في بيئة تسودها حالة عدم التأكد.

المطلب الأول: دور الذكاء التسويقي في تطوير* الجودة

إن تحديات العصر من عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات ومنظمة المواصفات العالمية إلى التحدي الأكبر وهو المنظمة التجارية العالمية، أصبحت كل المؤسسات تسعى إلى التوافق مع هذه المعطيات بهدف كسب رضا الزبائن وتحقيق رغباته وتلبية طموحاته.

أولاً - مفهوم الجودة وأهميتها

يمكن تعريف الجودة من وجهة نظر الزبون أو متلقي الخدمة، ومن وجهة نظر المؤسسة.

- 1- الزبون يرى أن الجودة هي " خدمة التصميم وهو ما يتحقق من خلال خصائص الجودة".¹
- 2- المؤسسة ترى أن الجودة هي "جودة الأداء وتماسكه عبر الزمت، وهو ما يتحقق من خلال مطابقة المواصفات العالمية".²
- 3- كما تعرف المنظمة العالمية للمواصفات ISO: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات".³
- 4- التعريف الشامل للجودة وهي الالتزام والإبقاء بمتطلبات وتوقعات الزبائن بصفة دائمة. وترتبط الجودة بثلاث مفاهيم هي:⁴

- جودة التصميم: جودة مواصفات المنتج؛
- جودة المطابقة: مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية؛
- جودة الأداء: قدرة المنتج على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين.

ثانياً - تطور الجودة

تطور مفهوم الجودة، حيث أخذت مراحل عدة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه الآن كعلم قائم بذاته، له أسسه ونظرياته، زكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات، يمكن تقسيمها إلى أربع مميزات للجودة وهي:

* استخدمنا مصطلح التطوير بدل التحسين، لأن التطوير في المؤسسة يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقاً لبرنامج زمني معين، وتماشياً مع الأسس الرئيسية للتطوير، بينما التحسين هو نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المؤسسة والعاملين بصفة دورية وتلقائية.

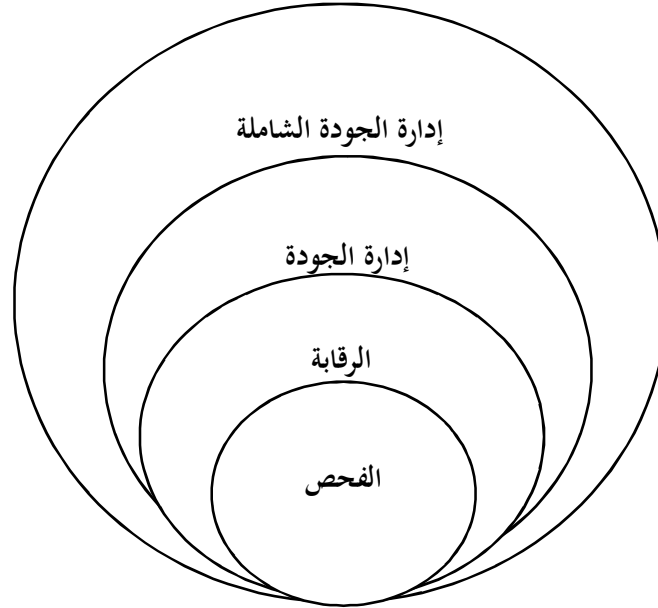
¹ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 62.

² فضيلة عاقلي، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003، ص 3.

³ حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات العالمية (ISO) في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة كوندور، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015، ص 3-4.

⁴ سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 1001، 9000، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2000، ص 9

- 1- مرحلة فحص السلع المنتجة: للتأكد من مستوى جودتها وفصل المنتجات المعيبة؛
 - 2- مرحلة الرقابة على الجودة: عن طريق مؤسسة سميت بالمؤسسة الأمريكية الرقابة على الجودة ASQC؛
 - 3- مرحلة إدارة الجودة: وهي التي تهدف إليه موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية مقرنة بالمنافسين؛
 - 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: حيث أصبحت الجودة تمثل أداة استراتيجية تساهم في مواجهة حدة المنافسة.
- الشكل رقم (15): مراحل تطور الجودة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المراحل السابقة

خلال رحلة النظر في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة، ساهمت في ظهور المفهوم الحديث للجودة يطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات الزبون من خلال الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلاله تحقيق كل احتياجات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة معا.

ثانيا - أهمية الجودة

إن موضوع المنتجات والخدمات في القوت الراهن هو موضوع الجودة ورضا الزبون في المقام الأول، ثم تحقيق الربح وتعظيم الإنتاجية، والداعي لهذا التوجه زيادة المنافسة الدولية وتوافر البدائل أمام الزبون، مما يمنحه الفرصة الاختيار والمفاضلة، وهكذا اعتمدت المؤسسة التي تسعى نحو التميز هدف الجودة بالتركيز على تقديم منتجات عالية الجودة، إن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يحقق مزايا هامة للمؤسسة من جهة وللزبون من جهة أخرى، والتي تتمثل في:

للم كسب رضا وولاء الزبون نتيجة تلبية رغباة وحاجاته؛

للم تحسين سمعة المؤسسة في السوق؛

للم انخفاض التكاليف حالات عدم المطابقة؛

للم تحسين الانتاجية؛

للم تحسين الربحية؛

للم تحقيق ميزة تنافسية في قطاع النشاط.

ثالثا- أبعاد الجودة

هناك مجموعة من أبعاد الجودة ترتبط مع متطلبات واحتياجات الزبائن، ويمكن ابرازها كخصائص لمقاييس الجودة، وتشمل المتغيرات التالية:¹

1- الأداء: ويمثل خصائص المنتج الأساسية وتحدد انطلاقا من طلبات ورغبات الزبائن؛

2- المظهر: ويمثل الخصائص الثانوية للمنتج التي تتمثل في الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية للمنتج، ولهذا الصفات تأثير على قرار الشراء وخاصة عندما تكون لمنتجات لا تختلف كثيرا في خصائصها الأساسية؛

3- المطابقة: وهي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛

4- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو متوسط العمر الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛

رابعا - دور الذكاء التسويقي في تطوير الجودة

إن هدف الجودة هو تبني مفهوم التحسين والتطوير المستمر للأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التنافسية ومدى استجاباتها لتغيرات بيئة العمل، لذا يجب تأهيل المؤسسة لتحقيق هذا الهدف والتكيف مع التطورات، وهنا يكمن دور الذكاء التسويقي في تحسين وترقية جودة المؤسسة من خلال ما يلي:

1- ذكاء الزبون: إن مسؤولية إدارة الجودة تحدد بمدى فاعليتها على الاهتمام بالزبون وكسب رضاه، وهذا ما يوفره الذكاء التسويقي عن طريق ذكاء الزبون، بحيث يعمل هذا الأخير على اكتشاف ووصف حاجات وتوقعات الزبائن وتحويل هذه التوقعات إلى المسؤولين عن انتاج المنتج، إضافة إلى الحصول من الزبائن الأفكار التي بإمكانها تحسين وتطوير المنتج أو الخدمة وابلغها إلى باقي المؤسسة؛

¹ بالاعتماد على:

- عبد الستار أحمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص510.

- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص21.

- خولة واصل، مرجع سبق ذكره، ص50.

2- كفاءة ذكاء المنتج: يعتبر ذكاء المنتج قاعدة أساسية تركز عليها إدارة الجودة في تصميم وتقديم منتجاتها بحيث يقوم بتقويم كل البيانات الخاصة بمراحل الإنتاج (تخطيط، تصميم، إنتاج) ويحدد الجودة اللازمة للمنتج؛

3- أداة فاعلة للرقابة: يعمل الذكاء التسويقي على متابعة ومراقبة كل مراحل الإنتاج، وتسجيل معلومات حول الأداء الفعلي والأداء المخطط مما يسمح للمسؤولين بالمقارنة وتسجيل الانحرافات إن وجدت، فالذكاء التسويقي يساهم في تقليل الأخطاء والإنتاج المعاب ومن ثمة تقليل التكاليف، كما يمكن استخدام الذكاء التسويقي في كتابة الزبائن للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، من خلال الاتصال الدائم مع الزبائن قصد تأمين إرضائهم.

إن الذكاء التسويقي يؤثر تأثيراً إيجابياً على جودة المنتجات مما يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: دور الذكاء التسويقي في تطوير اليقظة التنافسية

أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، مما يجبرها على المتابعة الدائمة لمختلف التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والتنبؤ بها قبل حدوثها بواسطة آلية جديدة تعرف باليقظة التنافسية، حتى تتمكن من الحفاظ على توازنها.

أولاً - مفهوم اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضاً بالحيث الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.¹

ثانياً - أهداف اليقظة التنافسية

تعتبر اليقظة التنافسية من أهم ما تحتاج إليه المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات الإدارية، لأنه أساس قيام المؤسسة وأدائها لمختلف أنشطتها، والتي يمكن الاعتماد عليها لتدعيم قواعد المعلومات والمعرفة، كما أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- دعم الاستراتيجية التنافسية: باعتبار اليقظة التنافسية نظام معلومات مفتوح على الخارج فإن المعلومات التي تجمع من البيئة التنافسية، الغرض منها هو تحليلها لإعطائها معنى وقيمة لتساعد أصحاب القرار في عملية وضع الاستراتيجية التنافسية أو تعديلها.

هذه المعلومات تعطي صورة واضحة للتحويلات والتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، كما تضع اليقظة التنافسية المنافسين تحت المجهر وتتابع كل تطوراتهم وأفعالهم وهذا من شأنه توقع ردود أفعالهم المستقبلية، ومن

¹ نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص110.

أهمها استراتيجيتهم التنافسية المستقبلية، وبذلك وضع استراتيجية تنافسية تواجه بها ردود أفعالهم، فالمتيقظ يجب أن يكون قادراً على تسهيل عمل أصاب القرار الذين ليس لهم الوقت الكافي لتفحص البيئة ولك يجمع وتسيير المعلومة التي تثري قراراتهم الاستراتيجية.¹

2- اكتساب ميزة المرونة والسرعة: إن اليقظة التنافسية بدورها تضمن للمؤسسة التميز بعامل السرعة أو الوقت، فالوقت هو السلعة الأكثر ندرة لأنه السلعة الوحيدة التي لا نستطيع انتاجها، إعطاؤها، تبادلها ولا بيعها.

هذا الهدف هو الذي يشرط ميزة الحدائة في قيمة المعلومة، أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب، فاليقظة التنافسية الفعالة تسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغيرات البيئية على رأسها تحركات المنافسين.²

3- الابداع: المؤسسة في حالة يقظة هي "التي تعرف كيف تنظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات التي تتنبأ بها بالإبداع.

فدور اليقظة هو تغطية عملية الابداع بالمعلومات التي يتم استغلالها من أجل:³

- تطبيق تكنولوجيا جديدة في انتاج أو بيع منتوجات حالية؛
- خلق منتوجات جديدة باستعمال التكنولوجيا الحالية في الأسواق الحالية؛
- خلق منتوجات لأسواق جديدة.

4- تقليل التأكد وفتح الاحتمالات: أهم هدف لليقظة التنافسية هو تقليل عدم التأكد الذي تتسم به البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها، لذا تعتبر اليقظة كوسيلة لفتح الاحتمالات، مما يفرض على أصحاب القرار الاختيار بين عدة احتمالات، هذا الاختيار يشكل أحد العناصر الأساسية لعملية الابداع.

5- تحسين أداء المؤسسة؛

6- زيادة مردودية المؤسسة؛

7- كسب حصص سوقية جديدة، اقتناص الفرص وخلقها؛

8- التقليل من الخسائر الناتجة عن عدم التأكد؛

¹ انظر إلى: Bruno Martinet, Jean-michek Marti : op cit p14.

² سلمى علاوة، مرجع سبق ذكره، ص155.

³ انظر إلى: Bruno Martinet, Jean-michek Marti : op cit p221.

9- تطوير منتجات جديدة؛

10- تقليل التكاليف.

ثالثا - شروط فعالية اليقظة التنافسية

لضمان فاعلية اليقظة التنافسية يجب توفر الشروط التالية:¹

- إدراجها ضمن وظائف المؤسسة؛
- توفير اتصال داخلي جيد يسمح بانتقال المعلومات عبر كل المستويات؛
- توفير نظام معلومات تسويقي كفاء؛
- تحكم جيد في الوقت (وقت الحصول على المعلومة وايصالها).

ثالثا - دور الذكاء التسويقي في تطوير اليقظة التنافسية

إن المؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التسويقية، والبقاء في حالة يقظة دائمة ومتطورة باستمرار، خاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني ونمو المنتجات، ولتحقيق ذلك وجب تصميم نظام ذكاء متأقلم وبجسنة قراءة هذه التغيرات والتكيف معها، من خلال الأدوار التي يلعبها في سبيل حسين اليقظة التنافسية.

يوفر الذكاء التسويقي المعلومات الضرورية تساعد على فهم سلوك المنافسين، وتوقع أعمالهم المستقبلية، والتعرف على سياساتهم في مجالات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة والأسواق الجديدة، كما يساهم أيضا في تحليل وتوجيهاتهم وردود أفعالهم المختلفة.

فالذكاء التسويقي يوفر المعلومات والتي تعتبر كمورد استراتيجي لليقظة التنافسية، وتقديمها إلى فريق اليقظة لبناء قرارات استراتيجية فعالة.

المطلب الثالث: دور الذكاء التسويقي في تطوير الابداع التكنولوجي

إن التواتر السريع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق وحراكها الدائم، إضافة للتنافس على كسب المستهلكين، المبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل المؤسسات تعيش في عالم كثير التغيرات، مما أدى إلى حاجتها أكثر الارتقاء بمنتجاتها والاهتمام البالغ بعامل الابداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسات.

¹رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2007، ص155.

أولاً - مفهوم الابداع التكنولوجي

يعرّف الابداع التكنولوجي بأنه " تلك العملية التي تتعلق بالمستحدثات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج".¹

كما تعرّف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية الابداع التكنولوجي بأنه: " إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"²

ويعرّف أيضاً أنه "مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمالية والتجارية بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية".

ويتميّز الابداع التكنولوجي بالخصائص التالية:³

للأ أن يكون مرتبطاً بالإنتاج، بحيث أن كل ابداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر

الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعبر ابداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح؛

للأ أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير

دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها ابداعاً تكنولوجياً؛

ثانياً - أنواع الابداع التكنولوجي في المؤسسة

هناك نوعان للإبداع التكنولوجي، وهما:

1- إبداع العملية: هو تطوير وإدخال في المؤسسة تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، وأهم ما يميز هذا النوع من

الابداعات التكنولوجية أنها ملموسة (ملاحظة) بدرجة أقل من ابداع المنتج، كذلك أن الابداع العملية هو ليس بالضرورة يتبعه ابداع في المنتج مثل القيام بإجراء تحسينات في العملية الإنتاجية الحالية.⁴

2- ابداع المنتج: هو ادخال نتج جديد وهذه الابداعات تكون ملموسة ظاهرة من طرف الزبائن.⁵

¹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1194، ص3.

² عبد الرؤوف حجاج، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة لاقتصادية، إدارة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور باستخدام أسلوب تحليل مغلف للبيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، ورقلة، 2014-2015، ص21.

³ عمر وصفي عقلي، محمد ناصر الدين، "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية، دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، مجلد 2012، 34، جامعة الموصل، العراق، ص161.

⁴ انظر إلى: , jean louis caccorno, *l'épopée de l'innovation technologique et évolution économique*, l'harmattan, Paris, France; 2008, p32.

⁵ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص25.

ثالثا - مصادر الابداع التكنولوجي

وتتمثل مصادره في ما يلي: ¹

- الأحداث غير المتوقعة: أي عن طريق المصادفة؛
- التنافر: حيث أن الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يخلق فرصة للإبداعات التكنولوجية سواء كانت تحسين أو ابتكار؛
- متطلبات العملية الإنتاجية: عن طريق الملاحظة والتركيز في مراحل الإنتاج؛
- تغيرات في الصناعة أو السوق: حيث يجب مواكبة النمو أو التوسع والتطور؛
- المتغيرات الإدراكية والمزاجية: مواكبة التغير في الاتجاه العام للعملاء وتطور أذواقهم؛
- المعرفة الجديدة: وهو التقدم في المعارف الذي يزيد من فرص الابداع التكنولوجي.

رابعا - دور الذكاء التسويقي في تفعيل الابداع التكنولوجي

المؤسسة تسعى إلى إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعلومة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى ابداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الابداعات من أجل توليد قيمة عالية. وفي هذا المجال يعل الذكاء التسويقي على اجراء المسح البيئي وتحديث بناء تصور الابداع المنتجات والعمليات الإنتاجية من خلال ربط استراتيجية العمليات بالإبداع. حتى تتمكن المؤسسة من البقاء وأخذ حصتها السوقية، فإن هذا يتطلب منها العمل بشكل متواصل على تحسين منتجاتها وتعزيز أدائها من خلال حصولها على المعلومات التي تمكنها من مواكبة التغيرات وتحقيق النمو في البيئات المضطربة والتنافسية، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على السرعة والمرونة والابتكار.

المطلب الرابع: دور لذكاء التسويقي في تطوير الأداء التسويقي

نظرا لتعاضم لأهمية العملية التسويقية ومدى الحاجة إل أداء تسويقي قوي وفعال، وفي ظل تقدم تكنولوجي مذهل ومتطور ومستمر ومتواصل وما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليه الواقع، ولذا يجب عليها مواكبة هذا التطور السريع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي.

¹خولة واصل، مرجع سبق ذكره، ص57.

أولاً - مفهوم الأداء التسويقي

هناك عدة تعاريف للأداء التسويقي منها:

يعرّف الأداء التسويقي على أنه " مستوى المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية."¹ ويعرّف أيضاً أنه: " النتائج التي تم الوصول إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقائها واستمراريتها."²

ويتحقق الأداء التسويقي من خلال تكامل العناصر التالية: الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

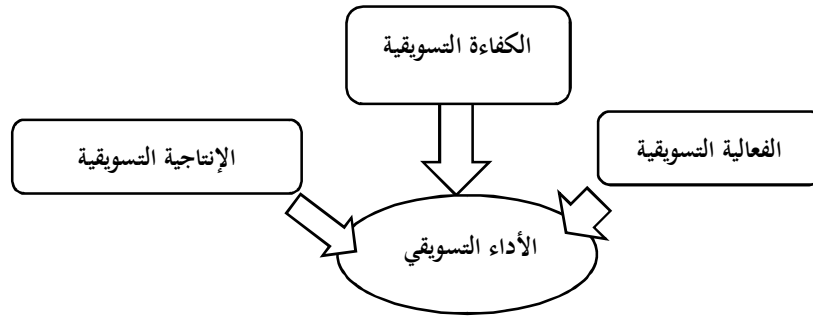
1- **الكفاءة التسويقية:** وهي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات.³

2- **الفعالية التسويقية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات، الحصة السوقية، زيادة رضا الزبائن، تنمية الموارد العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.⁴

4- **الإنتاجية التسويقية:** هي الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات ورأسمال، وتتضمن تحقيق مخرجات أكبر مقارنة بهذه المدخلات.

والشكل الموالي يوضح علاقة الأداء التسويقي بالمفاهيم السابقة.

الشكل رقم (16): الأداء التسويقي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع: علاء غرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 269.

¹فهد علي الناجي، أثر الاستراتيجيات الازمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدولية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 11.

²رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، تنمية الرفادين، العدد 98، مجلد 38، جامعة الموصل، سنة 2010، ص 325.

³علاء غرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 269.

⁴علاء غرباوي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ثانيا - مقياس الأداء التسويقي

ويمكن تصنيف الأداء التسويقي إلى:¹

- مقياس مالية: تعبر عن نسبة التكاليف التسويقية الاجمالية للمؤسسة؛
- مقياس خاصة بالمنافسة: حصة المؤسسة السوقية مقارنة بالمنافسين؛
- مقياس خاصة بسلوك العميل: ولاء العملاء الحاليين للمؤسسة وجدبها لعملاء جدد؛
- مقياس خاصة بالوسطاء: من حيث اعترافهم بالعامية التجارية للمؤسسة؛
- مقياس خاصة بالبيع المباشر: مستويات التوزيع؛
- مقياس خاصة بالإبداع والابتكار: قدرة المؤسسة على طرح أفكار جديدة.

ثالثا - دور الذكاء التسويقي في تطوير الأداء التسويقي

يعتبر الذكاء التسويقي أحد الآليات الحديثة والضرورية الذي تستعمله المؤسسة في مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها والتكيف معها، من خلال توفير المعلومات الضرورية وضمان تدفقها بشكل مناسب ومتواصل من أجل استعمالها من طرف إدارة المؤسسة في وقت اللازم و بالتالي العمل على تحسين أدائها التسويقي. يعرض الذكاء التسويقي مجموعة من القضايا المتعلقة بتسيير المعلومة التسويقية وادارتها والتي تؤدي الى تطوير الأداء التسويقي بالمؤسسة، ومنها²:

- يتمتع الذكاء التسويقي بالدور الحاسم الذي يساهم في إيجاد الفرص البديلة الهادفة، وتحسين عملية الاتصال وادارة علاقات مع الزبائن؛
- الذكاء التسويقي يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات، التي تتمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها؛
- يعمل الذكاء التسويقي على استثمار المعلومة التسويقية في اطار مقومات المنافسة مما يساهم في تشجيع الابداع والابتكار في المؤسسة؛
- كما ان المعلومة التسويقية المتوفرة تساعد متخذي القرارات في رسم توجهاتهم الاستراتيجية؛
- يؤثر الذكاء التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة، باعتباره يساهم في زيادة القطاعات السوقية التي تستهدفها المؤسسة في تسويق منتجاتها؛
- يساهم الذكاء التسويقي في تحسين توقع المؤسسة والدخول الى أسواق جديدة وتوسيع نشاطها؛

¹ حولة واصل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² أحمد أبجدال، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة سيدي كبير للمشروبات الغازية بالبلدية-الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 10، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 348. بتصرف

- كما يعتبر الذكاء التسويقي أحد العوامل المؤثرة على ربحية المؤسسة، من خلال دراسة سلوك المستهلكين والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين.
ان الأداء التسويقي له أهمية كبيرة ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، لذا فانه من الضروري وضع برنامج تقييمي محكم له، حتى يتسنى للمؤسسة الوقوف على الانجازات المحققة والانحرافات المسجلة، مع اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

خلاصة الفصل الثالث

ما يمكنه استخلاصه من هذا الفصل مايلي:

- يجب على المؤسسة أن تكون سبّاقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، مما يسمح لها بالتفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة؛
- تعمل المعلومة التسويقية على استغلال الفرص والتغلب على التهديدات التي تواجهها، حتى تضمن تسويق منتجاتها بالشكل الذي يلي حاجات زبائنها الحاليين والمحتملين، وضمان توزيعه أيضا بالشكل المناسب؛
- ان وجود الذكاء التسويقي بالمؤسسة يضمن الاتصال الدائم ببيئتها، والذي تستطيع من خلاله التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية، من خلال دراسة مقومات واحتمالات النجاح مما يساعد على دعم اتخاذ القرار التسويقي ووضع الاستراتيجيات التنافسية التي تتناسب وأهداف المؤسسة؛
- كما أن استخدام الذكاء التسويقي في المؤسسة، يسمح بتحسين أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة من خلال الحصول على الأفكار التي بإمكانها تحسين وتطوير المنتج أو الخدمة وابلغها الى باقي المؤسسة، إضافة الى تشجيع الابداع داخل المؤسسة، الأمر الذي يحسّن أدائها على مستوى القطاع الذي تنشط فيه، وتمنح للمؤسسة القدرة على المنافسة والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد.
- ولتدعيم مفاهيمنا النظرية المدروسة والخاصة بالذكاء التسويقي والميزة التنافسية، أسقطنا هذه المفاهيم ميدانيا لمعرفة واقع تطبيق ومدى تأثير الذكاء التسويقي المعتمد في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة على الميزة التنافسية.

تمهيد

شهد قطاع الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر تطورا ملحوظا وسريعا خلال السنوات العشر الأخيرة من 6% إلى 10% سنويا وقد بلغ رقم أعمال قطاع الإلكترونيات أزيد من 40 مليون دولار بحسب آخر الإحصائيات، وتغطي الجزائر حوالي 83% من احتياجاتها، ويعود الفضل في هذا التطور الحاصل في القطاع إلى حوالي 16 مؤسسة جزائرية كبرى ناشطة في الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية والتي حولت عبر السنوات العديد من المناطق الجزائرية إلى أقطاب لهذه الصناعات على غرار سطيف، برج بوعرييج، سيدي بلعباس.. وهي ذات سمعة إفريقية ومغربية واسعة بفصل الديناميكية الكبيرة التي صنعتها.

وبناء على ما تطرقنا إليه في الفصول النظرية الخاصة بالذكاء التسويقي والميزة التنافسية، وجب علينا تدعيم الدراسة النظرية بدراسة حالة تطبيقية، بإسقاط ذلك على واقع إحدى المؤسسات المتخصصة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ألا وهي مؤسسة "كوندور" الواقعة بولاية برج بوعرييج.

ففي هذا الفصل سنتناول مؤسسة "كوندور" من خلال ما يلي:

- ❖ بطاقة تعريفية عن مؤسسة "كوندور"؛
- ❖ تشخيص عناصر الذكاء التسويقي بمؤسسة "كوندور" وبيئتها التنافسية؛
- ❖ مساهمة الذكاء التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور"؛
- ❖ اجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة "كوندور"

يتميز قطاع الإلكترونيات بالتطور السريع والمنافسة الحادة، وهذا ما أدى إلى زيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، وعليه سنتناول في هذا المبحث حالة مؤسسة كوندور باعتبارها أحد أهم المؤسسات المهمة في السوق الجزائرية، بالتطرق لسوق الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية في الجزائر وتقديم المؤسسة محل الدراسة، وتطورها إضافة إلى مهامها، أهميتها وأهدافها، هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية.

المطلب الأول: قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

تعد صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية من بين الفروع التي حققت فيها الجزائر نمواً معتبراً في ظل تطور السوق العالمية وزيادة طلبات الزبائن، إذ أصبحت المنتجات المحلية لا تقل جودة عن مثيلاتها المصنوعة في البلدان المتقدمة، كما يعرف هذا القطاع عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل الشركات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة الخارجية. ويعتبر قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية من بين القطاعات المهمة في الجزائر، لما له من مساهمة فعّالة في تحسين الاقتصاد الوطني من خلال¹:

- رفع نسبة النمو الاقتصادي؛
- تطوير الصادرات مما مكّن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية، وذلك بالاعتماد أساساً على المنتجات الكهربائية والميكانيكية والإلكترونية؛
- رفع حجم الاستثمار؛
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على المجابهة المنافسة الخارجية تماشياً مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية؛
- تطوير المراكز الفنية وتركيز نظم الجودة؛
- رفع نسبة التشغيل: وتشير الأرقام إلى مساهمة قطاع الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في توفير أزيد من 30 ألف منصب شغل مباشر، منها أزيد من 16 ألف في القطاع العمومي وحده والذي تمثل مؤسساته 13% من القطاع، فيما تمثل المؤسسات الخاصة 87% من القطاع.
- تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص عبر تكوين الباحثين الجدد ومساعدة المؤسسات على ملائمة وضعها مع الحاجيات المتطورة للاقتصاد.

السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تتضمن العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي سمع بارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة مؤسسات عمومية أو خاصة، والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات العاملة في هذا القطاع على المستوى الوطني.

¹ نجاة بن حمو، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 199.

الجدول رقم (01): المؤسسات العاملة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

المؤسسات	بداية النشاط	العلامة	تشكيلة المنتجات	الولاية
SARL HANI M.A.E	فيفري 2002	SPACE NET	تلفاز، جهاز الاستقبال مذياع مسجل	برج بوعريش
شركة سامسونغ للإلكترونيك UPAC ELECTRONIC	ماي 1999	SAMSUNG	تلفاز، مكيفات هوائية ثلاجات	برج بوعريش
شركة عطية للإلكترونيك SOCIETE ATTIA ELECTRONICS	06 أوت 1998	CHEROKEE	تلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، مكيفات هوائية ثلاجات، مذياع	برج بوعريش
شركة كوبرا SOCIETE COBRA	أفريل 1998	COBRA NEW STAR	مروحيات، مكيفات هوائية، آلات التدفئة، تلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي	برج بوعريش
شركة كريستور SARL ABADOU ELECTRONICS	نوفمبر 1997	CRISTOR	تلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، ثلاجات، قارئ الأقراص	برج بوعريش
الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE	1978	ENIE	تلفاز، إعلام آلي، قارئ الأقراص المضغوطة	سيدي بلعباس
SARL AKIRA	2002	AKIRA	تلفاز، آلات الغسيل أجهزة الاستقبال مكيفات هوائية، مروحيات	سطيف
شركة تصنيع و تركيب الثلاجات SARL FRIGOR	1997	FRIGOR	ثلاجات، آلات الغسيل تلفاز، مطابخ	تيزي وزو
بنة إلكترونيك SPA THOMSON ALGERIE	1998	THOMSON	تلفاز، ثلاجات، آلات الطبخ، أجهزة الهاتف الثابت والنقال	وهران

سطيف	تلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، قارئ الأقراص مكيفات هوائية، آلات الغسيل	IRIS SAT	2005	EURL SATEREX
تيزي وزو	ثلاجات، مكيفات هوائية، مطابخ	ENIEM	جانفي 1983	الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
عنابة	تلفاز، ثلاجات، مكيفات هوائية	RAYLAN	2002	EURL RAYLAN
تبسة	تلفاز، مكيفات هوائية، ثلاجات، غسالات، أجهزة الإعلام الآلي	LG	سبتمبر 1997	شركة السلام إلكترونيكس LG
الجزائر	مكيفات هوائية، ثلاجات، مطابخ	HAIER	1999	شركة التطوير الصناعي التجاري SODINGO

المصدر: نجاة بن حمو، ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في العلوم، تخصص : ادارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 199.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها

نحاول التعريف بهذه المؤسسة والمراحل التي مرت بها، وصولا إلى ما هي عليه الآن.

أولا - التعريف بمؤسسة "كوندور":

عنتر تراد* "Condor**" للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2011 وبدأت فعلاً النشاط في شهر فيفري سنة 2003، تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر بـ 81014 م² منها 42665 م² مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 2500 مليون دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية، وهذا بموجب قانون الدستور الوزاري رقم

* عنتر ترايد: الاسم التجاري للمؤسسة وهو اسم إنجليزي ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة".

** هي العلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد ويعني الرمز الذي يوجد أمام كلمة condor طائر يعيش في جبال أمريكا وهو من أكبر الطيور في العالم ويطير عاليا حتى يكون فال خير عليها، وحرف R يعني أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات

74 / 2000 المؤرخ في 12 أبريل 2011 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر.

وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على خمس مؤسسات إنتاجية بما فيها مؤسسة "عنتر تراد" وهي¹:

- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء؛

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

- مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط و مواد البناء؛

- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

تشكل مؤسسة "كوندور" من الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج البلاستيك؛

- وحدة البوليستيران؛

- وحدة إنتاج التلفاز؛

- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي من نوع LCD .

- وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات، آلة طبخ، الثلاجات، المكيف الهوائي...)؛

- وحدة إنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول.

تتميز مؤسسة "كوندور" بطابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم: الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان. تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية أهمها:

▪ شهادة المشاركة في معرض للإنتاج الوطني بالأوراس من 28 أبريل إلى 09 ماي 2004 وهي تسعى جاهدة للحصول على شهادة **ISO 9000** لهذا تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها؛

▪ شهادة الجودة **ISO 9001** نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ: 27-03-2007؛

▪ وفي بداية سنة 2008 تحصلت على شهادة أخرى للجودة من المنظمة الألمانية **Rheinland TUV**.

لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: بلدية العظمة بولاية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة، وبولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، بحيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 20:45، 2015/10/05.

التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها تونس، ليبيا وتكون هذه المنتجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة سنتين.

ثانيا- مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي¹ :

1- المرحلة الأولى: الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- المرحلة الثانية: الشراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة

جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء؛

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3- المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفككا كلياً: وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

- توفير مناصب عمل جديدة.

4- المرحلة الرابعة: الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في

تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق وهذا ما لها

سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا قامت به فعلا حيث

قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة "كوندور"

تقوم المؤسسة بعدة مهام ولها أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها، ويظهر كل هذا من خلال ما يلي²:

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

² مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور .

أولاً - مهام مؤسسة " كوندور "

من أهم مهام مؤسسة "كوندور" ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبداعات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية؛
- توفير مناصب الشغل وتطوير الاقتصاد: بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 2000 منصب عمل؛
- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها في السوق الوطنية؛
- تخفيض التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أحسن السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية، والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية، من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل ونوعية المنتج، وكذا تأهيل العمال؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة، الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى؛
- الحفاظ على الحصة السوقية لضمان الزبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد؛
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار لضمان الاستمرارية.

ثانياً - أهداف مؤسسة " كوندور "

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها¹ :

- تحقيق الربح: هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "كوندور"، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، والحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب متعاملين جدد، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛
- تحقيق متطلبات المجتمع: يكون من خلال تلبية حاجات المجتمع وذلك بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأقل الأسعار؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية، ورفع قيمة الإنتاج من أجل غزو أكبر الأسواق؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجر، يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات؛
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج؛
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفير المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسب؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هيكل المؤسسة؛

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور .

- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج؛
- توفيراً مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة؛
- العمل على تطوير وتقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- تعمل على تطوير منتجاتها وتنويعها وإبداع وابتكار منتجات جديدة بتقنيات رقمية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور" على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهدافها، وسنوضح مهام ومسؤوليات كل من المديرين والوحدات وهي على النحو التالي¹:

أولاً- المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين؛
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة؛
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانياً - المديرية والمصالح الوظيفية

1- مديرية الموارد البشرية : هي تسيير كل العمال من حيث:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة؛
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

2- مصلحة الإمداد: هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات

النقل، البنزين... الخ

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور .

3- مصلحة المحاسبة والمالية: وتمثل مهمتها في متابعة العمليات الحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

4- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

5- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في¹:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛

- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛

- السهر على توفير الدائم لقطع الغيار.

6- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون؛

- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد؛

- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛

- دراسة السوق وإدارة مخزونه؛

- الإمداد والتكفل بالنقل.

7- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛

- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛

- فرز ملفات الشراء.

8- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛

- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛

- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

9- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

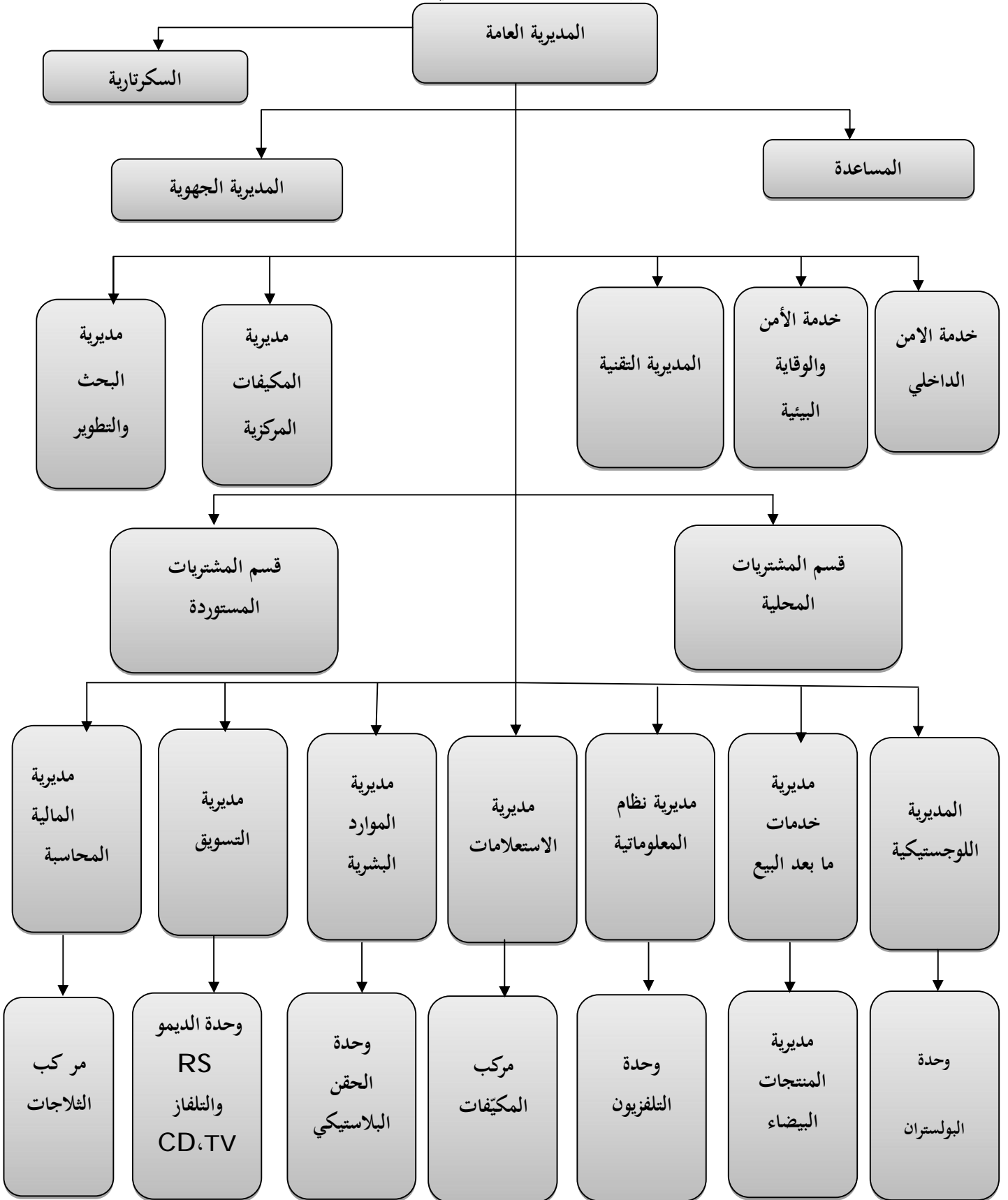
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت؛
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

ثالثا- وحدات الإنتاج

- 1-وحدة المكيفات والمواد البيضاء:** تقوم هذه الوحدة تركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها.
- 2 - وحدة الثلجات:** تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلجات.
- 3- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي:** تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي، وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.
- 4- وحدة التلفاز:** تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز، وتركيب أجهزة التلفاز.
- 5-وحدة البلاستيك:** تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلجات والمكيفات الهوائية.
- 6- وحدة البوليستيران:** تقوم هذه الوحدة بصنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية، بالإضافة إلى تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع¹.

¹ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور .

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة " كوندور"



المصدر: مديرية الموارد البشرية، مصلحة التنظيم والاستراتيجية لمؤسسة " كوندور".

❖ أهمية مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

حاولنا من خلال العنصر الوقوف على أهمية التسويق وتقنياته من طرف مؤسسة كوندور، وتمثل في¹:

- تقوم المؤسسة باعتماد حملات تسويقية جديدة؛
- تقوم المؤسسة بتحديد سقف معين لرقم الأعمال الخاص بالزبائن، حتى يتسنى للزبون الاستفادة من الحملات التسويقية عن طريق الرسائل القصيرة والهاتف، وهو ما يعتبر نوع من تجزئة السوق المستهدف؛
- كما تقوم المؤسسة بتطبيق التقنيات التسويق المباشرة بهدف زيادة المبيعات، ويظهر ذلك من خلال التوافق بين نفقات التسويق مع رقم أعمال المؤسسة؛
- تهتم المؤسسة بسعر وجودة المنتج، لأنه المستهلك الجزائري لا ينظر الى الجودة الا اذا كان السعر معقولاً؛
- تنتهج المؤسسة سياسة تسويقية فعالة في سبيل التوجه نحو اهتمامات زبائنها وتحقيق رضاهم؛
- تهتم المؤسسة بتطوير مزيجها التسويقي وفق التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتي؛
- تعمل المؤسسة على تبويب المعلومات المجمعة عن بيئتها التسويقية لدى نقاط البيع وتوزيعها على كامل الفروع التابعة لها؛

المبحث الثاني: تشخيص عناصر الذكاء التسويقي بمؤسسة "كوندور" وبيئتها التنافسية

إن الميزة التنافسية أصبحت أمراً هاماً وضرورياً، وعلى هذا اعتمدت مؤسسة "كوندور" وقامت بتطبيق آلية جديدة في تدعيم ميزتها التنافسية والحفاظة عليها، وفي هذا المبحث يتم إبراز الدور الكبير الذي لعبه الذكاء التسويقي في جمع وتحليل المعلومات، وذلك لأجل تقديم صورة ناجحة للمؤسسة تكون مقبولة من طرف الزبائن وتحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: تشخيص عناصر الذكاء التسويقي بمؤسسة "كوندور"

تعتبر عملية جمع المعلومات بمثابة الخطوة الرئيسية لأي نشاط تخطيطي، حيث أن هذه المعلومات تعتبر بمثابة الأساس التي تبنى عليه الخطة بمختلف جوانبها، وفي مؤسسة "كوندور" تم الإشراف على هذه الخطوة من طرف إدارة التسويق حيث اتبعت هذه الإدارة مجموعة من الطرق العلمية في تجميعها للمعلومات.

ويمكن تصنيف أهم البيانات التي قام الذكاء التسويقي بتجميعها لأجل بناء استراتيجية فعالة وتحقيق أهداف المؤسسة وهي²: بيانات عن السوق المستهدف، بيانات عن المنافس، بيانات عن المنتج، بيانات عن الزبائن المستهدفين.

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

² انظر الملحق رقم 01 الموضح لأسئلة المقابلات المنجزة مع مسؤولي التسويق لمؤسسة كوندور، بتاريخ 14-05-2016.

أولاً - ذكاء السوق

إن الطبيعة المتغيرة للبيئة التسويقية يجب أن تؤخذ بالحسبان عند إعداد الاستراتيجيات التسويقية، ومن أهم هذه المتغيرات نجد: نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة المنافسين المحتملين، والتعرف على هذه العوامل يساعد المؤسسة على فهم الأسواق المحيطة بها وطبيعتها وديناميكيته، والتكيف مع ظروفها بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وتستخدم مؤسسة "كوندور" الذكاء التسويقي للحصول على المعلومات الخاصة بكل جوانب السوق المستهدف، ومن بينها نذكر:

1- معلومات عن حجم الطلب في السوق: إن تقديم معلومات قيمة تعطي صورة تحليلية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تؤثر فيه، يتطلب الاستمرار في جمع البيانات المتعلقة بتلك الأسواق وصولاً إلى ذكاء السوق، لذلك قامت مؤسسة "كوندور" بدراسة الطلب وذلك لمعرفة حجم السوق الحالي وقياسه ومقارنته بالإمكانيات المتاحة، والذي مكّنها من معرفة مقدار الفرص التسويقية المتاحة، وكان ذلك من خلال استخدام نتائج **TOMBOLA** والتي ساعدتها على جمع معلومات عن توزيع الطلب على منتجاتها حسب المناطق الجغرافية وحسب الجنس، إذ وجدت المؤسسة أن الطلب على منتجاتها يتوزع في الجزائر على أربعة مناطق، وهي: منطقة الشرق بنسبة **35.84%**، الغرب **32.53%**، الجنوب، **40.63%**، ومنطقة الوسط **25.15%**.

يلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الطلب في الوسط منخفضة بالمقارنة بالمناطق الأخرى وهذا ما يدفع بالمؤسسة العمل على التقيد الدائم بالتحسين المستمر للذكاء التسويقي بالمؤسسة، تدريب وحث القوى البيعية على إيجاد أساليب جديدة، باعتبار أن لهؤلاء اتصال متواصل مع الزبائن في جمع كل البيانات المتعلقة بمحيط المؤسسة، كونهم يستطيعون الحصول عليها التي يتعدّ على إدارة التسويق الحصول عليها، حث جميع الوسطاء من موزعين وبائعي التجزئة للقيام بجمع البيانات وكذلك تكثيف الجهود الإعلانية في الجرائد، الملصقات في معظم الطرق الوطنية وفي التلفزيون.

2- تحديد الحصة السوقية

إن حساب الحصة السوقية للمؤسسة لكل منتج يتطلب معرفة إجمالي مبيعات المؤسسة، وهذا ما لا يمكن الوصول إليه في ظل غياب معطيات مالية حقيقية حول السوق الجزائرية، وما يكتنفها من غموض وتعدد العلامات التجارية المنافسة المعروضة فيه، وكل مؤسسة من بين المؤسسات العاملة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحتل حصة سوقية معتبرة في أحد منتجاتها على غرار المنتجات الأخرى التي تنتجها. مثل: **SAMSUNG** فهي تركز على الهواتف النقالة، **CHEROKE** و **COBRA** فهما يركزان على التلفزيون من النوع المتوسط، **ENIE** تركز على المنتجات البيضاء، **SONY** توجه منتجاتها للطبقات ذات المستوى الرفيع،

كما إن انعدام جهة معينة تهم بجمع المعطيات المالية من جهة، وعدم التصريح بالمبيعات الحقيقية للمستوردين وباقي المؤسسات المنتجة من جهة أخرى، أصبحت مؤسسة "كوندور" التي تركز على أجهزة الاستقبال الرقمي وغير الرقمي والتلفزيون تقدر حصتها في السوق الجزائرية لمنتجاتها الأساسية بناء على خبرتها في الميدان.

ثانيا - ذكاء المنافس

يشير ذكاء المنافس إلى القدرة على جمع البيانات عن المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحالية والمحتملة التي تمثل مدخلات هامة لمتخذي القرار، ولهذا قامت مؤسسة "كوندور" بتجميع بيانات عن المنافسين على غرار LG، ENIE، SAMSUNG، وتتضمن في مجملها¹:

- أسعار البيع والسياسات البيعية كالخصم والائتمان؛
- مواسم البيع، ومدى توافقها أو اختلافها مع مواسم بيع السلعة المخطط لها؛
- التسهيلات البيعية للمنتجات المنافسة، ومقارنتها بالتسهيلات البيعية لمنتج مؤسسة "كوندور"؛
- أسباب إقبال الزبائن على المنتجات المنافسة وعوامل تفضيلهم لها من حيث الجودة، السعر، الكمية، الخدمات البيعة... الخ.

هذه المعلومات تساعد مديري التسويق بالمؤسسة التعرف على السوق المرتقبة للمنتج المراد تسويقه وعلى ابداع أفكار جديدة في المنتجات وفقا لمتطلبات الزبائن، مما تسمح للمؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم لها فرصة في تحقيق مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها.

ثالثا - ذكاء الزبون

يعد الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي للمؤسسة، إن فهم الزبون في المؤسسة يلعب دورا مهما في تحقيق العوائد، والتنافس بين مؤسسة "كوندور" والمؤسسات المنافسة لها يقوم على أساس من يستطيع أن يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تقوم مؤسسة "كوندور" بتطبيق الذكاء التسويقي يعمل على استيفاء كافة البيانات حول الزبائن من أجل فهمهم وتحسين التعامل معهم، والتي تحدد العوامل التي تتحكم في سلوكهم والتعرف عليهم ومعرفة أنماطهم عند التعامل معهم، وتعمل على توجيهه، لذا يلاحظ أن مؤسسة "كوندور" اتبعت هذا النهج في تصميمها حيث أخذت مجموعة من المعايير المتحكمة في سلوك

¹ انظر الملحق رقم 01 الموضح لأسئلة المقابلة المنجزة مع مسؤولي التسويق لمؤسسة كوندور، بتاريخ 15-05-2016.

المستهلك عن طريق استخدام سير الآراء، التجربة والملاحظة في جمع البيانات التالية¹:

1- الخصائص الاجتماعية للزبون: إن هذه الخصائص والقيم لها تأثير كبير على الأفراد في استخدامهم لمنتجات معينة، لذا أدركت مؤسسة "كوندور" تأثير هذه العوامل وأخذتها في الحسبان أثناء التصميم، وكان دور الذكاء التسويقي في هذا المجال هو جمع وتحليل كل البيانات حول القيم والعادات الأكثر تأثيراً على أنماط الشراء والاستهلاك في المجتمع الجزائري.

2- الإدراك: لم يهمل الذكاء التسويقي في مؤسسة "كوندور" عنصر الإدراك، إذ تمت دراسته وتحسد ذلك في السؤال الذي طرح في الاستمارة حول الشيء الملفت للانتباه عند الدخول إلى المحل، فكانت الإجابة العلامة هي التي تجذبهم وتؤثر فيهم.

رابعا- ذكاء المنتج

يعمل مؤسسة "كوندور" على استقطاب جميع البيانات حول المنتجات وحجم الطلب عليها والمنتجات ذات الطلب المنخفض لتبحث عن أسباب انخفاضه وإيجاد الحلول، كما تؤدي معلومات ذكاء المنتج دوراً مهماً في صنع قرارات تسويق وبيع المنتج وطريقة تسعيره، من خلال تقديم معلومات ذكية عن احتمال مواجهة المؤسسة لتقدم المنتجات أو عن طبيعة المنافسة، والتطورات والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات المتعلقة بمزيج المنتج حيث تم الحصول على هذه المعلومات عن طريق الوثائق التي ترسلها مصلحة الإنتاج عن أنواع المنتجات وخصائصها الموجودة في المؤسسة إلى مدير التسويق، كما تم جمع البيانات عن نقاط بيع منتجات المؤسسة، وتوزيع شبكة خدمات ما بعد البيع عبر التراب الوطني، ومن أهم البيانات المتعلقة بمنتجات المؤسسة:

- استخدامات المنتج وسهولة الحصول عليها؛
- درجة جودتها؛
- السعر الذي تباع به للزبون ولكافة المتعاملين أثناء توزيعها؛
- درجة تكرار استعمالها بواسطة الزبائن؛
- التخفيضات المقدمة؛
- التسهيلات الائتمانية الخاصة بالدفع؛
- مكان التسليم وطريقته؛
- معرفة العوامل المؤثرة في دوافع الشراء للمنتج.

إن التحليل الدقيق لهذه البيانات سمح لمؤسسة "كوندور" ب:

¹ مراد شريف، دور بحوث التسويق في تفعيل الاعلان في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريبيج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص ص 141-143.

- تقديم منتجات جديدة من خلال إتباع استراتيجية التنوع والتطوير ودخولها في مجال صناعة الهواتف الذكية؛
- توسيع الخطوط الإنتاجية؛
- تقييم مدى نجاح المنتجات المقدمة إلى السوق؛
- اكتشاف استعمالات جديدة للمنتج؛
- تحسين التعبئة؛
- القيام ببحوث العلامة التجارية؛
- دراسة الجودة.

كما تعتمد مؤسسة "كوندور" على الذكاء التسويقي في تسويق منتجاتها من خلال:

❖ **الترويج:** يساعد هذا النظام مؤسسة "كوندور" باختيار مزيج ترويجي يتناسب مع زبائنها، ومن أهم عناصر هذا المزيج الترويجي ما يلي¹:

- **الحمالات الإعلانية:** تعتمد مؤسسة "كوندور" في تنفيذ حملاتها الإعلانية على التلفزيون، الإذاعة والصحافة إضافة إلى وضع اللافتات الإشهارية في الطرق ووسائل النقل، وتعتمد المؤسسة في إشهار منتجاتها على وكالات إشهارية عالمية مثل: وكالة MAICAD .
- **البيع الشخصي:** تقوم المؤسسة بالاتصال المباشر مع زبائنها المحتملين، بحيث تقوم سنويا بتكوين قوة بيعية متمرنة وذات كفاءة وفق برنامج يتضمن ما يلي:
- التعريف بالمؤسسة ومجال عملها؛
- التعريف بالخدمات التي تقدمها مثل: السعر، طرق الدفع، فوائدها...؛
- التعريف بأهم خدمات المنافسة؛
- التعريف بالخصائص العامة للزبون المحتمل؛
- طرق استغلال الوسائل المساعدة (ملفات الزبائن، الوثائق التجارية، والفوترة) ؛
- وتوكل مؤسسة "كوندور" الكرتونيك فرق متخصصة في فن العرض تقوم بزيارة نقاط البيع بشكل منتظم للتعريف بالخدمات التي تعرضها المؤسسة، وتوضيح أي جديد يدخل على هذه الخدمات، كما تقوم هذه الفرق بالبحث عن نقاط بيع جديدة تقنعها ببيع منتجات مؤسسة "كوندور".

المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة "كوندور"

إن مؤسسة "كوندور" تعتبر من أهم المؤسسات التي عرفت تطورا سريعا في تقنياتها وخدماتها وهذا باستعمالها لتكنولوجيات الحديثة، وقد دخلت المنافسة كغيرها من المؤسسات الأخرى في الجزائر حيث أصبح كل ناشط في

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

السوق هدفه اكتساح السوق الجزائري، وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة والحفاظ عليها، وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف على المؤسسة استعمال عدة طرق تسمح لها ببيع منتجاتها، بناء علاقات مع زبائنهم وإرضائهم والحفاظ عليهم لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وتنميتها.

أولا - بيئة المؤسسة

يقصد بها المحيط الذي تعمل فيه مؤسسة "كوندور"، ويشمل متغيرات على المستوى الوطني مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ومتغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم، قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة "كوندور" والظروف المحيطة بها التي تؤثر على نشاطها.

1- البيئة الداخلية للمؤسسة: هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم والسيطرة عليها، وتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة¹:

➤ **وظيفة التسويق:** تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز؛
- منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي؛
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون؛
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.

➤ **وظيفة الإنتاج:** من أهم نقاط القوة التي تميز مؤسسة "كوندور" هي:

- حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات، فهي تعتبر حديثة النشاط؛
- استفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال؛
- حافظة إنتاجية متنوعة، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.

➤ **وظيفة التمويل:** أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة "كوندور" تتمثل في:

- سمعة المؤسسة فهي تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا للالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى؛
- توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي الست.

¹ بالاعتماد على:

معلومات مقدمة من مصلحة التسويق بمؤسسة كوندور.

الموقع الإلكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/11/12، 20:14.

➤ **وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات بالمؤسسة HISENS يشكل نقطة قوة، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للمؤسسة الصينية بالنسبة لها ، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما لمسناه أثناء تنقلنا على مستوى وحدات الإنتاج مما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس ومما يؤكد ذلك هو حصول المؤسسة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمّالها.

2- البيئة الخارجية للمؤسسة: تتكون من العوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:

➤ **العوامل الاقتصادية والقانونية للمؤسسة:** تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 2000/74 المؤرخ في 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ¹ في 15/07/2010 .

غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

-المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق؛

-فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا.

➤ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على المستوى المعارض الوطنية منها:

-معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة ؛

- معرض الإنتاج الوطني بأدرار؛

-معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود ؛

-معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريرج ؛

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

➤ **العوامل التكنولوجية:** تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم حيث قامت مؤسسة " كوندور " منذ نشأتها بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية كاليابان وأمريكا من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالمية وأسعار تنافسية،

¹ انظر الملحق رقم 01 الموضح لأسئلة المقابلة المنجزة مع مسؤولي التسويق لمؤسسة كوندور ، بتاريخ 15-09-2016.

- وكان هدف المؤسسة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي، الذي من شأنه أن يعزز تنافسيته وذلك من خلال:
- رفع كمية الإنتاج وتحسينها من حيث الجودة؛
 - برفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة؛
 - دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع؛
 - تحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات، حيث تمكنت المؤسسة من تخفيض أسعارها بنسبة 20%.
 - تنمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء في الأوقات المحددة.

ثانيا - مميزات البيئة التنافسية للمؤسسة¹

سنتطرق إلى تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة "كوندور" بالاعتماد على نموذج Porter الذي يركز على تحليل القوى الخمس للمنافسة، لتبيان مدى تأثير مختلف هذه القوى على تنافسية مؤسسة "كوندور".

1- المنافسين المحتملين: إن السوق الجزائرية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تحوي العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من شدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع، حيث كل مؤسسة تبني سياسة خاصة بها فيما يخص تسويق منتجاتها، تحديد الأسعار، تقديم خدمات ما بعد البيع، التوزيع والإعلان وذلك بهدف تلبية طلبات الزبائن، تحقيق رضاهم، وكسب ولائهم وبالتالي القدرة على المنافسة و رفع حصتها السوقية.

وللتقليص من قوة المنافسة اعتمدت مؤسسة "كوندور" على مايلي²:

- تبنت استراتيجية التنوع في منتجاتها، حيث تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية من أجل تلبية كل رغبات المجتمع، وهذا ما يمنحها ميزة سعرية في منتجاتها مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة؛
- التركيز على تحقيق جودة المنتج، من خلال العمل على تقديم منتجات ذات تكنولوجيا حديثة ومتطورة إلى جانب مسايرة التطور التكنولوجي السريع الذي يتميز به القطاع في الدول المتقدمة؛
- الاعتماد على التنوع في شبكات التوزيع من خلال إقامة نقاط للبيع على مستوى مختلف مناطق التراب الوطني؛
- الاعتماد على التقنيات والأساليب الحديثة للإعلان على منتجاتها والترويج لها؛
- إنشاء خلية خاصة باليقظة التنافسية لرصد تحركات وردود أفعال المنافسين وتحليلها، وكذا الكشف عن التهديدات والفرص المتاحة في الأسواق الوطنية والخارجية.

¹ اعتمادا على البيانات المقدمة من مصلحة المشتريات.

² الموقع الالكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/11/14، 10:12. بتصرف

2- القوة التفاوضية للموردين: تتمثل هذه القوة في قدرة المورّد على رفع أسعار المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة أو التقليل من جودتها وبالتالي التأثير على ربحية وتنافسية المؤسسة، وتكون للمورّد هذه القدرة على التفاوض عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد قليل من الموردين ويكون الطلب متزايد. ونتيجة لتنوع تشكيلة منتجات مؤسسة "كوندور" فهي تتعامل مع العديد من الموردين وذلك سواء بإبرام تعهدات وعقود توريد معهم، أو حصول المؤسسة على تراخيص للإنتاج، والجدول الموالي يوضح قائمة الموردين الرئيسيين للمؤسسة.

الجدول رقم(02): قائمة الموردين الرئيسيين لمؤسسة "كوندور"

البلد	المؤسسة	المدخلات
الصين	Hisense	جهاز التلفاز
كوريا الجنوبية	Home Cast Hivion	جهاز استقبال الأقمار الصناعية
البرازيل تركيا	B/S/H B/S/H	الثلاجات
الصين	Hisense	المكيفات الهوائية
الجزائر	ENGI	الغاز
الولايات المتحدة الأمريكية اليابان	Universal Panasonic	معدات وآلات
ألمانيا تونس وقطر إيطاليا بلجيكا الهند فرنسا إسبانيا	Seho Galeleo Elastogram·Petrochemical Selco Faep Mexi Adelc Castle Stars	مواد وقطع غيار أخرى

المصدر: مصلحة المشتريات المستوردة لمؤسسة "كوندور".

من خلال الجدول يتبين أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة موزعون عبر عدة دول من العالم، حيث أن هذا التنوع يساعد المؤسسة في تجنب الضغوط من قبل الموردين وخلق نوع من المرونة في التحول من مورد إلى آخر، وللتقليل من أثر القوة التفاوضية للموردين اتخذت مؤسسة "كوندور" الإجراءات التالية¹:

- إنشاء وحدة لإنتاج البلاستيك لصناعة القطع والأجزاء الداخلة في إنتاج بعض المنتجات مثل الإطار الخارجي لأجهزة التلفاز، الأجزاء الداخلية للثلاجات، مروحيات المكيفات الهوائية؛
- إقامة وحدة لإنتاج البولسترين والكرتون المستعملين في حماية وتغليف مختلف المنتجات؛

¹ بالاعتماد على:

-معلومات مقدمة من مصلحة المشتريات بمؤسسة كوندور، بتصرف

-الموقع الإلكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/11/19، 18:32.

- حصول المؤسسة على نسبة 1% من قطع الغيار الداخلة في إنتاج الأجهزة الالكترونية مجاناً من طرف المورد، حيث توجه هذه النسبة أساساً إلى مصلحة خدمات ما بعد البيع والتي تقوم بتوزيعها على وكلائها التابعين لها والمتعاقدين معها في فترة الضمان، أو بيعها لهم في فترة خارج الضمان؛
- إقامة خط لإنتاج البطاقات الالكترونية سنة 2006 التي تعتبر القطعة الرئيسية في إنتاج مختلف المنتجات وبالتالي الاستغناء عن التوريد من جهة، وتزويد بعض المؤسسات المنافسة بها من جهة أخرى، حيث يصل سعر استيراد القطعة الواحدة إلى 20 دولار أمريكي.

3- القوة التفاوضية للزبائن: يظهر تأثير الزبائن على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تلبية الأسعار، أو الرفع من حجم وكثافة الخدمة المقدمة وهذا ما يؤدي إلى تقليص ربحية المؤسسة واشتداد المنافسة بين المؤسسات في السوق، للحصول على الزبائن، ويكون للزبون هذه القوة التفاوضية عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة، أو عندما تكون منتجات المؤسسات المنافسة نمطية، وبالتالي تكون للزبون خيارات عديدة في عملية الشراء وكذلك عندما يحوز على معلومات حول التكلفة الحقيقية للمنتج.

إن مؤسسة "كوندور" توزع منتجاتها على الجامعات، مراكز البريد، مديريات التسيير العقاري، مديريات الأمن، المجالس الشعبية الولائية والبلدية، سوناطراك... الخ، كما أنها تبيع منتجاتها لتجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف ولايات الوطن إضافة إلى تصدير المؤسسة لمنتجاتها إلى بعض الدول العربية والأجنبية مثل: ليبيا، تونس، الأردن، إسبانيا والبرتغال هذا ما جعل المؤسسة إتباع استراتيجية التنوع في منتجاتها.

بالرغم من التنوع الكبير في زبائن المؤسسة، إلا أن قوتهم التفاوضية قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسات المنافسة في القطاع، لذلك عمدت المؤسسة على اتخاذ بعض الإجراءات للحد من تأثير هذه القوة التفاوضية على نشاطها¹:

- تسعير منتجاتها بأسعار جد تنافسية مقارنة بمنافسيها؛
- تحسين نوعية خدمات ما بعد البيع مثال: تمديد مدة الضمان في بيع الثلاجات وأجهزة التلغاف؛
- إقامة نقاط للبيع وصالونات العرض على كامل التراب الوطني تقريباً؛
- تقديم عروض جد مغرية كالنقل المجاني للشحنات التي تبلغ كمية معينة؛
- تقديم تسهيلات في طرق وأجال التسديد؛
- التحسين المستمر في جودة منتجاتها.

4- المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للزبون، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديداً تنافسياً قوياً يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما، ومن ثم

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/11/14، 10:12.

على نمو وربحية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، بينما هناك بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل لمنتجات المؤسسة، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب المؤسسة لميزة سعرية. ويمكن اعتبار المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا المتطورة التي تقدمها المؤسسات المنافسة بدائل غير كاملة لمنتجات مؤسسة "كوندور" كون هذه الأخيرة تتميز بتكنولوجيا متطورة ومقاربة مع منتجات المؤسسات المنافسة.

5- المنافسة الحالية: تشمل المؤسسات التي تنافس حاليا في الصناعة، وتمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى، وكلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

يتمثل المنافسين الحاليين لمؤسسة "كوندور" في تلك المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية لإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث نلاحظ حاليا تواجد العديد من العلامات التجارية في السوق الجزائرية على غرار: **ENIEM، ENIE، BYA، Cristor، Sentrax، SAMSUNG...**

وهذا دليل على عدم حماية الدولة الجزائرية للمؤسسات القائمة حاليا من خلال سن القوانين والتشريعات التي تعرقل وتحد من دخول المنافسين الجدد، بل بالعكس نجد الحكومة الجزائرية تمنح عدة امتيازات وحوافز للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في الجزائر، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء الحواجز الجمركية ويزيد من احتمال دخول منافسين جدد، إضافة إلى مرور السوق الجزائرية بمرحلة النمو حاليا مما يشجع المستثمرين على الدخول والاستثمار في هذا القطاع.

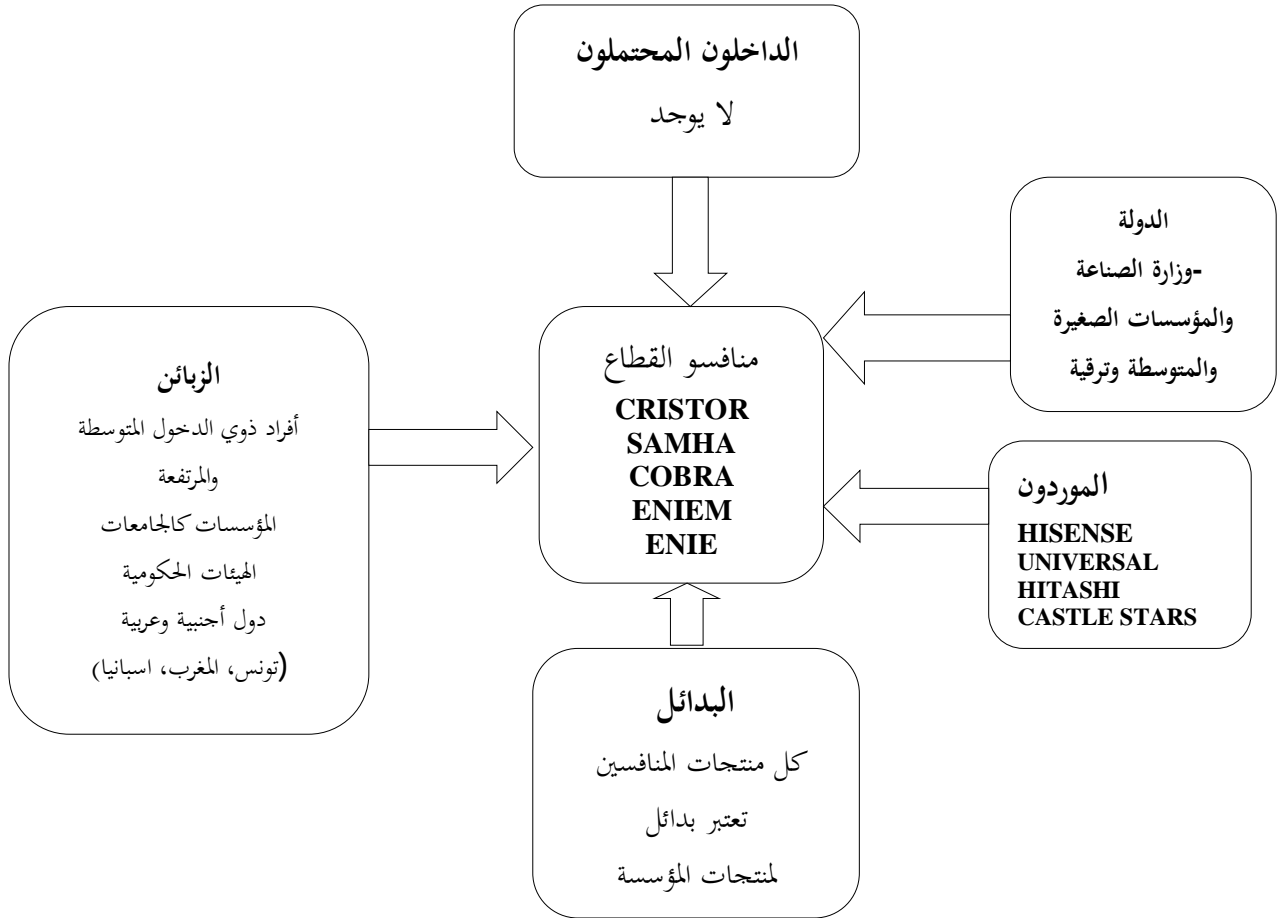
ومن أجل التغلب على هذا التهديد من قبل المنافسين عمدت مؤسسة "كوندور" إلى اتخاذ بعض الإجراءات للحفاظ على موقعها في السوق ورفع قدرتها التنافسية¹:

- الاهتمام بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها لتعزيز ولاء زبائنها؛
- حيازة وامتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل نتيجة خبرتها المتراكمة في الميدان؛
- التكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإنتاج؛
- إقامة المؤسسة لقنوات توزيع خاصة بها؛
- الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة التي تحوز عليها المؤسسة؛
- حصول المؤسسة على بعض الامتيازات والإعانات نتيجة استثمارها في إنتاج البطاقات الالكترونية.

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور.

ويمكن تمثيل القوى التنافسية لمؤسسة "كوندور" في الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): القوى الخمس لمؤسسة "كوندور" حسب نموذج بورتر



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على معطيات البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور

المطلب الثالث: المنافسة في منتجات مؤسسة "كوندور"

عرف قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل المؤسسات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد هذا القطاع عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

كما أن السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية لها العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي سمح بارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة مؤسسات عمومية أو خاصة وهي: **ENIE**، **Antar**، **Stream Systems**، **Sodinco**، **Sentrax**، **Cristor**، **Cobra**، **Essalem**، **BYA ENIEM**، **Mebarkia**، **Samha Saterax**، **trade**.

كل مؤسسة من المؤسسات لها تخصص مختلف في إنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية. تقوم مؤسسة "كوندور" بإنتاج تشكيلة متنوعة من الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تتمثل في:

أولا - أجهزة التلفاز

بدأت مؤسسة "كوندور" بإنتاج أجهزة التلفاز سنة 2003، حيث تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة من حيث الحجم والتكنولوجيا، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال تشكيلة المنتجات المقدمة.

1- تشكيلة المنتجات: إن مؤسسة "كوندور" تتوفر على مجموعة كبيرة من المنتجات في صناعة أجهزة التلفاز، تتمثل في: CRT، LCD، LED، Plasma، حيث لكل منتج تكنولوجيا خاصة، حجم خاص ومواصفات معينة، كما أن سوق أجهزة التلفاز تشهد منافسة من قبل مؤسسات عديدة، وأهم المؤسسات المنافسة في هذه الصناعة نجد¹:

✓ Samsung : تقوم بإنتاج كل من CRT، LCD، LED و Plasma.

✓ Cobra : تقوم بإنتاج كل من CRT و LCD.

✓ Cristor : تقوم بإنتاج كل من CRT و LCD.

✓ TCL : تقوم بإنتاج كل من CRT و LCD.

✓ BYA : تقوم بإنتاج كل من CRT، LCD و Plasma.

✓ Géant : تقوم بإنتاج كل من CRT و LCD.

✓ Iris Sat : تقوم بإنتاج كل من CRT و LCD.

✓ ENIE : تقوم بإنتاج كل من CRT، LCD و LED.

إن معظم المؤسسات المنافسة تكتفي بإنتاج كل من CRT و LCD التي لا تحتاج لتكنولوجيا عالية بالمقارنة مع LED و Plasma اللذان يمتازان بالجودة العالية والسعر المرتفع، في حين أن مؤسسة "كوندور" تنتج تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات خصائص تقنية عالية، وذلك للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

إن الجهاز الذي يحقق رواجاً من بين أجهزة التلفاز التي تنتجها مؤسسة "كوندور" هو جهاز LCD الذي يحقق نسبة مبيعات مرتفعة، والجدول الموالي يبين الخصائص التقنية لهذا المنتج مقارنة مع نفس النوع الذي تنتجه

مؤسستي Cobra و TCL

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، www.condor.dz، تاريخ الاطلاع: 2015-10-23.

الجدول رقم(03) : الخصائص التقنية لأجهزة التلفاز في مؤسسة "كوندور"

TCL	Cobra	Condor	
/	150 W.	165 W.	Consommation Electrique
1 USB 2.0. SPDIF.	/	2 DMP	Port USB Sortie
VGA, HDMI, Audio, Vidéo.	PC Audio, PC Vidéo, VIA, HDMI, SCART, Y, Audio, Vidéo	PC Audio, VGA, HDMI, SCART, Y, Audio, Vidéo	Entrée
160	178	176	Angle de vue
Ready	Full HD	Ready	HD
/	200	200	Nombre de chaînes

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع : 11- 11- 2015.

ثانيا - أجهزة استقبال الأقمار الصناعية

بدأت مؤسسة "كوندور" بإنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية سنة 2003، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه من خلال:

1- نوع المنتجات: هناك عدة تكنولوجيات لصناعة أجهزة الاستقبال الرقمية، حيث أن لكل تكنولوجيا أنواع عديدة من المنتجات لمؤسسة "كوندور" في سوق أجهزة الاستقبال الأقمار الصناعية تتمثل في: HD ، FTA، Cart

2- المؤسسات المنافسة لمؤسسة "كوندور" في سوق أجهزة استقبال الأقمار الصناعية هي:

✓ Stream: نتج FTA، Cart، HD.

✓ Géant: نتج FTA و Cart .

✓ Cristor: نتج FTA.

✓ Iris Sat: نتج FTA.

كل المؤسسات العاملة في سوق أجهزة الاستقبال الرقمي تسوق منتجات ذات تكنولوجيا FTA، أما تقنية HD تطبق في منتجات كل من مؤسسة Stream و "كوندور" هذه الأخيرة تعمل على تطبيق مختلف التقنيات الحديثة في منتجاتها لهدف تلبية كل متطلبات زبائنها الحاليين والمحتملين.

وقد نوّعت المؤسسة من تشكيلة منتجاتها من أجهزة استقبال الرقمية، وذلك بإدخال عدة خيارات وتطبيقات في منتجاتها، نذكر أهمها¹:

- أنتجت مؤسسة "كوندور" أول حاسوب جزائري، ببطاقة أم جزائرية الصنع سنة 2011.
 - قامت بإنتاج اللوحات الشمسية في سنة 2012.
 - إنتاج لوحات الكترونية وهواتف ذكية في سنة 2013، بحيث رفعت المؤسسة التحدي وقامت بإنتاج مليون لوحة الكترونية، ومليون هاتف ذكي سنة 2015.
 - كما أنتجت المؤسسة أيضا ساعة ذكية سنة 2015.
- إن الخصائص التقنية المميّزة لمنتجات مؤسسة "كوندور" في سوق أجهزة الاستقبال الرقمي، تؤهلها لتحسين توقعها في ذهن الزبون، والجدول الموالي يلخص أهم مميزات منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

الجدول رقم(04): الخصائص التقنية لأجهزة استقبال الأقمار الصناعية لمؤسسة كوندور

Stream	Condor	
MPEG-2	MPEG-1 et MPEG-2	Niveau de décodage
RCA/Cinch, Video Output(CVBS)/SCART(CV BS, RGB).	RCA, TV SCART, Magnétoscope SCART.	Connecteurs
QPSK.	QPSK.	Démodulation
950-2150 MHz	950-2150 MHz	Fréquence d'entrée BIS
42	30	Puissance w
2.5	2.3	Poids Kg
0°C/ +50°C	+5°C/ +40°C	Température d'opération

المصدر: الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع : 11-11-2015.

ثالثا- سوق الثلاجات

إن مؤسسة "كوندور" اقتحمت سوق الثلاجات بعد إن حققت الريادة في مجال مختلف أنواع الأجهزة الكهرومنزلية، كما تحصلت على شهادة "ايزو9001" عام 2000، محققة بذلك نجاحا منقطع النظير في مجال الصناعة الإلكترونية، حيث سجلت مؤسسة "كوندور" في سوق الثلاجات نسبة نمو قاربت 16% .

بدأت مؤسسة "كوندور" نشاطها في مجال صناعة الثلاجات سنة 2004، تطور عمل المؤسسة في هذه الصناعة وتنوعت منتجاتها، وتمثل في: **Congélateur، Side By Side، Combiné، Porte2، Porte1**

المؤسسات المنافسة لمؤسسة "كوندور" في سوق صناعة الثلاجات:

يوجد بالسوق الجزائرية أنواع عديدة من الثلاجات، بخصائص وتقنيات مختلفة، كما أن هذه السوق تشهد منافسة من قبل العديد من المؤسسات²، تتمثل في:

✓ **Samsung** : تنتج ثلاجة من نوع **Porte1، Porte2، Combiné، Side By Side**.

¹ انظر الى الملحق رقم (01) الموضح لأسئلة المقابلة المنجزة مع مسؤولي التسويق بمؤسسة كوندور ، بتاريخ 20-10-2015.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة، www.condor.dz، تاريخ الاطلاع: 23-10-2015.

- ✓ **ENIEM**: تنتج ثلاجة من نوع **Porte1 ، Porte2 ، Side By Side ، و Congélateur**.
- ✓ **Essalem**: تنتج ثلاجة من نوع **Porte1 ، Porte2 ، Side By Side ، و Congélateur**.
- ✓ **TCL**: تنتج ثلاجة من نوع **Porte1 ، Porte2 ، و Congélateur**.

إن المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، تنتج تشكيلة متنوعة من الثلاجات وبأنواع مختلفة، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين مختلف العلامات، كما نلاحظ أن مؤسسة "كوندور" تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من الثلاجات، بحيث تهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى رفع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد.

هناك بعض أنواع الثلاجات التي تنتجها مؤسسة "كوندور" تتمثل في¹:

1-ثلاجة باب واحد (Porte1): هذا النوع من الثلاجات الأكثر شيوعا واستخداما منذ بداية صناعة الثلاجات يتميز هذا النوع ب:

- حجم وأبعاد أصغر نسبيا ويمكن وضعها في أماكن صغيرة وضيقة؛
- أدراج عريضة وواسعة؛
- أقل أنواع الثلاجات سعرا؛
- توفر خيارات متعددة.

2-ثلاجة جنب إلى جنب (Side By Side): هذا النوع من الثلاجات عادة ما يوفر صناعة ثلج وبرادة ماء في أحد البابين، الأبواب تكون صغيرة لا تأخذ مساحة كبيرة عند الفتح مما يجعلها مناسبة في الأماكن الضيقة وتتميز بسعر أعلى.

3-ثلاجة فرنش دوور: يتميز هذا النوع:

- بكبر الحجم؛
- له بابين علوية مع صناعة ثلج وبرادة ماء في بعض الموديلات؛
- وجود بابين لا يؤثر في عرض الأدراج حيث أن الفريزر ليس بالجنب وإنما بالأسفل؛
- الأبواب تكون صغيرة مما لا يأخذ حيزا كبيرا عند الفتح؛
- تتميز بسعر أعلى نسبيا.

رابعا- سوق المكيفات الهوائية

تعتبر مؤسسة "كوندور" أول مصنع للمكيفات الهوائية لسد الفراغ المسجل وطنيا، مقره المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعرييج، وطاقته الإنتاجية تصل إلى 300 ألف وحدة سنويا، فيما تركز المؤسسة جهود توسع نشاطها التسويقي عربيا والخليج العربي.

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 23-10-2015، 11:54.

بدأت مؤسسة "كوندور" بإنتاج المكيفات الهوائية سنة 2004 ، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من حيث الحجم والنوع، وتمثل أهم منتجات المكيفات الهوائية لمؤسسة "كوندور" في¹:

12000، 9000 Mono bloc و18000 وحدة حرارية.

18000، 28000، 42000 وحدة حرارية.

12000 Console، 18000، 24000 وحدة حرارية.

7000، 12000، 13000، 18000، 24000 Split System وحدة حرارية.

كما نجد في السوق الجزائرية العديد من العلامات التي تنافس مؤسسة "كوندور" في سوق المكيفات الهوائية، تتمثل أهم المؤسسات المنافسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور في سوق المكيفات الهوائية

Mobile	Split System	Console	Cassette	Armoire	Mono Bloc	المنتجات
						العلامة
/	7000 9000 12000 18000 24000	/	/	48000 60000	12000 15000 18000	ENIEM
/	9000 12000 18000 24000	/	/	/	/	SAMSUNG
/	/	/	/	48000 60000 96000	9000 12000 18000 24000	CRISTOR
12000	9000 12000 24000		12000 18000	41000		Cobra
/	9000 12000 18000	/	/	48000	/	Essalem
/	9000 12000 18000 24000	/	/	18000 24000	/	Géant

المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2016 / 01 / 14.

¹الموقع الالكتروني للمؤسسة، www.condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 2016-01-14.

إن مؤسسة "كوندور" تنتج تشكيلة متنوعة من المكيفات الهوائية تتميز هذه الأخيرة بالخصائص التالية:

- اقتصادية للطاقة الكهربائية بشكل يضمن عدم توقف العداد واستمرار تشغيله تفاديا للضرر الذي عادة ما يصيب الأجهزة الكهرومنزلية نتيجة الانقطاع الكهربائي؛
- الطاقة الكبيرة في تكييف الهواء في المناطق عالية الحرارة.

كما كشفت مؤسسة "كوندور" الرائدة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية الستار عن مكيفها الهوائي الجديد "قوم" وهذا في إطار حملتها الرابعة المخصصة للبيئة علما أنه سيسوق بسعر تنافسي مع ضمان خمس سنوات وأوضح البيان الصادر عن المؤسسة أن المكيف الجديد يحتوي على غاز "أر 410" هو غاز ايكولوجي عالي الجودة والمتطابق مع خصوصية المنطقة، اعتمده مؤسسة كوندور في إطار عصرنة منتجاتها الخاصة بالتبريد والتكييف والحفاظ على البيئة من جهة وتلبية رغبات الزبائن من جهة أخرى.

خامسا - سوق أجهزة الإعلام الآلي

بعد تدفق التطورات التكنولوجية في صناعة الالكترونيات، استطاعت مؤسسة "كوندور" اقتحام هذا المجال وتطبيق أحدث التقنيات في برمجيات الإعلام الآلي، في خطوة تعد الأولى في الجزائر، حيث تمكنت المؤسسة من إدخال برنامج "وينداوز 7" في أجهزة المحمول والحواשב التي تصنعها لأول مرة في الجزائر، كما تمكنت المؤسسة من التأشير على جميع منتجاتها بمعيار "سي أو" المطابق لمعايير الجودة المعمول بها في الاتحاد الأوروبي، واعتماد هذا المعيار من أجل التصدير نحو أوروبا، وقد تم اختبار أجهزة الكمبيوتر من صنع "كوندور" بمخابر فرنسا لإثبات جودتها وأحقيتها في حمل معيار "سي أو" كما منحت شركة ميكروسوفت شهادة الاعتماد لتصنيع أول كمبيوتر جزائري، سواء المحمول أو الحاسوب الآلي، واعتماد آخر من قبل المعهد الوطني للتقييس، يؤكد تجاوب نوعية هذه المنتجات ومتطلبات السوق الوطنية والدولية¹.

إن منتجات مؤسسة "كوندور" تلقى رواجاً في مجال أجهزة الإعلام الآلي في السوق الجزائرية، وكسبا جيدا لرضا الزبائن وجودة الصنع، إلا أن هذه العلامة تشهد منافسة حادة في مجال الإعلام الآلي.

سادسا - سوق الهاتف النقال

مؤسسة "كوندور" حاليا تسيطر على نسبة كبيرة من السوق الجزائرية، وتطلق عدة هواتف بشكل دوري، تتمثل أهم منتجات المؤسسة في هذا المجال ممثلة في الجدول الموالي:

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، www.condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 2016-01-19

الجدول رقم(06): تشكيلة منتج الهاتف النقال لمؤسسة "كوندور"

العلامة	السعر	العلامة	السعر
كوندور +c6	16.500 دج	كوندور a100	59.500 دج
كوندور c6 pro	19.500 دج	كوندور p5	19.500 دج
كوندور c7mini	14.500 دج	كوندور p7	24.500 دج
كوندور c7	24.000 دج	كوندور p8	26.500 دج
كوندور a9	24.500 دج	كوندور g2	8.500 دج
كوندور +a9	39.500 دج	كوندور g4	11.500 دج
كوندور a55	37.00 دج	كوندور w1	8.500 دج
كوندور u1	49.500 دج	كوندور f2	45.00 دج
كوندور f1	32.00 دج	كوندور f3	39.00 دج

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة:، www.condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 20-08-2016.

دخلت مؤسسة "كوندور" عملاق الصناعة الالكترونية سوق المنافسة والابتكار بطرح منتج جديد من نوع الهواتف الذكية، حيث أن متطلبات السوق تقتضي في كل حين تطبيقات وتقنيات جديدة وهو ما يتميز به الهاتف الذكي الجديد في آخر ما توصلت إليه ابتكارات مهندسي المؤسسة.

كما وقعت مؤسسة "كوندور" اتفاقية مع شركة "ايفوديال" الفرنسية لتسويق مليون وحدة من الهواتف النقالة واللوحات الالكترونية في فرنسا ومنها إلى باقي الأسواق الأوروبية التي تعد سوقها الأصعب من حيث قوة المنافسة في العالم، المؤسسة في تحد جديدة الذي سبق لها تسويق منتجاتها في الأسواق العربية والإفريقية¹.

في كل سنة تظهر علامات جديدة تنافس علامة "كوندور" في سوق الهاتف النقال في الجزائر حيث تكون هذه العلامات بأسعار مختلفة متعلقة بأوصاف وتقنيات مزودة بالهاتف الذكي ، لذا يلجأ أغلب الأشخاص المقبلين عن الشراء ، بشراء هواتف بأسعار باهضة وميزات جد عالية.

ومن أهم العلامات المنافسة لعلامة "كوندور" نجد²:

1-SAMSUNG: تنتج هذه المؤسسة تشكيلة متنوعة من الهواتف بتقنيات مختلفة نذكر أهمها:

Samsung Galaxy Core Prime- الذي ظهر في أواخر سنة 2015 يعتبر هاتف ذكي من أروع ما

اصدارات المؤسسة، يتميز هذا الهاتف بكاميرا خلفية ب 5 ميغا بكسل والأمامية ب 2 ميغا بكسل ومساحة

تخزين حوالي 4 جيجا بايت وسعة رام ب 1 جيجا بايت .

¹معلومات مقدمة من مصلحة التسويق بمؤسسة كوندور.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة : <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/08/12، 18:45.

- Samsung star 2 plus -** : نظام اندرويد بإصدار كيت كات، سعة الرام به 512 ميغا بايت ومساحة 4 جيغا بايت وشاشة ب 4 بوصة.
- Samsung Galaxy STAR-**: هاتف بسيط بميزات بسيطة، وهو الهاتف الأقل ثمنًا من هواتف سامسونغ .
- Nokia-2**: هاتف Nokia Lumia 520 أتى بنظام وينداوز فون 8، حيث سعة الرام 512 ميغا لايت ومساحة تخزين 8 جيغا بايت.
- APPLE -3**: هاتف Appel iphone 6 من مؤسسة ابل من أفضل وأرقى الهواتف في العالم، له خصائص جد عالية، سعة الرام 1 جيغا بايت ومساحة الذاكرة ب 16 جيغا بايت وشاشة ب 4بوصة.
- Sony -4**: تنتج هواتف من نوع SONY XPERIA M هاتف ذكي بميزات متوسطة حيث سعة الرام فيه 1 جيغا بايت ومساحة التخزين 4 جيغا بايت .
- LG-5**: هاتف LG G4 الجديد يتميز بميزات فريدة من نوعها وبسعر مرتفع.
- LENOVO-6**: تنتج هاتف LENOVO A1000 هاتف عادي، حيث سعة الرام 1 جيغا بايت ومساحة تخزين به 8 جيغا بايت.

المبحث الثالث: مساهمة الذكاء التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور"

تعمل المؤسسة في بيئة متغيرة وفي ظل ظروف عدم التأكد، وكلما زادت ظروف عدم التأكد زادت درجة المخاطرة وعليه يكون من الواجب على المؤسسة لمواكبة هذا التغير والتكيف مع ظروف عدم التأكد من خلال تبني آليات جديدة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة ومن ثم تدعيم مركزها التنافسي.

المطلب الأول: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل القوى التنافسية الخمس لمؤسسة "كوندور"

يعمل الذكاء التسويقي على تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور"، وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات عن قوى التنافسية الصناعية، ومعلومات خاصة بالنشاط الداخلي للمؤسسة من خلال تحليل سلسلة القيمة، تسمح للمؤسسة التعرف على الأوضاع السائدة داخلها، وتحديد نقاط القوة والضعف للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة، والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى التميز.

يؤثر الذكاء التسويقي على القوى التنافسية لمؤسسة "كوندور" من خلال استخدام المعلومات التسويقية في إجراء التغييرات المستمرة في طريقة أدائها في صناعة معينة، هذا التأثير يشمل الصناعة ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين محددين، أو من أحد الموردين، أو بعض الزبائن، هذه التأثيرات من شأنها أن تدفع المؤسسة إلى إيجاد مركز تنافسي متميز وجيد داخل السوق.

أولاً - تأثير الذكاء التسويقي على القوة التنافسية بين منافسي القطاع

تعتبر عملية جمع المعلومات وتحليل السوق، التي يوفرها نظام الذكاء التسويقي بمثابة الخطوة الأولى لمؤسسة "كوندور"، حيث أن هذه المعلومات هي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن ثم الاستعانة في هذه الخطوة بالجهود المبذولة من جانب إدارة المؤسسة المتخصصة بتطبيق نظام الذكاء التسويقي وإتباع الخطوات العلمية في دراسة السوق.

يوفر نظام الذكاء التسويقي معلومات كافية عن البيئة الداخلية التي تحدد نقاط القوة والضعف ومعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة التي تكشف الفرص والتهديدات التي تعترض المؤسسة عن طريق الرصد المستمر للبيئة والاتجاهات السائدة.

وتشتمل هذه المعلومات على¹:

1- **تحليل المنافسين:** من هم المنافسون، ما هي استراتيجياتهم، ما هي أهدافهم، ما هي نقاط قوتهم وضعفهم، ما هي ردود أفعالهم، الحصة السوقية للمنافسين.

2- **تحليل مستويات المنافسة:** علامة المنافسين، صناعة المنافسين، شكل المنافسة.

- حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق القوى البيعية الخاصة بالمؤسسة؛

- معرفة وتحديد المنتجات الجديدة؛

- الاستحواذ على الموردين؛

- بحوث التطوير والإبداع التي يقوم بها المنافسين.

يعد الذكاء التسويقي مصدراً أساسياً تعتمد عليه الإدارة التسويقية لمؤسسة "كوندور" ما يوفره من معلومات تسويقية هي بمثابة المادة الأولية لمواجهة شدة المنافسة داخل القطاع، ويمكن تحديد تأثير الذكاء التسويقي على شدة المنافسة الحالية في:

- تسهيل الوصول إلى الأسواق من خلال الترجمة السريعة والسهلة لاحتياجات السوق من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية؛

3- **تخفيض التكاليف:** بحيث تستطيع مؤسسة "كوندور" عن طريق المعرفة المتراكمة وعوامل الخبرة المكتسبة عن

مختلف أنشطة المنافسين، أن تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وأكثر كفاءة في استغلال مواردها على مستوى

الصناعة، ومن ثم تخفيض الأسعار أي استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيداً عن منافسيها، فتصبح رائدة

داخل الصناعة من خلال فوارق السعر.

4- **تدعيم الجودة:** من خلال:

- تقديم منتجات متطورة تلي حاجات زبائنهم ومن ثم تستطيع كسب ولائهم؛

¹ معلومات مقدمة من مصلحة التسويق بمؤسسة كوندور.

-التنافس على قنوات التوزيع؛

-التنافس على خدمات ما بعد البيع، للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

ثانيا: تأثير الذكاء التسويقي على القوة التفاوضية للزبائن

إن المعلومات التي يوفرها نظام الذكاء التسويقي إلى الإدارة التسويقية للمؤسسة هي تلك المتعلقة بتوضيح وتفسير سلوك المستهلك، لأن من مسؤولية إدارة التسويق أن تحدد طبيعة المستهلكين لسلعة معينة، وتدرس خصائصهم على أسس مختلفة نذكر أهمها:

-تحديد حجم السوق وطبيعته من حيث السن، الجنس، الدخل، الوظائف، الطبقات الاجتماعية...الخ؛

-المواقع الجغرافية أو أماكن التجمع للمستهلكين المرتقبين؛

-هيكل ومكونات وتنظيم قنوات التوزيع التي تخدم السوق؛

-طبيعة النظام الاقتصادي والاتجاهات البيئية وتأثيرها على هيكل السوق.

اتبعت الإدارة التسويقية لمؤسسة "كوندور" مجموعة من الطرق في تجميعها للمعلومات الخاصة بزبائنها والتي من بينها الاستثمار، المقابلة، الملاحظة والتجربة¹:

1-الاستمارة: وتمثل في مجموعة من الأسئلة وجهت إلى الموظفون الخاصين بمؤسسة "كوندور" من مديرين،

مهندسين، وباحثين ورجال البيع العاملين لدى المؤسسات، وزبائن المؤسسة إذ يعدّون من مصادر الذكاء التسويقي فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات، تشير إلى تلك التغييرات التي تحدث في السوق من طلبات الزبائن وخصائصهم وتصرفات المنافسين مثل تغيير أسعارهم أو تقديمهم لمنتج جديد إلى السوق، يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنتظمة إلى مؤسساتهم من كل ما يجري في البيئة من ردود أفعال وممارسات الزبائن .

2-المقابلة: وتمثل في اللقاءات التي أجراها رئيس مصلحة التسويق مع خبراء في مجال التسويق من المدرسة العليا للإدارة بالجزائر العاصمة، وأخذ بعض الأفكار حول النظام وكذا كيفية تطبيقه.

3-الملاحظة: ملاحظة تصرفات الزبائن، حيث يعتبرون مصدرا هاما لهذه المعلومات وتحليل الأدلة المادية عن

هذه التصرفات ومتابعة التغييرات التي تحدث في السوق خاصة التغييرات الموسمية.

4-التجربة: التي قدمت في بداية سنة 2005 من خلال استخدام نتائج TOMBOLA تم معرفة توزيع الطلب

على مستوى الوطن حسب المناطق وكذا توزيعه حسب الجنس.

5-وثائق المؤسسة والتقارير والمعلومات المنشورة: من خلال استخدام الوثائق المختلفة التي ترسلها المصالح

الأخرى لمصلحة التسويق وتزويدها بأهم المعلومات التي تخدم الإدارة التسويقية.

¹ انظر الى الملحق رقم (01) الموضح لأسئلة المقابلة المنجزة مع مسؤولي التسويق بمؤسسة كوندور ، بتاريخ 05_08_2016.

6- التقارير والنشرات التي تصدرها الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري: كوزارة التجارة والصناعة وغرف الصناعة وجمعيات المصدرين، فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات الهامة للمؤسسة من الزاوية التسويقية مثل حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة، وحجم الاستيراد من السلع، كذلك فإن وسائل الإعلان تقدم معلومات هامة عن المستهلكين وخصائصهم .

يعمل نظام الذكاء التسويقي على توفير جميع المعلومات التي تتوصل بها المؤسسة إلى معرفة مدى ملائمة المنتجات لطلبات المستهلكين من نواحي عديدة مثل: الشكل، الحجم، اللون، سهولة الاستعمال، الجودة، السعر، كما يساعد في التعرف على التغير في ميول وعادات المستهلكين، وبالتالي إدخال التعديلات المناسبة في المنتجات الموجودة أو خلق منتجات جديدة، كما يمكن أن تغير في سلوكه بالتأثير على اتجاهاته ورغباته وأساليب إدراكه للأمور والأشياء المحيطة.

وبذلك تستطيع مؤسسة "كوندور" المحافظة على فرصها البيعية أو خلق واستغلال فرص بيعية جديدة.

ويمكن تحديد تأثير نظام الذكاء التسويقي على القوة التفاوضية لزبائن المؤسسة في¹:

- **تنشيط المبيعات:** وذلك عن طريق تحديد أفضل المواصفات في السلعة أو الخدمة وفقا لرأي المستهلكين وأحسن الطرق لتوفيرها في الوقت المناسب؛
- تخفيض الأسعار؛
- **الضغط لرفع الجودة وتميز المنتج:** إذا استطاع هذا النظام أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن؛
- رفع تكاليف الانتقال للموارد؛
- تحديد المناطق البيعية تحديدا سليما يتفق وظروف السوق .

ثالثا: تأثير الذكاء التسويقي على القوة التفاوضية للموردين

تهتم مؤسسة كوندور عادة بدراسة الموردين، وهنا يكمن دور الذكاء التسويقي في توفير كامل المعلومات حول الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاته، وتحليلها ومن ثم اختيار أحسنهم و بأقل تكلفة، وتسهيل التكامل الخلفي.

المطلب الثاني: مساهمة الذكاء التسويقي في الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة كوندور

إن الاهتمام بالذكاء التسويقي لدى إدارة التسويق لمؤسسة "كوندور" هو عبارة عن نظرة استراتيجية صائبة ومستمرة، لكونه نظام يعمل على تقديم معلومات تسويقية دقيقة عن مختلف جوانب البيئة التنافسية للمؤسسة تساعد في وضع واختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة .

¹ اعتمادا على البيانات المقدمة من مصلحة المشتريات

أولاً - الذكاء التسويقي واستراتيجية القيادة بالتكلفة

يتمثل دور المعلومات التي يقدمها نظام الذكاء التسويقي في إعداد استراتيجية القيادة بالتكلفة لمؤسسة "كوندور" في تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، كما يساعد هذا النظام على إدخال المؤسسة لمعدات وآلات جديدة وتستعمل التكنولوجيا المتطورة من خلال الترخيد التكنولوجي وهذا ما ينتج عنه زيادة في الطاقة المؤسسة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)، وإلى انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها. حيث تعتبر المنافسة السعرية أحد أهم الاستراتيجيات التنافسية في هذه الصناعة وهذا نتيجة التقارب الكبير في الخصائص التقنية لمنتجات مختلف المؤسسات.

ثانياً - الذكاء التسويقي واستراتيجية التركيز

إن عملية اختيار استراتيجية التركيز من قبل مؤسسة "كوندور" يتوقف على القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة وعلى ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد وإمكانيات، وهو ما يستدعي توفر نظام ذكاء تسويقي فعال يسمح للمؤسسة أو وحدة النشاط دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، وتحديد الفرص والتهديدات، رصد ومتابعة التكنولوجيا المستخدمة، دراسة خصائص وسلوك المستهلكين.... من خلال هذه المعلومات تركز المؤسسة جهودها في بعض المنتجات من خلال التطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية والتركيز على متطلبات الزبائن بتلبية احتياجاتهم ومحاولة معرفة رضاهم عن المنتج؛ مع ضمان جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة المنتجات البديلة، فمثلاً جهاز التلفاز "LED3" الذي يمتاز بخصائص تشغيلية وتقنية متطورة جداً بالإضافة إلى سعره التنافسي بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، بحيث تركز المؤسسة من خلال هذا الجهاز على فئة معينة من الزبائن. وبذلك تحقق هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال السعر التنافسي والجودة العالية¹.

ثالثاً - الذكاء التسويقي واستراتيجية التميز

يساهم الذكاء التسويقي في تمييز مؤسسة "كوندور" عن منافسيها من خلال التفوق في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية أي ذلك الاختلاف والتمييز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها والذي يقودها الى الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار تنافسية والحصول على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق النمو والبقاء.

¹ اعتماداً على المعلومات المقدمة من مصلحة التسويق.

وهناك عدة مجالات لتمييز منتجات مؤسسة "كوندور" تتمثل فيما يلي¹:

1- التميز في الجودة

تعتبر سياسة الجودة في مؤسسة "كوندور" الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على المحاور التالية:

- تلبية حاجات الزبائن، إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تدعيم مكانتها في السوق الوطنية؛
- تنويع بعض منتجاتها بعلامة CE لتصديرها نحو السوق الأوربية؛
- تصدير منتجاتها نحو السوق العربية في إطار التبادل الحر؛
- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة؛
- التحسين المستمر لنظام المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات بأحسن التجهيزات لرفع قدرة الإنتاج؛
- العمل على تنويع المنتج؛
- رفع رقم الأعمال؛
- العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.

1- 1 مبادئ إدارة الجودة في مؤسسة كوندور: يعتبر الاهتمام بالزبون، الرؤيا القيادية، التحسين المستمر والعمل الجماعي، أهم أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تطبقه مؤسسة "كوندور" لكل نشاطاتها².

➤ الاهتمام بالزبون: تضع مؤسسة "كوندور" الزبون محور اهتمام، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالزبون من خلال:

- الذكاء التسويقي: تقوم مديرية التسويق بمؤسسة "كوندور" ببحوث التسويق التي تهتم من جهة بتطورات السوق، ومن جهة أخرى بالزبون وحاجاته ومدى إشباعه ورضاه، عما يقدم له من منتجات وخدمات، وهذا عن طريق توزيع استمارات تهدف إلى معرفة رأيه حول منتجات المؤسسة وخدمات ما بعد البيع بغرض التحسين لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

- تنويع المنتجات: تسهر إدارة "كوندور" على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبي حاجيات ومتطلبات زبائنها بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، والأوثق من بين الحلول المطروحة، وتتمثل تشكيلة منتجاتها في³:

¹ عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي، العدد 2، ماي 2007، ص ص 46 - 47.

² المرجع السابق، ص 47.

³ الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.condor.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/10/22، 17:05.

- جهاز التلفاز بنوعين: التلفاز ذات الشاشة المسطحة "Full HD , LCD" والتلفاز ذات الشاشة العادية CRT بجميع الأحجام (37سم، 55سم، 74سم).
 - المكيف الهوائي: بعدة أشكال (المكيف الهوائي الخاص بالسقف، الخاص بالجدار، والأرضي).
 - المنتجات البيضاء: متمثلة في الثلاجات RMC أحادي الباب بسعة 311 لتر، وثنائي الباب RDC بسعة 381 لتر، و500 لتر، حيث يقدم منتج PDC بلونين الفضي الرمادي والأبيض، آلات الغسيل، آلات الطبخ.
 - جهاز الاستقبال الرقمي: حيث تعتبر مؤسسة "كوندور" رائدة في هذا المجال وتقدم عدة أنواع.
 - الإعلام الآلي: دخلت مؤسسة "كوندور" مجال الإعلام الآلي في سنة 2009، حيث تنتج تشكيلة متنوعة وبمقاييس أوروبية.
- خدمات ما بعد البيع: منتجات مؤسسة "كوندور" تحتاج إلى الضمان والخدمات ما بعد البيع، حيث تعطي المؤسسة ضمانا للمستثمرين لمدة سنتين، ولهذا الغرض خصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين تتكون من 125 وكيل يغطون كامل التراب الوطني، وهذا ما لا تتوفر عليه أي مؤسسة منافسة في الوقت الراهن، ولا يمكن تحقيقه على المدى القصير إن رغب في ذلك، وتقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على استماع شكاوى واحتجاجات الزبائن، وفي كل شهر تقدم تقرير يبين نسبة الأجهزة المعيبة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في تصنيع المنتج¹.
- **الرؤيا القيادية:** من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة يتعهد المدير العام ب:
- السهر على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق كل أهداف السياسة العامة للمؤسسة؛
 - تحديد أسعار تنافسية؛
 - احترام مواعيد الاستلام؛
 - ضمان تطوير نظام تحسين الجودة المعمول به في المؤسسة قصد الوصول إلى الامتياز.
- **العمل الجماعي:** تعتبر مؤسسة "كوندور" العمل الجماعي إحدى مبادئها وقيم عملها، وهذا ما صرح به السيد نائب المدير العام حيث يقول: "الحيط الاجتماعي داخل مؤسسة كوندور نقي، وهو ما يفسر انخراط الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة، إنه تسيير الموارد البشرية، بالنسبة لنا نحن في المؤسسة رأس المال البشري هو أساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك أعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش تحرك يغطي العديد من الميادين، ويجعلها تتدخل في كل مراحل حياة الأجير: تسيير المسار المهني، التكوين، تقييم الأداء، تسيير النزاعات، المشاورات، تحفيز وإشراك المستخدمين، الاتصال وظروف العمل.

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، www.condor.dz ، تاريخ الاطلاع: 2016-01-25

➤ **التحسين المستمر:** تسعى مؤسسة "كوندور" إلى التحسين المستمر لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائنها، حيث أن إدارة المؤسسة تضع متطلبات الزبون على رأس أولوياتها بهدف إشباع حاجاته ورغباته، وقد قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أداءها.

ثانيا- التميز في التكنولوجيا

يمكن تقسيم التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى¹:

1- تكنولوجيا المنتج: تتميز التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة بالتجديد والتطوير، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها باقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للزبائن، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف التكنولوجيات المتاحة في الأسواق.

2- تكنولوجيا أساليب الإنتاج: تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بتطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجية العالية، كما تتطلب هذه الصناعة كثافة عالية لرأس المال، لذا تسعى مؤسسة "كوندور" إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة وتجديد تجهيزاتها، ومما يبرر ذلك ارتفاع الاستثمارات الخاصة بوسائل الإنتاج. حيث بلغت حجم الاستثمارات سنة 2008 مبلغ 5.376.000 ألف دج، وأغلب هذه الاستثمارات موجهة للمعدات والتقنيات الحديثة، وسمحت عقود الشراكة من نقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية تؤهل المؤسسة لتعزيز موقعها في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجدتها في مختلف الأسواق العالمية، وقد استطاعت المؤسسة من خلال عقود الشراكة من توسيع تشكيلة منتجاتها وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، حيث تتميز أسعارها بالانخفاض مقارنة مع أسعار المنافسين.

كما أن المؤسسة "كوندور" تتحكم بصفة جيدة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان استعمال الوسائل الحالية ذات التكنولوجيات الجديدة التي تقوم على طرق إنتاج حديثة.

3- تكنولوجيا الإعلام الآلي: كل وحدات وأقسام ومديريات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للانترنت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها.

¹ بالاعتماد على:

عمر حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

معلومات مقدمة من مصلحة التسويق لمؤسسة كوندور.

تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عديدة، وهذه التكنولوجيا تتجسد من خلال :

- **التقنيات:** يوجد لدى المؤسسة عدد كبير من التجهيزات والمعدات والآلات الحديثة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دوماً إلى التجديد واستخدام تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو محسنة وذلك لتغطية طلبات السوق، حيث قامت المؤسسة بإدخال أربع آلات جديدة وهي: **Jump-wire-Hs(Universal), VCD/Sequencer "insertion des composants axiale", Panasonic (NMRA20A) "insertion des composants Radial", Mutlserter 200 "Réfteuse électrique".** هذه الآلات تعمل بطريقة أوتوماتيكية ، وتقوم على تقنيات حديثة بحيث سمحت هذه الآلات بتخفيض وقت الإنتاج والرفع من الكمية المنتجة من البطاقة الإلكترونية، التي تدخل في تركيب العديد من المنتجات الإلكترونية للمؤسسة.

- **المعارف والخبرات:** نظراً للتكوين الذي يتلقاه إطارات مؤسسة "كوندور" بالخارج وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى المرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة بإرسال ثمانية عشر من إطاراتها سنوياً إلى كل من إيطاليا وألمانيا وذلك للتكوين والتحكم في التكنولوجيات المستوردة، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن عمال المؤسسة يتلقون تدريباً من طرف هؤلاء الإطارات مما سمح لهم بامتلاك مهارات تقنية لا يستهان بها نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم. وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تقوم دائماً بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها، إلا أن هذا غير كافي نتيجة التبعية للخارج خاصة مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

ثالثاً- التميز في الابداع

يعتبر الابداع أحد أهم مقومات تحقيق التميز للمؤسسات، وقد عملت المؤسسة انطلاقاً من اقتناعها بأهمية هذا العنصر بوضع سياسة لدعم الابداع، حيث صرح المدير العام لمؤسسة "كوندور" السيد عبد الرحمان بن حمادي أن مؤسسته تراهن على "تحويل التكنولوجيا وإقحام الكفاءات المبدعة في وسطها عبر إزالة التخوفات والحواجز مهما كانت" وهو ما يتبين كذلك من النقاط التالية¹:

- إنشاء إدارة جديدة تتعلق بوظيفة البحث والتطوير؛
- تعتبر مؤسسة "كوندور" من المؤسسات التي تهتم وتشجع الابداع ويعتبر شعار مؤسسة "كوندور" "الحياة ابتكار" فهي تولي أهمية قصوى للتكوين والبحث، حيث توفد بانتظام مهندسين جزائريين إلى أمريكا وكوريا الجنوبية، وفقاً لاتفاق الشراكة التي تجمعها مع "إينفارسل" الأمريكية و"هايسانس" الصينية، المتخصصة في تكنولوجيا الإلكترونيك؛
- إبرام علاقات شراكة مع عدة جامعات وطنية ودولية (جامعة برج بوعرييج، جامعات فرنسية)؛

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور.

■ تشجيع المواهب الجزائرية وتحسين ابتكاراتهم في الميدان وتسويقها، حيث أعلن الرئيس المدير العام لمؤسسة "كوندور" على هامش افتتاح وحدة تصنيع الحاسوب واللوحة الأم كوندور ، بإعلانه تبني إتباع الباحث الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز اكتشاف تسربات الغاز، ويعتبر هذا الجهاز مانع لتسرب الغاز في البيوت والشبكات والذي سبق وأن عرضه الباحث في المؤتمر العالمي للغاز في العاصمة الأرجنتينية بيونس آيرس، كما حصل الابتكار على اعتراف كل من المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، التي منحت الباحث ميدالية وحصل على ميدالية المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية والجائزة الكبرى في الصالون الدولي بفيينا، واحتضنت مجموعة بن حمادي هذا الاختراع عبر توفير كل الإمكانيات للباحث الجزائري لمساعدته في تطوير عتاده الابتكاري، وتحرض مؤسسة "كوندور" على أن يكون الجهاز مضمونا 100% وسيتم تصنيعه بعد موافقة صاحب الاختراع¹.

■ افتتاح مؤسسة "كوندور" لأول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعرييج، حيث أن هذا المركز يندرج في إطار تشجيع البحث والمواهب، وتعتبر مؤسسة "كوندور" أول مؤسسة صناعية تحتضن مركزا وطنيا جزائريا للملكية الصناعية بعد مركز جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف والوادي.

المطلب الثالث: مساهمة نظام الذكاء التسويقي في تحليل مؤشرات تنافسية مؤسسة "كوندور"

تستخدم مؤسسة "كوندور" الذكاء التسويقي لتحسين تنافسيتها من خلال دراسة مؤشرات، والتي تتمثل في: رقم الأعمال، الإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة السوقية.

أولا - مؤشر تطور رقم أعمال المؤسسة

إن تطبيق الذكاء التسويقي في مؤسسة محل الدراسة ساهم في تحسين وتطوير ربحيتها من خلال الهوامش المتحصل عليها، وذلك عن طريق التحكم في التكاليف وزيادة حجم مبيعاتها، ولهذا حققت مؤسسة "كوندور" أرباحا معتبرة وعرفت تطورا كبيرا في مؤشر ربحيتها.

¹ عمر بن حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

والجدول الموالي يبين تطور أرباح المؤسسة مقارنة مع منافسيها كل من مؤسستي Cobra وTCL. خلال الفترة الممتدة ما بين: 2004 إلى غاية 2013

الوحدة: 1000 دج.

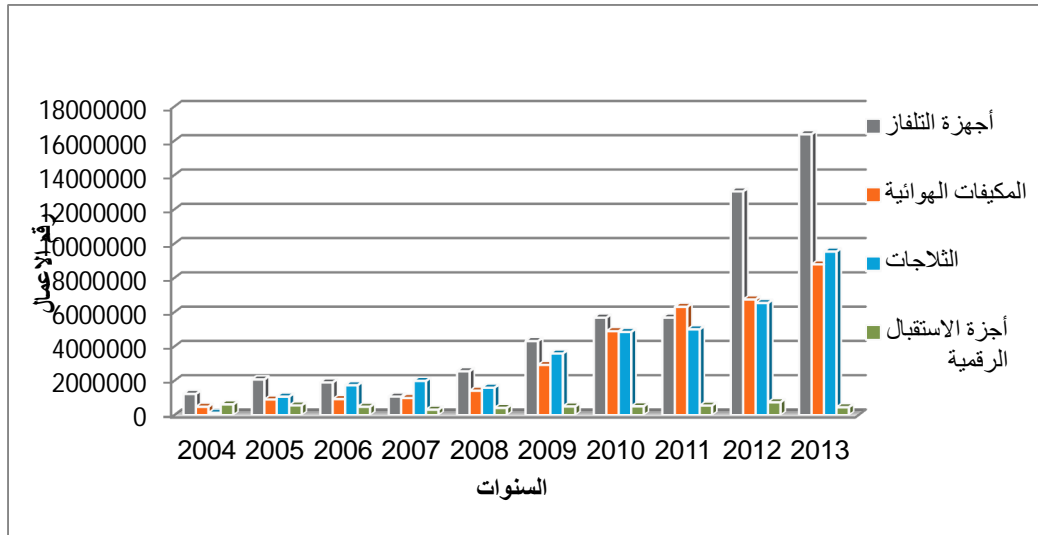
الجدول رقم(07): تطور مؤشر رقم أعمال مؤسسة "كوندور" في الفترة 2004 - 2013

السنوات الوحدات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
أجهزة التلفاز	1237976	2080234	1905924	1080900	2558636	4322071	5685906	5689371	13052318	16386549
المكيفات الهوائية	488356	913010	935160	999340	1423408	2929049	4898391	6318458	6747624	8795786
الثلاجات	136072	1079842	1742315	1993850	1598281	3593249	4852320	5003163	6543436	9543427
أجهزة الاستقبال الرقمية	625947	564924	486032	320300	420340	503000	512505	556137	750783	760835

المصدر: مديرية التسويق لمؤسسة "كوندور"

ويمكن اسقاط نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم(19): تطور مؤشر رقم أعمال مؤسسة "كوندور" في الفترة 2004 - 2013



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن رقم أعمال مؤسسة "كوندور" عرف تطورا وارتفاعا مستمرا منذ بداية نشاطها، مقارنة مع منافسيها، حيث بلغت أرباح المؤسسة في سنة 2005 ما يقارب 352 مليون دج، لترتفع إلى حدود 2500 مليون دج سنة 2010، كما نلاحظ إن المؤسسة حققت أداء باهر في 2013 حيث فاق رقم أعمالها 26 مليار دينار بنسبة نمو بلغت 46% وقد كان عاما جيدا بامتياز حيث كللت جهود مسؤولي المؤسسة بارتفاع مذهل في رقم أعمالها سوّقت فيها أزيد من 200 ألف وحدة لوحة الكترونية و 150 ألف هاتف ذكي، لتسجل أعلى ربحية لها في سنة 2016 لتبلغ حدود 80 مليار دج، وهو رقم عالي جدا، وترجع هذه النتائج المذهلة إلى إدخال برامج معلوماتية وتبني الذكاء التسويقي داخل المؤسسة لتأطير مختلف العمليات الإنتاجية، متابعة السوق لتحديد إمكانيات التصنيع والتحديث في مختلف الأجهزة، إدخال التعديلات في المنتجات حسب رغبات الزبائن والتطور التكنولوجي، كما سمح هذا النظام بلوغ المؤسسة المقاييس العالمية في تصنيع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية من خلال الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الدولي، بعدما حققت المؤسسة نجاحات على المستوى الوطني بدأ التفكير في التوسع نحو الانفتاح على السوق العالمية بعد اختراق حواجز الدخول وكسب أسواق جديدة، وبحث سبل التصدير من خلال تصدير منتجاتها من ثلاجات، أجهزة التلفاز، والمكيفات الهوائية إلى تونس، المغرب، وموريتانيا، إذ تعتبر السوق الإفريقية جذابة ومحفزة لمؤسسة "كوندور"، إضافة إلى فتح استثمارات جديدة في مجال التصنيع، كما عمدت المؤسسة للجوء إلى الرفع من نسب الإدماج والتخلي جزئيا عن الاكتفاء بعمليات التركيب لإعطاء بصمة جزائرية للمنتج، كل هذه النتائج تكفي بوصف مؤسسة "كوندور" بالعملاقة لظالما كان شغلها الشاغل صناعة منتجات جديدة بجودة عالية وفي خدمة المستهلك الجزائري، ومواصلة العمل على تعزيز مكانتها الريادية في السوق المحلية والعالمية.

ثانيا - مؤشر حجم الانتاج

يظهر تأثير الذكاء التسويقي على إنتاجية مؤسسة "كوندور" من خلال تأثيره على العوامل الفرعية للإنتاجية، والتي تتمثل في¹:

1- طبيعة المنتجات والخدمات: يؤثر الذكاء التسويقي على طبيعة المنتجات من خلال إنشاء منتجات جديدة كافتحامها لسوق الحاسوب لأول مرة سنة 2011، وفي سنة 2013 أطلقت أول لوحة الكترونية، وفي مطلع 2014 اهتمت بصناعة الهواتف الذكية، أو بتغيير منتجات راقية تنافس الماركات العالمية على غرار تخفيض الأسعار، فنظام الذكاء التسويقي يمكن المؤسسة بأن تكون على دراية تامة بحاجات ورغبات المستهلك، فهي توفر حزمة متنوعة من المنتجات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وأحدث التكنولوجيات بالمستوى المتميز، نالت شرف أول مؤسسة خاصة تحصل على الاعتماد الدولي، وهي خصائص يستمتع بها الزبون الجزائري.

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة، www.condor.dz، تاريخ الاطلاع: 2016-02-02

2- دورة حياة المنتج: يساهم الذكاء التسويقي في إطالة دورة حياة منتجات المؤسسة من خلال الترصّد المستمر لتطورات السوق، المنافسين، الزبائن... بهدف تقديم الأفضل، البقاء والهيمنة على السوق.

3- اقتصاديات الحجم في الإنتاج: المعلومة التسويقية الدقيقة وفي الوقت المناسب عن حجم الطلب، خصائص المنتجات، إمكانيات الإنتاج... تساعد مسؤولي التسويق بالمؤسسة عن اكتساب رصيد معرفي مسبق يمكن من اغتنام الفرص المتاحة في السوق، زيادة حجم الإنتاج و التحكم الجيد في التكاليف من خلال تطبيق نظام الرقابة ومتابعة كل العمليات الإنتاجية، مما يحقق لها قيمة مضافة بين منافسيها في نفس النشاط. والجدول الموالي يمثل تطور حجم

الإنتاج بكل وحدة من الوحدات الإنتاجية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2013.

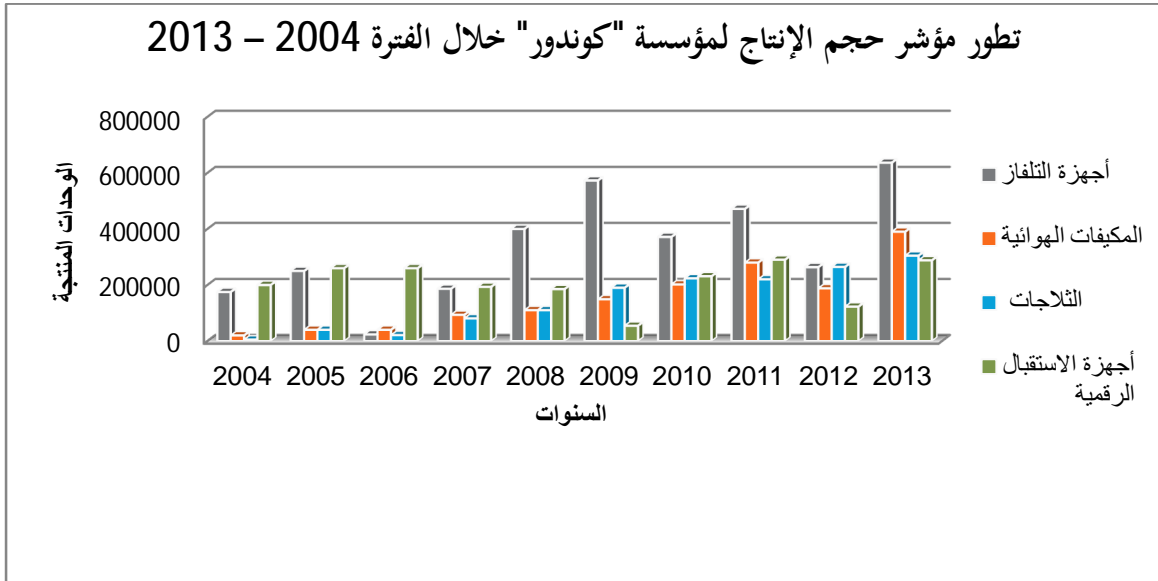
الجدول رقم(08): تطور مؤشر حجم الإنتاج لمؤسسة "كوندور" خلال الفترة 2004 – 2013

السنوات الوحدات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
أجهزة التلفاز	175000	250000	23400	186523	400216	573023	371645	471546	263721	636513
المكيفات الهوائية	20000	40000	40000	93717	110341	149082	202208	280036	188442	390313
الثلاجات	5000	40000	21060	81035	110387	190288	223625	220604	264558	304695
أجهزة الاستقبال الرقمية	200000	260000	260000	193445	185492	54657	231174	290182	122685	288005

المصدر: مديرية التسويق لمؤسسة "كوندور"

ويمكن اسقاط نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): تطور مؤشر حجم الإنتاج لمؤسسة "كوندور" خلال الفترة 2004 – 2013



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن حجم إنتاج وحدات المؤسسة في تزايد مستمر منذ بداية نشاطها، وهذا يعني تطور سلسلة الإنتاج وزيادة الطلب على منتجاتها من جهة وطريقة الإنتاج والإجراءات اللازمة كالتجميع والمراقبة والتغليف، فهي تسير وفق التطورات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى، خاصة التكنولوجيا التي تدخل في صناعة المنتجات فهي متطورة جدا على جميع منافسيها في السوق الجزائرية على غرار TCL و Cobra، إلا أن وحدة صناعة أجهزة التلفاز عرفت انخفاض محسوس في حجم الإنتاج في سنة 2006 وذلك بسبب الحريق الذي عرفته الوحدة خلال تلك الفترة، كما زاد اهتمام المؤسسة بتطورات السوق، والمستهلك وحاجياته ومدى إشباعه ورضاه عما يقدم له من منتجات وخدمات، وهذا يتم عن طريق توزيع استثمارات تهدف إلى معرفة رأي المستهلكين حول منتجات المؤسسة وجودة خدمات ما بعد البيع بغرض تحسين جودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

ثالثا- مؤشر الحصة السوقية

تعتبر مؤسسة "كوندور" واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي أوصلت عالم الإلكترونيك لما هو عليه الآن بمنتجات ذات جودة عالية، والعناوين التي سهرت على إنتاجها وتطويرها، تنافس أكبر المؤسسات العالمية، الأمر الذي وفر لها مكانة معتبرة في السوق.

غير أن حساب حصة المؤسسة في السوق يتطلب معرفة إجمالي مبيعات السوق من منتجاتها، وهذا ما لا يمكن الوصول إليه في ظل غياب معطيات حقيقية حول السوق الجزائرية، وما يكتنفها من غموض وتعدد العلامات التجارية المعروضة فيه، مع عدم التصريح بالمبيعات الحقيقية للمستوردين وباقي المؤسسات المنتجة¹.

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق لمؤسسة كوندور.

إلا أن مؤسسة "كوندور" تقدر حصتها في السوق الجزائرية لمنتجاتها الأساسية بناءً على خبرتها في الميدان، وليس على أسس حسابية علمية دقيقة وواضحة، و إيجاد قيمة الحصة السوقية لكل منتج من منتجات المؤسسة على حدى، يعتبر من الصعوبة بمكان في ظل غياب أرقام حقيقية حول السوق الجزائرية من جهة، والمنافسين من جهة أخرى، الجدول الموالي يوضح الحصة السوقية لبعض منتجات المؤسسة¹.

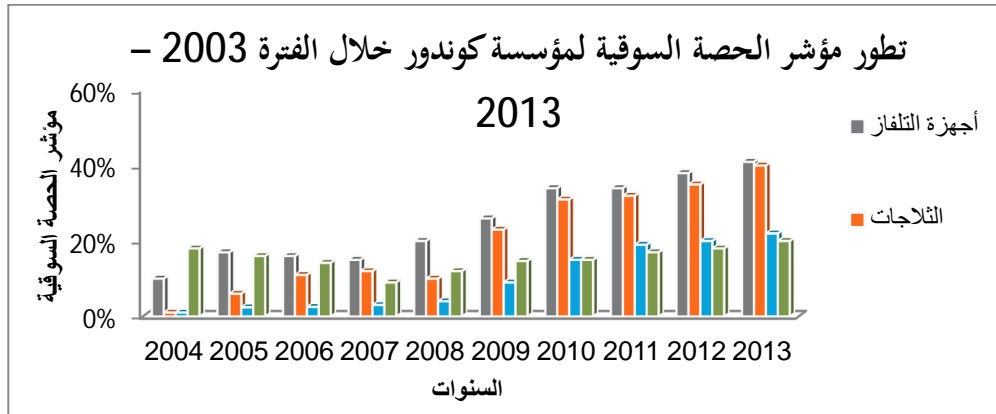
الجدول رقم(09): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2003 – 2013

الوحدة : (النسبة %)

السنوات الوحدات	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
أجهزة التلفاز	41	38	34	34	26	20	15	16	17	10
الثلاجات	40	35	32	31	23	10	12	11	6	1
المكيفات الهوائية	22	20	19	15	9	4	3	2,5	2,4	1
أجهزة الاستقبال الرقمية	20	18	17	15	14,7	12	9	14,2	16	18

المصدر : مديرية التسويق لمؤسسة "كوندور"

الشكل رقم(21): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2003 – 2013



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الحصة السوقية للمؤسسة من سوق التلفزيونات كانت بمتوسط 25% حيث سجلت أقل نسبة 2004 ب 10% وهذا في مرحلة تقديم المنتج في السوق وبالتالي درجة الولاء كانت ضعيفة، لتأخذ النسب منحى متزايد ليحقق أعلى قيمة في سنة 2013 بنسبة تقدر ب 41% كما يعتبر منتج جهاز التلفاز هو المساهم الكبير في حصة المؤسسة من السوق، ورغم تنوع تشكيلة منتجاتها، وهذا ما يدل على نجاح

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق لمؤسسة "كوندور"

تسويق هذا المنتج، فيما تساهم بقية المنتجات بنسب متفاوتة، وهذا راجع لتركيز جهود المؤسسة والاهتمام الكبير بذكاء المنتج من خلال تقديم منتجات راقية وتتوفر على أحدث التقنيات والتطبيقات، والحصول على أكبر شريحة من الزبائن، في حين أن الحصة السوقية للمؤسسة من سوق المكيفات الهوائية كانت بمتوسط 10 %، أقل نسبة سجلت في سنة 2004 بمعدل 1 % أما أعلى قيمة كانت سنة 2013 بنسبة 22 %، أما بالنسبة لحصة سوق المؤسسة من سوق التلاجات فكانت بمتوسط 20%، وسجلت أعلى قيمة ب 40 % في سنة 2013، إضافة إلى الحصة السوقية للمؤسسة من سوق أجهزة الاستقبال الرقمية تمثل بمتوسط 7 % ، وسجلت أقل قيمة في سنة 2007 بنسبة 9 % .

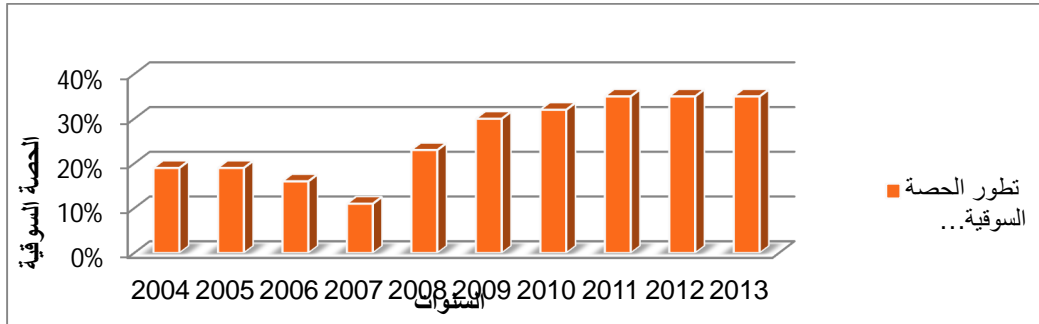
وحسب تقديرات مدير التسويق فقد كانت الحصة السوقية للمؤسسة خلال العشر سنوات الأخيرة كما يلي¹:

الجدول رقم(10): تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2004 – 2013

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الحصة السوقية	19	19	16	11	23	30	32	35	35	35

المصدر: مديرية التسويق لمؤسسة "كوندور"

الشكل رقم(22): تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2004 – 2013



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية التسويق بمؤسسة كوندور من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن المؤسسة اليوم تستحوذ على نسبة 35 % من حجم السوق باحتساب كافة منتجاتها على اختلاف استعمالها، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بمجالات الذكاء التسويقي كذكاء الزبون من خلال دراسة طبيعته، سلوكه وتحديد خصائصه بغية إصغائه، تلبية طلباته وتقديم الأفضل له باعتباره محور اهتمام المؤسسة، الاهتمام أيضا بذكاء السوق الأمر الذي أدى إلى توسيع وانتشار نقاط البيع، المؤسسة تتوفر حاليا على نحو 59 نقطة بيع عملية، وهذا ما يندرج ضمن استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالتوزيع، ودراسة

¹ معلومات مقدمة من مديرية التسويق لمؤسسة كوندور

السوق الخارجية بهدف توسيع مساحة التصدير بعد اقتحام السوق الإفريقية (تونس، المغرب، موريتانيا)، كما عمدت المؤسسة على تطبيق ذكاء المنتج من خلال تقديم منتجات متنوعة من تلفزيونات، ثلاجات، مكيفات هوائية، هواتف ذكية، لوحات الكترونية، وألواح شمسية ذات جودة عالية وبخصائص عالمية تنافس المؤسسات الرائدة في نفس النشاط، وهذا ما جعل المؤسسة تحتل هذه المكانة المتميزة في السوق مع احترام الزبون.

المطلب الرابع: مساهمة الذكاء التسويقي في تحليل أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة "كوندور"

يعد نظام الذكاء التسويقي مصدراً أساسياً يعتمد عليه المدير التسويقي في اتخاذ قراراته، وما يوفره من معلومات تسويقية تستخدم في عدة وظائف حيوية تنتج عنها مزايا تنافسية، من خلال تحليل أبعادها والتي تتمثل في الجودة، اليقظة التنافسية، الإبداع التسويقي، الاحتفاظ بالزبائن، والأداء التسويقي.

أولاً - مساهمة الذكاء التسويقي في تحسين الجودة

تسعى مؤسسة "كوندور" إلى مواصلة الاستثمارات المنتجة لتوفير منتجات تتمتع بالجودة والتنوع، قادرة على المنافسة، وتساهم في فتح أسواق خارجية للتصدير، فهي تركز على أربع محددات أساسية للجودة، تساعد المنتجات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي:

- **جودة التصميم:** إن قرار تصميم منتجات المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار، متطلبات الزبون من جهة، والإمكانات الإنتاجية من جهة أخرى.
- **جودة التطابق:** وتشير إلى درجة تطابق المنتج مع الهدف من تصميمه.
- **سهولة الاستخدام:** قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم لها.
- **خدمات ما بعد البيع:** تؤدي إلى المحافظة على أداء المنتج كما هو متوقع.

وهنا يكمن الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء التسويقي في تحسين جودة منتجات المؤسسة من خلال¹:

- **المراقبة الدقيقة للعملية الإنتاجية:** يعمل هذا النظام على مراقبة العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها قبل الشروع في الإنتاج من خلال تقديم كافة المعلومات حول (حجم الطلب، الإمكانيات المتوفرة، خصائص الزبائن...)، خلال العملية الإنتاجية من خلال تحديد الانحرافات إن وجدت، أو المنتجات المعيبة، وبعد المرحلة الإنتاجية يقوم النظام بتوفير معلومات حول مدى استجابة الزبون للمنتج المطروح في السوق.
- **قياس رضا الزبون:** لأن متطلباتهم من الجودة تستمر حتى يتلقى المنتج بمستوى عالي من الرضا ويساعد الذكاء التسويقي في تقويم مستوى جودة المنتج الذي يريده الزبون كما يقدم بيانات جودة المنتج ويساعد في تحديد متطلبات الجودة، وهذا من خلال توفر المعلومات التسويقية لتنفيذ هذه الوظيفة.

¹ مديرية الجودة لمؤسسة كوندور، مصلحة المراجعة والتدقيق

ثانيا - مساهمة الذكاء التسويقي في تحسين اليقظة التنافسية

يوفر الذكاء التسويقي المعلومات الضرورية التي تساعد على فهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية أو التعرف على سياساتهم في مجالات البحث والتطوير لمنتجات الجديدة، التكنولوجيا المستخدمة، وكذا المهارات التي يستخدمونها كالعنصر البشري، كما يساهم هذا النظام في تحليل وضع المنافسين وتوجهاتهم وإمكانيتهم في التطوير، وردود أفعالهم المحتملة، ورغم صعوبة جمع المعلومات على المنافسين إلا إن نظام الذكاء التسويقي هو الذي يتولى هذه المهمة ويعمل على توليد معلومات ذات دلالة تستخدم من طرف فريق اليقظة التنافسية كمادة خام.

ويمكن ذكر المعلومات التسويقية التي تعتبر كمورد استراتيجي لليقظة التنافسية فيما يلي¹:

-إمكانيات المنافسين؛

-نقاط الضعف والقوة لدى المنافسين استراتيجيات الهجوم والدفاع؛

-أنواع المنتجات المنافسة؛

وعلى العموم فإن المعلومات التسويقية تعتبر مورد استراتيجي لليقظة التنافسية، والميزة التي يضيفها نظام الذكاء التسويقي في هذا المجال هو توفيره للمعلومات الضرورية عن البيئة التنافسية بصفة جاهزة وإرسالها إلى الفريق المكلف باليقظة التنافسية وهذا ما يوفر الوقت والجهد والمال.

ثالثا - مساهمة نظام الذكاء التسويقي في تحسين الإبداع

إن الابتكار والإبداع هدف مؤسسة "كوندور" نحو نوعية رفيعة، والمنافسة الدولية في مجال الإلكترونيات والابتكارات التي أدخلتها في ترقية منتجاتها في الشكل والنوعية، ونسبة الإدماج في مجال الصناعة الإلكترونية التي تسمح لها خوض المنافسة الدولية بعد انضمام الجزائر للمنطقة الحرة، وهذا راجع لزيادة حدة التنافس في هذا مجال الصناعة الإلكترونية، والغير المستمر في أذواق الزبائن، لذلك عمدت مؤسسة "كوندور" على الاهتمام بالإبداع في مختلف مجالاتها كالإبداع التكنولوجي، والتسويقي.

1-الإبداع التكنولوجي في مؤسسة "كوندور": إن النتائج المطمئنة التي حققتها المؤسسة من تطور في رقم أعمالها، والاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، منذ بداية نشاطها، هذا راجع لالتزامها بمبدأ التحسين المستمر والاهتمام بالإبداع التكنولوجي، الذي مسّ جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، والعمليات الإنتاجية، حيث قامت المؤسسة باقتناء معدات وآلات حديثة ذات تكنولوجيات متطورة، سمحت لها بتحسين كمية المخرجات والاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والدولية.

¹ معلومات مقدمة من مديرية الاستعلامات لمؤسسة كوندور

2- الإبداع التسويقي في مؤسسة "كوندور": إن الإبداع في الأنشطة التسويقية أصبح من المهام الأساسية للمؤسسة، حيث بذلت جهوداً كبيرة في مختلف عناصر المزيج التسويقي، من أجل البقاء، الاستمرار، وتحقيق التفوق.

❖ **الإبداع في المنتج:** تتمتع منتجات مؤسسة "كوندور" بإبداعات متميزة مقارنة بمنتجات منافسيها، من خلال تطويرها لمنتج جديد عند قيامها بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية داخل جهاز التلفاز أي تسويق منتجين في منتج واحد، كما قامت بتطوير عدة أصناف ونماذج لمختلف منتجاتها بتصاميم ومواصفات تقنية وتكنولوجيات مختلفة نذكر منها:

أنتجت مؤسسة "كوندور" عدة أنواع من اللوحات الالكترونية بأحدث التكنولوجيات منها¹:

- **لوحة TFX-708 G:** مصممة بشكل أنيق مزودة بشريحة مزدوجة ومعالج ثنائي النواة قادرة على تشغيل كل الألعاب، وزن 161 غ وهي بسبك 2.2 ملم وشاشة 1 بوصة، لاستعمال مريح، تتوفر بالألوان الأبيض، الأسود والأزرق.

- **لوحة TRA 901G:** من الجيل الجديد التي كانت ثمرة شراكة بين مؤسسة "كوندور" والمؤسسة الأمريكية "إنتل"، وهي الأولى من نوعها في إفريقيا والعالم العربي، مجهزة بنظام معالجة وتحليل من صنع "إنتل"، وهي لوحة إلكترونية مصممة للعمل بشريحة من الجيل الثالث والربط المباشر عبر "الويفي"، التي سمحت للمؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

❖ **الإبداع في السعر:** يعتبر التسعير من القرارات المهمة في المؤسسة، لأنه يساعدها على الاستمرار والبقاء، لذلك عمدت المؤسسة على تحديد أسعار منتجاتها بدقة مع الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، كما اهتمت المؤسسة بالإبداع في مجال التسعير لتعزيز القيمة في المنتجات، بحيث تقوم على أساس بتحديد سعر مرتفع للمنتج لحصاد أقصى عائدات ممكنة من كل قطاعات السوق، فتبدأ بالمستهلكين الذين لا يمانعون في دفع سعر مرتفع نتيجة رغبتهم في التميز، هذا ما قد يحقق للمؤسسة أرباح عالية إلا أن المبيعات تكون منخفضة نسبياً، وبعدها تقوم بتخفيض السعر كي تصبح في متناول الشريحة الاستهلاكية الأقل وتستمر في تخفيض حتى تستولي على جميع قطاعات السوق حسب دخولهم ثم تقوم بتثبيت السعر، وبهذه الطريقة حصدت المؤسسة على أكبر عائد من كل قطاعات السوق مع الحفاظ على زبائنهم وكسب ثقتهم.

❖ **الإبداع في الترويج:** تسعى مؤسسة "كوندور" لإيجاد طرق جديدة لترويج منتجاتها، وهذا دليل على غزو المؤسسة للأسواق الخارجية وتكريس توسعها الدولي، تعتمد المؤسسة على المشاركات في المعارض والموايد التكنولوجية الدولية الكبرى بهدف التعريف بمنتجاتها وأجود إبداعاتها في مجال الصناعة

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة: www.condor.com، تاريخ الاطلاع: 2016-11-09

الالكترونية والكهرومنزلية والولوج للسوق الخارجي، حيث شاركت في معرض الخاص بالهواتف الذكية ببرشلونة وشنغهاي، كما تعتمد المؤسسة في تفعيل سياستها الترويجية على الحملات الاعلانية من خلال: الصحافة المكتوبة، التلفزيون، الإذاعة، والملصقات، كما قامت المؤسسة أيضا بتعزيز نقاط خدمات ما بعد البيع بشكل واسع لمواكبة رواج وإقبال الزبون الجزائري على المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في ظل تشجيع الجزائر للمنتوج الوطني.

❖ **الإبداع في التوزيع:** إن سياسة التوزيع تلعب دورا هاما في تنفيذ استراتيجية التسويق في المؤسسة، حيث أن نجاح هذه السياسات له انعكاسات ايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن بحوث التوزيع تعتبر في الوقت الحاضر ضرورة لتمكين المؤسسة وإدارتها التسويقية من وضع استراتيجيات تسويقية مناسبة وملائمة مع توجهات الطلب على منتجات المؤسسة ضمن المناطق المختلفة، من خلال هذه السياسة تستطيع مؤسسة "كوندور" معرفة ما يلي:

- المنتج الذي يجب إيصاله إلى الزبون؛

- الزبائن المقصودين بإيصال المنتج لهم، نوعيتهم، فقائهم، قدراتهم الشرائية... الخ

- مواقع الطلب الحقيقية والفعالية للمنتج؛

- الوقت المناسب لتقديم المنتج الجديد؛

ويمكن تحديد مساهمة نظام الذكاء التسويقي في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة فيما يلي:

- إن المعلومات التي يوقرها الذكاء التسويقي تساعد مسؤولي التسويق بالمؤسسة على بناء تصور للإبداع في المنتجات والعمليات الإنتاجية من خلال تبني استراتيجية قائمة على الإبداع؛

- تشجيع عملية التفكير.

رابعا - مساهمة الذكاء التسويقي في الاحتفاظ بالزبون

إن منتجات مؤسسة "كوندور" تلقى رواجاً حسناً في السوق الجزائرية وكسبا جيدا لرضا الزبائن، فالذكاء التسويقي يساعد المؤسسة على الاستجابة للزبون من خلال تقديم معلومات الضرورية حول الزبون المعني، متطلباتهم وتحديد أحسن الطرق للتعامل معه لترك الانطباع الجيد لدى الزبون، لذلك تسعى إلى تقديم منتجات متطورة، من خلال تكثيف الجهود لتقديم أحسن وأرقى الخدمات لهم، وبأسعار في متناول كل الفئات بهدف إشباع تطلعات الزبون الجزائري، و بتقديم الضمان وخدمات ما بعد البيع حتى يظل الزبون وقي للمؤسسة.

مثال على ذلك: المؤسسة تشهد انتعاش في مجال الهاتف النقال في ظرف سنتين وهذا راجع لاهتمامها الكبير

بالزبون وكيفية الاحتفاظ به، فهي تنتج تشكيلة متنوعة من الهواتف الذكية تتمثل في: سي 1، سي 1+

سي 2، وصولا إلى آخر ابتكار وهو ألو 9 + الأنحف في العالم بسمك 1.2 ملم فقط¹.

¹ الموقع الالكتروني للمؤسسة: www.condor.com، تاريخ الاطلاع: 2016-11-09

ويتوفر على خصائص وتطبيقات موجهة بالدرجة الأولى للمهنيين بنسبة 10 % لإطارات المؤسسات في الجزائر الذين يستعملون " ويندوز " في عملهم اليومي ، بالإضافة إلى هذا تم عرض هواتف F1 ، F2 ، F3 طرف " كوندور " موجهة بالدرجة الأولى للأشخاص الذين يفضلون الهواتف العادية كالمسنين، فلا منتج في السوق الوطنية أتى بهذا العروض المتنوعة.

كما ساهمت المؤسسة في توفير مناصب شغل هامة حيث وصل عدد العمال على المستوى الوطني في سنة 2015 إلى نحو أربعة آلاف عامل، كل هذا من أجل كسب ثقته لضمان وفائه وبلوغ الامتياز.

المبحث الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

ومن أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكبر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، تم انجاز استبيان وجه لإطارات وعمال مؤسسة كوندور لمعرفة مدى تبني مؤسستهم للذكاء التسويقي، وتحديد طبيعة العلاقة وحجم التأثير بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسة.

ويعتمد نجاح أي دراسة على مدى استنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل ومعرفة النتائج، ووفقا لهذا فقد تم التطرق في هذا المبحث للأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال تناول ما يلي:

- عرض عام للاستمارة المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية؛
- عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة لإطارات مؤسسة كوندور؛
- اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض عام للاستمارات المنجزة في إطار الدراسة التطبيقية

نتناول في هذا المطلب المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، والإجراءات المتعلقة بالاستمارة من حيث تصميمها واختبار صدقها وثباتها والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليلها.

أولا: منهج الدراسة

استخدم في الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها، وصولا الى نتائج موضوع البحث، وفي هذا الاطار تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي هما¹:

1- **البحث الوصفي المسحي**: هدفه تشخيص عناصر الذكاء التسويقي من جهة وتحديد مصادر تميز المؤسسة من جهة أخرى.

2- **البحث الوصفي الارتباطي**: هدفه تحديد طبيعة العلاقة ومدى تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

¹ جابر، جابر عبد الحميد ، أحمد، كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، ط2 ، القاهرة، 1978.

ثانيا: عينة الدراسة

فيما يخص عينة الدراسة، استخدمت لمعاينة اطارات يعملون في مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" البالغ عددهم 385 فرد في كل من ولاية الجزائر، تيزي وزو، برج بوعرييج وسطيف. وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل اختياري، عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الاستبيان مع تقديم بعض التوضيحات للمستهدفين حول هدف الدراسة، شرح بعض المفاهيم، وطريقة الاجابة.

ثالثا: مقياس الدراسة

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على:

1-المقابلة: استخدمنا هذه الأداة بهدف جمع الوثائق الرسمية والحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها الأصلية.

2-الاستبيان: هوجم البيانات المتعلقة بالعينات الكبيرة والمتوسطة، لذلك قمنا بالاستعانة به لرصد رأي المدراء والعاملين حول استخدام الذكاء التسويقي، ومعرفة تأثيره على تميز المؤسسة محل الدراسة¹.

2-1تصميم الاستبيان:

لقد تم إعداد استمارة وجهت لمدراء وعمال مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" ويتضمن الاستبيان محورين رئيسيين هما:

➤ المحور الأول: يتضمن عناصر الذكاء التسويقي، وهي:

-ذكاء الزبون: يتضمن هذا العنصر 07 عبارات، يتمحور مضمونها حول مدى اهتمام المؤسسة بالزبون، الاهتمام به والتأثير على سلوكه.

-ذكاء المنتج: يتضمن هذا العنصر 06 عبارات، تتمحور في مجملها على مدى اهتمام المؤسسة بجودة منتجاتها.

-ذكاء السوق: يحتوي هذا العنصر على 05 عبارات، تتمحور حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمتابعة السوق لطرح منتجاتها، واستهداف الأسواق الخارجية.

-ذكاء المنافس: يشتمل على 06 عبارات، موضوعها مدى اهتمام المؤسسة بالبيئة التنافسية.

➤ المحور الثاني: يتمحور حول استخدام الذكاء التسويقي في تحسين أبعاد الميزة التنافسية، وذلك من خلال:

-الجودة: يتضمن هذا البعد 05 عبارات.

-اليقظة التنافسية: يشتمل هذا البعد على 05 عبارات.

-الابداع التكنولوجي: يتضمن 05 عبارات.

¹ عبيدات، ذوقان وأخرون، البحث العلمي مفهوم/أدوات/أساليب، الطبعة الثانية، دار أسامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002، ص 12.

-الأداء التسويقي: يتضمن 05 عبارات.

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الابعاد لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 179.

2-2 صدق وثبات الاستبيان:

➤ **الصدق الظاهري:** للتأكد من أن قوائم الاستبيان صحيحة وصالحة لقياس متغيرات الدراسة عرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الادارة التسويقية من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، من أجل مراجعتها وابداء آراءهم حول محاور الاستبيان، عباراته وصياغته.

➤ **الصدق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم التأكد من الصدق البنائي من خلال دراسة عينة تتكون من 20 فرد من مؤسسة كوندور، وذلك من خلال قياس مدى الاتساق والثبات الداخلي للاستبيان بمعامل ألفا كرونباك¹، والجدول الموالي يوضح قيم ألفا كرونباك.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباك
01	عناصر الذكاء التسويقي	24	0,988
02	أبعاد الميزة التنافسية	20	0,995
03	جميع فقرات الاستبيان	44	0,977

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباك لجميع متغيرات الدراسة تقدر ب 0,977، وهذا ما يمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي ولأغراض الدراسة والتحليل.

رابعاً: أدوات المعالجة الاحصائية

بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم القيام بالتحليل الاحصائي ومعالجة البيانات، وذلك بالاعتماد على الأدوات الاحصائية التالية:

¹ معامل ألفا كرونباك يقيس مدى الاتساق الداخلي للاستبيان، والذي يوضح الى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها هي عبارة جيدة ولا يمكن الاستغناء عنها، والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها هي عبارة يمكن حذفها لكي تبعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس.

- استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة، لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى (4=1-5) ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات (0,8 = 5/4)، ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة، وعليه يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1,80 يمثل درجة لا أوافق بشدة (منخفض جدا).
- من 1,81 إلى 2,60 يمثل درجة لا أوافق (منخفض).
- من 2,61 إلى 3,40 يمثل درجة محايد (متوسط).
- من 3,41 إلى 4,20 يمثل درجة موافق (مرتفع).
- من 4,21 إلى 5 يمثل درجة موافق بشدة (مرتفع جدا).

- اختبار ألفا كرونباك لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه محاور الاستبيان؛

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الاستبيان؛

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان عن متوسطها الحسابي لكل عبارة؛

- معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستمارة الموجهة لإطارات وعمال مؤسسة كوندور

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستبيان ومعالجتها احصائيا باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي وأساليبه الاحصائية وصولا الى النتائج وتفسيرها.

أولا: التحليل الاحصائي لمحور الذكاء التسويقي

يهدف هذا التحليل إلى معرفة واقع تطبيق مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" لعناصر الذكاء التسويقي، وما طبيعة علاقة هذا الأخير بتميز وتفوق المؤسسة من وجهة نظر مسؤولي المؤسسة والعاملين فيها.

1- تحليل نتائج ذكاء الزبون: يمكن توضيح نتائج الاستبيان فيما يخص عنصر ذكاء الزبون في الجدول الموالي

الجدول رقم (13): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1-تجمع المؤسسة بيانات كافية عن تحديد الزبائن المقصودين لإيصال المنتج لهم، حجمهم، نوعيتهم، فئاتهم، قدراتهم الشرائية...	4,48	0,59	مرتفع جدا
2-تتوصل المؤسسة من خلال متابعة الزبون إلى معرفة مدى ملائمة المنتج لطلباته من نواحي عديدة مثل: الشكل، الحجم، اللون، سهولة الاستعمال، الجودة، السعر	4,41	0,65	مرتفع جدا
3-تستخدم المؤسسة المعلومات من الزبون لتوضيح وتفسير سلوكه ومن ثم التأثير على اتجاهاته ورغباته.	4,22	0,89	مرتفع جدا
4-تستخدم المؤسسة المعلومات عن زبائنها في التحسين المستمر لمنتجاتها المقدمة لهم وتناسب كل جمهور الزبائن.	4,44	1,00	مرتفع جدا
5-تملك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بزبائنها.	4,44	0,57	مرتفع جدا
6-تعتبر ادارة المؤسسة قاعدة بيانات زبائنها كأحد اصول المؤسسة لدراسة وتفسير سلوكهم ومن ثم التأثير على اتجاهاتهم ورغباتهم.	3,50	1,23	مرتفع
7-تستطيع المؤسسة من خلال اهتمامها بالزبون المحافظة على فرصها البيعية أو خلق واستغلال فرص بيعية جديدة.	4,01	0,98	مرتفع
المتوسط العام	4,21	0,78	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان المتوسطات الحسابية لعبارات ذكاء الزبون قد تراوحت ما بين 3,50 و4,44، وأن المتوسط العام لذكاء الزبون كان مرتفعا جدا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,21 بانحراف معياري 0,78 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4,21 الى 5) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع جدا، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة لذكاء الزبون.

كما يتبين من خلال الجدول أن العبارة رقم (04) "تستخدم المؤسسة المعلومات عن زبائنها في التحسين المستمر لمنتجاتها المقدمة لهم وتناسب كل جمهور الزبائن" هي أكثر العبارات استخداما بمتوسط حسابي 4,44 وانحراف معياري 1,00، مما يدل على اهتمام المؤسسة بمعرفة الزبون في تصميم وتقديم منتجاتها .

والعبارة رقم (05) " تملك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بزبائنها" تنال استخدام واسع من طرف أفراد عينة الدراسة، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي البالغ 4,44 وانحراف معياري 0,57 مما يدل على المؤسسة الاهتمام الكبير بالزبائن ، من خلال جمع بيانات كافية عن فئات الزبائن المختلفة ووضعها في قاعدة خاصة بهم تعتبر كأحد اصول المؤسسة لدراسة وتفسير سلوكهم.

2- تحليل نتائج ذكاء المنتج: يمكن توضيح نتائج الاستبيان في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء المنتج

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
8- تعمل المؤسسة على جمع البيانات عن الابتكارات الحديثة المتعلقة بمزيج منتجات منافسيها لمواجهة تقادم منتجاتها.	4,14	0,67	مرتفع
9- المؤسسة تحقق طلبا متزايدا على منتجاتها في السوق الوطنية والخارجية.	3,98	0,93	مرتفع
10- تتميز منتجات المؤسسة بدورة حياة طويلة.	3,49	1,19	مرتفع
11- المؤسسة على دراية بالمؤشرات والقوانين والتشريعات الحكومية في مجال تداول أو منع تداول منتجات معينة في الأسواق.	3,57	1,39	مرتفع
12- تجمع المؤسسة بيانات عن المؤسسات المنافسة واستراتيجياتها في مجال تسيير منتجاتها.	4,41	0,74	مرتفع جدا
13- تجمع المؤسسة بيانات عن التطورات التكنولوجية السائدة في ميدان نشاط المؤسسة.	4,33	0,75	مرتفع جدا
المتوسط العام	3,99	0,88	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات ذكاء المنتج قد تراوحت ما بين 3,55 و 4,41، وأن المتوسط العام لذكاء المنتج كان مرتفعا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3,99 بانحراف معياري 0,88 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة لذكاء المنتج، من خلال الاهتمام بالتطورات التكنولوجية السائدة في ميدان نشاطها والابتكارات الحديثة المتعلقة بمزيج منتجات منافسيها لمواجهة تقادم منتجاتها، كما تولي المؤسسة اهتماما بالمؤسسات المنافسة واستراتيجياتها في مجال تسيير منتجاتها.

3- تحليل نتائج عنصر ذكاء السوق: تتمثل نتائج الاستبيان الخاص بهذا العنصر كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء السوق

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
14- تقوم المؤسسة بإعداد تقارير دقيقة عن حالة السوق.	4,40	0,56	مرتفع جدا
15- تحدد المؤسسة مواقع الطلب الحقيقية والفعلية لتقديم منتجاتها من خلال دراسة السوق وكل عوامل البيئة المحيطة بها.	4,41	0,69	مرتفع جدا
16- تجمع المؤسسة بيانات الخاصة بالمقومات الأساسية للدولة التي تعمل بها المؤسسة من خصائص جغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الايدلوجية السياسية، الوضع الاقتصادي، والأنماط الثقافية.	4,38	0,64	مرتفع جدا
17- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل الأسواق الخارجية.	3,42	1,39	مرتفع
18- تهتم المؤسسة بمعرفة حجم السوق الحالي وقياسه ومقارنته بالإمكانيات المتاحة.	4,16	1,01	مرتفع
المتوسط العام	4,16	0,80	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات ذكاء السوق قد تراوحت ما بين 3,42 و 4,41، وأن المتوسط العام لذكاء السوق كان مرتفعا جدا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,16 بانحراف معياري 0,80 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4,21 الى 5) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع جدا، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة لذكاء السوق.

كما يتبين من خلال الجدول أن العبارة رقم (15) " تحدد المؤسسة مواقع الطلب الحقيقية والفعلية لتقديم منتجاتها من خلال دراسة السوق وكل عوامل البيئة المحيطة بها" هي أكثر العبارات استخداما بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0,69، مما يدل على الاهتمام الفعلي لتحليل السوق من قبل المؤسسة بهدف تحديد مواقع الطلب لتقديم منتجاتها.

كما يلاحظ من الجدول أيضا أن المؤسسة تهتم بالمقومات السياسية للدولة وهذا ما يظهر في العبارة رقم (16) "تجمع المؤسسة بيانات الخاصة بالمقومات الأساسية للدولة التي تعمل بها المؤسسة من خصائص جغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الايدلوجية السياسية، الوضع الاقتصادي، والأنماط الثقافية" تعد من بين العبارات الأكثر استخداما، تتمتع بمتوسط حسابي مرتفع 4,38 وانحراف معياري 0,64.

4- تحليل نتائج عنصر ذكاء المنافس: يمكن توضيح اجابات أفراد العينة حول هذا العنصر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ذكاء المنافس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
19- تعمل المؤسسة على جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية.	4,12	0,70	مرتفع
20-تعمل المؤسسة على جمع البيانات عن المنافسين لمعرفة صناعتهم وفهمها وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم .	3,97	0,88	مرتفع
21- تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات عن المنافسين في نفس الصناعة.	3,93	1,30	مرتفع
22- تهتم المؤسسة بمعرفة مصادر الميزة التنافسية لمنافسيها، وطبيعة المنافسة في السوق.	3,92	1,13	مرتفع
23- تقوم المؤسسة بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروضها.	4,36	0,82	مرتفع جدا
24-تقوم المؤسسة بتقييم المنافسة السائدة في السوق وتحديد نوعيتها ودرجة قوتها بصفة دورية.	4,32	0,79	مرتفع جدا
المتوسط العام	4,10	0,88	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات ذكاء المنافس قد تراوحت ما بين 3,93 و 4,36، وأن المتوسط العام لذكاء المنافس كان مرتفعا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,10 بانحراف معياري 0,88 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,99 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع ، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة لذكاء المنافس.

ويظهر هذا الاهتمام حسب نتائج الجدول من خلال متابعة المؤسسة لأحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروضها، اضافة الى تقييمها للمنافسة السائدة في السوق وتحديد نوعيتها ودرجة قوتها بصفة دورية، كما تعمل المؤسسة على الرصد الدائم لبيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما سمح لها بتكوين قاعدة بيانات عن المنافسين في نفس ميدان النشاط.

❖ بعد تحليل واقع اهتمام مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" بالذكاء التسويقي ومدى تطبيقه من وجهة نظر المسؤولين والعاملين فيها، تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المؤشرات الاحصائية لتطبيق عناصر الذكاء التسويقي

عناصر الذكاء التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكاء الزبون	4,21	0,78
ذكاء المنتج	3,99	0,88
ذكاء السوق	4,16	0,80
ذكاء المنافس	4,10	0,88
المتوسط العام	4,12	0,83

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بعد وصف وتشخيص متغير الذكاء التسويقي في مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه.

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للذكاء التسويقي في مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" كان مرتفعاً بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,12 بانحراف معياري 0,83 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,99 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة للذكاء التسويقي، و صنفت عناصر هذا المتغير حسب درجة الاستخدام في المؤسسة مرتبة كما يلي:

1- ذكاء الزبون بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,78؛

2- ذكاء السوق بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,80؛

3- ذكاء المنافس بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,88؛

4- ذكاء المنتج بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 0,88.

ثانياً: التحليل الاحصائي لمحور الميزة التنافسية

يهدف هذا التحليل الى معرفة تميز مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" من خلال تحليل أبعادها المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الابداع التكنولوجي، والأداء التسويقي ومن وجهة نظر مسؤولي المؤسسة والعاملين فيها.

1- تحليل نتائج بعد الجودة

كانت النتائج الخاصة ببعد الجودة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الجودة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
25- إن مسؤولية إدارة الجودة بالمؤسسة تتحدد بمدى قدرتها على الاهتمام بالزبون وكسب رضاه.	4,32	0,94	مرتفع جدا
26- يسمح الذكاء التسويقي للمؤسسة باكتشاف ووصف حاجات وتوقعات الزبائن في تصميم وتقديم منتجاتها.	4,11	0,99	مرتفع
27- يساعد الذكاء التسويقي على تقديم منتجات وخدمات متميزة مما يحقق رضا الزبائن وزيادة ولائهم.	4,28	0,70	مرتفع جدا
28- يعمل الذكاء التسويقي على متابعة ومراقبة كل مراحل الإنتاج، مما يسمح للمسؤولين بالمقارنة وتسجيل الانحرافات .	4,32	0,76	مرتفع جدا
29- يسمح الذكاء التسويقي بمتابعة وتقييم الزبائن للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.	4,24	0,86	مرتفع جدا
المتوسط العام لبعد الجودة	4,25	0,82	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الجودة قد تراوحت ما بين 4,11 و 4,32، وأن المتوسط العام لبعد الجودة كان مرتفعا جدا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,25 وبانحراف معياري 0,82 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4,21 الى 5) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع جدا ، مما يدل على مستوى جودة منتجات مؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحظى بقبول مرتفع.

2- تحليل نتائج بعد اليقظة التنافسية:

كانت النتائج الخاصة ببعد اليقظة التنافسية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اليقظة التنافسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
30- يوفر الذكاء التسويقي المؤسسة معلومات عن مختلف التطورات التي تحدث في البيئة التنافسية لدعم استراتيجيتها.	3,83	1,29	متوسط
31- يسمح الذكاء التسويقي بتقليل عدم التأكد الذي تتسم به البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها.	4,00	1,10	مرتفع
32- الذكاء التسويقي يجعل المؤسسة دوما في حالة يقظة بالمنتجات الجديدة والأسواق الجديدة .	4,37	0,60	مرتفع جدا
33- يساعد الذكاء التسويقي على فهم سلوك المنافسين، توقع أعمالهم المستقبلية، والتعرف على سياساتهم في مجالات البحث والتطوير.	3,96	1,08	متوسط
34- يساهم الذكاء التسويقي في المؤسسة في تحديد السوق المتوقعة وخدمتها بأفضل طريقة ممكنة.	4,12	1,02	مرتفع
المتوسط العام لليقظة التنافسية	4,05	0,99	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات اليقظة التنافسية قد تراوحت ما بين 3,83 و4,37، وأن المتوسط العام لبعده اليقظة التنافسية كان مرتفعا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,05 وانحراف معياري 0,99 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,99 الى 4,21) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على أن اليقظة التنافسية في مؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحظى بقبول مرتفع. ما يفسر ذلك أن المؤسسة تعتمد على اليقظة التنافسية في بناء استراتيجياتها ومواجهة المنافسين، من أجل اكتساب ميزة تنافسية ، وذلك بالعمل على الترصده الدائم لتغيرات محيط عملها.

3- تحليل نتائج بعد الابداع التكنولوجي:

كانت النتائج الخاصة ببعده الابداع التكنولوجي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الابداع التكنولوجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
34- يعتبر الذكاء التسويقي أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار والإبداع في المؤسسة.	3,51	1,27	مرتفع
35- يساعد الذكاء التسويقي في التمييز على أساس الإبداع التسويقي في عناصر الأساسية للمزيج التسويقي والمتمثلة في: المنتج ، السعر، الترويج والتوزيع.	4,01	0,94	مرتفع
36- يساهم الذكاء التسويقي في تقديم منتجات متميزة ومتطورة من لاهتمامه بالتغير المستمر لأذواق وميول الزبائن.	3,68	1,30	مرتفع
37- يساهم الذكاء التسويقي في مواكبة ومسايرة التكنولوجيا الإنتاجية.	3,61	1,15	مرتفع
38- أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تطوير منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	4,05	1,00	مرتفع
المتوسط العام للإبداع التكنولوجي	3,77	1,08	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الابداع التكنولوجي قد تراوحت ما بين 3,51 و4,05، وأن المتوسط العام لبعده الابداع التكنولوجي كان مرتفعاً بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3,77 وانحراف معياري 1,08 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على أن الابداع التكنولوجي في مؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحظى بقبول مرتفع، ويظهر ذلك من خلال ادخال المؤسسة للتقنيات الجديدة في منتجاتها لمسايرة التكنولوجيا الانتاجية وتقديم منتجات متميزة ومتطورة تناسب التغير المستمر لأذواق وميول الزبائن.

4- تحليل نتائج بعد الأداء التسويقي:

كانت النتائج الخاصة ببعده الأداء التسويقي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأداء التسويقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
39-تمكن معلومات الذكاء التسويقي من رفع مستوى الحصة السوقية للمؤسسة.	4,15	0,94	مرتفع
40-يعتبر الذكاء التسويقي مؤشرا لتمييز المؤسسة في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق مكانة معتبرة في السوق.	3,76	1,13	مرتفع
41-يساهم الذكاء التسويقي في تحسين فعالية النشاط التسويقي للمؤسسة.	3,77	1,14	مرتفع
42-إن تأثير الذكاء التسويقي على إنتاجية المؤسسة يظهر من خلال التغير المستمر في طريقة أدائها في إنتاج معين.	4,19	0,82	مرتفع
43-تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على منتجاتها.	4,29	0,83	مرتفع جدا
المتوسط العام للأداء التسويقي	4,03	0,91	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء التسويقي قد تراوحت ما بين 3,76 و4,29، وأن المتوسط العام لبعدها التسويقي كان مرتفعا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4,03 وانحراف معياري 0,91 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على أن مؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" تحظى بقبول مرتفع.

❖ بعد تحليل أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" من وجهة نظر المسؤولين والعاملين فيها، تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): المؤشرات الاحصائية لأبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجودة	4,25	0,82
اليقظة التنافسية	4,05	0,99
الابداع التكنولوجي	3,77	1,08
الأداء التسويقي	4,03	0,91
المتوسط العام	4,03	0,93

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بعد وصف وتشخيص متغير أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه.

وقد أجمع المستجوبون على اعتماد المؤسسة على الذكاء التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بدلالة المتوسط الحسابي العام 4,03 وانحراف معياري 0,93 حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,99 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار مرتفع، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام المؤسسة للذكاء التسويقي في تدعيم ميزتها التنافسية.

ويظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها بما يتماشى واحتياجات الزبائن بدلالة متوسط حسابي قيمته 4,25 وانحراف معياري 0,82، كما وافق المستجوبون على اليقظة التنافسية للمؤسسة التي تحققها من خلال تحسين الترصّد البيئي مما يمكنها من معرفة كل التطورات البيئية بدلالة متوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,99، بالإضافة الى الاستجابة المعتبرة لأفراد عينة الدراسة حول تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 0,91.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور"، كما تم اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة باستخدام الانحدار بطريقة ANOVA.

أولاً- تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$

بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسة.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية ؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ذكاء السوق والميزة التنافسية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: اختبار العلاقة بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية.

ان نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ذكاء الزبون	
	1	ذكاء الزبون معامل الارتباط sig(2-tailed) N
0,976		
0,000		
385	385	
1		الميزة التنافسية معامل الارتباط sig(2-tailed) N
	0,976	
	0,000	
385	385	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما 0,976 مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05، وهذا يعني انه كلما زادت درجة اهتمام المؤسسة في متابعة زبائنها فان ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يشير الى وجود ارتباط قوي موجب وطردي بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية .

1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: اختبار العلاقة بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية.

ان نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ذكاء المنتج	
	1	ذكاء المنتج معامل الارتباط sig(2-tailed) N
0,982		
0,000		
385	385	
1		الميزة التنافسية معامل الارتباط sig(2-tailed) N
	0,982	
	0,000	
385	385	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما 0,982 مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار العلاقة بين ذكاء السوق والميزة التنافسية.

ان نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء السوق والميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء السوق والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ذكاء السوق	
	1	ذكاء السوق معامل الارتباط sig(2-tailed) N
0,975		
0,000		
385	385	
1		الميزة التنافسية معامل الارتباط sig(2-tailed) N
	0,975	
	0,000	
385	385	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط بين ذكاء السوق والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما $0,975$ مستوى الدلالة يساوي $0,000$ وهو أقل من $0,05$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين ذكاء السوق والميزة التنافسية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار العلاقة بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية.

ان نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (26): نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ذكاء المنافس	
	1	ذكاء المنافس معامل الارتباط sig(2-tailed) N
0,989 0,000 385	385	
1		الميزة التنافسية معامل الارتباط sig(2-tailed) N
	0,989 0,000 385	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما $0,989$ مستوى الدلالة يساوي $0,000$ وهو أقل من $0,05$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية.

من خلال تحليلات الارتباط السابقة، تبين لنا بأنه توجد علاقة بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية، ويمكن توضيح نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): مصفوفة الارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية

الذكاء التسويقي	ذكاء المنافس	ذكاء السوق	ذكاء المنتج	ذكاء الزبون	الإحصاءات	المتغير الوسيط المتغير المستقل
0,990	0,989	0,975	0,982	0,976	معامل الارتباط	الميزة التنافسية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما 99% عند مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05، وهذه ما يدل على وجود علاقة موجبة طردية قوية بين المتغيرين.

ثانياً: تحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين الذكاء التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية.

❖ الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على أبعاد

الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، اليقظة التنافسية، الابتعاد التكنولوجي، والأداء التسويقي.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الجودة؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الابتعاد التكنولوجي؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي.

لاختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار بطريقة

ANOVA وكانت النتائج على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الجودة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول "الذكاء التسويقي" و المحور الثالث "الميزة التنافسية"،

وكانت نتائج اختبار هذا الفرض موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الجودة

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أثر عناصر الذكاء التسويقي على الجودة	
1	0,959	0,921		
Model	Sum of Squares	Df	F المحسوبة	sig
Regression	242,692	1	4440,176	.000
Residual	20,934	383		
Total	263,626	384		

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$.

Coefficients

Model	B	Std. Error	Beta	T	مستوى الدلالة Sig
(Constant)	0.312	0.60			
Intelegencemarketing	0.958	0.14	0.959	66.635	0.000

a. Predictors: (Constant), intelegence marketing

b. Dependent Variable: qualité

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول اعلاه أثر الذكاء التسويقي على الجودة، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التسويقي على الجودة، اذ بلغ معامل الارتباط 0.959 ، ومعامل التحديد 0.921 ، مما يعني ان 92% من تباين المتغير التابع (الجودة) مفسر من طرف المتغير المستقل (الذكاء التسويقي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 0,958$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء التسويقي يؤدي حتما الى الزيادة في مستوى الجودة، وتؤكد قيمة معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها $4440,176$ عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ، واستنادا الى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض الفرضية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 و بالتالي نقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين عناصر الذكاء التسويقي و الجودة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول "الذكاء التسويقي" و المحور الثاني "الميزة التنافسية"، وكانت نتائج اختبار هذا الفرض موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أثر عناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية	
1	0,974	0,949		
Model	Sum of Squares	Df	F المحسوبة	Sig
Regression	357,412	1	7199,333	0,000
Residual	19,014	383		
Total	376,426	384		

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

Coefficients

Model	B	Std. Error	Beta	T	مستوى الدلالة Sig
(Constant)	-0,731	0,058			
Intelegencemarketing	1,162	0,014	0,974	84,849	0.000

a. Predictors: (Constant), intelegence marketing

b. Dependent Variable: veilleconcurrentiel

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أثر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنه وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية، اذ بلغ معامل الارتباط قيمة 0.974 ، و معامل التحديد 0.949 ، مما يعني أن 94% من تباين المتغير التابع (اليقظة التنافسية) مفسر من طرف المتغير المستقل (الذكاء التسويقي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 1,162$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الذكاء التسويقي يؤدي حتما الى الزيادة في مستوى اليقظة التنافسية، وتؤكد قيمة معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها 7199,333 عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$. واستنادا الى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض الفرضية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 و بالتالي نقبل بالفرضية البديلة القائلة بأن "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الذكاء التسويقي و اليقظة التنافسية".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول "الذكاء التسويقي" و المحور الثالث "الميزة التنافسية"، وكانت نتائج اختبار هذا الفرض موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أثر عناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي	
1	0,971	0,943		
Model	Sum of Squares	Df	F المحسوبة	Sig
Regression	424,632	1	6368,745	0.000
Residual	25,536	383		
Total	450,168	384		

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

Coefficients

Model	B	Std.Error	Beta	T	مستوى الدلالة Sig
(Constant)	-1,444	0,067			
Intelegencemarketing	1,267	0,016	0,971	79,804	0.000

a. Predictors: (Constant), intelegence marketing

b. Dependent Variable: creationtechnologique

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول اعلاه أثر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنه يوجد أثر للذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,971 ، كما بلغ معامل التحديد 0.943 ، مما يعني ان نسبة 94 % من تباين المتغير التابع (الابداع التكنولوجي) مفسر من طرف المتغير المستقل (الذكاء التسويقي) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B = 1,267$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء التسويقي يؤدي حتما الى الزيادة في مستوى الابداع التكنولوجي، وتؤكد قيمة معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها 6368,745 عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

واستنادا الى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض الفرضية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 و بالتالي نقبل بالفرضية البديلة القائلة بان "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الذكاء التسويقي و الابداع التكنولوجي".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المحور الأول "الذكاء التسويقي" و المحور الثالث "الميزة التنافسية"، وكانت نتائج اختبار هذا الفرض موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تأثير عناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أثر عناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي	
1	0.985	0.970		
Model	Sum of Squares	Df	F المحسوبة	Sig
Regression	314.689	1	12391.722	0.000
Residual	9.726	383		
Total	324.416	384		

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$

Coefficients

Model	B	Std.Error	Beta	T	مستوى الدلالة Sig
(Constant)	-0.456	0.041			
Intelegencemarketing	1.091	0.010	0.985	111.318	0.000

a. Predictors: (Constant), intelegence marketing

b. Dependent Variable:Performancemarketing

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول اعلاه أثر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنه يوجد أثر للذكاء التسويقي على الأداء التسويقي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,985 ، كما بلغ معامل التحديد 0.970 ، مما يعني ان نسبة 97 % من تباين المتغير التابع (الأداء التسويقي) مفسر من طرف المتغير ، كما = 1,091 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى B (الذكاء التسويقي)، كما بلغت درجة التأثير الأداء التسويقي يؤدي حتما الى الزيادة في مستوى الذكاء التسويقي، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة المحسوبة التي قيمتها 12391,722، و استنادا الى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض الفرضية الصفرية وبالتالي نقبل بالفرضية البديلة القائلة بان "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي . $\alpha = 0,05$ عند مستوى معنوية

من خلال تحليل علاقات التأثير السابقة، تبين لنا بأنه توجد علاقة تأثير بين عناصر الذكاء التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية، ويمكن توضيح نتائج اختبار التأثير بين المتغيرات من خلال الجدول الموالي:
الجدول رقم (32): اختبار الفرضية حول العلاقة بين الذكاء التسويقي و الميزة التنافسية

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أثر عناصر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية	
1	0,990	0,980		
Model	Sum of Squares	Df	F المحسوبة	Sig
Regression	313,512	1	18586,364	0,000
Residual	6,831	383		
Total	338,344	384		

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

Coefficients

Model	B	Std.Error	Beta	T	مستوى الدلالة Sig
(Constant)	-0,580	0,035			
Intelegencemarketing	1,119	0,008	0,990	136,332	0.000

a. Predictors: (Constant), intelegence marketing

b. Dependent Variable: avantage concurrencielle

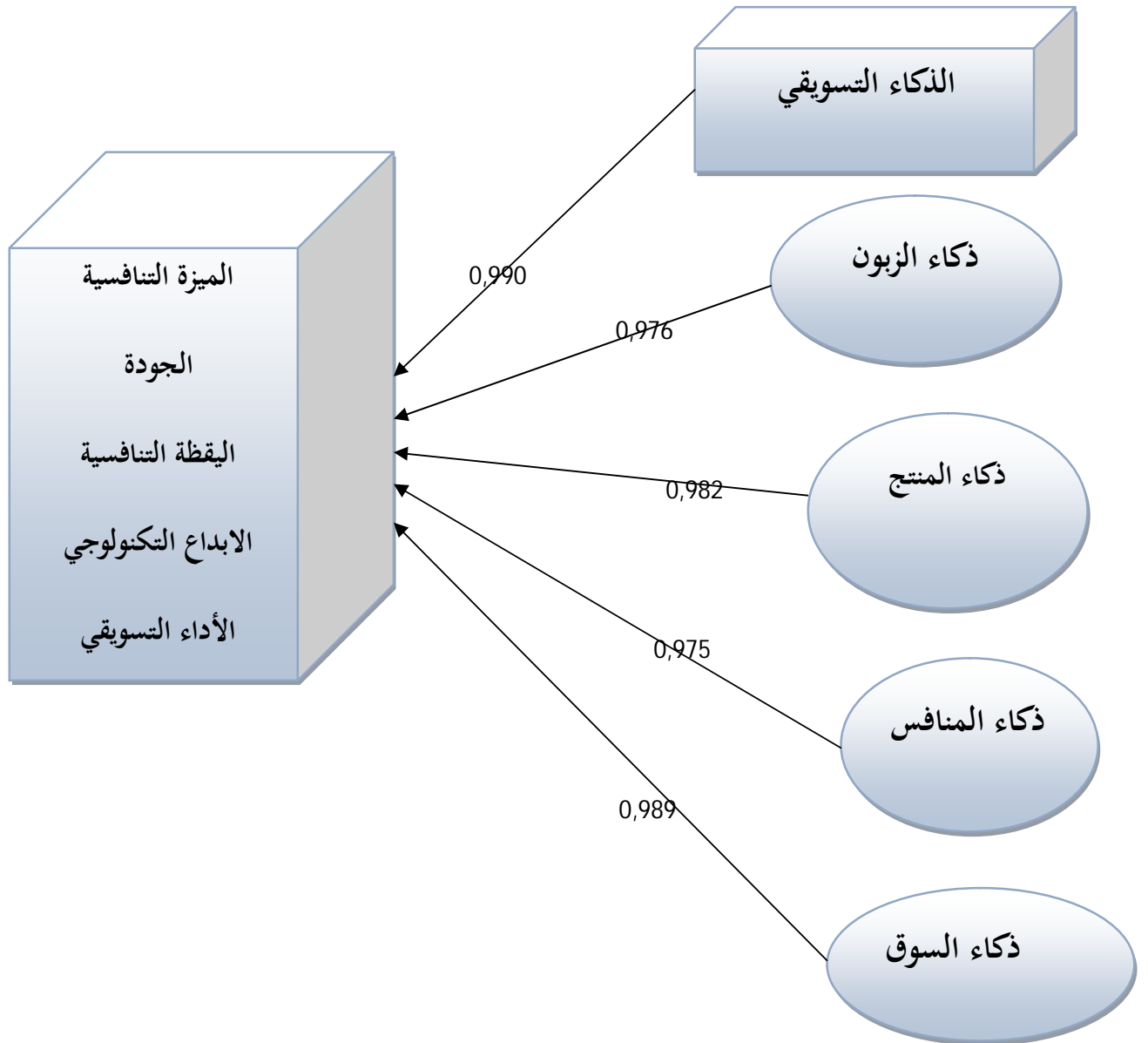
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.990 ، كما بلغ معامل التحديد 0.980 ، مما يعني ان 98% من تباين المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر من طرف المتغير المستقل (الذكاء التسويقي)، كما بلغت درجة التأثير $B = 1,119$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الميزة التنافسية يؤدي حتما الى الزيادة في مستوى الذكاء التسويقي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها $18586,364$ عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

واستنادا الى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض الفرضية H_0 اذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 و بالتالي نقبل بالفرضية البديلة أي "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الذكاء التسويقي و الميزة التنافسية".

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن التأكيد بوجود علاقة ارتباط قوية موجبة وطرديّة وتأثير كبير بين عناصر الذكاء التسويقي والمتمثلة في ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء السوق، ذكاء المنافس وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، اليقظة التنافسية، الابداع التكنولوجي والأداء التسويقي.
ويمكن تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (33): نموذج العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية حسب نتائج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الباحثة

خلاصة الفصل الرابع:

إن الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" من أجل معرفة مدى استخدامها للذكاء التسويقي في صنع ميزتها التنافسية أفرزت نتائج ايجابية حول تطبيق وممارسة هذا المفهوم على مستوى المؤسسة، والتي تلخص فيما يلي:

➤ تعرف مؤسسة كوندور عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين العديد من العلامات المحلية والأجنبية؛

➤ تهتم مؤسسة كوندور بتجميع بيانات عن السوق المستهدف، بيانات عن المنافس، بيانات عن المنتج، بيانات عن الزبائن المستهدفين، لأجل بناء استراتيجية فعالة وتحقيق أهدافها؛

➤ يعتبر الذكاء التسويقي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور في متابعة زبائنها واكتشاف حاجاتهم وتوقعاتهم في تصميم وتقديم منتجات وخدمات متميزة مما يحقق رضاهم وزيادة ولائهم؛

➤ كما يسمح الذكاء التسويقي لمؤسسة كوندور بالمراقبة المستمرة لمختلف التطورات التي تحدث في بيئتها التنافسية لدعم استراتيجيتها؛

➤ يساهم الذكاء التسويقي في التأثير على الاستراتيجيات التسويقية المطبقة ومساهمته الداعمة لمتخذي القرار في تشجيع الابداع التكنولوجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المنشودة.

وستتطرق للنتائج العامة التي توصلنا إليها والتوصيات التي يمكن تقديمها للمؤسسات الاقتصادية في الخاتمة العامة للدراسة.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الذكاء التسويقي وعلاقته بالميزة التنافسية ، نقول أنه في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة و تطبيق المفاهيم الأساسية للتسويق في معظم المؤسسات، و أكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من المؤسسات التميز على أسس تسويقية بالدرجة الأولى، فقد بذلت جهودا فائقة للتعرف المستمر على حاجات ورغبات زبائنها، مع إمكانية كبيرة في تحديد الأسواق المرتقبة للنشاط، والقدرة على تحفيز و دفع العاملين لديها لإنتاج و تطوير منتجات عالية الجودة تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، كما أصبحت وظيفة التسويق الأساس الأول لبناء الكيان التنظيمي و هيكل الإنتاج، باعتبار أن مسؤولية المؤسسة في تكيفها مع عوامل بيئتها المتطورة والمتغيرة تعتبر المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها .

الأمر نفسه بالنسبة للذكاء التسويقي والدور المهم والحيوي الذي يقوم به، فهو يركز على البحث والاستفسار عن المعلومات الخاصة بالزبون، المنتج، السوق والمنافس بهدف اعداد الخطط ورسم السياسات من خلال معرفة كل تحركات واتجاهات القوى التنافسية، اضافة الى تأثيره على القرارات التسويقية المطبقة ومساهمته الفاعلة والداعمة لمتخذي القرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من الوصول لأهدافها المنشودة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- النتائج النظرية:

- تتفاعل المؤسسة الاقتصادية مع البيئة تفاعلا تبادليا، فتأخذ منها المدخلات وتصرف فيها مختلف مخرجاتها وبالتالي تعتبر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عامل مهم جدا في نجاح أو فشل المؤسسة؛
- تفيد دراسة البيئة التسويقية المؤسسة في وضع الاستراتيجيات التسويقية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل عوامل القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات والعوامل التي يمكن التحكم بها؛
- تعتبر المعلومات التسويقية مورد استراتيجي والأساس الذي يعتمد عليه الذكاء التسويقي، لذا يعمل على تسييرها، إنتاجها، استخدامها وتخزينها؛
- يعمل الذكاء التسويقي على جمع المعلومات في الوقت المناسب من جميع مصادرها ومعالجتها بطريقة تسمح من الاستفادة منها وتخزينها واسترجاعها كلما دعت الحاجة؛
- للذكاء التسويقي أهمية خاصة في توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة، لا سيما التسويقية؛
- يزوّد الذكاء التسويقي المؤسسة الاقتصادية بالمعلومات المختلفة التي تحتاجها والمتعلقة بالزبائن، سلوكهم، توجهاتهم، تطورات السوق ومختلف المعلومات الاجتماعية، البيئية والاقتصادية؛

- المؤسسات الناجحة أدركت واستفادت من أسلوب الذكاء التسويقي وتقنياته، والذكاء التسويقي يتضمن تطبيقات واسعة فهو يشمل كل عناصر البيئة التسويقية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- يتبع الذكاء التسويقي مجموعة من الخطوات، انطلاقا من عملية التخطيط والتوجيه لتحديد حاجة المؤسسة من المعلومات التسويقية وتحديد الهدف من استخدامها، ومن ثم عملية المعالجة من خلال أدوات التي يعتمد عليها الذكاء التسويقي كالبيانات الضخمة، وصولا الى معلومات مفيدة في اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة؛
- إن الذكاء التسويقي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، من خلال اهتمامه بدراسة بيئتها، والكشف عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة واستغلالها، مما يسمح باتخاذ قرارات فعالة؛
- أن تحقيق التميز مرتبط باتباع المؤسسة وتبنيها لاستراتيجيات التنافس، تساعد على تحقيق المزايا التنافسية والريادة؛

2- النتائج التطبيقية:

- من واقع مقابلاتنا مع مسؤولي مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية "كوندور" ونتائج الاستمارة الموجهة لمسؤولي المؤسسة محل الدراسة والتي تخص ولاية الجزائر، برج بوعرييج، وتيزي وزو، لاحظنا وجود تصور للذكاء التسويقي وقناعة الكثير منهم بأهميته في تحسين تموقع المؤسسة، وتم التوصل الى ما يلي:
- ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الجزائرية، وهذا راجع لتقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة راقية وفق ما يتلاءم مع متطلبات وحاجيات السوق الداخلية والخارجية؛
- وبفضل تطبيق الأنظمة الحديثة في مجال التسويق بالمؤسسة على غرار الذكاء التسويقي، وبحوث التسويق ساهمت هذه الأخيرة في تقديم منتجات ذات جودة راقية، التسعير الجيد وخدمات ما بعد البيع المحترفة، لذا أصبحت مؤسسة "كوندور" واحدة من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، لتتخطى المؤسسة الحدود الجغرافية للوطن، متوجهة نحو التصدير خاصة مع اعتماده من قبل المجموعة الأوروبية "سي أو"؛
- الاهتمام الكبير بذكاء الزبون، حيث أنها تتوفر على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والنوعية وكسب رضاه، الأمر الذي مكّنها من تعزيز تموقعها في السوق وكسب ميزة تنافسية؛

- تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها في مجال الأجهزة الكهرومنزلية، الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين والاطلاع على الأسواق الدولية من خلال ذكاء المنافس؛
 - إن مؤسسة "كوندور" لها مرتبة أولى في السوق الجزائرية في بعض منتجاتها، كالمكيفات الهوائية، أجهزة التلفاز مقارنة مع العلامات المنافسة لها، وهذا بسبب أسعارها التنافسية وجودة منتجاتها؛
 - اتخاذ القرارات التسويقية في مؤسسة "كوندور" الخاصة بتسويق وتسعير منتجاتها يعتمد على جودة المعلومات المتحصل عليها بواسطة الذكاء التسويقي بمختلف مجالاته؛
 - اعتماد المؤسسة على أساليب مختلفة في جمع البيانات والتي من بينها الملاحظة، التجربة، الاستمارة، والبيانات الثانوية؛
 - تستخدم مخرجات الذكاء التسويقي في عدة استخدامات منها تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة والرقابة على الأنشطة التسويقية، ترشيد قرارات المزيج التسويقي، وتحقيق اليقظة التنافسية لتتعدد بهذه الاستخدامات فوائده وتبرر أهميته، مما يحقق أهدافها ويرفع من تنافسيتها.
- أما فيما يخص النتائج المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية، أثبتت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين ذكاء الزبون والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين ذكاء المنتج والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ بين ذكاء السوق والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لعناصر الذكاء التسويقي على الجودة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لعناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لعناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ لعناصر الذكاء التسويقي على الأداء التسويقي.

اقتراحات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها والمؤشرات الايجابية التي أفرزتها الدراسة، يمكن أن نقدم الاقتراحات التالية:
- على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، لمعرفة كيفية التكيف معه؛
- ضرورة استغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات الجزائرية، من أجهزة وبرمجيات وشبكات الاتصالات، لتحديد احتياجات الزبائن، ومتابعة مورديها، وبناء قواعد معرفية لظروف البيئة الداخلية والخارجية ومتابعة المنافسين، والأنظمة والقوانين الحكومية؛
- تدريب و تحفيز قوى البيع لتعيين وتحديد التطورات الجديدة في البيئة التسويقية؛
- ضرورة الاستفادة من جميع مكونات الذكاء التسويقي الموفرة للمعلومات المهمة للمؤسسة، مع ضرورة عدم اغفال أهمية المصادر الأخرى الموفرة للمعلومات؛
- دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب على منتجات المؤسسة، واتباع سياسة الانتشار السوقي والتعامل مع المعلومات كأحد أهم مصادر التمييز التنافسي؛
- ضرورة الاهتمام بالمعلومة، والعمل على تسييرها وحمايتها، باعتبارها مورد استراتيجي هام في المؤسسة، ومصدر لصناعة التفوق والتميز؛
- تكثيف الدراسات التجريبية التي تعكس تطبيقات الذكاء في المؤسسة، بهدف معرفة وتقييم مستوى تطبيقه، وأدواته وتقنياته التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية؛
- ضرورة اهتمام إدارات المؤسسات بالذكاء التسويقي بمجالاته الأربعة في اطار متناسق ومتكامل لما له تأثير على الميزة التنافسية؛
- العمل على تعزيز نشر المعرفة بالذكاء التسويقي وأدواته لتحسين ودعم القرارات الاستراتيجية؛
- الاهتمام باليد العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام نظم المعلومات، من خلال توفير برامج تدريبية محليا وخارجيا بهدف استغلال واستثمار المعلومات بالشكل المطلوب، وضرورة الاستفادة من تكنولوجيا الاعلام والاتصال كانعكاس ايجابي على تطبيق الذكاء التسويقي في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

لقد تبين لنا من خلال دراسة هذا الموضوع، بأن هناك جوانب هامة جديدة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون اشكاليات بحوث ودراسات في المستقبل وهي:

- دور الذكاء التسويقي في ادارة علاقات الزبائن؛
- مسؤولية الذكاء التسويقي في الأداء المتميز؛
- مساهمة الذكاء التسويقي في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؛
- أهمية الذكاء التسويقي في اطالة دورة حياة منتجات المؤسسة.

أولا - المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 01-أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 02-إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
- 03-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006.
- 04-أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، 1995.
- 05-أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 06-تيسير العجارمة، حاتم الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002
- 07-ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 08-جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 09-حسين رحيم ، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الحكم الخزامى، الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 10-سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.
- 11-سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 12-سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 13-سمير العبادي، نظام السويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات، دار الحامد، الأردن، 1999 .
- 14-سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011، ، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2000.
- 15-سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

- 16- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيّد عبد المتعال، 17- إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 18- شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 19- صادق محمود بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.
- 20- صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2007.
- 22- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 23- طه طارق، التنظيم "النظرية، الهياكل، التطبيقات"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 24- عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
- 25- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998.
- 26- عبد الستار أحمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 27- علاء غريبواي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- 28- علاء فرحان طالب وآخرون، "نظام الاستخبارات التسويقية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 30- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، مصر، 2001.
- 31- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 32- فضيلة عاقل، الجودة الشاملة والتعلم الالكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003.
- 33- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 34- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- 35- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 36- محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، وزمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 37- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 38- محمد السعيد حشبة، نظم المعلومات، المفاهيم والتحليل والتصميم، موسوعة المعلومات والتكنولوجيا، مطابع الوليد، 1996.
- 39- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- 40- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة "الإدارة، الاحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 41- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 42- معلا ناجي، رانف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 43- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 44- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45- نبيل مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 46- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 2- رسائل الماجستير
- 47- أسماء رحمان، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009.
- 48- آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية للبناء، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011.

- 49- أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
- 50- حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات العالمية (ISO) في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة كوندور، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015.
- 51- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية وترشيد القرارات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جيكوب، رسالة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005.
- 52- خولة واصل، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة GAS LINDE ، فرع عنابة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع أنظمة المعلومات، ورقلة، 2012-2013.
- 53- رباح أوكيل ، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات ببيسي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التسويقية، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007-2006.
- 54- رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 55- رفيق عليوات ، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة، اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005-2006.
- 56- سعيد سعيداني، نظام المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن تيارت، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005.
- 57- سلمى علاوة ، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، حالة شركة نפטال، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 58- سهيلة عمور ، الترخيد الاستراتيجي-حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية-حالة سونغاز، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006.

- 59- سهيلة مزيان، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 60- عبد الناصر خري، دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2006
- 61- العيد فراحتية، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، دراسة حالة، مجموعة من المؤسسات، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2005-2006.
- 62- فريد لعور ، ادارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
- 63- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 64- نذير بسهوة ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008 – 2007.
- 65- نصيرة علاوي ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 66- وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.
- 3- أطروحات الدكتوراه
- 67- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور باستخدام أسلوب تحليل مغلف للبيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، ورقلة، 2014-2015

- 68- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 69- يحضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004.
- 4- الملتقيات والمؤتمرات
- 70- أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، ورقة تقدم بها الى ملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005.
- 71- حميد عبد النبي، "تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي واثراهما في فنادق السلسلة"، دراسة حالة عمان"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 23-26 أبريل، عمان، الأردن.
- 72- خالد قاشي، حكيم خلفاوي، "دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 23-26 أبريل، عمان، الأردن، 2012.
- 73- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2007
- 74- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- 75- كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة الحقوق والعلوم الاقتصادية، بجامعة ورقلة، يومي 08/09 مارس، 2005.
- 76- هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة تقدم بها للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 9، 8 مارس، جامعة ورقلة، 2005.
- 77- يحضية سملاي، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة، ورقة تقدمها بها ملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، 2005.

5-المجالات

- 78-أسامة أحمد، الاستخبارات التسويقية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 103، عمان، 2010.
- 79-الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، كلية العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2007.
- 79-نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية"، المجلد الثامن، 1996.
- 80-رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 38، جامعة الموصل، سنة 2010.
- 81-عمر وصفى عقلي، محمد ناصر الدين ناصر، دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية، دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، مجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 82-غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، دورية فصلية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث واستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009.
- 83-هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 3137، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2008.
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

84-Akroush N, et al ,**Customer relationship management implementation An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context**, International Journal of Commerce and Management, Vol 2, No 21, 2011, p p 158-161

85-Amos DAVID , **P'IE et les systèmes d'Informations**: problématiques et approches de solutions, P02 Voir : <http://hal.inria.fr/docs/00/03/63/85/PDF/ie-sri-algerie-elgerie-telecom.pdf> visité le 13/02/2015 à 10.30

86-Amrien ,**Etude de marché** ,Nathan, PARIS ,France , 2000

87-Andrea Micheaux , **marketing et base de données** , Edition CHIHAB, Alger, 1994

88-Begg, M & Toit, A ,**Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization**, South African Journal of Information Management, Vol (9), ,2007

89-Bill Schmarzo, Big Data : **Tirer parti des données massives pour développer l'entreprise**, Edition First, France, 2014

- 90-Book JOEL, **Harnessing the power of multi channel marketing for customer development and relationship management**, defying the limits setting a course for CRM Success, Vol 2, Montgomery Inc, San Francisco, C.A, 2001
- 91-Brechignac Roubaud, **Le marketing des services** (du projet au plan marketing), édition d'organisation, Paris, France, 2002
- 92-Bruno Martinet, Jeun Ribault, **L'intelligence Economique Les yeux et les Oreilles de l'entreprise**, les éditions De l'organisation 3 eme tirage, paris, 1997
- 93-Carolina- L, Francisco Jose. MOLINA-CASTILLB, **Customer knowledge management and E-commerce the role of customer perceived risk**, International journal of information management, Elsevier, Vol 28, 2008
- 94-cigref, **l'intelligence économique et stratégique** ,club d'information des grandes entreprises françaises, rapport , mars 2003
- 95-Davis Jack " **Sherman kent &The profession of Intelligence Analysis**" The Sherman ,Paris, 2002.
- 96-Denis Lindon, Frédéric Jallat, **Le marketing étude moyens d'action stratégie** ,France ,2005
- 97-Djibril Diakhate des cours enveille stratégique, 2010-2011 Voir:http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf visité le 13/02/2015 à 12:12
- 98-Donald. G . Macfetridge, **la competitivite , notions et mesures, industrie** canada, avril: 1995
- 99-Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**, article sur le site:
- 100-Gibbert -M et al , **Knowledge-Enabled CRM**, integrating CRM and KM , concepts Journal
- 101-Gibbert M, Leibold M, Probst G, **Five Styles of Customer Knowledge Management andHow Smart Companies Use Them To Create Value** , European Management Journal, Vol 20,No 5, Elsevier Science, Britain, 2002
- 102-<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, visité le 05/03/2015 à 17:20
- 103-Humbert Lesca, **implantationd'une veille stratégique pour le management stratégique** (Grenoble,école supérieur des affaires ,1997.
- 104-Jean – Luc Arrègle et al, **les Nouvelles Approches de la Gestion desOrganisations**. Editions Economica, Paris, 2000
- 105-Jean Louis Caccomo, **L'épopée de l'innovation innovation technologique et évolution économique** L'harmattan, Paris, France, 2008
- 106-Jean Pierre Legendre, **L'intelligence économique** Guide pratique pour les PME, Rapport 2006 du CIE (le Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF, Paris, Novembre 2006.

- 107-Kotler Philip & Gray Armstrong , **Principles of marketing**, p rentice – Hal Inc., new jersey,1996,
- 108-Kotler Philip , **Marketing International**, edition Mc Growhill, U.S.A, 2003
- 109-KOTLER Philip, **Les Clés du marketing**, Pearson Edition, Paris, 2003
- 110-Kotler Philip, **Marketing Management** , Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1988.
- 111-Lin, Chinho & Hong, Chienwen, , **Development of Marketing Information System for Supporting Sales in a tea -beveray Market**, Encyclopedia of Information Systems, Journal of Expert Systems with Applications, 2009
- 112-Maccoby,Michael, **Successful leaders Employ Strategic Intelligence Reseach**
- 113-Mark Gilles, **Le consommateur change, les études marketing aussi**, état des lieux après latempête, revue française du marketing, N°201, mars 2005
- 114-Mirza, **global competitive strategies in the new world economy**, Edward Elgar, cheltenham, 1998
- 115-Muller- M, **Key Activities of Competitive intelligence**, South African Journal of Information Management, Vol (5), No (3 , (
- 116-Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "**L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes**: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisie, 2- 3 juin KM ,Vol.7 No.5, 2003.
- 117-Pauker et al , **Strategic Managment**, Providing critical Information For Statagic Decisions, Corporate Executive Board, Executive Enquiry, august, 2000.
- 118-Stone MERLIN, Condron KEVIN, **sharing customer data in the value chain**, journal of data base marketing, Vol 9, Issue 2, 2002
- 119-Storbacka Kaj, Strandvik TORE, Grönroos CHRISTIAN, **Managing Customer Relationships for Profit**: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, Vol 5, Issue 5, 1994
- 120-Technology Management, Vol 44, 2001.
- 121-Thiendou Niang, **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004.
- 122-VERNETTE Eric, **Marketing fondamental**, 2ème tirage, Ed. Eyrolles, Paris, 1993
- 123-Winer Russel, Framework for **Customer Relationship Management**, California Management Review, Vol 43, No 4.,
- 124-Yichen LIN, Shihen CHIENC, Hwan-Yann SUB, **A knowledge-enabled procedure for customer relationship management**, Industrial Marketing Management, Vol 35, Issue 4,Elsevier, 2006.

الملحق رقم (01): مقابلة مع مدير التسويق بالمؤسسة



جامعة محند آكلي أولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقابلة مع مسؤول التسويق بمؤسسة كوندور

سيدي المحترم:

في مسعى القيام بدراسة بعنوان

"الذكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"

-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية كوندور-

والتي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: ادارة تسويقية

وقد تم اختياركم للقاء بكم بغية الاجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، والوصول الى الأهداف المسطرة.

وفي الأخير نأمل من سيادتكم افادتنا بتوجيهاتكم ومشاركاتكم الموضوعية، ولكم منا جزيل الشكر.

الباحثة: زواغي سامية

djemsamia@yahoo.com

أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

هل تقوم مؤسستكم بجمع البيانات عن البيئة الخارجية بصورة دائمة ؟

.....

السؤال الثاني:

على ماذا تعتمد مؤسستكم في جمع البيانات ؟

.....

السؤال الثالث:

ما هي المعلومات التي تحتاجها المؤسسة ؟

.....

السؤال الرابع:

ما هي العوامل البيئية التي تؤثر على نشاط مؤسستكم ؟

.....

السؤال الخامس:

بماذا تتميز البيئة التنافسية لمؤسستكم ؟

.....

السؤال السادس:

ما هي خصائص منتجات مؤسستكم ؟ وهل تلقى قبول في السوق الوطنية ؟

.....

السؤال السابع:

هل هناك طلب على منتجات المؤسسة في السوق الأجنبية ؟

.....

السؤال الثامن:

هل المؤسسة تستخدم أجهزة ومعدات حديثة لمعالجة البيانات ؟

.....

السؤال التاسع:

ما هو السبب وراء نجاح مؤسستكم ؟

.....

السؤال العاشر:

من هي المؤسسات المنافسة لمؤسستكم؟

.....

السؤال الحادي عشر:

ما هو تموقع مؤسستكم بالنسبة لمنافسيها؟

.....

السؤال الثاني عشر:

كم تقدر مساهمة مؤسستكم في السوق الوطنية؟

.....

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	قاشي خالد	أستاذ محاضر أ	علوم تجارية	جامعة البليدة 02
02	بلقاسم رابح	أستاذ محاضر أ	علوم تجارية	جامعة البويرة
03	قرينات اسماعيل	أستاذ محاضر أ	علوم تجارية	جامعة البويرة
04	حميدي عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	علوم تجارية	جامعة البويرة
05	غازيباون علي	أستاذ محاضر أ	علوم اقتصادية	جامعة البويرة
06	أوكيل رابح	أستاذ محاضر أ	علوم تجارية	جامعة البويرة

الملحق رقم (03): نموذج بطاقة المحكم

أوكيل رابع	اسم ولقب المحكم
أستاذ محاضر	الدرجة العلمية
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -	الهيئة المستخدمة
علوم تجارية	التخصص
	ملاحظة المحكم

امضاء المحكم