

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف -1-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة-

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
جيطلي محمد الصغير

إعداد الطالبة:  
بن قصير إيمان

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	رئيسا
أ.د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
د. ساطوري جودي	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	مناقشا
د. بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف -1-	مناقشا
أ.د. بوعظم كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	مناقشا
أ.د. لحول سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة -1-	مناقشا
أ.د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)"

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية [5-1]

# شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك  
وعظيم سلطانك أن وفقتني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى  
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

أما بعد:

من باب الاحترام والتقدير والاعتراف بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل إلى  
أستاذي المشرف الدكتور "جيطلي محمد الصغير" الذي تحمل عناء الإشراف  
والتوجيه على هذا العمل.

وأقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل المناقشين على تكريمهم بقبول تقييم هذا  
العمل وإثرائه بأرائهم القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأحر عبارات الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز  
هذا العمل من قريب أو من بعيد.



# إهداء

إلى الذين أوصاني الله بهما خيرا أمي وأبي  
إلى الذين كانا سنداً لي في هذه الحياة أخي وأختي  
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل  
إلى كل الأقارب والأصدقاء  
أهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب وأن تكون نافعة  
لي ولغيري.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أط	مقدمة
	<b>الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية وكيفية إنشائها بالمؤسسة</b>
01	تمهيد
02	المبحث الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية
02	المطلب الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية وماهيتها
02	أولا: نشأة اليقظة الإستراتيجية
05	ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها
10	ثالثا: بعض المصطلحات القريبة من اليقظة
14	المطلب الثاني: المعلومة كمادة أولية لليقظة الإستراتيجية
14	أولا: عموميات حول المعلومة
16	ثانيا: خصائص المعلومة
19	ثالثا: أهمية المعلومة الإستراتيجية
20	رابعا: تصنيفات المعلومات ومصادرها
25	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
25	أولا: اليقظة التكنولوجية
27	ثانيا: اليقظة التنافسية
29	ثالثا: اليقظة التجارية
31	رابعا: اليقظة البيئية
32	المبحث الثاني: أساسيات إنشاء اليقظة الإستراتيجية
32	المطلب الأول: تنظيم اليقظة الإستراتيجية
33	أولا: تحديد مستويات اليقظة الإستراتيجية
34	ثانيا: توفير أدوات اليقظة الإستراتيجية
39	ثالثا: أساليب اليقظة الإستراتيجية
45	المطلب الثاني: ممارسة اليقظة الإستراتيجية
45	أولا: مراحل اليقظة الإستراتيجية
53	ثانيا: القائمون باليقظة الإستراتيجية
57	المطلب الثالث: نماذج اليقظة الإستراتيجية
58	أولا: نموذج 1982 NANUS
59	ثانيا: نموذج 1983 AACKER
60	ثالثا: نموذج 1984 THIETART
61	رابعا: نموذج 1988 GILAD B. et GILAD T
62	خامسا: نموذج 1992 JAKOBIAK
63	سادسا: نموذج 2003 LESCA
65	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: التسويق الابتكاري بالمؤسسة ومجالاته</b>
66	تمهيد
67	المبحث الأول: عموميات حول التسويق الابتكاري
67	المطلب الأول: ماهية الابتكار والمشاكل التي تواجهه

## فهرس المحتويات

67	أولاً: مفهوم الابتكار ودوافعه
74	ثانياً: استراتيجيات الابتكار
76	ثالثاً: أنواع الابتكار ومصادره
79	رابعاً: المشاكل التي تواجه الابتكار وطرق التخلص منها
82	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري وأنواعه
83	أولاً: مفهوم التسويق الابتكاري
86	ثانياً: أنواع التسويق الابتكاري
87	المطلب الثالث: متطلبات التسويق الابتكاري
89	أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية
90	ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات
91	ثالثاً: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق
91	رابعاً: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية
92	خامساً: متطلبات متنوعة
92	المطلب الرابع: مراحل التسويق الابتكاري
92	أولاً: البحث عن الأفكار الابتكارية
92	ثانياً: غربلة وتصفية الأفكار
93	ثالثاً: تقييم الأفكار الابتكارية
93	رابعاً: اختبار الأفكار الابتكارية
94	خامساً: تطبيق الابتكار
94	سادساً: تقييم نتائج التطبيق
95	المبحث الثاني: مجالات التسويق الابتكاري
95	المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات
95	أولاً: مفهوم المنتج المبتكر وأهميته
98	ثانياً: أسباب تطوير المنتجات الجديدة ومصادر أفكارها
100	ثالثاً: مراحل تطوير المنتجات الجديدة
105	رابعاً: أسباب فشل المنتجات الجديدة
106	المطلب الثاني: الابتكار في مجال السعر
107	أولاً: مفهوم التسعير الابتكاري وأهميته
108	ثانياً: إطار عمل التسعير
109	ثالثاً: أساليب الابتكار في مجال السعر
113	المطلب الثالث: الابتكار في مجال الترويج
113	أولاً: مفهوم الابتكار في مجال الترويج
116	ثانياً: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي
116	1- الابتكار في مجال الاعلان
117	2- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات
119	3- الابتكار في مجال العلاقات العامة
122	4- الابتكار في مجال البيع الشخصي
123	5- الابتكار في مجال النشر
124	المطلب الرابع: الابتكار في مجال التوزيع
124	أولاً: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع
126	ثانياً: أهداف الابتكار في مجال التوزيع
127	ثالثاً: سياسات التعديل في قنوات التوزيع

## فهرس المحتويات

128	رابعاً: أساليب التوزيع الابتكاري
130	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: اليقظة الإستراتيجية كألية لتبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
131	تمهيد
132	المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	أولاً: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
133	ثانياً: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
137	ثالثاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
143	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
143	أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
149	ثانياً: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
151	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
151	أولاً: التصنيف حسب طبيعة الملكية
151	ثانياً: التصنيف حسب توجهها
152	ثالثاً: التصنيف حسب طبيعة النشاط
152	رابعاً: التصنيف حسب الشكل القانوني
157	المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تنميتها
157	أولاً: المشاكل الناتجة عن السياسات الاقتصادية والتوجهات السياسية الحكومية
158	ثانياً: المشاكل المرتبطة بالعقار
159	ثالثاً: مشاكل متعلقة بالجانب المالي
160	رابعاً: المشاكل الإدارية
161	خامساً: مشاكل النقل والبنية التحتية ونقص الخدمات العامة
162	سادساً: مشاكل التسويق والتخزين والمنافسة
163	سابعاً: مشاكل نقص الخبرة التنظيمية، المعلومات والبيانات واليد العاملة المؤهلة
164	المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تبني التسويق الابتكاري
165	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
165	أولاً: ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
167	ثانياً: تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
171	ثالثاً: صعوبات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية مواجهتها
174	المطلب الثاني: الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور اليقظة الإستراتيجية في تبنيه
174	أولاً: العوامل المؤثرة على الابتكار ومقومات انتشاره بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
175	ثانياً: دور اليقظة الإستراتيجية في العملية الابتكارية
178	المطلب الثالث: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري
179	أولاً: تأثير استخدام الانترنت على تبني التسويق الابتكاري

## فهرس المحتويات

181	ثانيا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال المنتج
184	ثالثا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التسعير
186	رابعا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال الترويج
188	خامسا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التوزيع
190	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة</b>
191	تمهيد
191	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
191	المطلب الأول: منهجية الدراسة
191	أولا: منهج الدراسة
191	ثانيا: أهداف الدراسة
191	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
197	رابعا: حدود الدراسة
199	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة
199	أولا: الاستمارة
202	ثانيا: المقابلة
203	ثالثا: الملاحظة
203	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
203	أولا: معامل الثبات ألفا كرونباخ
204	ثانيا: المتوسط الحسابي
204	ثالثا: الانحراف المعياري
205	رابعا: التكرارات المطلقة والنسب المئوية
205	خامسا: اختبار تحليل تباين الانحدار ANOVA
205	سادسا: اختبار الإنحدار البسيط لإختبار تأثير المتغير المستقل على كل عنصر من عناصر المتغير التابع
205	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
205	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
206	أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس
206	ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن
207	ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
208	رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
208	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى واختبارها
208	أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى
217	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
218	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية واختبارها
218	أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية
222	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
222	المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثالثة واختبارها

## فهرس المحتويات

223	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثالثة
228	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
229	المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الرابعة واختبارها
229	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الرابعة
230	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المشكلة لها
233	خلاصة الفصل
235	خاتمة
238	الملخص
240	قائمة الجداول والأشكال
243	المراجع
254	الملاحق

### المقدمة:

لقد هيمن خيار التوجه نحو إنشاء المؤسسات الكبيرة لفترة طويلة من الزمن على الفكر الاقتصادي، وقد كان هذا التفضيل نابعا من قناعة قدرة هذا النوع من المشاريع على توفير قاعدة صناعية وبنية تحتية وركيزة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، غير أن التغيرات الكبيرة والكثيرة التي حملتها نهاية القرن العشرين غيرت الاتجاه نحو تفضيل وإنشاء وقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أصبحت هذه الأخيرة ميزة مختلف اقتصاديات دول العالم.

ولقد بدأ الاتجاه نحو إنشاء هذا النوع من المؤسسات يتزايد، بعد منتصف الثمانينيات من القرن الماضي وما حمله من تدهور في الأوضاع المالية لدول العالم ككل والدول النامية على وجه الخصوص مما أضعف من قدراتها الاستثمارية وبالتالي عدم القدرة على مواصلة السير في النهج السابق وإنشاء مؤسسات كبيرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى عززت موجة الخصخصة حتمية تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص.

وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية التي تعاني من اختلالات كبيرة في اقتصادياتها فإلى جانب مساهمتها الكبيرة في الناتج القومي فإنها تساهم في خلق وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع والتقليل من حدة البطالة.

ورغم المميزات الكثيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحفز على إقامتها إلا أنها في المقابل تعاني من مشاكل متعددة تقف في وجه تجسيدها واستمرارها وتحد من قدرة هذا القطاع على القيام بدوره التنموي. وفي زحمة هذه المشاكل عادة ما يغفل مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن القيام بأهم نشاط يحقق لأعمالهم النجاح ألا وهو التسويق الابتكاري.

إن تبني وتطبيق الإدارة للتوجه نحو التسويق الابتكاري يخلق الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين مواكبتها، وبالتالي فإن الربط بين التوجه نحو السوق والابتكار ناتج عن قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة المتوجهة نحو التسويق الابتكاري على خلق الميزة التنافسية المستدامة والناتجة عن قدرة هذه المشاريع على خلق القيمة المميزة للعملاء.

فالتسويق الابتكاري هو المحرك الذي يقود أي نشاط تجاري أو صناعي أو خدمي إلى النجاح، فهو نشاط يقوم من خلال التعرف على العملاء وخصائصهم الاجتماعية والنفسية والديمغرافية والاقتصادية المختلفة. إضافة إلى فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم وكيفية الوصول إليهم بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق رضاهم وولائهم.

إن تبني مفهوم التسويق الابتكاري يمكن المشاريع الصغيرة والمتوسطة من تطبيق إستراتيجية التمايز. لأن التميز في السوق بالنسبة للمشاريع الصغيرة يتحقق عن طريق التركيز على جودة المنتجات،



## المقدمة

وعن طريق التخصص في خدمة السوق المحلي، ومن خلال الاهتمام بالمستهلك، وبالقدرة على الابتكار والتجديد. كما يساعد في رفع قدرتها على تحقيق النمو. من خلال زيادة فرصتها في تطبيق إستراتيجية اختراق السوق. وذلك لكون إستراتيجية اختراق السوق تقوم على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، والعمل على إشباعها بما يتناسب مع خصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بشكل يزيد من معدلات استهلاكهم للمنتجات الحالية. إضافة إلى اختراق السوق يتطلب المتابعة والتحليل الدقيق لنقاط ضعف المنافسين ونقاط قوتهم وتحركاتهم، وذلك لتتمكن من الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وزيادة معدل استهلاكهم من المنتجات الحالية ومحاولة جذب مستهلكي المنافسين.

وهو كذلك تجسيد عملي لإستراتيجية التوجه نحو السوق التي تنطلق من فهم إدارة التسويق في هذه المنظمات لحاجات العملاء ورغباتهم، وما يتمتعون به من خصائص فريدة تؤثر على اختياراتهم وتفضيلاتهم للسلع والخدمات التي يتوقعون أنها تشبع حاجاتهم ثم العمل على تقديم القيمة المميزة لهم. كما أن مفهوم التوجه نحو السوق يركز أيضا على فهم خصائص واستراتيجيات المنافسين، وما يتمتعون به من نقاط قوة أو ما يعانون منه من نقاط ضعف. مما يساعد على رسم استراتيجيات ابتكارية تسويقية تنافسية مناسبة.

فثقافة التوجه نحو التسويق الابتكاري تقود المؤسسة إلى الاستمرارية في جمع المعلومات حول متغيرات السوق المختلفة، واستخدام تلك المعلومات بشكل يضمن خلق القيمة المميزة للعملاء، ومع تزايد أهمية المعلومة فإن تصميم وبناء نظام لليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة ملحة، فمن خلال المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معرفة وتحديد طبيعة السوق واحتياجاته وحجمه والتغيرات التي تحدث فيه، ومصادر العرض والأسعار التي يقبلها السوق وغيرها من المعلومات التي تعتبر مفتاح النجاح لأي ابتكار تسويقي.

وبذلك يمكن لها تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج. لكون إستراتيجية تطوير المنتج تعتمد على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها، بشكل يساعد على تطوير المنتجات الحالية وطرح منتجات جديدة، من خلال توسيع الخطوط الإنتاجية الحالية أو ابتكار منتجات جديدة، فتطوير المنتج يستوجب المتابعة والتحليل الدقيق لنقاط ضعف المنافسين ونقاط قوتهم وتحركاتهم، وذلك لزيادة القدرة على تطوير منتجات تتفوق على منتجات المنافسين، وتكون قادرة على جذب مستهلكي المنافسين ومنع تحول المستهلكين الحاليين إلى المنتجات المنافسة. بالإضافة إلى تطبيق إستراتيجية الابتكار في السعر، الترويج والتوزيع فتطبيق هته الاستراتيجيات يحتاج إلى التعرف على مختلف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي سواء كان تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي.

### الإشكالية:

يعتبر التوجه نحو التسويق الابتكاري من الخصائص المؤثرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمعتمدة على التطبيق الدقيق لما تجمعه المؤسسات من معلومات حول متغيرات السوق، وكيفية نشرها وتداولها داخلها والاستجابة لها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية المناسبة. لذلك أصبح تصميم وبناء نظام لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً فهو يشير إلى السيرورة المستمرة من جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التي تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات المعلنة عن التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها. وهذا ما يمكنها من الابتكار في جميع عناصر مزيجها التسويقي. مما سبق، يتم بناء هذه الدراسة على أساس معالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة اليقظة

**الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة؟**

و من خلال هذه الإشكالية الرئيسية، يتم طرح التساؤلات التالية:

- ما مدى انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية؟
- هل تمكنت المؤسسات محل الدراسة من خلال انتهاجها لليقظة الإستراتيجية من الحصول على كافة المعلومات عن محيطها الخارجي؟
- هل يتم تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة؟

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تمارس أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الحصول على كافة المعلومات عن محيطها الخارجي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مفهوم التسويق الابتكاري من خلال الابتكار في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%\*.

\* نسبة الخطأ هي 5 بالمئة من مجموع العينة وهي النسبة المعتمدة في العلوم الانسانية و الاجتماعية.

## المقدمة

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة عدة فرضيات:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والبيئية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يلقي الضوء على:

- لفت أنظار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اليقظة الإستراتيجية التي تعد من أهم الأنظمة التي تساهم في توفير المعلومات للمؤسسات.

- إبراز أهمية التسويق الابتكاري الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة للتسويق في جذب العميل فالتحديات الجديدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التغيرات التي يعرفها المحيط وشدة المنافسة تفرض تواجده في الم بكل قوة.

- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل التسويق الابتكاري من خلال المعلومات التي توفرها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن محيطها الخارجي.

### مبررات البحث:

تتمثل أهم الأسباب الداعية إلى القيام بهذا البحث فيما يلي:

- يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية من أهم المواضيع الواجب على المؤسسات المتنافسة الاهتمام به، لأن احتواءها على نظام يقظة إستراتيجية يمكنها من جلب كل المعلومات التي يحتويها محيطها الخارجي، و يبقيا دائما مستعدة لمواجهة خطر المنافسين.

- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال الذي يولي اهتماما كبيرا بالبحث عن أهم الآليات التي تمكن المؤسسة من اقتناص المعلومة قبل منافسيها.

- البحث عن وسيلة فعالة، تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تبني التسويق الإبتكاري.

- إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل العملية الابتكارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- توضيح مفهوم التسويق الابتكاري، اليقظة الإستراتيجية وإلقاء الضوء على واقعها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

## المقدمة

- التعرف على كيفية مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى كل من اليقظة الإستراتيجية والتسويق الابتكاري.
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.
- تحديد معوقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق مفاهيم وتقنيات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- يهدف البحث إلي تحديد كيفية تطوير وتقديم منتجات متنوعة وتمييزة، ذات قيم إضافية تلبي الطلبات والاحتياجات المتطورة للعملاء، وخلق الانسجام بين توقعات واحتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة.

### منهج البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتشكيل الإطار النظري، بهدف جمع البيانات وتحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بكل من اليقظة الإستراتيجية والتسويق الابتكاري وتحليل العلاقة التأثيرية لليقظة الإستراتيجية على تبني مفهوم التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تم الاعتماد في معالجة الظاهرة المدروسة على المنهج الإحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الرزمة الإحصائية SPSS الجاهزة من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمع. في حين استعملت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات.

### صعوبات البحث:

- ونحن نقوم بهذه الدراسة واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات منها:
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الابتكاري.
- رفض أغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستقبالنا والإجابة على إستمارة البحث، خاصة المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية. مما صعب علينا إجراء الدراسة على جميع المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة.
- تم ملاً الاستمارة بطريقة الملاً الذاتي أي عن طريق التسليم والاستلام لاحقاً، من قبل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وافقت على الإجابة على استمارة البحث، إلا بعض المؤسسات التي وافقت على ملاً الاستمارة بطريقة مباشرة حيث تمكنا من الحضور لحظة ملاً الاستمارة من قبل المبحوثين.
- التناقض بين إجابات المبحوثين والواقع الذي تعيشه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المقدمة

- التأخر الكبير الذي تعانيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال اليقظة الإستراتيجية مما صعب علينا إنجاز الدراسة.

### هيكل البحث:

من أجل التعمق في إشكالية البحث، قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، بالنسبة للجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، حيث حاولنا من خلال الفصل الأول إبراز أهم الجوانب التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية، من خلال التركيز على تحديد مفهوم اليقظة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، أهم مكونات هذا النظام ومراحل إنشائه داخل أي مؤسسة، كما قمنا بعرض بعض نماذج اليقظة الإستراتيجية وأهم مميزاتها. أما الفصل الثاني فحاولنا من خلاله إبراز أهمية الابتكار عامة والابتكاري التسويقي خاصة، من خلال التطرق إلى أهم جوانب التسويق الابتكاري من تعريف ومتطلبات وأنواع كما تطرقنا إلى الإبتكار في مجالات المزيج التسويقي من منتج وسعر وترويج وتوزيع، ومختلف السياسات التي يمكن أن تتبعها المنظمات عند الابتكار في أي مجال من المجالات السابقة. ومن خلال الفصل الثالث حاولنا حصر مختلف التعريفات التي حظيت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض الدول، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وأهم المشاكل التي تحول دون إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات. كماحاولنا من خلاله إبراز مدى ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تبني مفهوم الابتكار عامة والتسويق الابتكاري خاصة. وأخيرا يأتي الفصل الرابع الذي يمثل الفصل التطبيقي والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة.

### الدراسات السابقة:

■ Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de: Véronique ZARDET, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27/10/ 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة العلاقة بين تشغيل وتفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية وتطبيق الاستراتيجيات الاستباقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ولقد أثبتت هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تغذي القرار الاستراتيجي بالمعلومات، وذلك بفضل مجموعة أجزاء نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يمكن من استهداف وجمع معلومات عن المنافسين والمنافسة، عن التكنولوجيا، العملاء، الموردين... الخ.

▪ Caroline PRAT, Sylvie Mira- BONNARDEL, Influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير اليقظة الإستراتيجية على عملية التصميم من منطلق أن المؤسسات تواجه وبشكل متزايد حالة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط بها (منافسين، موزعين، عملاء....)، وكشفت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من الفهم الأفضل لبيئتها، وتمكنها من اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات. فإثناء عرض عملية تصميم المنتج، يجب على المؤسسة أن تتفتح على الخارج وتستعيد إشارات الإنذار المبكرة جدا، على أن المنتج أكثر انسجاما مع السوق عند إطلاقه.

La veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes, Yamina KAROU ▪  
المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، المنعقد في 31 ماي – 02 جوان 2003، جامعة الجزائر، فندق الأوراسي، الجزائر .

بينت هذه الدراسة التأخر الكبير الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان اليقظة الإستراتيجية، والمشاكل التي تعيق تطبيقه داخلها. كما أكدت على ضرورة تظافر مجهودات كل من القطاع العام والخاص لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية من قبل هته المؤسسات.

▪ Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion , Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح التي يجب على رئيس المشروع أن يأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية اليقظة الإستراتيجية، وقد تمكنت الباحثة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي أجراها بعض الكتاب ومن خلال إجابات بعض الخبراء في ميدان اليقظة الإستراتيجية من تحديد ثلاثة فئات من عوامل النجاح والمتمثلة في العوامل التنظيمية، والعوامل المتعلقة بالموارد البشرية، العوامل المادية. والتي من شأنها أن تساعد المنظمات التي ترغب في تنفيذ عملية اليقظة الإستراتيجية.

▪ سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر. أكدت هذه الدراسة على أن اليقظة الإستراتيجية تمنح للمؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

## المقدمة

■ بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية.

- توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث، وتكيفها معها، وبالتالي بقائها واستمرارها.

- تعد اليقظة التنافسية من عوامل تدعيم وتنمية والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والاطلاع على كل ما يخصهم.

- تدعم اليقظة الإستراتيجية عملية الإبداع والإبتكار.

■ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.

■ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر .

أكدت هاتين الدراستين على أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم في الرفع من تنافسية

المؤسسات من خلال:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.

- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.

### العلاقة بين الدراسة والدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق أن دراسة سعيد كرومي، أكدت على أن اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات التي تمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها. وأكدت دراسة بن نافلة قدور على أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث، وتكيفها معها، وبالتالي بقائها واستمرارها. أما دراسة زروخي فيروز وعبد الفتاح بوخمخ فأكدت بأن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات من خلال المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة وبينت دراسة Yamina KAROU التأخر الكبير الذي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان اليقظة الإستراتيجية، والمشاكل التي تعيق تطبيقه داخلها، أما الدراسات المتبقية فهي دراسات تبحث في كيفية تفعيل جهاز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، وتسعى إلى معالجة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها لعملية اليقظة الإستراتيجية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري. واختلفت عن الدراسات السابقة من حيث الأماكن التي طبقت فيها الدراسة والمتغيرات التي تناولتها. وأهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لم يتم التطرق كثيرا إلى هذا الموضوع. فقد بينت أن اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات التي تحتاجها المؤسسات لاتخاذ قرارات التسويق الابتكاري، وذلك بفضل كفاءة أجزاء نظام اليقظة الذي يمكن من جمع، تحليل المعلومات عن محيط المؤسسة (عملاء، موردين، منافسين، القوانين والتشريعات، التكنولوجيا... الخ).



# الفصل الأول

اليقظة الإستراتيجية وكيفية إنشائها  
بالمؤسسة

## تمهيد:

مصطلح اليقظة مفهوم وافد على إدارة الأعمال من المجال الطبي ومجال علم النفس الذي يعني حالة الوعي. ومنذ ظهوره في بداية الستينات من القرن الماضي لقي ترحيبا كبيرا وتسارعا هائلا نحوه مما أدى إلى انتشاره بشكل واسع وتداوله بطريقة مذهلة في إدارة الأعمال.

وتشير اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة إلى السيرورة المستمرة من جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التي تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات المعلنة عن التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهةها. وهذا ما يمكنها من استشرف المستقبل ومعرفة الفرص وتقليل الأخطار وعدم اليقين في اتخاذ القرارات. والمتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يجد أن هناك العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية متداخلة ومكملة لبعضها البعض أهمها الذكاء الاقتصادي والتسيير الاستراتيجي للمعلومات. إضافة إلى وجود مجموعة من التصنيفات (الأنواع) لليقظة الإستراتيجية منها اليقظة التجارية واليقظة التنافسية... إلخ. بحيث تعتبر المعلومات مادة أولية لها، تختلف وتتنوع مصادرها وتدفعاتها باختلاف المؤسسات.

فاليقظة الإستراتيجية إذن ضرورية لأي مؤسسة، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، كون هذه المعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة (تهديدات وفرص... إلخ)، بالرغم من أنها جد مكلفة للحصول عليها. كما تساعد في التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بها قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. لذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور أساسي خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية.

وفي هذا الفصل سنحاول إبراز أهم الجوانب التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية، من خلال التركيز على تحديد مفهوم اليقظة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، أهم مكوناتها ومراحل إنشائها داخل أي مؤسسة، كما سنعرض بعض نماذج اليقظة الإستراتيجية وأهم مميزاتها.

**المبحث الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية**

إن مفهوم اليقظة قديم وحديث في نفس الوقت. فهو قديم بحكم ممارساته في عدة مجالات خاصة منها العسكرية، كما أن تطبيقه على مستوى المؤسسات لم يكن ظاهراً للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم ونسبي أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلاً. ويعد حديثاً لأن تطبيقاته على مستوى المؤسسة لم تظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل. وقد كانت اليابان أولى الدول التي استخدمت اليقظة، ثم بعد ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وأوروبا وهذا على مستوى الدول الكبرى<sup>1</sup>.

واليقظة الإستراتيجية تقدم للمؤسسة منافع كثيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في الوقت نفسه، وتضمن لها الاستمرارية، وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها. هذه الأهمية تكسبها مكانة في هيكل المؤسسة كوظيفة من وظائفها الأساسية.

**المطلب الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية وماهيتها**

لقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم، لكن قبل التطرق إلى مفهوم هذا المصطلح وما يعنيه في مجال إدارة الأعمال لا بد من التطرق أولاً إلى أصل هذا المصطلح وكيف ظهر وتطور إلى أن وصل إلى مفهومه الحالي.

**أولاً: نشأة اليقظة الإستراتيجية**

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان<sup>2</sup>، وبما أن أصول اليقظة تعود إلى الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتاريخ وتقاليد هاتين الثقافتين، فأصولها مستمدة من النماذج الثقافية الخاصة بهذين العالمين، لذلك نجد صعوبة في استيعاب مبادئ اليقظة ودمجها. في أي مؤسسة أين الثقافة مختلفة عن هذين العالمين.

واليقظة الإستراتيجية معروفة أكثر بأصولها الأنجلوسكسونية، ففي أنشطة الخدمات السرية الأمريكية "ذكاء الأعمال Business Intelligence" كان يمثل التجسس لأغراض عسكرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 20.

<sup>2</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de: Véronique ZARDET, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27/10/ 2000, p 27.

<sup>3</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, Université paris 3, p 2. Document internet disponible sur le site: www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaden.pdf

ففي أثناء الحرب، يحارب أسطول السفن للتفوق على العدو. وبغية الانتصار، على القائد معرفة تنقلات العدو المختلفة ومراقبة السماء، سطح المحيط والأعماق باستمرار، أما الوسائل الموضوعية تحت تصرف البواخر فهي الرادارات، الصافرات، الساتيليت، خدمات الاستعلام... وغيرها. إذا فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها. والأمر ذاته بالنسبة للمؤسسة، ففي مسارها التنافسي مع المنافسين، عليها كشف الفرص والتهديدات. فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسة<sup>1</sup>.

فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية أصبح مصطلح "ذكاء الأعمال Business Intelligence" أو "الذكاء التنافسي Compétitive Intelligence" مألوف لدى المؤسسات الأنجلوسكسونية ومستخدم من قبلهم<sup>2</sup>.

ويعتبر ج.ف. أجلر "F.J.Aguilar" من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه "Scanning The Business Environnement" سنة 1967 وبظهور هذا الكتاب ازداد اهتمام المؤسسات باليقظة وبضرورتها. والذي شبه فيه نظام مسح المحيط برادار السفينة، فميز بين أسلوبين لليقظة هما:

- المراقبة **Surveillance**: التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة،

- البحث **Search**: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا<sup>3</sup>.

كان الاقتحام الحقيقي لمصطلح اليقظة لعالم الإدارة في سنوات الثمانينيات 1980، حيث ظهرت تسميات مختلفة لوصف اليقظة: Environmental intelligence الذكاء البيئي،

Strategique Environnemental Scanning التحليل البيئي،

المسح البيئي الإستراتيجي، Compétitive Intelligence الذكاء التنافسي<sup>4</sup>.

وفي الفترة ذاتها ظهرت اليقظة الإستراتيجية في فرنسا أيضا<sup>5</sup>. أما استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار "Surveillance par radar" وهذا لحماية منطقة ما. ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها. والمراقبة تلعب دورا هجوميا offensive لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا défensive لحماية تلك المعارف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, op.cit, p 22.

<sup>2</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, op.cit, p 22

<sup>3</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET op.cit, p 27.

<sup>4</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, op.cit, p 22.

<sup>5</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, idem, p 22.

<sup>6</sup> خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013،  
جهة النشر غير مذكورة، ص 229.

ويعد الباحث أمبر لسكا "Humbert Lasca" من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Système D'information pour Le Management Stratégique" الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986. ولقد استقطب موضوع اليقظة اهتمام كثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات.

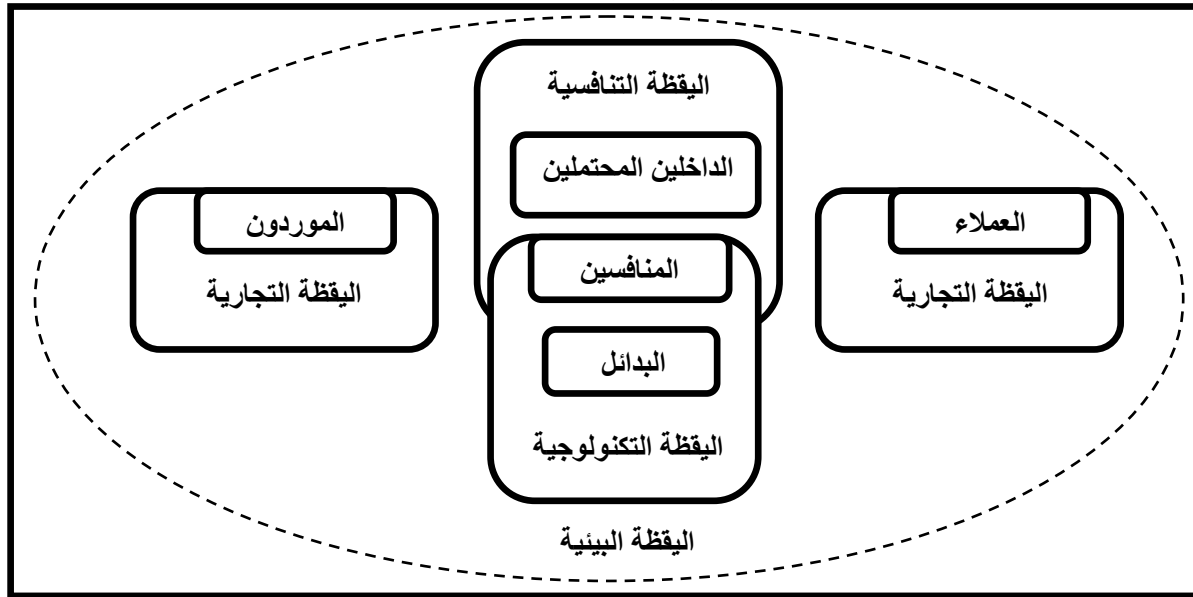
ففي 1994 قامت الحكومة الفرنسية عن طريق تقرير المحافظة العليا للتخطيط بنشر المؤلف المهم بعنوان "Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises" بعدها تم ظهور مصطلحين جديدين هما:

- المراقبة Monitoring أو اليقظة السلبية Veille Passive التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني أن تكون ببساطة في استماع.

- المسح Scanning أو اليقظة النشطة Veille Active التي تعني اليقظة الهادفة، والبحث عن معلومات دقيقة<sup>1</sup>.

أما الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية فقد ظهرت في فترة 1985-1988 أين قام كل من مارتيني وريبولت "Martinet et Ribaul" بتحديد أربعة أنواع لليقظة الإستراتيجية بالاعتماد على نموذج بورتر "Porter" للقوى التنافسية الخمس، وتتمثل هذه الأنواع الأربعة في: اليقظة التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية<sup>2</sup>. والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم: 01.

الشكل رقم (01): أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: Caroline PRAT, Sylvie Mira- BONNARDEL, Influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, p 160.

<sup>1</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, op.cit, p 27-28.

<sup>2</sup> Cornie Cohen, veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, p 55.

تعتبر قوى بورتر الخمس أداة لتحليل الأسواق التي تعمل فيها المؤسسات ومستوى التنافسية فيها وعلى ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى إتخاذ قرارات فعالة تقوي جانب المؤسسة في المنافسة.

ويرى بورتر أن الربحية المحتملة في أي مجال يمكن أن تتحدد من خلال خمس قوى وبالتالي تحديد النجاح المحتمل للمؤسسة، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للمؤسسة ويمكن استغلال هذا النموذج أيضا في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه. وتتمثل هذه القوى في قوة الموردين، قوة المشتريين، الحالة التنافسية، تهديد المنتجات البديلة، المنافسون الجدد. ومن خلال ذلك تمكن كل من مارتيني وريبولت " Martinet et Ribault " من تحديد الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية والتي ترصد القوى الخمس للمنافسة وتتمثل في: اليقظة التكنولوجية: رصد كل جديد في ميدان التكنولوجيا، التطورات التكنولوجية، براءات الاختراع، الأبحاث الجديدة... الخ

اليقظة التنافسية: رصد المنافسين الحاليين والمرقبين وكل ما يتعلق بهم.

اليقظة التجارية: مراقبة الموردين، العملاء، الموزعين، الأسواق.

اليقظة البيئية: مراقبة ما تبقى من بيئة المؤسسة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية... التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

### ثانيا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة الإستراتيجية، وتطورت بمرور الزمن، مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات، حيث شكلت موضوعا لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة، فمجال اليقظة واسع جدا. وتعني اليقظة في اللغة " أن تكون على تيقظ - حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال لتلقي كل ما يرد من المحيط الخارجي من إشارات، أقوال، أفعال وجاهز لكشف أي شيء يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط، ومتى وأين يحدث؟<sup>1</sup>، ونقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه. ومصطلح اليقظة "Veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "Vigila" والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والانتباه لها<sup>2</sup>.

أما اصطلاحا فقد حظيت اليقظة بالكثير من التعاريف في أدبيات إدارة الأعمال. حيث عرفت اليقظة في المؤسسة على أنها "ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"<sup>3</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على العنصر الذي تمارس عليه اليقظة والمتمثل في بيئة المؤسسة من خلال

<sup>1</sup> Humbert LESCA, La Veille stratégique : La méthode L.E Scanning, Edition EMS. 2003, p 3.

<sup>2</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, op.cit, p 21.

<sup>3</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 8.

الملاحظة، التحليل والمراقبة لكل ما يجري في هذه البيئة بغية كشف التهديدات المحتملة، وانتهاز الفرص الموجودة.

كما جاء في تعاريف أخرى أن اليقظة هي "وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"<sup>1</sup>. كذلك اليقظة هي "ذلك النشاط الذي يهدف إلى الاستماع والبحث عن المعلومات الحساسة من الخارج حول المنتجات، الأسواق الخارجية والمنافسين"<sup>2</sup>، وهذين التعريفين يركزان على اعتبار أن اليقظة نشاط أو سيرورة معلوماتية هدفها الحيازة على المعلومات المفيدة وذلك عن طريق: جمع المعلومة، تركيبها، واستخراج خلاصات بإمكانها توجيه المؤسسة.

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن إدراج تعريف أكثر شمولاً يتمثل في أن اليقظة بالمؤسسة هي "نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، والتقني، والتكنولوجي، والتجاري، والتنافسي، والاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها من أجل إظهار تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة"<sup>3</sup>. يشير هذا التعريف بوضوح إلى البعد الاستراتيجي لليقظة بما أنها تعطي صورة للمستقبل بكشف الفرص والتهديدات ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة. من هذا المنطلق غالباً ما نجد أن صفة الإستراتيجية أصبحت مقترنة بمصطلح اليقظة.

ومنذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال لقي ذلك اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المقدمة له، نذكر منها ما يلي:

عرفها الباحث أمير لاسكا "Hembert LESCA" على أنها "سيرورة معلوماتية إرادية والتي من خلالها تبحث المؤسسة عن معلومات ذات طابع تنبئي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار المرتبطة بعدم التأكد. من بين هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكر"<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكر بأنها "المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة

تصوراً عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 7.

<sup>2</sup> Jacques DUBOIN, Anne DEYSINE, S'internationaliser: Stratégies et techniques, éd Dalloz Gestion-Marketing, Paris, 1995, p 195.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أبريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 348.

<sup>4</sup> Humbert LESCA, op.cit, p 4.

<sup>5</sup> Nicolas LESCA, construction du sens- le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès, Paris, France, 2002, p 22.

ونشير إلى أن إشارات الإنذار المبكر تسمى كذلك الإشارات الضعيفة. "وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن"، "إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"<sup>1</sup>.

وبالتالي فهي تتمثل في تلك المعلومات التي تشير إلى أن حدثا ما سيحدث لكنه غير واضح تماما وبالتالي تنبه المؤسسة مبكرا قبل المنافسة إلى إمكانية ظهور تهديد في بيئتها فنتجنبه أو فرصة فنتستغلها. وهناك من اعتبر اليقظة الإستراتيجية "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية. بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتقاديرها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع، توزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

أما ريكس "Reix" فيرى أن "اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"<sup>3</sup>.

وعلى إثر ما تقدم ذكره يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية الترصّد المستمر لبيئة المؤسسة. فهي بذلك تتمثل في عمليات التقاط وجمع وتحليل وبتث المعلومات الإستراتيجية المختلفة، حول كل ما يمثل تهديد أو فرص للمؤسسة تبعا للمتغيرات التي يعرفها المحيط، والتي تتمثل أساسا في تحركات المنافسين وتغير ميولات المستهلكين، وما تفرضه الإبداعات والاختراعات وما تملّيه التشريعات والقوانين الجديدة، وهذا من أجل المعرفة المسبقة للمستقبل قصد اتخاذ قرارات صائبة في الزمان والمكان المناسبين، فهي بذلك نظام يعمل على تغذية القرار الإستراتيجي، بهدف الاستقرار والمحافظة على المكانة السوقية للمؤسسة.

من خلال هذه التعاريف يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص المستخلصة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

**1- الإستراتيجية:** تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المؤسسة، في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

<sup>1</sup>Nicolas LESCA, op.cit, p 22.

<sup>2</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد خاص، 2005، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص 157.

<sup>3</sup>Robert REIX, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3ème Edition, 2000, Paris, p56.



**2- التنصت المسبق:** أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل. وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة. لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكر، أو الإشارات الضعيفة وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

**3- البيئة:** مفهوم مكون من عدة عناصر ذات التأثيرات المختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات،...).

**4- الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع. حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.

**5- الصفة الإرادية (الطوعية):** بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المؤسسة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية<sup>1</sup>.

وتعد اليقظة الإستراتيجية من الأنظمة التي لا يجب على المؤسسة أن تستغني عنها، فهي عبارة عن نظام يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن مهما كانت درجة قوة هذه المعلومات أو ضعفها، والتي تحصل عليها بعد ملاحظة وتحليل بيئتها والتي تمس جوانب عديدة منها من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها ووقوعها. فاليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، ويظهر ذلك من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، وإستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم، وتوجهاتهم.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.
- الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الإختراع.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص. 4-5.

- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها، وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية<sup>1</sup>.

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي ستواجهها في مجال نشاطها.
- اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة أيضا على حيازة ميزة تنافسية لجمعها كل من: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة الاجتماعية.
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث، التطوير والابتكار.
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية.
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها.
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن وأسواق جدد.
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد<sup>2</sup>.

انطلاقا من هذا، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لاعتماد اليقظة الإستراتيجية في استراتيجياتها التطويرية والتحسينية والاستباقية من أجل إحكام السيطرة على السوق المتميز بالتنافس

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص. 10-11.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 8.

الدائم، وبتغيير أذواق المستهلكين. فهي تسمح بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، من خلال تزويدها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات.

### ثالثاً: بعض المصطلحات القريبة من اليقظة

كثيراً ما يتم الخلط بين اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. فالمنتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية نذكر منها التجسس الصناعي والذكاء الاقتصادي ونظام المعلومات فكل منهما يعبر عن ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات المطلوبة إلا أنهما يختلفان عن اليقظة في عدة جوانب والتي سنوضحها فيما يلي:

#### 1. التجسس الصناعي:

كل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي (أو التنافسي) هما نشاط يهدف إلى جمع المعلومات المختلفة عن بيئة المؤسسة. غير أن اليقظة تختلف عن التجسس في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية يقظة، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس أو "استخبارات". بالإضافة إلى أن اليقظة هي عبارة عن نشاط منظم ومهيكل على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح. ومن بين أساليب التجسس ما يلي:

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم.
- الإعلان غير الحقيقي عن وظائف / وظيفة خالية بالمؤسسة لعقد مقابلة مع العاملين لدى المنافسين والحصول منهم على معلومات بطريقة غير مباشرة ( وذلك بدون أي نية لتعيين هؤلاء العاملين).
- استئجار أحد الموظفين أو تعيينه بصورة مؤقتة – وإن كانت غير معلنة له- للحصول على نوع معين من المعلومات.

- تحليل منتجات المنافسين.

- محاولة سحب المنافس لحضور اجتماع أو معرض أو الدخول مع المؤسسة في نشاط تجاري مشترك.

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمؤسسة.

- تقارير رجال البيع، الوكلاء والموردين.

- التفاوض الصوري – أي عدم وجود نية حقيقية- مع المنافس للحصول على ترخيص إنتاج لسلعته بالمؤسسة.

- توظيف أحد العاملين بالمؤسسة المنافسة بأي صورة من الصور للحصول على المعلومات.

- سرقة التصميمات المبدئية أو النماذج تحت الاختبار أو الرسومات أو العينات أو المستندات والتقارير الخاصة بسلع أو منتجات المنافسين لتقليدها.

- الابتزاز والتهديد.

- المعلومات الواردة بالتقارير والمطويات التي ينشرها المنافسون.

- الحصول على مستندات القضايا القانونية الخاصة بالمنافسين أو أي معلومات من سجلات المحاكم.

- التنصت أو الملاحظات المباشرة تحت ظروف غاية في السرية.

- الحصول على التقارير المالية للمنافسين أو المعلومات المالية التي يمكن الحصول عليها من البنوك بأي وسيلة ( بالرشوة، دفع أتعاب،...) <sup>1</sup>.

**2. الذكاء الاقتصادي:** لقد تعددت المفاهيم حول الذكاء الاقتصادي بتعدد توجهات وميولات الأطراف والهيئات التي تطرقت له، حيث سنحاول التعرّيج على أهم الإسهامات التي جاءت لإعطاء تصور لهذا المصطلح.

حيث عرفه آلن جويي "Alain Juillet" المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005، على أنه: "التحكم وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع المتعاملين الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير" <sup>2</sup>.

وقد ذكر عبد الفتاح بوخمخيم وصالح محمد أنه في تقرير "مارتر" " Rapport Martre " سنة 1994 تم تعريف الذكاء الاقتصادي وفقا لما يلي: " يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة، التوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين. إن هذه الأعمال تمارس بطرق شرعية مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على ذمة المؤسسة والمعلومة الضرورية هي تلك التي يكون في حاجة إليها كل مستويات اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مركزها التنافسي" <sup>3</sup>.

كما يقدم الباحث كلود ريفل " Claude Revel " الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد، تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم. الذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص ومحددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي" <sup>4</sup>.

ويرى أمير لاسكا "Hembert LESCA" أن الذكاء الاقتصادي أصبح مثل السيرورة التي تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والداعمة لوظائف المؤسسة واستعمالها تكنولوجيا المعلومة، والتي توردها (تزودها) بالمعلومات الإستراتيجية المناسبة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص. 133-134.

<sup>2</sup> خلفاوي شمس ضيات، مرجع سابق، ص 227-228.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخيم، صالح محمد، مرجع سابق، ص 346.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بوخمخيم، صالح محمد، نفس المرجع، ص 346.

من خلال جملة هذه التعاريف يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو نظام يظم عمليات متواصلة لجمع معالجة، تفسير ونشر المعلومات المختلفة (عملية، تقنية، اجتماعية، قانونية، تجارية... إلخ)، أي الرقابة والتحسس المستمر لبيئة المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون، هيئات الجودة... إلخ)، بهدف معرفة واكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجهها، الشيء الذي يضمن لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى وتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

أما اليقظة فتعرف على أنها: " فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المؤسسة من هجمات المنافسين الحالية والمحتملة"<sup>2</sup>.

وبطريقة ميسرة يمكن النظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع لمختلف أنواع اليقظة في المؤسسة، غير أنه يذهب بعيدا بتخزين نتائجه الخاصة وتبني مسار ما قبل النشاط وبعبارة أخرى فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة.

لذلك يمكن اعتبار اليقظة مرحلة أساسية من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ)، وهي كذلك عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير في المحيط والمحافظة على الإرث المعلوماتي للمؤسسة<sup>3</sup>.

اليقظة الإستراتيجية إذا هي جزء من الذكاء الاقتصادي، غير أنها تختلف عنه في كونها سيرورة رد فعل في حين الذكاء الاقتصادي هو سيرورة تأثير. فاليقظة لا تسعى للتأثير في البيئة التي تمارس فيها المراقبة بل تعمل على تشخيصها واستشرافها للتكيف معها. أما الذكاء فله دور تأثيري في البيئة فهو يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة.

كذلك يختلف الذكاء الاقتصادي عن اليقظة في كونه يتجاوز عملية الحصول على المعلومات المفيدة للمؤسسة بل أنه يعمل على بناء علاقات ذكية بين المعلومات الممتدة في الزمان والمكان. كما نشير أن مصطلح الذكاء الاقتصادي غالبا ما يرتبط بالمؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات.

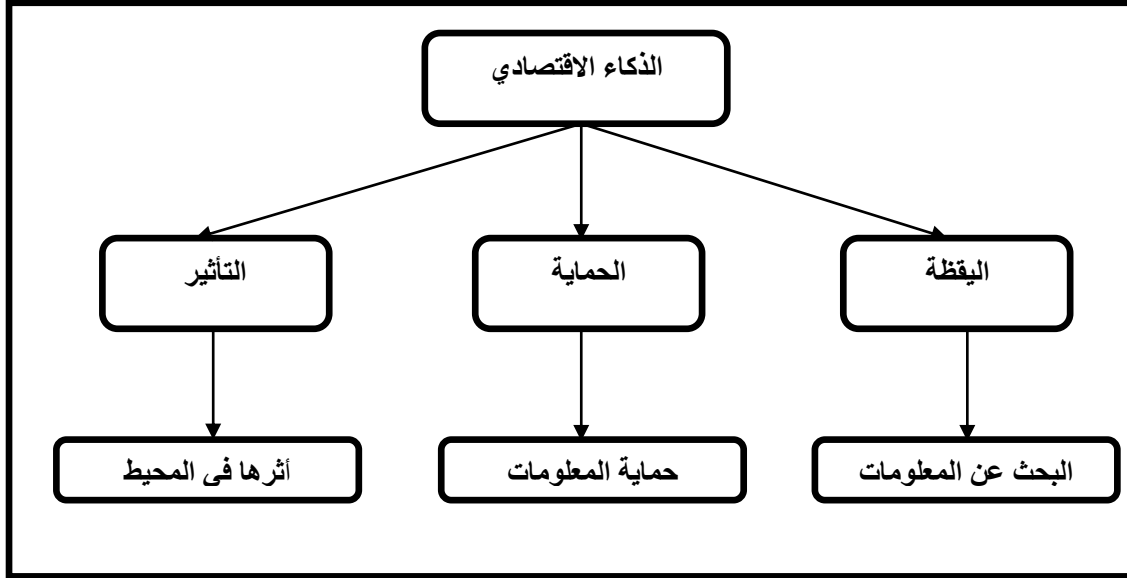
<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية "مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أبريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص. 388-389.

<sup>2</sup> خلفاوي شمس ضيات، مرجع سابق، ص 230.

<sup>3</sup> خلفاوي شمس ضيات، نفس المرجع، ص 230.

فالذكاء الاقتصادي يتكون عادة من ثلاثة عناصر مهمة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية، التأثير كما يوضحه الشكل الموالي "الشكل رقم:02":

الشكل رقم (02): عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: مصطفى بودرامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أبريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 585.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (02) أن الذكاء الاقتصادي يتكون من ثلاثة أبعاد والتي تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية، التأثير. فالذكاء الاقتصادي يقوم بجمع معلومات محددة مسبقا ومعالجتها وتفسيرها ونشرها، بالإضافة إلى حمايتها واستعمالها لاتخاذ القرارات التي تؤثر على المحيط الخارجي عكس اليقظة الإستراتيجية التي لا تسعى للتأثير في البيئة التي تمارس فيها عملية المراقبة بل تعمل على تشخيصها للتكيف معها.

**3. نظام المعلومات:** هو مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات...)، تمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور، أصوات...)، واليقظة الإستراتيجية هي في حد ذاتها نظام معلومات لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي والذي يعرف على أنه: مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي: متابعة محيط المؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Abdelhak LAMIRI, Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, éd office des Publications Universitaires, Alger, 2003, p 7.

## المطلب الثاني: المعلومة كمادة أولية لليقظة الإستراتيجية

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، فقد أضحت المعلومة موردا إستراتيجيا مهما لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه. وذلك من أجل البقاء ومواجهة تهديدات البيئة واقتناص فرصها، ومن ثم اكتساب مزايا أمام المنافسين في السوق. ف جودة وفعالية القرارات المختلفة تتعلق بمدى توفر المعلومات المتعلقة بكل جوانب نشاط المؤسسة ومدى جودة هذه المعلومات. حيث إن أي نقص أو ضعف في هذه المعلومات قد يؤدي ليس فقط إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الحيوية، بل وحتى إلى تهديد وجودها ككل. وعلى العكس فإن توفر المعلومة بالكمية والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب مع الاستعمال الجيد لها هو الذي يؤدي إلى استمرار ونجاح المؤسسة واحتلالها موقعا متميزا في سوق المنافسة.

## أولا: عموميات حول المعلومة

لقد تعددت التعاريف واختلفت حول ماهية المعلومات لتعدد استعمالاتها في أكثر من مجال وسيتم ذكر بعض التعاريف الخاصة بمجال التسيير.

تتمثل المعلومة في "مجموعة من الحقائق ذات المعنى المفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات الإدارية"<sup>1</sup>. فهي "معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة"<sup>2</sup>.

وقد ذكر بن نافلة أن جوردون .ب. دافيس "Gordon. B. Davis" يعرف المعلومة الإستراتيجية على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد ومستقبله، والتي لها قيمة حقيقية أو مدركة لقراراته وتصرفاته". أما دهنين وفورني "Dhénin & founie" فيعرفا المعلومة الإستراتيجية بأنها "مجموعة بيانات تحمل أو تنقل معرفة حول حدث أو موضوع ما، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على معلومات لاتخاذ قرارات جيدة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المعلومة الإستراتيجية هي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة، تحدد المؤسسة من خلالها أنشطتها ومجالات توسعها، فعلى المؤسسة أن تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها، وأن تحتفظ فقط بالمعلومات التي تفيدها وتتجنب المعلومات الكثيرة والغير قابلة للاستعمال.

<sup>1</sup> نبيل مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 18.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص

23.

<sup>3</sup> بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 122.

وتعتبر البيانات هي المادة الخام للمعلومات، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط بين الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعضها الآخر.

### 1. تعريف البيانات:

البيانات هي المعطيات الخام والأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحدث فيه من أحداث وأفعال وتغيرات. فالبيانات تمثل المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية بحتة، وبالتالي تكون حاضنة أساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بكل ألوانها وأشكالها<sup>1</sup>.

وهي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام كلمات، صور، أو رموز لا علاقة بين بعضها وبعضها الآخر، ولا تعطي معنى وهي منفردة. إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين. إنها الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محددًا<sup>2</sup>.

ومن الأسباب التي تجعل البيانات غير ملائمة للاستخدام المباشر من قبل الجهات المعنية وبحاجة إلى المعالجة ما يلي:

- الغموض: ليست لها دلالة واضحة ولا توفر المؤشر الكافي لصنع القرار.
- الملائمة: غير ملائمة لموضوع القرار أو ليست لها علاقة به.
- التنظيم: غير منتظمة وغير مرتبة في صيغة منطقية.
- التناسق: متعارضة ومتناقضة.
- الحدثة: متقدمة وغير محدثة.
- الدقة: غير دقيقة على نحو كاف.
- درجة التفصيل: تفصيلية جدا أو مختصرة<sup>3</sup>.

### 2. العلاقة بين المعلومات والبيانات:

تعتبر البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات، فالمعلومة إذا عبارة عن بيانات تم جمعها ثم معالجتها بالشكل المناسب (فرز، تحليل، تصنيف،...) لتصبح في صورة جاهزة ومفيدة للاستعمال من قبل الأطراف التي هي في حاجة إليها. والشكل التالي "الشكل رقم: 03" يوضح كيفية معالجة البيانات.

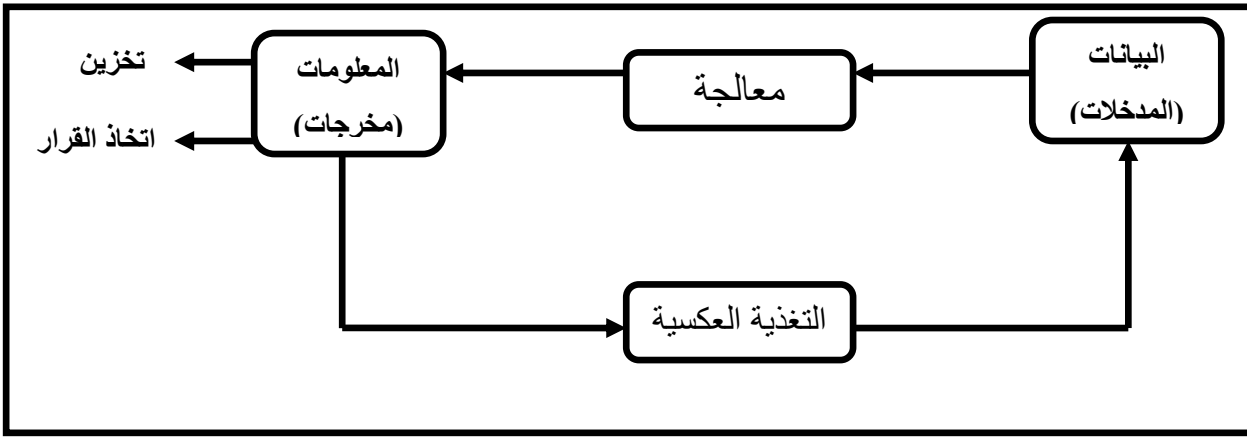
<sup>1</sup> غالب ياسين سعد، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، العدد 206، مركز دراسات الوحدة العربية، أكتوبر 2000، بيروت، لبنان، ص. 122-123.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص. 19-20.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 24.



الشكل رقم (03): نظام معالجة البيانات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 37.

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن عملية تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تندرج ضمن نظام متكامل يتكون من العناصر التالية:

- المدخلات: تتمثل في البيانات التي يتم تجميعها عن البيئة الداخلية (نشاطات المؤسسة) من خلال التغذية العكسية وعن البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... إلخ).
- عمليات المعالجة: تتمثل في تهيئة البيانات، إدخالها، تصنيفها وفهرستها وإعداد التقارير بالمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها.
- المخرجات: تتمثل في المعلومات التي تم توليدها بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.
- التغذية العكسية: تهدف إلى المطابقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية لكشف الانحرافات وتصحيحها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: خصائص المعلومة

ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة وقابلة للاستغلال وإنما يشترط لتكون أكثر فائدة وأداء أن تتوفر فيها جملة من الخصائص، والتي يمكن تناولها من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في ما يلي:

**1. البعد الزمني:** يحدد البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات ويتضمن الجوانب التالية:

**1.1. التوقيت:** لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة. فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص. 26-27.

**2.1. التداول والحدثة:** أن تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها.

**3.1. الفترة الزمنية:** هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، فقوى المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل.

إن التوقيت المناسب لتقديم المعلومة لمتخذ القرار يعد المعيار الأساسي لجودتها، فلا قيمة للمعلومة إذا لم تصل في الوقت المناسب لمتخذ القرار، بل على العكس فإن وصولها في الوقت المناسب للمستفيد يحقق له عدة مزايا من أهمها:

- تمكين الإدارة من سرعة التصرف ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها.

- تقليل الإسراف في استخدام الموارد المتاحة بالمؤسسة.

- التمكن من متابعة الأفكار الجديدة وتنفيذها.

**2. بعد المحتوى:** يصف بعد المحتوى مجال المعلومات ومحتواها ويتضمن الجوانب التالية:

**1.2. الدقة:** يشير هذا الشرط إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء، أخطاء في النقل وأخطاء في الحساب.

وهي تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة فإذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة، فهذا سينعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة، وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومات، فإذا كانت المعلومات عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلاً بعيداً والعكس صحيح.

**2.2. الواقعية وقابلية التحقيق:** أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات يتميز بعضها عن بعض الآخر.

**3.2. الملائمة:** هذا العنصر يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لاحتياجات المستخدمين لها في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، فملائمة المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات نفسها، فالمعلومات التي لا تلائم احتياجات الإدارة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها وتحليلها تعد في هذه الحالة نوعاً من الخسائر.

**4.2. الشمولية:** تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب اهتمام مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة. ولا يجب فهم الشمول بأنه حصول متخذ القرار على بيانات وإحصائيات كثيرة إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار ويقلل من فوائد المعلومات ولكن المطلوب أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلال عن الخطط الموضوعية.

**3. البعد الشكلي:** يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة لكي تكون حاضرة في النهاية لمن يطلبها، وهي تتضمن الجوانب التالية:

**1.3. الوضوح :** يقصد به تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة

**2.3. الترتيب:** تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، لكي يتم تعظيم الاستفادة منها وبالتالي لا بد أن ترتب المعلومة في سياقها المعين بالقدر الكافي.

**3.3. المرونة:** وتعني تكيف المعلومات لتتناسب مع ظروف اتخاذ القرارات ويستحب في المعلومات أن تكون بسيطة وغير معقدة، حتى لا يبذل متخذ القرار جهدا لفهم المعلومات الواردة إليه بسبب تعقيدها وتركيبها إضافة إلى جهد تحليلها وتبسيطها وفهمها، وكذلك يجب توفير إمكانية الاعتماد على المعلومات، فإذا لم يتسنى ذلك فكيف يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ القرارات وترشيد الإدارة، ففي بعض الأحيان يتحفظ الباحثون على إمكانية الاعتماد على نتائج أبحاثهم لعدم تمثيل العينة لظروف ما، أو الشك في مدى تعبير نموذج الدراسة لظروف البحث موضع النظر، وبالتالي لا تكون نتائج مثل هذه الأبحاث أساسا صالحا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات.

**4.3. التقديم:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق المخططات المختلفة لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.

**5.3. التفاصيل:** يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

**6.3. الوسائط:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

**7.3. الحداثة:** إن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات سريعة التغير وتستلزم من القائمين على إدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على علم أولاً بأول بكل ما يطرأ عليها من تغيرات، والقرار المبني على معلومات متقدمة غالباً ما يفشل، وتكون النتيجة ضياع فرص كثيرة على المؤسسة.

**8.3. قابلية القياس:** وتعني القدرة على عرض المعلومات في شكل كمي ليسهل عملية إجراء المقارنات، وتجنب ألا تكون المعلومات في شكل وصفي كلما أمكن.

وأخيراً يجب أن تكون المعلومات اقتصادية، بمعنى أن لا تكلف المنشأة أكثر مما يتوقع أن تفيدها أي أن تكون قيمتها ايجابية.

#### قيمة المعلومات = منفعة المعلومات - تكلفة المعلومات.

فتقاس قيمة المعلومات بمدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفة إعدادها، ويدخل في هذه التكلفة عناصر الوقت والجهد والمال، ويدعم دهنين "Dhénine" هذا بقوله: اقتناء أو الحصول على معلومة ليس له أهمية إلا في حالة إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها، وقيمة المعلومات تتوقف على منفعتها<sup>1</sup>.

#### ثالثاً: أهمية المعلومة الإستراتيجية:

إن نجاح المؤسسات في تخطيط واتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية يتوقف إلى حد كبير على درجة توافر المعلومات الداخلية والخارجية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، فلم تعد القرارات التسويقية والإنتاجية تؤخذ إلا بعد توفر أدق المعلومات عن الأسواق والمستهلكين والسلع والمنافسين وغيرها، لذا أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمؤسسات في العصر الحالي، بل أصبحت مادة أولية ضرورية لقيام المؤسسة بوظائفها على أحسن وجه ويمكن القول أنها عامل من عوامل الإنتاج، ذلك لأنه إذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية فإن مادة متخذ القرار هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وكيفية تأمينها، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانع القرار هي الحصول على معلومات ذات مصداقية كاملة وقابلة للاستغلال.

كما تفاعلت عدة عوامل أخرى جعلت من المعلومة تأخذ طابع إستراتيجي تبنى على أساسها جل أهداف وسياسات المؤسسة المستقبلية في ظل تحولات جوهريّة مست عمق الأوضاع الاقتصادية المعاصرة، الأمر الذي انعكس بدوره على ضرورة الاهتمام أكثر بالمعلومة وإعطائها بعد محوري في نشاط المؤسسة، ومن بين جملة هذه العوامل نذكر ما يلي:

- اتساع الأسواق سواء المحلية أو العالمية مما جعل من نشاط المؤسسة معقداً وأكثر تنوعاً مما يتطلب ضرورة المواظبة مع متطلبات هذه الأسواق، وهذا لن يتوافر إلا بالحصول على المعلومات الخاصة بهذه الأسواق وتحليلها والاستفادة منها.

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص- ص. 36-39.  
- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص. 394-395.

- تحول هدف المؤسسات من مجرد تلبية حاجات المستهلكين إلى تنويع السلع وجعلهم أكثر إقبالا وطلباً عليها، ما زاد من قدرة المستهلكين على الاختيار، لذا اتجه المنتجون لبحث ودراسة تفضيلات السوق بناء على مختلف المعلومات التي يجمعونها.

- التحول في طبيعة المنافسة من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية فبتزايد استخدام البائعين للأسلحة التنافسية من علاقات تجارية، تنويع المنتجات، والإعلان والترويج للمبيعات أصبحوا في حاجة إلى معلومات عن مدى فاعلية هذه الأدوات التسويقية.

- تناقص الموارد الطبيعية، بسبب ندرة هذه الموارد يسعى كل من المسوقين والمنتجين للحصول على المعلومات الخاصة بمختلف هذه الموارد لمعرفة البدائل المتاحة أمامهم واستغلالها بأفضل شكل ممكن.

- سرعة اتخاذ القرارات، حيث أصبح لزاماً على متخذ القرار أن يكون على استعداد دائم لاتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بالمنتجات الحالية أو الجديدة وهذا يتطلب وجود نظام مستمر يمدهم بالمعلومات اللازمة عند الحاجة إليها.

- إن النمو المتسارع لحركة الاستيراد والتصدير بين الدول والاتفاقيات التجارية المختلفة والتي يتوقع لها التزايد مستقبلاً جعل نجاح المؤسسات اليوم ومستقبلاً يعتمد على قدرتها على العمل في ظل هذه العالمية.

حيث زادت من قيمة المعلومات وأصبحت تقدم فرصاً جديدة للأعمال، فنظم المعلومات اليوم تعطي المؤسسات قوة تحليلية واتصالية تحتاجها المؤسسات وإدارة الأعمال على أسس تخطت حدودها القومية، لذا يجب أن تستحوذ المؤسسات على أنظمة معلومات واتصالات قوية تشارك بفعالية وتصبح أكثر ربحية في الأسواق العالمية والدولية.

- إن العالم اليوم يعيش ثورة المعلومات والمعرفة، لذا تلعب أنظمة المعلومات دوراً هاماً في ربحية وبقاء المؤسسات ونجاحها في الأسواق المختلفة نتيجة حدوث تغيرات في بيئة الأعمال، فالمؤسسات اليوم تسعى لخلق مزايا تنافسية لتحقيق الأرباح.

- المساهمة في التعرف على مدى كفاءة المؤسسة في أداء الأنشطة المختلفة، وذلك من خلال الرقابة على الربحية، والرقابة الدورية على الخطوط التسويقية، وكذا الرقابة الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية.

- ترشيد القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج، وتسعير المنتجات، وتقسيم السوق، واختيار منافذ التوزيع وكذا القرارات المتعلقة بتحديد المزيج الترويجي الأمثل<sup>1</sup>.

#### رابعاً: تصنيفات المعلومات ومصادرها

تتبع أهمية تحديد أنواع المعلومات، من أهمية تحقيق فاعلية اليقظة في المؤسسة، والتي تقاس بمدى قدرة اليقظة على تلبية الاحتياجات من المعلومات للمستفيدين بغية تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات فالمؤسسات بحاجة إلى معلومات متنوعة ومن مصادر مختلفة لمواجهة التغيرات البيئية.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص. 395-396.

**1. تصنيفات المعلومات:** يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم إلى آخر وفقا للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات. ويمكن تصنيفها بصفة عامة إلى ما يلي:

أ. **تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية:** طبقا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى:

**1. المعلومات الرسمية:** وهي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه. فالمعلومات الرسمية تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكونة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم، وهذه المعلومات تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وظائف المؤسسة كالتموين، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة... الخ، والتي تشمل مثلا: أنونات الصرف والاستلام، التحويل والرد، أوامر التشغيل والتوريد... الخ، وكذلك التقارير عن الحركة اليومية للمخزون والإنتاج اليومي، الإحصائيات والكشوف المحاسبية كقوائم الجرد والميزانيات... الخ؛ فهي كلها أشكال ونماذج تعبر عن تدفق المعلومات بشكل رسمي داخل المؤسسة.

ويمكن القول أنها تشمل المعلومات الإرشادية، والإعلامية وهي تنظم بإتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات المتعاملة مع المؤسسة.

**2. المعلومات الغير رسمية:** أما المعلومات الغير رسمية فتتضمن الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات ... الخ، وهي تتطابق مع تقارير الملتقيات، المؤتمرات، المعارض، الندوات، البعثات، الموردين، والزبائن... وغيرهم. وهذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية وفي بعض الأحيان تستخدم بدلا من المعلومات الرسمية وذلك في حالة عدم توافر تلك المعلومات. تعتمد قيمة وفائدة هذه المعلومات على المستفيد نفسه، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة أو مفيدة بالنسبة له وللمؤسسة، أي يمكن الاستفادة منها بعد معالجتها<sup>1</sup>.

ب. **تصنيف المعلومات حسب المصدر:** طبقا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى:

**1. المعلومات الداخلية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر داخلية، أي البيئة الداخلية للمؤسسة.

**2. المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية، أي من البيئة الخارجية لها والتي تعكس الأحداث والوقائع التي تجري في تلك البيئة والمتعلقة أساسا بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... الخ، ومثل هذه

<sup>1</sup> - يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 96.

- Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de L'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1995, p 30.

- Michel DARBELET, Laurent Izard, Michel SCARAMUZZA, L'essentiel sur le management, 5<sup>e</sup> édition, BERTI édition, Alger, 2007, p. 309.

المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية، والتي تعطي للمدراء قاعدة هامة لمعرفة ما يحدث من تغيرات، فمثلا المعلومات الخارجية قد تكشف عن أنشطة مماثلة لنشاط المؤسسة، والتي تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقي المزيد من الضوء على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك الهيئات الحكومية التي تمد المؤسسات بمختلف الإحصائيات مثل: دخل الفرد، الدخل القومي، توزيع السكان، معدل الاستهلاك وغيرها، والتي تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأغراض التخطيط، وهكذا.

إن السبب الأساسي في تصنيف المعلومات إلى داخلية وخارجية يعود إلى اختلاف الإجراءات والصعوبات الخاصة بإدارة وتحصيل كل منها، فالمعلومات الداخلية تتميز بأنها:

- تستلزم إجراء دراسات وأبحاث قليلة، لأن مصادر ها معروفة ومحددة؛

- تكاليف تهيتها تكون بسيطة وضمنية مع عناصر التكاليف الأخرى.

أما المعلومات الخارجية فتتميز بأنها:

- تستلزم دراسات وأبحاث شاملة نظرا لتعدد وتنوع مصادر ها؛

- يتم تجميعها بواسطة جهات مستقلة متخصصة بهذا العمل؛

- تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في سبيل الحصول عليها<sup>1</sup>.

ج. **التصنيف تبعا للمستوى الهرمي:** حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للمعلومات هي:

**1. المعلومة الإستراتيجية:** وهي المعلومة التي تتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحدد مستقبل ونجاح المؤسسة. وهي تتواجد غالبا على مستوى الإدارة العليا. وقد تتعلق هذه المعلومة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة التنافسية منها (المنافسين، الموردين، الزبائن، الاتجاهات الاقتصادية، القوانين،...). أو بيئة العمل فتشمل مثلا حجم المبيعات، التكاليف والأرباح وغيرها من المعلومات التي من شأنها التأثير على إستراتيجية المؤسسة.

**2. المعلومة التكتيكية:** وهي المعلومة التي تحتاجها الإدارة الوسطى والمتعلقة أساسا بحاضر المؤسسة. هذه المعلومة تكون في أغلب الأحيان دورية وداخلية، وهي ترتبط بالوظائف المختلفة مثل: طرق تصميم المنتجات ومؤشرات الأداء وغيرها. كما قد تكون خارجية مثلا تغير الأسعار، الطلبات، التمويل،... إلخ.

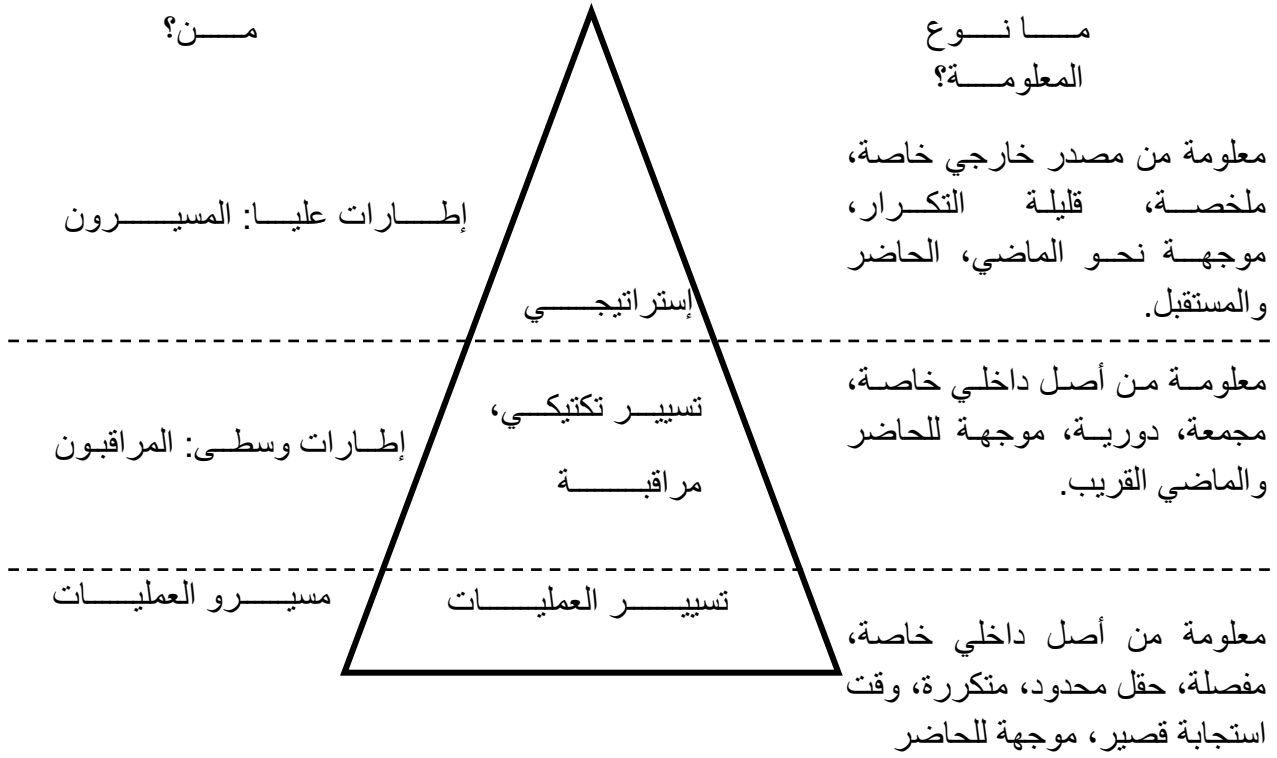
**3. المعلومة التشغيلية:** وتتمثل في المعلومة التي يحتاجها المستوى التنفيذي للإدارة وتتعلق بالسير العادي واليومي للعمل ومصدرها الرئيس هو داخل المؤسسة. ومن أمثلة هذه المعلومة تقارير المراقبة والمتابعة لمختلف الوظائف (الإنتاج، التخزين،...)<sup>2</sup>.

ويمكن تمثيل المعلومة تبعا للمستوى الهرمي أو لمستوى اتخاذ القرار كما يوضحه الشكل التالي "الشكل رقم: 04":

<sup>1</sup> تيسير العجامة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 77، ص 78.

<sup>2</sup> Robert REIX, OP-CIT, p 81.

الشكل رقم (04): تقسيم الحاجة إلى المعلومة تبعا للوضعية الهرمية لمتخذ القرار



المصدر: Robert REIX, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3ème Edition, 2000, Paris, p 82.

ح. التصنيف تبعا لأهمية المعلومة: تصنف المعلومات تبعا لأهميتها إلى خمسة أنواع هي:

1. **المعلومة المهيمنة:** وهي تلك المعلومة المعروفة من قبل كل المتعاملين الاقتصاديين في القطاع. وهي واسعة الانتشار وفي متناول جمهور كبير. لذلك لا يمكن الحصول على مزايا إستراتيجية باستعمالها على مستوى المنافسة. غير أن إهمالها سيعرض المؤسسة للخطر على المدى المتوسط والطويل.
2. **المعلومة الموضحة:** وهي المعلومة التي تكون غالبا في حوزة المحللين وذوي الامتياز. ويمكن الحصول عليها عن طريق عملية تحويل دقيقة للبيانات المجمعَة إذ يكون اللجوء أحيانا إلى مقابلات مع الخبراء للحصول على السيناريوهات الأكثر احتمالا. كما أن جهود مسؤولي المؤسسة لتفسير الإشارات الخارجية هو الذي يحث في الغالب المسيرين لتكوين رأي أكثر حكمة حول الوضعية. فالمعلومة الموضحة تمثل خلاصة متناسقة لأفراد ذو خبرة عالية. ومن أمثلة هذه المعلومة السيناريوهات والتوصيات المتضمنة في الخطط الإستراتيجية.
3. **المعلومة النمطية:** تتمثل في خلاصة الأحداث التي يمكن التوصل إليها بعد قراءة سريعة للبيانات الموجودة تحت التصرف. ومن أمثلة هذه المعلومة التعليقات التي ترافق لوحات القيادة الإستراتيجية.



4. **المعلومة الفريدة:** وتتمثل في صيغة أو وجهات نظر استثنائية (غير عادية) والتي غالبا ما تكون عكس ما هو متعارف عليه. وهي تستعمل بقوة لتحديد الفرص وأحيانا للتنبؤ بالتهديدات فقط.

5. **المعلومة المتنوعة:** هناك دوما من المعلومات ما لا يمكن وضعه في الأنواع السابقة لكن يظهر أنه سيكون من المفيد أخذه بعين الاعتبار من قبل المسؤولين<sup>1</sup>.

د. **التصنيف تبعا لطريقة الحصول على المعلومة:** بناء على هذا المعيار يمكن تصنيف المعلومات إلى:

1. **المعلومة البيضاء:** يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحظات قضائية، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

2. **المعلومة الرمادية:** هي المعلومات المباح الحصول عليها، بطريقة غير مباشرة أو ملتوية. أي بصعوبة لكن الوصول إليها يكون بطريقة شرعية. وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

3. **المعلومة السوداء:** هي التي يتم التكتّم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا بموجب عقود، واتفاقيات، وينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك. ويمكن الحصول عليها بطريقة غير شرعية أي عن طريق التجسس الصناعي<sup>2</sup>.

2. **مصادر المعلومات:** مختلف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون إما من داخلها أو خارجها ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ. **المصادر الداخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين و رؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة و منظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي، بالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظامية و مناقشات غير مرتبطة بهذه الأعمال<sup>3</sup>.

ب. **المصادر الخارجية:** تعد البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وتمارس نشاطها فيها مصدرا دائما للمعلومات، فهي تزودها بكل المعلومات الموجودة خارج نطاقها، وبالتالي تفيد في إعطاء صورة واضحة عن البيئة الخارجية ومتغيراتها وتطوراتها وما تحمله من تحديات وفرص. ويمكن التمييز بين نوعين من المصادر الخارجية هما:

- **المصدر الأولي:** وهو الذي يمكن من الحصول على المعلومات من منبعها الأصلي بغية حل مشكل مطروح وذلك بإجراء مقابلات، دراسات ميدانية، تجارب، سبر آراء وغيرها. والمعلومات المجمعة بهذه الطريقة تسمى أولية أي أنها جمعت لأول مرة مباشرة من الميدان ولم يتم استخدامها من قبل. هذه المعلومات مكلفة لكنها تتمتع بدقة عالية وذات ثقة أكبر.

<sup>1</sup> Abdelhak LAMIRI, op.cit, p-p. 81-83.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، 1987، ص 51.

- **المصدر الثانوي:** ويؤمن هذا المصدر المعلومات التي سبق جمعها إما بواسطة المؤسسة ذاتها أو بواسطة أجهزة ومتعاملين من خارجها. هذه المعلومات تجمع بغرض تخزينها لاستعمالها عند الحاجة وهي لا تتعلق بحل مسألة معينة، بل جمعت لأغراض أخرى. ويطلق على هذه المعلومات اسم "المعلومات الثانوية" لأن المؤسسة هي المستخدم الثاني لها<sup>1</sup>.

ومن أهم المصادر الثانوية نذكر: الدوريات العلمية، المطبوعات الرسمية والإحصائية، الدراسات والبحوث العلمية، المجلات والصحافة، تقارير الهيئات الرسمية والحكومية،... إلخ، هذه المصادر غير مكلفة وتقدم حجما كبيرا من المعلومات، غير أنها قد لا توفر كل المعلومات الضرورية للمؤسسة وقد لا تتمتع بالدقة المطلوبة لأن المؤسسة لا تتحكم غالبا في مضمون ومنهجية جمع المعلومات<sup>2</sup>.

وعموما المصادر الخارجية تعتبر أكثر تكلفة وتحتاج لجهود ووسائل أكبر، بل وتستلزم تيقظا دائما لأجل الحصول على المعلومات مقارنة بالمصادر الداخلية.

تختلف وتتوزع المعلومات المتاحة في محيط المؤسسة حسب رسميتها ومصدرها وطرق الحصول عليها والمستوى الهرمي، وعلى المؤسسة المفاضلة بين جل هته المعلومات المتوفرة ببيئتها وتحدد المعلومات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها باستخدام مصادر داخلية وخارجية، فهذا الكم الهائل من المعلومات قد يصبح نقمة على المؤسسة إذا لم تتمكن من تحديد احتياجاتها منه بدقة متناهية، فستجد المؤسسة نفسها أمام تكاليف إضافية ومضيعة للوقت والجهد.

### المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

يوجد أمام المؤسسة أنواع مختلفة من اليقظة، فتتكون اليقظة الإستراتيجية من: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية، والتي طرحها كل من مارتيني وريبولت "MARTINET et RIBAULT" حيث تم توضيح ذلك في المطلب الأول من هذا الفصل.

### أولا: اليقظة التكنولوجية:

تعتبر اليقظة التكنولوجية أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بالتطوير والإبداع التكنولوجي ومن ثم التفوق أمام المنافسة. فهي: "نظام المساعدة على اتخاذ القرار والذي يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير"<sup>3</sup>.

كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها: "العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك

<sup>1</sup> Daniel CAUMONT, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998, p 21.

<sup>2</sup> محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمم، صاحي محمد، مرجع سابق، ص 348.

لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية"<sup>1</sup>.

وتعرف بأنها "الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المسخرة والترتيبات المتخذة بهدف أن تكون على أهبة الاستعداد لكشف كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجيات التي تهمها حالياً أو قد تهمها في المستقبل"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها: "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تتمثل في مجموع النشاطات التي تسمح بـ:

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية؛

- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها؛

- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

تعنى اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، بحيث تتيح إمكانية أكبر للابتكارات والتطوير، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع، وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي البرامج الموضوعية قيد التنفيذ أو المنجزة من قبل المنافسين؟

- من هم المتعاملون، الأفراد والموارد المندرجة ضمن هذه البرامج (مخابر، مؤسسات،...)?

- ما الذي تم نشره حول الموضوع؟

- ما هي البراءات المحصل عليها في الميدان؟ ما هي القواعد والتشريعات السارية حالياً؟ وما هي

الأحداث الطارئة في الميدان؟

- ما هي المواد الجديدة، التكنولوجيات الجديدة التي ظهرت (خصائصها)؟

- ما هي المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط: ما هو النشاط الذي تقوم به، من هم زبائنها،

شركاؤها،...؟<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، المنعقد يومي 27 و28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 31.

<sup>2</sup> Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, op.cit, p 50.

<sup>3</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 9.

<sup>4</sup> هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد خاص، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص159.

لاليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات والمجتمعات حيث أنها توفر لمسيرى المؤسسات وكذا متخذي القرارات على المستوى الحكومى قدرا كافيا من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات والتوجهات وتمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول وإيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي والمعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية التنافسية للبلد ومؤسساته الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات<sup>1</sup>.

أما عن مصادر المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة التكنولوجية فهي كثيرة ومتنوعة منها: المجالات والدوريات المتخصصة، الكتب والجرائد العلمية، منشورات مراكز البحث والدراسات، الملتقيات والمعارض وكذلك التقارير المنشورة للمؤسسات والهيئات الرسمية<sup>2</sup>، وغيرها. ونظرا لخصوصية المعلومات التكنولوجية فإن جمعها من مصادرها واستغلالها يحتاج إلى توفر وسائل متطورة وأفراد مختصين في ذلك.

### ثانيا: اليقظة التنافسية

تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين<sup>3</sup>. الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق.

فاليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها. هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة.

وبهذا الصدد، قام بورتر بتحديد المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط رئيسية هي:

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية "بين النظرية والتطبيق"، مجلة المعلومات العلمية والتقنية، مجلد رقم 08، العدد 2، 1998، الجزائر، ص 13.

<sup>2</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 9.

<sup>3</sup> هوارى معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 164.

- الأداءات الحالية للمنافس.

- إستراتيجية المنافس.

- الأهداف الجديدة للمنافس.

- قدرات المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته<sup>1</sup>.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة لها إذا أحسنت استغلالها. وتعمل اليقظة التنافسية على البحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة ما يلي:

- التعرف على موردي المنافسين؛

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس؛

- المنتجات الجديدة للمنافس؛

- التحركات المحتملة للمنافسين؛

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ويمكن إضافة:

- إستراتيجية المنافسين؛

- سياستهم التسعيرية؛

- نتائجهم المالية؛

- عمليات التوظيف التي يقومون بها،

- زبائنهم، والعقود الجديدة (الاتفاقيات)؛

- إعلاناتهم ومقالاتهم في الجريدة؛

- دخول منافسون جدد<sup>2</sup>.

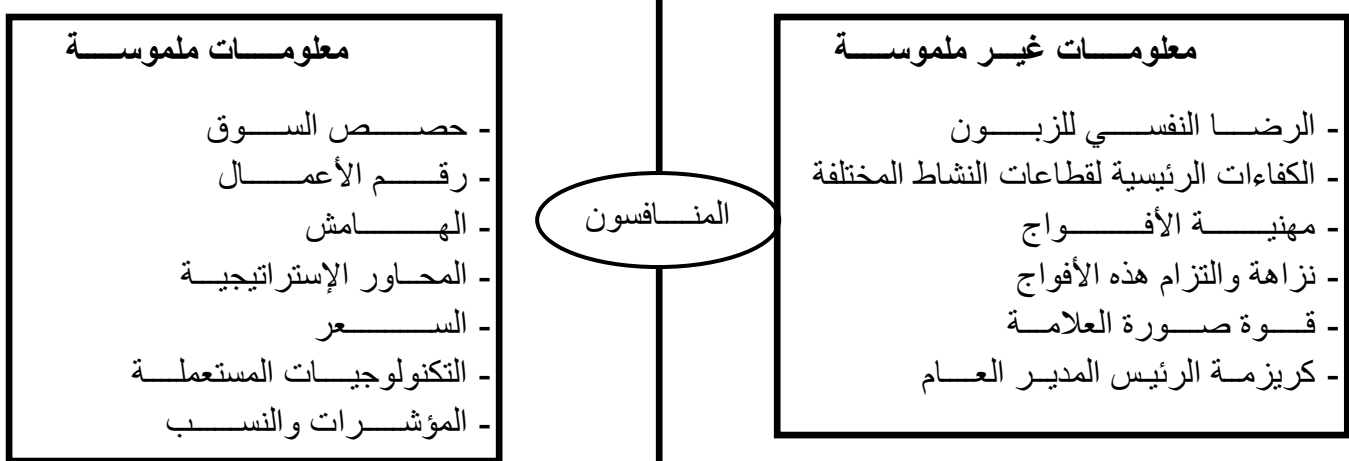
### 1. أنواع المعلومات المستهدفة من اليقظة التنافسية:

هناك نوعان من المعلومات المستهدفة من قبل اليقظة التنافسية، معلومات ملموسة (كمية) ومعلومات غير ملموسة (نوعية). وحتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين واستراتيجياتهم عليها بالاهتمام بكلا النوعين، والشكل التالي "الشكل رقم: 05" يعطي أمثلة عن أهم هذه المعلومات.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، مرجع سابق، ص. 10-11.

الشكل رقم (05): المعلومات الملموسة وغير الملموسة



المصدر: Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de: Véronique ZARDET, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27/10/ 2000, p 42.

يوجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، ويمكن ذكر على سبيل المثال ما يلي : مقالات الجرائد والمجلات، الحوارات مع الموزعين والموردين، الربورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة.

كما يمكن إضافة المصادر الأخرى التي لا يمكن تجاهلها منها:

- مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة.
- بطاقات المنافسين (البطاقات التي تضعها المؤسسات للتعريف بمنتجاتها).
- وسائل الإعلام والاتصال (الانترنت،...).

يتجلى مما سبق أهمية اليقظة التنافسية في حياة المؤسسة، والتي تمكنها من المراقبة والاستماع المستمر لمحيطها وبخاصة المتعلق بالمنافسة والمنافسين. فهي تسعى لأن تكون على دراية وعلم بالقدرات التقنية والتسييرية والتسويقية للمنافسين الحاليين، وتسعى أيضا لأن تكون على علم بالمنافسين المحتملين وإمكانياتهم وتهديداتهم.

### ثالثا: اليقظة التجارية

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها... الخ.

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه. وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها. وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع. وبما أن المؤسسة تقدم منتوجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة. دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:

**1. الزبائن:** إن هدف أي مؤسسة هو المحافظة على زبائنها واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها، فعند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى ولاءهم للعلامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنها، تحليل آراءهم والشكاوي المقدمة من طرفهم. وتتم المتابعة من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن والتي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم.

**2. الموردين:** إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم،...)، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التمويل المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم،... الخ<sup>1</sup>.

أما عن مصادر المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة التجارية فهي كثيرة ومتنوعة منها: دراسات السوق التي تم نشرها، المجالات الأكاديمية، الإشعارات، الإحصاء.

<sup>1</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص. 162-163.

رابعا: **اليقظة البيئية:** تخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة ونذكر منها ما يلي:

**1. اليقظة الاجتماعية:** تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من النسق التنظيمية<sup>1</sup>.

وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات:

- تطور النمو الديمغرافي؛

- عادات الاستهلاك؛

- التغيير في الموضة؛

- التجمعات السكانية، أي النزوح نحو منطقة معينة<sup>2</sup>.

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك.

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد، وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة والرغبة إلى الجديد ونجد أنه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتوجات والخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة في جانب اللباس.

والتجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المؤسسة، فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكنية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة. لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكنية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة، فالمؤسسة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم و تطلعاتهم من خلال وضع ملقطين في الأماكن التي

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 11.



يتواجد فيها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، و المجالات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية<sup>1</sup>.

**2. اليقظة القانونية:** فهي تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة خاصة في إطار العولمة وقوانين العولمة. إن التردد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمؤسسة من تكوين ردة الفعل التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تتجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين أو التشريعات الجديدة<sup>2</sup>.

**3. اليقظة الاقتصادية:** في حين ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية.

### المبحث الثاني: أساسيات إنشاء اليقظة الإستراتيجية

إن إنشاء اليقظة ووضعها موضع التنفيذ ليس بالأمر الهين، إذ يتطلب منهجية معينة، فعلى المؤسسة اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص كيفية تبنيتها وتنظيمها. ولن يتأتى لها ذلك ما لم تجيب بدقة على مجموعة التساؤلات التالية: ما هي رهانات وتحديات اليقظة في المؤسسة؟ وما فائدتها؟ ما نوع المعلومات التي يجب أخذها في الحسبان؟ كيف يتم تنظيم نظام المراقبة وما هو ميدان النشاط المستهدف من المراقبة؟ ما هي الوسائل التي تسمح بالبحث، جمع، فرز ونشر المعلومات؟ كيف يتم اختيار المعلومة: الحادثة، الملائمة،...؟ بما ستعود اليقظة على المؤسسة: التكلفة الحالية، الأرباح المستقبلية.

### المطلب الأول: تنظيم اليقظة الإستراتيجية

إن اختيار نموذج تنظيم اليقظة يختلف وفقا لنوع المؤسسة ونشاطها، القطاع الذي تنشط فيه، أهدافها، حجمها ومواردها المتاحة وكذا طبيعة حاجاتها للمعلومات. فهناك العديد من الخيارات التنظيمية أمام المؤسسة عند إنشاء اليقظة ويبقى عليها تبنى أنسبها وأكثرها فعالية، واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة لذلك. لكن قبل ذلك من الضروري على المؤسسة التي تسعى لبناء يقظة فعالة، بأن تحدد بدقة

<sup>1</sup> هوارى معراج، ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 11.

العنصر المستهدف ونوع اليقظة (يقظة تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية) الذي ستمارسه على ضوء أهدافها الكلية وإمكانياتها.

### أولاً: تحديد مستويات اليقظة الإستراتيجية

على المؤسسة أن تحدد بدقة مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه بناء على الأهداف التي وضعتها وتهدف إلى إنشائها أو الاحتفاظ بها وتنميتها. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات .

**1. المستوى التكتيكي:** إن الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة. وفي هذا السياق، فإن اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية. ومن وجهة النظر التنافسية، فإن الحفاظ على الميزة يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق، استراتيجيات السعر وتسيير الزبائن، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات، الموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة. وهذا المستوى من اليقظة يمكن أن يكون دفاعياً أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال منتجات المؤسسة، أو هجومياً بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة استباقاً لدخول منافس ما إلى مجال المنتج. إذا فهذا المستوى يركز على كيفية التنافس في ميدان الأعمال الحالي.

**2. المستوى الإستراتيجي:** يهدف هذا المستوى من اليقظة إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية. فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الإستراتيجية مستقبلاً. فأتناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة، يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل تطوير وتموقع المنتج، سيناريوهات الاستجابة للتكنولوجيا، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة. وإلى أبعد من هذا، يمكنه تحديد التغيرات الإستراتيجية مثل ظهور تطبيق جديد لتكنولوجيا المعلومات في العمليات.

من هذا، فإن النقطة الجوهرية هي أن المعرفة المتوصل إليها من قبل المؤسسة تؤدي إلى تسليط الضوء على التغيرات التنافسية وكيفية التعامل معها. فاليقظة من خلال الجمع والتحليل يمكنها ليس فقط توفير فهم واضح للممارسات التنافسية بل كذلك تحديد الاستراتيجيات التنافسية وتوفير قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكيفية التعامل مع نوايا المنافسين. إذا فالمستوى الاستراتيجي لليقظة تجاوز مفهوم كيف تنافس المؤسسة الآن إلى كيف يجب عليها أن تنافس في المستقبل.

**3. المستوى الإستراتيجي:** هذا المستوى من اليقظة يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة حيث يتم الانتقال من بناء الإستراتيجية إلى إعادة بناء المنافسة. فالاستشراف يحدد فرص التنافس في مجال وحيد وبأسلوب وحيد وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد. ويتضمن المستوى الاستراتيجي – من الوجهة التنافسية- معرفة وفهم المنافس جيداً للتمكن من التنبؤ بالتحركات الإستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها. وإلى أبعد من هذا، تتطلع المؤسسة إلى امتلاك

المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير فيها بنفسها من خلال ممارسات سباقية<sup>1</sup>.

رغم حاجة المؤسسة إلى ممارسة اليقظة بالمستويات الثلاثة في نسق تكاملي للحفاظ على استمرارية مزاياها التنافسية، إلا أن هناك من العوامل ما يحول دون ذلك. من هذا نجد أنه من المهم لها اختيار المستوى الذي يناسب أهدافها، إمكانياتها وبيئتها لتتمكن من تعبئة جهودها والقيام بوظيفة اليقظة بمختلف مراحلها بطريقة أكثر نجاحاً وفعالية.

### ثانياً: توفير أدوات اليقظة الإستراتيجية

إن القيام بأي مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية (الجمع، المعالجة، التخزين، النشر) يتطلب توفر مجموعة من الأدوات والوسائل التكنولوجية المختصة في جمع، معالجة، تخزين، نشر معلومات اليقظة. ولتكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة في القيام بعملية اليقظة لما توفره من وقت وتكلفة وجهد، وتقليل الأخطاء، فهي عبارة عن "مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم واستقبالها من أي مكان في العالم"<sup>2</sup> وهي "نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وتخزين وتوزيع البيانات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة"<sup>3</sup>. ويمكن القول بأنها مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتطورة التي تساعد على تجميع البيانات، تحليلها، تخزينها ونشرها لاتخاذ القرارات.

وتعتبر الأنترنت من بين أهم الوسائل في جمع المعلومات، فهي تحتوي على كم هائل من محركات البحث البسيطة والذكية في تفعيل اليقظة، وهي اصطلاح اشتق من عبارتين هما (Inter + Net) أي الشبكات المترابطة، (Interconnected Networks) ويشير إلى شبكة حاسوبية عملاقة تعمل على ربط الأنشطة الحاسوبية لمختلف قطاعات النشاط البشري كالمؤسسات الدولية، الوطنية والأفراد في حلقات متكاملة من شبكات الحواسيب المتكاملة.

وهي شبكة عملاقة تضم عشرات الألوف من الشبكات والحواسيب المرتبطة مع بعضها، وتستخدم بروتوكول النقل والسيطرة (Transfer and Control Protocol) وبروتوكول إنترنت (Internet Protocol) الذين يرمز لهما (TCP/IP) لتأمين الاتصالات الشبكية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، مرجع سابق، ص 350.

<sup>2</sup> بلعياخ خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 7.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 307.

<sup>4</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص

فيمكن تعريف الأنترنت أو شبكة المعلومات على أنها "شبكة حاسوبية عملاقة تتكون من شبكات أصغر، بحيث يمكن لأي شخص متصل بالإنترنت أن يتجول في هذه الشبكة وأن يحصل على جميع المعلومات في هذه الشبكة (إذا سُمح له بذلك) أو أن يتحدث مع شخص آخر في أي مكان من العالم<sup>1</sup>.

وتقدم شبكة الأنترنت عدة خدمات أهمها خدمة الشبكة العالمية للمعلومات (www)، اختصار لعبارة World Wide Web وهي وسيلة تسهل الوصول إلى المعلومات في الأنترنت، فهي أشبه بالنافذة التي تطل منها على الأنترنت وهي عبارة عن صفحات تُكتب بلغة أو برموز تسمى HTML<sup>2</sup>. وتحتوي شبكة الأنترنت على كم هائل من المعلومات المتعلقة بكل الميادين، الممكن الاطلاع عليها في أي مكان وزمان. وبالإستعانة بمحركات البحث المعروفة تستطيع المؤسسة الحصول على ما تحتاجه من معلومات كما أنه للأنترنت دور كبير في ممارسة اليقظة وتدعيمها من خلال ما تقدمه من مزايا تتمثل في:

- سرعة وسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة وبالتالي متابعة ومراقبة سهلة للبيئة؛
- الحصول على البرامج المختلفة المفيدة في جمع، معالجة، تحليل ونشر ما تحتاجه المؤسسة من معلومات؛
- الاستفادة من مختلف مواقع الشبكة خاصة مواقع المنافسين، مواقع الصحافة والمجالات المتخصصة، والمواقع الاقتصادية والمالية وغيرها؛
- التواصل مع الزبائن ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم ومحاولة جلب آخرين جدد؛
- التعرف على أفضل أساليب العمل وخاصة تلك لدى المنافسين؛
- المعرفة الجيدة للأسواق المختلفة: سوق المنافسة، سوق العمل، سوق رأس المال... إلخ؛
- تدعيم انفتاح وتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية باطلاعها على كل المستجدات والتغيرات فيها بأسرع وقت؛
- الاستفادة من البريد الإلكتروني الذي يتيح تبادل الرسائل وبالتالي المعلومات داخل وخارج المؤسسة؛
- معرفة براءات الاختراع وكل الأفكار الإبداعية والتكنولوجيات الجديدة الظاهرة على الساحة العالمية؛
- تخفيض تكاليف، جهود وزمن الحصول على المعلومات مهما كانت أهميتها وبالتالي تخفيض تكاليف نشاط اليقظة؛
- الاطلاع على ما تم نشره من كتب، مجلات، دراسات ومقالات تفيد المؤسسة؛
- الاطلاع على ما تم إقامته من لقاءات ومعارض وصالونات؛
- التعرف على عروض الموردين في الوقت المناسب وكذا على عروض المنافسين خاصة ما يتعلق بالمنتجات الجديدة.

<sup>1</sup> كاروان فهمي سامي جيسي، ما هي الأنترنت؟، تم وضعه 2008/05/16، ص 1. متوفر على الموقع:

(تم الإطلاع عليه بتاريخ 2014/7/02) <http://arareaders.com/books/details/4364>

<sup>2</sup> كاروان فهمي سامي جيسي، نفس المرجع، ص 1.

أما مكونات الإنترنت فيمكن تلخيصها في ما يلي:

- المعلومات الموثقة، بمختلف أنواعها وأشكالها ومجالاتها؛
- نظام محوسب يشتمل على حاسوب بمكوناته المادية الأساسية والثانوية، برمجيات وبروتوكولات تمثل إيعازات ومحددات مناسبة لمختلف جوانب العمل؛
- وسائل وتكنولوجيا الاتصال بمختلف أنواعها<sup>1</sup>.

في حين تعتبر شبكة الإنترنت "Intranet" من الوسائل المستخدمة في نشر وتواصل المعلومات بين العاملين، فهي تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل وأسرع وأرخص. وشبكة الإنترنت "Intranet" عبارة عن "شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل FTP و HTTP وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحدها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال" وبالتالي يمكن القول أن شبكة الإنترنت هي شبكة إنترنت مصغرة ومقتصرة على مؤسسة معينة وفروعها.

وأهم ما يفرق بينها: هو أن الإنترنت مصطلح يشير إلى شبكة معلومات دولية واسعة الانتشار، بينما مصطلح الإنترنت جديد ويسمى بـ " الشبكة الداخلية"، وهو ببساطة تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الإنترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة. وبالتالي فالإنترنت عالمية الاستعمال بينما الإنترنت فهي لشركة أو إدارة أو مؤسسة، ومعلوماتها سرية ومقتصرة على عمال المؤسسة فقط<sup>2</sup>.

و يمكن للمؤسسة استغلال الإنترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:

- **مراقبة عروض المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للعرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

- **مراقبة رسائل موظفي المنافسين:** يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الإنترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها وزبائنها، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، مرجع سابق، ص 482.

<sup>2</sup> عبد المالك ردمان الدناي، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 62.

- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتوجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها، إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقاً من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة<sup>1</sup>.

وتلعب قاعدة البيانات دوراً مهماً في تسيير المعلومات، فهي توفر البيانات التي تشكل مادة خاماً لكل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة. بالتالي فهي تمثل مورداً وأداة لعملية اليقظة. وأهم ما يميزها أنها تخزن بطريقة تحقق نوعاً من الاستقلالية والمناعة ضد التغيير من البرامج التي تقوم باستخدامها حاضراً أو مستقبلاً، حيث يتم إنشاء قواعد البيانات وخصونها مع إمكانية التعامل معها وإجراء كافة العمليات المطلوبة عليها من عمليات حذف، إضافة، تحديث، ... الخ، وذلك باستخدام نظام إدارة قواعد البيانات. Data base (DBMS) Management Systems والذي هو عبارة عن برنامج أو مجموعة برامج والتي من خلالها يمكن الوصول إلى قواعد البيانات ومن ثم إجراء كافة العمليات المطلوبة عليها<sup>2</sup>.

نظراً لأهمية قواعد البيانات، تلجأ المؤسسة إلى استخدام مجموعة من البرامج الخاصة من أجل إدارة قاعدة بياناتها بالصورة المناسبة ولتحقيق المزايا التالية:

- تخزين واسترجاع البيانات.
- إدارة البيانات.
- الحد من مراقبة البيانات المتكررة في أكثر من نظام.
- دعم عملية مشاركة البيانات في نفس الوقت.
- تبسيط وتنسيق تشغيل التعاملات.
- تنظيم دخول المستويات الإدارية المختلفة للحصول على البيانات وفق درجات السلطة المتاحة لكل مستوى مع تأمين عملية استخدامها.
- دعم ومساندة القواعد المستخدمة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 29.

<sup>2</sup> قسم الهندسة الكيماوية المرحلة الأولى، البرمجة بلغة فيجوال بيسك قواعد البيانات، فرع هندسة تكرير النفط والغاز، المحاضرة العاشرة، ص 99. متوفر على الموقع:

<http://www.uotechnology.edu.iq/dep-chem-eng/LECTURE/1Y/B/computer/Visual%20Basic%202.pdf>

(تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/03/05).

- زيادة إنتاجية المبرمجين<sup>1</sup>.

يوجد عدة أنواع من قواعد البيانات التي يمكن استخدامها في عملية اليقظة، منها:

1. **قواعد البيانات التشغيلية:** تقوم قواعد البيانات هذه بتخزين بيانات تفصيلية مطلوبة لدعم عمليات المؤسسة ككل. ومن أمثلة تلك القواعد: قاعدة بيانات العميل، قاعدة بيانات الأفراد، قاعدة بيانات المخزون، وقواعد أخرى للبيانات تحتوي على بيانات تم الحصول عليها من عمليات المؤسسة.
2. **قواعد البيانات التحليلية:** تقوم قواعد البيانات هذه بتخزين بيانات ومعلومات مستخلصة من قواعد بيانات تشغيلية وخارجية منتقاة. وتتكون من بيانات ومعلومات مطلوبة بشدة من جانب مديري المؤسسة والمستخدمين الآخرين.
3. **مخازن البيانات:** يقوم مستودع أو مخزون البيانات بتخزين بيانات من سنوات حالية وسابقة مستخلصة من قواعد البيانات التشغيلية السابقة للمؤسسة وهو يعتبر مصدر مركزي للبيانات التي تم غربلتها، مراجعتها، توحيدها، وتكاملها، وتستخدم من قبل المديرين والمستخدمين الآخرين من متخصصين. في عدة مجالات مثل: تحليل الأعمال، بحوث التسويق ودعم القرار. ويتمثل الاستخدام الرئيس لقواعد بيانات مخزن البيانات في data mining في تحديد العوامل والاتجاهات الرئيسية في نشاط الأعمال في شكل تطورات تاريخية. ويمكن استخدام هذا لمساعدة المديرين في صنع قرارات بشأن التغييرات الإستراتيجية في أنشطة مجال الأعمال بغرض تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.
4. **قواعد البيانات الموزعة:** هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بإعادة توزيع نسخ أو أجزاء من قواعد بيانات وتوفيرها لمستخدمي الشبكة في العديد من المواقع. إن قواعد البيانات الموزعة قد تكون عبارة عن نسخ من قواعد بيانات تشغيلية أو تحليلية، وقواعد بيانات معتمدة على الوسائط السريعة أو المناقشة أو أي نوع آخر من قواعد البيانات يتم ذلك بغرض تحسين أداء وأمان قاعدة البيانات. ومن أهم التحديات التي تواجه هذا النوع من قواعد البيانات هو التحديث المنظم والمستمر لقواعد البيانات الموزعة.
5. **قواعد بيانات المستخدم النهائي:** تتكون تلك القواعد من العديد من ملفات البيانات المعدة من جانب مستخدمين نهائيين. على سبيل المثال، قد تكون لدى المستخدمين نسخ الكترونية من المستندات التي يقومون بتخزينها من الويب العالمية.
6. **قواعد البيانات الخارجية:** يمكن الدخول إلى ثروة من المعلومات من قواعد بيانات خارجية وبدون مقابل، أو بمقابل من خلال العديد من المصادر على الأنترنت، ومن خلال خدمات فورية، تجارية وبمقابل. ومن أحد الأمثلة المشهورة على ذلك صفحة الويب العالمية (www)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مجد مرسي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> نبيل مجد مرسي، نفس المرجع، ص 222.



## ثالثا: أساليب اليقظة الإستراتيجية

يعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة مرهون بما توفره هته المؤسسة من وسائل مادية، بشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين بها، وما تختاره من أساليب والتي تعتبر ضرورية لقيام اليقظة الإستراتيجية والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

فهناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة اليقظة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المفيدة والمطلوبة. ومن بين الأساليب الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات نذكر ما يلي:  
أ. الأساليب المباشرة: يعتبر هذا النوع من الأساليب رسميا، أي أنه يتم وفق بروتوكولات أو عقود ثنائية أو متعددة، ومن بين هذه الأساليب نجد:

- التربصات والتكوين، حيث يمكن من خلال هذا الأسلوب الاطلاع وتعلم أشياء جديدة منها كفايات تكوين المنتجات، التجهيزات والوسائل الأخرى، أو حتى الحصول على معلومات أصلية وأولية مرتبطة بمشكل أو أمر معين. وما تجدر الإشارة إليه هو أنه كلما كان مستوى التكوين والتمهين أعلى أو أكثر تخصصا، كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر خاصة التكنولوجية منها. مع الإشارة أيضا إلى أن الفائدة لا تكون فعلية إلا إذا توفرت شروطا لاستغلال ما تم الحصول عليه؛

- الرخص، حيث يمكن لأطراف باحثة عن معارف ومعلومات من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة أو دون ذلك. وأغلبية هذه الرخص هي تلك التي تجري خاصة في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات؛  
- الدعوات، حيث بإمكان المدعويين الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالمؤسسات الداعية، والحصول على المعلومات والمعطيات أو البيانات التي قد تفيد المؤسسة. وتعتبر الدعوات وسيلة للإشهار بالأطراف التي تقدم الدعوات ووفقا لما تريد أن يعلم به الغير.

ب. الأساليب غير المباشرة: يعتبر هذا النوع من الأساليب بأنه غير رسمي، بمعنى أنه يتم على أساس التلاقي أو التعارف أثناء الملتقيات، العلمية الجهوية أو الدولية، حيث تقوم الأطراف المشاركة في هذه المناسبات والتظاهرات بتبادل الأفكار والآراء وإقامة علاقات للاتصال، ومنها تبادل المعلومات للاستفادة منها في الأبحاث. وما يلاحظ بالنسبة لهذه الأساليب هو تكلفتها الدنيا، وإمكانية حل بعض المشاكل والصعوبات من خلالها عندما تتعثر الأساليب المباشرة الرسمية.

إن الأساليب المذكورة أعلاه تعتمد بدرجة أساسية على رصد المعلومات والمعارف العلمية والتكنولوجية، بمعنى مسابرة المستخدمات العلمية، أي اليقظة التكنولوجية، حيث يضاف إليها مجموعة من الوسائل التي تتعلق بالأنواع الأخرى من اليقظة، ويمكن تحديدها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، تحت إشراف: أ. د: يحه عيسى، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص. 206-207.



1. دراسة السوق: حيث تعتبر أسلوبا مهما لممارسة اليقظة وتطويرها وتتعلق بمجموعة الأبحاث الخاصة بالجوانب المختلفة للسوق من الزبائن (حاجاتهم، رغباتهم وعاداتهم) والموردين من حيث عروضهم من منتجات أسعار وغيرها من العناصر.

وتتمثل دراسة السوق في "مجموعة الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبلية". كذلك فإن دراسة السوق تهتم بتجميع وتسجيل وتحليل وكتابة تقرير لكل الأحداث المتعلقة بنقل وبيع المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك وهي عموما تعتمد على نظرية الإحصاء والاحتمالات وتستعمل دائما الطريقة العلمية.

كما تعرف أيضا بأنها "مختلف نشاطات المؤسسة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها"<sup>1</sup>.

- تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة وتوصيفها من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة ونوع النشاط وحجم الأعمال والشكل القانوني والمنطقة بالنسبة للمشتري الصناعي؛

- دراسة أنماط الشراء والعادات والاتجاهات والانطباعات والدوافع والآراء والاحتياجات الخاصة بالمستهلكين والمشتريين الصناعيين؛

- تحديد حجم الطلب حاليا ودراسة التغيرات المتوقعة مستقبلا؛

- تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك الصناعي في المنتجات<sup>2</sup>.

تهتم دراسة السوق بتحليل بيئة المؤسسة في أوسع نطاقها، والغرض من دراسة السوق هو فهم ومعرفة هذه البيئة المستقبلية، وتعتبر دراسة السوق أمر بالغ الأهمية، لأنه يسمح بالتعرف على توقعات العملاء المستقبلية، واحتياجاتهم ونقاط قوة وضعف المنافسين. فهي أساس "تعريف الإستراتيجيات التجارية" فكيف يمكن تحديد سياسة التسعير دون المعرفة الجيدة للعملاء المستقبليين، المنافسين...، كيف يمكن تحديد ميزتها التنافسية دون معرفة سوقها، ومن خلال دراسة السوق ستكون المؤسسة قادرة على

<sup>1</sup> فريحة ليندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالم، الجزائر، 2014-2015، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي، خطوات ومراحل دراسة السوق، مقالة متوفرة على الموقع:

(تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/03/14) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/188237>

تصميم توقعاتها المالية لمدة 3 سنوات، فبدون دراسة سوق جيدة فإن التوقعات ليس لها أي قيمة<sup>1</sup>.  
ونجد أن هناك نوعان من دراسة السوق تكمل إحداهما الأخرى وهما: الدراسة الكمية والدراسة النوعية<sup>2</sup>. الدراسة الكمية تسمح بقياس الآراء والسلوكيات وبالتالي تحديد الكمية التي يمكن بيعها والأوقات التي ستباع فيها والأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة، أما الدراسات النوعية فتسمح بتقييم ومعرفة سلوكيات وردود أفعال المستهلكين اتجاه المنتجات المعروضة وعادة ما يقوم الباحث بإجراء الدراسة النوعية أولاً ثم على ضوء نتائجها يمكن له اقتراح إجراء الدراسة الكمية، وعليه فإن الدراسة النوعية تعتبر خطوة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسات الكمية ذلك أن الدراسة النوعية تزود الباحثين بالأطر والبناءات النظرية التي يمكن الإنطلاق منها الى ميدان الدراسة الكمية. لذلك فالدراساتين مكملتين لبعضهما البعض.

وعند دراسة السوق تقوم المؤسسة بعدة خطوات حيث تقوم أولاً بتحديد المشكلة أو الفرصة وتعتبر هذه الخطوة من أكثر الخطوات أهمية وخطورة وترجع أهميتها إلى أنها تمثل المبرر الرئيسي للقيام بالدراسة من أجل خدمتها أما خطورتها فتكمن في أنه في حالة حدوث أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه عدم صحة ودقة جميع الخطوات المتعاقبة في الدراسة ومن ثمة الوصول إلى نتائج غير دقيقة وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة. ويجب أن يراعى عند صياغة مشكلة الدراسة عدة شروط أهمها: الإيجاز، الوضوح، الواقعية. بعدها تقوم بوضع تصميم للبحث: حيث يعبر تصميم البحث عن إستراتيجية عامة للتعامل مع مشكلة البحث وعملية جمع وتحليل البيانات ويتضمن تصميم البحث كل من مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، ومتغيرات الدراسة، والعينة المستخدمة، ومعايير قياس المتغيرات، وجمع البيانات وكذلك أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات. ثم تقوم بتحديد نوع ومصادر البيانات والتي تتمثل في البيانات الثانوية: هي تلك البيانات التسويقية أو غير التسويقية التي سبق جمعها وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها لأغراض أخرى خلافا لمشكلة الدراسة الحالية. والتي تجمع من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة. والبيانات الأولية: هي البيانات التي تجمع لأول مرة لخدمة غرض أو أغراض محددة في الدراسة أي أنها بيانات لم يسبق جمعها وتحليلها ونشرها وتتمثل مصادر جمعها في: الاستقصاء، الملاحظة... إلخ، وبعدها تقوم بجمع البيانات وتحليلها وعرض النتائج المحصل عليها<sup>3</sup>.  
وعادة ما تعتمد المؤسسة في دراسة السوق على خمسة طرق هي:

<sup>1</sup> L'étude de marché, 04/05/2014, P 1. document internet disponible sur le site :

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiuzpL LornMAhWExxQKHRYnBC8QFgg9MAU&url> (consulté le: 12/11/2015 ).

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، مرجع سابق، ص 351.

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، خطوات ومراحل دراسة السوق، مقالة متوفرة على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/188237> (تم الإطلاع عليه بتاريخ 2015/03/14)

**1. الدراسة الوثائقية:** تتمثل هذه الدراسة في التطلع وتلخيص الدراسات أو المعطيات والبيانات الموجودة حاليا. ومصادرها الأساسية كثيرة ومختلفة مثل: تقارير الدراسات الحالية، الصحافة المختصة أو المهنية، الكتب وكتيبات المنتجين. وكان توажدها يتمثل أساسا في الغرف التجارية والصناعية والمكاتب ومراكز التوثيق والانترنت والديوان الوطني للإحصائيات ومختلف مراكز ومكاتب التوثيق لمختلف الإدارات المركزية والحكومية.

**2. مقالات المختصين:** يوجه المختص في هذه الطريقة المؤسسة إلى مختصين آخرين، بل يوصيها بذلك، كما تمكن هذه الطريقة من الوصول لمعلومات خاصة (حصرية)، فضلا عن مصادر إعلامية جديدة. والمختصون بها كثيرون ومختلفون ومتميزون، منهم: الصحفيين، النقابات المهنية، المحاسبين والمحامين، المصرفيين والمنافسين والموردين والموزعين، والمختصين في النقل والشحن والملحقين التقنيين للغرف القنصلية والسفارات.

**3. اجتماعات مع المستهلكين:** تعتمد هذه الطريقة على جمع عدد ما بين 8 إلى 12 من المستهلكين المرتقبين للسلعة، وجعلهم يعبرون بكل حرية عن سلوكياتهم الشرائية، استعمالهم للسلعة، طموحاتهم وتطلعاتهم. وتهدف هذه الطريقة إلى البحث عن معلومات نوعية أكثر منها كمية: أفكار جديدة، احتياجات غير ملبات، البحث عن اسم للسلعة واختيار حملة إشهارية أو اختبار للسلعة.

**4. المشاهدة:** تتمثل طريقة المشاهدة في الملاحظة والمتابعة لكيفية تصرفات وأعمال المنافسة والمستهلك في استعماله للسلعة أو في توجهه إلى المحل (نقطة البيع).

**5. التحقيقات:** يمكن اللجوء إلى طريقة السبر أو القيام بالتحقيقات في بعض الحالات حيث تكون أحسن الأساليب أو الطرق لدراسة السوق. وهذا يعني أنها ليست ضرورية في كل دراسات السوق. وتتمثل في طرح عدد أو جملة من الأسئلة على عينة من الزبائن المرتقبين، بهدف استخلاص عدة إحصائيات موثوقة<sup>1</sup>.

ويوجد من الباحثين والتسويقيين من يفضل استخدام مصطلح "بحوث التسويق" بدلا عن دراسات السوق، معتبرين أن مجال بحوث التسويق أوسع ولا ينحصر فقط في بحوث السوق. فهم يرون في بحوث التسويق "النشاط الذي يربط بين المؤسسة وبيئتها التسويقية، فهو يشتمل على تحديد وتجميع وتحليل وتفسير البيانات التي تساعد الإدارة لتفهم البيئة، وتحديد وتفسير المشاكل والفرص، وتنمية وتقييم القرارات التسويقية"<sup>2</sup>.

تلعب دراسة السوق والمعلومات المحصل عليها من خلالها، دورا مهما في ممارسة وتدعيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وخاصة اليقظة التجارية والنافسية. إذ أن هذه الدراسة "تحتوي على مختلف

<sup>1</sup> نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عنابة، الجزائر، 2004، ص. 17-18.  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق - أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض،-، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 37.

أنشطة المؤسسة تنظيماً لجمع وتحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالأسواق وبالجمهير عامة، بهدف تكوين قاعدة للقرارات التسويقية وتحديد الأخطار، وذلك حسب إجراءات محددة ومصاغة ومنظمة على طرق وتقنيات علمية لضمان موضوعية، دقة، جدوى وموثوقية هذه المعلومات<sup>1</sup>.

## 2. تحليل Swot

تعتبر عملية فحص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ضرورية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ستواجهها، ونقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، وتحليل ( SWOT ) يعتبر من بين الأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المختلفة عن بيئة المؤسسة، والتي تغذي اليقظة الإستراتيجية وتمثل موردا جيدا من مواردها. فتحليل SWOT هو "تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية". كما يعتبر "أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. وهو "إجراء تحليل ظرفي - بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط"<sup>2</sup>. إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها:

### 1- نقاط القوة ( Strengths ): وتحدد من خلال الأسئلة التالية:

- أ. ما هي المزايا التي تتمتع بها المؤسسة؟
- ب. ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين؟
- ج. ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للمؤسسة؟
- د. ما هي نقاط قوة المؤسسة التي يراها الناس في سوق المؤسسة؟

### 2- نقاط الضعف ( Weaknesses ): وتحدد من الأسئلة التالية:

- أ. ماذا يمكن للمؤسسة أن تحسنه؟
- ب. ماذا يجب على المؤسسة أن تتجنبه؟
- ج. ما هي نقاط الضعف في المؤسسة التي يراها الناس في السوق؟

### 3- الفرص ( Opportunities ): وتحدد بالسؤالين التاليين :

- أ. أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها المؤسسة؟
- ب. ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها المؤسسة؟

<sup>1</sup> نصيب رجم، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المنعقد يومي 16 و18 أفريل 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 9.

## 4- التهديدات ( Threats ): وتحدد من خلال الأسئلة الآتية:

- أ. ما هي المعوقات التي تواجهها المؤسسة ؟
- ب. ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة ؟
- ج. ما هي المواصفات المطلوبة لعمل المؤسسة، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير؟
- د. هل التغيرات التكنولوجية تهدد موقف المؤسسة؟
- هـ. هل المؤسسة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية؟
- و. يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط المؤسسة<sup>1</sup>؟

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن كل مؤسسة قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها جراء التغيرات البيئية الحاصلة. وبالتالي إن المؤسسات يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الداخلي والخارجي لتحديد نقاط قوتها والعمل على دعمها وزيادتها وتحديد نقاط ضعفها والعمل على تقليصها وكذلك تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة التي يمكن اقتناصها وقبل أن يختطفها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت.

إن الدقة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أمر حيوي، في ظل الظروف السائدة الآن، لضمان سلامة المؤسسة وديمومتها وهذه الدقة تعتمد أساسا على الطرق والأساليب المتبعة لفحص البيئتين الداخلية والخارجية ومستوى استمرارية هذا الفحص وفترته الزمنية والفريق الذي يقوم به ومستوى تأهيله وكفاءته ومستوى دقة وتحديث نظام المعلومات الذي تعمل به المؤسسة.

إن كل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل ( SWOT ) بكفاءة وفاعلية إذ أصبح استخدامه ليس ضروريا فقط لصياغة استراتيجيات المؤسسات بل هو ضروري لديمومتها ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية.

بصفة عامة يمكن القول أن كل من تكنولوجيات المعلومات وقواعد البيانات، تسمح للمؤسسة بتطوير أساليبها في ممارسة اليقظة وتحسين جودة أدائها. وتعمل على تفعيل العمل الجماعي والتواصل بين الأفراد مما يسمح بنشر المعلومات والتبادل السريع لها. إضافة إلى ذلك فهي تساهم في تخفيض تكاليف وحجم الموارد الملموسة والغير ملموسة الضرورية للقيام باليقظة. وبالتالي فتكنولوجيات المعلومات هي وسائل لا يمكن الاستغناء عنها في أداء نشاط اليقظة وتيسير الاستفادة من مزاياه.

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، نفس المرجع، ص 10.

## المطلب الثاني: ممارسة اليقظة الإستراتيجية

من أهم تحديات نظام اليقظة الناجح ممارسة اليقظة بطريقة منظمة وممنهجة. فبعد تحديد مستوى نشاط اليقظة المراد تحقيقه ( تشغيلي، استراتيجي أو استشرافي)، يبدأ التجسيد بإتباع عدة مراحل من جمع، تحليل وتركيب المعلومات ثم نشرها لاتخاذ القرارات، والتي تتولى القيام بها خلية اليقظة.

## أولاً: مراحل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المؤسسة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات. مع الإشارة إلى أن هذا النموذج الذي يضم مراحل اليقظة الإستراتيجية هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور " هيمبرت ليسكا Hembert LESCA ". ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

## 1. مرحلة البحث عن المعلومات:

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة ويجب على خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة، لذا فهذه المرحلة تنفرع إلى:

## • الاستهداف.

## • تعقب وجمع المعلومات.

**1.1. الاستهداف:** يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض المجهودات، حيث أنه يهدف إلى الإجابة عن السؤال: ماذا يجب معرفته عن المحيط (الخارجي والداخلي) للمؤسسة، في فترة معينة؟، أو بشكل آخر، ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة؟.

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة. والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية. هذه البطاقة (او كما تسمى بالرسم الخرائطي Cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمدخل الثاني عليه المواضيع (المجالات Themes). كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتمسها المؤسسة.

ويمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع (المجالات Themes) كما يلي:

**1.1.1. المتعاملون (الأعوان Acteurs):** المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات

وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء كان التأثير إيجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر، ويمكن أن تتضح من خلال الحدث الناجم من المتعامل في هذا الشأن، كابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. وبالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغييرات محتملة في محيط المؤسسة وأن تكون لمثل هذه التغييرات نتائج هامة للمؤسسة، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وكذا المتعاملين المحتملين أيضا. لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة، والمتعامل يتميز باسم و عنوان (متضمنا عنوان إلكتروني). والاستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلا.

**2.1.1. المواضيع (المجالات Themes):** يتمثل الموضوع في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة

بالمتعامل والتي تهم وتتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة. بعبارة أخرى، تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط وكل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث ومعرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراتها إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء، بل ما يفيد المؤسسة فقط ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

- حول الزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون موردوه.

- حول المنافس: شركاؤه، توجهات أبحاثه.

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

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهم المؤسسة، أو

العكس لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

وباعتبار الهدف هو نتيجة عملية الاستهداف فإنه يضم أيضا:

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات؛

- قائمة مصادر المعلومات المراد البحث عنها (تعقبها)؛

تحتاج هذه الخطوة إلى مجهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها، وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن

فريق اليقظة الإستراتيجية هو المنشط لهذه العملية.

يتم مبدئياً تحديد الجدول الذي يضم "المتعاملين" و"المواضيع" كما يلي:

		المواضيع المتعاملين	
		؟	
			؟

هذا الجدول هو عبارة عن مسودة، يضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تهتم فريق اليقظة الإستراتيجية، ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين، والتوصل إلى تكوين الهدف، هذه العملية تتم عن طريق الفحص، والذي يقوم به أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية.

أولاً: تحضير الفحص (من طرف رئيس المشروع): كل من القائمتين (قائمة المواضيع وقائمة المتعاملين) ينتج عنها جدول بمدخلين، حيث ان الجدول الأول يوضع على هامشه قائمة أسماء "المتعاملين"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية، وفي الجدول الثاني يوضع على هامشه قائمة أسماء "المواضيع"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية.

ثانياً: القيام بعملية الفحص (من طرف أعضاء فريق اليقظة الإستراتيجية)، حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء، كل عضو يمثل دور المراجع ويقوم بما يلي:

- بالنسبة للجدول الأول الذي يوضح قائمة "المتعاملين والأعضاء" كل مراجع يكمل العمود الذي يبرز اسمه، حيث يتفقد هامش المتعاملين فإذا وجد أنه ينقص "متعامل" مثلاً فإنه يضيفه.

- يقوم بوضع علامة (x) على "المتعاملين" الذين يحضون باهتمامه من خلال نشاطاته المتكررة.

- يقوم بنفس الخطوات بالنسبة للجدول الثاني الذي يوضح قائمة "المواضيع والأعضاء".

ثالثاً: يتم إعادة النسختين من الجداول بعد ملئها إلى رئيس المشروع (مشروع اليقظة الإستراتيجية).

رابعاً: يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين كالاتي:

- الجدول الأول (الذي يمثل المهتمين بالمتعاملين)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصوراً بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "متعامل".

- الجدول الثاني (الذي يمثل المهتمين بالمواضيع)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصوراً بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "موضوع".



وبهذا الشكل يتم تحديد "المتعاملين والمواضيع" ذات الأهمية الكبرى، وبذلك يتم تحديد الهدف، ثم بعد ذلك يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل "متعامل" وبكل "موضوع"<sup>1</sup>.

#### ❖ تعقب وجمع معلومات اليقظة:

التعقب هو العملية الإرادية الطوعية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي تلقاء نفسها، فمن الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي Pro-active وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات ولهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية.

**1.2.1. أنواع المتعقبين:** يتم التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكافئين بتعقبها:

**أ. المتعقبين المقيمين (المستقرين):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد،...).

**ب. المتعقبين المنتقلين (الميدانيون، المتجولين):** ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين المنافسين المخابر، المعارض،... الخ، من أجل التوصل إلى المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية، بصرية، لمسية، ذوقية)<sup>2</sup>.

#### 2.2.1. اختيار المتعقبين:

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ولهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي:

- **معيار الهدف:** إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء. والمتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال "من هو المعني؟ وبماذا؟" أي المتعاملون؟ ومع أي الموضوعات؟.

- **معيار مصادر المعلومات:** وهو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة؟

- **معيار الشخصية:** من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟

- **معيار العدد:** يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا، نتاج التفكير و الموارد التي تريد المؤسسة أن تتركسها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا، فالمؤسسة

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص-ص. 11-14.

<sup>2</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، نفس المرجع، ص 14.

التي تحتوي على مائة شخص، ناذرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنتا عشر مثلا.

- **معيار التحفيز:** حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه و رغبته و تعلقه بهذه المهمة.

**3.2.1. تكوين المتعقبين:** لكي يكون المتعقب مقبولا و يجب عليه معرفة ثلاثة أشياء:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة.

- اختيار المعلومات.

- اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

و لهذا يجب وضع تكوين للمتعبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح و فعال ، و مراحل التكوين هي كالتالي:

- التدريب على الانتباه ، على الإدراك والفهم وتوسيع مجال الرؤية.

- التدريب على سلوك الفضول و الاستجواب و الذهاب إلى أبعد من ما قد يكون وراء ذلك؟.

- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة ، و التطور نحو الذكاء الجماعي.

- التدريب على استعمال المعلومات (المعلومات المفيدة و لأي نشاط).

- التدريب على اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) للمعلومة.

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص

المستلم (المستعمل)، لهذا فإن هذه الخطوة تعتبر حساسة وهي تفرض على المتعقب أن:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها لأجل الشخص المعني بها (تفادي تراكم المعلومات)؛

- تكييف شكل ولغة بطاقة الترصد، حسب الشخص المعني، (من أجل هذا، يجب معرفة كل المستعملين

المحتملين، أو الأشخاص المعنيين بالمعلومة التي يتم رصدها)؛

- إرسال المعلومة الخامة أو المفسرة (إذا كانت مفسرة، كيف ومع من يتم إرسالها؟. وهنا يأتي دور

المنشط لعملية اليقظة لتوضيح ذلك)؛

- تحويل المعلومة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب.

يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكتبي يعتمد على كلمات مفتاحية، بل يجب أن يتوفر في المتعقب

القدرة الإدراكية لتحسس المعلومات. فعملية التعقب ليست واضحة ولا سهلة، فهي تواجه الكثير من

الصعوبات التي تحتاج مجهودات إرادية (طوعية) من قبل المتعقب، كما تحتاج إلى تحفيز من المسؤولين.

مخرجات عملية التعقب: تتمثل مخرجات عملية التعقب في الجداول الآتية:

- جدول يشير إلى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الإلكتروني، رقم

الهاتف والفاكس، المكان المتواجد فيه)؛

- بطاقة الرصد (fiche de captage) (بالنسبة للمتعبين الميدانيين أو المنتقلين)؛

- بطاقة قراءة (fiche de lecture) (بالنسبة للمتعبين المقيمين)؛

- جدول يشير إلى المتعبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها<sup>1</sup>.

## 2. تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية و التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

**1.2. صعود المعلومات:** وهي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها والذي غالبا ما يكون منشط و منظم اليقظة الإستراتيجية. ويتطلب صعود ومرور المعلومات من المتعبين ما يلي:

- المعرفة لمن يجب إيصال المعلومات له بوضوح، و يكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وعدم خسارة الوقت.

- توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للاستعمال.

❖ **انتقاء المعلومات:** وهنا يتم اختيار وفرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة فقط.

### 1.2.2. تعريف انتقاء المعلومات:

انتقاء المعلومات هو العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ، وقد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خلق عملية اليقظة الإستراتيجية، وكذا الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

### 2.2.2. القائم على عملية الانتقاء:

الشخص المسئول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعبين الميدانيين فهذا القائم على عملية الانتقاء هم المتعبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات وعملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة ولكل المعلومات المجمع. أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي:

- في البداية يقوم المتعبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت ،... الخ. ومن ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير.

- الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، وحالات الانتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص 15.

الانتقاء (المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية، ... الخ. كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.

### 3.2. تخزين المعلومات:

تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية يعد شرطا ضروريا وأساسيا لتطوير واستغلال هذه المعلومات. وهو يجسد تقاسم المعلومات، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخولين، والتخزين يمكن أن يكون تراكم معرفي للمؤسسة والتخزين قد يكون:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولى (المقال الصحفي على سبيل المثال).

- تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الانتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين.

وعليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين التاليين:

- تخزين مركزي، أي في مكان واحد.

- تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة<sup>1</sup>.

### 4.2. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة. فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة و الضعف مثلا) بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل. مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية والمحتملة، قدراته الابتكارية، شركاؤه... الخ، فالمعالجات الممكنة معروفة، ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة وبقدر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات ورؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت، (فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية)، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة.

وتكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة، لذا فهي تتطلب الطرق لتحليلها وعند التحدث عن استغلال إشارات الإنذار المبكرة لتكوين معنى يفترض أولا تجميع هذه المعلومات وتخزينها مسبقا من

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص. 15-16.

أجل أن تكون متاحة للاستعمال، حيث أن هذه المعلومات تكون جزئية ناقصة، غامضة، مبهمه، لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرح هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة و تحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكلي ومنظم ذو دلالة، بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى على أساس الإشارات الضعيفة.

ويمثل إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة وإنشاء معنى إضافي للمعلومات و ذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل، وكذا مع الذكريات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعمة والمخزنة وكذا المساهمة جماعيا في إنشاء وإعداد السيناريوهات والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية، ويسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتيقظون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا وكذا القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية<sup>1</sup>.

### 3. نشر المعلومات

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

### 1.3. نشر المعلومات:

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. 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 تحق بالمؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه 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 إنشاؤه، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية. ويمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات والمعرفة:

- طريقة المخزونات " L'approche par les stocks " حيث يكون مدير التخزين سلبيا، ولا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي، مرجع سابق، ص. 16-17.

- طريقة التدفقات " L'approche par les Flux " حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

#### 4. تنشيط اليقظة الإستراتيجية:

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظمة ومنتشرة لجهاز اليقظة الإستراتيجية. حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، بهدف تحفيزهم، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم.

- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات و معنى لهذه المعلومات.

- دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.

- اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات؛

- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة؛

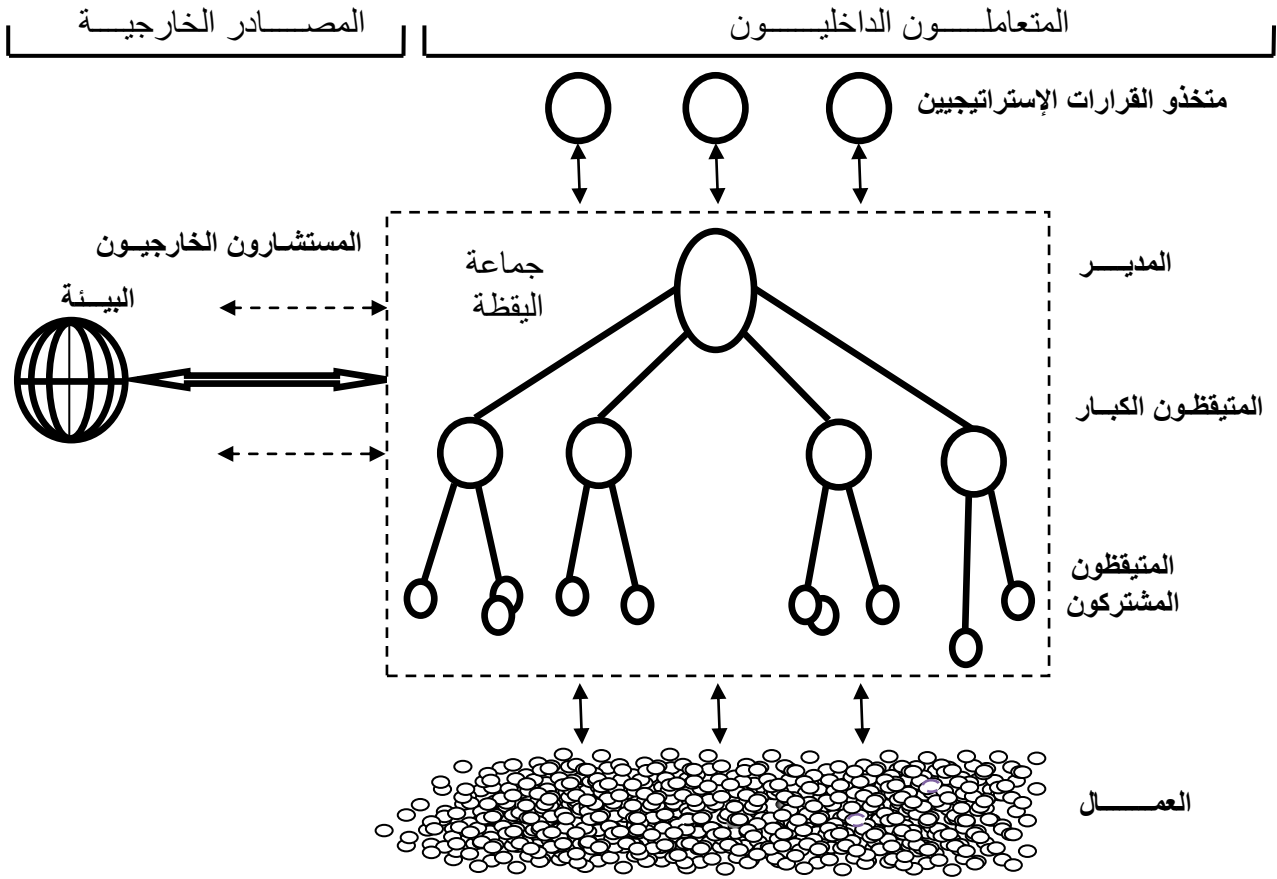
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام يساعد المؤسسة على تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبما أن معلوماتها خاصة تتعلق بالبيئة الخارجية فهي نظام معلومات مفتوح على البيئة، يأخذ مدخلاته منها في صورة إشارات الإنذار المبكرة، ويقوم بتحليلها ومعالجتها ونشرها على شكل معلومات إستراتيجية، يستخدمها متخذو القرارات في اتخاذ قراراتهم بفعالية أكثر، حيث تتمكن المؤسسة من الاستجابة لتغيرات المحيط بصورة مسبقة، واقتناص الفرص وتفادي الأخطار التي يمكن أن يحدثها عدم التأكد والاضطراب البيئي.

#### ثانيا: القائمون باليقظة الإستراتيجية

إن القيام بكل مراحل عملية اليقظة يحتاج إلى قائمين مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، ونجاحها مرهون بهم وقدرتهم على تمييز المعلومة المفيدة من جملة المعلومات المتوفرة بالمحيط، وكشف الفرص والتنبيه للتهديدات الموجودة فيها. والمتيقظ نادرا ما يعمل لوحده، بل إنه ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية. فاليقظة نشاط مبني على أساس العمل الجماعي، كما يبينه الشكل الآتي "الشكل رقم: 06"

الشكل رقم (06): القائمون باليقظة



المصدر: Michel CARTIER, la veille intégrée: comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation, pôle économique, dossier spécialisé, 2003, p37, ouvrage disponible sur le site: [http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier_veille.pdf) (consulté le 23/02/2015).

من خلال الشكل يتضح أن القائمين بعملية اليقظة هم أولئك الذين لديهم علاقة مباشرة بنشاط اليقظة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وحتى أدوارهم في هذه العملية وهم:

1. **متخذو القرارات الإستراتيجيين:** الرؤساء، نواب الرؤساء، الإطارات والمسيريون السامون، أعضاء مجلس الإدارة، المديرون الكبار، متخذو قرارات التخطيط الإستراتيجي، تحليل السوق...إلخ.

#### ❖ دورهم

- عرض المواضيع على جماعة اليقظة أي عرض العناصر المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة ثم تحليل نتائج اليقظة التي قدمت إليهم في شكل سيناريوهات.
- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال باتخاذ القرار.
- هدفهم البحث عن إبداعات تسمح بخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.

### ❖ صفاتهم

- التحديد الجيد للأهداف العامة للمؤسسة.
- معرفة جيدة للتطور الحاصل في بيئتهم، ورؤية كل ظواهر العولمة الحاصلة في محيطهم.
- 2. **المدير:** مثل: مسير مشروع، نائب المسير، عامل رئيس في المعلومات.

### ❖ دوره

- مسؤول عن المعلومة، وعلى نشرها وأمنها. فهو المسؤول عن تنظيم، تشغيل وتحسين اليقظة.
- مناقشة طلبات المعلومات وموضعها في جماعة اليقظة.
- إعداد ومراقبة دفتر الحاجات.
- مناقشة السيناريوهات والتأثير على متخذي القرارات الاستراتيجية لحثهم على إعادة تنظيم نظرتهم حول الحاضر.
- وضع رزنامة الإبداعات وعمليات المتابعة بغية تصحيحها عند وجود فجوة.
- التيقظ للجوانب المتعلقة بسرية العملية.
- إدارة ميزانية اليقظة.

### ❖ صفاته

- منشط ومحفز لجماعة اليقظة إذن له مهارة في حث العمل الجماعي.
- التمتع بحس التنظيم.
- المهارة التسييرية: القدرة على تسيير الموارد البشرية والمالية.
- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.
- 3. **المتيقظون الكبار:** مهنيو البحث والتطوير، مهنيو التقييم التقني، المختصون في مجال التسويق، الخبراء.

### ❖ دورهم

- تحليل، تركيب، وتفسير المعلومات المجمعمة، فهم الاتجاهات الكبرى وكذا الإشارات الضعيفة التي تظهر.
- المشاركة جماعيا في إعداد الأنواع المختلفة من السيناريوهات.
- التحقق من صحة الخطوات بالمقارنة مع دفتر الحاجات وكذلك مع البيئة الخارجية (صحة وملائمة السيناريوهات وخاصة نتائجها).

### ❖ صفاتهم

- القدرة على العمل الجماعي.
- القدرة على التفكير الإستراتيجي وتطوير استراتيجيات التأثير.



- المعرفة لمجمل عملية اليقظة (مفاهيمها، تقنياتها، وسائلها ومناهجها) وكذلك خصائص الاقتصاد الجديد.
- 4. المتيقظون المشتركون: الباحثين، عمال المراقبة، عمال البحث عن المعلومة.

#### ❖ دورهم

- تحديد مصادر المعلومات.
- استكشاف البيئة بالقيام بتصفية وترجمة أولية لها.
- إعداد خلاصة للمعارف في شكل جرد الكتروني (باختصار) في الحاسوب الموزع لدى جماعة اليقظة.

#### ❖ صفاتهم

- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) وخاصة الفضول.
- امتلاك مصادر معلومات إستراتيجية، وبالتالي معرفة جيدة للبيئة الداخلية (المؤسسة) والخارجية (الأسواق).
- القدرة على تشارك المعلومات.
- التحفيز والمثابرة.
- التحكم في الفائض المعلوماتي.
- امتلاك العديد من المهارات: التحكم في الشبكات والبريد الإلكتروني، التحكم في تقنيات المقابلة والاستبيان.

#### 5. العمال: التقنيين والبائعين أي العمال في الميدان.

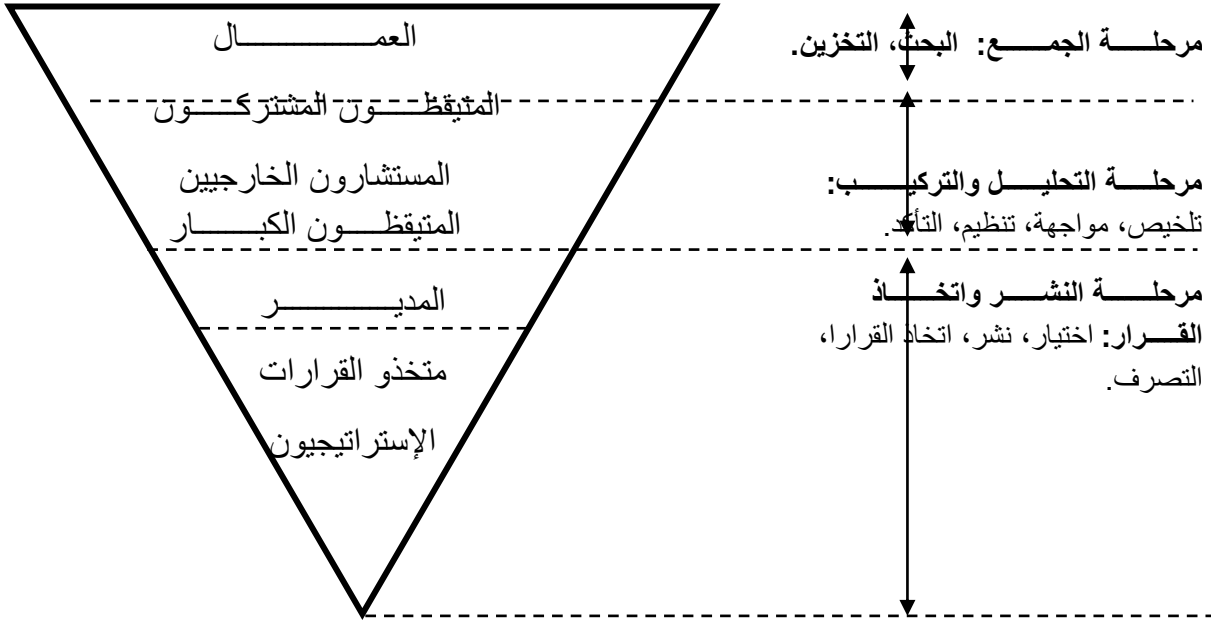
#### ❖ دورهم

- كل العمال في المؤسسة يجب أن يحفروا للمساهمة بشكل أو آخر في اليقظة.
- يوجد من بين العمال مستخدمون لدعم اليقظة كأمين المكتبة، السكرتير،... الذين يقدمون الدعم في جمع ومعالجة المعلومات.
- توجد جماعة الدعم التقني كالمسؤولين عن الحاسوب الموزع أو الشبكة، والمختصون في الإعلام الآلي والشبكات. هؤلاء يساعدون المتيقظين ومساعدتهم عند الحاجة.
- 6. الاستشاريون الخارجيون: إن اتحاد المستشارين، المحللين، المختصين والوسطاء في المعلومات، هم خبراء خارجيون بإمكانهم المساهمة في البحث عن معلومات محددة أو تأكيد صحة اتجاهات تمت ملاحظتها<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن توضيح القائمون باليقظة وأدوارهم بكل مرحلة في الشكل رقم:07:

<sup>1</sup> MICHEL Cartier, op.cit, p-p. 32-36.

الشكل رقم (07): القائمون باليقظة وأدوارهم بكل مرحلة



المصدر: Michel CARTIER, la veille intégrée: comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation, pôle économique, dossier spécialisé, 2003, p45, ouvrage disponible sur le site: [http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier_veille.pdf) (consulté le 23/02/2015).

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى متقنين مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية. والذين يتمتعون بعدة صفات تخولهم أن يتواجدوا ضمن فريق اليقظة. خاصة القدرة على كشف الفرص والتنبيه للتهديدات الموجودة فيها.

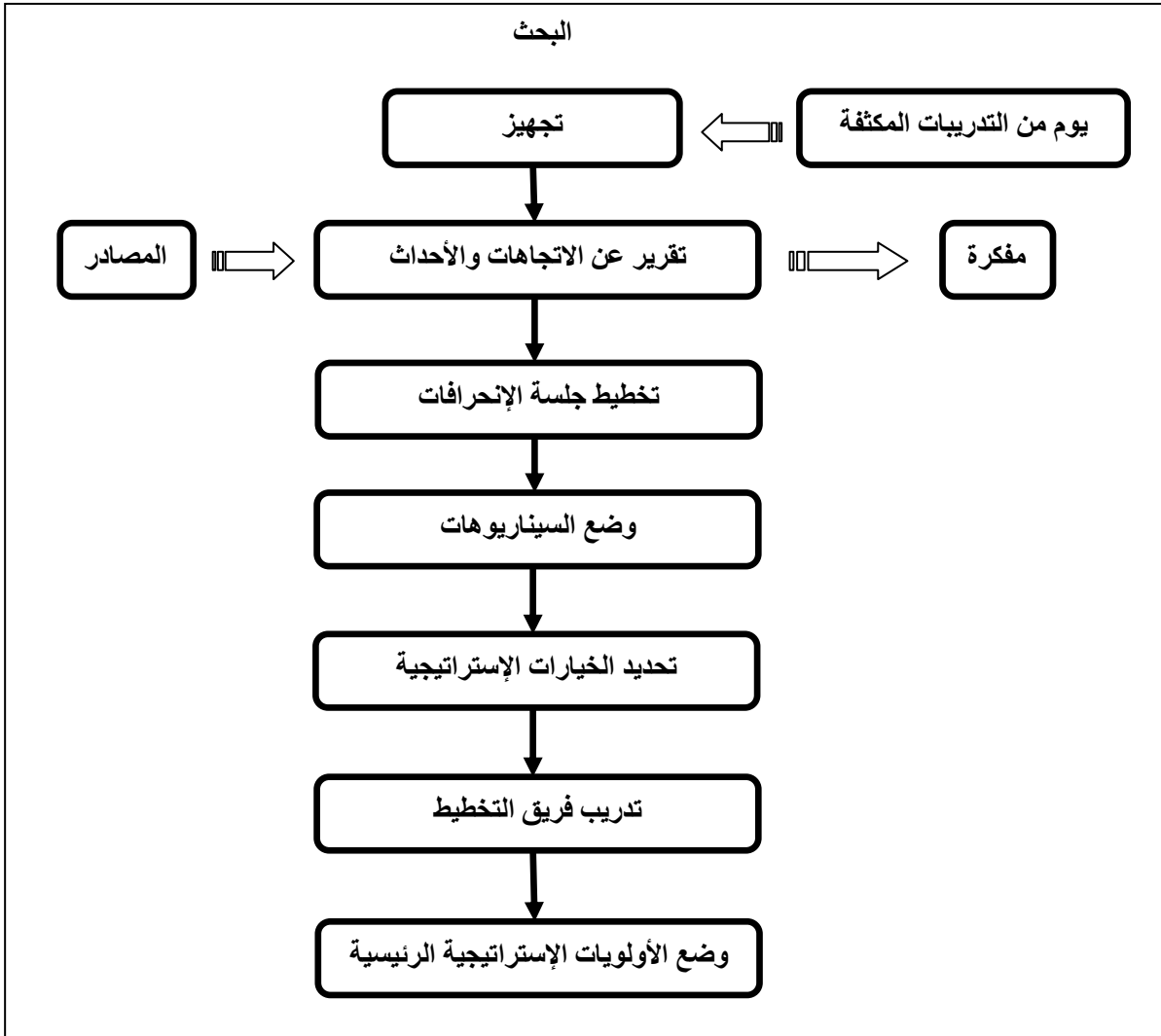
المطلب الثالث: نماذج اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت واختافت نماذج اليقظة الإستراتيجية منذ ظهورها لحد الآن، وذلك باختلاف الباحثين الذين كانوا يسعون لوضع نماذج تسهل على المؤسسات عملية ممارسة اليقظة. ويمكن ملاحظة هذا الاختلاف في الشكل أكثر من الجوهر. هذا ما تؤكدته دراسة Inès BOULIFA TAMBOURA<sup>1</sup> من خلال جمعها لبعض النماذج وتبسيط الضوء على ميزات وخصائص كل نموذج.

<sup>1</sup> Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p-p, 51-55.

أولاً: نموذج NANUS 1982: والذي يمكن توضيحه في الشكل رقم: 08:

الشكل رقم(08): تقنية المسح البيئي السريع: البحث (1982) NANUS



المصدر: Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion , Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p 51.

#### ■ الغرض/ خصائص العملية:

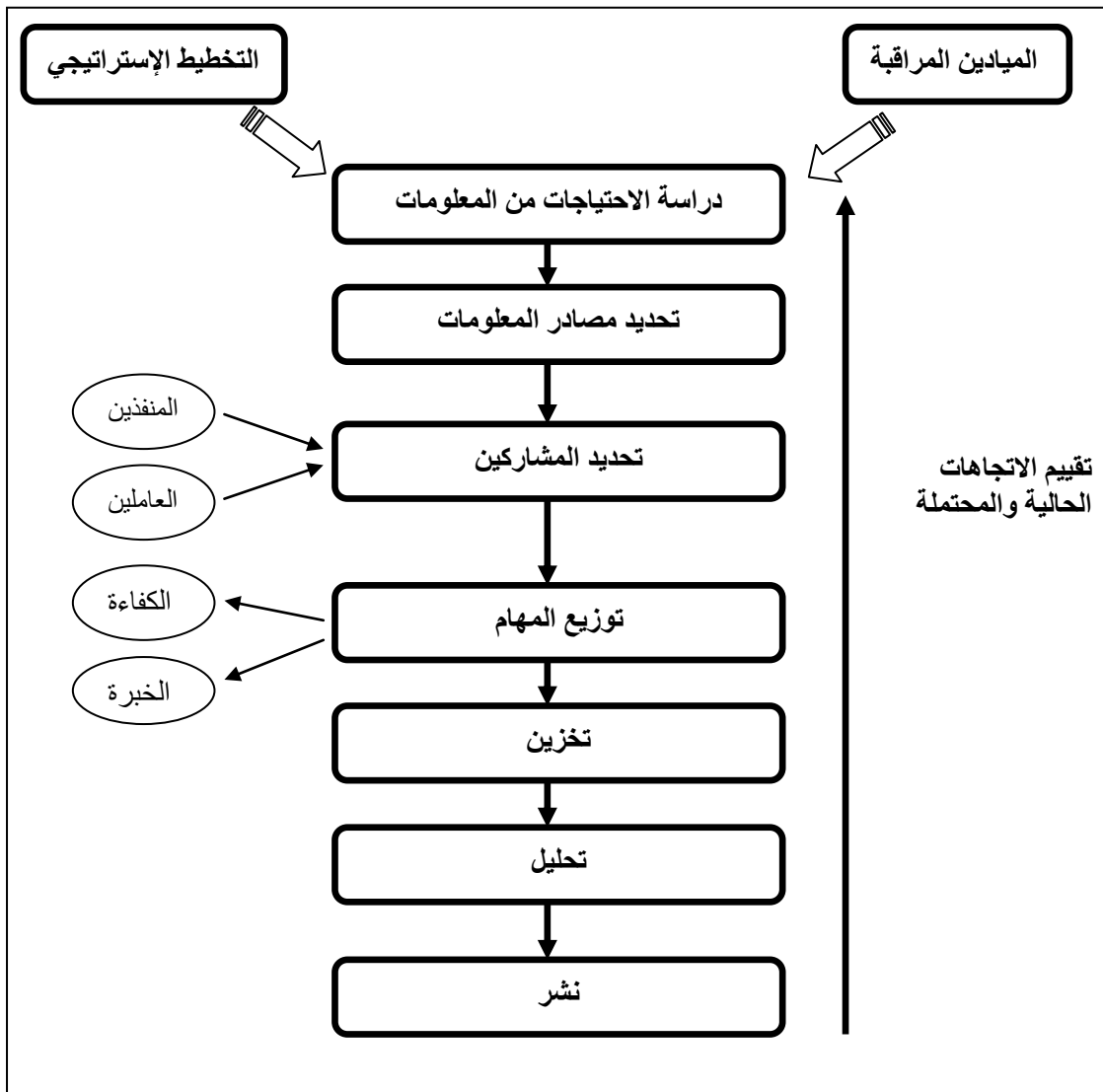
- عملية منظمة.
- مشاركة جميع المتدخلون في اليوم التدريبي المكثف.
- التشاور بين جميع الأعضاء حول الاتجاهات قد يؤثر على مستقبل المؤسسة.
- هذه التقنية تدعو إلى استخدام مستشارين خارجيين.

■ نقاط القوة والحدود

- نقاط القوة: هي العملية التي تربط الأفكار المتباينة.
- نقاط القوة: هي عبارة عن نموذج يتضمن خطوة تدريب الفريق المتدخل.
- الحدود: لم يتم ذكر المحيط المستهدف، الكاتب تكلم عن المحيط العام فقط.

ثانيا: نموذج: AACKER 1983: الموضح في الشكل رقم: 09:

الشكل رقم(09): نظام مسح المعلومات الإستراتيجية (1983) AACKER



المصدر: Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion , Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p 51.

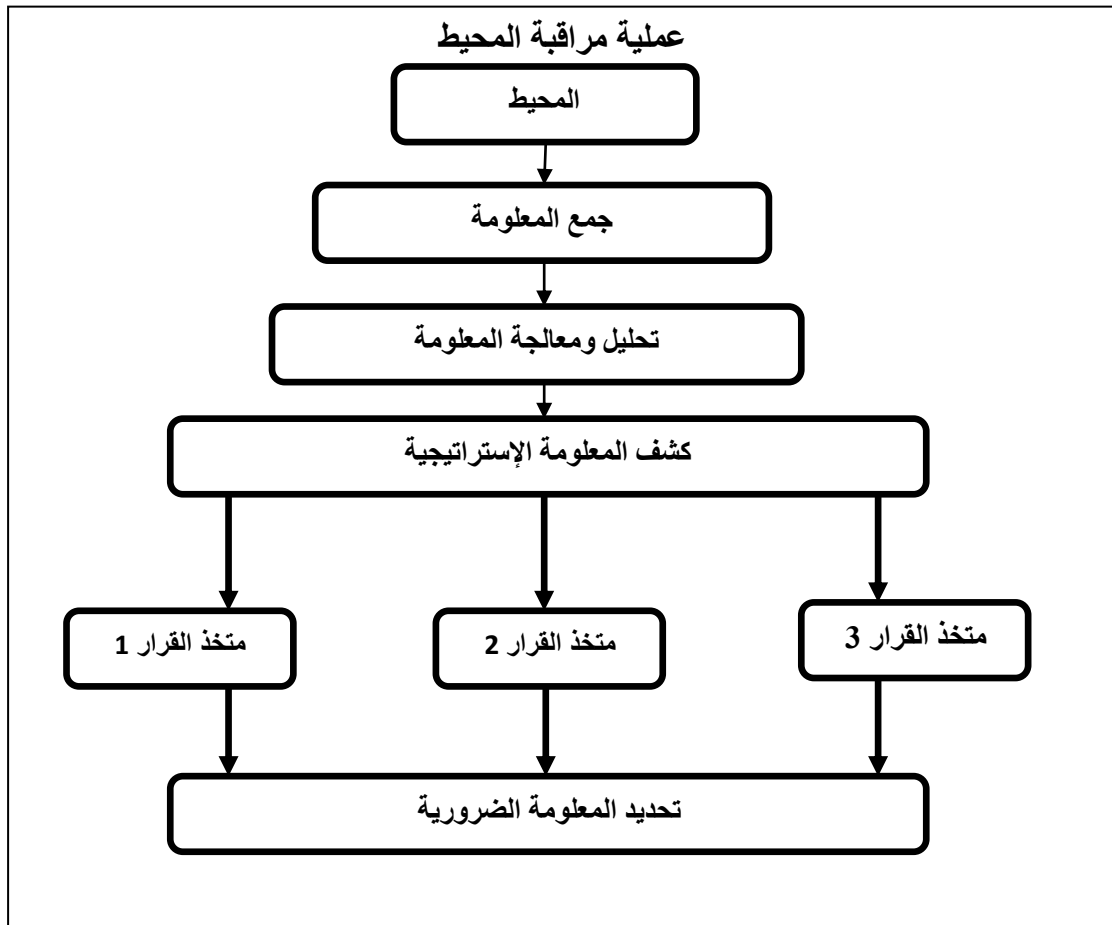
## ■ الغرض/ خصائص العملية:

- توزيع المهام والمسؤوليات يكون على أساس مهارات وخبرات المشتركين.
- إنشاء قاعدة معرفة من أجل النشر السليم للمعلومات.
- تحليل المعلومات.

## ■ نقاط القوة والحدود:

- نقاط القوة: تحديد الاحتياجات من المعلومات.
  - نقاط القوة: التكوين البسيط للعملية وبأقل التكاليف.
  - نقاط القوة: ضمان الفهم الجيد للمهام من طرف المشتركين.
  - الحدود: على المشاركين مراقبة جميع المصادر التي يواجهونها.
- ثالثا: نموذج THIETART 1984: الموضح في الشكل رقم: 10:

الشكل رقم(10): عملية مراقبة المحيط (1984) THIETART



المصدر: Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p 52.

■ الغرض / خصائص العملية:

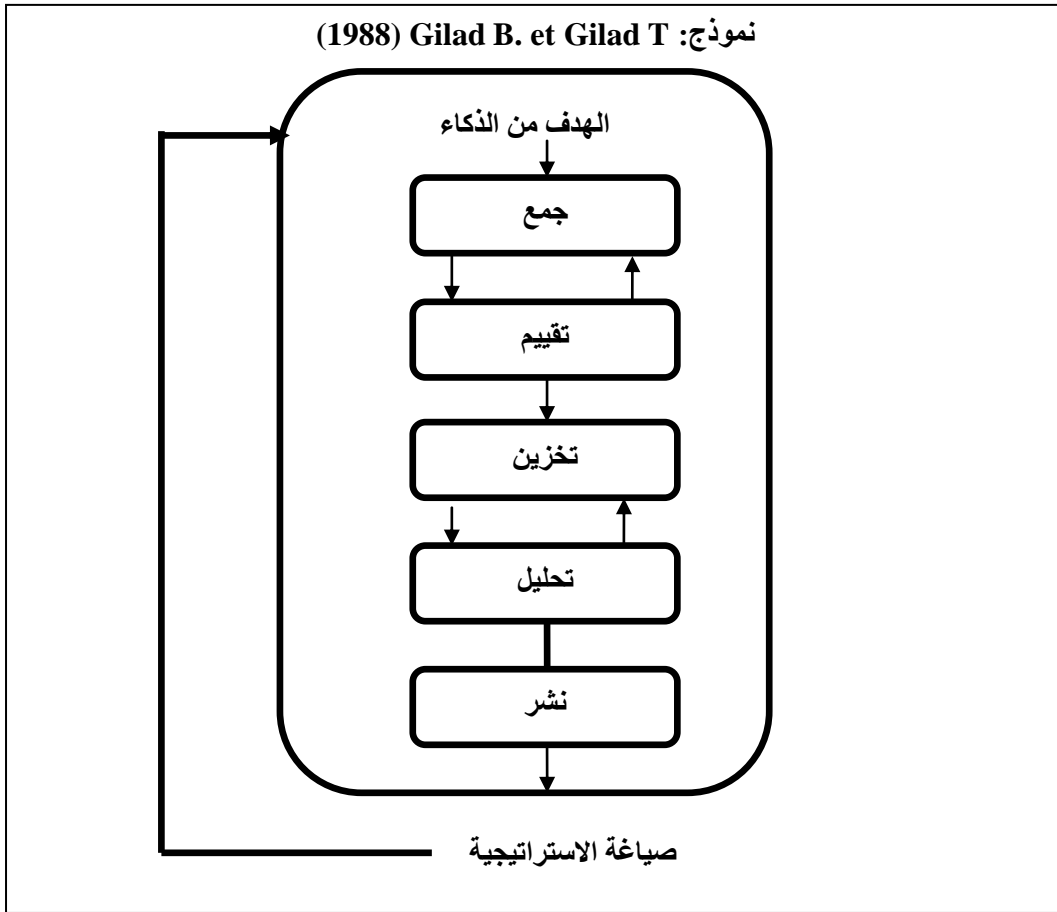
- أصل هذا العمل هو الحصول على المعلومات الاستراتيجية.
- دراسة الحاجة من المعلومات المختلفة والتي يجب أن تتكيف مع الأهداف.
- الكاتب يقترح قائمة من مصادر المعلومات للتدقيق.

■ نقاط القوة والحدود:

- نقاط القوة: يقدم الكاتب قائمة بمصادر المعلومات وفقا لاحتياجات متخذي القرارات.
- الحدود: نموذج أساسي بسيط وليس معمق.
- الحدود: لا توجد مواصفات لطبيعة الهدف، فهو يتحدث عن البيئة العامة.
- الحدود: لم يتم دراسة كيفية التنفيذ.

رابعا: نموذج GILAD T et GILAD B. 1988: الموضح في الشكل رقم: 11:

الشكل رقم (11): نظام ذكاء الأعمال (1988) GILAD B. et GILAD T



المصدر: Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion , Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p 53.

■ الغرض / خصائص العملية:

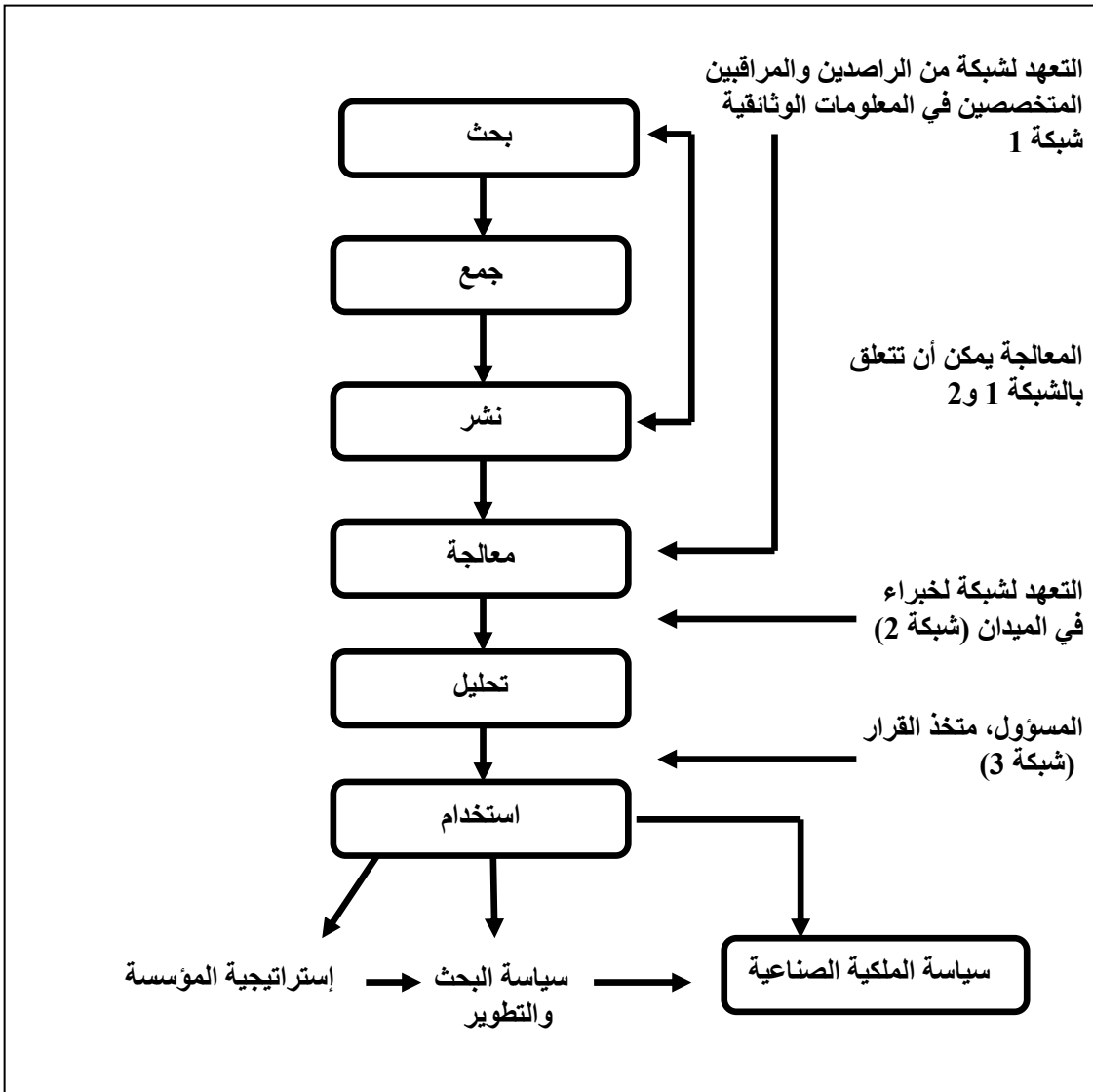
- ضرورة السيطرة على البيئة وتحديد الأولويات.
- تحديد الاحتياجات من المعلومات وتحديد المصادر.
- تقييم المعلومات التي يتم جمعها من خلال عدة معايير مقترحة.

■ نقاط القوة والحدود:

- نقاط القوة: اقتراح دعم لجمع المعلومات.
- الحدود: لا توجد مواصفات للقائمين بعملية المراقبة.

خامسا: نموذج JAKOBIAK 1992: والذي يمكن توضيحه في الشكل رقم: 12:

الشكل رقم (12): JAKOBIAK (1992)



المصدر: Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008, p 53.





## ■ الغرض / خصائص العملية:

- استهداف البيئة من حيث الجهات الفاعلة / الموضوعات.
- صيغة الإنذار هي المترجمة هنا.
- عملية اختيار المعلومات المناسبة.
- إنشاء قاعدة المعرفة.

## ■ نقاط القوة والحدود:

- نقاط القوة: نموذج يقوم على الذكاء الجماعي للمؤسسة.
  - نقاط القوة: جميع خطوات العملية أدت موضوع الدراسات والبحوث.
  - الحدود: دراسة الاحتياجات من المعلومات من طرف صناع القرار لم يدرس جيدا.
- من خلال النماذج السابقة يمكن أن نلاحظ أن NANUS (1982) ركز على تدريب الأطراف المتدخلة في عملية المسح البيئي، وضرورة التشاور فيما بينهم عند تحديد اتجاهات المؤسسة ما يمكنهم من تبادل الأفكار والآراء، كما دعا إلى استخدام مستشارين خارجيين. أما AACKER (1983) ركز على توزيع المهام والمسؤوليات على أساس مهارات وخبرات المشتركين وضرورة الفهم الجيد لهذه المهام. وبالنسبة لـ THIETART (1984) فقد ركز على دراسة الحاجة من المعلومات المختلفة والتي يجب أن تتكيف مع الأهداف، وكيفية الحصول عليها ولم يتطرق إلى بقية المراحل من تخزين وتحليل ونشر. و GILAD B. et GILAD T (1988) فقد تطرقا إلى جميع المراحل من جمع، تقييم، تخزين، تحليل ونشر المعلومات. أما النموذج الذي قدمه JAKOBIAK (1992) فيركز على اليقظة التكنولوجية (المعلومات التي يتم جمعها تخص المحيط التكنولوجي) ويؤكد على ضرورة الابتكار (البحث والتطوير)، كما يؤكد على ضرورة الإستعانة بشبكة من الخبراء في هذا المجال. وركز LESCA (2003) على ضرورة العمل الجماعي وتكوين الموارد البشرية، واعتبر أن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون وسيلة لفشل أو لتطوير اليقظة الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل:

لم يعد التحدي أمام المؤسسات يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها وكيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها وإثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتهديدات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، فالسرعة، والمرونة، والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي المؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل بين بقاء و زوال المؤسسة. ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم معرفتها بأنواعها وحماية إرثها المعرفي وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة سوق. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري يعطي المؤسسة قدرة التأثير على بيئتها.

فاليقظة الإستراتيجية هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية. ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبؤ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة. ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتقاديرها أو التقليل من أثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

ويعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مرهون بما توفره المؤسسة من وسائل مادية وبشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

يمكن أن تقدم اليقظة للمؤسسات منافع كثيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية، وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها. هذه الأهمية تكسبها مكانة في هيكل المؤسسة كوظيفة من وظائفها الأساسية.

بعد أن قمنا باستعراض كل الجوانب التي تخص اليقظة الإستراتيجية وأهم نماذجها في هذا الفصل سنطرق إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالتسويق الابتكاري في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

التسويق الابتكاري بالمؤسسة ومجالاته

## تمهيد

حتى تكون أي مؤسسة في القمة لا بد لها أن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا، فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي. بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتكامل الأساليب وسموها، وأيضا نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور في التفكير. فعلى المؤسسات التحلي عن التفكير التقليدي في معالجة مشكلاتها والانتقال إلى التفكير الإبداعي والابتكاري، لأن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه.

إن طبيعة المشكلات التي تواجه المؤسسات متشابهة، وجميعها تحتاج لاستخدام مداخل ابتكارية، إبداعية تفي بالغرض المطلوب وتحقق الأهداف المرجوة من استخدامها، في كل المجالات وخاصة التسويق. فقد أكدت الدراسات الحديثة أن سبق النجاح للعديد من المؤسسات العالمية وارتباطها بالتميز كان على أسس تسويقية بالدرجة الأولى، حيث أن كل منها قد بذلت جهودا فائقة للتعرف المستمر على حاجات ورغبات عملائها، مع إمكانية كبيرة في تحديد الأسواق المرتقبة للنشاط، والقدرة على حفز ودفع العاملين لديها لإنتاج وتطوير منتجات عالية الجودة تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.

فالتغير المستمر الذي يميز أذواق وحاجات المستهلكين، جعل المؤسسات تبحث عن كيفية تطوير منتجاتها والاستجابة لكل هذه التغيرات التي تطرأ على رغبات المستهلكين. فإما أن تكون المؤسسة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين أو أن تستبق التغيير. وأحد المرتكزات المهمة لامتلاك هذه القدرات في التميز أي في رد الفعل السريع هي تبني التسويق الابتكاري كمدخل حديث يرجى من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون.

فالتسويق الابتكاري لا بد وأن يكون خطوة إلزامية للمؤسسات وليست خيارا. فلا بد من الابتكار في المزيج التسويقي، وخلق أساليب تسويقية ابتكارية تساهم في الرقي بمستوى درجات الرضا لدى العملاء. ومما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهمية الابتكار عامة والتسويق الابتكاري خاصة، من خلال التطرق إلى أهم جوانب التسويق الابتكاري من تعريف ومتطلبات وأنواع كما سنطرق إلى الإبتكار في مجالات المزيج التسويقي من منتج وسعر وترويج وتوزيع، ومختلف السياسات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات عند الابتكار في أي مجال من المجالات السابقة.

**المبحث الأول: عموميات حول التسويق الابتكاري**

يعد التسويق الابتكاري أحد المداخل المهمة التي تعكس التطور الحاصل في رؤية المؤسسة نحو الابتكار، حيث يتضمن الابتكار في مجال التسويق بوصفه نشاطا منظما ومتميزا، الوصول إلى كل ما هو جديد في مجال المنتجات، الأسعار، الترويج، التوزيع، والأهم من كل هذا هو امتلاك المؤسسات لرؤية استراتيجية للتسويق الابتكاري، وخلق مزيج تسويقي متكامل يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على إقناع العملاء بتميز المؤسسة وإرضائهم والمحافظة عليهم. وبذلك يعد التسويق الابتكاري مفتاح نجاح المؤسسة وضمان لبقائها واستمرارها.

**المطلب الأول: ماهية الابتكار والمشاكل التي تواجهه**

يمثل الابتكار أحد الأعمدة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية لما يمنحه من تميز وتفوق لها في قطاعها السوقي. وقد كشفت دراسات القرن العشرين أن اقتصاديات الدول إنما تطورت بالابتكار بشتى أنواعه، وأن الأكثر ابتكارا كان هو الأكثر قدرة على خلق الأسواق و فرص العمل، والأكثر في الربح والمبيعات، و بالتالي الأكثر قدرة على الاستثمارات اللاحقة من أجل الابتكار.

**أولاً: مفهوم الابتكار ودوافعه**

تم تناول موضوع الابتكار ضمن تخصصات علمية مختلفة، وقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم الابتكار، فالبعض يقصد به المنتج الابتكاري متمثلا في فكرة أو سلعة أو خدمة جديدة، أو حتى نموذج أو أسلوب عمل جديد أو غير ذلك، ويهتم البعض بالتركيز على القدرات الابتكارية لدى الفرد المبتكر، وينظر آخرون إلى خصائص التفكير الابتكاري الذي يهدف إلى الإبداع والتجديد والتطوير وقبل أن نتعرض لمفهوم الابتكار لابد من وقفة عند بعض المصطلحات التي عادة ما يتداخل مفهومها بمفهوم الابتكار كالإبداع، الاختراع، التجديد... الخ.

**أ. الإبداع: Créativité**

يعرف الإبداع بأنه التفكير في ما لم يفكر فيه الآخرون أو رؤية ما لم يراه أحد من قبل أو القيام بعمل ما لم يعمله الآخرون من قبل!<sup>1</sup>

أشار (Cook, 2000, p.6-7) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار والعاملين، والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 125.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 36.

كما يرى البعض أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي الإبداع والابتكار وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. أما البعض الآخر فينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع<sup>2</sup>. وعموماً يمكن توضيح أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
الإبداع -فكري- أكاديمي أكثر منه تنفيذياً.	الابتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي.
الإبداع هو المثير للابتكار.	الابتكار هو استجابة للمبدعين.
الإبداع هو صناعة فكرة.	الابتكار ترويج وتنفيذ للفكرة.
الشخص المبدع مصدر للأفكار.	المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنميتها ومنفذها.
الشخص المبدع يركز على الفكرة فقط دون اعتبار للمؤثرات الأخرى	

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 125.

#### أ. الاختراع: L'invention

ذكر نجم عبود نجم أن كل من روبينز وكولتر (Robbins and Coulter) ميز بين الابتكار والاختراع واعتبرا أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

كما ذكر أن تشيرر (F.M.Scherer) قدم تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيراً إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة. حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين، والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله. أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه المواد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. فالأكثر أهمية في

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص. 17-18.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 38.

الاختراع الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم. خلافه في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه<sup>1</sup>.

في كلتا الحالتين نتيجة الاختراع أو الابتكار هي التجديد الذي يتطلب الوقت والوسائل التقنية لتجسيد الفكرة الأولية. ومع ذلك، فإن المسار والغرض من هذين المفهومين مختلفين. ويستند الاختراع في المقام الأول إلى التفكير العلمي والتكنولوجيا. أما الابتكار فهو في حد ذاته نتيجة لعمليات معقدة يتم تنفيذها لغرض وحيد هو الابتكار: يتعين على المؤسسات تعبئة العديد من الأنشطة مثل تصميم المنتجات، وبناء نموذج أولي، والتصنيع، والتسويق،...إلخ، لذا فالابتكار ينطوي على سلسلة من الأنشطة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية.

تحقيق الاختراع وتنفيذ الابتكار هما شيئان مختلفان تماما. اقتصاديا واجتماعيا. الابتكار بالتأكيد يمكن من تحويل اختراع موجود ولكنه يعرف في المقام الأول من خلال قدرته على تلبية حاجة ظاهرة أو كامنة. فالابتكار هو "تحويل فكرة إلى منتج جديد أو تحسين استخدامها في الصناعة أو التجارة أو نهجا جديدا لخدمة اجتماعية". ويظهر باعتباره ظاهرة اقتران بين التكنولوجيا والسوق<sup>2</sup>.

### ج. التحديث والتجديد

بينما يقصد بالتحديث السعي إلى جعل الشيء صالحا للاستخدام بمعنى أن الشيء موضوع التحديث قد تقادم ولم يعد صالحا للاستخدام في الوقت الحالي فيحتاج إلى تحديث. والتجديد يعني إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الاقتراب منها، وقد يصاحب التجديد تطوير وتحديث بإدخال إضافات على الشيء تعيد له القيمة الجمالية أو الاستخدامية وتجعله يساير الوقت الحالي<sup>3</sup>.

ويمكن توضيح مفهوم الابتكار من خلال التعريفات الآتية:

فقد عرفه نجم عبود نجم على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين"<sup>4</sup>.

أما علاء محمد سيد قنديل فيرى بأن الابتكار هو: "خلق أو إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو القدرة التنافسية".

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> Sébastien GALLAND, Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision, thèse de docteur en sciences de l'information et de la communication, université du Sud Toulon- Var, 21/11/2005, p 89, p 90.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

كما عرفه أيضا بأنه "عملية يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له وبالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>1</sup>.

وذكر نجم عبود نجم أن تشير مير هورن (J.R.Schermerhorn) وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"<sup>2</sup>. مؤكدا إلى أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها قيد الممارسة. وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج.

وتعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه ابتكاران: "الابتكار التكنولوجي للمنتج من خلال وضع فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية أو ترجمتها وتسويقها في شكل منتج جديد بغرض إشباع حاجة، أما الابتكار التكنولوجي للعملية فهو وضع أو تعديل طريقة الإنتاج داخل المؤسسة من أجل إحداث تغيير جوهري في أساليب العمل يسمح بخلق ميزة"<sup>3</sup>.

وعرف بيتر دراكر (Druker) الابتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم" مؤكدا في ذلك ما قاله شومبيتر (Shumpiter) من أن الابتكار هو هدم خلاق، والواقع أن دراكر عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم فإنه يعني الإدخال المنظم للجديد، ولعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الابتكار، والتي تتجلى في جانبين هما:

- تقريب الابتكار من السوق (المصب) بأسبقية عالية على الاقتراب من المنبع (البحث الأساسي والفكرة الجديدة) كون اليابانيون يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للإمساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب أفضل لمتطلبات الزبائن.

- الابتكار لا يعني الاختراق (ابتكار جذري) بل هو بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية في السوق للزبون<sup>4</sup>.

وفي ضوء ما سبق لمفهوم الابتكار يتضح أن جميعها تدور حول التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها. ويرى البعض أيضا أن مجرد تبني فكرة جديدة هو في حد ذاته ابتكار وتتعدد مجالات الابتكار حيث نجد ابتكارا في مجال السلع والخدمات وابتكارا في مجال العمليات الإنتاجية والإدارية وآخر في مجال الهيكل التنظيمي وغيرها من المجالات الابتكارية.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير وزموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 3.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 21-22.



ويظهر الابتكار إما على مستوى الفرد، الذي يعتبر المستوى الأول أو قاعدة الأساس، و يبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاز كمحاولات العمال لإيجاد حلول غير مطروحة لمسائل أو مشكلات ما تعترض مسيرتهم العملية. أو على مستوى الجماعة فقد أظهرت الدراسات أن الابتكار على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الحاصل بين مختلف الأفكار. أو المؤسسة فهي أساس العملية الابتكارية والتي تحتاج إلى تجنيد كبير للمدخلات المادية، وغير المادية، وتعتبر المؤسسة في مطلق الأحوال القادر الوحيد على توفيرها<sup>1</sup>.

ويمكن وضع الخصائص التالية للابتكار:

**أ. يمثل الابتكار نوعاً من التمييز:** وهو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات تختلف تماماً عن تلك التي يطرحها المنافسون في السوق. وهذا النوع من الابتكار يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجياتها ورغباتها.

**ب. يمثل الابتكار نوعاً من الجودة:** وهو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الخدمة أو المنتج القائم حالياً، والذي يمثل القديم أو ما هو سابق للابتكار، ويمثل الابتكار في هذه الحالة أساس التجديد للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتطويرها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**ج. الابتكار هو التوليفة الجديدة:** ذلك أن تقوم المؤسسة بإيجاد توليفات جديدة من خلال وضع عناصر أو أفكار من توليفات قديمة أو حالية في مجالات جديدة، وهذا ما يعتبر إعادة للابتكار من خلال توليف القديم مع مجال جديد<sup>2</sup>.

**د. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن.

**هـ. الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخالها ما هو جديد<sup>3</sup>.

ويرى شومبيتر "Shumpiter" أن السبب الرئيسي للابتكار هو رغبة المؤسسات لضمان العائد من الابتكار. وتشير دراسات أخرى، إلى أن السبب يرجع إلى التركيز على مصلحة المؤسسة واتخاذ

<sup>1</sup> دلال عظيمي، البعد الاستراتيجي للابتكار في المنظمة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المنعقد يومي 7 و8 أبريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص. 469-470.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعييرها، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 48.

مكانة في السوق مقارنة بمنافسيها. فالمؤسسات تقوم بالابتكار للحفاظ على مركزها التنافسي وأيضاً للحصول على ميزة تنافسية. (كاو) ذهب أبعد من ذلك لتطویر النظرية القائلة بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تقاس من خلال مستوى الابتكار. فيمكن للمؤسسة أن تكون لها ردة فعل ابتكارية اتجاه المنافس للمحافظة على حصتها السوقية.

في حالة عملية الابتكار، المؤسسة تصل إذا إلى مكاسب الإنتاجية التي من شأنها أن تجلب لها ميزة التكلفة على منافسيها، ثم أنها قادرة على الحصول على هامش ربح أعلى على سعر المنتج في السوق. تمتلك المؤسسة أيضاً القدرة على زيادة إيراداتها من خلال توقيع اتفاقيات ترخيص مع منافسيها الذين لديهم براءة اختراع التكنولوجيا في مقابل مبالغ تدفع بعد نهاية كل عملية بيع. وأخيراً عندما يتعلق الأمر بالابتكار التنظيمي، المؤسسة تحقق مكاسب في الإنتاجية والقدرة على الاستجابة، المؤسسة يمكنها إذن التمتع بسرعة في السوق وزيادة حصتها السوقية. الابتكار التنظيمي يمكن أن يكون له أيضاً تأثير على سلسلة القيمة للمؤسسة، لتحقيق قيمة مضافة للمنتج التجاري، من أجل تبسيط التكاليف<sup>1</sup>.

ويمكن أيضاً وضع الدوافع التالية:

أ. **المنافسة الحادة في السوق:** إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أشكالها هي بيئة ديناميكية ومتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من أجل الحصول على الحصة السوقية؛

ب. **الثورة العلمية- التكنولوجية:** بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة - لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جداً، وهذا ما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

ج. **إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة:** وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم لإمكانية البيع بأسعار منافسة؛

د. **أزمة الطاقة:** إن هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد الاقتصاد في استهلاك الطاقة؛

هـ. **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تقدم لدعم عمليات الابتكار سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصاً الصغيرة منها؛

<sup>1</sup> Sébastien GALLAND, op.cit, p-p, 92 -94.

و. تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات منها ما هو بشكل سلع وخدمات، كذلك التي تقدمها الانترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني<sup>1</sup>.

وللابتكار أهمية بالغة في تحقيق الصمود المتواصل للمؤسسات، فغالبا ما ينظر إلى الابتكار كنوع من الرفاهية ولا تتم مزاولته إلا إذا سمح الوقت بذلك. ومع ذلك ففي عصر المعرفة، إذا لم يسمح الوقت بمواصلة الابتكار فلن يطول أمد بقاء المؤسسات. فالسماح لمؤسسة ما بالانهيار يعد أسلوبا مروعا إذا استخدمه الفرد كجزء من جدول أعماله لمجرد شعوره بالحرية. فالإدارة تلعب فعلا دورا هاما في الإفادة من التفكير الابتكاري من خلال تشجيعها له. فبينما يمكن للمؤسسات استخدام مؤسسات أخرى من أجل تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة بصورة دائمة وأساسية، يمكن للابتكار تعزيز تحقيق طفرات كبيرة وتأسيس نقاط انطلاق جديدة، كما يعمل على تحسين تلك المنتجات. فهو إذا جزء من التحسين المستمر. ومهما كانت فكرتنا الحالية – سواء عن التصميم أو السلعة – فدائما ما يمكن ضم المزيد من الأفكار للخدمات والتصميمات والمنتجات المتوفرة للوصول إلى الأفضل. ويمكن للابتكار ذاته أن يصبح عملية مستمرة بالمؤسسة، يمكنها من تحقيق السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات، فاليئات المعقدة – في عصرنا هذا – تتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر فطنة ومرونة. إن المؤسسات الابتكارية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز تلك اليئات المعقدة ما يجعل الابتكار عاملا محفزا لقيادة صناعاتها نحو ممارسات جديدة<sup>2</sup>.

وبذلك تكمن أهمية الابتكار في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، كما يعد أحد المداخل المهمة لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التنافس وتحقيق أهدافها، وتشير أدبيات الابتكار أن المؤسسات الغير مبتكرة سيكون مصيرها الفشل وبالتالي الاضمحلال كونها لا تكيف نفسها مع الظروف البيئية المحيطة بها.

إن الابتكار في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات أو عمليات أو ممارسات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو من جهة أخرى، إن المؤسسات القائمة في السوق تسعى دائما إلى تقديم كل ما هو جديد مما يسمح بتحقيق أهدافها.

وعليه فالابتكار أمر ضروري وحيوي لأية مؤسسة، لهذا لا بد أن يوضع في سلم أولويات الإدارة العليا وأن يحظى بالدعم الكامل منها نظرا لقدرته على تحقيق أهدافها والتأثير على بقائها ونموها على المدى البعيد.

<sup>1</sup> بهاز الجليلي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، المنعقد يومي 16 و17 نوفمبر 2008، جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر، ص 135.  
<sup>2</sup> برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة، د. أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 45.

ويمكن توضيح أهمية الابتكار في النقاط التالية:

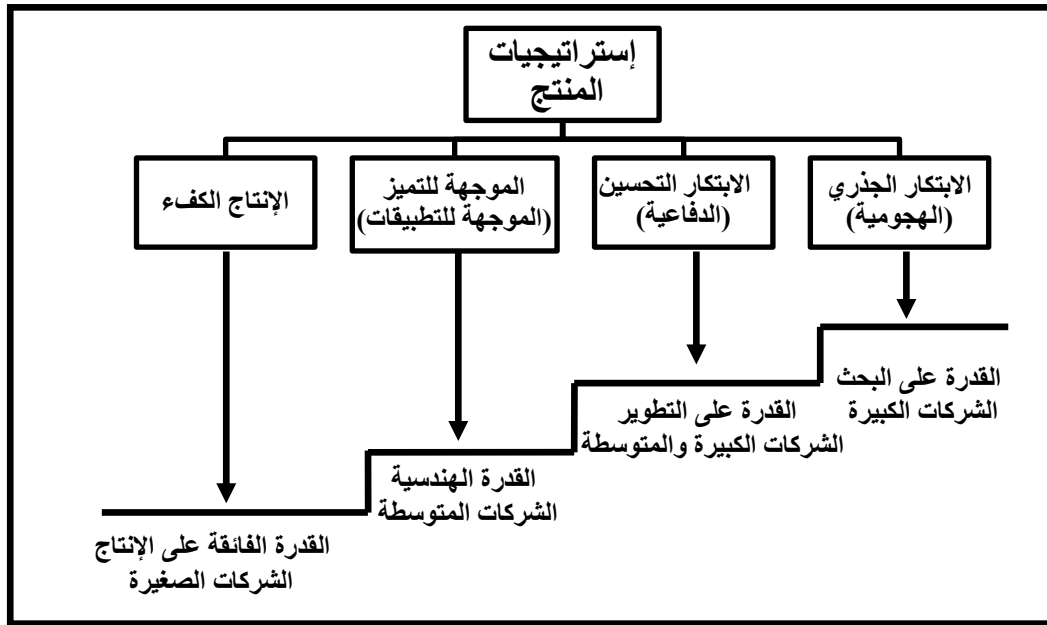
- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من خلال رفع معنوياته وزيادة ثقته بنفسه؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يقود الابتكار إلى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يؤدي إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب إنتاج ومنتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج فقط بل تتجاوزه إلى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها: التسويق، التمويل،... الخ؛
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية المدعمة للتنمية؛
- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا تغلب عليها؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إستراتيجيات الابتكار

يمكن تحديد أربع استراتيجيات للابتكار يتم الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة، والموضحة في الشكل رقم: 14:

<sup>1</sup> شريف غياط، محمد بو قموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص 55.

الشكل رقم (14): استراتيجيات المنتج



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 34.

1. إستراتيجية الابتكار الجذري: هي استراتيجية هجومية (Offensive Strategy) وتدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق (Market Lead) أو الإستراتيجية الاستباقية. وهذه الإستراتيجية تهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها بإدخال منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتجات. أو الخدمات أو العمليات، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا. تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة القائمة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار بالإضافة لما تتطلبه من جهود كبيرة في البحث والتطوير وموارد ضخمة وقدرة على تحمل المخاطر والتي لا يمكن أن تتحملها إلا المؤسسات الكبيرة، ولا تعتمد هذه الإستراتيجية في هيمنتها على السوق على التكنولوجيا وحسب، وإنما أيضا القيام بإجراءات عدوانية للهيمنة على السوق باستخدام التسعير اعتمادا على منحى التعلم الذي يسمح للمؤسسة بتخفيض التكلفة وبالتالي إمكانية خفض السعر أقل من المنافسين.

2. إستراتيجية الابتكار-التحسين الجوهري:- هي إستراتيجية دفاعية وتدعى أيضا بإستراتيجية إتباع القائد، ونظرا لأن الإستراتيجية الأولى مكلفة وخطرة تفضل بعض المؤسسات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق، خاصة وأن الابتكار يحمل حالة عدم التأكد فنيا واقتصاديا. لهذا فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة المؤسسات القائمة في السوق، هذه الإستراتيجية لا تتطلب قدرات كبيرة في البحث

والتطوير غير أنها تتطلب سرعة الاستجابة للمنتج أو الخدمة أو العملية التي تم تطويرها من قبل قائد السوق.

**3. إستراتيجية الابتكار-التحسين الموجه نحو التميز:** هي إستراتيجية تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال تعديلات على المنتج أو الخدمة الحالية وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وتتبع هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج أو الخدمة لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق.

**4. إستراتيجية الإنتاج الكفاء:** هي إستراتيجية تعتمد على الكفاءة العالية في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وتكون المنافسة على أساس السعر والتوزيع أكثر أهمية في هذه الإستراتيجية، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة ما تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهي لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الإستراتيجية لا تحمل الكثير من الابتكار غير أنها ترتبط به من جانبين على الأقل. الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الإستراتيجية تعول الكثير في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج أو الخدمة الجديدة والذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. و الثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة، تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الإيجابية خاصة أن هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج<sup>1</sup>.

### ثالثا: أنواع الابتكار ومصادره

تتباين أنواع الابتكار حسب آراء المفكرين والباحثين، فمنهم من صنّفه إلى:

**أ. الابتكار في المنتج أو الخدمة:** ويتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة لأول مرة أو تحسين وتطوير منتجات وخدمات قديمة.

**ب. الابتكار في العملية:** ويتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير عمليات يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.

**ج. الابتكار في المؤسسة:** ويتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل خلق وحدة جديدة، أو تطوير نظام للاتصالات الداخلية.

**د. الابتكار في الإدارة:** ويتعلق بتطوير نظم أو فلسفات إدارية حديثة ومتطورة، مثل إدارة الجودة الشاملة.

**هـ. الابتكار في الإنتاج:** ويتعلق بتطوير أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام التصنيع في الوقت أو تقديم أنظمة جديدة في فحص ورقابة جودة المنتج.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص، 30-33.

و. الابتكار في التسويق والوظائف المتعلقة به: ويتعلق الأمر بإيجاد طرق جديدة لتسويق المنتجات والخدمات أو تقديم تسهيلات في الدفع، والتطوير في أساليب الترويج... الخ<sup>1</sup>.

وهناك من تطرق إلى التصنيف التالي للابتكار:

أ. **الابتكار التكنولوجي**: يختص بالعملية المتعلقة بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج. ومن ثم يتعلق الابتكار التكنولوجي بالنظام الفني في المؤسسة، كما أنه ليس دائما نتيجة إختراع معين بل ينتج أحيانا عن حل المشاكل الإنتاجية التي تعترض العمال.

ب. **الابتكار التنظيمي**: يهتم الابتكار التنظيمي بالتغيير التنظيمي وإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للإدارة أو تعديلها، فهو يهدف أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية.

وقد أثبتت الدراسات بأنه كلما كانت الفجوة الموجودة بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي أقل كلما كان أداء المؤسسات أحسن.

وبالإضافة إلى التصنيفات السابقة هناك تصنيف آخر يعتبر أيضا ضروري بالنسبة للمؤسسات المعاصرة يتمثل في الابتكار الفردي، الجماعي والتنظيمي.

أ. **الابتكار الفردي**: يمثل الابتكار الذي توصل إليه الفرد، فبالرغم من توفر القدرة الإبداعية لدى عدد كبير من أفراد المجتمع إلا أن التعبير عنها في سلوك ابتكاري ينحصر في فئة محدودة حيث يتوقف ذلك على شروط نفسية واجتماعية عديدة ومتداخلة مثل مستوى الذكاء والشخصية (كشروط فردية) والسياق الاجتماعي الذي يشمل الأسرة والمدرسة وغيرها من منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع (كشروط اجتماعية).

ب. **الابتكار الجماعي**: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (فريق عمل مثلا)، حيث يفوق هذا الابتكار كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء اعتمادا على خاصية التداؤب ونتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ج. **الابتكار المنظمي**: أسلوب العمل اليومي والمستمر للمؤسسات إذا أرادت الاستمرارية في البقاء والازدهار<sup>2</sup>.

ويشير دراكر (Drucker, 1985) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من تلك

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص. 14-15.  
<sup>2</sup> لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسبير المؤسسات، تحت إشراف: أ. د. علي رحال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2007-2008، ص. 231-232.

الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أم العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

#### أ- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة ( الصناعة):

يؤكد دراكر (Drucker) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون ابتكارية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

#### 1- مصادر الابتكار غير المتوقعة: The Unexpected Innovation

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

#### 2- عدم الكفاية: The Incongruity

وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون. أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار. مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

#### 3- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: Innovation Based on Process Need

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الأشخاص يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين. مثال: تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

#### 4- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: Change in Industry Market Structure

المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في



السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلئم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب- مصادر الابتكار في البيئة العاملة: التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد ومن بينها:

### 1- التغيرات السكانية: Demographics

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في الحاجات والعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

### 2- التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدرا يدفع المؤسسة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأيسر الطرق وأرخصها إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

### 3- المعرفة الجديدة: New Knowledge

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة. فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات. كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا. هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب<sup>1</sup>.

### رابعا: المشاكل التي تواجه الابتكار وطرق التخلص منها

الابتكار ليس نشاطا سهلا، كما أنه لا يمكن أن يتم بمعزل عن الظروف التي يولد فيها، ويعتبر الفرد العنصر الأساسي في عملية الابتكار، فالابتكار ليس محصور على فئة معينة من الناس، ولكن الجميع يمكن

<sup>1</sup> ورقة بحثية: حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي في الأداء ( دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية )، متوفر على الموقع:

(تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2014/12/22) [jps-dir.com/Forum/uploads/1364/dralih.doc](http://jps-dir.com/Forum/uploads/1364/dralih.doc)

أن يبتكر متى توافرت لديهم الرغبة والاستعداد والتخطيط والإمكانيات اللازمة. لكن وجود بعض العوائق قد يكبح ابتكار الأفكار لديهم، ولا بد من الإشارة إلى أن فهم العوائق يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل مؤسسة لتبني مدخلا فعالا لمواجهة هذه العوائق، للحد من تأثيراتها السلبية وهذه العوائق موجودة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الفرد نفسه ومن أهمها:

#### أ- ثقافة المؤسسة:

- عدم تطوير الموارد البشرية للموائمة مع تطوير المنتجات.
- عدم التركيز والاهتمام بالابتكار من قبل الإدارات العليا.
- عدم نضوج رؤية واضحة ومخطط عمل لعمليات وإدارات التطوير.
- ضعف ثقافة المؤسسة اتجاه الابتكار والإبداع وكذلك صعوبة تدفق المعلومات نحو كافة الاتجاهات في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.
- عدم وجود معايير الابتكار والتجديد كأحد المعايير الموضوعية العادلة لتقييم الأداء وعدم تحفيز المبدعين والمبتكرين.
- عدم اتجاه بعض المؤسسات إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال التي توفر المعلومات.
- التحيز لأفكار معينة على حساب أخرى أو الحكم المسبق على الأمور.
- السطحية دون التعمق في التحليل مع صعوبة الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة والحكم السريع على الأمور.
- اهتمام المؤسسات بالروتين وتفاصيل العمل والالتزام باللوائح والأساليب التقليدية دون الاهتمام بتقديم مبادرات وأفكار جديدة لتحسين الأداء.
- غياب تشجيع الرؤساء أو الزملاء في العمل لعنصر الابتكار أو تنمية الملكات والقدرات الابتكارية<sup>2</sup>.
- ب- تحديد احتياجات العملاء:** الكيفية التي يتم فيها التواصل مع العملاء الحاليين والمستهدفين من أجل معرفة احتياجاتهم وتلبيتها من خلال المنتجات المبتكرة والتي تتميز بـ:
- عدم وجود بحوث لتحديد العملاء.
- الانعكاس في ابتكار المنتجات فهي تبدأ من الأعلى وليس من احتياجات العملاء.
- ضعف التواصل مع العملاء.
- عدم المبالاة بالعمل نتيجة الاحتكار وقلة المنافسة.
- عدم التوفيق بين حاجات العميل ورضا العميل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحليم غربي، الابتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، ص. 230-231.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> عبد الحليم غربي، مرجع سابق، ص 231.

## ج- على مستوى الفرد:

- الخوف من الفشل، وهذا ما يجعل الفرد متخاذلاً في مواجهة المخاطر والإبداع بسبب خوفه من الفشل إذ ربما يسيء ذلك إلى سمعته أو يعرضه للعقاب.
  - ضعف الحيلة، حيث أن بعض الأفراد يتقاعسون عن تجريب قدراتهم الابتكارية وربما يتميزون بضعف البصيرة ولا يمكنهم النظر وراء الأفق القريب.
  - الإذعان، فبعض الأفراد يفضلون الالتزام بالأداء أو السلوك المسامر للمعايير الاجتماعية والتقاليد والقواعد والقوانين، كما أنهم لا يميلون إلى فعل أو التفكير في شيء خارج عن هذه المعايير، هذا الخوف يكبح التفكير وبالتالي يقضي على القدرة على الابتكار<sup>1</sup>.
  - القدرة العقلية وعدم التعود على التفكير والابتكار، ويرجع ذلك إلى المناخ العائلي أو التعليمي.
  - المعرفة المحدودة، نظراً لعدم تشجيع الفرد على البحث والربط بين المعلومات وتوسيع دائرة المعرفة وعدم تحصيله المعرفة المطلوبة<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى:

- د. التمويل غير الملائم (**Inadequate Funding**): كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة المؤسسات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.
- هـ. تجنب المخاطرة (**Risk Avoidance**): أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك. والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مرحلته. لهذا تزخر المؤسسات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق" .. الخ. لهذا فإن المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه<sup>3</sup>.
- ي. عدم توفر معلومات: مع الأسف توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق وما تم بيعه من منتج ما في الأعوام السابقة والأرباح التي تحققت.
- و. التعقيدات الإدارية لبداية المشروع: وجود تعقيدات إدارية والاحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع تقتل الرغبة في الابتكار لأن ذهن المستثمر وعقله مشغولون بالتغلب على العقبات الإدارية. لذلك فإن تيسير

<sup>1</sup> برافين جويتا، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمات، 16 أكتوبر 2011، مقالة متوفرة على الموقع:

(تم الاطلاع عليه: 2003/05/17) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153>

الإجراءات الروتينية لإنشاء مؤسسة أو ترخيص محل أمر يساعد على الابتكار<sup>1</sup>.  
وينبغي على المؤسسات العمل على استخدام استراتيجيات مختلفة للتخلص من تلك المخاوف التي تمثل عقبة أمام الابتكار والاستمرار في خلق بيئة تشجع على الابتكار ومن بينها:  
- **الوعي:** زيادة الوعي بتوقعات وحاجات المؤسسة إلى الابتكار، وإتاحة تدريبات كافية على التفكير الأكثر تفاعلياً.

- **التحليل:** يقدم أسلوب التحليل استخداماً ابتكارياً يؤدي إلى تحقيق نتائج مطابقة للحالة الراهنة.  
- **طلب المساعدة من المصادر الموثوقة:** إن الخوف من المخاطرة وال فشل يمكن تخفيفه كثيراً إذا ما يسرت المؤسسة الاتصال بالخبراء من الخارج والمتخصصين في التحفيز نحو الابتكار.  
- **التطعيم:** تعتبر إستراتيجية التطعيم تكتيكا إعلانيا للشفعة\* من خلاله يحاول أحد الطرفين أن يبطل أو يحدد الانتقاد المحتمل من الطرف الآخر بمواجهة المشكلات قبله. هذه الإستراتيجية يمكن استخدامها بالاعتماد على شخص "مسير" بين المجموعة يساعدها على التغلب على مخاوفها.  
- **الإثابة:** تقديم المكافآت على اكتشاف أفكار جديدة يمكن أن تتيح فوائد للمؤسسة. فقد استخدمت العديد من المؤسسات تلك الإستراتيجية على مر السنين وقد أثبتت نجاحها في إيجاد مساحات إبداعية جديدة<sup>2</sup>.  
في ظل هذا العالم شديد التنافس، ينبغي على كل مؤسسة أن تهيء بيئة مناسبة للابتكار، متوفر على أنشطة ابتكارية للعاملين بها. تلك الأنشطة الابتكارية تتيح أفكاراً تشاركية يمكن أن تساعد باستمرار على تحسين وضع المؤسسة مع الحفاظ على تفردتها وزيادة طاقة إنتاجها وعروضها في سوق العمل.

### المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري وأنواعه

وفي ضوء ما سبق لمفهوم الابتكار يتضح أنها تدور جميعها حول التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها. والمؤسسة الذكية هي التي تعتبر الابتكار خطوة إلزامية وليست خيار. فهو أحد الأسلحة الرئيسية التي تستخدمها لمواجهة المنافسة، توسيع حصتها في السوق، تعزيز الربحية... إلخ. ففقدرة المؤسسة على الإبتكار يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق، وفرص لتحقيق الربح و زيادة الدخل، واحتكار السوق بمنتجاتها الجديدة.

وعند القيام بعملية الابتكار لا بد للمؤسسة أن تركز على اكتشاف طرق وأساليب جديدة تمكنها من المحافظة على عملائها، وجذب عملاء جدد. بالتركيز على توقعاتهم وتتعدى مرحلة الاهتمام باحتياجاتهم.

<sup>1</sup> عوائق الابتكار والتطوير، الإدارة والهندسة الصناعية، مدونة تناقش مواضيع الصناعة والهندسة الصناعية، 22 ماي 2006. متوفر على الموقع: <https://samehar.wordpress.com/2006/05/22/a25> (تم الإطلاع عليه: 2013/02/07)

\* الشفعة: مصطلح تجاري يعني حق الأولوية في الشراء أو الشراكة أو غيرها.  
<sup>2</sup> برافين جوبتا، مرجع سابق، ص. 128-129.

وهذه الطرق والأساليب الجديدة لا بد وأن تكون في مجال المنتج/ الخدمة، أو التسعير، أو الترويج، أو التوزيع، أو كل هذه المجالات في آن واحد، أي الابتكار في مجال التسويق.

### أولاً: مفهوم التسويق الابتكاري

يهتم التسويق الابتكاري بتصميم وتسويق منتجات أو خدمات مبتكرة، عكس التسويق التقليدي. حيث يهتم بمنتجات، وظائف أو خدمات، غير موجودة أو لم تكن متاحة في السوق. ما يؤدي إلى انتهاج أساليب مختلفة عن الأساليب التقليدية المستخدمة في مجال التسويق.

فيعرف التسويق الابتكاري على أنه " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه " تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي"<sup>2</sup>.

كما نجد في بعض التعاريف أن التسويق الابتكاري يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو التسعير وهكذا فإن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابتكار تسويقي، كما أن توزيع المنتج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، وابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي أيضا.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن التسويق الابتكاري هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، أي الإتيان بالأفكار التسويقية الجديدة ووضعها موضع التطبيق سواء كان ذلك في مجال المنتج/ الخدمة، أو التسعير، أو الترويج، أو التوزيع، أو كل هذه المجالات في آن واحد. وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال التسويق الابتكاري.

وفي هذا السياق يقدم التسويق الابتكاري للمسيرين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ الخيارات الإستراتيجية الصحيحة من خلال مساعدتهم على:

- اكتشاف المزيد من الاتجاهات، وتقييم الفرص والمخاطر المرتبطة بكل فرص الابتكار المتاحة.
- ثم رصد البيئة التنافسية والتنظيمية، وكذلك السوق في جميع مراحل عملية الابتكار.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في فلسفة التسويق، تحت إشراف: أ.د فؤاد الشيخ سالم، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

<sup>2</sup> طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 459.

- وأخيراً، اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة (الشراكات، وقنوات التوزيع، ...الخ)، وإضفاء الطابع الرسمي على خطة العمل وفقاً لذلك.

عند القيام بدراسات الفرص وتحليل المخاطر لا بد من النظر في نماذج الابتكار ذات الصلة. فضلاً عن إستراتيجيات السوق المستهدف. والتسويق الابتكاري يأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من الحالات:

- يمكنه الاهتمام بالأسواق القائمة أو إنشاء أسواق جديدة من خلال الاستجابة لتوقعات جديدة.
- يمكنه التكيف مع أنواع مختلفة من الابتكار.
- يهدف إلى إثبات وتحقيق أفضل قيمة مضافة للابتكار مقارنة بالوضع الحالي.
- لا يقتصر على المنتج في حد ذاته، ولكن على كل ما يصاحبه: التكنولوجيا، الخدمات المرتبطة به، التصميم، العلامة التجارية، والتغليف،...الخ.

#### ❖ الدراسات التسويقية الواجب على المؤسسات القيام بها في جميع مراحل التسويق الابتكاري:

هذه العملية تسمح بالانتقال من فكرة جديدة إلى تجسيدها وتسويقها في السوق في كثير من الأحيان هي طويلة وتتضمن أربعة مراحل رئيسية، حيث أنه من الضروري إجراء دراسات لاختيار الاتجاه الصحيح.

#### 1. الكشف: يتعلق بتحديد حلول تمكن من حل مشكلة قائمة حالية أو مستقبلية.

من الشروط الأساسية قبل الكشف عن الوسيلة، هو معرفة السوق الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، إذا لم تكن تعرفه من قبل يجب عليها أن تجري إستراتيجية لتحديد أسواق النمو التي تتطابق مع خبرتها. وللكشف عن مجالات الابتكار، يجد صاحب المشروع تحت تصرفه عدة أنواع من الدراسات التي سيختارها على أساس طبيعة الابتكار المقصود (تدريجي/ جذري، قصير/ متوسط/ طويل الأجل، قطاع النشاط...الخ).

■ **الدراسات المستقبلية:** فهي تسعى لمعرفة كيف سيكون وضع السوق على المدى الطويل من خلال تحليل تأثير العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية التي تؤثر على القطاع (الاقتصادي، الاجتماعي، الصناعي والتكنولوجي).

تسلط الضوء على الاتجاهات على المدى الطويل في هذا القطاع وتحدد الفرص والتحديات الناشئة.

■ **دراسات الفرص:** فهي تحدد المشاكل الحالية أو المستقبلية وتسعى لوضع الحلول التي من شأنها تلبية متطلبات العملاء.

■ **اليقظة التسويقية:** على المستوى الثقافي، التكنولوجي، التنظيمي، والتنافسي للكشف عن الإشارات الضعيفة التي قد تغير الاتجاهات.

■ **دراسات الإبداع:** إيجاد حلول للمشاكل، وبدائل عملية بشكل فردي أو جماعي.

**2. البحث:** بمجرد تحديد محاور الابتكارات، فإن الخطوة التالية هي لصاحب المشروع وللقيام بذلك، يرافق مستشار التسويق الابتكاري صاحب المشروع لتسليط الضوء على الأزواج المنتج/ الأسواق أو الخدمة/ الأسواق ذات الأولوية في التحليل وفقا لثلاث فئات واسعة من المعلمات:

- **التشخيص الداخلي:** يتعلق بتحديد في ضوء التقدم للتفكير في المشروع: الفوائد المرجوة من خلال تطبيق المنهج الابتكاري في الأسواق المحتملة، وتسليط الضوء أيضا على نقاط الضعف من أجل دراسة الحلول الممكنة للتخلص منها.

- **حالة من الفن،** يكملها معيار الحلول القائمة والتطوير، من أجل وضع المشروع المبتكر في بيئته التنافسية من حيث القيمة المضافة، الأسعار، وما إلى ذلك.

- **زيادة المستخدمين/ العملاء** المحتملين تمكننا من تحديد أولويات كل قطاع من الطلب.

الجمع بين هذه المعلومات المختلفة يسمح بـ:

- ترتيب الأولويات منتج أو خدمة/ قطاعات السوق ورفض الأفكار منخفضة القيمة.

- وضع الخطة الأولية لتطوير الابتكار من أجل الحصول على رؤية نهائية لتطوير المفاهيم والخطوات الأساسية المختلفة المرتبطة بهذا التطور.

**3. التقييم:** لتقييم مفهوم الابتكار، يجب علينا إجراء دراسة الجدوى. تجرى دراسة الجدوى للابتكار قبل وأثناء مرحلة التطوير التقني، ولكن قبل مرحلة التسويق. فهي تمكن من تحديد وتقييم الفرص المحتملة لهذا المفهوم في السوق، على وجه الخصوص، يمكنها التركيز على عدة أهداف.

- تحديد قرار الاستمرار أو عدم الاستمرار في المشروع: هذه الدراسات تحدد من أن هذا المفهوم يمكن أن يصلح في السوق من خلال الاستجابة لاحتياجات واستخدامات من شأنها ضمان التنمية في المستقبل. ومن المهم بصفة خاصة التحقق من صحة مساهمة طبيعة الابتكار.

- تحديد إستراتيجية الوصول إلى الأسواق والخطوط العريضة لخطة التسويق: تحديد الهدف، ودراسة البيئة التنافسية وتطوير النموذج الاقتصادي من خلال فهم سلسلة القيمة.

تشكل هذه الدراسات المواجهة الأولى لمفهوم الابتكار مع السوق ويحتاج لمقابلة العملاء و/ أو المستخدمين المحتملين. بسبب الطبيعة الابتكارية لهذا المفهوم، تكمن الصعوبة في كثير من الأحيان في تحديد وتوصيف السوق والتي لا وجود لها دائما، الأمر الذي يتطلب إجراء دراسات تقنية محددة للتسويق الابتكاري. هذه الدراسات هي عنصر مساعد لاتخاذ القرار اللازم لأي مؤسسة ستدخل في مشروع منتج أو خدمة مبتكرة.

## 4. التطوير:

- الابتكار هو أكثر صعوبة للبيع من العروض التقليدية لأنه يغير العادات، لإقناع التوقعات يجب إجراء دراسة لتطوير الأعمال. تأخذ هذه الدراسة إستراتيجية الوصول إلى الأسواق المحددة في دراسة الجدوى وتطويرها للخوض أكثر في التفاصيل، الملموسة والتفكير في البحث عن حلول بديلة.
- كيف يمكننا تحسين توزيع هذا الابتكار؟
  - وهكذا، والابتكار لا يركز على العرض فحسب، بل أيضا على طرق دخول السوق.
  - هذا النقاش يركز على:
  - النموذج الاقتصادي
  - السعر الذي يرتبط بالقيمة والرضا الذي يأتي من الابتكار،
  - وضع التوزيع.
  - يتعلق بالبحث عن وسائل الوصول إلى السوق الأكثر ربحية وأسرع،
  - خطة الاتصالات،
  - محاور الاتصالات على مستوى المضمون والشكل.
  - دوافع الشراء لدى العملاء تمكن من تحديد العرض الذي هو مختلف عن كل هدف<sup>1</sup>.
  - وبناء عليه فإن التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها:
  - أنه لا يقف إلى توليد أو إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.
  - يجب أن يستغل التسويق الابتكاري الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيدا للمؤسسة.
  - لا يقتصر التسويق الابتكاري على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية<sup>2</sup>.
- ثانيا: أنواع التسويق الابتكاري**

يمكن تقسيم التسويق الابتكاري إلى أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية موضع الابتكار (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع). ومن هذه الأسس: نوع المنتج ونوع المؤسسة التي تبتكر، والهدف منه، والعميل المستهدف من الابتكار. وفيما يلي عرض مختصر لأنواع أو تصنيفات الابتكار طبقا لكل من هذه الأسس<sup>3</sup>.

**1. التصنيف طبقا لنوع المنتجات:** يمكن أن يكون التسويق الإبتكاري طبقا لنوع المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة أو مؤسسة أو شخص أو فكرة، استنادا إلى المفهوم الموسع للتسويق. ولا شك أن الهدف

<sup>1</sup> Association des Conseils en Innovation, Livre Blanc sur les études stratégiques de l'innovation, Commission Marketing de l'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation, Publication juin 2013, ouvrage disponible sur le site:

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAAahUKEwiv4e2-xpTGAhUI6xQKHQuZA-k&url>. (consulté le 13/02/2014).

<sup>2</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 236.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 5.



الأساسي من التسويق الإبتكاري والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

**2. التصنيف طبقاً لنوع المؤسسة:** ويتم تقسيم التسويق الإبتكاري حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم بحسب الغرض من وجود المؤسسة. فقد يختلف التسويق الإبتكاري من المؤسسة التي تهدف إلى الربح عن التي لا تهدف إلى ذلك. كما يمكن تقسيمه حسب النشاط الأساسي للمؤسسة كأن تكون صناعية أو تجارية أو خدمية أو غير ذلك من الأسس مثل نوع الملكية.

**3. التصنيف طبقاً للهدف:** طبقاً للهدف من وراء التسويق الإبتكاري، يمكن تقسيمه إلى تسويق ابتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات. وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به. وبالتالي فإن التسويق الإبتكاري في الحالة الأولى يكون رد فعل (réactive) بينما يكون في الحالة الثانية استباق أو مبادأة (proactive) وقد تجمع المؤسسة بين النوعين من التسويق الإبتكاري إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق، أو تقوم بأكثر من نشاط تواجه في بعضها مشاكل، بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

**4. التصنيف طبقاً للعميل:** يمكن أن يتم تقسيم التسويق الإبتكاري طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق إبتكاري موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) حيث يعتمد هنا بدرجة كبيرة على إثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، أكثر من اعتماده على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة والتي تكون في النوع الثاني والخاص بالتسويق الإبتكاري الموجه للمشتريين الصناعيين (المؤسسات)<sup>1</sup>.

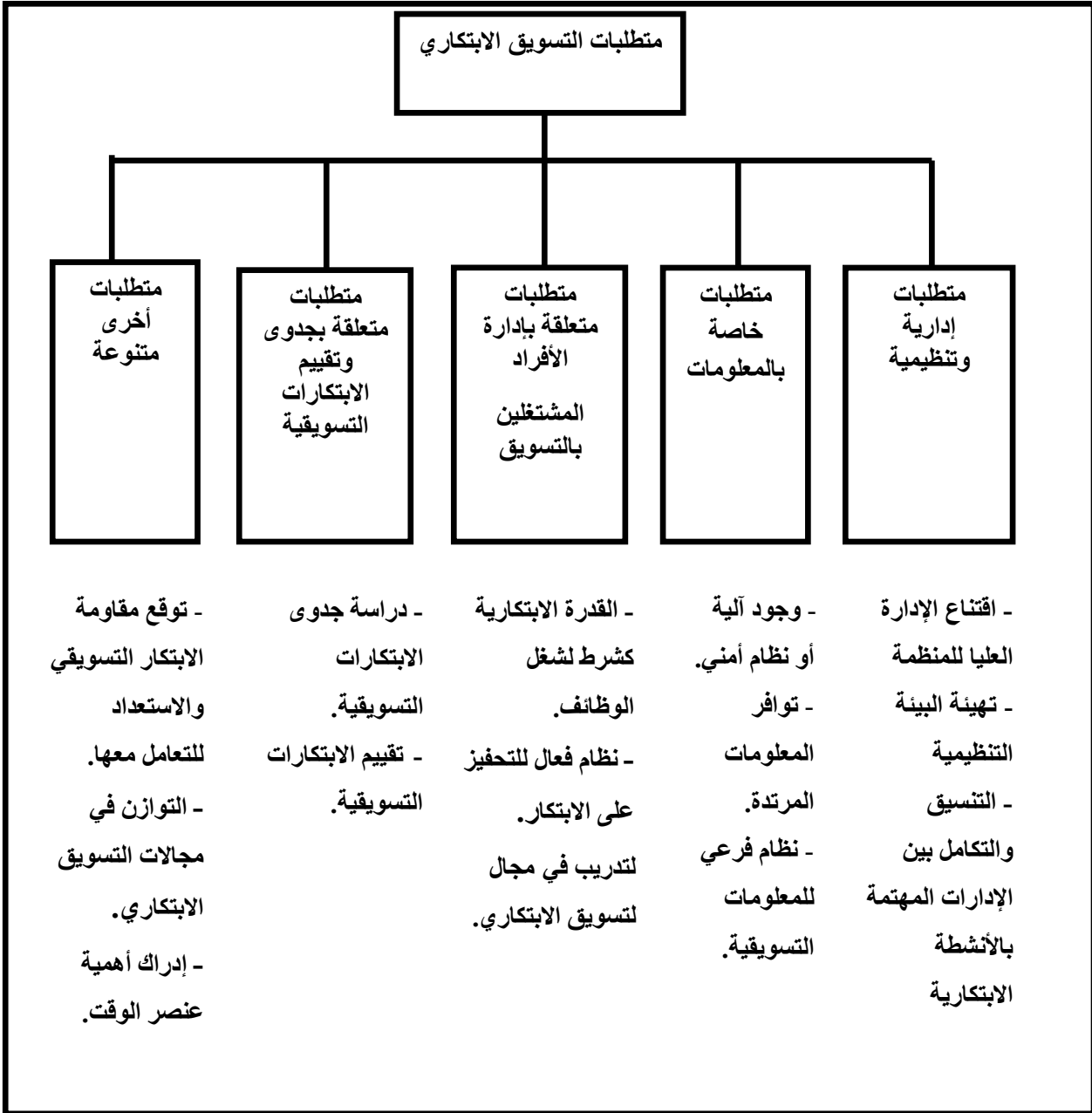
من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن التسويق الإبتكاري في جوهره لا يقتصر على عنصر المنتج فقط من عناصر المزيج التسويقي، وإنما يمتد للعناصر الأخرى، وأنه يتم في أي نوع من أنواع المنتجات، وأي نوع من المؤسسات، وكرد فعل أو كمبادأة بالفعل، وفي التعامل مع المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين. ومع ذلك، قد يختلف شكل التسويق الإبتكاري أو كيفية وضع فكرة جديدة معينة موضع التطبيق.

### المطلب الثالث: متطلبات التسويق الإبتكاري

إن تبني وتطبيق التسويق الإبتكاري ليس بالأمر اليسير، حيث أن هناك عدداً من المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسات التي ترغب في الأخذ به حتى تتمكن من ذلك. وتشير متطلبات التسويق الإبتكاري إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المؤسسات حتى يمكن تبنيه وتطبيقه، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها. والتي سنعرضها من خلال الشكل رقم: 15:

<sup>1</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 237.

الشكل رقم: (15): متطلبات التسويق الابتكاري



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 30.

**أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:** تتعلق المتطلبات الإدارية Administrative والتنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة، وخصائص التنظيم بها. وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات.

### 1. اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة وأهمية التسويق الابتكاري، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. إن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

وبالطبع، فإن عدم وجود مثل هذا الاقتناع ينعكس سلباً على التسويق الابتكاري، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق، ولكن يراد بها باطل.

### 2. تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين مؤسسة معينة، وغيرها من المؤسسات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات، والولاء، والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت.

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق – بل وبالإدارات الأخرى بالمؤسسة- على توليد أفكار تسويقية جديدة و/ أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلباً مهماً من متطلبات التسويق الابتكاري. فعلى سبيل المثال، فإن تشجيع ومكافأة العمل في شكل فريق، وتنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين، ووضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأصيل التسويق الابتكاري في المؤسسة.

وتبرز هذه النقطة أهمية أن يتم ترجمة اقتناع الإدارة العليا بالتسويق الابتكاري إلى واقع فعلي. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الإدارات العليا التي يتوافر لديها مثل هذا الاقتناع. ولكن فحص واقع المناخ التنظيمي لا يدل على ذلك<sup>1</sup>.

### 3. التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية

يتطلب التسويق الابتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية، بما فيها إدارة التسويق (كالابتكار الفني الذي تتولاه عادة إدارة أو قسم البحث والتطوير، والابتكار المالي... الخ)<sup>2</sup>. كما يجب تحديد مسؤوليات كل إدارة لها دور في العملية الابتكارية ذلك أن أي

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص. 31-32.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، نفس المرجع، ص 32.

غموض سيؤدي إلى تعارض الأنشطة بل وعرقلة بعضها البعض وهو ما يؤدي إلى تحمل تكاليف وجهود إضافية. كما تتطلب العملية تحديد سير الاتصالات بين هذه الإدارات بشكل يسهل تدفق المعلومات والآراء فيما بينها<sup>1</sup>.

### ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات

ويتعلق الأمر بمجموعة من المتطلبات الخاصة بالمعلومات، والتي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من التسويق الابتكاري، وفيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات.

#### 1. وجود آلية أو نظام أمني

يجب أن يوجد بالمؤسسة آلية Mekanisme أو نظام أمني Security System للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري، وضمان عدم تسرب No leakage هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار. هذا، وبصرف النظر عما إذا كان يوجد بالمؤسسة نظام معلومات تسويقية يتضمن مثل هذه المعلومات من عدمه.

#### 2. توافر المعلومات المرتدة Feedback

يتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية. وغني عن الذكر أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً ( كالحداثة، والكفاية، والشمول، والتوقيت المناسب). ويؤدي توافر مثل هذه المعلومات إلى تمكين المؤسسة من تقييم نتائج التسويق الابتكاري موضع الاعتبار، والاستفادة من نتائج هذا التقييم لاحقاً. كذلك، فإنه استناداً إلى هذه المعلومات، يمكن أن يتم التوقف عن استخدام الابتكار موضع التقييم، أو إجراء بعض التعديلات به، أو إدخال تعديلات في الأنشطة الأخرى للمؤسسة ذات الصلة بهذا الابتكار، وذلك حتى يمكن الاستفادة منه لأقصى حد ممكن، أو غير ذلك من التصرفات والقرارات المماثلة.

#### 3. نظام فرعي Subsystem للمعلومات التسويقية

إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية، يوفر الكثير من المعلومات المفيدة لوضعي الاستراتيجيات، ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات. بالطبع، فإنه يجب أن يتم وضع ضوابط للدخول إلى Access المعلومات المخزنة بهذا النظام، مثله في ذلك مثل أي نظام فرعي للمعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير منتجات جديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 41.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص-ص. 33-35.

**ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق**

تتطلب توافر عدد من العناصر أهمها ما يلي:

**1. اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف**

إن نظام اختيار الأفراد الذين سيلحقون بالعمل بإدارة التسويق بالمؤسسة يجب أن يتضمن هذا البعد المتعلق بالقدرات والمهارات الابتكارية.

**2. نظام فعال للتحفيز على الابتكار**

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعد مطلباً أساسياً لتشجيع العاملين به، وقد يأخذ هذا النظام شكلاً مادياً (كالعلاوات الاستثنائية، والحوافز العينية والنقدية) أو شكلاً معنوياً (كشهادات التقدير وشهادات التميز، أو ما يطلق عليه الترقية التي لا يترتب عليها زيادة في المرتب)، تمنح للأفراد الذين يساهمون في الابتكار، كما أن وجود هذا النظام الخاص سوف يحفز على العمل الدؤوب والقيام بخلق وتطوير أفكار جديدة بشكل مستمر، وفي حالة فشل الابتكار لا يجب معاقبة هؤلاء الأفراد بل محاولة الاستفادة من الأخطاء<sup>1</sup>.

**3. التدريب في مجال التسويق الابتكاري**

يجب إلحاق المشتغلين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً، والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال<sup>2</sup>.

**رابعا: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية**

نظراً لكون التسويق الابتكاري يتطلب استثمارات ومبالغ ضخمة، فلا بد أن تكون هناك دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار الابتكار، خاصة أن المخاطرة بالتسويق الابتكاري تكون عالية في كثير من الأحيان. ومن ناحية أخرى يجب تقييم نتائج تطبيق التسويق الابتكاري لتحديد فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه. وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار، والتغير في درجة رضا – عدم رضا العملاء، والتكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه، ونسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار، فضلاً عن التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

غير أنه يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال التسويق الابتكاري أو في غيره من المجالات أو على مستوى المؤسسة ككل ليست سهلة، ويعترضها الكثير من المشاكل، لعل أهمها صعوبة الفصل بين أثر الابتكار كمتغير على الأداء وأثر المتغيرات الأخرى على ذلك الأداء.

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 36.

**خامسا: متطلبات متنوعة**

هناك عدد من متطلبات التسويق الابتكاري والتي لم تذكر مثل توقع مقاومة التسويق الابتكاري وتحديد مصدرها أو مصادرها سواء من داخل المؤسسة كإدارة الإنتاج أو من خارجها كالمستهلكين أساسا، بالإضافة إلى تحديد أسبابها واستخدام الأسلوب المناسب والاستعداد للتعامل معها، ومراعاة التوازن في مجالات التسويق الابتكاري وعدم التركيز على عنصر معين دون العناصر الأخرى. ويعني ذلك التنوع في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية مما يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، ويمكن أن يطلق على هذه العملية بإدارة حافظة الابتكارات التسويقية؛ وإدراك الإدارة بأهمية سرعة تطبيق التسويق الابتكاري، لأن التأخير في ذلك قد يؤدي إلى فشله أو التقليل من فوائده<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: مراحل التسويق الابتكاري**

يمر التسويق الابتكاري بعدد من المراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر. وتعتبر مخرجات كل مرحلة مدخلا للمرحلة التي تليها، فعلى الإدارة متابعة هذه المراحل خطوة بخطوة، وعدم إهمال أي مرحلة لتحقيق الكفاءة والفعالية في هذه العملية. فأى خطأ في أي مرحلة ينتج عنه أثر سلبي على المراحل التالية. وتتمثل هذه المراحل في:

**أولاً: البحث عن الأفكار الابتكارية**

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية التسويق الابتكاري هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار والتي تعتبر طريقة "جلسات العصف الفكري" (الدماعي) Brainstorming من أكثر الطرق شيوعا في الاستخدام. وفرق العمل<sup>2</sup>.

**ثانياً: غربلة وتصفية الأفكار**

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، لذلك لا داعي لمواصلة النظر فيها. لذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصنيفتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها.

<sup>1</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص. 239-240.

<sup>2</sup> Pierre GREGORY, Jérôme BON, techniques marketing, 2e édition, Vuibert, Paris, 1995, p.78.

وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة في عملية التسويق الابتكاري، حيث يجب أن ينتج عنها بالفعل استبعاد للأفكار الغير صالحة مبدئياً للتطبيق، والإبقاء على تلك التي يمكن إخضاعها لمزيد من الدراسة. لذلك، فإن من الخطورة أن يتم استبعاد فكرة بينما قد تكون صالحة، أو الإبقاء على فكرة غير صالحة لسبب أو لآخر. فالنتيجة الأولى قد يترتب عليها ضياع فرصة للتميز التسويقي للمنشأة، بينما يترتب على النتيجة الثانية بذل جهد واستهلاك وقت وتحمل تكلفة بدون مبرر يذكر.

### ثالثاً: تقييم الأفكار الابتكارية

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار الابتكارية التي مرت من المرحلة السابقة مباشرة، وذلك استناداً إلى عدد من المعايير، أهمها معيار التكلفة والعائد. وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء باختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة، و/أو باختلاف طبيعة المؤسسة والأنشطة التي تتم فيها، و/أو باختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، أو غير ذلك من العوامل.

وتعتبر الطريقة التي تستخدم في عملية التقييم ذات أهمية كبيرة، حيث يترتب عليها التقييم الدقيق والصحيح للأفكار من عدمه. وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في هذا المجال منها: طريقة جوانب القوة وجوانب الضعف (المزايا والعيوب) في الفكرة أو الابتكار، وطريقة الحذف التدريجي، وطريقة النقاط المرجحة<sup>1</sup>.

وفي نهاية المرحلة يمكن الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة، ويتم استبعاد تلك الأفكار الغير محببة، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمؤسسة<sup>2</sup>.

### رابعاً: اختبار الأفكار الابتكارية

إذا ما اجتازت الفكرة مرحلة التقييم، فإنها تخضع للاختبار Testing في هذه المرحلة. ويقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة (الابتكار) موضع التطبيق الفعلي - أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي- أي محاولة وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية. ويفيد هذا الاختبار في تحديد ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وما إذا كانت هناك مشاكل مرتبطة بتنفيذها، وما إذا كانت هناك معلومات إضافية يجب الحصول عليها.

وعلى الرغم من التكاليف التي يتم تحملها لإجراء الاختبار، فإن العائد المتمثل في شكل الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال القيام به، يمكن أن تفوق بكثير المبالغ التي يتم إنفاقها لإنجازه. وتتمثل هذه

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 62-63.

<sup>2</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 25.

الفوائد بشكل أساسي في تقليل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا التنفيذ<sup>1</sup>.

#### خامسا: تطبيق الابتكار

إذا ما نجح الابتكار في الاختبار، سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه، فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع. ويجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث إن هذه العملية عادة ما تحمل المؤسسة تكاليف عالية، وتتطلب استثمارات بشكل أو بآخر. وإذا ما قررت المؤسسة أن تطبق الاختبار على نطاق واسع، فإن عليها اتخاذ عدد من القرارات المتعلقة بالإجابة عن أربعة أسئلة هي: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

#### سادسا: تقييم نتائج التطبيق

إن المرور بالخطوات السابقة لا يضمن بالضرورة نجاح التسويق الابتكاري، واستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو بمتغيرات البيئة التسويقية، وإنما يقلل - بلا شك- من احتمالات فشله. وبالتالي، تزيد احتمالات نجاحه. وكذلك، فإن الابتكار قد ينجح، ولكن ليس بالدرجة المرجوة منه، أو بمعنى آخر، قد لا يحقق النتائج المتوقعة منه، وذلك على الرغم من عدم فشله. لذلك، لابد من تقييم نتائج تطبيق الاختبار.

وكأي عملية تقييم، لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية (الأداء الفعلي) للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه. وبالطبع، تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم، وقياس الأداء الفعلي للابتكار. ويترتب على المقارنة تحديد مدى التطابق بين الاثنين، وما إذا كان هناك فرق بينهما، وأسباب ذلك، والمسئول عنه، وكيفية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح الوضع.

وكلما تم القيام بالخطوات الخمس الأولى بشكل فعال وكفاء، كلما ساهم ذلك في اقتراب نتائج الأداء الفعلي بما كان متوقعا. ويفيد هذا التقييم في العديد من المجالات أهمها تحسين عملية التسويق الابتكاري نفسها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، نفس المرجع، ص. 70-71.



## المبحث الثاني: مجالات التسويق الابتكاري

أصبحت المؤسسات في عالمنا المعاصر القائم على المنافسة الشديدة تواجه تحديات غير مسبوقة، بسبب التغير الذي أصبح يسود العمليات التسويقية، لذا لا بد لها من الاستجابة لهذا التغير من خلال الاتجاه نحو التسويق الابتكاري، والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في إرضاء الزبون وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بتقديم منتجات جديدة، والابتكار في طرق تسعيرها وترويجها وتوزيعها بما يساهم في إرضاء الزبون والمحافظة عليه. فلا بد من أن يكون الابتكار في عناصر المزيج التسويقي بمستوى يوازي التحدي القائم وقادر على مواجهة المنافسة القائمة.

## المطلب الأول: الابتكار في مجال المنتجات

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، فإذا لم يكن هناك سلعة أو خدمة فلن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع، كذلك فإن وجود منتج غير مرغوب أو غير مطلوب في السوق، قد لا يجدي معه أو يعالجه أي من العناصر الأخرى، حيث أن اللجوء إلى وسائل مثل تخفيض سعر المنتج، الترويج المكثف له، التوزيع على نطاق واسع، وتقديم خدمات من الموزعين. قد لا يساهم أي منها أو جميعها في معالجة مشكلة المنتج، ولن يقبله السوق<sup>1</sup>.

## أولاً: مفهوم المنتج المبتكر وأهميته

تعد عملية الابتكار في مجال المنتجات من التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط التسويقي بالمؤسسات، لذا لا بد أن تفكر في إيجاد وخلق منتجات جديدة مستمرة تحل محل منتجاتها التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة حياتها، وتفوق توقعات زبائنها ومنافسيها. فالزبائن والمنافسين يتطلعون للوصول والحصول على مثل هذه المنتجات الجديدة المطورة والمبتكرة.

ويعرف المنتج بأنه "مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع مادية ونفسية تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات لدى العملاء سواء كانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضاً على أنه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن من تلبية الحاجات أو تحقيق الرغبات. ويتضمن ذلك السلع الملموسة وغير الملموسة مثل الخدمات والأماكن والأفكار"<sup>3</sup>.

وبذلك فإن مفهوم المنتج يتجاوز حدود تلك المجموعة الملموسة من الخصائص. فهو يمتد ليشمل أبعاداً ملموسة، وغير ملموسة يسعى إليها المستهلك وهو يبحث عن السلع والخدمات التي يعتقد أنها تساعد على إشباع حاجاته ورغباته.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 183.

<sup>3</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 188.

وينظر كوتلر وأرمسترونغ (Kotler & Armstrong) إلى المنتج (سلعة أو خدمة) من خلال ثلاثة أبعاد هي:

■ الجوهر Core ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة. وبعبارة أخرى فإنه يمثل مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه.

■ المنتج الفعلي Actual Product ويشمل على أكثر من مجرد الجوهر المادي. فهو يشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة، والسمات المميزة، والموديل، والعلامة والغلاف، والحقيقة أن هذه الأبعاد تلعب دوراً رئيسياً في نقل جوهر السلعة إلى المستهلك في إطار التفضيل الاستهلاكي الخاص به.

■ المنتج المدعم Augmented Product ويمثل مضمونا سلعيًا متكاملًا إذ يشير إلى جوهر المنتج وحقيقته، إضافة إلى مجموعة الخدمات والمزايا المقترنة به<sup>1</sup>.

ويعرف المنتج الجديد على أنه أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا منتجاً جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن الابتكار في مجال المنتجات هو الوصول إلى منتجات جديدة تماماً في السوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية أو تحسينها، وقد تشمل كل من علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة...، حيث تجعلها تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى، وهذا النوع من الابتكار هو جزء من الابتكار التكنولوجي والذي يقصد به تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تصميم عمليات إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة. وبذلك يمكن تصنيف المنتجات الجديدة على النحو التالي:

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة، وتكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء ونسبتها قليلة جداً، فهي نتيجة لإبتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة.

- إضافة خطوط منتجات جديدة، وهي ليست جديدة على السوق وإنما على المؤسسة فقط، حيث تحاول هذه الأخيرة من خلالها استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص. 142-143.

<sup>2</sup> مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 94.

- توسيع خطوط المنتجات الحالية، حيث تضيف المؤسسة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية، بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة. وتكون هذه المنتجات قريبة من المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.
- تحسين ومراجعة المنتجات الحالية، وقد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، إما لغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق.
- تخفيض التكاليف، فإذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق ستؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للعملاء فيمكن اعتباره منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة، ولكن ليس بالنسبة للسوق أو العملاء.
- إعادة إحلال المنتجات، تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها، أو تغير انطباعات العملاء في السوق حول الماركة أو مواصفات المنتجات، أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية.
- تطوير نظام تسليم الخدمات، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء، على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع<sup>1</sup>.

وتتجلى الأهمية القصوى لابتكارات المنتج في مجال التسويق في النقاط التالية:

- أ- **تبرير وجود وإقامة المؤسسة:** إن التبرير الاقتصادي والاجتماعي لوجود العمال هو قدرة المؤسسة على إفادة ورضا الزبون سواء كان هؤلاء الزبائن مستهلكين نهائيين أو مشتريين صناعيين، فالمؤسسة تتلقى مسؤولياتها الأساسية المرتجلة بالمجتمع عن طريق متوسط سلعها، وعلى هذا فإن إدارة الأعمال لديها مسؤولياتها الخاصة المتعلقة بالبيئة والتي ترتبط بتحديد الحاجات الجديدة للمجموعة المتنوعة من المستهلكين، لذلك يجب أن تدار العمالة بالطرق العلمية والتكنولوجية الهندسية الجديدة، والتي يجب أن تتوفر لصنع المنتجات المرتبطة بالحاجات الجديدة للزبائن.
- ب- **البرمجة التسويقية تبدأ بالمنتج:** إن تخطيط المنتج هو نقطة البداية للبرنامج التسويقي الكامل في المؤسسة، إذ أن فكرة صنع السلعة وتقديمها تبدأ من داخل المؤسسة أو حتى من خارجها، والخطوة التالية تكون: قيام قسم التسويق في المؤسسة بتحديد فيما إذا كان هناك سوق كافية للمنتج، وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها القيام بعملية تخطيط السلعة.

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص. 95-96.

**ج- المنتج محدد أساسي للربح:** لا يمكن أن تتوازن المؤسسة وتعوض النقص في تخطيط المنتج مهما كانت الأسباب، وبالرغم من ذلك لا يمكن لها أن تباع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل، لذا فتخطيط السلعة الجديدة يعد أساسيا وجوهريا لبقاء المعدل المتوقع للمؤسسة من الأرباح.

**د- إن المنتج المبتكر أساسي للنمو:** غالبا ما تكون المنتجات الجديدة مبتكرة أو مطورة وهذا الاتجاه الابتكاري قد يصبح فلسفة من وجهة نظر مفاهيم التسويق وقد تم التمييز بين مفهومين حيث أن أي عمل يحتوي وظيفتين رئيسيتين هما:

- التسويق

- الابتكار والتجديد

وعلى هذا الأساس فإن السلع الجديدة تشكل عاملا رئيسيا للنمو في المؤسسة فقد تم التوصل إلى حقيقة أساسية مفادها أن أغلب مجالات النمو في الصناعات تعود إلى المنتجات الجديدة المبتكرة.

**ه- الانتقائية المتزايدة للزبون:** بمرور السنين يصبح الزبون أكثر انتقاء للسلع التي ترضي رغباته وهذه النقطة تزيد من أهمية السلع الجديدة المنتجة والمبتكرة، وبذلك يستطيع أن يحقق الزبائن الكثير من رغباتهم، لذلك يجب أن تركز جهود المؤسسة على الابتكار وليس التقليد ويجب أن تبذل هذه الجهود للوصول إلى وضع القائد في السوق وليس المنافسة والتصادم مع المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أسباب تطوير المنتجات الجديدة ومصادر أفكارها

إن المنافسة الشديدة التي تعيشها المؤسسات تفرض عليها اتباع سياسات تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هته المنافسة. ولا يوجد أحسن من تطوير منتجات جديدة تمكنها من المحافظة على حصتها السوقية فلا بد أن تكون عملية تطوير منتجات جديدة جزء لا يتجزأ من سياساتها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ- إن السلع الجديدة الموجودة في السوق سوف تستبدل وفقا لـ:

- تغير أذواق المستهلكين والزبائن؛

- خروج المنتج من السوق؛

- الإبقاء على مركز المؤسسة في السوق، مع المحافظة على حجم المبيعات ذاته؛

ب- المحافظة على حجم المبيعات، ولكن هذا يتطلب أن تكون سلع المؤسسة بعضها في مرحلة النمو والآخر في مرحلة النضوج، وقسم آخر في مرحلة التشعب والانحدار وهكذا.

ج- زيادة الضغط على المؤسسات من قبل المستهلكين والزبائن، وذلك نتيجة زيادة معلوماتهم وخبرتهم في المنتجات المعروضة.

د- الرغبة في تحقيق برامج تسويقية جيدة، وبشكل خاص للمنتجات الجديدة في الأسواق.

<sup>1</sup> أرعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 75-76.

- ويجب على رجال التسويق أن يكونوا متيقظين لأفكار المنتجات الجديدة ومصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، وتتمثل مصادر الأفكار الداخلية في المؤسسات في الآتي:
- أ- الأقسام الفنية وتتمثل في أقسام التصميم، وأقسام البحوث والتطوير.
  - ب- قسم التسويق من خلال مندوبي المبيعات الذين يعرفون جيدا حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
  - ج- الإدارة العليا التي تعلم جيدا نقاط ضعف وقوة المؤسسة.
  - د- قد يوجد في بعض المؤسسات قسم تطوير المنتجات الجديدة.
  - هـ- متخصصوا البحوث والتطوير الذين يتحكمون بالتطورات التكنولوجية الجديدة.
- أما المصادر الخارجية لأفكار المنتجات الجديدة فتتمثل في:
- أ- العمال: يعتبر العديد من العمال ( الزبائن الداخليون)، مصادر هامة لمفاهيم وأفكار المنتجات الجديدة، كرجال البيع، أفراد التصنيع وخدمة الزبائن، وأفراد التعبئة والتغليف. وبالرغم من أن العمال يقترحون النظم التي تولد الأفكار فإن أغلب الاقتراحات تأتي من العمال الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم.
  - ب- الزبائن: إن المصدر الأكثر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الخارجية للمنتجات الجديدة هو الزبائن أو المستهلكون لسلع وخدمات المؤسسة، حيث تكون أغلب أفكارهم لتطوير وتحسين المنتجات الجديدة، ويمكن أن يستعمل العديد من المداخل لجمع أفكار المستهلكين والزبائن. ولعل الأكثر شيوعا هي المسح البريدي.
  - ت- البائعون الثانويون: اعتمادا على الصناعة، فإن السماسرة والمصنعون والموزعون والوسطاء الكبار ومنظمات التجزئة الكبيرة تشكل مصادر خارجية للمعلومات، وإن العديد من الوكالات الصناعية أيضا تشكل مصدرا مفيدا للمستشارين الصناعيين وزبائنهم.
  - ج- الممولون: إن الممولون الكبار يكونون قريبين من سلسلة الإنتاج والذين يقدمون غالبا النصائح والاستثمارات لزبائنهم.
  - د- المنافسون: يمكن أن تشكل منتوجات المنافسين مصدرا غير مباشر للمنتوجات الجديدة.
  - هـ- مجموعة من المصادر الأخرى: ومن بين العديد من المصادر الأخرى للأفكار الجديدة في المؤسسة ما يلي:

- المستشارون.

- وكالات الإعلان.

- شركات بحوث التسويق.

- الجامعات والكليات.

- مختبرات البحوث.

- الحكومات.

- المصادر المطبوعة كالكتب والمجلات<sup>1</sup>.

وفقا لما سبق يمكن وضع سجلات مناسبة لجميع الأفكار المقدمة، حتى ولو لم يتم استخدامها، ويجب أن يتم حفظها لأنه قد يكون لها قيمة في المستقبل.

### ثالثا: مراحل تطوير المنتجات الجديدة

تختلف مراحل تطوير المنتجات الجديدة باختلاف حجم المؤسسات، طبيعة نشاطها، والظروف المحيطة بها. لكن على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين في تحديد مراحل تطوير المنتجات الجديدة إلا أن معظم الأبحاث والدراسات تشير إلى أن عملية تطوير منتجات جديدة هي نموذج خطي يتضمن سلسلة من الخطوات التي تبدأ بخلق وتوليد الأفكار، غربلة الأفكار، اختبار المفهوم، تحليل الجدوى الاقتصادية للمنتج الجديد التجاري والرقابة والتقييم<sup>2</sup>. والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

**1. تحديد واختيار فرص ابتكار المنتجات الجديدة:** تتمثل المرحلة الأولى في إتباع المؤسسة لبعض الخطوات حتى تقوم بتحديد الفرص التسويقية ومنها دراسة وتحليل أهداف المؤسسة، تعريف السوق المستهدف، تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.

**2. تحليل حاجات ورغبات العملاء في السوق:** تركز المؤسسة في المرحلة الثانية على تحديد الأسواق التي تقدم لها أفضل الفرص، وتحليل حاجات ورغبات العملاء فيها من خلال تحديد الفجوات في السوق والتي ربما تقترح حاجات المستهلكين لم تشبع بعد، خاصة إذا عرفنا أن هناك حاجات موجودة وأخرى كامنة.

**3. خلق وتوليد الأفكار لابتكار المنتجات الجديدة:** حيث تبدأ هذه العملية بالبحث عن الأفكار ذات المضامين السلعية أو الخدمية الواعدة من المبدعين والخالقين الذين يجب أن تتوفر لهم الظروف الملائمة والمكافآت الخاصة وكافة المقومات والثقافة التنظيمية للعمل الخلاق والمبدع وإزالة العوائق التي تحد من ذلك، كما يجب أن تتبنى المؤسسات المبتكرة إستراتيجيات التفكير العبقري لتساعد في خلق أفكار وتطوير منتجات جديدة، حيث يجد التفكير الخلاق العديد من الطرق للنظر إلى المشكلة بالإضافة إلى الحلول المرئية لها، كما يجب أن يؤدي هذا التفكير إلى الإنتاج وتكون طرقه دائمة الجاهزية لاستغلال الفرص المتاحة في السوق.

وبشكل عام يمكن استقاء الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة من مصادر مختلفة أهمها المصادر الداخلية والتي يقصد بها الإدارة العليا ورجال البيع وإدارة البحوث والتطوير وقسم بحوث السوق. أما المصادر الخارجية فتتمثل في الأطراف الخارجية مثل المستهلكين، المنافسين، الوسطاء، مراكز البحوث والدراسات المتخصصة، وكالات الإعلان، المجالات المتخصصة، الخبراء، العلماء، الشراكة

<sup>1</sup> أرعد حسن الصرن، نفس المرجع السابق، ص. 210-211

<sup>2</sup> مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 110.

الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى وحركات الاندماج والتكتلات الاقتصادية وغيرها من المصادر. كما يمكن تنظيم عملية الحصول على الأفكار الجديدة من خلال إتباع عدة أساليب للإبداع من أهمها: تحليل مشاكل المستهلكين مع المنتجات الحالية، تحليل التعديلات الواجب إدخالها على المنتجات القائمة وجلسات العصف الذهني.

**4. غربلة وتقييم الأفكار والمفاهيم لابتكار المنتجات الجديدة:** بعدما تم الحصول على عدد كبير من الأفكار في المرحلة السابقة بدون خضوعها لأي قيود، تتولى هذه المرحلة غربلتها وتصفيتها، واستبعاد الأفكار غير الملائمة، وعموما فإن عملية الغربلة يجب ألا تكون عشوائية في آلياتها وإجراءاتها، وإنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية يراعى في وضعها إمكانيات وموارد المؤسسة.

وفي ضوء نتائج الغربلة والتقييم يتم استبعاد الأفكار غير الملائمة، ثم تعمل إدارة التسويق على اختيار وتطوير الأفكار التي تحمل معها أكبر احتمالات نسبية للنجاح. وحتى يكون هناك مفهوم قابل لتطوير منتج جديد لابد من أن تتوفر فيه ثلاث عناصر رئيسية وفي آن واحد لخلق مفهوم المنتج الجديد، وهي على النحو التالي:

- **الشكل:** ويقصد به ذلك الشيء الفيزيائي الذي يتم خلقه، أو في حالة الخدمات، هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة حيث يتم خلق الخدمة.

- **التكنولوجيا:** وهو المصدر الذي يمكن من خلاله الحصول على الشكل أي هي القوة من أجل عمل الأشياء.

- **المنفعة:** تكون للمنتج قيمة، فقط عندما يحقق منفعة حقيقية للعميل والتي يحتاجها ويرغبها.

فإذا كان معلوما أن مفهوم المنتج هو عبارة عن ترجمة فكرة منتج جديد إلى مفهوم يتطلب تسمية عدة أوضاع بديلة للمنتج. فيفضل البدء بتطوير المنتج الجديد عن طريق المنفعة التي يحققها للعملاء في السوق، وذلك لأن جوهر عمل المؤسسة والتسويق هو إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة. ذلك لأنه حتى لو كانت التكنولوجيا محكومة بالعلم، فالمنفعة هي الأساس لأنها ترتبط بالحاجة والتي تتطلب أعلى مجهود، فهي الحاكم على نجاح أو فشل المنتج الجديد في السوق. أما نقطة التقاطع هي التي تحدد إذا كان هذا المفهوم قابل للتطوير لمنتج جديد أم لا. فأي منتج يجب أن يكون له شكل معين ووجود تكنولوجيا متطورة قادرة على عمل هذا الشكل، وأن يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العملاء في السوق ليتحقق النجاح المطلوب. وبذلك يأتي الإبداع والابتكار من طريقة المؤسسة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير أو بالاستفادة منه، والابتكار المنتظم الأكثر فعالية هو الذي يستفيد من التغيير.

وبعد تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، ثم انتقاءها للتوصل إلى أقل عدد ممكن، يخضع إلى الاختبار الذي يتم عن طريق المستهلكين من خلال بحوث السوق بغرض اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة



له وتحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين (الذين يقولون أنهم غالباً سيشترون هذا المنتج) بالإضافة إلى تحديد وضع مفهوم المنتج النسبي بالمقارنة بعلامات المنافسين<sup>1</sup>.

5. تحليل الجدوى الاقتصادية لابتكار المنتج الجديد: وتضم ثلاثة أنواع من التحليل :

أ. تحليل السوق (Market Analysis): وتشمل دراسة الطلب على المنتج الجديد في ما إذا كان كاف لمرحلة طويلة ومعرفة المنافسين وانطباعات الزبائن تجاه المنتج الجديد.

ب. التحليل الاقتصادي (Economic Study): حيث يتم التأكد من وجود طلب محتمل كاف على المنتج لتقدير تكاليف التطوير والانتاج ومقارنتها بالكميات المخزنة لتقدير ما إذا كان المنتج يحقق ربحاً أو لا.

ج. التحليل الفني والاستراتيجي (Technical Study): ويقوم بدراسة الموارد المتاحة والمطلوبة بالتفصيل ومدى توافق المنتج الجديد مع نشاط المؤسسة الرئيسي، وما هي الميزة التنافسية التي سيحققها المنتج الجديد للمؤسسة<sup>2</sup>.

6. ابتكار المنتج الجديد بشكل فعلي: يتم في هذه المرحلة ترجمة مفهوم المنتج والذي اجتاز مرحلة التحليل الاقتصادي إلى منتج فعلي. إن المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج الجديد واختباره يتم تسليمها إلى إدارة البحث والتطوير بالمؤسسة حتى يتم تحويل الفكرة إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي)، بمعنى أنه حتى إلى هذه اللحظة لا يمكن أن نسمي الفكرة منتج فعلياً بل تجريبياً، ومن أصعب الأمور في هذه الخطوة ترجمة تفضيلات المستهلك إلى خصائص ملموسة وهنا تظهر أهمية التنسيق بين إدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير، حتى يمكن التوفيق بين تفضيلات السوق للخصائص التي يجب توفرها في المنتج وبين الاعتبارات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمنتج<sup>3</sup>.

7. إستراتيجية المنتج الجديد: أما هذه المرحلة، فتستخدم إستراتيجيات تطوير المنتج الجديد المتكاملة. ويعتمد اختيار هذه الإستراتيجيات على ظروف السوق والفرص المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف في المؤسسة. ليأتي دور التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية لتحسين التكامل والإبقاء عليه والموائمة بين أهداف المؤسسة ومصادر الفرص المتوفرة في السوق. وتحاول المؤسسة في هذه المرحلة تصميم المنتج مادياً وتوضيحه بصورة ملائمة في أذهان العملاء المستهدفين وقلوبهم من خلال إستراتيجيات تسويقية متكاملة وتحديد آليات تنفيذها. ولأجل ذلك يجب أن يكون الفهم أعمق لإدراكات قيمة العملاء وأفضليتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص-ص. 245-247.

<sup>2</sup> عبد الكريم الزعبي، الوحدة الرابعة: تخطيط وتطوير المنتج/ الخدمة، جامعة البترا، ص 24. متوفر على الموقع:

<https://www.uop.edu.jo/Material/113851532010.ppt> (2014/04/25) (تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2014/04/25).

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 249.

<sup>4</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 248.



**8. اختبار المنتج الجديد في السوق:** والمقصود بهذه المرحلة هو تجربة واختبار مدى نجاح المنتج الجديد من الناحية التسويقية بتقديمه على نطاق ضيق في عدد محدود من مناطق الاختبار الممثلة للسوق المستهدف قبل اتخاذ قرار تعميم تسويق وتقديم المنتج على نطاق واسع، ومن ثم فإن المنتج يقدم للبيع في مناخ طبيعي وبيئة فعلية وبالمزيج التسويقي العادي المقرر له، ولكن على نطاق محدود وفي أسواق يمكن اعتبارها تجريبية (دون علم المستهلك)، ومتابعة حركته ومبيعاته ومدى إقبال المستهلكين أو العملاء والوسطاء عليه، ومعرفة ردود الفعل والاتجاهات التسويقية نحوه<sup>1</sup>.

وتساعد الاختبارات السوقية المؤسسة على التعرف على القطاعات السوقية التي أظهرت اهتماما وتقبلا للمنتج الجديد واتخاذ قراراتها بشأن إسقاط المنتج أو الاستمرار في مراحل إعدادة للسوق، بالإضافة إلى تحديد نواحي التعديل والتطوير التي يجب إدخالها على النموذج المقترح قبل تعميم إنتاجه وتقديمه إلى السوق التي أظهرت اهتماما وتقبلا له. بينما تكمن خطورة الاختبارات في الكشف المبكر عن المنتج للمنافسين<sup>2</sup>.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأنه لا توجد طريقة اختبار واحدة صالحة لكافة أنواع المؤسسات التي تطور منتجات جديدة أو حتى لنفس المؤسسة في كافة الأوقات، فكل واحدة يمكن لها أن تستخدم الأسلوب الذي يتناسب مع المنتج الجديد وظروفها الداخلية والخارجية. كما تختلف طرق اختبار السوق من أسواق المؤسسات الصناعية عنها في أسواق المؤسسات التي تنتج سلعا استهلاكية ومعمرة. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب أو الطريقة الأفضل لاختبار السوق، نذكر من بينها:

- طبيعة المنتج الجديد والسوق المستهدف (استهلاكي، صناعي)؛
- خبرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة وفلسفة الإدارة حول إجراء اختبار السوق أم لا والوقت المتاح للاختبار، بالإضافة إلى معرفتها بمزايا وعيوب كل أسلوب؛
- رأس المال المستثمر في مشروع تطوير المنتج بالإضافة إلى قدرة وتكلفة استخدام طريقة الاختبار؛
- درجة المنافسة في سوق المؤسسة ودورة حياة المنتج الجديد<sup>3</sup>.

**9. طرح المنتج بشكل تجاري في السوق:** إن الاختبار السوقي يزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتقديم المنتج إلى السوق أم لا، وإذا كانت الإجابة بنعم، فإن المؤسسة ستواجه تكاليف عالية متمثلة في التصنيع، الإعلان وترويج المبيعات وغيرها. وعلى المؤسسة في هذه المرحلة اتخاذ أربعة قرارات رئيسية تتمثل في:

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: المبادئ والتطبيق، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995، ص 256.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 253.

<sup>3</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص. 248-249.

أ- متى يقدم؟

حيث من المهم اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق على نطاق محدد خاصة عندما يكون لذلك أهميته، الذي يتوقف على طبيعة ونوع واستخدامات المنتج، بالإضافة إلى ظروف السوق ودور المؤسسة فيه (قائدة أم تابعة...).

ب- أين يقدم؟

حيث يجب أن تقرر المؤسسة مواقع تقديم المنتج الجديد، وما إذا كانت ستقدمه في موقع واحد أم في منطقة كبيرة نسبياً أو في عدة مناطق أو على مستوى السوق المحلي كله أو على مستوى عالمي، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة وإمكانياتها المتاحة حالياً ومستقبلاً.

ج - إلى من يقدم؟

أثناء طرح المنتج يجب على المؤسسة تحديد العملاء المستهدفين حتى تركز الجهود في التوزيع والترويج على أفضل العملاء المحتملين وفي هذا السياق يمكن للمؤسسة تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها في التوجه إلى السوق الكلي أم اللجوء إلى إستراتيجية تقسيم وتجزئة السوق.

كيف يقدم؟

لابد كذلك من تحديد الإستراتيجية المناسبة لتقديم المنتج إلى السوق، ويتطلب هذا القرار توزيع ميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي وتحديد أولويات وتسلسل الأنشطة<sup>1</sup>.

**10. تقييم أداء المنتج الجديد في السوق:** بعد القيام بطرح المنتج الجديد في السوق وتسويقه في القطاعات السوقية المستهدفة لابد من القيام بعملية تقييم شاملة من أجل مقارنة الأداء الفعلي للمنتج الجديد مع الأداء المتوقع لمعرفة الانحرافات الموجودة وحجمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تعزيز عناصر القوة في المؤسسة والعمل على التخلص والحد من عناصر الضعف بما يحقق الأهداف المتوقعة من ابتكار المنتج الجديد. وبشكل عام يمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنتج الجديد إلى مالية وغير مالية. فتحدد المعايير الكمية مسبقاً من قبل المؤسسة والتي يتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج في سجلاتها الرسمية ومنها ما يلي:

- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الإستثمار في المؤسسة؛
- حجم ومعدل نمو المبيعات الإجمالية نتيجة طرح المنتج الجديد؛
- الأرباح والحصة السوقية للمنتج الجديد ومعدل نموها مقارنة مع أقرب المنافسين؛
- أثر أداء المنتج الجديد على أسعار أسهم المؤسسة في السوق المالي، وهذا ينطبق على المؤسسات الضخمة التي يتسع نطاق عملها على مستوى العالم.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص 363.

- بينما تستخدم الإستبيانات في المعايير النوعية وغير الملموسة لمعرفة رضا وآراء العملاء حول المنتج، بالإضافة إلى الحكم الشخصي والخبرة على أدائه، ومن المعايير غير المالية ما يلي:
- تقييم أداء المنتج الجديد على شهرة المؤسسة ومحفظه المنتجات وعلى دورة حياة المنتجات الأخرى؛
  - تقييم أداء المنتج الجديد على رضا العملاء وقدرته على الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادتهم خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى قدرته على دعم العلاقات التجارية للمؤسسة في أذهان العملاء في السوق؛
  - تقييم أداء المنتج الجديد على تراكم خبرات ومهارات المؤسسة، بالإضافة إلى قدرة هذا المنتج على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث إمكانيتها تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها؛
  - تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ على الموقع التنافسي لها أو تحسينه<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أسباب فشل المنتجات الجديدة

- يتم أحيانا انفاق مبالغ كبيرة جدا على منتجات معينة لكنها سرعان ما تفشل حال وصولها إلى السوق هناك بالتأكيد أسباب كثيرة أدت إلى فشل المنتج، ويتعين على الإدارة دراستها جيدا والتأكد من عدم تكرار الأخطاء عينها في المستقبل. وفيما يلي بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة في الأسواق:
- 1- التحليل غير الملائم للسوق وما يترتب عليه من ضعف في القياس الكمي للطلب أو تحديد دوافع وعادات الشراء، أو تقديم منتجات لا يجد المستهلك فيها أية ميزة جديدة تفضلها عن بقية المنتجات الأخرى الموجودة في السوق.
  - 2- الرقابة غير المناسبة على جودة المنتج ومواصفاته وقابلية اعتماده ومسؤوليته القانونية وأمانه.
  - 3- ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع نسبة مساهمة المنتج في الإيرادات الكلية.
  - 4- التوقيت غير المناسب لعرض المنتج الجديد أو تقادمه نسبيا نتيجة لانقضاء فترة زمنية بين دراسة وتحليل فكرة المنتج الجديد وفترة تنفيذها واقعا.
  - 5- شدة المنافسة وتركزها على مجموعة من العناصر الملموسة كالسعر والجودة وغير الملموسة كالتسهيلات والخدمات والمسؤولية القانونية للمنتج.
  - 6- تقاعس عمال وأفراد المبيعات من بذل الجهود الضرورية في عملية البيع للمنتج الجديد بالنظر لفقدان الدوافع أو الحوافز المادية والمعنوية، أو عدم كفاءتهم بسبب ضعف برنامج التدريب والتأهيل أو برنامج إعادة التدريب والتأهيل.

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 453.

7- الفشل في اختيار طرق الإعلام المناسبة للسلعة الجديدة، أو اختيار منافذ توزيع غير مناسبة.

ولتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

أ- تحسين عملية تقييم الأفكار للسلع الجديدة.

ب- إجراء بعض التغييرات التنظيمية الضرورية في المؤسسة.

ج- التحسين في الإجراءات ووسائل الاتصالات داخل المؤسسة.

د- تقوية وتعزيز جهود البحوث والتطوير.

هـ- تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف.

و- تحسين إجراءات المعاينة والرقابة على جودة المنتج الجديد.

د- تحسين عملية اختيار الأفراد والعمال في برنامج تطوير وتحسين المنتج الجديد.

ذ- اختيار طرق الإعلان والتوزيع الملائمة.

ع- تحسين طرق القياس الكمي للطلب وإثارة دوافع الشراء لدى الزبائن.

ن- اختيار التوقيت المناسب لعرض السلع الجديدة في السوق.

ك- إخضاع العمال والأفراد على اختلاف أنواعهم في المؤسسة لبرامج ودورات تأهيلية وتدريبية<sup>1</sup>.

وخلاصة ما سبق، لكي تقدم المؤسسة وتبتكر منتجات جديدة بشكل مستمر يجب عليها أن تقوم بدراسة عناصر إستراتيجية المنتج، وكيفية تكوين هذه الإستراتيجية والتعرف على الأسباب الرئيسية لتطوير وتحسين المنتجات الجديدة، ومحددات النجاح والفشل في الأسواق، ولا يعتبر الابتكار في مجال المنتج وحده كافياً، للوصول إلى الأهداف المرجوة من التسويق الابتكاري، بل يجب أن تصحبه إجراءات ابتكارية أخرى في جميع عناصر المزيج من تسعير، ترويج، وتوزيع.

### المطلب الثاني: الابتكار في مجال السعر

يعتبر السعر من بين أكثر عناصر المزيج التسويقي أهمية نظراً لارتباطه بالعائد وتأثيره في قرارات العميل بالشراء من عدمه، هذا ما يجعل تخطيطه وتنفيذه وتعديله من أهم القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه يجب على المسوق أن يركز على الجوانب المتعلقة بالتسعير خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة وذلك للوصول إلى مستويات متميزة وهامة في السوق. فمن المهم أن يحدد السعر بحيث يلائم المتغيرات المكونة للموقف التسويقي – من ناحية المؤسسة - والموقف الشرائي – من ناحية العميل والسوق الذي يتم التعامل فيه. ويعتبر الابتكار في الأسعار من أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وربحياتها، وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها.

<sup>1</sup> أرعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص. 212- 313.

يضاف إلى ما سبق أن قرارات التسعير تعتبر من أكثر القرارات تأثيراً على جميع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، ومن حيث ترتيب أهمية التسعير على الإستراتيجية التسويقية أظهرت نتائج بعض الدراسات التطبيقية أنه يحتل المرتبة الأولى.

#### أولاً: مفهوم التسعير الابتكاري وأهميته

قبل التطرق لمفهوم التسعير الابتكاري لا بد من التوقف عند مفهوم السعر والتعرف على ما يمثله بالنسبة لكل من الزبون والمنتج، ولقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت التسعير ونذكر منها ما يلي: عرفه كوتلر و Armstrong & Kotler) بأنه: "يمثل مجموعة التضحيات التي يقدمها الزبون للحصول على المزايا المرتبطة بحيازة أو استعمال المنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>. كما عرفه ناجي معلا بأنه: " القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: "مبلغ من المال اللازم لشراء كمية محددة من السلع والخدمات"<sup>3</sup>. يختلف مفهوم السعر عند كل من الزبون والمنتج فهو يمثل عند الزبون القيمة النقدية التي يدفعها للحصول على منفعة المنتج أو الخدمة ويمثل عند المنتج أو المصنع مجموعة التكاليف اللازمة لإنتاج تلك السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى هامش ربح معين.

أما السعر الابتكاري فعرفه الجياشي على أنه: "ابتكار طريقة تسعير جديدة لتعزيز القيمة"<sup>4</sup>. وعرفه السرحان على أنه: "قدرة المؤسسة على تقديم أسعار مبتكرة ومناسبة للعملاء تسمح بتفضيلها عن باقي منتجات وخدمات المنافسين"<sup>5</sup>.

مما سبق يتضح أن الابتكار في مجال السعر هو عملية إيجاد الطرق والأساليب الجديدة لتسعير المنتجات بما يتوافق مع المتغيرات التسويقية الأخرى. وتحديد وعرض الأسعار بطريقة جذابة ومتميزة تغري المستهلك لشراء منتجات المؤسسة.

لقد ازدادت أهمية الابتكار في مجال الأسعار زيادة ملموسة لدى العديد من مديري التسويق وبالأخص في المؤسسات الخدمية والتي يكتسي فيها التسعير أهمية خاصة، نظراً لعدم ملموسية الخدمة، وكذا المنافسة التي يعرفها هذا القطاع بالإضافة إلى أن السعر هو المتغير الوحيد الذي يتضمن إيرادات المؤسسة، كما أن له تأثير كبير على حجم المبيعات المحققة، وبالتالي على ربحية المؤسسة، كما يلاحظ أن أهمية الابتكار في الأسعار تتفاوت من مؤسسة لأخرى ويعد من الجوانب الحساسة في المؤسسات حيث ينبغي أن يساهم السعر المجدد للخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية بإيصال خدماتها إلى الزبائن،

<sup>1</sup> PHILIP KOTER, GARY ARMSTRONG, Principes de marketing, 11<sup>ème</sup> édition, 2013, p 252.

<sup>2</sup> ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 189.

<sup>3</sup> Claude DEMEURE, Aide-mémoire marketing, 6<sup>ème</sup> édition, paris, DUNOD, 2008, p 155.

<sup>4</sup> علي الجياشي، مرجع سابق، ص 4.

<sup>5</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 6.

حيث نجد أن المؤسسات التي تقدم خدمة الهاتف مثلا في الجزائر تقوم بتغيير تسعير خدمتها من فترة إلى أخرى كالتسعير بالثانية أو التسعير بعد الدقيقة الخامسة في محاولة لإشباع حاجات زبائنهم، وبأقل التكاليف.

كما تتداخل أهمية السعر مع أهدافه نظرا لارتباط السعر بجوانب التكاليف ومستوى إيرادات المؤسسة وظروف المنافسة وإمكانيات المستهلكين، لذا لابد لإدارة التسويق من تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لأنهم سيعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتج/ الخدمة.

كما أن السعر يرتبط بمجموعة من المتغيرات التسويقية مثل مواصفات الخدمة، العرض، المكان، خدمات المستهلكين، لذا يجب أن تقترن القرارات المتخذة بشأنه بخطط بقية عناصر المزيج التسويقي، فعند اتخاذ قرار بتحسين جودة الخدمة لابد من مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد. ويمكن إيجاز أهداف التسعير فيما يلي:

- زيادة أرباح المؤسسة وتحقيق عائد؛

- مشاركة الزبون في الاستفادة من التقدم التكنولوجي؛

- الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة؛

- المحافظة على الحصة السوقية وتحسينها؛

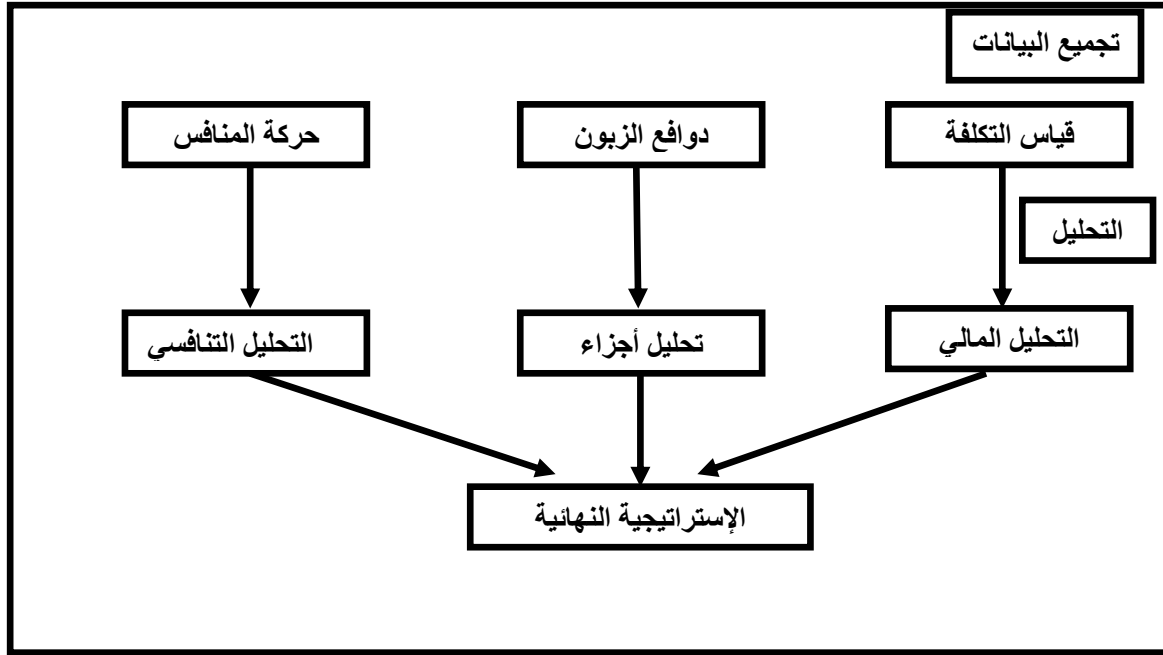
- مقابلة المنافسة وتجنبها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: إطار عمل التسعير

إن التسعير الناجح ليس نتيجة نهائية، ولكنه عملية مستمرة، وفيما يلي إطار عمل عام يستطيع أن يستخدمه المديرون لوضع الأسعار للمنتجات الجديدة أو التعامل مع أسعار قائمة بالفعل، بما يتوافق مع التغيرات في ظروف السوق، ويوضح الشكل التالي خطوات هذه العملية، وهذا الإطار يشمل تجميع البيانات، ثم تحليلها بحيث يتكامل هذا التحليل مع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم: 16.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص- ص، 50- 51.

الشكل رقم: (16): خطوات التسعير الأكثر ربحية



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 204.

نلاحظ من خلال الشكل أن التسعير يجب أن يأخذ بعين الاعتبار: قياس التكلفة، هيكل ونشاط

المنافسة، متطلبات ودوافع الزبون<sup>1</sup>.

ثالثاً: أساليب الابتكار في مجال السعر

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه التسويق في تسعير المنتجات الجديدة هي مدى الاختلاف في المنتجات المقدمة الأخرى الموجودة في السوق، وعموماً فإن المؤسسات تميز بين مدخلين لتسعير المنتجات الجديدة هما:

أ. **كشط السوق:** وفقاً لهذه السياسة فإن المؤسسة تقوم بتسعير منتجاتها عند التقديم في البداية على أساس أقصى سعر ممكن يستطيع الزبون ذو الدخل المرتفع أن يدفعه، ثم يتم بعد ذلك إجراء خفض تدريجي للأسعار، وهذه السياسة يمكن إتباعها في الأحوال التالية:

- توفر مميزات فريدة في السلعة المنتجة تقلل من مرونة الطلب؛
- إمكانية تقسيم السوق لعدة قطاعات وفقاً لمدى تقبل السعر؛
- إمكانية تخفيض السعر في المراحل التالية لوجوده في السوق؛
- إمكانية الاستفادة من زيادة حصيلة المبيعات في الحصول على فئات جديدة؛

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 204.

▪ السرعة والترقب لسوق المنافسين ونشاطهم لمنع دخولهم إلى السوق؛

ب. **إختراق السوق:** يسعى المخطط التسويقي من هذه السياسة إلى تعظيم الكمية المباعة، أي الحصول على أكبر حجم ممكن من المبيعات ومن الحصة السوقية للمؤسسة وذلك عن طريق عرض المنتج بأقل سعر ممكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن ويتطلب ذلك مجموعة من الشروط في مقدمتها:

▪ ضرورة توافر مرونة عالية للطلب على السلعة وإمكانية تجاوب الزبائن مع تخفيض الأسعار.

▪ إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة تساهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة.

▪ التشابه في مواصفات السلع المقدمة مع مواصفات سلع موجودة في السوق وإمكانية منع المنافسين من دخول السوق بسرعة<sup>1</sup>.

وهناك بعض السياسات والإستراتيجيات السعرية الأخرى الخاصة بالمنتجات الجديدة من بينها ما

يلي:

أ. **التسعير الترويجي:** يستخدم هذا الأسلوب بصفة عامة عندما تقدم الأسعار المنخفضة على أساس أنها الميزة الأساسية للسلعة أو الخدمة، كما يشمل أيضا الفرص البيعية وتنطوي هذه جميعا على وجود تخفيض مباشر أو غير مباشر<sup>2</sup>.

ب. **إستراتيجية التسعير التفاخرية:** حيث تقوم بعض المؤسسات الخدمية المتخصصة بإثبات موقعها في السوق كمؤسسات فريدة من خلال تقديم خدمات فريدة وبنوعية جيدة، وبأسعار غالية، حيث تسعى إلى جذب فئة سوقية محددة ذات نفوذ خاص ترغب في التفاخر<sup>3</sup>.

د. **التسعير وفقا لنوعية السوق:** يلجأ رجال التسويق إلى تجزئة السوق إلى عدد من القطاعات، وقد تستند هذه الأجزاء إلى الدخل أو الطبقة الإجمالية أو المناطق الجغرافية أو المنافع الخاصة بالسلع ذاتها.

هـ. **التسعير وفقا لخطوط المنتجات (أسعار المنتجات):** تسعى هذه الإستراتيجية إلى بيع أنواع معينة من المنتجات أو الخطوط بعدد مختلف ومحدود من الأسعار<sup>4</sup>.

بالإضافة إلى تعدد وتنوع صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر، سواء تلك التي سبق وأن

استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن تستخدمها. وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ. **وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:** وتقوم هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة،

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص 216.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 102.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 187-188.

<sup>4</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 218.



ويطلب من المشتري بلطف – مكتوب ذلك في بداية القائمة- أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه، وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة. ويوجد أكثر من قلم لتجنب انتظار المستهلكين. وعند الدفع يقوم موظف الخزينة بتسجيل الأسعار كما كتبها المستهلك بالضبط إلا إذا كان هناك خطأ.

وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد متاجر السوبر ماركت في أواخر السبعينات من القرن العشرين في الوم.أ في منطقة فينكس بولاية أوريغون. وقد نجحت هذه الطريقة بدرجة كبيرة في جذب المستهلكين للتعامل مع هذا المتجر، إلا أنها قد لا تكون مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما أنه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة، أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.

**ب. طريقة تسعير الوحدة Unit Pricing:** وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة. فمثلاً إذا كانت المؤسسة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر) فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلاً: 500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب مثالنا السابق يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج، 125 دج، على التوالي. وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

**ج. طريقة رد جزء نقدا من الثمن Cash Rebate:** وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع. تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

**د. تسعير بيع المجموعة (الخومة) Package Pricing Selling:** وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

**و. تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي Card Diamond Club:** ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة فنادق هيلتون، وهي تتيح للزبائن الذين يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم على أسعار منخفضة أو مزايا سريعة عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من قبل المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق...إلخ.

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.

ي. **تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:** تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة سعرا للخدمة أو المنتج وقت الذروة Peak-Price يكون مرتفعا، وسعرا للخدمة في غير أوقات الذروة Off Peak Price يكون منخفضا، مما يؤدي ذلك إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه في غياب هذا النوع من التسعير على المنتج أو الخدمة.

ن. **التسعير السيكولوجي أو النفسي Psychological Pricing:** تم ابتكار ما يطلق عليه بالسعر السيكولوجي أو النفسي، وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العميل، بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على السلوك الشرائي له.

إن ابتكار الأسعار النفسية الهدف الأساسي منها هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة أكثر جاذبية ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها والتي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر، هذا ويأخذ الأسعار السيكولوجية أو النفسية أكثر من شكل، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأشكال:

1. **الأسعار الكسرية الفردية والأسعار الزوجية:** ويقصد بالأسعار الكسرية الفردية الأسعار التي توضع في شكل كسور بأرقام فردية وليس في شكل صحيح، وذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح. مثل تحديد سعر المكالمات في الجزائر عند المتعامل نجمة بـ 3.99 دج للوحدة وليس 4 دج للوحدة، أما الأسعار الزوجية غير الكسرية فعادة ما تستخدم لكي تعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما إذا حدد له سعر كسريا، فمثلا تحديد سعر معطف بـ 100 دج بدلا من 99.99 دج أو 99.95 دج يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى بالمقارنة بالسعر الكسري.

2. **الأسعار الدالة Surrogate Prices:** يقصد بالأسعار الدالة تلك الأسعار التي تحدد بالشكل الذي يدل دلالة معينة بالنسبة للمنتج، فعلى سبيل المثال عادة ما يحدد مستوى سعر عال بشكل مصطنع للمنتج لكي يدل على وضع أو مكانة Prestige أو جودة عالية.

3. **التسعير المرجعي Reference Pricing:** وقصد به تحديد سعر معدل للمنتج، وتحديد وضعه Positioning السوقي بحيث يلي منتجا أعلى سعرا، وذلك على أمل أن يستخدم المستهلكون السعر الأعلى كسعر مرجعي خارجي، أو سعر للمقارنة، ونتيجة لهذه المقارنة فإن المشتري يتوقع أن يتم إدراك السعر المعدل في الاتجاه المرغوب فيه من قبله. وينبني التسعير المرجعي على مبدأ أثر العزل Isolation Effect ويعني هذا المبدأ أن البديل يكون أقل جاذبية إذا ما تم النظر إليه وحده، عما إذا تم مقارنته مع بدائل أخرى.

هـ. البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة **Retaining at Ibe Wholesale Price**: تعتمد هذه الطريقة على تسعير المؤسسة للمنتجات بسعر أقرب ما يكون إلى أسعار الجملة، ولكنها تبيع بالتجزئة إلى المستهلكين<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار في مجال السعر يعتبر من أهم القرارات التي تؤثر على نجاح المؤسسة وربحياتها، فتغيير السعر بالزيادة أو النقصان يؤثر على إيراداتها. كما يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، باعتباره العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يحقق إيرادات للمؤسسة وربحياتها.

لذا لا بد من توخي الحذر عند التفكير في تطبيق الابتكار السعري، وأن تضع المؤسسة المبتكرة في اعتبارها خصائص المستهلكين المستهدفين. فلا بد أن يحدث السعر المبتكر أثرا إيجابيا لدى سلوك المستهلك ويمكن من إغرائه لشراء المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثالث: الابتكار في مجال الترويج

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي حيث تخصص شركات الأعمال ما نسبته 5% من إجمالي المبيعات للترويج وعناصره<sup>2</sup>، وهذا العنصر يقوم بإيصال المعلومات إلى المستهلكين عن المنتجات. وهو العنصر الحيوي الذي يثير الاهتمام بالمنتجات مقارنة مع المنافسين. وتنبع أهمية هذا العنصر من أنه الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات أيا كانت طبيعة نشاطها في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية وما فيها من جماعات كالمستهلكين والمنافسين والمؤسسات الأخرى. وبالتالي التعرف على ما يجري في تلك البيئة، ويتوقف نجاح ما تقدمه تلك المؤسسات من أفكار أو سلع أو خدمات على مدى فاعلية الاستراتيجيات الترويجية المطبقة والطرق الابتكارية التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية الترويج.

### أولاً: مفهوم الابتكار في مجال الترويج

يعتبر مفهوم الترويج حديث العهد حيث أن المعرفة العلمية والعملية به محدودة، ورغم ذلك فهناك محاولات جادة من الكتاب والباحثين ورجال التسويق والمبيعات في رسم المعالم والخصائص الرئيسية التي تميز الترويج والاتصال كنشاط تسويقي.

<sup>1</sup> هباش فارس، التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المنظمات بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: الدكتور بن يعقوب الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، ص.ص. 290-292.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي- استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009. ص 33.

فقد عرف كيرنان وزملائه الترويج بأنه "الجهد المبذول من البائع لإقناع الزبون بقبول معلومات معينة حول المنتج وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها، وبصورة أكثر تحديدا بعد اتخاذه لقرار الشراء"<sup>1</sup>.

أما ديبوا وكوتلر (Kotler & Dubois) فيعرفان الترويج على أنه: "التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات من أجل تسهيل عملية بيع المنتج"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات تساهم في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة كما يتغلب الترويج على تردد المستهلك بإغرائه وخلق حالة نفسية معينة تجعل المستهلك يتقبل بمقتضاها ما يقدم إليه"<sup>3</sup>.

وطبقا للمفاهيم السابقة يمكن النظر إلى الترويج على أنه محاولة من جانب البائع لإبراز الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة المروج لها كالتصميم، والتغليف، والجودة، والسعر ثم إقناع المشتري المرتقب بهذه الخصائص لشراء هذه السلعة أو الخدمة. ويستلزم ذلك بالضرورة وجود تدفقات للمعلومات من جانب البائع إلى المشتري المرتقب بشكل مباشر أو غير مباشر.

فالترويج يتضمن عملية اتصال إقناعي، تستهدف التأثير على أذهان المستهلكين لاستمالة سلوكهم الشرائي، إزاء ما يروج له.

ومن خلال تحليلنا لمضامين التعريفات السابقة تبرز ثلاثة أبعاد رئيسية للترويج هي:

1. أن النشاط الترويجي يمثل عمليات اتصال تنطوي على محاولات إقناعية تستهدف استمالة استجابات سلوكية معينة.

2. أن الترويج هو عملية مصممة وهادفة، لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج<sup>4</sup>.

3. أن الترويج يعتمد على أساليب التأثير الذهني والإدراكي<sup>5</sup>.

ويعرف الابتكار في مجال الترويج على أنه "قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة ومبتكرة"<sup>6</sup>.

وبذلك فإن الابتكار في مجال الترويج هو عملية إيجاد الطرق والأساليب الجديدة لترويج المنتجات بما يتوافق مع المتغيرات التسويقية الأخرى. أو بتعبير آخر يمثل قدرة المؤسسة على الابتكار في جميع

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup> Bernard DUBOIS, Philippe KOTLER, Marketing management , Paris, 10<sup>ème</sup> edition, 2000, p 603.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، على محمد ربابعة، الترويج والإعلان: أسس ونظريات، تطبيقات: مدخل متكامل دار اليازوري العلمية، عمان، 1998 ص 12

<sup>4</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 296.

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>6</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 68.

عناصر المزيج الترويجي من إعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، البيع الشخصي، النشر. وتظهر أهمية النشاط الترويجي فيما يلي:

- بعد المسافة بين البائع والمشتري، مما يتطلب وسائل أخرى تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين؛

- تنوع وزيادة عدد الأطراف الذين يتصل بهم المنتج، حيث أن المنتج عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستفيدين مع الوسيط التجاري مثل تاجر الجملة أو التجزئة، وكذلك يختلف شكل الاتصال فيما إذا كان السوق للسلع الصناعية أو السلع الاستهلاكية؛

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لكسب المعركة الترويجية وتثبيت الأقدام في السوق التجاري؛

- يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى الوعي والتطور في حياة الأفراد وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات وكل ما هو ذو فائدة لهم؛

- يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلك حيث يظهر ذلك في بعض الأحيان عندما يدخل المستهلك إلى أحد الأسواق فتري أنه يشتري سلعا أخرى إضافة لما خططه في خطته الشرائية نتيجة تأثيرات الجهود الترويجية؛

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لكسب المعركة الترويجية وتثبيت الأقدام في السوق التجاري<sup>1</sup>؛

- أن ما يرصد من مبالغ لتغطية النشاط الترويجي يعتبر من أكبر النفقات في النشاط التسويقي، حيث أنها تأتي بالمرتبة الثانية بعد تكاليف الإنتاج ومن هنا نبرر الاهتمام بهذا النشاط الحيوي في المجال التسويقي. أما أسباب تزايد أهمية الترويج والاتصالات التسويقية فهي:

- ارتفاع مستوى التعليم عند الزبائن؛

- زيادة الوعي الفكري بسبب كثرة سفر الناس إلى الخارج؛

- بعد المسافة بين المنتج والمستهلك مما يتطلب إيجاد وسائل اتصالات لنقل المعلومات بينهم؛

- كثرة عدد المؤسسات الصناعية لنفس المنتجات؛

- تقدم وسائل النقل والمواصلات ووجود عنصر المنافسة بين المنتجين والتجار مما يدفعهم إلى زيادة كسب العملاء؛

- انتشار وسائل الإعلان والإعلام وتنوعها على نطاق واسع؛

- تزايد عدد السكان في المدن الذين يمثلون في الغالب الفئة المستهدفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير عباس محمود العلاق، قحطاني بدر العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 248.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 36.

**ثانيا: الابتكار في عناصر المزيج الترويجي**

تتمثل عناصر المزيج الترويجي أو ما يطلق عليها أدوات الاتصالات التسويقية فيما يلي: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والنشر التي تستخدمها المؤسسة في متابعة أهدافها الترويجية بصفة خاصة والتسويقية بصفة عامة.

**1. الابتكار في مجال الإعلان:**

يعتبر الإعلان أكثر الوسائل انتشارا ومعرفة بواسطة العملاء والأكثر استخداما بواسطة المؤسسات عند الترويج عن منتجاتها، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة متميزة عن المنتجات المنافسة بموجب أبعاد هامة تتعلق بالعملاء. والإعلان هو أي صيغة مدفوعة الأجر من الاتصال غير الشخصي بغرض الترويج عن سلعة أو خدمة أو فكرة معينة وذلك من قبل جهة محددة باستخدام وسائل الإعلان واسعة الانتشار مثل الصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة<sup>1</sup>.

وعليه، يجب أن تتخذ إدارة التسويق أربعة قرارات رئيسية عند تطوير برنامج الإعلان، وهي: تحديد أهداف الإعلان، تحديد ميزانية الإعلان، تطوير إستراتيجية الإعلان ثم تقييم نتائج الحملة الإعلانية.

**أ- تحديد أهداف الإعلان:** يكون هدف الإعلان اتصالات محددة يراد تحقيقها مع الجمهور المستهدف خلال فترة زمنية معينة. ويمكن تصنيف أهداف الإعلان طبقا للغرض الأولي إلى إخبار، مواجهة المنافسة والتذكير. وتنصب أهداف الإعلان الإخباري نحو تحديد التمهيد بالتعريف بالمنتج عند إدخاله إلى السوق لأول مرة وخلق الطلب الأولي عليه من خلال التأكيد على المنافع والمزايا التي يحتويها المنتج، بالإضافة إلى محاولة تقليل مخاوف المستهلكين من الإقدام على عملية الشراء وبناء صورة ومكانة للمؤسسة في السوق؛ بينما يتعلق الإعلان التنافسي بكيفية مواجهة المنافسة القائمة باتجاه خلق الطلب على المنتج وذلك من خلال خلق تفضيلات لدى العميل نحو العلامة التجارية، تشجيع العميل تبني العلامة والمنتج الذي تتعامل به المؤسسة، تغيير إدراكات العميل لخصائص المنتج، متابعة العميل وإقناعه على تحقيق الشراء الآن وليس بوقت آخر. ويمكن أن يتم الإعلان التنافسي بأسلوب مباشر (تحقيق الفعل الشرائي في الوقت الحالي ودون انتظار) أو بأسلوب غير مباشر بالتركيز على المنافع التي يمكن تحقيقها مستقبلا عند اتخاذ العميل لقرار الشراء؛ أما هدف الإعلان التذكيري هو إبقاء المنتج الذي تتعامل به في ذاكرة العميل من خلال تذكيره باحتمال الحاجة له وبأماكن بيعه مع المحافظة على جعل المنتج في قمة اهتمامات وإدراكات العميل الذهنية.

**ب- تحديد ميزانية الإعلان:** إن تحديد مخصصات الإعلان ترتبط بالأهداف التي تسعى الحملة لتحقيقها وكذا طبيعة السلعة المععلن عنها والسوق المستهدفة بالإعلان، وهي ترتبط أيضا بالزمن، إلا أنه يجب أن تراجع دوريا نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، أي أن هذه الميزانية لا بد أن تكون تفصيلية

<sup>1</sup> لحول سامية، مرجع سابق، ص 220.

وموضوعية تكفي لإنجاز الأعمال المتضمنة في برامج الحملة الإعلانية، وأهم طرق تحديد مخصصات الإعلان هي: تحديد نسبة معينة من مبيعات السابقة أو المرتقبة، تخصيص مبلغ يكفي للصرف على المهمة المراد تحقيقها، إتباع المنافسة، التركيز على الأهداف والمهام، أو المزج بين الطرق السابقة.

**ت- تطوير إستراتيجية الإعلان:** وتتعلق هذه الخطوة بالقرارات الفنية المتعلقة بإعداد الدعاوي الإعلانية، وتصميم النواحي الفنية والابتكارية الخاصة بالإعلان وإخراجه، وكذا القرار باختيار الوسائل الإعلانية وخطوات عملية الاختيار ومعاييرها أو اختيار الوكالة الإعلانية في حالة إسناد مهمة التنفيذ إلى جهة خارج المؤسسة.

**ج- تقييم نتائج الحملة الإعلانية:** ويتم التقييم على أساس:

- ❖ نتائج الاتصالات. ( اختيار مسبق للإعلان، أسلوب بحث على شكل أسئلة تبين مدى تذكر العميل أو معرفته بالمنتج أو تفضيله له).
- ❖ نتائج المبيعات. إنها الأصعب لأنها تتأثر بعدة عناصر منها: الإعلان، وسمات المنتج وأسعار المنتج وجاهزية المنتج. وأفضل طريقة لقياسها هي مقارنة المبيعات السابقة بمصاريف الإعلان السابقة أو من خلال الاختيار أو التجربة<sup>1</sup>.

➤ **أساليب الابتكار في مجال الإعلان:** تقوم المؤسسة بتصميم إعلانات مبتكرة من خلال عرض أشياء جديدة للمنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى المستهلكين وإقناعهم بها، ويؤدي الإعلان عموماً دوراً أساسياً في هذه العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها. كذلك تقوم المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار في مجال الإعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان، وإثارة اهتمامه بما يضمنه مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه حيث يمثل جذب الانتباه Attention وإثارة الاهتمام Interest خطوتين رئيسيتين من عناصر نموذج AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) والذي يستخدم لقياس فعالية الإعلان<sup>2</sup>.

## 2. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

إن عملية تنشيط المبيعات بأشكالها المختلفة (كوبونات، عينات، خدمات ما بعد البيع... الخ) تعتبر في الوقت الحاضر من أكثر أساليب الترويج استخداماً بل ويزداد الاعتماد عليها بشكل واضح وهذا نتيجة لكثير من العوامل الاقتصادية والسلوكية، فقد أصبحت المؤسسات تعمل على تحويل مبالغ كبيرة من ميزانية الإعلان إلى تنشيط المبيعات نظراً لأهميتها.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> هباش فارس، مرجع سابق، ص 293.



ويقصد بتنشيط المبيعات مجموعة الأساليب الموجهة للتأثير في الطلب على المدى القصير من خلال رفع مستوى شراء المنتج من طرف العملاء أو الوسطاء التجاريين<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: "أنشطة تسويقية أو محفزات قصيرة الأمد غير الإعلان والبيع الشخصي والدعاية، لاستمالة السلوك الشرائي للمستهلك، ورفع الكفاية التوزيعية للمنتج"، ويتألف تنشيط المبيعات من أساليب تسويقية وترويجية من أجل توفير قيمة مضافة للسلع والخدمات المعروضة بهدف السرعة في البيع ودوران المنتج وجمع معلومات مرتدة وسريعة من الزبون، وهو عنصر ترويجي غير شخصي للاتصال ويستهدف قطاعات سوقية صغيرة من الجمهور المستهدف، والرقابة والسيطرة عليه أسهل من العناصر الأخرى ومصداقيته أعلى من غيره ومحاوره هي:

- معلومات هامة عن المنتج.

- زيادة المبيعات الحالية ودعم جهود مندوبي البيع.

- حافز إضافي لاستمالة سلوك المستهلك<sup>2</sup>.

وتتمثل أهداف تنشيط المبيعات فيما يلي:

- استقطاب وجذب المشترين الجدد؛

- تسهيل عملية فتح أسواق جديدة؛

- الصمود بوجه المنافسة<sup>3</sup>؛

- توجيه ومساعدة الوسطاء والموزعين؛

- تعزيز الإعلان وغيره؛

- توجيه رجال البيع ومساعدتهم<sup>4</sup>؛

- زيادة المبيعات للمنتجات الراكدة؛

- الترغيب في تكرار الشراء؛

- المحافظة على العملاء؛

- دفع وتحفيز العملاء لاتخاذ قرار الشراء من خلال تجربة منتج جديد<sup>5</sup>.

تستخدم المؤسسة لتحقيق أهداف تنشيط المبيعات، أدوات تختلف حسب الهدف. وتشمل أدوات الترويج الموجهة للعميل على العينات، القسائم أو الكوبونات التي تستبدل بالهدايا، تخفيضات في السعر (خصم الكمية) أو الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة، تخفيضات في فترة زمنية

<sup>1</sup> Bernard DUBOIS, Philippe KOTLER, op. cit., p 659.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدي، مرجع سابق، ص 266.

<sup>4</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>5</sup> عصام الدين أمين أبو علقة، الترويج (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002، ص 93.



معينة(خضم نقدي)، المسابقات، استبدال السلعة القديمة، خدمات ما بعد البيع، المعارض التجارية وغيرها. كما تشمل أدوات الترويج الموجهة للوسطاء التجاريين على نفس الأدوات المستخدمة والموجهة للعملاء بالتركيز على المعارض التجارية والمسابقات. بينما تشمل أدوات الترويج الموجهة للقوى البيعية زيادة في رواتبهم أو نسبة العمولة على الكمية المباعة أو غيرها من الأدوات المستعملة لتنشيط المبيعات<sup>1</sup>. وتتوقف المفاضلة بين استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل تنشيط المبيعات على ضوء مجموعة من العوامل منها:

- طبيعة السلعة، ويقصد بذلك حجم ووزن استعمالات السلعة أيضا درجة جودتها وتمييزها عن المنتجات القائمة.

- ظروف السوق من حيث طبيعة المستهلكين وتركزهم وخصائصهم حيث السن والجنس والدخل وأيضا درجة التركيز في السوق<sup>2</sup>.

### ➤ أساليب الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعتبر تنشيط المبيعات مجالا خصبا للابتكار، وتحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها، وتحقق الهدف المرجو منه. وهناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومن هذه الوسائل:

- حافز المستخدم المتكرر حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين (سلعة أو خدمة)، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع مؤسسة معينة أو مجموعة من المؤسسات التي تتعاون معا في هذا الصدد.

- المسابقات والألعاب: حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية. وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتجول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض المستهلك لرسائل ترويجية.

- دفتر كوبونات: وهو عبارة عن دفتر يحتوي على قيمة خصم، تمنحه المؤسسة للعميل الذي فاز بهذا الكوبون، وهو بدوره يقوم بدفع مبلغ مالي بسيط للحصول على هذا الكوبون والذي يحتوي على خصومات على منتجات معينة تكون مبينة بداخله<sup>3</sup>.

### 3. الابتكار في مجال العلاقات العامة

تساعد العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الترويجية من خلال العمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة أمام الفئات المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها أو ذات الصلة بها ومن هذه الفئات فئة المستهلكين والموردين، ونقابات العمال ورجال الصحافة والموزعين وغير ذلك مما يساهم في تحسين

<sup>1</sup> لحول سامية، مرجع سابق، ص 222-223.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 358.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 217-219، بتصرف.

صورة المؤسسة أمام جمهورها وزيادة الثقة فيها وفيما تقدمه من سلع وخدمات مما ينعكس على زيادة المبيعات من هذه المنتجات ويعتمد تطبيق هذه الأهداف على ضرورة دراسة الاتجاهات الخاصة لكل فئة من هذه الفئات والعمل على تخطيط سياسات المؤسسة بعد ذلك إعداد برنامج منظم لتجميع البيانات والاتصالات المستمرة بهذه الفئات من الجماهير ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم وأيضاً شكواهم وذلك حتى يمكن تخطيط سياسة العلاقات العامة على أساس من الواقع والمؤسسات الفعلية لجماهير المؤسسة .

ويمكن تعريف العلاقات العامة على أنها "علم وفن اجتماعي يختص بتحليل الاتجاهات والمواقف والتنبؤ بها وتقديم المشورة لإدارة المؤسسة حول الأمور التي تمس هيكلها التنظيمي ورسالتها ورؤيتها وخططها وبرامجها وعلاقتها مع الداخل والخارج" وتعرف العلاقات العامة أيضاً بأنها "نشاط إداري مخطط، يهدف لتحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين الشركة وزبائنها من خلال برامج تستند على مبدأ المسؤولية الاجتماعية"<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها "مجموعة من الوسائل تستخدمها المؤسسات لخلق جو من الثقة لدى الموظفين والعمال وفي البيئات التي هي على علاقة معها وفي الجمهور بوجه عام"<sup>2</sup>.

وعليه، تعتبر العلاقات العامة نشاط قائم على أساس التشاور والتخطيط والإسناد وليس على أساس العمل العفوي القائم على الصدفة. وتهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد إيجابياً نحو عمل المؤسسة وأنشطتها وجعلهم أكثر إدراكاً إلى منتجاتها ومحاولة رسم صورة إيجابية لديهم هذا ما ينعكس على زيادة المبيعات وتعزيز مركزها السوقي، فضلاً عن بناء علاقة متينة وقوية مع وسائل النشر والإعلان المختلفة لكونها المصدر المهم في تفعيل الجانب الترويجي للعلاقات العامة.

ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسة من خلال العلاقات العامة إلى خلق التأثير الطويل الأمد في داخل المؤسسة وعلى العاملين فيها وبما يحقق التفاعل الإيجابي مع الأنشطة التسويقية المختلفة، وهذا ما يزيد من أهميتها في كونها أداة اتصال داخلية في التسويق. كما يمتد التأثير الطويل المدى إلى خارج المؤسسة وفي علاقتها مع الجمهور المستهدف والمؤسسات أو الجهات الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة<sup>3</sup>. وتتمثل وظائف العلاقات العامة في:

- تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها؛

- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنتشر للجمهور صحيحة وسليمة؛

- شرح سياسة المؤسسة للجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بهدف قبوله إياها والتعاون معها،

- تزويد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام؛

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> جان شومبلي، دني هويسمان، العلاقات العامة، ترجمة: فريد أنطونيوس، مكتبة الفكر الجامعي، منشورات عويدات، الطبعة الأولى، بيروت، 1970، ص 77.

<sup>3</sup> لحوول سامية، مرجع سابق، ص 224.

- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه عن طريق تزويده بكافة المعلومات لكي يبيلور رأيا على أساس من الحقائق الواقعية؛
- إخبار إدارة المؤسسة بردود فعل فئات الجمهور المختلفة على سياستها؛
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الانسجام ببعضها البعض وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي،
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- العمل على تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين والقيام بالإجراءات التي تساهم في تنمية القوى العاملة داخل المؤسسة وتطوير شعورهم بالانتماء إليها، وكذلك العمل على تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها<sup>1</sup>.
- وبعد كل ذلك يمكننا استنتاج أهمية العلاقات العامة بشكل واضح والتي تتمثل في:
- بناء العلاقات المؤثرة مع الجماهير صاحبة التأثير مثل المستثمرين والمشتريين والماليين والمجتمعات.
- هي أداة ترويجية رئيسية بالغة الأهمية بل وتتعدى الإعلان إذا أحسن استخدامها، فالتأثير عالي والتكلفة قليلة جدا.
- أداة هامة في بناء هوية العلامة التجارية والاسم التجاري.
- أداة هامة في تكوين وتعديل الصورة الذهنية لدى الناس.
- وسيلة لتعميم رسالة المؤسسة ونشر أخبارها.
- تدخل بشكل كبير في البحث التسويقي ووضع الخطة التسويقية<sup>2</sup>.
- ومن أجل بلوغ أهدافها تستخدم العلاقات العامة مجموعة من الأدوات الأخبار والقصص عن المؤسسات والمنتجات، وكلما كان الخبر جديد أو غريب، كلما تناقلته وكالات الأنباء والإعلام، النشر في وسائل الإعلام (أخبار وتصريحات صحفية أو إذاعية أو تلفزيونية). الأحداث الخاصة التي تمثلها المؤتمرات الصحفية وجولات الصحافة والافتتاحات الكبيرة وعروض الألعاب، الوسائل المطبوعة (البريد المباشر، المطبوعات)<sup>3</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن العلاقات العامة تقوم بدور حيوي في المؤسسات يتمثل في دعم كيانها وتعزيز فرص بقائها واستمرارها حيث تمثل العلاقات العامة نشاطا ترويجيا متميزا مبني على الاتصالات الاتقاعية ومن خلالها تستطيع المؤسسات أن تبني علاقات ودية طيبة بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي وصولا إلى بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في أذهان هؤلاء. ولأن بعض السلع والخدمات لا يتطلب شرائها لجورها المادي بل لما تعبر عنه من اعتبارات ومعايير معنوية هي أساس

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، قحطان العبدلي، مرجع سابق، ص. 278-279.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 266.

<sup>3</sup> التسويق اليوم، العلاقات العامة في التسويق، الجمعة 8 فيفري 2013، متوفر على الموقع:

(تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2012/12/10) [http://themarketingtoday.blogspot.com/2013/02/blog-post\\_8.html](http://themarketingtoday.blogspot.com/2013/02/blog-post_8.html)

اختيار الزبون وهكذا تصبح العلاقات العامة في المؤسسات هي الوظيفة التي تقوم بهذه المهمة ونقل الجانب المعنوي للمؤسسة والمتمثل في سمعتها وشهرتها ومكانتها في مجتمع زبائنها.

➤ **أساليب الابتكار في مجال العلاقات العامة:** ويقصد به الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجمهير المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير السنوية. والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين بهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتوجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع وعليه فالابتكار في العلاقات العامة هو تشكيلة البرامج الترويجية المصممة للمنتوج الذي تقدمه المؤسسة والموجه إلى مجموعة ذات اهتمام حقيقي حالي أو محتمل بذلك المنتوج. ويشار على أن التحول الآن في المؤسسات من مفهوم العلاقات العامة إلى العلاقات العامة للتسويق Marketing Public Relation والمعروفة اختصاراً بـ M.P.R وذلك انطلاقاً من أهميتها الكبيرة كنشاط يعني مد الجسور مع المجتمع<sup>1</sup>.

#### 4. الابتكار في مجال البيع الشخصي

يعرف البيع الشخصي بأنه: " التقديم الشخصي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج أو الإقناع بها"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه " كل الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية اتصال شخصية وبواسطة مندوب البيع"<sup>3</sup>.

إن توافر عنصر المواجهة الشخصية المباشرة في عملية البيع الشخصي يمكن من فورية التغذية العكسية وهو ما يساهم في تطوير الحوار البيعي بصورة أسرع، وبالتالي يزيد من فرص الإقناع واستمالة الاستجابة السلوكية (الشراء)، وهو ما لا يتوافر في بقية عناصر المزيج التسويقي<sup>4</sup>.

ومن هذا المنطلق، يمثل البيع الشخصي أداة ترويجية أكثر فاعلية في المنتجات الصناعية منها في المنتجات الاستهلاكية بسبب طبيعة المنتج وتعقيده ومحدودية مستخدميه، كما أنه أكثر فاعلية في المراحل المتأخرة لعملية الشراء خاصة في بناء أفضليات العميل وإقناعه ومن ثم اتخاذ قرار الشراء. وعليه، تحتاج المؤسسة إلى تحليل أنشطة القوى البيعية وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها. وتشمل قرارات إدارة القوى البيعية على تصميم هيكلها وتحديد حجمها واختيار رجال البيع وتدريبهم والإشراف عليهم

<sup>1</sup> هباش فارس، مرجع سابق، ص 293، ص 294.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدي، مرجع سابق، ص 267.

<sup>3</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 217.

<sup>4</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 314.

وتوزيعهم بما يتناسب مع خصوصية وطبيعة المنافسة القائمة في السوق ونوعية العملاء في تلك الأسواق<sup>1</sup>.

➤ **أساليب الابتكار في مجال البيع الشخصي:** يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية، ومن الأساليب المستخدمة للابتكار في مجال البيع الشخصي الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات، حيث أن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل فحص صفحة إعلانات المبتكرين واللجوء إلى الاستدلال عن طريق الآخرين<sup>2</sup>.

### 5. الابتكار في مجال النشر

نظرا لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المؤسسة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر. وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية و/أو إدارية بشكل عام والتي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها، مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة. ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة.

وتعتبر العلاقات العامة مصدرا هاما لنشر المعلومات عن المؤسسة في وسائل الإعلام لأنها أكثر

مصادقية من المصادر التجارية. فنجد ثلاثة أنواع من جهود العلاقات العامة، تعتبر الأولى مؤسساتية تتعامل مع العمليات اليومية للمؤسسة، بينما تختص الثانية بالدفاع عن المؤسسة ضد أي هجوم، أما التسويقية منها فهي التي تطور برامج لدعم جهود تسويقية حاسمة لكسب إعلان مجاني للمنتجات مما يساعد على تثبيت صورة المؤسسة وإستراتيجية التموّج لكل منتج. ولأجل ذلك تستخدم أقسام الإدارات العامة بشكل نموذجي وسيلتين تقليديتين لنشر الأخبار، وهما: البيانات والمؤتمرات الصحفية. بينما يندفع النشر الابتكاري بقوة الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للاهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام، فبدلا من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجب أن تكون أفكار مختلفة، أفضل ومميزة وبذلك تكون مادة تحريرية وخبرية جيدة لوسائل الاتصال الجماهيري، الأمر الذي يجعل من النشر الابتكاري وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن هناك مجالا واسعا للابتكار في مجال الترويج، لكن بالرغم من أهمية وضرورة الابتكار في هذا المجال، وما يحققه من فوائد للمؤسسة المبتكرة، إلا أنه يجب الحذر عند

<sup>1</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 225.

<sup>2</sup> هباش فارس، مرجع سابق، ص 293.

<sup>3</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص. 255-256.

استخدامه، لأنه قد يفشل ولا يحقق الهدف منه، بل قد يحدث رد فعل سلبيا يؤثر على الأداء الترويجي والأداء التسويقي عموما للمؤسسة التي تتبناه وتطبقه.

### المطلب الرابع: الابتكار في مجال التوزيع

قد تكون المؤسسة قادرة على إنتاج منتجات (خدمات) ذات خصائص متميزة من حيث الجودة أو السعر أو طريقة الترويج، لكن لا يمكن للمستهلك النهائي الحصول على هذا المنتج مباشرة من المؤسسة. فلتتم عملية البيع لابد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل المنتج متوفرا في السوق بالكميات والوقت المناسبين، لذلك يلعب التوزيع دورا مهما في العملية التسويقية وإيصال المنتج إلى يد المستهلك بأكبر قدر من الكفاءة.

ويمكن للمؤسسة أن تزيد من فعالية وكفاءة أنشطة التوزيع من خلال اعتمادها على الابتكار والذي قد يؤثر إيجابيا على الأداء التسويقي للمؤسسة ككل، فالابتكار في مجال التوزيع يكون من خلال إيجاد طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع منتجاتها أو خدماتها أو حتى في شكل منفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع، وكل هذا من شأنه أن يزيد من تمسك العميل بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها، مع إمكانية الحصول على ميزة تنافسية فريدة من نوعها.

### أولاً: مفهوم الابتكار في مجال التوزيع

يعتبر التوزيع أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسات السلعية والخدمية على حد سواء في استراتيجياتها التسويقية وذلك بسبب علاقته التكاملية مع الأنشطة الأخرى في المزيج التسويقي. وكما هو معروف فإن وظيفة التوزيع تنصب على الإسهام في زيادة عدد الزبائن الراغبين بشراء المنتج من جهة ووضع المنتج المحلي في مكانه المناسب من جهة أخرى. وقد تعددت التعاريف الخاصة بالتوزيع والتي نورد منها ما يلي:

يعرف التوزيع على أنه "عملية إيصال المنتجات إلى العملاء عن طريق مجموعة المؤسسات التي يتم من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع"<sup>1</sup>.

ويعرف "على أنه مجموع العمليات التي تحقق انسياب السلع من قسم الإنتاج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه "تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مرافق استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> Mohamed Seghir Djitili, « Comprendre le marketing », édition Berti, Alger, 1990, p30.

<sup>3</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 244.

ومما تقدم يمكن القول أن التوزيع هو العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة (الخدمة) متوفرة في المكان وبالكمية المناسبة عندما يرغب المستهلك بها. فالتوزيع يشمل جميع النشاطات التي تجعل المنتج أو الخدمة في متناول المستهلك.

فحسب ميركل وأبوم Mircal and Abaum بغض النظر عن درجة جودة المنتج أو طريقة أدائه فإنه لا يمكن إتمام العملية البيعية ما لم يتوافر المنتج في السوق للمشتري المحتمل الذي يرغب في شرائه وهذا يعني ضرورة توفير المؤسسة للمنتج في الوقت والمكان المناسب<sup>1</sup>.

أما الابتكار في التوزيع فيعرف على أنه "إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات أو الخدمات"<sup>2</sup>.

فالابتكار في مجال التوزيع يكون من خلال استخدام طرق وأساليب مختلفة عن المنافسين لتوزيع منتجاتها، أو بالأحرى التعديل المستمر في قنوات التوزيع\* أو إيجاد قنوات توزيع جديدة تعمل بطرق أكثر تطوراً لإيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين مع المحافظة على كل الخصائص التي يتمتع بها ذلك المنتج.

إن الابتكار أو التطوير في مجال التوزيع يبدأ بعملية اختيار الوسطاء وأعضاء القناة والذي يلعب دوراً مهماً في نجاح عملية التوزيع ويعتبر نظام التوزيع من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظراً للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير.

فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة غير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم شكل منافذ التوزيع نفسه، كما قد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات.

إن وجود نظام للابتكار في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي مؤسسة تسعى إلى تضيق الفجوة بينها وبين عملائها. فالسياسة التوزيعية هي أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة نظراً لما تحتله من تأثير على جميع العناصر الأخرى، إذ أن له دوراً تكاملياً ضمن الإستراتيجية التسويقية، فالتوزيع يزود المؤسسة بالوسيلة التي تمكن من تنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مبتكرة، بالإضافة إلى دوره الكبير في ربط المؤسسة بمستهلكيها، كما أن نجاح عملية التوزيع يعني تحسن في أرباح ومبيعات المؤسسة، فنظام التوزيع يصبح بدون فائدة إذا كان لا يضمن توصيل السلعة أو الخدمة بكفاءة وفعالية وفي الوقت والمكان التي يحتاجها فيه العميل.

<sup>1</sup> توفيق عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 276.

<sup>2</sup> علي الجياشي، مرجع سابق، ص 4.

\* يعرف كوتلر القناة التوزيعية " مجموعة المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع، بمعنى الأنشطة التي تقوم بتمرير منتج من مرحلته الانتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية" من خلال هذا التعريف يمكن القول أن:

- طول القناة التوزيعية يمتد ما بين المنتج إلى مشتري السلعة بنية استهلاكها مع شرط أن تحافظ السلعة على كافة خصائصها.  
- القناة التوزيعية تحوي على عدد من المتعاملين المنتج، المستهلك، الوسطاء أو الوكلاء.

ويمكن لمس أهمية الابتكار في مجال التوزيع من خلال النقاط التالية:

1. تحقيق الاتصال الفعال والكفاء بين المؤسسة والأسواق التي تتعامل معها؛
2. تلعب دورا مهما في تزويد العملاء بالمعلومات الضرورية والدقيقة حول منتجات أو خدمات المؤسسة؛
3. مراقبة حركة الأسواق وإجراءات التعديلات على الخطط التوزيعية من أجل مواكبة التغيرات المحيطة بها؛
4. بناء الولاء والشهرة والثقة بين العملاء ومنتجات أو خدمات المؤسسة؛
5. كفاءة أداة قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية والذي ينعكس بدوره على انخفاض الأسعار؛
6. يسمح التوزيع بتوفير المنتجات أو الخدمات على مساحات جغرافية واسعة في جميع المناطق التي يحدث فيها الطلب؛
7. تساهم قنوات التوزيع في توفير المعلومات اللازمة عن السوق، المنافسين والعملاء<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهداف الابتكار في مجال التوزيع

- تسعى المؤسسات من خلال تطوير أساليب التوزيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر البعض منها فيما يلي:
- التوسع والشمولية في تقديم المنتجات أو الخدمات بإيصالها إلى أسواق جديدة وتحسين المؤسسة لأسواق خدماتها عن طريق زيادة منافذ التوزيع؛
  - تحقيق الاتصال الكفاء والفعال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية وعمالها؛
  - تنمية البحث والتطوير وزيادة فعالية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده العملاء<sup>2</sup>؛
  - توسيع وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
  - توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبالأسعار والجودة المناسبة؛
  - زيادة كمية أرباح ومبيعات المؤسسة؛
  - خلق استقرار في الأسواق من خلال خلق التوازن بين الطلب والعرض؛
  - تعزيز ودعم ثقة العميل بمنتجاتها أو خدمات المؤسسة وبناء الولاء اللازم؛
  - مواجهة المنافسة والصمود أمامها من خلال الابتكار والتجديد المستمر في طرق توزيع المنتجات أو خدمات المؤسسة، وجودة منافسة سلسلة توزيعها؛
  - الاعتماد على أفضل قنوات التوزيع التي تتناسب مع طبيعة المنتجات أو الخدمات ومع الأهداف التسويقية؛

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 61-62.

<sup>2</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 77.



- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة من خلال تصميم قنوات جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول لهذه الأسواق؛

- الاستجابة للتغيرات الحاصلة في ظروف السوق والقدرة على تلبية احتياجات الأسواق؛

- الاعتماد على الطرق التكنولوجية الحديثة في التوزيع (كالبيع الإلكتروني، الويب، الهاتف...)

- محاولة تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات المنافسة بالاعتماد على نظم توزيع حديثة ومتطورة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: سياسات التعديل في قنوات التوزيع

يعتبر التوزيع من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظراً لميله نحو التغيير. والمؤسسة التي تسعى دائماً إلى الاستحواذ على أكبر قدر من العملاء ستواجه عدة عراقيل، كل ذلك يؤدي إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التعديلية والتغييرية لمنافذ التوزيع المستخدمة من قبل المؤسسة، وذلك بما ينسجم مع أنشطتها وقسم التسويق بشكل خاص، ومن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تعديل تصميم القناة التوزيعية واستراتيجياتها ما يلي:

**1- التغيير في اتجاهات المؤسسة:** عندما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها فإن التغيير في تصميم القناة التوزيعية أمر ضروري.

**2- التغيير في إستراتيجية التسويق:** كما في حالة إضافة منتجات أو تعديل المنتج الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تغيير إستراتيجية الترويج أو أية تغييرات تحدث في المزيج التسويقي.

**3- التغيير في القناة التوزيعية نفسها:** ويكون هذا التعديل ضرورياً نتيجة ظهور مشاكل بين أعضاء القناة التوزيعية.

**4- التغيير في البيئة:** وذلك عند حصول تغييرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو تغيرات في بيئة المؤسسة ويمكن توضيح استراتيجيات التعديل كما يلي:

**أ- التوسع:** قد تقرر المؤسسة الزيادة من كثافة التغطية من خلال وسائطها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة لهم.

**ب- السيطرة والتطوير:** حيث تقوم المؤسسة بزيادة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد وذلك من خلال امتلاك مؤسسة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية حيث أن الاندماج مع مؤسسة أخرى يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد، أما التطوير فيتضمن تغيير قنوات التوزيع الحالية.

**ج- المحافظة:** قد لا تقوم المؤسسة بالتغيير سواء في كثافة التغطية أو في نوع الوسطاء المستخدمين حيث تحتفظ على شبكة التوزيع الحالية وتقوم فقط بتقويمها من أجل تطوير أدائها.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص. 99-100.

د- **التعديل:** حيث تقوم المؤسسة بالمحافظة على نفس كثافة التوزيع مع تغيير نظام قناة التوزيع كأن تقوم المؤسسة باستبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل المنفذ الأول في زيادة المبيعات.

هـ- **التخفيض والاستبدال:** وهنا يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء على عدد من الوسطاء، كما يمكن أن يتم التخفيض في درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع، وقد يقوم المنتج الصناعي بالتخلي عن الموزعين والاعتماد على التوزيع الحصري والهدف هو ضمان بذل الموزع جهود أكبر لدفع المنتج نحو الزبون<sup>1</sup>.

والشكل التالي "الشكل رقم: 17" يوضح سياسات تعديل قنوات التوزيع.

الشكل رقم (17): سياسات تعديل قنوات التوزيع

	زيادة التغطية	المحافظة على التغطية	تحفيظ التغطية
القناة الحالية	توسيع	المحافظة	التخفيض
القناة الجديدة	استحواذ وتطوير	تعديل	الاستبدال

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدى، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 256.

وقد أوضح Kotler بأنه يجب على المؤسسة تقييم طرق التوزيع من فترة إلى أخرى، طالما أن الظروف البيعية لن تستمر على وضعية واحدة. وقد يعني هذا التقييم البدء في سياسة جديدة أو تعديل سياسة سابقة. وبصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تكون في شكل:

- 1- إضافة أو إسقاط بعض الموزعين؛
- 2- إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة؛
- 3- إعداد إستراتيجية لتوزيع المنتجات/الخدمات في جميع الأسواق.

#### رابعاً: أساليب التوزيع الابتكاري

توجد أساليب مختلفة ومتعددة للابتكار في مجال التوزيع. حيث تتراوح ما بين أفكار بسيطة ومتعمقة، فبعضها قد يصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة والتي سنذكر البعض منها فيما يلي.:

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدى، مرجع سابق ، ص-ص. 254-256

- مستوى وضع الأصناف على الأرفف، فمن الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع ذلك الذي يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل. وبذلك يتم الشراء ليس لحاجة المستهلك لها إنما بسبب الموقف العاطفي للطفل.
- ابتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بالتي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات. ومن هذه الابتكارات: تزويد عربة التسويق بألة حاسبة، وجود كافتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، تزويد المستهلك بمبالغ نقدية تضاف على قيمة مشترياته ثم تسديد عن طريق شيكات بنكية أو بطاقات الائتمان.
- متاجر Hypermarket، وهي شكل من الأشكال المبتكرة في توزيع المنتجات، فهي تجمع ما بين التسوق في متاجر السوبرماركت والتسوق في متاجر الخصم.
- البيع الآلي، ويعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر.
- البيع من خلال حفلات منزلية، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بالمنزل، نظير حصولهن على مكافآت.
- التسويق من خلال التلفاز، ويتمثل الابتكار في التسويق من خلال التلفاز في استخدام أحد وسائل الاتصال الجماهيري المهمة، وما تتمتع به من إمكانيات عرض ومزايا متعددة في الاتصال في تسويق المنتجات بعناصره المختلفة بما فيها التوزيع. وبذلك يمكن أن يتم التوصل إلى الأفكار المبتكرة في مجال التسويق من خلال متابعة التطورات التكنولوجية في جوانب الحياة المختلفة، والتفكير في كيفية استغلالها لخدمة التسويق.

- البيع بالتجزئة إلكترونياً من خلال شبكة الأنترنت<sup>1</sup>.

- ومما سبق يمكن القول أن عنصر التوزيع له أهمية بالغة، فلو لا وجود هذا العنصر لما تمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه من منتجات بالجودة وبالكمية المناسبة، والسعر المناسب، في الوقت المناسب، ومن المكان المناسب. وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم وشكل منفذ التوزيع نفسه. وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع، والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى، وغير ذلك من الأنشطة والمجالات. لذا يعتبر الابتكار في مجال التوزيع عاملاً مهماً لنجاح وتطور المؤسسة.

<sup>1</sup> لحوّل سامية، مرجع سابق، ص. 256-257.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض يتبين أن التسويق الابتكاري يعني وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، وهو بالتالي لا يقتصر على متغير واحد من المتغيرات التسويقية الأربعة كالمنتج فقط، وإنما ينصب على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ولا يمكن أن يقوم التسويق الابتكاري إلا من خلال توفر مجموعة من المتطلبات، أين تلعب الإدارة دورا مهما في توفير جزء كبير من هذه المتطلبات، وغياب أحد هذه المتطلبات قد يعيق قيام ليس التسويق الابتكاري فقط وإنما أي ابتكار آخر داخل المؤسسة .

وقدرة المؤسسة على الابتكار مرهون بمدى متابعتها ورصدها لمختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بها ومحاولة الاستجابة لها في الوقت المناسب وكذا إدراك أهمية دراسة حاجات ورغبات العملاء، والتفريق بين ما هو منطقي من وجهة نظر المسؤولين عن التسويق الابتكاري وبين ما يحتاجه ويطلبه العملاء، فالتسويق الابتكاري يعمل بخلاف التسويق التقليدي على تلبية الحاجات الكامنة والتي لا يقدر المستهلكون التعبير عنها، أو يخافون من التعبير عليها. ولا بد من أن يكون الابتكار عملية مستمرة وليس حالة عرضية أو مؤقتة بالإضافة الى ضرورة توفر مناخ مناسب للابتكار في المؤسسة بدءا من وجود أفراد متميزين وقادرين على خلق الأفكار الابتكارية وكذا وجود إدراك عام لأهمية التسويق الابتكاري والفوائد المرتقبة منه مع توافر الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيقه، إن مراعاة كل هذه العوامل من شأنه أن يزيد من احتمالات الوصول إلى ابتكار مثمر ويحقق ميزة تنافسية تستمر لفترة زمنية طويلة وتميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

كما أن نجاح التسويق الابتكاري في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي مقترن بمدى قدرة هذا الابتكار على حل مشكلة تواجه المستهلك وليس بمدى درجة تعقيد وتعدد الخصائص الفنية لهذا الابتكار. بعد أن قمنا بدراسة اليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى أهم جوانبها (مفهوم، أنواع، مراحل، نماذج... إلخ) في الفصل الأول، وتطرقنا إلى أهمية التسويق الابتكاري ومتطاباته ومراحل وأهم مجالاته في هذا الفصل. سنحاول إبراز الدور الفعال الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تبني مفهوم التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

اليقظة الإستراتيجية كآلية لتبني  
التسويق الابتكاري داخل المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد:

إن تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. لذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماما متزايدا، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقا للإمكانيات المتاحة.

ونظرا لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة يقل حجم الاستثمار فيها كثيرا بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميدانا لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالا واسعا أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

ورغم المميزات الكثيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحفز على إقامتها إلا أنها في المقابل تعاني من مشاكل متعددة تقف في وجه تجسيدها واستمرارها وتحد من قدرة هذا القطاع على القيام بدوره التنموي. وفي زحمة هذه المشاكل عادة ما يغفل مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن القيام بأهم نشاط يحقق لأعمالهم النجاح ألا وهو التسويق الابتكاري.

فالتسويق الابتكاري هو المحرك الذي يقود أي نشاط تجاري أو صناعي أو خدمي إلى النجاح، فهو نشاط يقوم من خلال التعرف على العملاء وخصائصهم الاجتماعية والنفسية والديمغرافية والاقتصادية المختلفة. إضافة إلى فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم وكيفية الوصول إليهم بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق رضاهم وولائهم.

وفي المقابل يدرك تماما مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن الأفكار هي المادة الأولية للإبتكار، والتي تحتاج لتجسيدها إلى كم هائل من المعلومات ذات الصلة بالإبتكار. ومع تزايد أهمية المعلومة فإن تصميم وبناء نظام اليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة ملحة، حيث يمكن هؤلاء المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية، حتى يكونوا مواكبين للتكنولوجيا الحديثة، التوجهات، التطبيقات، والتعرف على كل ما يخص المنافسين والتغيرات الحاصلة في الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

ومن خلال هذا الفصل الثالث وتحديدًا في المبحث الأول سنتطرق لمختلف التعريفات التي حظيت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض الدول، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وأهم المشاكل التي تحول دون إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات. أما المبحث الثاني سنحاول من خلال إبراز مدى ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في تبني مفهوم الابتكار عامة والتسويق الابتكاري خاصة.

### المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد شهد العالم ابتداء من نهاية القرن العشرين انتشارًا واسعًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى أنها أصبحت ميزة مختلف اقتصاديات دول العالم خاصة المتقدم منه، وقد ساهم هذا النوع من المؤسسات مساهمة فعالة وبارزة في إحداث التقدم والتنمية الاقتصادية. وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية التي تعاني من اختلالات كبيرة في اقتصادياتها فإلى جانب مساهمتها الكبيرة في الناتج القومي فإنها تساهم في خلق وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع والتقليل من حدة البطالة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم التعريفات التي ميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي واجهت الباحثين في إيجاد هذه التعاريف، كما سنحاول التعرف على أهمية هذه المؤسسات من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وأهم المشاكل التي تعاني منها.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية إلا أن مفهومها مازال يلفه الغموض إلى حد الآن بسبب عدة عوامل، فقد أثبتت الدراسات عدم وجود تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة الواحدة، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس والأسس التي يتم من خلالها تصنيف المؤسسات إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة في كل دولة، حيث أن هذا الاختلاف نابع من اختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمرحلة من التطور التي بلغتها كل دولة.

### أولاً: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها، وكذا اختلاف المكان ومجال النشاط فالإقتصاد في الدول المتقدمة يختلف عن أي بلد نامي من حيث مستويات النمو والتكنولوجيا المستخدمة والتطور الاقتصادي والاجتماعي والمحيط الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات.

ومن أهم العوامل التي أدت إلى اختلاف وصعوبة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

### 1. عوامل اقتصادية: ومنها:

**1.1. اختلاف مستويات النمو:** فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو في أي دولة نامية أخرى بسبب اختلاف درجة النمو أو التطور التكنولوجي بين الدول المتقدمة والدول النامية، حيث تحل التكنولوجيا محل اليد العاملة وبالتالي ينخفض عدد العمال في المؤسسة وهو ما يؤثر على حجمها، حيث أن عدد العمال يعد من أبرز محددات حجم المؤسسة.

**2.1. تنوع الأنشطة الاقتصادية:** إن معايير تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي مثلا تختلف عنه في القطاع الصناعي أو الخدمي. حيث أن هناك اختلاف في رأسمال وحجم العمالة، زد على ذلك اختلاف طبيعة الهيكل التنظيمي وغيرها، لذلك فمن الصعب الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام تنوع النشاط الاقتصادي<sup>1</sup>.

**2. عوامل تقنية:** يتمثل العامل التقني في مستوى الاندماج في المؤسسات، فكلما كانت المؤسسة أكثر اندماجا، كلما كانت عملية الإنتاج أكثر توحدا وتمركزا في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر والتوسع، بينما إذا كانت العملية الإنتاجية مجزأة وموسعة على عدد من المؤسسات، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

**3. عوامل سياسية:** تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريق ترقيته ودعمه، ويخضع هذا العامل إلى رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات والمهتمين بشؤون هذا القطاع<sup>2</sup>.

### ثانيا: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من عدم وجود تعريف دولي متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يوجد اتفاق على المعايير التي يمكن على أساسها وضع تعاريف للأحجام المختلفة للمؤسسات. والتي تنقسم إلى معايير كمية ومعايير نوعية، والموضحة فيما يلي:

<sup>1</sup> شوقي جباري، بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجيات العناقد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 3.  
<sup>2</sup> الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات- حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص 61.



**1. المعايير الكمية:**

تهتم هذه المعايير بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية والمؤشرات النقدية والاقتصادية، التي تبرز الفوارق بين الأحجام المختلفة للمؤسسات، وهي ذات صبغة محلية لأنها توضع في ضوء ظروف كل دولة على حدى، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

**1.1. المؤشرات الاقتصادية:** هي كل المؤشرات التقنية المرتبطة بالجانب الاقتصادي لنشاط المؤسسة، ونجد ضمنها:

**1.1.1. حجم العمالة:**

يشير إلى عدد الأفراد المستخدمين في المؤسسة، ويعتبر من أكثر المعايير انتشارا واستخداما على المستوى العالمي، وذلك بسبب:

- كونه الأسهل حصرا من الناحية العددية و ثباته لفترة من الزمن؛
- كونه الأيسر تحصيلا فيما يخص نشاط المؤسسة لتوفر بيانات العمالة؛
- إمكانية إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية؛
- إمكانية إجراء مقارنة دقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد<sup>2</sup>.

لكن على الرغم من هذه السهولة والوفرة في البيانات إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر لأن الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، لأن هناك مؤسسات تمتاز بالكثافة العمالية في المقابل تكون مبيعاتها وقيمة موجوداتها منخفضة، بالنظر إلى تلك التي تعوض هذه الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، رغم أن حجم مبيعاتها كبير أو قيمة موجوداتها عالية.

كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة

عدم التصريح بالعمال وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى.

**2.1.1. حجم الإنتاج (قيمة الإنتاج):**

في هذه الحالة يعتمد على الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة<sup>3</sup>، ويصلح هذا المعيار في المؤسسات ذات الطابع الصناعي ولا يصلح في المؤسسات الأخرى التي تتميز بالطابع الخدماتي والإنتاجي أو المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة تقييم المخرجات. ولا يمكن

<sup>1</sup> عثمان خلف، لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 9.

<sup>2</sup> محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، المنعقدة يومي 18 و22 يناير 2004، جمهورية مصر العربية، ص 12.

<sup>3</sup> محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص 14.

استخدام هذا المعيار منفردا لكونه يتطلب التعديل بصفة مستمرة حسب متغيرات الأسعار ومعدلات التضخم<sup>1</sup>.

### 3.1.1. القيمة المضافة:

يقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة والمشتريات من الغير، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الصناعي، ولكنه غير صالح في إجراء المقارنات بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في المؤسسات والمشاريع الصغيرة.

**2.1. المؤشرات النقدية:** هي المؤشرات التي يمكن قياسها نقديا، وهذا ما جعلها تتصف بالتغير وعدم الثبات باعتبارها تتأثر بمختلف التغيرات الاقتصادية كالتضخم، التغير في أسعار الصرف...، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

#### 1.2.1. رأس المال المستثمر:

يعتبر رأس المال أو قيمة الاستثمار أحد المعايير الكمية التي تستعمل للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأخرى، وباستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة على أنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حدا أقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي وغيرها، إلا أن التطبيق العملي له يواجه صعوبات عديدة أهمها:

- هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على تكثيف عدد العمال للاستفادة من التقليل في رأس المال، وهناك مؤسسات أخرى يكون فيها رأس المال المستثمر للعامل كبير وبالتالي يكون عدد العمال قليل لذلك يستخدم هذا المعيار كمعيار مكمل لمعيار عدد العمال أو غيره من المعايير الأخرى<sup>2</sup>؛
- صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة بصاحب المؤسسة والأصول الرأسمالية للمؤسسة ذاتها، إلى جانب إغفال صاحب المؤسسة لبعض مكونات رأس المال المستثمر أو عدم رغبته في الإفصاح عنها أو في إظهارها بقيمتها الحقيقية؛
- صعوبة تقدير رأس المال العامل خاصة المخزون السلعي من الخامات تحت التشغيل، وعدم إمكانية تقدير قيمة الأصول الثابتة كالأراضي والآلات؛
- صعوبة إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المؤسسات بسبب مشاكل أسعار الصرف وضرورة تحويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سمير عبد الحميد عريقات، المشروعات الصغيرة في إطار التنمية الشاملة، سلسلة مذكرات خارجية، القاهرة: معهد التخطيط القومي، ص 11.

<sup>2</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص 30.

<sup>3</sup> محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص. 12-13.

**2.2.1. رقم الأعمال:**

يعتبر رقم الأعمال من المعايير الحديثة و المهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفاتها من حيث الحجم، ويستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدراتها التنافسية<sup>1</sup>.

كما يمكن تصنيف المؤسسات باستخدام مؤشرات مركبة مثل نسبة رأس المال إلى العمل (معامل رأس المال)، أو نسبة المبيعات إلى رأس المال، أو مؤشرات ترجيحية يستخدم في تركيبها أكثر من عاملين مثل رأس المال وعدد العاملين وإجمالي المبيعات السنوية. حيث يتم احتساب نسبة كل عنصر بقسمة إجمالي قيمته على مستوى النشاط الصناعي، وتتم بعد ذلك عملية ضرب هذه النسب للحصول على المؤشر الترجيحي<sup>2</sup>.

**2. المعايير النوعية:** هي المعايير التي تركز على الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يتم على أساسها تجميع المؤسسات ذات الخصائص المتشابهة كطرق التسيير، مدى التخصص وتكوين العمال، القدرات الإبداعية للمؤسسة<sup>3</sup>، وتتمثل في:

**1.2. الملكية:** يغلب على هذا النوع من المؤسسات الملكية الفردية وقد تكون الملكية لأشخاص حيث تنشط كثيرا في القطاع الخاص وأيضا قد تكون الملكية عامة في شكل مؤسسات الجماعات المحلية (مؤسسات ولائية، بلدية... الخ) وقد تكون الملكية مختلطة<sup>4</sup>.

**2.2. الاستقلالية والمسؤولية:** بالتمتع في الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات نجد أن المالك هو المسير والمشرف على تنفيذ وتسيير معظم وظائف المؤسسة دون تدخل من الهيئات الخارجية، وهو الذي يتولى اتخاذ القرارات ويتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الغير بالنيابة عن المؤسسة وله الاستقلالية التامة في الإدارة والتسيير وفي العمل.

**3.2. محلية النشاط:** ويقصد به النطاق المكاني الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وخصوصا نشاط الإنتاج<sup>5</sup>.

**4.2. الحصة من السوق:** تكون الحصة السوقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ضعيفة بسبب محلية نشاطها وإمكانيتها وضيق الأسواق التي توجه إليها منتجاتها، بالإضافة إلى المنافسة بين هذه المؤسسات بسبب تشابه الإمكانيات وظروف العمل على غرار المؤسسات الكبيرة التي تكون حصتها

<sup>1</sup> بريش السعيد، تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وأفاق) حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار عنابة، 2004، ص 76.

<sup>2</sup> عباس علي المجرن، الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني، مايو 2000، جامعة الكويت، ص 232.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 87.

<sup>4</sup> راجح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ندوة دولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي

مغاربي، المنعقد يومي 25 و 28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر، ص. 897- 898.

<sup>5</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 62.

السوقية مرتفعة وكبيرة، إذن فمعيار الحصة السوقية يعتبر من المعايير النوعية التي يتم بها التفرقة بين المؤسسات على اعتبار الترابط الذي يجمع بين مخرجات هذه المؤسسات والسوق<sup>1</sup>.

**5.2. التكنولوجيا:** وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات طبقا لدرجة المكننة المستخدمة من ناحية ومدى الاعتماد على اليد العاملة من ناحية أخرى، وعليه تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة التكنولوجيا التي تستخدمها بسبب الكثافة النسبية في عدد العمال والقلة في رأس المال. فالمؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تتميز بمحدودية قدراتها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة على المستويات التالية:

- على مستوى رأس المال المستثمر في المشروع.
- على مستوى عدد العمالة الموظفة في المشروع.
- على مستوى حجم الإنتاج المحقق وأهمية القيمة المضافة المحققة.
- على مستوى رقم الأعمال وحصة المشروع من السوق.
- على مستوى الانتشار الجغرافي لنشاط المشروع.
- على مستوى استقلالية التسيير والإدارة في المشروع.
- على مستوى التركيز في ملكية المشروع<sup>2</sup>.

#### ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه بلغ عدد تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 55 تعريفا في 75 دولة<sup>3</sup>. فالتعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف حسب الدول وكذا المنظمات وذلك باختلاف معايير التصنيف المعتمدة من كل بلد، فقد تعتمد بعض التعاريف على معيار واحد من المعايير السابقة الذكر، بينما تعتمد أخرى على المزج بين معيارين أو أكثر، وذلك بتباين الإمكانيات والموارد ومستويات وظروف التطور الاقتصادي ومراحل النمو من دولة إلى أخرى. فبعض المشروعات التي تعد صغيرة أو متوسطة الحجم في بعض الدول المتقدمة قد تقيم ضمن المشاريع كبيرة الحجم في دولة نامية ضعيفة، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

<sup>1</sup> دومي سمراء، عبد القادر عطوي، التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة دولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، المنعقد يومي 25 و28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف I، الجزائر، ص 4.

<sup>2</sup> صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، 2004، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص. 23-24.

<sup>3</sup> علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص 171.

## 1. تعريف الاتحاد الأوروبي:

في سنة 1996 وضع الاتحاد الأوروبي\* تعريف للمؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة. والذي كان موضع اتفاق بين جميع الدول الأعضاء، ويعتبر الاتحاد الأوروبي من أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي بادرت بمحاولة لوضع تعريف موحد ومعترف به إقليمياً، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة معايير: عدد العمال، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية ودرجة استقلالية المؤسسة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 عمال.

- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عامل، وتنجز

رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين وحدة نقدية أوروبية، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين وحدة نقدية أوروبية.

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا

يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون وحدة نقدية أوروبية<sup>1</sup>. ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم: 02:

### الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	أو	الميزانية السنوية (وحدة نقدية أوروبية)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	أقل من 10				مؤسسة تمتاز بالاستقلالية في التسيير
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل من 7 مليون		أقل من 5 مليون	
مؤسسة متوسطة	أقل من 250	أقل من 40 مليون		أقل من 27 مليون	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات- حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص 63.

## 2. تعريف دول جنوب شرق آسيا:

اعتمد اتحاد شعوب بلدان جنوب شرق آسيا (ASEAN)\* على معيار حجم العمالة كمعيار أساسي

للتفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة والتي عرفها كما يلي:

- المؤسسة المصغرة هي التي توظف بين 1 إلى 9 أفراد.

- المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 10 إلى 49 فردا.

\* البلدان العضوة في الاتحاد الأوروبي لسنة 1996 هي: بلجيكا، الدانمارك، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، اليونان، أيرلندا، إيطاليا، لكسمبورغ، هولندا، البرتغال، إسبانيا، السويد، فنلندا، النمسا، والدول حديثة العضوية في سنة 2004 هي: تشيكيا، إستونيا، قبرص، المجر، مالطا، بولندا، لتفيا، لتوانيا، سلوفاكيا، سلوفينيا.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 63.

\* ASEAN: Association of Southeast Asian Nations.

- المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 50 إلى 99 فردا.

- المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 99 فردا<sup>1</sup>.

### 3. تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO:

عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من خلال معيار حجم العمالة المؤسسات المصغرة في الدول النامية بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 1 إلى 14 عامل، أما الصغيرة فمن 5 إلى 19 عامل، والمتوسطة من 20 إلى 99 عامل، وتبقى الكبيرة فهي تشغل أكثر من 100 عامل<sup>2</sup>.

### 4. تعريف البنك الدولي:

يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استنادا إلى معيار حجم العمالة في تقسيم المشاريع من حيث الحجم. فقد اعتبر المشروع الذي يعمل فيه أقل من 10 عمال متناهيًا في الصغر، وأن المشروع الصغير هو الذي يعمل فيه من 10 إلى 49 عاملا، وأن المشاريع المتوسطة يعمل بها من 50 إلى 100 عامل، والكبيرة يعمل بها أكثر من 100 عامل<sup>3</sup>.

### 5. تعريف اليابان:

عرفت اليابان هذا النوع من المؤسسات سنة 1963 وذلك حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي عدل في 1999 علي أساس معيار عدد العمال ورأس المال وطبيعة النشاط وذلك كما هو موضح في الجدول التالي "الجدول رقم 03":

### الجدول رقم (03): تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في اليابان

طبيعة النشاط	عدد العاملين	رأسمال (مليون ين)
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي	300 عامل أو أقل	100 أو أقل
مؤسسات تجارة الجملة	100 عامل أو أقل	30 أو أقل
مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات	50 عامل أو أقل	10 أو أقل

**المصدر:** جاسر عبد الرزاق النسور، المنشآت الصغيرة: الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي: حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 04.

<sup>1</sup> طيب لحيلج، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي ( الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الدولي: حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، ص 162.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

#### 6. التعريف البريطاني:

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار؛

- حجم رأس مال لا يزيد عن 65.6 مليون دولار؛

- عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل<sup>1</sup>.

#### 7. تعريف الأردن:

تعددت التعاريف التي يتم التعامل معها في الأردن للمشاريع الصغيرة، وذلك باختلاف الجهة التي تحدد التعريف والهدف من التعريف. ولكنها اعتمدت جميعا على معيار عدد العمال لتصنيف حجم المشاريع. وفيما يلي جدول "الجدول رقم: 04" يوضح تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقا للجهة التي حددته<sup>2</sup>.

#### الجدول رقم (04): تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقا للجهة التي حددت التصنيف

الجهة المحددة للتصنيف	مشاريع صغيرة	مشاريع متوسطة	مشاريع كبيرة
دائرة الإحصاءات العامة	من 1- 4 عاملا	15- 19 عاملا	أكثر من 20 عاملا
غرفة صناعة عمان	1- 19 عاملا	20- 99 عاملا	أكثر من 100 عاملا
بنك الإنماء الصناعي	1- 4 عاملا		
الشركة الأردنية لضمان القروض	1- 50 عاملا		
وزارة الصناعة والتجارة	5- 19 عاملا		
مشروع الضمان الاجتماعي	1- 5 عمال		
الجمعية العلمية الملكية	1- 19 عاملا		
مشروع تشجيع الاستثمار	1- 10 عمال	10- 24 عاملا	أكثر من 25 عاملا
جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	1- 30 عاملا/ صناعية 1- 100 عاملا/ خدمية		

المصدر: إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

#### 8. تعريف المغرب:

عرف قانون الاستثمارات لسنة 1983 المقاولات الصغيرة والمتوسطة في بنده الثالث: "بالمقولة التي لا يتجاوز الاستثمار فيها، سواء عند إنشائها أو توسيعها 5 ملايين درهم، والتي لا تتجاوز قيمة التجهيزات فيها لكل منصب شغل 70 ألف درهم". لكن قانون الاستثمارات لسنة 1988 توسع في هذا

<sup>1</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص 21.

التعريف معتبرا المقاوله صغيرة ومتوسطة: "إذا لم تتعد تكلفة كل منصب شغل 153 ألف درهم مع حد أقصاه 70 عاملا، أي إذا كان مجمل الاستثمار 10 ملايين درهم"<sup>1</sup>.

### 9. تعريف المشرع الجزائري:

أما في الجزائر، لم يكن هناك أي تعريف قانوني محدد لهذا النوع من المؤسسات منذ الاستقلال إلى غاية 2001، حيث أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ والموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالرغم من وجود بعض المحاولات لتعريفها والتي نوجزها في ما يلي :

- خلال المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) أعطت وزارة الصناعة والطاقة التعريف التالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية: يطلق مصطلح (PMI) على كل وحدة إنتاج:

■ مستقلة قانونيا

■ توظف أقل من 500 عاملا

■ تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 500 مليون دج

- يضاف إلى ذلك أن القانون 88 - 16 المؤرخ في 10 ماي 1988 والمتعلق بالقانون الخاص الحرفي والذي لا يميز بشكل ضمني بين المؤسسات الحرفية والصناعية صغيرة الحجم. بحيث أن المادة الرابعة منه تخرج من دائرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المؤسسات الحرفية التي تستخدم الآلات الأتوماتيكية والتي يزيد عدد عمالها عن 12 عاملا.

وهذه المؤسسات يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة:

■ مؤسسات ولائية أو بلدية.

■ فروع الشركات الوطنية.

■ شركات مختلطة.

■ تعاونية.

■ مؤسسات خاصة.

■ مؤسسات فردية أو عائلية.

ونتيجة لعدم وجود تعريف قانوني محدد ودقيق، فإن وزارة الصناعة والطاقة آنذاك كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة باستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة. ومنذ

<sup>1</sup> عمر الكتاني، دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، 2004، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر، ص 102.



ذلك التاريخ لم تكن هناك محاولات تذكر لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993.

ومن أجل تحقيق الانسجام مع المعطيات الجديدة وخاصة بعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو-متوسطي وكذلك توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ومحاولات الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، وجدت الجزائر نفسها مجبرة على إيجاد تعريف ومعايير محددة لهذا النوع من المؤسسات. حيث أخذ القانون الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية: بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج.
- تستوفي معايير الاستقلالية أي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج.

وأخيرا تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية عشرة ملايين دج<sup>2</sup>.

وأضافت المادة الثامنة أنه لا تفقد المؤسسة صفتها المذكورة في هذه المواد إلا إذا ابتعدت عن الحدود المذكورة فيها وفي سنتين ماليتين متتاليتين.

وأضاف في المادة العاشرة من القانون أن هذا التعريف يشكل مرجعا في:

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص. 65-66.

<sup>2</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05 و 06 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص 3.

- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص تعريف ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في الجدول التالي "الجدول رقم: 05:

الجدول رقم (05): معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي ب (مليون دينار)	الحصيلة السنوية ب (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200	أقل من 100
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2 مليار	من 100 إلى 500

المصدر: بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة محمد خيضر- بسكرة، ص 66.

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أهمية الحديث عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تأتي من خلال أهمية الدور الذي تلعبه هذه المنشآت في رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة والنامية، بفضل المميزات والخصائص التي تتميز بها. حيث تشكل أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي لكل دول العالم، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي، والتي توفر قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1. الأهمية الاقتصادية:

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية أهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق التطور الاقتصادي وقدرها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي وكذا دورها على الصعيد الاجتماعي كتحقيق الرفاهية وإشباع الحاجات وتحقيق طموحات وتطلعات الأفراد، ونستعرض فيما يلي بتفصيل أكثر أهم هذه الأدوار.

#### 1.1. توفير مناصب الشغل:

أصبح مشكل البطالة من بين أكبر المشاكل في الدول النامية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي وأخذ حيزا كبيرا من أفكار واهتمامات الاقتصاديين والسياسيين وبرامجهم الهادفة إلى القضاء على

<sup>1</sup> شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 3، جوان 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص 213.

المشكل وإيجاد طرق لعلاجها، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عددا لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرص أفضل للعمل حيث أنها تقام في التجمعات السكنية والقرى والمدن الصغيرة التي تكثر فيها نسب البطالة.

ومما زاد من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال توجه اقتصاديات معظم الدول النامية إن لم نقل كلها نحو اقتصاد السوق وفي ظل هذا التوجه لم تعد الدولة تلعب دورها في إيجاد مناصب العمل بطريقة مباشرة كما كان الحال في الماضي من خلال القطاع العام مما أدى حتما إلى تزايد نسب البطالة<sup>1</sup>.

### 2.1. تكوين الإطار المحلي:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف امكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة وفي فترات زمنية قصيرة حتى تكبر وتتوسع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة وهذا ما يظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة.

### 3.1. توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية، وهذا يعطيها فرصة أكبر لاستخدام الموارد المحلية وتأمينها، وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه الأماكن وتوظيف اليد العاملة العاطلة في هذه المناطق، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا دورا أساسيا في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تعزف المؤسسات الكبيرة على الإنتاج لتلبية حاجات الأسواق المحدودة نظرا لاعتمادها على الانتاج الموسع، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلا من الاستيراد من الخارج.

### 4.1. تقديم منتجات وخدمات جديدة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجديدة والابتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة، ويمثل الإبداع جانبا من إدارة هذه المؤسسات والملاحظ أن كثيرا من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل هذه المؤسسات، وهذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم الجديد ومواكبة التجديد.

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص. 46-47.

**5.1. توفير احتياجات المشروعات الكبيرة:**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة، ولا يمكن أن تحدث منافسة شديدة بينهما نظرا للتعاون والدور التكاملي بينهما، حيث تعهد المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة والدقيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتفوق والتحكم في الجانب التكنولوجي أكثر حتى من المؤسسات الكبيرة وفي هذا الصدد يشير تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أن تركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات فائقة التطور والتي تعتمد بدرجة كبيرة على البحث والتطوير يجعلها تقدم خدمات مهمة للكيانات الاقتصادية العملاقة من حيث اكتساب واستخدام التكنولوجيات الحديثة.

**6.1. استخدام التكنولوجيات الملائمة:**

إن استخدام التقنيات البسيطة أكثر نجاعة وأكثر مردودية بالنسبة للدول النامية من حيث التكلفة والتدريب والتحكم والصيانة وحتى الإنتاجية، وبالرغم من أن هذه التقنيات عرضة للتغيرات مع عملية التقدم إلا أن المهم بالنسبة للمسؤولين عن وضع السياسات الاقتصادية والمخططين هو الحصول على التكنولوجيات الملائمة لظروف بلدانهم وغير مكلفة وذات إنتاجية عالية حتى إن لم تكن جديدة.

**7.1. المحافظة على استمرارية المنافسة:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة في الأسواق وهذا يرجع إلى عدة أسباب منها:

- العدد الكبير لهذه المؤسسات؛
- صغر الحجم والتقارب بينها؛
- التشابه في الظروف الداخلية للمؤسسات؛
- كمية الإنتاج الصغيرة؛
- الحصة السوقية المحدودة؛
- ضعف الموارد المالية... الخ.

إن هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى عدم تمكن أي مؤسسة من فرض سيطرتها على الأسواق إلا في الحالات الاستثنائية والغير دائمة مما يمنع أي شكل من أشكال الاحتكار، وصغر الحجم لا يتيح إمكانيات كبيرة للمؤسسة لفرض سيطرتها على الأسواق وتظل المؤسسات الأخرى تجد سبيل لمنتجاتها في هذه الأسواق وفي هذه الحالة تبقى المنافسة عالية.

**8.1. تحقيق التطور الاقتصادي:**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك لهذا النمو الاقتصادي نظرا لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها، وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي.

**9.1. القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة إذ في حالة زيادة الطلب يؤدي ذلك على زيادة قدراتها على الاستثمار، أما في حالة الركود الاقتصادي فإن لها القدرة والمرونة العالية على تخفيض الإنتاج والتأقلم مع الظروف السائدة، وطبقا لتقرير INSEE، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على مقاومة فترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة والسبب في ذلك يرجع لاختيارها الاستثمار في القطاعات ذات الاستثمار المالي الأقل وبذلك تكون أقل تأثيرا بالأزمات المالية حيث أن هذه القطاعات تتلاءم وفترات الركود الاقتصادي الذي يتسم بقلة رؤوس الأموال اللازمة لإقامة الاستثمارات.

**10.1. تعبئة الموارد المالية:**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تعبئة الموارد المالية الخاصة والكفاءات المحلية وزيادة الادخار وتوجيهه نحو المجالات الاستثمارية بدلا من تجميده وإخراجه من الدورة الاقتصادية في شكل اكتناز، ومثال ذلك قيام المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بين أفراد العائلة أو الأصدقاء معتمدين في تمويلها على مدخراتهم الخاصة<sup>1</sup>.

**2. الأهمية الاجتماعية:** إلى جانب الأهمية والدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تلعب أيضا أدوارا على الصعيد الاجتماعي يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية:

**1.2. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك وهذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة.

**2.2. المساهمة في التوزيع العادل للدخول:**

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص-ص. 49-53.

المتاحة، وهذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.

### 3.2. التخفيف من المشكلات الاجتماعية:

ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا وبذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش، والفراغ وما يترتب عليهم من آفات اجتماعية خطيرة، عن طريق منحهم مناصب عمل مستقرة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

### 4.2. إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذواتهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة.

### 5.2. تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية:

إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمالها وزبائنها يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة، وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل مما يسهل التعامل ويزيد الترابط الاجتماعي بينهم.

### 6.2. زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية وذلك عن طريق الشعور بالإنفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والسهر على استمرارية نجاحها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى:

- تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قادرة أكثر على توفير وتلبية رغباته الأساسية؛
- مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة لأن العديد منها يعتمد مخرجات ونفايات المؤسسات الصناعية الكبرى؛

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص.ص. 53-55.

- خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في احداث تنمية اقتصادية واجتماعية<sup>1</sup>؛
- تساهم في التأثير إيجابيا على ميزان المدفوعات والميزان التجاري، واحتياطي الدولة من العملات الأجنبية من خلال تنمية الصادرات وإحلال الواردات<sup>2</sup>؛
- إضفاء المزيد من الرؤية في مجال تحسين قدرة الاقتصاد الوطني على التكاليف والاستجابة للتقلبات الاقتصادية، إذ لا يؤثر اختفاء عدد منها أثناء فترات على مجمل النشاط الاقتصادي قياسا بالمشروعات الكبيرة، الأمر الذي يجعل منها عامل استقرار في الاقتصاد الوطني؛
- تشغيل أفراد العائلة والأقارب بشكل أسهل بسبب محدودية الإجراءات اللازمة للتعيين خاصة وأن العمل قد يكون مؤقتا ووسيلة للحصول على فرص عمل أفضل؛
- قدرة المشروع الصغير على التخصص في مجال معين وبما يشبه الخط الإنتاجي الواحد أو جزء منه في مؤسسة كبيرة مما يعني إمكانية تحقيق التكامل في الإنتاج بعدد من المؤسسات الصغيرة وكأنه مجمع صناعي في منشأة أكبر؛
- تعتبر وسيلة فعالة لتنويع وتوسيع القاعدة الإنتاجية وهيكل الإنتاج والتوزيع في الاقتصاد الوطني، إذ يمكن تكرار إنشائها في مناطق مختلفة من البلاد؛
- تنمية الصادرات من خلال ما تقدمه من منتجات تامة صالحة للتصدير مباشرة، أو قابلة للدخول في إنتاج الشركات التي تتولى تصديرها بعد إكمال العمليات الإنتاجية اللازمة؛
- الحلول محل المنتجات المستوردة كإنتاج معوض وإحلال محل الواردات، وبالتالي تقليل الإصدار في العملات الأجنبية، والنقد الأجنبي؛
- تلبية الاحتياجات المحلية من السلع والخدمات محليا بسبب التنوع في تشكيلة ما تقدمه من مخرجات وبمرونة عالية؛
- انخفاض تكلفة الإنتاج والتوزيع في العديد من هذه المؤسسات قياسيا بالمؤسسات الكبيرة؛
- التوزيع الجغرافي الواسع لهذه المؤسسات يعطيها ميزة القرب من مصادر الخامات والموارد البشرية في الأسواق؛
- تنشيط مدخرات القطاع الخاص وتوجيهها نحو الاستثمار المباشر وبأساليب مبسطة؛
- جذب المدخرات الصغيرة وتوسيع قاعدة التمويل الذاتي للمشروعات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خباياة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص. 35-36.

<sup>2</sup> إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> هباش فارس، مرجع سابق، ص. 108-109.

**ثانياً: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبيرة، كما تجعل منها خياراً اقتصادياً واستراتيجياً جذاباً، من بينها:

**1. غلبة الطابع المحلي:** عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي<sup>1</sup>. كذلك تشبع هذه المنشآت حاجات كل من المستهلك النهائي والمستهلك الوسيط المحلي ويحكمها في ذلك ما يلي:

- تواجه هذه المنشآت في الغالب سوقاً صغيرة إذ تلبى رغبات عدد محدود ومميز من المستهلكين بما يسمح بتغطية سريعة للسوق والتعرف على عادات الشراء وأنماط الاستهلاك.

- تمتلك هذه المؤسسات القدرة على إشباع حاجات العديد من المشترين من مناطق بعيدة عن السوق من خلال الاتصالات المباشرة والأنشطة لصاحب رأس المال، وأيضاً من خلال الأسعار المنافسة مقارنة مع نظرائه من كبار المنتجين<sup>2</sup>.

**2. سهولة تأسيس وغلق هذه المؤسسات:** تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر الناجمة عليه، مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثل هذه المؤسسات، كما تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وتنمّع بانخفاض تكاليف التأسيس والتكاليف الإدارية نظراً لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي وجمعها في أغلب الأحيان بين الإدارة والتشغيل.

أما فيما يخص ارتفاع معدلات فشلها، فإن الكثير من المختصين يرجعون أسباب ذلك إلى سوء الإدارة من طرف الملاك المسيرين، والنتائج عن جملة من العوامل:

- عدم الكفاءة والوقوع في أخطاء جسيمة؛

- نقص أو انعدام الخبرة الكافية والمتوازنة، سواء فيما يتعلق بفرع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو فيما يخص الأنشطة الرئيسية اللازمة لتشغيلها كالإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها.

- نقص الخبرة الإدارية لدى أصحاب المؤسسات فيما يتعلق بكيفية التعامل مع العنصر البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص. 60-61.



**3. مرونة الإدارة:** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع ظروف العمل المختلفة، ويرجع ذلك إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء أو العاملين وبساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات بحيث لا توجد لوائح مقيدة بل ترجع عملية اتخاذ القرارات إلى خبرة صاحب المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، على العكس من المؤسسات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرارات ورسمية العلاقات وتدرجها<sup>1</sup>.

وتتميز هذه المنشآت بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي سواء داخل المنشأة من خلال التقارب أم الاحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المشروعات والعاملين لديها، ويكون لهذا التقارب داخل منشآت الأعمال الصغيرة أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل. وأيضا تتحقق في هذه المنشآت علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المشروع الصغير والعملاء كذلك مع البيئة المحيطة بالمشروع، ويكون لذلك أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المنشأة بل تنميتها أيضا<sup>2</sup>.

**4. القابلية للإبداع والابتكار:** إن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووجود عدد كبير منها يؤدي إلى اشتداد المنافسة بينها وهو ما يجبرها على الرفع من إنتاجيتها والإبداع لديها في نفس الوقت، فقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الآن المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، وهذا ناتج على حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة التي تعود عليهم بالأرباح.

**5. انخفاض مستوى التكنولوجيا المستعملة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها لا تستعمل مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المؤهلة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا يد عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتصيل الملابس، لذا فهي تستخدم تكنولوجيا أقل تناسب الظروف المحلية ولا تحتاج إلى استيراد تكنولوجيا عالية.

**6. إقامة تكامل أنسب للإنتاج:** يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي يتم تغطية هذا النقص هناك، تنشأ مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محددة حسب الطلب، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 67.

7. انخفاض وفورات الحجم والاستفادة من وفورات التجمع: فانخفاض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة يجعلها تستفيد من وفورات التجمع والناجمة عن وجود مقومات معينة في منطقة معينة بما فيها المرافق الأساسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أشكال، وهذا بسبب تنوع المجالات والأنشطة التي تعمل من خلالها وفيها، ويمكن تلخيص أهم الأشكال التي يمكن أن تكون عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

أولاً: التصنيف حسب طبيعة الملكية: ويمكن تصنيفها إلى:

1. التعاونيات: تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات والسلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.
2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تمول برأس مال مشترك ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بنسب مختلفة يمكن أن تكون 51% للدولة و49% للقطاع الخاص<sup>2</sup>.
3. المؤسسات العامة: تعود ملكيتها للدولة أو لجماعات محلية، تقوم الدولة بإنشائها بهدف تقوية ودعم القطاعات الإستراتيجية للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. تمتاز بإمكانات مالية ومادية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات والإعفاءات المختلفة.
4. المؤسسات الخاصة: هي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد أو لجماعة لهم سلطة اتخاذ القرار تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن<sup>3</sup>.

ثانياً: التصنيف حسب توجهها: وتصنف إلى :

1. المؤسسات العائلية (المنزلية): ويكون مكان إقامتها أو نشأتها المنزل، حيث تستخدم الأيدي العاملة العائلية وتنشئ بمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق وبكميات محدودة.
2. المؤسسات التقليدية: هي مؤسسات تعتمد على العمل العائلي، تنتج منتجات تقليدية أو منتجات لفائدة مصنع ترتبط به ضمن تعاقد تجاري، بإمكان هذه المؤسسة اللجوء إلى العامل الأجير، كما يجب أن يتوفر لهذه المؤسسة مكان عمل مستقل عن المنزل يتمثل في ورشة صغيرة مع الإبقاء على استعمال معدات وأدوات تقليدية في تنفيذ نشاطها، ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية كونها كثيفة العمل وتستخدم تجهيزات قليلة وضعيفة تكنولوجياً.

<sup>1</sup> علوني عمار، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 34.

<sup>3</sup> فرحات عباس، برهوم عليه وبرهوم أسماء، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص 5.

3. المؤسسات المتطورة والشبه متطورة: تعتمد هذه المؤسسات على فنون حديثة سواء تعلق الأمر بالتنظيم أو بالإنتاج بدرجات مختلفة، ولأهمية هذا النوع من المؤسسات في إنعاش وترقية اقتصاديات البلدان النامية كان ولا بد من تحديث هذا القطاع باعتماد أساليب حديثة للتسيير<sup>1</sup>.

ثالثاً: التصنيف حسب طبيعة النشاط: وتصنف إلى:

1. المؤسسات الصناعية: هي كل مؤسسة تشتري مواد أولية في شكلها الخام وتحولها إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع، لتقوم ببيعها لتجار الجملة أو التجزئة أو للمستهلك النهائي بالجودة والسعر المناسبين، عادة ما تتوجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الصناعات الغذائية والأحذية وقطع الغيار... الخ.

2. المؤسسات التجارية: هي مؤسسة تقوم بشراء السلعة ثم تعيد بيعها أو تعبئتها بقصد الحصول على الربح مثل مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة.

3. المؤسسات الخدمية: يعتبر مجال الخدمات المجال الأكثر جاذبية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لصغر حجم رأس المال وقلة عدد العمال المطلوب فيه، قد تشمل هذه الخدمات إصلاح السيارات وخدمات معلوماتية والخدمات السياحية<sup>2</sup>.

رابعاً: التصنيف حسب الشكل القانوني

إن من بين القضايا التي تطرح عند بداية تأسيس المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة هو الشكل القانوني للمنظمة. فيعد اختيار أفضل شكل قانوني للمشروع من القرارات المهمة التي تواجه رواد الأعمال، وذلك لتأثيراته على المالك، العامل والنشاط في نفس الوقت. وارتباط القرار بتحديد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء بين المساهمين أو الشركاء أو بين الإدارة والعمالين، أي من المسؤول قانونياً أمام الغير عن المعاملات التي تتم في المشروع، كالدائنين أو العملاء أو الموردين.

■ العوامل المؤثرة في اختيار شكل الملكية:

لأجل اختيار الشكل المناسب من بين البدائل المتاحة لأشكال الملكية لا بد من مراعاة الشكل الذي يتلاءم مع ظروف الفرد الشخصية والمالية ورؤيته للمشروع وأفاقه المستقبلية، وبالرغم من أنه لا يوجد شكل مفضل من بين أشكال الملكية المتعددة إلا أن هناك عدة اعتبارات تؤخذ بعين الاعتبار قبل اختيار الشكل القانوني النهائي لملكية المشروع نذكر منها ما يلي:

أ. الضرائب: تختلف النسب الضريبية من شكل لآخر من الأشكال القانونية للملكية، وهي تتغير من فترة إلى أخرى حسب الوضعية الاقتصادية والمالية للبلد. فالمطلوب من المستثمر أن يأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> فرحات عباس، برهوم عليه وبرهوم أسماء، مرجع سابق، ص 4.

النسب الضريبية لكل شكل من الأشكال القانونية، ثم يختار الأفضل والملائم لإمكانياته وطبيعته نشاطه، والذي يحقق له وفورات ضريبية مقبولة ومناسبة.

**ب. درجة السيطرة:** يحدد الشكل القانوني للمؤسسات صلاحيات صاحبها المخولة له، فالسيطرة والتفرد في اتخاذ القرارات والملكية الخاصة تكون تامة للمالك في المؤسسات الفردية وتقل بإدخال شركاء جدد، لذلك على المستثمر أن يقرر ويحدد الشكل المناسب للملكية الذي يتيح له السيطرة الكاملة، أو يقدم تنازلات وتضحيات مقابل مساعدة الآخرين له لقيام واستمرار هذه المؤسسة.

**ج. المسؤولية المالية:** إن المؤسسة وأثناء تأدية وظيفتها تعترضها عدة مشاكل مالية كالديون، الخسارة، التعسر المالي أو أي التزامات مالية أخرى وعلى هذا الأساس يتطلب على المستثمر أن يتخذ قرار فيما يتعلق بمقدار تمكنه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات المؤسسة المالية، وهذا بالطبع ينعكس على اختياره للشكل المناسب من الأشكال القانونية للملكية<sup>1</sup>.

**د. متطلبات رأس المال:** يختلف الأشخاص في قدرتهم على توفير رأس المال الضروري لإنشاء المؤسسات، وبذلك تختلف الأشكال القانونية لهذه الأخيرة باختلاف حجم رأس المال المستثمر فيها. لذلك ينبغي اختيار الشكل القانوني الذي يتلاءم والقدرات المالية للمستثمر من جهة. والمقارنة بين التكاليف والفوائد التي بإمكانه تحقيقها من جهة أخرى.

**هـ. أهداف العمل:** تؤثر الخطط المستقبلية للمؤسسة بشكل كبير في اختيار شكلها القانوني، فإذا كانت هذه الأخيرة تشهد نموا معتبرا وتحقق عوائد مالية مجزية ولها طموحات توسعية، فسيكون من الضروري تغيير شكلها إلى شكل آخر يتماشى مع وضعيتها الجديدة<sup>2</sup>.

ومن بين الأشكال القانونية التي يمكن أن تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

**1. المؤسسات الفردية:** تعرف المؤسسة الفردية على أنها " المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد فهو المسؤول عن تكوين رأس مالها واتخاذ إجراءات تكوينها فهو يتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها وفي المقابل فهو يحصل على كل الأرباح المحققة نتيجة العمليات، ويتحمل أيضا كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط". تعتبر المؤسسات الفردية أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لبساطة وسرعة تكوينها وإشهارها، وتعد من بين أكثر الأشكال شيوعا بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة ففي الو.م.أ مثلا هناك 73% من المشاريع الصغيرة تظهر بهذا الشكل في الملكية.

تمتاز المؤسسات الفردية بسهولة وبساطة إجراءات التكوين، لا تحتاج إلى رأس مال ضخم، الاستقلالية الكاملة لصاحب المشروع، مزايا كثيرة في مجال الضرائب مثل الإعفاء الضريبي، عدم

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص.ص. 58-60.  
<sup>2</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2004، عمان، ص 31-32.

الازدواج الضريبي وغيرها من الإعفاءات التي يمنحها القانون للمؤسسات الفردية<sup>1</sup>. ومن سلبيات هذه المؤسسات ارتباط حياة المشروع واستمراريته بحياة المالك، وعدم قدرة الفرد الواحد على الإلمام بجميع النواحي الإدارية والفنية والإنتاجية تجعلها عرضة أكثر للأزمات، ارتفاع معدل فشل المشاريع نتيجة نقص خبرة صاحب المشروع.

**2. الشركات:** وتعرف على أنها "عقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل معين واقتسام ما ينشأ عن هذا العمل من ربح أو خسارة، إلا أنه لكل نوع من الشركات تعريف خاص بها لأن لكل شركة خصوصيتها". وتنقسم الشركات بدورها إلى نوعين هما:

**1.2. شركات الأشخاص:** يقوم هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتعرف بشركات الحصص لأن مؤسسيها يشتركون فيها عن طريق تقديم حصة من رأس المال وبالمقابل الحصول على جزء من الأرباح<sup>2</sup>. وتتضمن ما يلي:

**1.1.2. شركة التضامن: SNC** تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية وتسمى بشركة تضامن لأن الشركاء يتضامنون أمام القانون فيكونون شخصا واحدا لمجابهة التزامات شركتهم ويعتبر هذا النوع من الشركات هو الأكثر انتشارا بين الأعمال المتوسطة والصغيرة والمصغرة<sup>3</sup>. لم يعرف المشرع الجزائري شركة التضامن، بل اكتفى بذكر خصائصها في المادة 551 من القانون التجاري بقولها "للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسئولون من غير تحديد بالتضامن عن ديون الشركة" وتتميز هذه الشركة بالعديد من الخصائص:

❖ **حصة الشريك غير قابلة للتداول:** نصت المادة 560 من القانون التجاري الجزائري على أنه: "لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضاء جميع الشركاء، ويعتبر كل شرط مخالف لذلك كأن لم يكن".

تؤكد هذه المادة مبدأ الاعتبار الشخصي الذي يقوم بين الشركاء لدى تكوين شركة التضامن. وبالتالي لا يجوز لأي من الشركاء التنازل عن حصته للغير إلا إذا اتفق على ذلك، ولا يجوز أن تكون الحصص ممثلة بسندات قابلة للتداول.

❖ **اكتساب الشريك المتضامن صفة التاجر ومسئولية الشركاء:** ورد في المادة 551 من القانون التجاري الجزائري في الفقرة الأولى ما يلي: "للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسئولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة".

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص. 60-61.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، نفس المرجع، ص 62.

<sup>3</sup> سعاد نايف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 125.

من خلال استقراءنا لهذا النص، يتضح لنا أن الشريك المتضامن يكتسب صفة التاجر، بمجرد انضمامه إلى الشركة. وتكون مسؤولية الشركاء غير محدودة وبالتضامن عن ديون الشركة، فتعتبر المسؤولية الشخصية والتضامنية للشركاء الميزة الأساسية في هذه الشركة، بل تعتبر المعيار الأساسي الذي يميزها عن باقي الشركات (الأموال) وعلى أساس هذه المسؤولية يحق لدائني الشركة مطالبة الشريك بأمواله الخاصة.

❖ **تسمية أو عنوان الشركة:** تنص المادة 552 من القانون التجاري الجزائري على: "يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة (وشركاؤهم) لكي يتسنى للغير معرفة الشركة والانتماء إليها كشخص معنوي".

من خلال نص المادة 552 يتضح أن الشركة تحمل اسم جميع الشركاء أو أحدهم أو بعضهم على أن يكون متبوعاً بكلمة "وشركاؤهم"، ولا يجوز أن يتضمن العنوان اسم شخص أجنبي عليها. أما إذا توفي أحد الشركاء أو خرج من الشركة، وتضمن العقد التأسيسي شرط استمرار الشركة، بالرغم من ذلك يجب تعديل عنوانها بحذف اسم الشريك المتوفى أو المنفصل عن الشركة<sup>1</sup>.

وتتميز شركة التضامن ببساطة إجراءات التأسيس وتوفر رأس المال وفرص الاقتراض، هذا بالإضافة إلى توفر المهارات والقدرات الإدارية والفنية<sup>2</sup>. ومن أبرز عيوب هذا النوع من الشركات نجد المسؤولية المالية غير المحدودة في حالة الخسارة والإفلاس، الاعتماد الكلي على العلاقات الشخصية بين الشركاء في إدارتها، حرية الشريك مقيدة بالتصرف في حصته إذ لا يحق له بيعها لشخص آخر إلا بموافقة جميع الشركاء وهذا على جانب ارتباط عمر الشركة بعمر ورغبة الشركاء المتضامنين<sup>3</sup>.

**2.1.2. شركة التوصية البسيطة:** هي أيضاً من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون مسؤولين عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة ولهم إمكانية إدارتها، وشركاء موصين يلعبون فقط دور ممولين للشركة، ومسؤوليتهم محصورة في حدود قيمة حصصهم، وتخضع شركات التوصية البسيطة لنفس أحكام شركات التضامن، مع مراعاة بعض القواعد الخاصة بعدم جواز الشركاء الموصين بحصص عمل أو يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، وكذا يحق لهم الحصول على أرباح ثابتة من الشركة سواء حققت الشركة ربحاً أو لا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حورية لشهب، تحديد الطبيعة القانونية لشركة التضامن، مجلة المفكر، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص.ص. 229-234.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص 68.

<sup>4</sup> محمد هيكال، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 50.

**3.1.2. شركة المحاصة:** وهي شركات تعتمد في إنشائها على اتفاق بين شخصين طبيعيين أو أكثر للقيام بعمليات تجارية، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه بين الشركاء حسب اتفاقهم<sup>1</sup>.

ومن ميزاتها أنها تعتبر شركة مستترة ليست لها حقوق وليس عليها واجبات وليس لها رأس مال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية كما تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية الموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، وصناعة الأفلام والمسرحيات... الخ<sup>2</sup>.

**2.2. شركات الأموال:** وهي شركات تقوم على الاعتبار المالي، فالأهمية فيها ما يقدمه الشريك من حصة في تكوين رأس المال، كما أن الشريك لا يسأل فيها إلا في حدود حصته. ويدخل في نطاق شركات الأموال كل من:

**1.2.2. الشركات ذات المسؤولية المحدودة: SARL** وتعرف على أنها "شركة تجارية تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بمقدار حصته في رأس المال ويمكن أن يكون لها عنوان ويخضع انتقال الحصص فيها للقيود القانونية والاتفاقية الواردة في عقد الشركة، ولا تنشأ لها الشخصية الاعتبارية بمجرد العقد بل تحتاج إلى إجراءات أخرى"<sup>3</sup>. ومن خصائصها المسؤولية المحدودة حيث تكون مسؤولية الشركاء محدودة في حدود مساهمتهم في رأس مال الشركة، تحمل هذه الشركات اسم كل أو بعض الشركاء أو أحدهم، على أن تكون مسبقة أو متبوعة بكلمة شركة ذات مسؤولية محدودة أو بالأحرف الأولى منها "ش. ذ. م." بالإضافة إلى بيان رأس مالها، لا ينبغي أن يتجاوز عدد الشركاء العشرون، وإلا تحولت الشركة إلى شركة مساهمة، حصص الشركاء يجب أن تكون اسمية ولا تكون في شكل أوراق قابلة للتداول، للحصص قابلية الانتقال عن طريق الإرث، كما يمكن أن تنتقل بين الأزواج والأصول والفروع، ما لم ينص العقد التأسيسي على خلاف ذلك<sup>4</sup>.

**2.2.2. شركات التوصية بالأسهم:** رغم أن هذا النوع هو من شركات الأموال، إلا أنه تطوير لشركات التوصية البسيطة، مع فرق أن رأس المال فيها يكون موزعاً على أسهم يمتلك كل شريك عدداً منها.

**3.2.2. شركات المساهمة: SPA** وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد لضمان عدم السيطرة فيما بعد على إدارة الشركة من قبل أحد المساهمين. وتقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة للالتزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الأشكال القانونية يظهر بصفة واسعة ضمن المؤسسات الكبيرة ويقل استعماله من قبل الم ص م<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?t=192931> (consulté le 10/02/2015).

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 32.

<sup>3</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، نفس المرجع، ص. 64-65.

<sup>5</sup> كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 33.



3. **الترخيص أو الامتياز التجاري:** هو اتفاقية بين الشركة الأم والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يسمح باستفادة هذه الأخيرة من استخدام أساليب عمل حديثة ونقل الخبرة والمعرفة من الشركة الأم إليها، فبفضل الترخيص يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقديم منتجاتها بعلامة تجارية معروفة والاستفادة من التدريب والتقنية الإنتاجية والدعم الإداري من الشركة الأم، في المقابل يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شراء المعدات من الشركة الأم ودفع مبالغ مالية متفق عليها تمثل ما بين 5% إلى 7% من رقم الأعمال مع إلزامية احترام جودة المنتجات التي يجب أن تكون بنفس جودة منتجات الشركة الأم.

للامتياز التجاري عدة أشكال منها:

- ترخيص للبيع المباشر للمنتج أو الخدمة الأصلية.
- ترخيص لإنتاج سلعة بالاستفادة من الاسم التجاري.
- ترخيص لاستعمال العلامة التجارية مقابل دفعات شهرية.

#### المطلب الرابع: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تنميتها

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف البلدان إلى العديد من المشاكل التي تعرقل نشاطها وتحد من إمكانية استمرارها، وتختلف هذه المشاكل من منطقة إلى أخرى ومن قطاع لآخر. وبالرغم من أن هذه المشكلات تحيط أيضا بالمؤسسات الكبيرة الحجم إلا أن تأثيرها أكثر حدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض أرباحها بشكل كبير وقد تصل أحيانا لدرجة توقف المؤسسة. وتعتبر طبيعة هذه المشاكل متداخلة مع بعضها البعض، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه المشكلات بحسب مصدرها إلى نوعين:

**مشكلات داخلية:** وهي المشاكل التي تحدث داخل المنشأة أو بسبب صاحبها، وبالتالي فمن الممكن السيطرة عليها والتحكم فيها إذا رغبت المؤسسة في ذلك.

**مشكلات خارجية:** وهي المشاكل التي تحدث بفعل وتأثير عوامل خارجية أو البيئة المحيطة بهذه المؤسسات، ولا تستطيع السيطرة عليها.

وسوف نبرز هذه المشكلات فيما يلي:

#### أولا: المشاكل الناتجة عن السياسات الاقتصادية والتوجهات السياسية الحكومية

أولى مخطوطا وواضعوا السياسات الاقتصادية للبلدان النامية اهتماما متزايدا للمؤسسات الكبيرة والقطاع العام عموما كخيار استراتيجي لعملية التنمية الاقتصادية ومقارنة بذلك أهملت هذه السياسات أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الخاص ككل، ولم تقدم هذه الحكومات في معظم البلدان النامية أية برامج منظمة وطويلة الأجل لتوجيه وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها فنيا وماليا وحتى في إقرار نظام ضريبي يتماشى وأوضاع هذه المؤسسات.



إن السياسة العامة للحكومات اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تميل نحو عدم أو قلة الاهتمام أثر في تأدية هذه المؤسسات لدورها في تطوير الاقتصاد والمساهمة بشكل إيجابي وفعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تنعكس السياسة الحكومية على معاملة الدوائر الإدارية الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخلق لها بعض الصعوبات التي نذكر منها مايلي:

- صعوبة الحصول على تراخيص ممارسة النشاط.

- عدم وجود هيئات حكومية تعنى بهذا القطاع وتدعم وجوده وتحافظ على استمراريته وتقدم له كل المساعدات المالية، الإدارية، التكنولوجية، التسويقية... الخ.

- عدم وضع تشريعات تتلاءم وأوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

**التضخم:** تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل سيؤدي حتما إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وهنا تعترض هذه المنشآت مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة من المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: المشاكل المرتبطة بال عقار

يعاني أصحاب المشروعات الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا في الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة، وإلى حد الساعة لم تتحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار، بحيث مازالت رهينة للعديد من الهيئات التي تنزايد باستمرار مثل الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، ووكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية والوكالات العقارية وقد عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية إضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وغيره، فضلا عن ارتباط التحفيزات المقدمة للمستثمرين من خلال تخصيص أراضي بأسعار منخفضة، تؤدي إلى تزايد أشكال المضاربة على الأرض التي تحول دون تنفيذ تعهدات الاستثمار<sup>3</sup>. وبالتالي يمكن حصر هذه المشاكل في:

- عدم استقرار وتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي بما يفتح المجال لانتشار البيروقراطية والفساد؛

- التوزيع غير المدروس للأراضي، حيث يبقى العديد منها غير مستغل في حين يوجه البعض الآخر إلى نشاطات غير إنتاجية، مما يحرم المستثمر الحقيقي (خاصة المستثمر الصغير) من الاستفادة منها؛

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص 73.  
<sup>2</sup> ليث عبد الله الفهيو، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 34.  
<sup>3</sup> صالح صالح، مرجع سابق، ص 40، ص 41.

- سوء وضعية الهياكل والبنية التحتية التي تعتبر عاملا مهما وأساسيا لتطوير وتنمية نشاطها وتسهيل مبادلاتها التجارية<sup>1</sup>.

### ثالثا: مشاكل متعلقة بالجانب المالي

أ. **مشاكل التمويل:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل تمويلية كبيرة بسبب صغر حجمها وحدائتها، فمن وجهة نظر المؤسسات التمويلية لا ترقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن تكون مشروعا يقبل التمويل، حيث أن عدم وجود الضمانات الكافية ونقص السجل الائتماني يعتبر من السلبيات التي أثرت في إيجاد التمويل اللازم لها.

وتتلخص الصعوبات التمويلية فيما يلي:

- **محدودية التمويل المصرفي المتعلقة بالتكاليف والضمانات:** إن تكلفة التمويل ومشكلة الضمانات قد أضحتا تحدان من مرونة التمويل وانسيابه بالحجم المناسب وفي الأجل الملائمة، وبالتالي أضحت هذا الوضع بتكاليفه الرسمية وغير الرسمية عائقا لتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- **محدودية التمويل المتعلقة بالصيغ والإجراءات:** يتميز التمويل المصرفي التقليدي بمحدوديته الصيغية وتعقيده الإجراءية والوثائقية، ذلك أن الوساطة المالية والمنظومة المصرفية لم يكن بإمكانها التكيف مع وتيرة التحولات الهيكلية المسجلة على مستوى الاقتصاد الكلي، بحيث ظهر وكأنهما تجاوزتهما الأحداث.

- **محدودية التمويل المتعلقة بالحجم والمشروطية والأولويات:** إن حصة المشروعات الفردية والمصغرة والصغيرة في تغطية احتياجاتها التمويلية محدودة من حيث الحجم ومن حيث المشروطية ومن ناحية الأولويات وخاصة في ظل انفتاح الاقتصاد حيث انعكس ذلك على: " حرمان الأنشطة الإنتاجية وفي آن واحد تشجيع أنشطة المضاربة وتوسعت الدائرة التجارية المضاربية على حساب الدائرة الإنتاجية التي توفر الثروات ومناصب الشغل بسبب الانفتاح غير المضبوط للاقتصاد الوطني"<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى:

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان على التمويل الذاتي، وبالتالي فهي تعمل في حدود الإمكانيات الحالية المحددة لها.

- بالأخذ بعين الاعتبار الطبيعة القانونية لهذه المؤسسات التي تكون في الغالب مؤسسات فردية، فإنه يصعب زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم من الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض.

- تحمل كلفة مرتفعة في سبيل الحصول على التمويل نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة، مما يحد من قدرة المؤسسات على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عبد عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، 2001، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، ص 161.

<sup>2</sup> صالح صالح، مرجع سابق، ص 40.

- بالرغم من تأسيس بنوك للمساهمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لا تزال تقوم بدور محدود في هذا المجال، كما أن الموارد المالية المتاحة لها تعتبر غير كافية لسد الاحتياجات التمويلية لهذه المؤسسات<sup>1</sup>.

يمثل التمويل محور اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى درجة يمكن القول فيها أنه يمثل الحد الفاصل بين بقاء أو فناء المؤسسة لذا توجب عليها اجتياز عقبة المشكلات التمويلية إن أرادت الاستمرار ونمو أعمالها.

**ب. مشاكل الرسوم الجمركية:** تختلف المعدلات الجمركية على حسب نوعية السلع (الرأسمالية، وسيطية، استهلاكية)، فأقل ما تكون على السلع الرأسمالية الثقيلة، ثم تبدأ ترتفع تدريجياً بدءاً بفئات السلع الوسيطة ثم السلع الاستهلاكية، والكثير من هذه السلع تعتبر سلعا رأسمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل ماكينات الخياطة إلى جانب كونها تشتري بكميات قليلة هذا ما يشكل عائق أمامها، وحتى إن كانت تتمتع بإعفاء فهي تجهل مناسبتها، أو تجد أن طلب هذا الإعفاء مضيعة للوقت لتعقد الإجراءات المتخذة من طرف الجمارك.

**ج. المشاكل الضريبية:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لأعباء ضريبية ثقيلة سببها:

- أن نسبة الضريبة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفادة هذه الأخيرة من ميزات اقتصاديات الحجم.

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي وهو محدود مع ضعف مقدرتها على الحصول على القروض بسبب الضمانات وهذا لا يحقق وفرات ضريبية لأن الفائدة تعتبر مصاريف لغايات الضريبة.

- نقص خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساليب التي تحقق وفرات ضريبية.

- هناك أيضا مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المنظمة مما يدفع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والذي عادة ما يكون مبالغ فيه أو يصعب على أصحاب هذه المؤسسات إثبات عكس ذلك مما قد يعرض المشروع ككل للتوقف هروبا من الأعباء الضريبية<sup>2</sup>.

#### رابعا: المشاكل الإدارية

تعد المشكلات الإدارية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الغالب تكون نابعة من داخل المؤسسة. ومن بين هذه المشكلات ما يلي:

<sup>1</sup> نبيل جواد، مرجع سابق، ص 102.

<sup>2</sup> رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص 76.

- مركزية اتخاذ القرارات، حيث توكل مسؤولية جميع المهام الإدارية إلى شخص واحد مثل: الإدارة العليا، الإنتاج، التمويل والتسويق، وهي مسؤوليات تتوزع في المنشآت الكبيرة على أكثر من شخص بل وعلى عدة إدارات؛
- نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة، حيث يسود نمط "المدير المالك غير المحترف" والذي تنقصه الخبرة الإدارية، إذ أنه يكون قد تولى الإدارة باعتباره أحد أفراد العائلة، وأيضا يتميز بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي؛
- عدم إتباع أساليب وإجراءات الإدارة السليمة في التصرف بأمر المؤسسة، واللجوء إلى الاجتهاد الشخصي والاعتماد على خبرة بعض العاملين. والتي قد لا تكون في الغالب منظمة أو مناسبة لظروف عمل المؤسسة، وتتمثل هذه المشكلات في افتقاد نظم العمل المدروسة مثل نظم المحاسبة، نظم المشتريات والمستودعات، نظم حساب التكلفة، نظم شؤون العاملين، ونظم التشغيل السليمة؛
- عدم الاهتمام بتحليل وتصنيف الوظائف، مما أدى إلى عشوائية اختيار العاملين، بالإضافة إلى عدم إتباع سياسات مقنعة للعاملين في مجال الأجور والرواتب والتدريب وتطوير الكفاءات الإدارية؛
- ضعف الثقة بين المدير والعاملين، وما يترتب عليها من انخفاض مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
- التخوف من التجديد والتغيير في أساليب العمل، وتفضيل عنصر الحيطة والحذر على المبادرة؛
- عدم وجود تنظيم واضح للمؤسسة يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف، ويترتب على ذلك ظهور عدة مشكلات هي:
- عدم وجود تخصص وتقسيم عمل؛
- عدم وجود تنظيم واضح للأقسام داخل المؤسسة؛
- عدم وجود لوائح أو نظم داخلية تنظم سير العمل داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

#### خامسا: مشاكل النقل والبنية التحتية ونقص الخدمات العامة

هناك مشاكل تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقل الخامات وتصريف المنتجات وإيصالها للأسواق بتكلفة مناسبة، حيث أنها لا تستطيع شراء وسائل النقل لضخامة مبلغها الأمر الذي يؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال وحتى في حالة استئجار هذه الوسائل فتكلفة الاستئجار تعد مرتفعة بالنسبة لهذه المؤسسات، إضافة إلى مشاكل العقار وتهيئة المحيط والمرافق العامة نظرا لتواجد أغلب هذه المؤسسات في الأماكن النائية وعلى أطراف المدن التي تفتقر إلى مصادر المياه الصالحة وقنوات الصرف والإمدادات الكهربائية والطرق المعبدة... الخ، ويضطر في أغلب الأحيان أصحاب هذه المؤسسات إلى

<sup>1</sup> خبابة عبد الله، مرجع سابق، ص. 45-46.

تهيئة هذه الخدمات بأنفسهم الأمر الذي يتسبب في تعسرهم ماليا واستدانتهم<sup>1</sup>. كذلك فإن الحصول على الأرض أو العقار المناسب لمزاولة النشاط، يعد من أكثر المشاكل تعقيدا والتي تعيق انطلاق وإنشاء المؤسسة، ومما يزيد من صعوبته الإجراءات الإدارية البيروقراطية في الحصول عليه والتي أضحت السمة الغالبة لجميع الإدارات في الدول النامية<sup>2</sup>.

#### سادسا: مشاكل التسويق والتخزين والمنافسة

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال التسويقي والتي تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة، عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة وعدم إعفاء المؤسسات من بعض ضرائب الإنتاج مما يضعف من قدرة المنتجات المعروضة على المنافسة مما يدفع بظهور السلع والمنتجات البديلة والأجنبية باستمرار وبتكلفة أقل وبسبب غياب الحماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة خاصة وأنها أجود من المحلي، هذا بالإضافة إلي التقلبات في الطلب على بعض المنتجات وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة واستغلال التجار والوسطاء للمؤسسة وحصولهم على هوامش توزيع مالية ومحدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة، وضعف القدرة على الدخول إلي أسواق التصدير بسبب عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المنشأة عن أسواقها<sup>3</sup>.

كما تقتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أماكن مخصصة لتخزين المدخلات من المواد الأولية والخامات والمواد المصنعة والنصف مصنعة وقطع الغيار، وأيضا المخرجات من سلع مصنعة ونصف مصنعة، وإن وجدت هذه الأماكن فإنه ينقصها التجهيز والمعدات والشروط المناسبة للتخزين كوسائل التبريد والإضاءة وغيرها.

تواجه هذه المؤسسات أيضا مشكلة التسيير الجيد للمخزون الذي يستلزم التحكم الجيد في الدورة التخزينية بعناصرها المختلفة المتمثلة في الكمية، الأجل، الانتظام، مما يخلق نوعا من التذبذب في المخزون بالزيادة أو النقصان الأمر الذي يؤدي إما إلى استثمار مبالغ كبيرة في المخزون السلعي وضياع فرص استثمار هذه المبالغ في مجالات عمل أخرى، أو عدم كفاية المخزونات الأمر الذي يؤدي إلى

<sup>1</sup> راجح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص. 73-74.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> علي محمد قابوس، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات لدمج الشباب الليبي في التنمية وسوق العمل، مؤتمر تهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يوم 13 أكتوبر، 2009، مركز تنمية الصادرات، ليبيا، ص 16.

التقصير في تلبية حاجات العملاء مما يدفعهم إلى الحصول على حاجاتهم من مؤسسات أخرى واحتمال فقدانهم نهائياً.

بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسات المماثلة أو المؤسسات الكبيرة وحتى المؤسسات الأجنبية، فالمؤسسات الكبيرة تتميز بالقدرات العالية في الإنتاج، التسويق، التمويل، التكنولوجيا، الإدارة والعمالة المدربة والمتخصصة كل هذه العوامل تجعل المنافسة غير متكافئة ولصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

#### سابعاً: مشاكل نقص الخبرة التنظيمية، المعلومات والبيانات واليد العاملة المؤهلة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكونها مؤسسات ذات طابع عائلي أو مملوكة من طرف أفراد يتولون شؤون إدارتها، ونظراً لعدم تمتع الملاك والمديرين بالخبرات والمؤهلات التنظيمية والتسييرية اللازمة، فإن هذه المؤسسات تقع في مواجهة مشاكل تعيق ممارسة وتوسيع نشاطها<sup>2</sup>. بالإضافة لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أو عدم رغبتها) للإنفاق على البحث وتوفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات، فإنها تواجه مشكلات نقص المعلومات والتي تؤثر على نشاط المؤسسة وعلى بقائها واستمرارها، ويلاحظ هذا النقص في:

- نقص المعلومات عن الشركات وتطورها وطبيعة نشاطها وإنتاجها وقدرتها المالية، ما يجعلها فريسة للمشاريع الوهمية والغش والاحتيال الخارجي؛
- نقص المعلومات عن أسواق الموارد ومستلزمات الإنتاج، ما يجعلها فريسة للاستغلال والحصول على السلع التي تحتاجها بأسعار مرتفعة أو بجودة أقل؛
- نقص المعلومات عن المنشآت المنافسة في السوق من حيث عددها وطاقاتها الإنتاجية، ومواصفات السلع التي تتعامل فيها والأسعار التي تتبع بها، ما يجعلها غير قادرة على مسايرة السوق وتحول العملاء عنها<sup>3</sup>؛
- عدم معرفة الأوضاع الاقتصادية وحركة الأسعار والأسواق؛
- عدم معرفة مواطن الخامات والمصادر البديلة لها؛
- عدم معرفة طرق التوسع في تسويق المنتجات وإمكانية فتح أسواق جديدة لمنتجاتهم داخل وخارج الوطن؛
- الجهل بالتكنولوجيات الجديدة وكيفية تحسين التقنيات المستخدمة في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- عدم معرفة مصادر التمويل خارج نطاق العائلة والأصدقاء؛

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص. 74-75.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> خباية عبد الله، مرجع سابق، ص. 46-47.

- جهل كيفية التعامل مع البنوك والإجراءات المتبعة للحصول على القروض؛
- عدم معرفة القوانين والتشريعات المنظمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدم الإلمام بالتوجهات الحكومية والجهل بالهيئات المساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدم معرفة أشكال الإعانات وطرق الحصول عليها<sup>1</sup>.

كما تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإطارات الفنية وتجد صعوبة في اجتذاب أصحاب الخبرات والمهارات وذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة حيث الأجور العالية والمزايا المثلثى والفرص الكبيرة للترقي وأيضا ضعف التوجه نحو تحديث وتجديد الخبرات والمهارات داخل المؤسسة وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية مجالات التدريب<sup>2</sup>.

إن نقص المعلومات، اليد العاملة المؤهلة، الخبرة التنظيمية عند أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد من الأسباب الرئيسية في فشلها أما المؤسسات الكبيرة فتعتمد على المهارات التنظيمية الحديثة، خبرات متعددة يتم توظيفها في مجالات العمل المختلفة في جو من التنسيق والمتابعة المستمرة مدعمة بنظام معلومات متكامل وهذا ما تفتقده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في تبني التسويق**

### الابتكاري

يعتمد التسويق الابتكاري على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، والعمل على إشباعها بما يتناسب مع خصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بشكل يزيد من معدلات استهلاكهم للمنتجات الحالية. المتابعة والتحليل الدقيق لنقاط ضعف المنافسين ونقاط قوتهم وتحركاتهم، وذلك لتتمكن المؤسسات من الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين ومحاولة جذب مستهلكي المنافسين. ومنع تحول المستهلكين الحاليين إلى المنتجات المنافسة.

إن تبني وتطبيق إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو التسويق الابتكاري يخلق الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين مواكبتها، من خلال تقديم منتجات تتميز عن منتجات المنافسين، أسعار مغرية، طريقة ترويج، توزيع جديدة.

فثقافة التوجه نحو التسويق الابتكاري تقود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستمرارية في جمع المعلومات حول متغيرات السوق المختلفة، واستخدام تلك المعلومات بشكل يضمن خلق القيمة المميزة للعملاء. فهي تحتاج لنظام معلومات يمكنها من جمع كل تلك المعلومات بصفة مستمرة، وتعتبر

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مرجع سابق، ص 77، ص 78.

<sup>2</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 67.



اليقظة الإستراتيجية من بين أهم الأنظمة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في جمع المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي، فهذا النظام لا يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على المعلومات عن محيطها التكنولوجي، التنافسي، التجاري، البيئي فقط بل يمكنها من تحليل تلك المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

#### المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات وسرعة تقادمها والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات. جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد صعوبة كبيرة في مواجهة ومواكبة كل هذه المستجدات، ومعرفة كل ما يحدث في محيطها والحصول على المعلومات المفيدة التي قد تعكس فرصا ممكن انتهازها أو تهديدات يجب تجاوزها. من هنا يبرز الدور الإستراتيجي والفعال لليقظة في تحقيق أداء تنافسي عالي وامتلاك مزايا تنافسية حاسمة ومتواصلة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد الحفاظ على نجاحها وتفوقها، عليها أن تدرك أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها .

#### أولا: ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن بقاء واستمرار المؤسسات في ظل المنافسة معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات المعاصرة تفرض عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتما إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى البقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز. وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال. وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تشعر بالحاجة لممارسة اليقظة الإستراتيجية وتبدأ بتطبيقها. ويرى كل من

أمبر لاسكا وماري لورنس " Humbert LESCA et Marie-Laurence CARON-FASAN"<sup>1</sup> أن نوع اليقظة الذي تمارسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يكون مختلفا تبعا لوضعيتها اتجاه عملائها. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك نفس المميزات والاهتمامات ومستويات التنمية. لذلك من المفيد وضع تصنيف لها وفقا لأوضاعها ورغبتها في التنمية تحدد على أساسه نوع اليقظة التي تريد ممارستها والذي يتمثل في:

<sup>1</sup> Humbert LESC, Marie-Laurence CARON-FASAN, La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, 2003, p 3. Article disponible sur le site: <http://www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-caron--onu.pdf> (consulté le: 12/04/2015).



**1. يقظة العميل الحالي:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تريد أن تفقد أحد عملائها. الأمر إذن يتعلق بالحصول على معلومات حول عميل أو أكثر من العملاء الحاليين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتوقع ما إذا كان هذا العميل سيتخلى عن التعامل معها ويتجه إلى مؤسسة أخرى. المعلومات التي يتم الحصول عليها ينبغي أن تساعد على ترجمة فرضيات مفيدة، لكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التصرف في الوقت المناسب. الهدف الاستراتيجي هنا يتمثل في تجنب فقدان العميل.

**2. يقظة العملاء المحتملين من نفس القطاع:** سوف ندرس حالة ما إذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على عملاء جدد ليسوا من عملائها الحاليين. على وجه التحديد تريد رفع مهاراتها التي تنتقنها حالياً، لتقديم عروض لعملائها الجدد. لذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تشعر بالحاجة للحصول على معلومات حول العميل المحتمل الذي تطمح إليه. لكي تتحقق ما إذا كانت مهاراتها الحالية تتماشى مع احتياجات (واضحة أو مستترة) هذا العميل.

الهدف الإستراتيجي هو بناء براهين وحجج صالحة لإقناع العميل المحتمل للتوجه نحو منتجاتها.

**3. يقظة العملاء المحتملين من قطاع جديد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تريد توسيع آفاقها اتجاه عملاء محتملين موجودين في قطاع اقتصادي آخر جديد عنها هنا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن المعرفة التي تتحكم حالياً بها يمكن أن تكون تطبيق جديد (أو أكثر) في قطاع آخر غير القطاع الذي تنشط به. المعلومات التي يجب أن تبحث عنها هنا أكثر صعوبة في جمعها وتحليلها لأن المؤسسات تدخل في محيط غير محيطها.

**4. اليقظة التنافسية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخوف أن لا تكون متفوقة على منافسيها في نظر عملائها. هنا نتجه نحو أحد منافسيها الحاليين (أو أكثر)، لأنها تخشى أن لا تكون متفوقة على هذا المنافس (أو هؤلاء). فالمعلومات التي يجب أن تحس بأنها مفيدة لها تتعلق بنقاط القوة الحالية للمنافس ومبادراته التجارية، وتتعلق أيضاً بالابتكارات التي يقوم بها، والتي يمكن أن تؤدي إلى نوع جديد من العروض التي تهم العملاء، وبالتالي تحول العملاء إلى المنافسين.

الهدف الإستراتيجي هو أن لا تتفاجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إستراتيجيات منافسيها وتتجنب وضعها أمام الأمر الواقع، وكذلك التعامل مع الوضعية بفعالية قبل فوات الأوان.

**5. اليقظة القانونية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها أن تكون متنبهة للوائح التشريعية، المعايير التي وضعتها الهيئات المهنية، متطلبات معايير الجودة التي تفرض عليها. فسيكون من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تواجه مثل هذه العقبات بعد أن حققت بالفعل استثمارات كبيرة.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على تكريس الموارد البشرية والمالية لتنفيذ كل هذه الأنواع من اليقظة والبحث عن المعلومات التي تفيدها. فكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة عليها أن تحدد نوع

اليقظة الأكثر أهمية بالنسبة لها وتكرس نفسها لذلك. وهذا الاختيار يتطلب منهجية ملائمة لذلك<sup>1</sup>.

وعلى العموم يمكن القول أن دور اليقظة الإستراتيجية يتلخص في أربعة وظائف:

- **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المنظمات 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 التي تسمح أو تستهدف النشاط. التنظيمات التي تتغير في إطار النشاط.

- **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

ومما سبق تتضح ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تسمح لها بانتقاء وتخزين واستخدام كم هائل من المعلومات التي تفيد في تحقيق مختلف استراتيجياتها التنموية واتخاذ القرارات السليمة والرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث وتكيفها معها، ونظرا لتكلفة اليقظة الإستراتيجية والتي قد لا تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها أن تحدد المعلومات التي تحتاجها والتي تتلائم مع أهدافها لتوخي جمع المعلومات الغير مفيدة لها.

### ثانيا: تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المشكل المطروح على هذا المستوى هو معرفة كيف يمكن توفير اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمكينها من تحقيق الأداء المطلوب منها.

في الواقع، يطرح هذا السؤال في جزئين، ويرجع ذلك من وجهة نظر "Yamina KAROU"<sup>2</sup>، إلى خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية الدولية، ويتمثل هذين الجزئين في:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها، في هذا المستوى يمكن أن تطرح مجموعة من التساؤلات:

- ما هو موقفها وسلوكها اتجاه اليقظة الإستراتيجية؟

- كيف تنظم نفسها لاكتساب المعلومات الإستراتيجية؟

- هل تستخدمها حقا في اتخاذ قراراتها؟

<sup>1</sup> Humbert LESC, Marie-Laurence CARON-FASAN, op.cit, p-p. 3-5.

<sup>2</sup> Yamina KAROU "La veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes", المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، المنعقد في 31 ماي - 02 جوان 2003، جامعة الجزائر، فندق الأوراسي، الجزائر، ص 12.

- هل هي على استعداد لتخصيص ميزانية لليقظة الإستراتيجية فقط؟ وتكريس جميع الإمكانيات الضرورية لنجاحها؟

**الجزء الثاني:** يتعلق بالاقتصاد الكلي، لغرض الحفاظ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الجزء أيضا، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات، والتي تتمثل في:

- ما هي الخدمات التي ينبغي أن تقدم إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- بأي وسيلة؟

- بأي ثمن؟

لذا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب تضافر جهود مستويين متكاملين، الاقتصاد الجزئي والكلي، وذلك من خلال القطاع العام والخاص.

**أ. على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** على هذا المستوى يمكن القول أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية ينحصر في النقاط التالية:

1. تبني اليقظة الإستراتيجية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب توجهاتها وأهدافها (تم توضيحها في الجزء السابق: ضرورة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

2. يتم تحديد قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستماع، من خلال عدة متغيرات بعضها أساسية وبعضها الآخر ثانوية، إلا أنها تؤثر بشكل غير مباشر على اليقظة مثل: طبيعة المحيط الذي تنشط به المؤسسة، طبيعة المؤسسة، الموظفين، خصائص المعلومات واستعمالاتها، أهداف المؤسسة.....إلخ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها أن تحدد العلاقات بين كل هذه المتغيرات ومدى تأثيرها على بعضها لتتمكن من تطوير نشاط اليقظة.

3. بالنسبة للطريقة التي تنظم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها لضمان نشاط اليقظة، ترى "Yamina KAROU" بعض التوافق على أهمية التعاون في هذا المجال أي ممارسة ما هو معروف باليقظة الإستراتيجية بالتعاون. عملية الاستماع الاستباقية للعديد من المؤسسات في آن واحد، هذه العملية هي منبع الخيارات الإستراتيجية والتي تهدف إلى تحسين القرارات الإستراتيجية في وجود إشارات الإنذار المبكرة للتغيير (الإشارات الضعيفة) في المحيط، هي عملية (اتصال تفاعلية) بين مسيري المؤسسات الصغيرة التي تتبادل وتتقاسم (معلومات غنية) من أجل زيادة مواردها وتفاعلها مع بعضها البعض.

4. تعبئة الموارد البشرية: المعلومات الإستراتيجية الجيدة تتطلب اليقظة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستدعي مشاركة جميع الجهات بالمؤسسة. لتحقيق هذه التعبئة الجماعية الضرورية. وقد اقترح برنارد

جيرارد "Bernard GERARD" أربعة محاور أساسية لذلك والتي تتمثل في:

- شرح للجهات الفاعلة أسس الإستراتيجيات المفروضة بواسطة البحث التنافسي حول المعلومات؛
- تبني سلوكيات فردية وردود أفعال وطرق عمل جديدة؛
- نشر المعرفة العامة في جلسات قصيرة حول مختلف أنواع البيئة الداخلية والخارجية؛
- تشجيع الإستمرارية بواسطة التحفيز الدوري.

### ب. على مستوى الاقتصاد الكلي:

تتمثل الجهات الفاعلة على هذا المستوى في السلطات العامة وهيئاتها المختلفة بالإضافة إلى الهيئات العامة الشبه حكومية وحتى القطاع الخاص ومع ذلك فإن الدور الرئيسي يعود للسلطات العامة. التي من المفترض أن تحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة طرق المالية منها وغيرها، لتكون فعالة وقادرة على المنافسة والمشاركة في التنمية الاقتصادية.

نلاحظ في هذا الصدد كما أكد باتريك روفي "Patrick REFFAIT" أن " المساعدات المالية لا تتوافق دائما مع منطق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج بالتأكيد إلى مساعدات مالية وضريبية، ولكن تحتاج أيضا إلى المشورة والدراسات وتدريبات مناسبة".

لذلك فإن مجال اليقظة الإستراتيجية يشكل المحور الذي يستحق أن يحظى باهتمام السلطات العامة في مساعدتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة للجهود المبذولة، فإنها يجب أن تعالج من خلال مجموعتين من الإجراءات الممكنة. والتي تتمثل في:

### 1. العمل على تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من امتلاك القدرة على ممارسة اليقظة الإستراتيجية، وفي هذا الصدد يتعلق الأمر بـ:

- التوعية بأهمية المعلومات الإستراتيجية لنجاحها، من خلال تنظيم الملتقيات والندوات لهذه المؤسسات؛
- تدريب مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات اليقظة الإستراتيجية؛
- التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة فحص قاعدة البيانات؛
- إنشاء البنى التحتية اللازمة لإنتاج ونقل المعلومة؛

- المساعدة على إنشاء شبكات من المؤسسات من خلال التنشيط والمساعدة على اختيار الشركاء.

### 2. العمل على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعرف على محيطها. بهدف الإجابة على

الأسئلة والاحتياجات من المعلومات، التي تقع ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تأخذ أشكال مختلفة:

- المساعدة في اتخاذ القرارات؛

- البحث عن الفرص والشركاء؛

- أسئلة محددة وعاجلة؛

- الرصد المنتظم للبيئة التقني- اقتصادية.

نلاحظ أن الفئة الثانية من الأعمال حساسة جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذن يجب أن تكون موضوع اهتمام لتعزيز العلاقات مع هذه المؤسسات من البداية. ففي واقع الأمر لا يتم فصل هتين المجموعتين من العمليات، وبذلك يجب إنشاء أجهزة تهدف إلى توفير مجموعة من الإجراءات من قبل الحكومات بالتعاون في بعض الحالات مع الهيئات شبه حكومية أو خاصة.

ومن الواضح أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية أمر ضروري لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى ضرورة مساعدة السلطات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لأنه بفضل هذه المساعدات في دراسة السوق قد تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخلها!

ومما سبق يمكن توضيح الإجراءات المساعدة على تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية التي تطمح إلى تطوير السلوكات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في إطار رؤية جماعية متعددة الاختصاصات.

فهذا العمل يتطلب الكثير من العمل التوعوي ليحول إلى عادة يشارك فيها جميع الأطراف، وأساس هذا العمل هو توفر رأس مال بشري متخصص.

- ضمان التعاون بين القطاع العمومي والقطاع الخاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقتهم القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لتطوير عملية اليقظة الإستراتيجية.

- التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين من أجل ضبط الإجراءات التي يجب القيام بها على المدى المتوسط والطويل في مجال اليقظة الإستراتيجية.

إن اليقظة باعتبارها أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة ومعرفة المحيط تشكل الإطار المفضل لرصد التطورات المسجلة على مستوى سوق التنافسية وتسمح للمؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف واتخاذ القرار لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولا دائما.

وضمن هذا المنظور فإن دور الدولة يتمثل في تنفيذ سياسة خاصة باليقظة الإستراتيجية من شأنها أن توفر للمؤسسة الوسائل التي تمكنها من التزود بأدوات الرصد أولا ثم بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الإعلام وغيرها من الأدوات.

<sup>1</sup> La veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes, Yamina KAROU ص.ص. 12- 22.

ومن جهة أخرى تحتل الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجية ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتشكل المحور الأساسي، لذلك لا بد من الاهتمام بهذا العنصر من خلال التدريب المكثف على إجراءات اليقظة الإستراتيجية.

### ثالثاً: صعوبات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية مواجهتها

إن إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية بأي مؤسسة عملية صعبة بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذه العملية، وطبيعة المعلومات المراد جمعها وسلوك أفراد المؤسسة اتجاه هذا النظام. فهناك عدة صعوبات تواجهها المنظمات في إنشاء مثل هذه العملية وقد أكدت الدراسة التي قامت بها Inès BOULIFA TAMBOURA على هته الصعوبات فقد ذكرت في دراستها أن: Ghoshal et Kim (1986) يشير أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة لليقظة إلا أن بعض المؤسسات فشلت في تنفيذ هذا النظام وذلك للأسباب التالية:

- مشكلة التواصل بين أعضاء وحدات اليقظة من جهة، ومسيري المؤسسات والمستخدمين المحتملين للمعلومات المقدمة بواسطة اليقظة، من ناحية أخرى. (المدرء لا يستخدمون نتائج اليقظة بالرغم من إيمانهم بأهمية هذه النتائج)؛
- مشكلة دمج وحدة اليقظة مع بقية الوظائف الأخرى؛
- مشكلة إشراك وتحفيز الموظفين (يجب تثقيف الموظفين بأهمية اليقظة وجمع وتبادل المعلومات بين المستويات الهرمية المختلفة).

ومن جانبه، Kourteli (2000) حدد بعض الصعوبات ذات الصلة بممارسة اليقظة، والتي تتعلق على وجه الخصوص بـ:

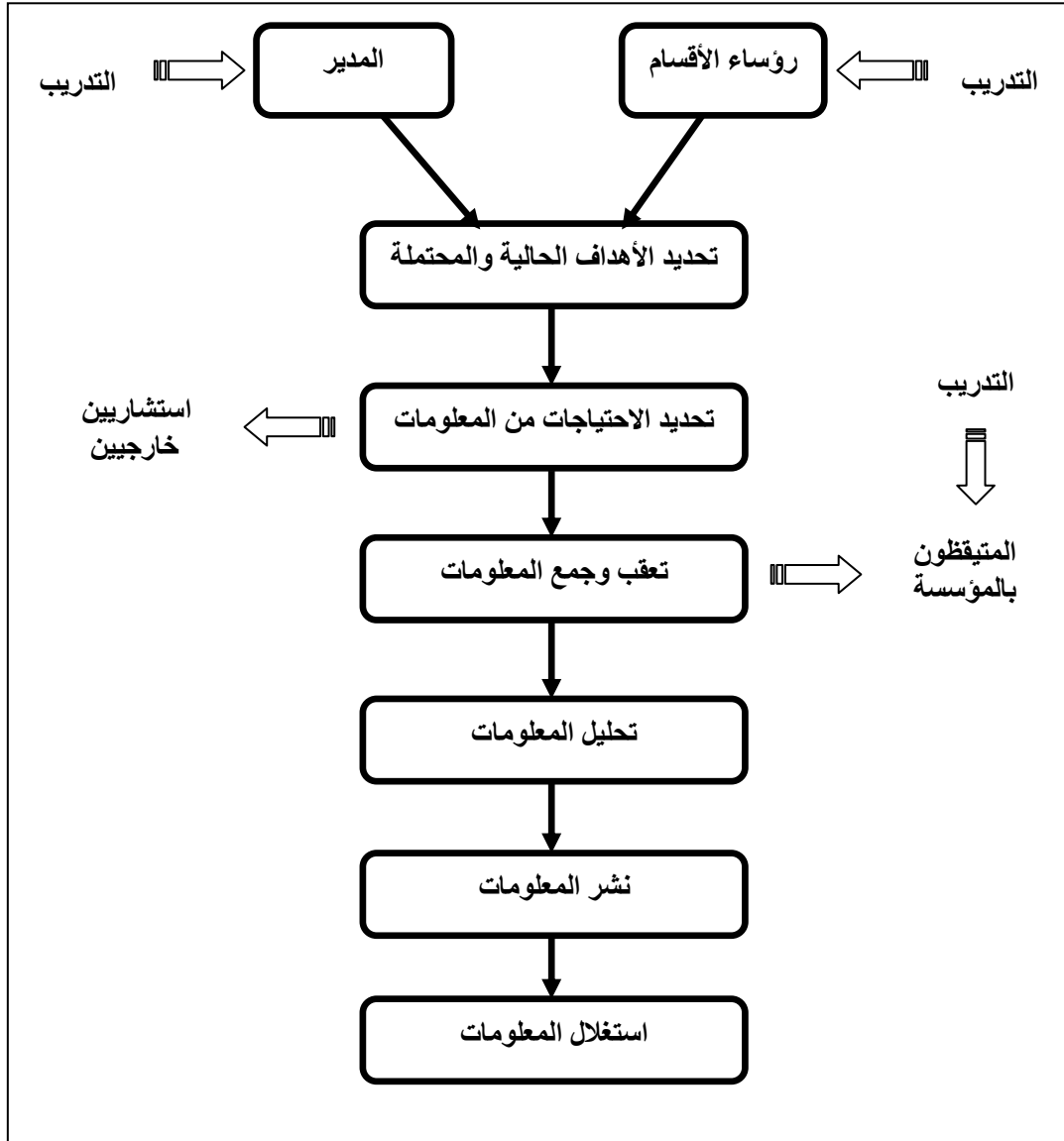
- الصعوبة التي يواجهها المديرين وغيرهم من المستخدمين المحتملين في استخدام ونشر المعلومات ذات الصلة التي تم التقاطها (عدم وجود تنظيم ونظام تخزين وصعوبة في نشر واستخدام المعلومات)؛
- عدم قدرة المديرين وغيرهم من المستخدمين المحتملين على تعقب المعلومات التي من شأنها أن تكون مفيدة للآخرين (صناع القرار).
- عدم القدرة على تعقب المعلومات عن البيئة الخارجية التي تميل إلى تداعيات استراتيجية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

وبذلك يمكن تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون إنشاء نظام لليقظة داخل المؤسسة وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

<sup>1</sup> Inès BOULIFA TAMBOURA, op.cit, p. 3- 4.

- سوء الاتصال الداخلي بين أفراد التنظيم مما لا يسمح بانتقال وتبادل المعلومات بشكل جيد بين جميع المستويات.
- احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة ونتائجها بالرغم من إيمانهم بأهميتها ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.
- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار.
- نقص الخبرة لدى القائمين على النظام ما يؤدي إلى عدم التمييز بين المعلومات المفيدة والغير مفيدة.
- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة.
- الكم الهائل من المعلومات الموجودة بالبيئة الخارجية وسرعة تقادمها ما يؤدي إلى عدم القدرة على تعقبها والتحصل عليها في الوقت المناسب.
- عدم إشراك الموظفين بمختلف مراحل اليقظة.
- ولمواجهة هذه العراقيل على المؤسسات القيام بـ:
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة بين مستويات التنظيم والوصول إلى الجهات التي تحتاجها.
- توعية أفراد التنظيم بعدم احتكار المعلومة ونتائجها للاستفادة منها.
- نشر ثقافة اليقظة بين أفراد المؤسسة وتحسيسهم بأهميتها.
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تثمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل. فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق الأداء المطلوب.
- وضع برامج تكوينية في ممارسة اليقظة وحث أفراد التنظيم على المشاركة بها لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة للقيام بها.
- على المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها، بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تطبيق اليقظة الإستراتيجية داخلها والوصول إلى الأداء المطلوب عليها أن تركز على الجانب البشري من خلال توفير الكفاءات وتدريبها على أساليب اليقظة الإستراتيجية، ونشر ثقافة العمل الجماعي بين أفراد التنظيم، والجانب المادي بتوفير جميع الوسائل الأساسية لذلك ذات التكنولوجيا العالية. ويمكن تنفيذ اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المراحل الموضحة بالشكل رقم: 18:

الشكل رقم: (18): عملية تنفيذ اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة

نظرا لتكلفة اليقظة الإستراتيجية والتي قد لا تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعليها أن تحدد أولا احتياجاتها من المعلومات وفقا لأهدافها الحالية والمحتملة، لكي لا تجمع معلومات لا تستعملها وتضطر لتحمل تكاليف إضافية، بالإضافة إلى ضياع الوقت. كما يجب عليها أن تركز على تدريب كل من المدير ورؤساء الأقسام على كيفية التحديد الجيد لنوعية المعلومات التي تحتاجها، والمسؤولين عن عملية جمع المعلومات، لأن التدريب المكثف يضمن فعالية العملية ويزيد من فرص نجاحها، أو يمكنها أن توكل عملية جمع المعلومات لمستشارين خارجيين. وبعد الحصول على المعلومات المرغوب بها تقوم بتحليلها ونشرها على الجهات التي تحتاجها والتي تستغلها لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.



**المطلب الثاني: الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور اليقظة الإستراتيجية في تبنيه**

عندما نتحدث عن الابتكار فإننا نتحدث عن منتجات أو خدمات جديدة أو مطورة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتضمن عدم تحولهم لمنتجات المنافسين. ما يحتم على المؤسسات المبتكرة تبني نظام فعال كاليقظة الإستراتيجية يمكنها من البحث عن المعلومات المتعلقة بزبائنها ومنافسيها والأسواق وغيرها من المعلومات التي تساعد على ابتكار هته المنتجات المنافسة.

**أولاً: العوامل المؤثرة على الابتكار ومقومات انتشاره بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

من المسلم به اليوم أن أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة ناجحة لا بد وأن تكون مبتكرة، ولكن ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على الابتكار؟

أ. كلما كان الاستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلما كانت أكثر ابتكاراً: إن كثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقيس كيفية استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة متنوعة من التقنيات والاستفادة المستدامة منها.

هذا المتغير له تأثير قوي على الابتكار. من حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه ليس استخدام نوع معين من التكنولوجيا هو الذي يؤدي إلى زيادة الابتكار، وإنما كثافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام. لذا يجب علينا أن نفهم أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكل مجموعة. فارتفاع درجة الاستخدام الشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيصاحبه الزيادة في الابتكار.

ب. التغيرات الكبيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: للتغيرات الكبيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً تأثير كبير على الابتكار، فالتغييرات التنظيمية التي تحصل كجزء من تحسين العمليات الداخلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة. ما يؤثر على هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة العمل، على سبيل المثال: مستوى المركزية أو اللامركزية في الإدارة، استخدام موردين خارجيين، ومستوى استخدام العمل عن بعد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تغير أو تكيف أكثر طرق عملها، تظهر كثافة أكبر في الابتكار من التي لا تقوم بمثل هذه التغييرات أو تقوم بها بطرق أقل أهمية.

ج. تمتك ثقافة التجريب وتحمل المخاطر: المتغير الثالث الذي يفسر زيادة الابتكار هو وجود ثقافة التجريب وتحمل المخاطر. للحصول على مستوى أعلى من الابتكار، ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسمح لموظفيها باتخاذ المبادرة في المشاريع، دون الحاجة إلى المرور بعملية الموافقة الثقيلة التي تحبط الموظفين وتقتل روح الابتكار بداخلهم. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لديها مثل

هذه الثقافة تقدم بشكل عام التمويل والوقت للموظفين لاختبار الأفكار الجديدة. وتشجع المبادرات المبتكرة ولا تعتبر الفشل نهاية لها.

د. اكتساب الخبرة أيضا يعزز الابتكار: نلاحظ أنه يتم تشجيع الابتكار من خلال الخطوات التي اتخذتها المنظمات للحصول على معارف جديدة ومهارات جديدة. تلك الأنشطة المتصلة باكتساب الخبرة أكثر ابتكارا من غيرها<sup>1</sup>.

إن انتشار الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم على المقومات التالية:

- وجود إستراتيجية طموحة، تساعد على تجاوز السوق المحلية من جهة، والدخول إلى الأسواق العالمية من جهة أخرى؛

- اعتماد الأسلوب والمنهج العلمي في جمع المعلومات المتعلقة بالأسواق من أجل الابتكار، إضافة إلى تبني برامج التجديد وذلك من خلال الاستعانة بالخبرات الأجنبية كلما اقتضى الأمر ذلك؛

- مسايرة تطورات السوق والاستمرارية في مواكبة الأفكار واتجاهات السوق، إذ أنه وبفضل هذا الأسلوب تمكنت المنظمات من تحسين إلهامها واطلاعها على المناخ السائد في الأسواق، ومن ثم على أدواق المستهلكين والتجاوب مع أوضاع السوق؛

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة الملائمة والموافقة لتحسين القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

وبالتالي يعتبر الحصول عن المعلومات الخاصة بالأسواق وكل ما يحدث فيها من أهم مقومات الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يبين أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسهيل تبني عملية الابتكار والتي سنوضحها في العنصر الموالي.

### ثانيا: دور اليقظة الإستراتيجية في العملية الإبتكارية

عندما نتحدث عن اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالعملية الابتكارية، يمكن أن نعتبرها بمثابة النشاط التنظيمي، الذي يتم من خلاله جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتغيير، بهدف تصميم وتنفيذ عملية الإبتكار.

فاليقظة الإستراتيجية أداة ووسيلة، من شأنها أن تساهم في تنفيذ عملية الابتكار. مهمتها أولا: الحد من "قصر النظر الإداري" التي تواجه البيئة، من خلال استكشاف أو مراقبة البيئة دون اتجاه واضح، أو سؤال محدد سلفا. الاهتمام يركز على مواضيع محددة، لكن نختر ترك مجال للظواهر الناشئة عن

<sup>1</sup> Indice de l'innovation par les tic une initiative du cefrio, L'innovation dans l'entreprise numérique : résultats d'une étude menée auprès des grandes entreprises françaises, mars 2013, p- p, 6-11, rapport disponible sur le site <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fimages.cigref.fr%2FPublication%2F2013-Innovation-entreprise> (consulté le 06/01/2015).

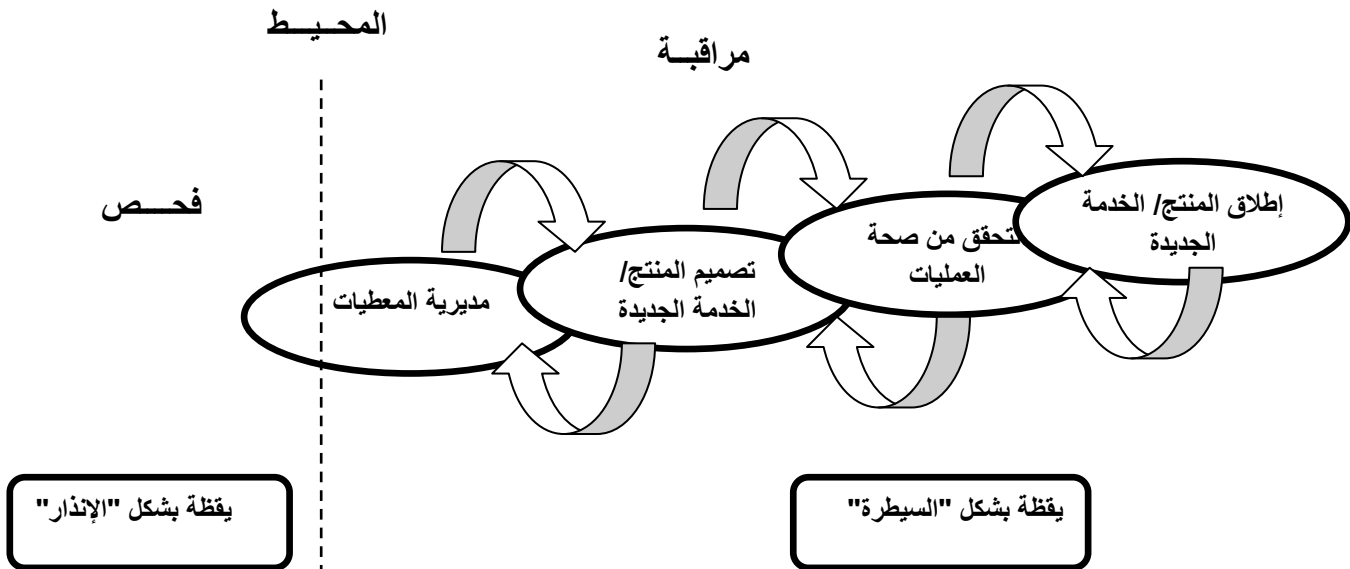
<sup>2</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2007، ص 185.

الأحداث والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية الكامنة. اليقظة الإستراتيجية تساهم أيضا في تحديد الظواهر التي يحتمل أن تكون مثيرة للاهتمام في مجال تطوير المنتجات/ الخدمات الجديدة، إذن يمكنها في هذه الحالة تغذية النهج الاستباقي والإبتكار في وقت مبكر جدا.

ثانيا: تنعكس مهمتها في البحث في بيئة معلومات دقيقة استجابة لحاجات محددة مسبقا. تقديم المعلومات، من المفترض أن يساعد على توليد معارف مفيدة لاتخاذ القرارات من قبل متخذي القرار، في إطار مختلف الأنشطة المتعلقة بتطوير المنتج/ الخدمة الجديدة والحد من حالة عدم اليقين، فيما إذا كان سيستمر في المشروع، الرجوع إلى الوراء أو التخلي عنه. ومع ذلك الحصول على معلومات محددة أو معلومات تخص نتائج معينة. يفترض جهدا مخطط.

هذين المستويين من اليقظة والتي هي "الإنذار" و"السيطرة" يمكنها التواجد والتسلسل. أولا من المناسب فحص البيئة مثل "رادار المراقبة" في حالة وجود فرصة أو تهديد، يمكن اكتشافهما وتحفيز الأفكار لمنتجات/ خدمات جديدة، ثم عندما يتم الكشف عن أمر يتطلب فعل أو رد فعل، يجب أن تبدأ عملية الابتكار في الخدمة على الفور، هذا بدوره سيتطلب البحث عن معلومات إضافية، وهذه المرة في اتجاه معروف يشبه قليلا "رادار القيادة"<sup>1</sup>.

الشكل رقم (19): تسلسل مستوى "الإنذار" و"السيطرة" في عملية الابتكار



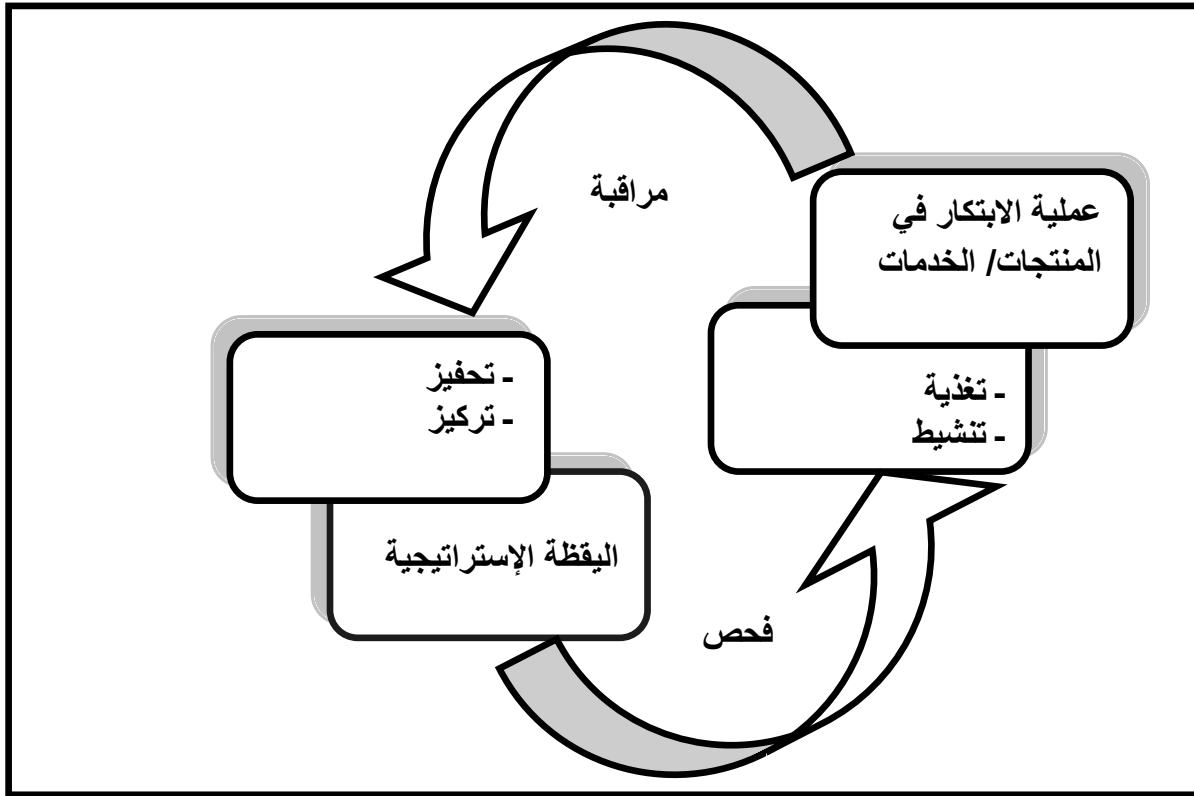
المصدر: Sid Ahmed GOZIM, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de Sciences Sociales Capitale Toulouse 1, p 12

<sup>1</sup> Sid Ahmed GOZIM, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de Sciences Sociales Capitale Toulouse 1, p. 11-12. Article disponible sur le site: <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwik78rC0ubMAhWElxoKHSK9CI8QFggfMAA&url> (consulté le 02/05/2014).

وبعبارة أخرى يجب أن تكون اليقظة الاستراتيجية موضوعة بالتوازي مع عملية الابتكار. لأنها  
مكتملة لعملية الابتكار. فممارسة اليقظة الاستراتيجية ينشط ويغذي عملية الابتكار بالمعلومات القابلة  
للتنفيذ. كما يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية بدرجة كبيرة في الابتكار من خلال:

- إجراء المسح البيئي لفهم الفرص والتهديدات ومن ثم توجيه عملية الابتكار
- العمل على تأمين الأفكار لتطوير منتجات وعمليات جديد<sup>1</sup>.

الشكل رقم (20): دور اليقظة الإستراتيجية في العملية الابتكارية



المصدر: Sid Ahmed GOZIM, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de Sciences Sociales Capitale Toulouse 1, p 14

بشكل عام. فمن الممكن التمييز بين مرحلتين في عملية الابتكار: الخلق، وملكية الابتكار من قبل  
المبتكرين أكثر من المستخدمين المستقبليين. في مرحلة الخلق من الضروري اقتناص أكبر قدر ممكن من  
المعلومات المناسبة من أجل تحسين الابتكار.

في هذا المحيط من المعلومات يصبح من الصعب جداً، من دون تنظيم كافي العثور وفرز  
المعلومات المناسبة، مصدر للابتكار. من أجل جمع هذه المعلومة واغتنام الفرص للابتكار، المؤسسة

<sup>1</sup> Sid Ahmed GOZIM, op-cit, P 14.

عليها الاعتماد على نهج اليقظة الإستراتيجية وهذا يعني الاعتماد على اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية على حد سواء. فكل يقظة من هذه اليقظات تعتبر مورداً أو مصدراً لتغذية وتدعيم الابتكار بالمعلومات.

حيث تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة وتحليلها من خلال التيقظ المستمر والمراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة الذي تنشط فيه والتي ستسمح بالتعرف أفضل على القطاع الذي تتطور به المؤسسة.

وتساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على اتخاذ القرار، والابتكار، والتكيف بشكل جيد مع مختلف التغيرات في بيئتها، لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. بالإضافة إلى ذلك اليقظة الإستراتيجية سوف تساعد على التغلب على المخاطر التي تهدد انهيار المؤسسات التي ترغب في الابتكار. مثلاً:

- المعلومات الإضافية يمكن أن يكون لها أثر هدام على صنع القرار.
- التخصص التقني الذي يقسم العقول والأنشطة، يمنع كل حوار والرؤية الشاملة.
- استئصال عدم اليقين، وعدم الإستقرار في بيئة صنع القرار الذي يخيف المسيرين ويشجعهم على إدارة المكتسبات، بدلاً من المخاطرة<sup>1</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية يجب أن تدخل في دورة حياة الابتكار وتكون بمثابة محفز. في الواقع دورها يجب أن يسمح بتطوير الأفكار في أوقات قصيرة دائماً. والمساعدة على نمو أفضل. فإنه لا يكفي الكشف عن الإشارات الضعيفة أو القوية خلال المرحلة الأولى من إنشاء الابتكار، ولكن اتباع اتجاه في جميع أنحاء تسويق المنتجات المبتكرة. هذا النهج يتطلب إذن تقنيات يقظة مختلفة وفقاً للخطوة التي يقع فيها الابتكار.

### المطلب الثالث: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري

تعتبر المعلومات المادية الأولية للابتكار عامة والابتكار في المزيج التسويقي خاصة، فالمؤسسات المبتكرة دائمة البحث عن المعلومات التي تخص محيطها الخارجي (تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي) لأنها تعلم جيداً أن هذه المعلومات هي التي ستتمكنها من ابتكار منتجات، طريقة توزيع، تسعير، ترويج جديدة، تلبي بها حاجات وتطلعات زبائنهم وتمكنها من المنافسة والبقاء والاستمرار. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مورداً أو مصدراً مهماً لتغذية وتدعيم المؤسسات بالمعلومات التي يتطلبها التسويق الابتكاري. فاليقظة الإستراتيجية هي العملية التي تمكن المؤسسة ليس فقط من امتلاك معلومات مفيدة عن عناصر مختلفة من محيطها الخارجي بصورة دورية منتظمة والتمكن من توقع اتجاه أو مسارات الأحداث

<sup>1</sup> Sébastien GALLAND, Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique: aide à l'innovation et à la prise de décision, Thèse de doctorat de sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, 21/11/2005, p-p, 104-106.

المستقبلية، بل تمكنها أيضا من تكوين رصيد معرفي مُتجدد عن المنافسين، العملاء، الموردين، المنتجات، التكنولوجيات المستخدمة وحتى النامية، لأنها همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، في كل أجزائه. فالمؤسسات بحاجة دائمة إلى التعرف على المنتجات التي يطلبها العملاء واحتياجاتهم من كل منتج ودوافعهم لشرائه ومستوى الأسعار التي يمكنهم دفعها والفوائد التي يجب أن يتضمنها المنتج وأماكن التوزيع المناسبة وطريقة عرض المنتج وأهم أساليب الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة التي ستوفر فرص الاتصال الفعال بالجمهور، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

#### أولا: تأثير استخدام الأنترنت على تبني التسويق الابتكاري

تعتبر الأنترنت من بين أهم الوسائل التكنولوجية التي قد تستعملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة اليقظة الإستراتيجية والتي لها تأثير كبير في تبني التسويق الابتكاري داخلها فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها - من كافة أنحاء العالم - الوصول إليها بسهولة، حيث تقدم الأنترنت أربعة بدائل لفرص استخدامها على النحو التالي:

1. يمكن إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع الزبائن أو الأفراد، أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردين، والموزعين) مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.
2. تسمح الأنترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة -Value Chain- مثل تخطي الموزعين، والوسطاء - والبيع المباشر للمستهلك.
3. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام الأنترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد.
4. يمكن استخدام الأنترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيما يمكن أن يصل إليه الزبائن والمنافسون من معلومات.

فهناك العديد من العوامل التي تجعل من الأنترنت وسيلة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها في عملية تبني مفهوم التسويق الابتكاري وتتمثل في: السرعة، تقليل التكلفة، السهولة، الاتصال المباشر، الصورة الذهنية.

- **السرعة:** تعتبر الأنترنت أسرع وسيلة تم إكتشافها - حتى الآن - لنقل المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن أو أي متعاملين معها في أي مكان في العالم. وقد اتضح أن أهم الآثار البارزة من استخدام الأنترنت هو تحقيق السرعة في المراسلات مع الموردين والزبائن، سرعة معرفة هذه المؤسسات للأحداث العالمية التي ربما تؤثر على أسعار الخدمات في البورصات العالمية، وكذلك السرعة في معرفة المعلومات عن المنافسين سواء على المستوى المحلي أو العالمي من خلال ما ينشر عنهم على شبكة الأنترنت.

- **تقليل التكلفة:** يعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الأنترنت، حيث أنها تعد وسيلة مجانية إذا ما قورنت بالوسائل الإعلانية الأخرى. ومن آثار تقليل التكلفة: توفير تكاليف استخدام البريد العادي، التخفيض في الأسعار من خلال الوفورات التي يحققها الأنترنت فضلا عن الوفرة في حجم المنفق على الإعلان في الوسائل الأخرى، توفير تكاليف التوزيع التقليدية من خلال إلغاء بعض الوسطاء.
- **السهولة:** حيث تحقق الأنترنت سهولة الوصول سواء للعملاء أو الموردين في أي مكان في العالم. ومن أهم المنافع المحققة من عامل السهولة هو متابعة الأعمال من أي مكان في العالم، حيث يستطيع صاحب العمل أو مدير التسويق الرد على الزبائن والمتعاملين بمجرد فتح جهاز الكمبيوتر والاتصال بشبكة الأنترنت، وبالتالي ممارسة جميع أعماله من أي مكان في العالم، بالإضافة إلى تحويل المؤسسة إلى صديقة للبيئة من خلال خفض حجم الأوراق المستخدمة، سهولة البحث عن الموردين في العالم كله.
- **الاتصال المباشر:** يعتبر تحقيق الاتصال المباشر بعدد أكبر من الزبائن في أقل وقت ممكن أحد المنافع الهامة جدا في استخدام الأنترنت، ومن أهم آثاره وصول المعلومات للزائر كما تريد المؤسسة، زيادة سرعة الإستجابة للموردين، إتاحة أكثر من وسيلة اتصال للمؤسسة.
- **الصورة الذهنية:** ومن أهم الآثار المترتبة على استخدام الأنترنت هو بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة باعتبارها متقدمة فنيا وتكنولوجيا، إمكانية تقديم عدد أكبر من الخدمات التي ترضي الزبائن، تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين ومعرفة آرائهم.

#### ❖ دور الأنترنت في تبني التسويق الابتكاري

1. **بحوث التسويق:** يأتي استخدام الأنترنت في القيام ببحوث تسويق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الزبائن الحاليين والمرتبين، التعرف على صفات وسمات ومنافع منتجات المنافسين وجمع المعلومات التي تفيد في إجراء التنبؤ بالمبيعات، مع دراسة المؤسسات المنافسة وإعداد تقارير عن نشاطها. دراسة مدى إقبال الزبائن على اقتناء المنتجات الحالية للمنشأة، وحصر الفرص المتاحة في السوق.
2. **تطوير المنتجات:** تقوم المؤسسات بمتابعة تقديم المنتجات الجديدة، وتقييمها في السوق من خلال الأنترنت وتقوم المؤسسات بتقديم النصائح الخاصة بكيفية استخدام المنتجات الجديدة والتي تم تطويرها على الأنترنت. التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للعملاء وخلق رغبات جديدة لهؤلاء الزبائن.
- التسعير:** تؤثر الأنترنت على دراسة أسعار المنافسين، وإعطاء المرونة في عروض الأسعار وإمكانية تغييرها عند الضرورة ووصولها للعملاء في نفس اللحظة.
- التوزيع:** تؤثر الأنترنت على المؤسسات فيما يتعلق بإدارة علاقاتها مع موزعي منتجاتها، ومتابعة أعمالها معهم. كما تؤثر في عملية اختيار المؤسسات لموزعي منتجاتها سواء المحليين أو الخارجيين.



**الترويج والاعلان:** تؤثر الأنترنت على المؤسسات في إعداد الموقع كوسيلة إعلانية، وإمكانية وصول أكبر عدد ممكن من الزبائن إليه أكثر من أي وسيلة إعلانية أخرى. كما أنها تساعد في رسم صورة ذهنية طيبة للمنتج والعلامة التجارية لدى المؤسسات. وترى المؤسسات أن الأنترنت تتيح إمكانية جذب الزبائن من الموقع في الأجل القصير بتخطيط منظم بشرط صياغة الاعلان بشكل جيد على الموقع.

**العناية بالزبائن:** إن الأنترنت تساعد في تكوين علاقات جيدة مع الزبائن. ويمكن أن تلعب دورا جيدا في تقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء. كما أنها تلعب دورا مهما في دراسة شكاوي الزبائن وإمكانية الرد الفوري على شكاوهم واستفساراتهم<sup>1</sup>.

### ثانيا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال المنتج

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي وهو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، وإن المنتج غير المرغوب فيه بالسوق قد لا نستطيع معالجته من خلال العناصر الأخرى. ويلعب الابتكار دورا أساسيا في الوصول إلى منتجات جديدة وذلك إما من خلال تطويرها أو تقديم منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، ويؤثر الابتكار بدرجة كبيرة على نجاح المنشآت في تحقيق أهدافها.

إن من الأسباب التي تدعو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الابتكار في مجال المنتج هو مواجهة المنافسة، ومجارات التغييرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، حل المشاكل لدى العملاء، سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، وتقدم المؤسسات منتجا يشبعها بشكل أفضل، والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور وأثر ذلك على إيرادات وأرباح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظرا لتمييز الخدمات بسهولة التقليد فكلما كان الابتكار الذي تتوصل إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب تقليده أو مجاراته بواسطة المؤسسات المنافسة كلما تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة منه بدرجة كبيرة.

والمنتج الجديد هو معنى غير محدد فهو قد يصف الابتكار الحقيقي بحيث يكون فريدا أو قد يصف عملية إحلال أو استبدال منتجات قائمة بأخرى شبيهة بها كما قد يقصد بالمنتج الجديد تقليد أو محاكاة منتجات جديدة بالسوق ولكنها جديدة بالنسبة للمؤسسة. وتشمل عملية تخطيط وتطوير المنتج (المادي/الخدمي) جميع النشاطات المؤدية إلى تقديم أو تحسين أو حذف منتجات وهي عملية مستمرة لا تنتهي أبدا<sup>2</sup>.

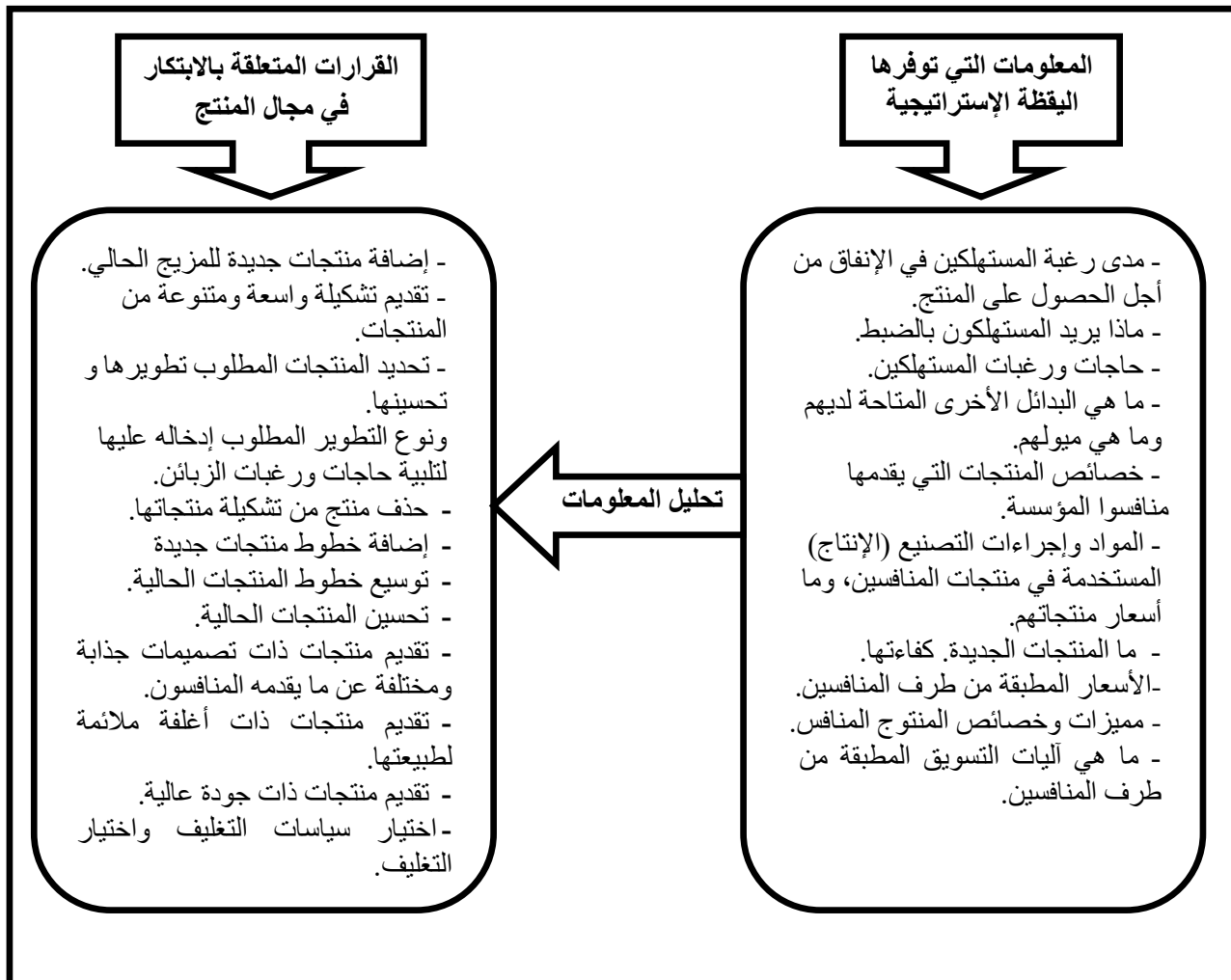
<sup>1</sup> معراج عبد القادر هواري، فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دون ذكر جهة النشر وسنة النشر، صص، 11-20.

<sup>2</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 103.



وتعتبر القرارات المتعلقة بالابتكار في مجال المنتج من أهم القرارات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحتاج إلى معلومات تسويقية يتحدد على ضوءها موقف المؤسسة في السوق والحصة السوقية، فالتعرف على حاجات ورغبات العملاء وسلوكهم الشرائي وقوتهم الشرائية ونوع المنتجات التي يفضلونها وأحجامها وأغلفتها وألوانها ونكهاتها، بالإضافة إلى خصائص المنتجات التي يقدمها المنافسون وكل ما يتعلق بها... إلخ، يتيح للمؤسسة فرصة أكبر لتحديد نوعية الابتكارات التي ستقوم بها في مجال المنتج والأساليب التي ستستخدمها في ذلك. وباعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام يعمل على جمع وتحليل ونشر المعلومة فله دور فعال في تحقيق الابتكار في مجال المنتج والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي "الشكل رقم 21":

الشكل رقم (21): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر مصدرا مهما للمعلومات التي يستخدمها متخذوا القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني التسويق الابتكاري، فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسات من متابعة جميع التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية الجديدة والتي يمكن أن تستخدمها في ابتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية، كما تمكنتها أيضا من التعرف على جميع البراءات المحصل عليها في الميدان.

واليقظة التنافسية تمكنتها من التعرف على منافسيها، خصائص المنتجات التي يطرحونها، دخول منافسين جدد، زبائنهم. فتسمح لها هذه المعلومات بابتكار منتجات تنافس منتجات منافسيها وتتجنب تهديداتهم وأيضا تلبي رغبات عملائها أكثر منهم، أما اليقظة التجارية فتوفر معلومات دائمة ومستمرة عن زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى ولائهم للعلامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير عليهم، تحليل آراءهم والشكاوي المقدمة من طرفهم. ما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات جديدة تلبي رغبات زبائنهم في الوقت المناسب. إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم، ...)، وهي المعلومات التي تؤمنها اليقظة التجارية. أما بالنسبة لليقظة البيئية فتمكن المؤسسة من التعرف على العادات والتقاليد الخاصة بالشرية التي توجه لها منتجاتها وكل العوامل الاجتماعية، كما تسمح لها بتتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه. إن التردد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمنظمة من تكوين ردة الفعل التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تقادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين أو التشريعات الجديدة.

من خلال هذا الكم الهائل من المعلومات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتكار منتجات جديدة تلبي توقعات زبائنهم والدخول في حيز المنافسة، وتحديد المنتجات التي يجب أن تضاف والمنتجات التي يجب أن تحذف من مزيج المنتج والمنتجات التي يجب أن توقف مؤقتا. وبذلك تتفادى كل أسباب فشل المنتجات الجديدة، والمتمثلة في ارتفاع كلفة المنتج، سوء توقيت تقديم المنتج، سوء تقدير ردود أفعال المنافسين.

فالتحليل غير الملائم للسوق يترتب عليه ضعف في القياس الكمي للطلب أو تحديد دوافع وعادات الشراء، تقديم منتجات لا يجد المستهلك فيها أية ميزة جديدة تفضلها عن بقية المنتجات الأخرى الموجودة

في السوق، التوقيت غير المناسب لعرض المنتج الجديد أو تقادمه نسبيا نتيجة لانقضاء فترة زمنية بين دراسة وتحليل فكرة المنتج الجديد وفترة تنفيذها واقعيا.

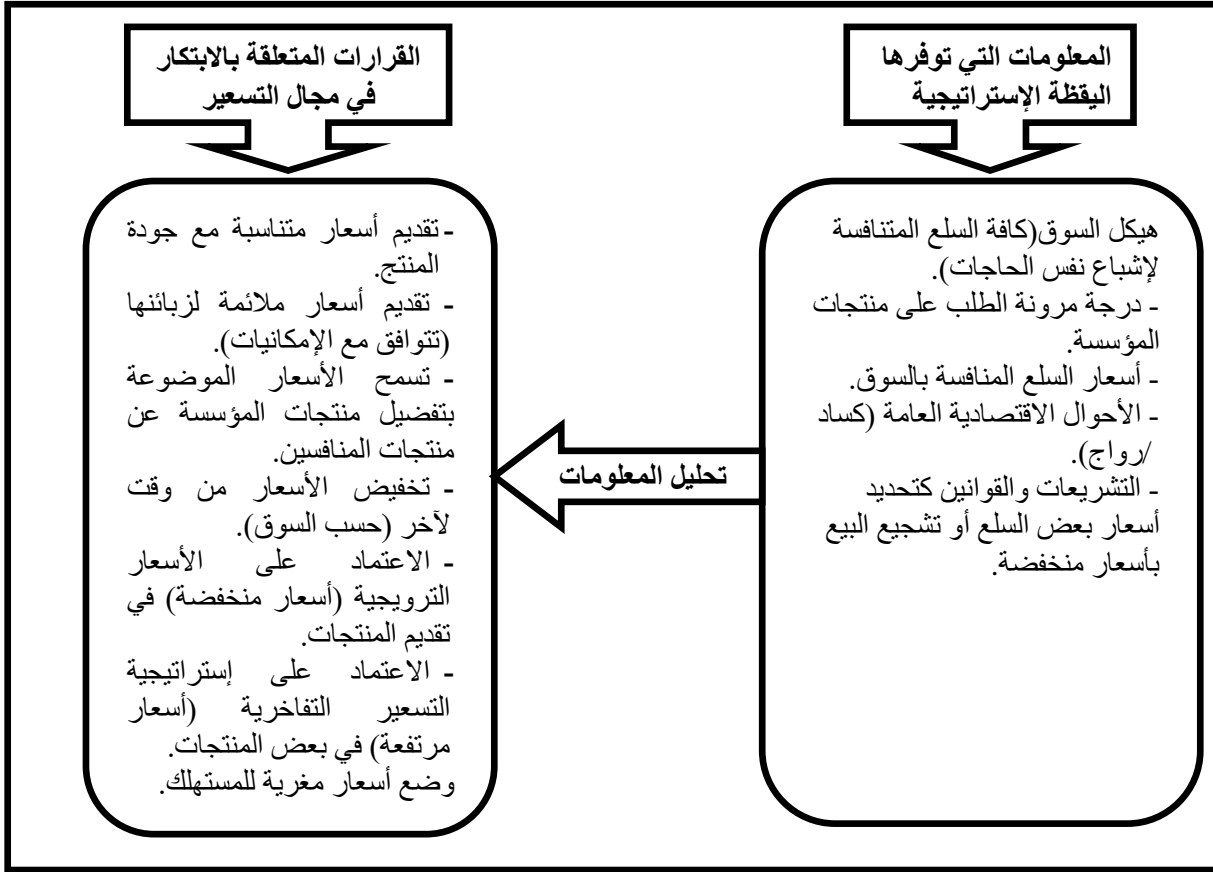
### ثالثا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التسعير

لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالتسويق في كونه أحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات والأرباح، وتأثيره في الطلب على المنتجات، ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن تغيير السعر بالزيادة أو النقصان قد يؤثر على إيرادات المؤسسة نقصا أو زيادة ويؤثر على الأرباح كذلك، ففي أغلب المنتجات توجد علاقة عكسية بين التغيير في السعر والتغير في الطلب، ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، حيث يمكن تغييره بسرعة مقارنة بالتغيرات التي يمكن إدخالها على العناصر الأخرى في المزيج التسويقي.

ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي. حيث تتأثر قرارات التسعير بأسعار المؤسسات المنافسة والمنتجات البديلة والمكملة... الخ، وبذلك ترتبط القرارات المتعلقة بالابتكار في مجال التسعير بالمعلومات المتعلقة بهيكل السوق (كافة السلع المنافسة لإشباع نفس الحاجات)، درجة مرونة الطلب على منتجات المؤسسة، أسعار السلع المنافسة بالسوق، الأحوال الاقتصادية العامة (كساد / رواج)، التشريعات والقوانين كتحديد أسعار بعض السلع أو تشجيع البيع بأسعار منخفضة. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من أهم الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجميع هذا الكم الهائل من المعلومات وتحليلها من أجل اتخاذ أهم القرارات المتعلقة بالابتكار في طريقة التسعير من خصم وطرق الدفع وغيرها.

ويوضح الشكل التالي "الشكل رقم: 22" خطوات هذه العملية، وهذا الإطار يشمل تجميع المعلومات، ثم تحليلها بحيث يتكامل هذا التحليل مع القرارات الإستراتيجية التي تخص الابتكار في التسعير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (22): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التسعير



المصدر: من إعداد الطالبة

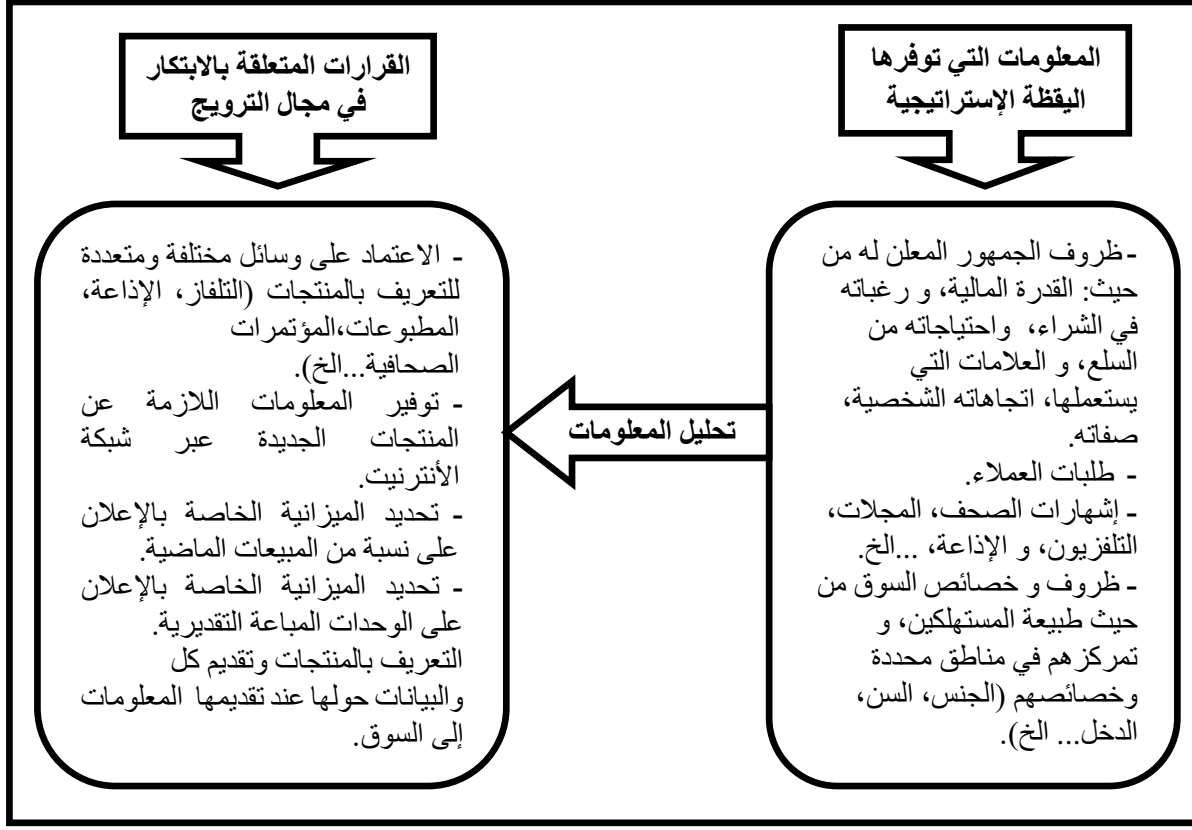
إن الابتكار في مجال السعر ليس بالأمر الهين، فمن المهم أن يحدد السعر بحيث يلائم المتغيرات المكونة للموقف التسويقي – من ناحية المؤسسة- والموقف الشرائي – من ناحية العميل والسوق الذي يتم التعامل فيه.

فعند تحديد الإستراتيجية التسعيرية لا بد من التعرف على جميع التغيرات الحاصلة في السوق، ومن خلال اليقظة الإستراتيجية يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رصد ومراقبة جميع هته التغيرات من أسعار السلع المنافسة بالسوق، كافة السلع المتنافسة لإشباع نفس الحاجات، درجة مرونة الطلب على منتجات المؤسسة. الأحوال الاقتصادية العامة (كساد / رواج). التشريعات والقوانين كتحديد أسعار بعض السلع أو تشجيع البيع بأسعار منخفضة. وكذلك تحليل هته المعلومات للاعتماد عليها في إيجاد الطرق والأساليب الجديدة لتسعير منتجاتها بما يتوافق مع المتغيرات التسويقية الأخرى. وتحديد وعرض الأسعار بطريقة جذابة ومتميزة تغري المستهلك لشراء منتجاتها. مع مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد، التغيرات في ظروف السوق.

## رابعاً: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال الترويج

عرف البعض الترويج بأنه مجموعة من الأساليب المتنوعة التي تستخدمها المؤسسات للاتصال بعملائها الحاليين والمحتملين، وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الأنشطة التي تستهدف إقناع السوق بمنتجات المؤسسة. وعادة ما يشار إلى العناصر المكونة للترويج بعناصر المزيج الترويجي وهي تتمثل بالإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والنشر، والعلاقات العامة. ويتعلق الأمر في هذا المجال بقدرة المؤسسة على القيام بالاتصالات التسويقية المختلفة بالعملاء والوكلاء والسوق والمجهزين والموردين والتأمين والجهات الحكومية والمؤسسات المنافسة والمجتمع. وقد كان و مازال الترويج بعناصره المختلفة وبصفة خاصة عنصر الإعلان يمثل مجالاً خصباً للابتكار والإبداع وربما يلي عنصر المنتج من حيث تبني الابتكار فيه. وتحتاج القرارات المتعلقة بالابتكار في المزيج الترويجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى معلومات تمكن متخذي القرار من إيجاد الطرق والأساليب الجديدة لترويج المنتجات بما يتوافق مع المتغيرات التسويقية الأخرى. أو بتعبير آخر الابتكار في جميع عناصر المزيج الترويجي من إعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، البيع الشخصي، النشر. ويمكن توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الابتكار في مجال الترويج باعتبارها نظام يعمل على جمع وتحليل ونشر المعلومة من خلال الشكل الموالي "الشكل رقم: 23" الذي يوضح خطوات هذه العملية، وهذا الإطار يشمل جميع المعلومات، ثم تحليلها بحيث يتكامل هذا التحليل مع القرارات الإستراتيجية التي تخص الابتكار في الترويج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (23): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال الترويج



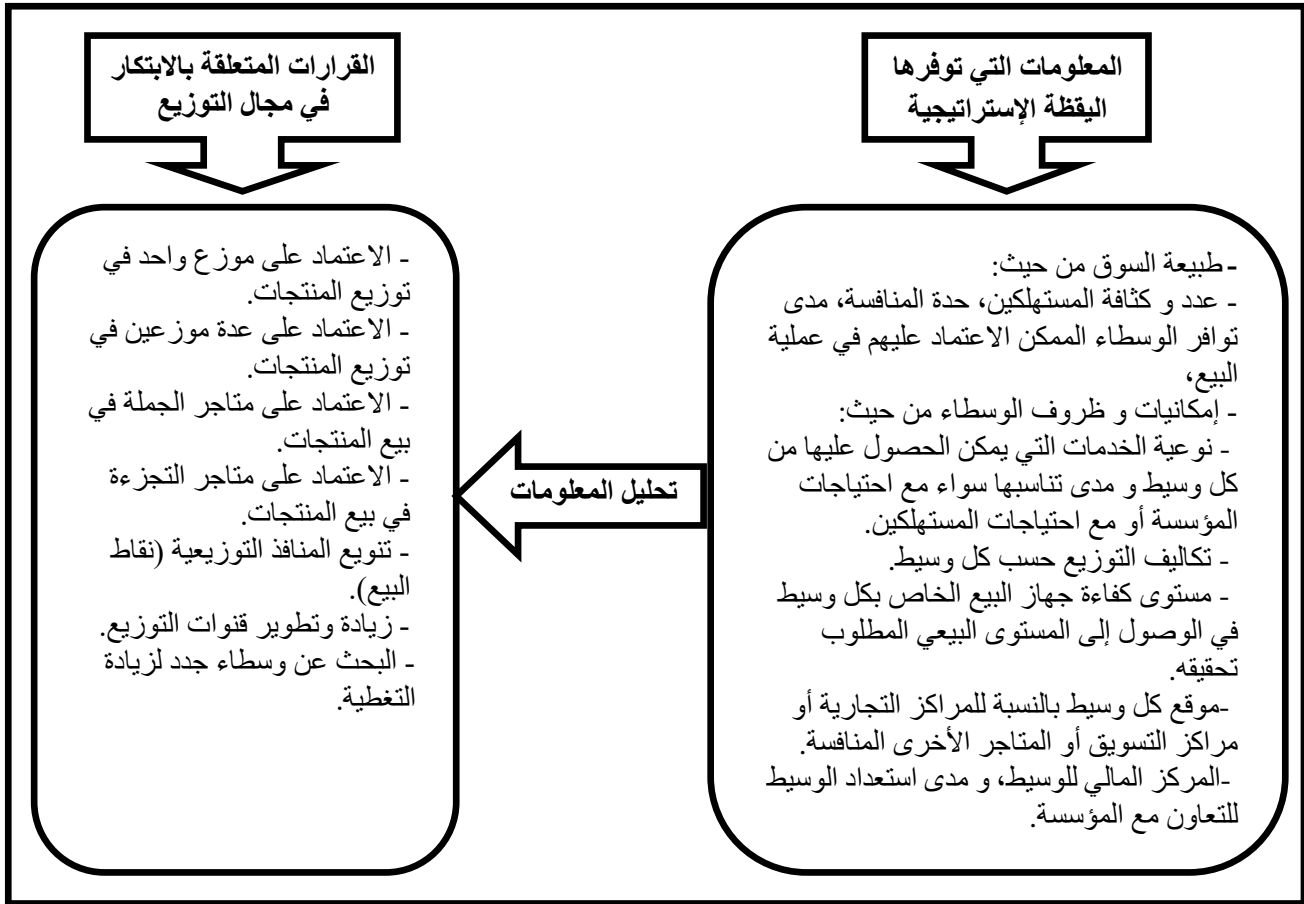
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق تتضح فاعلية اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال الترويج، فمن خلالها تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جمع المعلومات التي تخص جميع أجزاء المحيط الذي تنشط فيه (تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي)، والتي تحدد المؤسسات من خلال تحليلها الوسائل المختلفة للإعلان عن منتجاتها، تصميمات إعلاناتها بما يتناسب مع طبيعة زبائنها وعاداتهم وتقاليدهم، ميزانية الإعلان،... الخ لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان، وإثارة اهتمامه بما يضمنه. مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، تحديد الحوافز التي يمكن تقديمها عند معاودة الشراء والمسابقات التي تقوم بها من وقت إلى آخر. الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات والشكاوي التي يقدمها الزبون، جمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها بهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع وبذلك التمكن من الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات وال جماهير المختلفة في المجتمع، تحديد الوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة.

### خامسا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التوزيع

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، ويلعب دورا مهما في خلق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبالكمية المطلوبة. ويتضمن جميع الأنشطة التي يتم أدائها من أجل انسياب المنتجات من منتجها إلى المستهلكين. ويقوم الموزعون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملاءهم، وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أهمها. وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى. ولكي تتمكن المؤسسات من تبني مدخل الابتكار في سياستها التوزيعية تحتاج إلى نظام يضمن لها الحصول على كافة المعلومات اللازمة عن محيطها الخارجي بصفة مستمرة لتحديد نوعية الابتكارات المناسبة لتوزيع منتجاتها. ومن خلال الشكل الموالي "الشكل رقم: 24" يتضح دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الابتكار في مجال التوزيع.

### الشكل رقم (24): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة

لا يتحقق الابتكار في مجال التوزيع إلا إذا تعرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف التغيرات التي تميز محيطها الخارجي، وخصائص السوق الذي تتواجد به. وهو الأمر الذي تساعد اليقظة الإستراتيجية على تحقيقه. حيث تختص اليقظة الإستراتيجية برصد الأحداث وتوقع التطورات التي يمكن أن تحدث في المحيط الخارجي، فهي تضع كل من العملاء، الأسواق، المنتجات، المنافسين، الموردين وأيضا التشريعات القانونية تحت المجهر، فتبحث وتجمع معلومات عنهم بصفة دورية ومتجددة، الأمر الذي يسمح بتكوين رصيد معرفي عن صفات وخصائص المحيط الخارجي، مما يمكن من التحديد الدقيق لطبيعة السوق من حيث: عدد وكثافة المستهلكين، حدة المنافسة، مدى توافر الوسطاء الممكن الاعتماد عليهم في عملية البيع، إمكانيات و ظروف الوسطاء من حيث: نوعية الخدمات التي يمكن الحصول عليها من كل وسيط و مدى تناسبها سواء مع احتياجات المؤسسة أو مع احتياجات المستهلكين. تكاليف التوزيع حسب كل وسيط. مستوى كفاءة جهاز البيع الخاص بكل وسيط في الوصول إلى المستوى البيعي المطلوب تحقيقه. موقع كل وسيط بالنسبة للمراكز التجارية أو مراكز التسويق أو المتاجر الأخرى المنافسة. المركز المالي للوسيط، و مدى استعداد الوسيط للتعاون مع المؤسسة...إلخ.

فالمؤسسة بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية لتطوير استراتيجياتها التوزيعية، والإستجابة السريعة للعميل، لتفعيل رضاه وتحقيق ولائه.



## خلاصة الفصل

بصفة عامة يمكن القول أن التسويق الابتكاري يتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية لذا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قدر كبير من المعلومات عن هذه المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المتوقعة وتأثيراتها على المؤسسة وأنشطتها والسوق حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالابتكار في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجهها.

فللمعلومات أهمية بالغة خاصة في تحديد نوعية الابتكار الذي ستقوم به المؤسسات إذ أنه كلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج. لذلك فإن نجاح الابتكار يعتمد بشكل رئيسي على مدى توافر ودقة المعلومات المحصل عليها.

وتعد اليقظة الإستراتيجية من بين أهم الأنظمة التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني مفهوم التسويق الابتكاري، فهي تؤثر على الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي. باعتبار أنها نظام تجميع، تحليل، نشر المعلومة، حيث يتكامل هذا التحليل مع القرارات الإستراتيجية التي تخص الابتكار في المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فمن خلال المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معرفة وتحديد طبيعة السوق واحتياجاته وحجمه والتغيرات التي تحدث فيه، ومصادر العرض والأسعار التي يقبلها السوق وغيرها من المعلومات التي تعتبر مفتاح النجاح لأي ابتكار تسويقي.

أي أن اليقظة الإستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع التغيرات والتطورات التي يعرفها المحيط على العديد من المستويات واشتداد المنافسة، فاليقظة الإستراتيجية تظهر كمفتاح نجاح لأنها تسمح للمؤسسات بالتكيف والنجاح مع كل هته التغيرات، تحقق أداء كفو، واتخاذ القرارات السليمة لتبني مفهوم التسويق الابتكاري.

## الفصل الرابع

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة

**تمهيد:**

بعد أن تم استعراض أهم الأطر النظرية في مجال اليقظة الاستراتيجية والتسويق الابتكاري، وكذا مختلف المداخل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تعيق نموها وتطورها، بالإضافة إلى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني مفهوم التسويق الابتكاري في مختلف هذه المؤسسات، في الفصول الثلاثة السابقة، يأتي هذا الفصل الرابع كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة.

وقد تم تقسيم الفصل الرابع إلى مبحثين، بحيث سيتناول المبحث الأول منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية، بينما سيخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية****المطلب الأول: منهجية الدراسة****أولاً: منهج الدراسة**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتشكيل الإطار النظري، بهدف جمع البيانات وتحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بكل من اليقظة الإستراتيجية والتسويق الابتكاري وتحليل العلاقة التأثيرية لليقظة الإستراتيجية على تبني مفهوم التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تم الاعتماد في معالجة الظاهرة المدروسة على المنهج الإحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الرزمة الإحصائية SPSS الجاهزة من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة. في حين استعملت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات.

**ثانياً: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، من خلال اختبار مدى صحة أو نفي الفرضيات التي تم الانطلاق منها، كما تحاول إعطاء نظرة واقعية عن اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ومدى تطبيقها للعملية الابتكارية في عناصر مزيجها التسويقي.

**ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة**

**1. مجتمع الدراسة:** قبل تحديد مجتمع الدراسة لابد من التطرق إلى وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة، والجدول الموالي "الجدول رقم: 06" يوضح وضعية هذه الأخيرة حسب طبيعة النشاط ومعيار العمالة، اعتماداً على الإحصائيات الرسمية لـ 30 ديسمبر 2014.

الجدول رقم (06): وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة حسب قطاع النشاط ومعيار العمالة.

القطاع	مؤسسات مصغرة من 01 إلى 09 عامل	مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل	مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل	عدد المؤسسات	عدد العمال
الزراعة	224	06	00	260	1432
المياه والطاقة	99	03	00	102	2321
المحروقات	00	00	01	01	249
خدمات الأشغال البترولية	00	00	00	00	00
المناجم والمحاجر	42	21	02	65	632
الحديد والصلب	130	05	00	135	1332
مواد البناء	422	200	13	635	7686
البناء والأشغال العمومية	2100	182	19	2301	23497
كيمياؤ- مطاط - بلاستيك	31	01	00	32	182
الصناعة الغذائية	461	03	01	465	3562
صناعة النسيج	119	02	00	121	836
صناعة الجلد	11	01	00	12	182
صناعة الخشب والفلين والورق	361	04	00	365	1767
صناعة مختلفة	123	13	00	136	2032
النقل والمواصلات	923	02	00	925	6278
التجارة	1617	15	00	1632	8574
الفندقة والإطعام	533	00	00	533	1027
خدمات للمؤسسات	32	00	00	32	157
خدمات للعائلات	136	00	00	136	872
مؤسسات مالية	50	00	00	50	552
أعمال عقارية	14	01	00	15	156
خدمات للمرافق الجماعية	1023	09	02	1034	6072
المجموع	8451	468	38	8957	69398

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة

نلاحظ من الجدول السابق "الجدول رقم: 06" أن عدد المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة بلغ سنة 2013، 8957 مؤسسة وبلغ عدد العمال الذين يشتغلون بهذه المؤسسات 69398 عامل ما يوضح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقليص حجم البطالة، وقد بلغ عدد المؤسسات المصغرة 8451 مؤسسة بنسبة 94.35% وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع نسبة المؤسسات الصغيرة 5.22%(469 مؤسسة) والمؤسسات المتوسطة 0.43% (38 مؤسسة)، ما يبين مدى اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات من خلال تقديم الدعم الكافي لقيامها. أما مجتمع الدراسة فيتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يقع مقرها بولاية باتنة، وقد تم إهمال المؤسسات المصغرة التي تشغل من 01 إلى 09 عامل لتركيز الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط.

ومنه يمكن توضيح عدد المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة في الجدول التالي "الجدول رقم:

"07:

الجدول رقم (07): مجتمع الدراسة

المجموع	مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل	مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل	القطاع
06	00	06	الفلاحة
03	00	03	المياه والطاقة
01	01	00	المحروقات
23	02	21	المناجم والمحاجر
05	00	05	الحديد والصلب
213	13	200	مواد البناء
201	19	182	البناء والأشغال العمومية
01	00	01	كيمياء- مطاط - بلاستيك
04	01	03	الصناعة الغذائية
02	00	02	صناعة النسيج
01	00	01	صناعة الجلد
04	00	04	صناعة الخشب والفلين والورق
13	00	13	صناعة مختلفة
02	00	02	النقل والمواصلات
15	00	15	التجارة
01	00	01	أعمال عقارية
11	02	09	خدمات للمرافق الجماعية
506	38	468	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (06)

إذن فعدد المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة بلغ 506 مؤسسة منها 468 مؤسسة صغيرة الحجم بنسبة 92.5% والتي تشغل من 10 إلى 49 عامل، و38 مؤسسة متوسطة الحجم بنسبة 7.5% والتي تشغل من 50 إلى 250 عامل. موزعة على 17 قطاع.

## 2. عينة الدراسة:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى لنتائج البحث. ولكن الطالب يلجأ لاختيار عينة من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم. ولقد تم الاعتماد على طريقة العينة لعدم إمكانية إجراء الدراسة الميدانية لجميع مؤسسات المجتمع وفيما يخص حجم عينة الدراسة سيتم أخذ 10%<sup>1</sup> من أصل 506 مؤسسة. وبذلك تتمثل عينة الدراسة في 50 مؤسسة. وبهذا نكون قد اخترنا عينة طبقية، أما فيما يخص طريقة السحب فهي قصدية، إذ تم اختيار المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- تسمح بتمثيل جميع فئات العينة الطبقية.

<sup>1</sup> Brigitte Tribout, statistique: pour Economistes et gestionnaires, person éducation, France, 2007, p434.

- تسهل إجراء الدراسة.

- تحقق أهداف الدراسة.

وتم أخذ عدد المؤسسات التي ستجرى عليها الدراسة في كل قطاع من العلاقة الثلاثية التالية:

$$\left. \begin{array}{l} 506 \text{ مؤسسة} \\ \text{عدد المؤسسات بكل قطاع} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \leftarrow \\ \leftarrow \end{array} \begin{array}{l} 50 \text{ مؤسسة} \\ X \end{array}$$

حيث يمثل X عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة من كل قطاع

$$\text{ومنه } X = (\text{عدد المؤسسات بكل قطاع} \times 50) \div 506$$

الجدول رقم (08): عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة من كل قطاع

القطاع	(عدد المؤسسات بكل قطاع $\times 50$ ) $\div 506$	عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة
الفلاحة	$506 \div (50 \times 6)$	1
المياه والطاقة	$506 \div (50 \times 3)$	0
المحروقات	$506 \div (50 \times 1)$	0
المناجم والمحاجر	$506 \div (50 \times 23)$	2
الحديد والصلب	$506 \div (50 \times 5)$	1
مواد البناء	$506 \div (50 \times 213)$	21
البناء والأشغال العمومية	$506 \div (50 \times 201)$	20
كيمياؤ- مطاط - بلاستيك	$506 \div (50 \times 1)$	0
الصناعة الغذائية	$506 \div (50 \times 4)$	1
صناعة النسيج	$506 \div (50 \times 2)$	0
صناعة الجلد	$506 \div (50 \times 1)$	0
صناعة الخشب والفلين والورق	$506 \div (50 \times 4)$	1
صناعة مختلفة	$506 \div (50 \times 13)$	1
النقل والمواصلات	$506 \div (50 \times 02)$	0
التجارة	$506 \div (50 \times 15)$	1
أعمال عقارية	$506 \div (50 \times 1)$	0
خدمات للمرافق الجماعية	$506 \div (50 \times 11)$	1
المجموع		50

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها بلغ 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة على قطاع الفلاحة، المناجم والمحاجر، الحديد والصلب، مواد البناء، البناء والأشغال العمومية، الصناعة الغذائية، صناعة الخشب والفلين والورق، صناعة مختلفة، التجارة، خدمات للمرافق الجماعية. وكانت النسبة الأكبر من المؤسسات في قطاع البناء بنسبة 42% وقطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 40%.

لكن عندما قمنا بتوزيع الإستمارات على المؤسسات لم نتمكن من الحصول إلا على إجابات 37 مؤسسة فقط من أصل 50 مؤسسة، فلم يرغب أصحاب 13 مؤسسة من قطاع البناء والأشغال العمومية الخوض في الموضوع والإجابة على الإستمارة بحجة أن متغيرات الدراسة لا تتوفر بمؤسساتهم. وبذلك تكون الدراسة قد أجريت على 37 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وفيما يلي عرض لأسماء المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها "الجدول رقم: 09:

الجدول رقم (09): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها

المؤسسة	قطاع النشاط	
Complexe avicole de Batna/ production et commercialisation de produits avicoles	قطاع الفلاحة	01
EURL BACHOUCHE TAHAR/ Exploitation de carrières pour agrégats	قطاع المناجم والمحاجر	02
EURL BENBELLAT AHMED/ Exploitation de calcaire pour agrégats		03
EPE/SPA BAG Bouteilles à Gaz/ production de Bouteilles à gaz (Construction et transformation métallique)	قطاع الحديد والصلب	04
SO.MA.C.BA / Production et commercialisation de matériaux de construction	قطاع مواد البناء	05
EURL TOMACO/ production des matériaux de construction et l'importation des engins de travaux publics et bâtiment		06
EURL GITEC/ Fabrication des produits rouges-Briques		07
SARL FREXCO/ Import Gravel et ses dérivés		08
ETS BOUMARAF BACHIR/ production industrielle carrelage		09
SARL CGAEB- CHETIOUI ET FILS/ fabrication de carrelage (toutes dimensions)		10
UNITE DE PRODUIT ROUGE ATTIA SALAH/ Fabrication de produit rouges		11
EURL MANSOURI/ Fabrication de produits rouges (briques)		12
EURL PROTIMGAD/ Fabrication industrielle de produits en argile non réfractaire (briqueterie, tuilerie industrielle)		13
SCIMAT/ La Société des Ciments de Ain Touta (La Cimenterie d'Ain touta, fabrication et ventes		14

des ciments et des agrégats)		
SARL SCC- Société CHERGUI Carrelage/ Fabrication de carrelage		15
SPA SMCR- Société des matériaux de construction réalisation (Exploitation de calcaire pour agrégats)		16
SPA EPRE- Entreprise des Produits Rouges de l'Est (Groupe Industriel et Commercial)		17
Entreprise de travaux de construction BELLOULA NABIL (travaux de construction tout corps d'état)		18
SARL SCA SERRAOUI (Commerce de gros de matériaux de construction, céramique sanitaire verre plat Ameublement)		19
SARL CLIA/ DAASE TOUHAMI (Extraction sable et gravier)		20
SPA ER BARIKA/ Entreprise de Réalisation de Barika (Transformation des minerais non métalliques)		21
TECHNO CERAM/ Unité de monocuisson pate rouge/ faillance		22
SARL BOUKHENOUGA MOURADE / produits rouges.		23
SARL FRERES BOUCETTA/ Fabrication de carrelage.		24
SARL OULMI DES PRODUITS ROUGES.		25
ETS MEDITOOOL/ Géotechnique et travaux publics	قطاع البناء والأشغال العمومية	26
SARL DIDOU TRADING COMPANY/ Importation des équipements, matériels et produits liés au domaine du bâtiment et des travaux publics.		27
SNC BEZALLA BELGACEM/ BTP		28
SPA/ ER BARIKA(ENTREPRISE REALISATION) Construction de bâtiments tous corps d'état		29
SPA/ ETB EX ECOTEC/ Travaux d'entretien d'autoroutes, de routes et de voies similaires.		30



Sarl / ENTREPRISE DE TRAVAUX PUBLICS ET HYDRAULIQUES MAKHLOUFI		31
SPA/ SERO EST S (SOCIETE D'ETUDES & DE REALISATION D'OUVRAGES D'ART) Etudes et réalisation d'ouvrages d'art		32
Unité les Moulins Des Aurès Groupe SMID/ Fabrication semoule et farine	قطاع الصناعة الغذائية	33
HADJI MOBILIER/ transformation du bois et fabrication de mobilier bureautique	قطاع صناعة الخشب والفلين والورق	34
SARL FILTRES/ fabrication des filtres pour tous types	قطاع صناعة مختلفة	35
EURL LAMRAOUI MANUTENTION/ Vente Location chariots élévateurs	قطاع التجارة	36
SARL TECHNIPUB/ la publicité	قطاع خدمات للمرافق الجماعية	37

المصدر: من إعداد الطالبة

### 3. وحدة المعاينة:

اقتصرت وحدة المعاينة في هذه الدراسة على مدير المؤسسة، أو المدير التجاري والتسويقي لها، ورؤساء الأقسام، بحكم قربهم من القمة القيادية للمؤسسة، كذلك إمامهم بكل شؤون المؤسسة ما يمكنهم من الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في الاستبيان المعد لهذه الدراسة. ويمكن توضيح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للتحليل وفق الجدول التالي "الجدول رقم: 10:

الجدول رقم (10): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
185	100 %	180	97.29 %	176	95.13 %

المصدر: من إعداد الطالبة

قدر عدد المستجوبين بـ 185 مستجوب بمعدل 5 مستجوبين لكل مؤسسة (37 مؤسسة)، وقدر عدد

الإستمارات الصالحة للتحليل بـ 176 استمارة. ما يمثل نسبة 95.13 % من حجم العينة المقدر بـ 185 مستجوب، وبذلك تقدر العينة بـ 176 مستجوب.

### رابعا: حدود الدراسة

1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة حيث تم الاتصال بمسؤولي المؤسسات عينة الدراسة وتوزيع الإستمارة على جميع أفراد العينة.

2. المجال الزمني: استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة تسعة أشهر من ديسمبر 2014 إلى غاية أوت 2015، تمت على عدة مراحل نبينها في الجدول رقم 11:

**الجدول رقم (11): مراحل إجراء الدراسة الميدانية**

الإجراءات	المراحل
تم خلالها إعداد أسئلة الاستمارة الموجهة لمسيري ورؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك قرابة أسبوعين لصياغتها في شكلها النهائي، ابتداء من 2014/12/02 إلى غاية 2014/12/15. وتخل تلك الفترة الاستعانة بأساتذة من التسويق والمنهجية للمساعدة في صياغة أسئلة الاستمارة.	المرحلة الأولى
في هذه المرحلة تم الاتصال بمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة، للتعرف على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية، وبعد حصولنا على جداول تبين وضعية هذه الأخيرة حسب قطاع النشاط ومعيار العمالة. قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ومن ثم قمنا بمعاودة الاتصال بالمديرية للحصول على أسماء وعناوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختيار المؤسسات التي ستجرى عليها الدراسة. وقد استغرق ذلك قرابة أسبوعين ابتداء من 2014/12/16 إلى غاية 2014/12/30. وتخل تلك الفترة الاستعانة بأساتذة مادة الإحصاء للمساعدة في تحديد عينة الدراسة.	المرحلة الثانية
تم خلالها توزيع الاستمارة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع رؤساء أقسام أو مدراء الوحدات الإدارية. وقد استغرق ذلك قرابة سبعة أشهر، ابتداء من 2015/01/12 إلى غاية 2015/08/18.	المرحلة الثالثة
وفيها بدأت عملية تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.	المرحلة الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الطالبة من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. ومن منطلق أن دراسة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتطلب منا جمع البيانات حول مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باليقظة الإستراتيجية، مدى تطبيقها لمفهوم التسويق الابتكاري، ومن ثم التعرف على مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري. ارتأينا أن نستعمل ثلاثة أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة موضوعنا، حيث سيتم الاعتماد على الاستثمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع بعض مديري ورؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة. قصد جمع بيانات جديدة، بالإضافة إلى الملاحظة التي سنستخدمها بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكمل لجمع البيانات.

## أولا: الاستثمارة:

تعتبر الاستثمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا، وتعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>. وتستخدم الاستثمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى<sup>2</sup>. وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع.

وقد تم ملأ الاستثمارة بطريقة الملأ الذاتي أي عن طريق التسليم والاستلام لاحقا، إلا بعض المؤسسات بحيث تم ملأ الاستثمارة بطريقة مباشرة حيث تمكنا من الحضور لحظة ملأ الاستثمارة من قبل المبحوث ومقابلته وهو ما يعرف بالاستثمارة بالمقابلة.

كما قمنا بإعداد هذه الاستثمارة بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة ترتيبا علميا وفقا لخطة ومنهج الموضوع وحتى تكون الاستثمارة منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة، الشكل والمضمون وفقا للموضوع المدروس، فإنها مرت بمرحلتين:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008، ص 182.  
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، نفس المرجع، ص 182.

**1. مرحلة الإعداد:** لقد قمنا في البداية، بإعداد استمارة أولية غطت جميع فصول وفرضيات البحث، حيث احتوت على أسئلة ذات علاقة مع عنوان، خطة، إشكالية، وفرضيات البحث. ومعتمدين في صياغة الأسئلة على محتويات الإطار النظري للبحث، مركزين في ذلك على صياغة أسئلة منظمة ومتسلسلة تسلسل منطقي يعكس قائمة المعلومات المطلوبة، بكلمات بسيطة، قصد جعلها واضحة ومفهومة، يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض. وقد تضمنت أربعة محاور موضحة في الجدول الموالي "الجدول رقم (12)":

**الجدول رقم (12): محتوى محاور الإستمارة**

المحتوى	المحور
يتضمن المحور الأول أربعة أسئلة تقديمية توضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	<b>المحور الأول</b>
يتكون المحور الثاني من اثنان وأربعون عبارة، والإجابة على أسئلة هذا المحور ستنتفي أو تؤكد الفرضية الأولى. وهو بدوره مقسم إلى ستة عناصر، العنصر الأول يحدد المصطلح الذي تطلقه المؤسسات محل الدراسة على نشاط البحث وجمع المعلومات ويتكون من أربعة عبارات، العنصر الثاني يحدد المصادر الداخلية والخارجية الرسمية والغير رسمية التي تستعملها المؤسسات محل الدراسة في الحصول على المعلومات ويتكون من عشرون عبارة، العنصر الثالث يحدد المحيط الذي تركز عليه المؤسسة عند جمع معلوماتها ويتكون من خمسة عبارات، العنصر الرابع يحدد الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تجميع وتحليل المعلومات التي تحتاجها ويتكون من ثلاثة عبارات، العنصر الخامس يحدد الأشخاص المسؤولين عن عملية جمع وتحليل المعلومات ويتكون من ستة عبارات، العنصر السادس يحدد الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في ممارسة عملية جمع وتحليل المعلومات ويتكون من أربعة عبارات.	<b>المحور الثاني</b>
يتكون المحور الثالث من تسعة وعشرون عبارة، تبين المعلومات التي تمكنت المؤسسة من جمعها من خلال مراقبة محيطها الخارجي، والإجابة على أسئلة هذا المحور ستنتفي أو تؤكد الفرضية الثانية. وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة عناصر، فالعنصر الأول يحدد المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من جمعها من خلال مراقبة محيطها التكنولوجي ويتكون من خمسة عبارات، العنصر الثاني يحدد المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من جمعها من خلال مراقبة محيطها التنافسي ويتكون من	<b>المحور الثالث</b>

<p>خمس عشرة عبارة، العنصر الثالث يحدد المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من جمعها من خلال مراقبة محيطها التجاري والبيئي ويتكون من تسعة عبارات.</p>	
<p>يتكون المحور الرابع من ثلاثة وثلاثون عبارة تبين التعديلات، التحسينات، والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة في عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، والإجابة على أسئلة هذا المحور سنتفي أو تؤكد الفرضية الثالثة. وهو بدوره مقسم إلى أربعة عناصر، بعدد عناصر المزيج التسويقي. فالعنصر الأول يحدد الابتكارات الجديدة من منتجات المؤسسات محل الدراسة التعديلات والتحسينات التي تدخلها المؤسسات محل الدراسة على منتجاتها ويتكون من عشرة عبارات، العنصر الثاني يحدد الإستراتيجيات التسعيرية التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة ويتكون من ستة عبارات، أما العنصر الثالث فيتكون من تسعة عبارات تحدد الابتكارات التي تقوم بها المؤسسات في مجال الترويج، والعنصر الرابع يحدد أساليب التوزيع الجديدة التي تستخدمها المؤسسة ويتكون من ثمانية.</p>	<p><b>المحور الرابع</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. مرحلة المصادقة العلمية:

بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقا للمعايير العلمية المطلوبة، ووفقا لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، كان لابد علينا من عرضها على أساتذة مختصين في الموضوع والذين تمثلوا في الأستاذ المشرف وأساتذتين مختصين في التسويق من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة. من أجل المصادقة عليها وإعطاء ملاحظاتهم وتوصياتهم عليها، من أجل تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي يمكن الوقوع فيها، والتي قد تؤثر على الحصول على البيانات وعلى النتائج النهائية. وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستمارة الأولية، تم تغيير وإضافة بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي ثم وزع على مفردات العينة.

حيث تم إعداد استمارة مكونة من مئة وأربعة عبارة، ولكي تشمل الاستمارة على متغيرات الدراسة المختلفة، تم تقسيمها إلى أربعة محاور أساسية، المحور الأول عبارة عن معلومات عامة حول أفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فيرتبط بدراسة مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة الإستراتيجية، بينما تطرق المحور الثالث إلى المعلومات التي تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جمعها من خلال ممارسة عملية اليقظة الإستراتيجية. وفي المحور الأخير تطرقنا إلى مدى تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3. مقياس درجة الموافقة:

وحتى تعطى فرصة أكبر للمستجوب عن التعبير عن رأيه وفي نفس الوقت مصداقية أكثر للاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويبين الجدول التالي مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

الجدول رقم (13): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد، حيث تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة الموافقة وذلك وفق المعادلة التالية: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات. أي:  $3/(1-5) = 1.33$ . وبذلك تكون: درجة الموافقة المنخفضة من 1 إلى 2.33، درجة الموافقة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67، ودرجة الموافقة العالية من 3.68 إلى 5.

#### ثانياً: المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الطالبة ون في جمع المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى، حيث أنها تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع ما<sup>1</sup>. وتعرف على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>2</sup>.

وقد رافقت عملية الإجابة على الاستبيان مقابلة مباشرة مع المستجوب، من أجل ضمان الفهم الجيد للأسئلة، والحرص على عدم ترك أسئلة دون إجابة، كذلك الحصول على المعلومات بشكل مباشر والتأكد من صحة الحقائق والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان من جهة.

ومن جهة أخرى تم الاستعانة بالمقابلة المباشرة بهدف الاستماع لآراء المستجوبين والانتفاع

بخبرتهم، و الحصول على معلومات قد تفيد في تحليل الإجابات المختارة.

لكن بعض المؤسسات رفضت إجراء المقابلات المباشرة واكتفت بالإجابة على أسئلة الاستبيان،

ونظراً لتحفظ بعض المسؤولين في بعض المؤسسات التي وافقت على إجراء المقابلة المباشرة، عند

<sup>1</sup> رحيم يونس كروالعزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 142.  
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 212.

الإجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية. جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات، ما أجبرنا أن نعتمد على الاستبيان بدرجة أكبر.

#### ثالثا: الملاحظة:

هي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات، حيث تعطي الملاحظة معلومات يتعذر الحصول عليها أحيانا، باستخدام الوسائل والطرق الأخرى، حيث أنه يقصد منها أن الطالبة يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق<sup>1</sup>

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص الميدان والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها في الاستبيان والمقابلة، وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على عدد من المشاهد مثل سلوك المبحوثين، وملاحظة جو العمل السائد داخل المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في تحليل البيانات واستخراج النتائج على البرنامج الإحصائي (SPSS)\*، منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية. التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول المناسبة لهذه الدراسة وقد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة أساسا فيما يلي:

#### أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يستعمل معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات مقاييس الدراسة، ويقصد بثبات الإختبار قدرته في إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد. ولقياس مصداقية الاستمارة المعدلة إحصائيا تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ (Alpha) (Cranbach) لحساب معامل ثبات الاستمارة والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

#### الجدول رقم (14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	42	0.631
المحور الثالث	29	0.869
المحور الرابع	33	0.940
الأداة ككل	106	0.877

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

<sup>1</sup> طاهر مرسي عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 114.

\* SPSS هي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويبدو أن الحزمة قد أعدت للدراسات الاجتماعية، ولكن قد امتد استخدامه إلى فروع العلوم الأخرى. وقد تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في عملية التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا لمختلف المحاور وللاستمارة ككل هي قيم تفوق القيمة المرجعية 0.6، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل 0.877 وهي دالة على اتساق داخلي\*\* كبير للبنود الواردة في الاستمارة، وهذا ما يعطيه درجة كبيرة من الثبات، ما يمكن القول أن المستجوبين يفهمون بنود الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالبة .

كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة 0.631 و 0.869 و 0.940 على التوالي، ما يعني أن كل البنود تساهم في ثبات المقياس، أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن أبدا حذفها أو الاستغناء عنها.

وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس ثابت وبذلك هو صالح لقياس ما أنجز لأجله، وبالتالي يمكن استعماله كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

#### ثانيا: المتوسط الحسابي:

يعتبر المتوسط الحسابي مقياسا مناسباً من مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم هذا الأسلوب في الأسئلة المصاغة وفقاً لمقياس ليكرت (الأسئلة ذات الخمس مستويات)، حيث يتم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس، ويتم ترجيح القيم بما يتناسب وأهمية كل منها، وبالتالي نستخدم الصيغة التالية لحسابه<sup>1</sup>:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi \times Fi}{\sum Fi}$$

حيث:

X: الوسط الحسابي المرجح

Xi: وزن كل مستوى

Fi: التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum Fi$ : مجموع التكرارات للمستويات

#### ثالثا: الإنحراف المعياري:

كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت، ويقصد بالتشتت درجة تباعد قيم المجموعة موضوع البحث كل منها عن الآخر. فإذا كان التباعد بين قيم المجموعة واسعا اعتبر أن التشتت كبير، وإذا كان التباعد بين

\*\* يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة وآخرون، حسني أحمد الخولي، عبد الناصر نور، أساسيات البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص 216.



القيم ضيقا اعتبر أن التشتت قليل<sup>1</sup>. ولعل أكثر هذه المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة تشتتها، وعند استخدام مقياس ليكرت في الأسئلة تكون صيغة حساب الانحراف المعياري كما يلي<sup>2</sup>:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{\sum F_i - 1}}$$

حيث:

S: الانحراف المعياري

X: الوسط الحسابي المرجح

X<sub>i</sub>: وزن كل مستوى

F<sub>i</sub>: التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$ : مجموع التكرارات للمستويات

رابعا: التكرارات المطلقة والنسب المئوية

تم الاعتماد كذلك على أسلوب التكرارات المطلقة والنسب المئوية في وصف السمات والخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة.

خامسا: اختبار تحليل تباين الانحدار ANOVA

سادسا: اختبار الإنحدار البسيط لإختبار تأثير المتغير المستقل على كل عنصر من عناصر المتغير التابع.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التحليل الوصفي المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

لأفراد عينة الدراسة باستعمال التكرارات المطلقة والنسبية وهذا انطلاقا من نتائج spss.

كما سنحاول من خلال هذا المبحث أيضا القيام بالمعالجة الإحصائية لمختلف المحاور المتضمنة

لفرضيات الدراسة من جهة، واختبار مختلف الفرضيات من جهة أخرى. وكذا قياس درجة التأثير بين

مختلف متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم وصف شامل لأهم السمات والخصائص الشخصية لمفردات عينة

الدراسة والموضحة فيما يلي:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> عدنان كريم نجم الدين، سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 72.

أولاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بجنس أفراد الدراسة ضمن فئتين، كما يوضح الجدول التالي "الجدول رقم: 15:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	121	68.7
	أنثى	55	31.3
المجموع		176	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 68.7% من إجمالي عينة الدراسة، ما يدل على أن غالبية المدراء ورؤساء الأقسام من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم رغبة الإناث في مثل هذه الأعمال حسب طبيعة المجتمع الجزائري. ويرجع ذلك إلى تواجد غالبية المؤسسات محل الدراسة في مناطق صناعية خارج المناطق الحضرية، واضطرار صاحب الوظيفة للمكوث أحياناً في العمل لساعات متأخرة خارج الأوقات الرسمية للعمل، بالإضافة إلى عدم توفر وسائل نقل خاصة بالعمال. إلا أن نسبة 31.3% من الإناث وهي تمثل نصف نسبة الذكور، تدل على أن المرأة بدأت تدخل في هذا المجال وأصبح لها مكانة ودور في المجتمع الجزائري ومشاركتها للرجل في جميع مجالات العمل.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن:

لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بأعمار أفراد الدراسة ضمن ثلاث فئات كما يوضح الجدول التالي الجدول رقم: 16:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 29	04	2.3
	من 29 إلى أقل من 39	75	42.6
	من 39 إلى أقل من 49	65	36.9
	49 فأكثر	32	18.2
المجموع		176	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين الفئة من 29 إلى أقل من 39 سنة وفئة من 39 إلى أقل من 49 سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 42.6% و 36.9% على التوالي. وهذا دليل على أن أغلبية المدراء ورؤساء الأقسام يتمتعون بخبرات طويلة في الإدارة، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 49 سنة 18.2% ما يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

الدراسة تحرص على عدم التخلي عن بعض عمالها الذين لديهم مدة طويلة في العمل للاستفادة من خبراتهم ومعظمهم يمثلون مدراء هذه المؤسسات.

بينما بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 29 سنة والذين يمثلون فئة الشباب الذين يتمتعون بالحماسة والجدية في العمل 2.3% وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى. ما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تولي مثل هذه المناصب للأفراد ذوي الخبرة.

#### ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

تم تبويب الفقرات الخاصة بالمستوى التعليمي لأفراد الدراسة وفقاً لتقسيمات المنظومة التربوية للتعليم (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، والجدول الموالي " الجدول رقم: 17 " يوضح توزيع هذه المستويات:

#### الجدول رقم (17): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ابتدائي	00	00
	متوسط	00	00
	ثانوي	18	10.23
	جامعي	158	89.77
المجموع		176	89.77

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر

بـ 89.77%. وهذا راجع لطبيعة الوظائف المشغولة من قبل أفراد العينة، والمسؤولية الملقاة على المؤسسات والذي يتطلب منها أن توفر عمال مهرة وتقنيين متخصصين في مجال الأعمال الإدارية، حيث يتطلب أن يكون المسؤول على إحاطة و إلمام بكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال، خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة التي فرضت على المؤسسات تشغيل الكفاءات وتوظيف خريجي الجامعات المتخصصين. كما تعد مؤشر لمدى الوعي بأهمية الأساليب الحديثة في التسيير، خاصة المتعلقة منها بالجوانب الإدارية والتنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود نسبة 10.23% ذو مستوى ثانوي، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة مازالت تعتمد على الأشخاص ذوي الخبرة العالية فقط في الإدارة والتسيير، ليتمكن الموظفون الجدد من الاستفادة من خبراتهم. فوجود أشخاص ذو خبرة مع أشخاص ذو مؤهلات علمية عالية وعلى دراية بكل الأساليب الحديثة للتسيير في مؤسسة واحدة قد يمكنها من المنافسة والبقاء والاستمرار.

رابعاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بسنوات خبرة أفراد الدراسة ضمن أربعة فئات كما يوضح الجدول التالي "الجدول رقم: 18:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	10.22
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	38	21.59
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	74	42.04
	15 سنة - أقل من 20 سنة	46	26.13
المجموع		176	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.04 % من عينة الدراسة يملكون خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ، بينما 46 مبحوثاً أي مانسبته 26.13% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية تقدر بـ أقل من 5 سنوات فهم يمثلون 10.22% من عينة الأفراد المبحوثين.

وبالتالي يمكن القول أن أغلبية الإطارات الذين يعملون بالإدارة هم من أصحاب الخبرات الطويلة، ما يدل على أنهم يملكون الخبرة والكفاءة العالية التي تمكنهم من القيام بجميع المهام باختلاف درجات تعقدها واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة. فهم لم يصلوا إلى تولي مثل هذه المناصب إلا من خلال الترقيات التي تحصلوا عليها خلال سنوات خدمتهم والتي تخللتها مجموعة كافية من التدريبات عند التنقل من منصب إلى آخر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى واختبارها

سنحاول من خلال هذا المطلب الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى. وسيتم اختبار مدى صحة هذه الفرضية من عدمه من خلال المعالجة الوصفية عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى درجة الاتفاق أو عدمه مع مختلف محاور هذه الفرضية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: تمارس أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية.

ولغرض الإجابة على هذه الفرضية خصصنا لها الجزء الأول من الاستمارة والذي تضمن 42 عبارة مقسمة على 6 محاور.

1. المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات: سنحاول من خلال هذا السؤال تحديد المصطلح الذي تستخدمه المؤسسات محل الدراسة للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات من محيطها الخارجي، انطلاقاً من قياس درجة اتفاق المستجوبين على العبارات من 01 إلى 04، من خلال حساب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01	مراقبة المحيط.	3.83	0.663	1	عالية
02	دراسة المحيط.	3.06	0.265	2	متوسطة
03	مسح المحيط.	2.68	0.779	3	متوسطة
04	اليقظة.	1.86	0.236	4	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.8575	0.48575	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تستعمل مصطلح مراقبة المحيط للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات، ويتضح ذلك من خلال الموافقة العالية لأفراد العينة المستجوبين على العبارة 1 والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.663)، كما توجد بعض المؤسسات التي تطلق مصطلح دراسة المحيط على عملية البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي، أما بالنسبة لمصطلح اليقظة فقد كانت الموافقة منخفضة عليه من قبل أفراد العينة المستجوبين فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4 (1.86) بانحراف معياري قدره (0.236). وهذا يرجع إلى عدم انتشار هذا المصطلح فالكل تعود على مصطلح مراقبة المحيط أو دراسة المحيط للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات من المحيط الخارجي.

2. المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات: سنحاول من خلال هذا السؤال التعرف على المصادر الداخلية والخارجية، الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للحصول على المعلومات التي تحتاجها عن محيطها الخارجي، وقد خصصنا لذلك جملة من العبارات ( 20عبارة) مقسمة في أربع جداول كالتالي:

2.1 المصادر الخارجية الرسمية: يتضمن الجدول رقم: 20، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بالمصادر الخارجية الرسمية، والذي يتضمن 08 عبارات موجهة لمدراء ورؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة، بهدف التعرف على المصادر الخارجية الرسمية التي

تستخدمها هذه الأخيرة للحصول على المعلومات. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
05	الصحف الاقتصادية/الصحف المتخصصة.	3.45	1.504	3	متوسطة
06	منشورات مختلفة (كتب، مجلات، جرائد علمية، رسائل، موسوعات...).	2.99	0.684	4	متوسطة
07	وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو...).	4.24	0.693	2	عالية
08	قواعد وبنوك المعلومات، الأقراص المضغوطة.	1.34	0.523	5	منخفضة
09	براءات الاختراع.	0.90	1.128	6	منخفضة
10	دراسات مؤسسات خاصة أو حكومية.	0.56	0.632	7	منخفضة
11	مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارية).	2.99	0.684	4	متوسطة
12	الانترنت.	4.27	1.118	1	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.5926	0.87075	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن العبارات الخاصة بالمصادر الخارجية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات عن المحيط الخارجي، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت (2.5926) بانحراف معياري قدره (0.87075) ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على جميع المصادر الخارجية الرسمية المذكورة في الجدول (20) للحصول على المعلومات التي تخص محيطها الخارجي بصفة متكررة، بل بصفة متفاوتة فمنها ما تستخدمها دائما وأخرى أحيانا وأخرى نادرا. فعند ملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة 12 والذي بلغ (4.27) بانحراف معياري (1.118) نستخلص أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الانترنت بصفة مستمرة في جمع المعلومات. فجميع المؤسسات مزودة بشبكة الانترنت والتي يمكن استخدامها في أي وقت ما يسهل عليها البحث والوصول إلى المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب. كما تستخدم بصفة مستمرة وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو... إلخ) وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للعبارة 07 والذي بلغ (4.24) بانحراف معياري قدره (0.693) فهي دائمة التتبع والمشاركة للمشاهدة للبرامج المعروضة للتعرف على كل ما هو جديد حول القطاع الذي تنشط به، كذلك الإعلانات الخاصة بالمؤسسات المنافسة المعروضة في وسائل الإعلام. فالانترنت ووسائل الإعلام يعتبران من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في جمع المعلومات. أما بالنسبة للصحف الاقتصادية/الصحف المتخصصة، منشورات مختلفة (كتب، مجلات، جرائد علمية، رسائل، موسوعات...)، مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارية). فالمؤسسات محل الدراسة لا تعتمد عليها بصفة مستمرة في جمع المعلومات بل أحيانا فقط أي عند الضرورة وهذا ما

يوضح المتوسط الحسابي للعبارات 05، 06، 11 والذي بلغ على التوالي (3.45) بانحراف معياري (1.504)، (2.99) بانحراف معياري (0.684)، (2.99) بانحراف معياري (0.684).

كما نلاحظ من الجدول أن العبارات 08، 09، 10 تحصلت على موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارات السابقة والذي بلغ على التوالي (1.34) بانحراف معياري قدره (0.523)، (0.90) بانحراف معياري (1.128)، (0.56) بانحراف معياري قدره (0.632)، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة نادرا ما تعتمد على قواعد وبنوك المعلومات، الأقرص المضغوطة في الحصول على المعلومات. أيضا بالنسبة لبراءات الاختراع ودراسات المؤسسات الخاصة أو الحكومية فهي نادرا ما تعتمد عليها. لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لازلت لا تملك ثقافة الاعتماد على مختصين لتسهيل عملية الحصول على المعلومة بمصادقية أكبر. وقد يعود السبب في ذلك إلى التكاليف أو نقص الثقة بالمختصين.

**2.2. المصادر الداخلية الرسمية:** من خلال معطيات الجدول أدناه " الجدول رقم: 21" حاولنا التعرف على المصادر الداخلية الرسمية التي تستخدمها المؤسسات محل الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي، وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم: 21 كالاتي:

**الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "Intranet".	0.20	0.485	2	منخفضة
14	التقارير الداخلية.	2.53	0.724	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	1.3658	0.60453	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة غالبا ما تعتمد على المصادر الداخلية الرسمية للحصول على المعلومات، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي التي بلغت (1.3658) بانحراف معياري قدره (0.60453). ما يدل على الموافقة المنخفضة لأفراد عينة الدراسة على عبارات المصادر الداخلية الرسمية.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 14 بلغت (2.53) بانحراف معياري (0.724) ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة غالبا ما تعتمد على التقارير الداخلية كمصدر داخلي رسمي للحصول على المعلومات، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 13 (0.20) بانحراف معياري قدره (0.485) ما يدل على أن استخدام المؤسسات محل الدراسة للشبكة الداخلية لتبادل

المعلومات "l'intranet" يكون بصفة نادرة والسبب في ذلك يعود إلى عدم امتلاك كل المؤسسات محل الدراسة هذه الآلية.

**2.3. المصادر الخارجية غير الرسمية:** يتضمن الجدول الموالي "الجدول رقم: 22" 07 عبارات تمثل المصادر الخارجية الغير رسمية التي يمكن للمؤسسات محل الدراسة الاعتماد عليها في جمع المعلومات، ولتحديد المصادر الأكثر استخداما من قبل هذه المؤسسات قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم: 22 كالاتي:

**الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	المنافسين.	3.06	0.583	4	متوسطة
16	العملاء.	4.64	0.946	1	عالية
17	الموردين.	3.95	0.802	3	عالية
18	البعثات والرحلات.	1.86	1.236	6	منخفضة
19	المؤتمرات، الندوات واللقاءات.	2.15	1.270	5	منخفضة
20	المعارض.	4.61	0.778	2	عالية
21	مكاتب الدراسات والاستشارات والهيئات المتخصصة.	0.65	0.732	7	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.9885	0.90671	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت (2.9885) بانحراف معياري قدره (0.90671) ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على العبارات الخاصة بالمصادر الخارجية الغير رسمية المذكورة في الجدول (20) ما يبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تعتمد على كل المصادر المذكورة بالجدول بنفس الدرجات، بل بدرجات متفاوتة.

كما نلاحظ أن العبارات 16، 20، 17 حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد العينة المستجوبين هذا ما يبينه المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات والذي بلغ على التوالي (4.64)، (4.61)، (3.95) فوفق آراء المبحوثين يتبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على العملاء، الموردين والمعارض بصفة دائمة للحصول على المعلومات التي تحتاجها فهي تعتبرها من أهم المصادر المستخدمة لجمع المعلومات. كما تعتمد أيضا على المنافسين في ذلك.

أما بالنسبة للمؤتمرات، الندوات واللقاءات، البعثات والرحلات، مكاتب الدراسات والاستشارات والهيئات المتخصصة، فنادرا ما تعتمد عليها في جمع المعلومات وإن قامت بذلك فعند الضرورة فقط،



خاصة بالنسبة لمكاتب الدراسات والاستشارات والهيئات المخصصة هذا ما يبينه المتوسط الحسابي للعبارة 21 والذي بلغ (0.65) بانحراف معياري قدره (0.732).

**2.4. المصادر الداخلية غير الرسمية:** من خلال معطيات الجدول "الجدول رقم: 23" أدناه حاولنا التعرف على المصادر الداخلية الغير رسمية التي تستخدمها المؤسسات محل الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي، من خلال 3 عبارات، وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول كآتي:

**الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
22	الإدارة العليا.	4.55	0.813	1	عالية
23	الوحدة التجارية والتسويقية.	3.48	0.800	2	متوسطة
24	وحدة البحث والتطوير.	2.15	1.270	3	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.3933	0.96164	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن العبارات الخاصة بالمصادر الداخلية الغير رسمية المستخدمة للحصول على المعلومات عن المحيط الخارجي، وبحسب آراء أفراد العينة المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة دائمة على الإدارة العليا في جمع المعلومات كمصدر غير رسمي وهذا ما نلاحظه من خلال المتوسط الحسابي للعبارة 22 والذي بلغ (4.55) بانحراف معياري (0.813) ما يؤكد الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الإدارة العليا في جمع المعلومات أكثر من بقية المصادر. في حين لا تعتمد كل هذه المؤسسات على الوحدة التجارية في جمع المعلومات، أما فيما يخص الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير كمصدر داخلي غير رسمي في جمع المعلومات فأراء المستجوبين موزعة بين الاستخدام النادر، وعدم استخدامها إطلاقاً، والسبب يعود إلى عدم فعالية دور هذه الوظيفة أو انعدامها في بعض المؤسسات.

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام للعبارات الثلاث نجد أنه بلغ (3.3933) بانحراف معياري (0.96164) وهو مؤشر واضح على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على عبارات المصادر الداخلية الغير رسمية، فهناك اختلاف بين المؤسسات في الاعتماد على هذه المصادر، فمنها ما يعتمد على كل هذه المصادر دائماً ومنها أحيانا ومنها ما يعتمد عليها بصفة نادرة.

**3. أجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته:** يتضمن الجدول رقم: 24، 05 عبارات تمثل أجزاء المحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة. وسنحاول من خلال حساب متوسطات هذه العبارات

وانحرافات المعيارية التعرف على أهم أجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات محل الدراسة بمراقبته، وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول كآتي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
25	المحيط التنافسي (المنافسين).	4.82	0.467	1	عالية
26	المحيط التكنولوجي.	4.64	0.774	3	عالية
27	المحيط التجاري (موردين، عملاء، أسواق...).	4.66	0.739	2	عالية
28	المحيط القانوني والتشريعي.	3.78	0.684	4	عالية
29	المحيط الاجتماعي والثقافي.	3.60	0.576	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	4.3000	0.41016	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بأجزاء المحيط الخارجي بلغ (4.3000) بانحراف معياري قدره (0.41016) وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة جميع أجزاء محيطها الخارجي المذكورة في الجدول (24)، وتدخّلها ضمن نطاق اليقظة التي تمارسها.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة 25 بلغ (4.82) ما يدل على أن كل المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة محيطها التنافسي، والتعرف على كل ما هو جديد في هذا المحيط من دخول منافسين جدد، منتجات جديدة،... الخ.

وأيضاً من خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 27 والذي بلغ (4.66) والمتوسط الحسابي للعبارة 26 والذي بلغ (4.64) يتضح أن كل المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة المحيط التجاري والتكنولوجي. فهي تسعى دائماً للتعرف على التكنولوجيا الجديدة التي تدخل ضمن القطاع الذي تنشط فيه، والتعرف على كل ما هو جديد عن مورديها وعملائها والأسواق التي تنشط فيها.

أما فيما يخص العبارة 28 (المحيط القانوني والتشريعي) ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.78) يتضح أن هناك موافقة عالية من قبل أفراد العينة المستجوبين على أن المؤسسات تهتم بمراقبة محيطها القانوني والتعرف على مختلف التشريعات الحكومية والقوانين والأنظمة الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه.

وبالنسبة للعبارة 29 (المحيط الاجتماعي والثقافي) فكانت الموافقة متوسطة من قبل الأفراد المستجوبين على هذه العبارة ما يدل على أن نسبة قليلة من المؤسسات لا تهتم بمراقبة محيطها الاجتماعي والثقافي، والنسبة الأكبر من هذه المؤسسات تهتم بمراقبة هذا الجزء من محيطها الخارجي.

وإجمالاً يمكن القول أن كل المؤسسات محل الدراسة تهتم بمراقبة جميع أجزاء محيطها الخارجي لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تحيط بها واقتناص الفرص لتكون السباق في القطاع الذي تنشط به.

4. الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات: إن القيام بجمع، تخزين، ونشر المعلومات يتطلب توفر مجموعة من الأدوات والوسائل التكنولوجية المختصة، ومن خلال هذا السؤال سنحاول التعرف على الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في تجميع، تخزين ونشر المعلومات المستخرجة من محيطها الخارجي. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم 25:

الجدول رقم (25): الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
30	الإنترنت "Internet".	4.75	0.697	2	عالية
31	قاعدة البيانات (قاعدة بيانات العميل، قاعدة بيانات الأفراد، قاعدة بيانات المخزون).	4.82	0.467	1	عالية
32	الإنترانت "Intranet"	0.65	0.732	3	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.4066	0.63208	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أغلبية الأدوات الموضحة بالجدول في تجميع، تخزين ونشر المعلومات التي يتم جمعها من مختلف أجزاء المحيط الخارجي للمؤسسات. فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات (3.4066) بانحراف معياري قدره (0.63208) ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على عبارات الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين ونشر المعلومات.

ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 31 المقدر بـ (4.82)، والمتوسط الحسابي للعبارة 30 والذي بلغ (4.75) يتضح أن كل المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الإنترنت في جمع المعلومات وتعتمد على قاعدة البيانات في تخزين تلك المعلومات المجمعة.

أما العبارة 32 (الإنترانت "Intranet") فكانت الموافقة عليها منخفضة من قبل أفراد العينة المستجوبين، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك شبكة الأنترانت "Intranet" لنشر المعلومات بين أفرادها.

5. القائمون بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات: تحتاج عملية جمع، تحليل، نشر المعلومات إلى قائمين مهمتهم الأساسية القيام بهذه العمليات، ومن خلال هذا السؤال سنحاول التعرف على أهم القائمين بجمع وتحليل ونشر المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم: 26":

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقائمين بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
33	4.93	0.253	1	عالية
34	4.61	0.747	2	عالية
35	2.75	1.651	3	متوسطة
36	2.15	1.270	4	منخفضة
37	2.75	1.651	3	متوسطة
38	1.86	1.236	5	منخفضة
	3.1752	1.13466	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن العبارات الخاصة بالقائمين بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات، وبحسب آراء أفراد العينة المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بصفة دائمة على متخذوا القرارات الإستراتيجيون والمدير في تحليل، ونشر المعلومات فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 33 (4.93) ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة المستجوبين على أن متخذوا القرارات الإستراتيجيون هم المسؤولين عن تحليل المعلومات واتخاذ القرارات السليمة من النتائج المتوصل إليها من هذه المعلومات المجمع، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 34 (4.61) فالمدير هو المسؤول عن تحليل، تركيب ونشر المعلومة.

وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي للعبارة 35، 36، 37، والذي بلغ على التوالي (2.75)، (2.15)، (2.75)، وهو مؤشر واضح على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على العبارات الثلاثة ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة غالبا ما تعتمد على المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون، العمال في البحث عن المعلومات وجمعها، أما بالنسبة للعبارة 38 (الاستشاريون الخارجيون) فكانت الموافقة منخفضة عليها، فنادرا ما تستعين المؤسسات محل الدراسة باستشاريين خارجيين لجمع المعلومات عن محيطها الخارجي.

6. أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات: تختلف أساليب جمع والتحليل المستخدمة في معالجة المعلومات من مؤسسة لأخرى، ومن خلال هذا السؤال سنحاول التعرف على أساليب التحليل التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في معالجة المعلومات المستخرجة من محيطها الخارجي. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم 27":

الجدول رقم (27): أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	استقراء الماضي "l'extrapolation de données passées"	3.73	1.066	2	عالية
40	دراسة السوق "étude de marché"	4.84	0.583	1	عالية
41	طرق التحليل الاستراتيجية (...SWOT, BCG)	0.36	0.859	3	منخفضة
42	رأي الخبراء.	0.20	0.485	4	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.2825	0.74825	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على جميع الأساليب الموضحة بالجدول في جمع وتحليل المعلومات التي يتم جمعها من مختلف أجزاء المحيط الخارجي للمؤسسات. فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات الأربع (2.2825) بانحراف معياري قدره (0.74825) ما يدل على الموافقة المنخفضة لأفراد العينة المستجوبين على عبارات أدوات التحليل المستخدمة في معالجة المعلومات.

ومن خلال ملاحظة قيمة المتوسط الحسابي للعبارة 40، 39 المقدر على التوالي بـ (4.84)، (3.73) والعبارة 42 المقدر بـ (0.20)، يتضح أن كل المؤسسات محل الدراسة تعتمد على طريقة دراسة السوق واستقراء الماضي في جمع وتحليل المعلومات، ولا تعتمد على رأي الخبراء في ذلك. أما العبارة 41 (طرق التحليل الاستراتيجية (...SWOT, BCG)) فكانت الموافقة منخفضة عليها من قبل أفراد العينة المستجوبين، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على طرق التحليل الإستراتيجية في معالجة المعلومات.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المشكلة للمحور الأول والمخصص للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى، سنحاول الحكم على مدى صدق وتحقق هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول رقم: 28:

## الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات	2.8575	0.48575
2	المصادر المستخدمة للحصول على المعلومات	2.5850	0.83590
3	أجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته	4.3000	0.41016
4	الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات	3.4066	0.63208
5	القائمون بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات	3.1752	1.13466
6	أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات	2.2825	0.74825
	المتوسط الحسابي العام	<b>3.1011</b>	<b>0.70782</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الأول من الاستمارة بلغ (3.1011) بانحراف معياري عام قدره (0.70782)، وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الأولى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تملك خلية لليقظة الإستراتيجية ولكنها تمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم، والذي يقع عامة على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة أخرى في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيط المؤسسات.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية واختبارها**

سنحاول من خلال هذا المطلب الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية. ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية من عدمه سنعتمد على المعالجة الوصفية عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى درجة الاتفاق أو عدمه لأفراد عينة الدراسة مع مختلف مضامين العبارات المشكلة لمحاور هذه الفرضية.

**أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية**

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الحصول على كافة المعلومات عن محيطها الخارجي.

ولغرض الإجابة على هذه الفرضية خصصنا لها الجزء الثاني من الاستمارة والذي قمنا بتقسيمه إلى 3 محاور فرعية حيث يمثل كل محور نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من كل نوع.

**1. المعلومات التي توفرها اليقظة التكنولوجية:** من خلال هذا السؤال سنحاول التعرف على المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول عليها بفضل مراقبة محيطها التكنولوجي وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم: 29":

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
43	التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية.	4.44	0.602	2	عالية
44	التعرف على الإبداعات التكنولوجية.	4.40	0.668	3	عالية
45	التعرف على براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان.	3.22	1.469	5	متوسطة
46	التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.	4.22	0.763	4	عالية
47	التعرف على المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط.	4.77	0.542	1	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لليقظة التكنولوجية.	4.2080	0.66397	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.2080) بانحراف معياري قدره (0.66397) مما يؤكد اتفاق الأفراد المستجوبين على مضامين العبارات الموضحة في الجدول رقم (26). فهم موافقين على أنه من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد به.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة 43، 44، 46، 47 أكبر من 4 ما يدل على الموافقة العالية للأفراد المستجوبين أنه من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية، التعرف على الإبداعات التكنولوجية، التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين، التعرف على المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط.

أما فيما يخص العبارة 45 (التعرف على براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان) فكانت الموافقة عليها متوسطة من قبل الأفراد المستجوبين، فهناك نسبة قليلة منهم لا يرون أن مراقبة المحيط التكنولوجي ساعدهم على تتبع براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان.

2. المعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية: يتضمن الجدول رقم: 30، 15 عبارة تمثل المعلومات التي يمكن الحصول عليها بفضل مراقبة المحيط التنافسي. ومن خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل هذه العبارات سنتعرف على المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول عليها بفضل مراقبة المحيط التنافسي.



الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
48	4.77	0.539	2	عالية
49	4.70	0.679	4	عالية
50	4.61	0.834	7	عالية
51	4.57	0.879	8	عالية
52	2.48	0.868	11	متوسطة
53	4.30	1.016	10	عالية
54	4.30	1.038	10	عالية
55	4.68	0.685	5	عالية
56	4.73	0.637	3	عالية
57	2.48	0.868	11	متوسطة
58	4.68	0.685	5	عالية
59	4.43	0.811	9	عالية
60	4.64	0.759	6	عالية
61	4.73	0.618	3	عالية
62	4.86	0.432	1	عالية
	4.3306	0.75653	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.3306) بانحراف معياري قدره (0.75653) مما يؤكد اتفاق الأفراد المستجوبين على مضامين العبارات الموضحة في الجدول رقم (30). فهم موافقين على أنه من خلال مراقبة المحيط التنافسي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول على كل المعلومات التي تخص هذا المحيط والتعرف على كل ما هو جديد به.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن جميع أفراد العينة المستجوبين موافقين على أن مراقبة المحيط التنافسي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على الأداءات الحالية للمنافس، التعرف على إستراتيجية المنافس، التعرف على الأهداف الجديدة للمنافس، التعرف على قدرات المنافس، التعرف على موردي المنافسين، التعرف على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين، التعرف على قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، التعرف على المنتجات الجديدة للمنافس، التعرف على نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون، دراسة وتحليل منتجات المؤسسات المنافسة، الفهم الجيد لخطط المنافسين، التعرف على المنافسين الجدد، التعرف على خصائص السوق المتوقعة. ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارات 48، 49، 50، 51، 53، 54، 55، 56، 58، 59، 60، 61، 62 والذي كان أكبر من



في حين يوجد من بينهم من هو غير موافق على أن مراقبة المحيط التنافسي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته، التعرف على التحركات المحتملة للمنافسين. حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة 52 و 57 (2.48) ما يدل على الموافقة المتوسطة على مضامين هتين العبارتين.

**3. المعلومات التي توفرها اليقظة التجارية والبيئية:** من خلال هذا السؤال سنحاول التعرف على المعلومات التي تمكنت المؤسسات محل الدراسة من الحصول عليها بفضل مراقبة المحيط التجاري والبيئي وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم: 31":

**الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التجارية والبيئية**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
63	التعرف على متطلبات المستهلكين واحتياجاتهم.	4.86	0.432	2	عالية
64	التعرف على اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.	4.40	0.633	6	عالية
65	التعرف على رد فعل العملاء من المنتج الجديد.	4.86	0.458	2	عالية
66	التعرف أكثر على الموردين.	4.82	0.535	3	عالية
67	التعرف على الموردين الجدد.	4.82	0.535	3	عالية
68	التعرف على تهديدات الموردين اتجاه المؤسسة.	4.50	0.842	5	عالية
69	التعرف على جميع مصادر التوريد الممكنة.	4.82	0.577	3	
70	التعرف على مختلف التشريعات الحكومية، القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه.	4.89	0.383	1	عالية
71	التعرف على جميع المعلومات حول معدلات التضخم وقلة الموارد.	4.77	0.618	4	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لليقظة التجارية والبيئية.	4.7487	0.44460	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع العبارات كانت قيمة متوسطاتها الحسابية عالية ما يؤكد اتفاق أفراد العينة المستجوبين على المضامين التي جاءت بها تلك العبارات مما يعني أن مراقبة المحيط التجاري والبيئي ساعدت المؤسسات محل الدراسة على التعرف على مختلف التشريعات الحكومية، القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه، الفهم الدقيق لمتطلبات المستهلك، جمع معلومات أكبر حول الموردين، ربط الموردين بالمؤسسة، التعرف على جميع مصادر التوريد الممكنة، التعرف على جميع المعلومات حول معدلات التضخم وقلة الموارد، تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة، توقع اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.

كما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.7487) بانحراف معياري قدره (0.44460) على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة على أن مراقبة المحيط التجاري والبيئي مكنت المؤسسات محل الدراسة من التعرف على كل ما يخص عملائها ومورديها وكل القوانين والتشريعات التي تظهر في القطاع الذي تنشط فيه.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المستخدمة للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية، سنحاول الحكم على مدى صدق هذه الفرضية أو عدمه بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية والموضحة في الجدول الموالي "الجدول رقم: 32":

#### الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الثانية

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المعلومات التي توفرها اليقظة التكنولوجية	4.2080	0.66397
2	المعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية	4.3306	0.75653
3	المعلومات التي توفرها اليقظة التجارية والبيئية	4.7487	0.44460
	المتوسط الحسابي العام	4.4291	0.6217

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الثاني من الاستمارة بلغ (4.4291) بانحراف معياري عام قدره (0.6217)، ما يدل على الموافقة العالية لجميع أفراد الدراسة المستجوبين على عبارات المحور الثاني. وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الثانية. فالمؤسسات محل الدراسة تمكنت من جمع المعلومات المذكورة في الجداول رقم: 26، 27، 28 باستعمال اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها بطريقة عفوية عن طريق الأنترنت أو من عملائها أو التلفاز.

#### المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثالثة واختبارها

سنحاول من خلال هذا المطلب الإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية من عدمه سنعمد على المعالجة الوصفية عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مدى درجة الاتفاق أو عدمه لأفراد عينة الدراسة مع مختلف مضامين العبارات المشكلة لمحاور هذه الفرضية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مفهوم التسويق الابتكاري من خلال الابتكار في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

ولغرض الإجابة على هذه الفرضية خصصنا لها الجزء الأخير من الاستمارة والذي قمنا بتقسيمه إلى 4 محاور فرعية حيث يمثل كل محور عنصر من عناصر التسويق الابتكاري.

1. الابتكار في مجال المنتج: بغرض التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالابتكار في مجال المنتج، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات للعبارات 10 التي خصصناها لهذا المحور. لتحديد درجة الاتفاق من عدمه من قبل أفراد عينة الدراسة على مضامين هذه العبارات. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي "الجدول رقم: 33":

الجدول رقم (33): الابتكار في مجال المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
72	هناك تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات.	4.86	0.344	4	عالية
73	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للأفكار الابتكارية.	2.15	1.270	9	ضعيفة
74	تعمل المؤسسة على إجراء تعديلات وتحسينات لمنتجاتها الحالية.	4.98	0.302	1	عالية
75	التعديلات والتحسينات الحاصلة في المنتجات تلبى حاجات وتوقعات الزبائن.	4.64	0.743	5	عالية
76	تصميمات المنتجات جذابة ومختلفة عن ما يقدمه المنافسون.	3.28	1.273	8	متوسطة
77	خصائص ومواصفات المنتجات ملائمة لرغبات ومتطلبات المستهلك.	4.55	0.755	6	عالية
78	تمتلك المؤسسة علامة تجارية قوية.	4.86	0.432	4	عالية
79	تتميز منتجات المؤسسة بأغلفة ملائمة لطبيعتها، وجذابة في نفس الوقت.	4.89	0.412	3	عالية
80	تتميز وتنوع منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.	4.49	0.748	7	عالية
81	تهتم المؤسسة بجانب الجودة في منتجاتها.	4.93	0.364	2	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للابتكار في مجال المنتج	4.5557	0.31509	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بالابتكار في المنتج بلغ (4.5557) بانحراف معياري قدره (0.31509) ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالابتكار في منتجاتها.

كما يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة 76 بلغ (3.28) ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على أن تصميمات المنتجات جذابة ومختلفة عن ما يقدمه المنافسون. وفيما يخص العبارة 73 فحصلت على موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة، فأغلب المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتقديم حوافر مادية ومعنوية للأفكار الابتكارية ولا تشجع موظفيها على الابتكار. أما بالنسبة لبقية العبارات فكانت قيمة متوسطها الحسابي أكبر من 4 بانحرافات معيارية ضعيفة، مما يؤكد اتفاق الأفراد المستجوبين على المضامين التي جاءت بها تلك العبارات. ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على إجراء تعديلات وتحسينات لمنتجاتها الحالية، كما تهتم بجانب الجودة عند طرح منتجاتها، وتحرص على أن تتميز منتجاتها بأغلفة ملائمة لطبيعتها، وجذابة في نفس الوقت. كما تعمل جاهدة للمحافظة على علامة تجارية قوية، وتقديم تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات (الملحق رقم: 03)، وأيضا تحرص على أن تكون التعديلات والتحسينات الحاصلة في منتجاتها تلبى حاجات وتوقعات زبائنها، وتسعى دائما بأن تكون منتجاتها متميزة ومتنوعة مقارنة بمنتجات المنافسين.

فمؤسسة MEDITOOL قامت بابتكار عدد من المعدات الجيوتقنية والخاصة بالحفر (أنظر الملحق رقم: 04) وتحصلت على براءة اختراع لكل منتج من هذه المنتجات (أنظر الملحق رقم: 02)، كما تحصلت على الجائزة الوطنية الثالثة للابتكار سنة 2011 والتي تنظمها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار. وعدة شهادات تشجيعية لمشاركتها الدائمة في هذه المسابقة، فهذه المؤسسة من بين المؤسسات التي تهتم بالابتكار وتعمل دائما على تطوير منتجاتها واستخدام معدات متطورة تكنولوجيا. أما مؤسسة SOMACBA فتملك منتجات متنوعة من مواد البناء (أنظر الملحق رقم: 03) وقد قامت بإنتاج منتج جديد والمتمثل في حافة رصيف مختلفة عن الحافة القديمة (أنظر الملحق رقم: 04)، بالإضافة إلى تطوير الكيس الذي يوضع به الجبس نظرا لسرعة تمزق الكيس القديم. كما قامت بإقتناء معدات إنتاج جديدة ومتطورة للحصول على منتجات أعلى جودة وبالنسبة لمؤسسة TOMACO فقد تمكنت من دخول عالم الإنتاج سنة 2013 بعد أن تمكنت من إنشاء وحدة خاصة بصناعة ألواح ولفافات من الشبكات الملحمة التي تستعمل في البناء (أنظر الملحق رقم: 04). أما Complexe avicole Unité les Moulins Des Aurès فقد أجرت بعض التعديلات على أغلفة منتجاتها. كما قامت Groupe SMID بالاتصال بمنظمات لمرافقة المؤسسة في إعداد ووضع نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية للحصول على شهادة ISO للجودة، وخلق نشاطات ثانوية لتوسيع تشكيلة المنتجات كما قامت بتجديد معدات المطحنة للحصول على منتجات أعلى جودة، وإنتاج منتجات ذات الوزن الصغير منتج الفرينة (1 كغ، 2 كغ، 5 كغ و 10 كغ) ومنتج السميد (5 كغ و 10 كغ) بأغلفة جديدة من الورق (أنظر

الملحق رقم: 04). و SCIMAT/ La Société des Ciments de Ain Touta حصلت على شهادة إيزو 14001 (أنظر الملحق رقم: 05) ما يدل على اهتمامها بتقديم منتجات ذات جودة عالية. الابتكار في مجال التسعير: للتعرف على مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالابتكار في مجال التسعير، قمنا بتخصيص 6 عبارات تقيس مدى هذا الاهتمام وفق آراء أفراد العينة المستجوبين. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم 34:

الجدول رقم (34): الابتكار في مجال التسعير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
82	أسعار المنتجات متناسبة مع جودة المنتج.	4.42	0.560	2	عالية
83	أسعار منتجات المؤسسة ملائمة لزيائنها (تتوافق مع الإمكانيات).	4.55	0.755	1	عالية
84	تسمح أسعار منتجات المؤسسة بتفضيلها عن منتجات المنافسين.	4.08	1.134	3	عالية
85	تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها من وقت لآخر (حسب السوق).	4.05	1.519	4	عالية
86	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التسعير التفاضلية (أسعار مرتفعة) في بعض منتجاتها.	1.78	1.214	7	منخفضة
87	تضع المؤسسة أسعار مغرية للمستهلك.	3.61	0.874	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للابتكار في مجال التسعير.	3.5195	0.55325	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بالابتكار في مجال التسعير بلغ (3.5195) بانحراف معياري قدره (0.55325) ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالابتكار في مجال التسعير. كما نلاحظ أن أغلب العبارات المتعلقة بالابتكار في مجال التسعير حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، فالمؤسسات محل الدراسة تقدم أسعار ملائمة لزيائنها وتتوافق مع إمكانياتهم، كما تهتم بتقديم أسعار متناسبة مع جودة منتجاتها. وأيضا تقوم المؤسسات محل الدراسة بتخفيض أسعارها من وقت لآخر (حسب السوق). فهي تسعى دائما لتقديم أسعار مغرية تسمح بتفضيل منتجاتها عن منتجات المنافسين.

غير أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على إستراتيجية التسعير التفاضلية (أسعار مرتفعة) في تسعير بعض منتجاتها. فهي تراعي دائما القدرة الشرائية لزيائنها وتسعى دائما للمحافظة عليهم من خلال تقديم أسعار مغرية لهم.

حيث تقوم Unité les Moulins Des Aurès Groupe بتطبيق أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين، أما TOMACO فهي تعتمد أسعار قريبة من أسعار منافسيها كما تقوم بمناقشة السعر مع الزبائن حسب الكمية المباعة، وتمنحهم تسهيلات وامتيازات فهي تقبل الشراء عن طريق القرض.

2. الابتكار في مجال الترويج: من خلال معطيات الجدول أدناه " الجدول رقم: 35" حاولنا التعرف على مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالابتكار في مجال الترويج، من خلال 9 عبارات تقيس مدى هذا الاهتمام وفق آراء أفراد العينة المستجوبين. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (35): الابتكار في مجال الترويج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
88	تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها وتقديم كل المعلومات و البيانات حولها عند تقديمها إلى السوق.	4.55	0.755	2	عالية
89	تتميز إعلانات المؤسسة بأنها جذابة، مقنعة، بسيطة، جديدة ومشجعة للشراء.	4.43	0.942	3	عالية
90	حجم ووقت وطريقة الإعلانات مناسبة وعصرية.	3.52	0.881	6	متوسطة
91	تمنح المؤسسة هدايا وتخفيضات في الأسعار من فترة لأخرى.	2.88	0.722	7	متوسطة
92	تنظم المؤسسة مسابقات وتمنح جوائز لزبائنها المشاركين.	2.23	0.560	8	منخفضة
93	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة ومتعددة للتعريف بمنتجاتها التفاض، الإذاعة، المطبوعات، المؤتمرات الصحافية...الخ).	4.32	0.849	4	عالية
94	تملك المؤسسة موقع إلكتروني.	4.59	0.809	1	عالية
95	الموقع الإلكتروني للمؤسسة يتميز بالحدثة وسهل الاستعمال.	4.17	0.744	5	عالية
96	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة عن منتجاتها الجديدة عبر شبكة الأنترنت.	4.43	0.989	3	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للابتكار في مجال الترويج.	3.9015	0.46612	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بالابتكار في الترويج بلغ (3.9015) بانحراف معياري قدره (0.46612) ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالابتكار في مجال التوزيع. كما يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة 90 و91 بلغ على التوالي (3.52)، (2.88) ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة المستجوبين على أن حجم ووقت وطريقة الإعلانات مناسبة وعصرية، وأن المؤسسات محل الدراسة تمنح هدايا وتخفيضات في الأسعار من فترة لأخرى.

وفيما يخص العبارة 92 فحصلت على موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة، فأغلب المؤسسات محل الدراسة لا تنظم مسابقات وتمنح جوائز لزمائها المشاركين.

أما بالنسبة لبقية العبارات فكانت قيمة متوسطها الحسابي أكبر من 4 بانحرافات معيارية ضعيفة، مما يؤكد اتفاق الأفراد المستجوبين على المضامين التي جاءت بها تلك العبارات. حيث تقوم ميزانية لترويج المنتجات وتقديم أحسن صورة للمؤسسة. أما MEDITOOL تقوم بالترويج لمنتجاتها عن طريق المقابلات التلفزيونية، كما تملك موقعا إلكترونيا يحتوي على كل المعلومات التي تخص منتجاتها بالتفصيل، كما تملك مؤسسة TOMACO موقعا إلكترونيا يحتوي على كل المعلومات التي تخص منتجاتها بالتفصيل.

**3. الابتكار في مجال التوزيع:** من خلال هذا المحور سنحاول التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالابتكار في مجال التوزيع، من خلال 8 عبارات تقيس مدى هذا الاهتمام وفق آراء أفراد العينة المستجوبين. وقد مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم 36:

الجدول رقم (36): الابتكار في مجال التوزيع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
97	تستعمل المؤسسة أساليب بيع حديثة (الأنترنت، التلفاز).	2.48	0.868	8	متوسطة
98	تهتم المؤسسة بجانب الوقت عند إيصال منتجاتها.	4.52	0.814	1	عالية
99	تتعدد وتنوع المنافذ التوزيعية (نقاط البيع) للمؤسسة.	3.43	1.388	6	متوسطة
100	تهتم المؤسسة بزيادة وتطوير قنوات توزيعها.	4.26	0.717	2	عالية
101	تسعى المؤسسة إلى استخدام وسطاء جدد لزيادة تغطيتها.	4.10	0.677	4	عالية
102	تبحث المؤسسة بصفة مستمرة عن وسطاء جدد لزيادة تغطيتها.	4.03	0.732	5	عالية
103	الابتكار والتجديد في طرق توزيع المنتجات من سمات المؤسسة.	3.28	1.273	7	متوسطة
104	تسعى المؤسسة إلى تصميم قنوات توزيع جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول للأسواق الجديدة.	4.13	0.656	3	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للابتكار في مجال التوزيع.	3.7791	0.63846	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بالابتكار في مجال التوزيع بلغ (3.7791) بانحراف معياري قدره (0.63846) ما يدل على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالابتكار في مجال التوزيع. كما نلاحظ أن أغلب العبارات المتعلقة بالابتكار في مجال التوزيع حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بجانب الوقت عند إيصال منتجاتها فهي تحرص



على بناء الولاء اللازم لمنتجاتها من قبل عملائها. وتحرص دائما إلى الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة من خلال زيادة وتطوير قنوات توزيع جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول لهذه الأسواق، كما تسعى إلى استخدام وسطاء جدد لزيادة تغطيتها وهي تبحث عنهم بصفة مستمرة.

ونلاحظ أيضا أن المنافذ التوزيعية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة متعددة ومتنوعة، ويعتبر الابتكار والتجديد في طرق توزيع المنتجات من سمات المؤسسات محل الدراسة.

غير أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تقوم باستعمال التلفاز والأنترنت كأساليب بيع حديثة. وقد قامت Unité les Moulins Des Aurès Groupe باقتناء وسائل نقل جديدة (كبيرة وصغيرة الحجم) مع فتح نقاط بيع جديدة داخل الولاية وخارجها. أما TOMACO فتقوم بإيصال المنتج للزبون بإمكانيات المؤسسة بالإضافة إلى فتح نقاط بيع جديدة. SOMACBA اقتناء وسائل نقل جديدة لكنها تنقل منتجاتها على حساب الزبون.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بعد تحليلنا لنتائج المحاور الفرعية المشكلة للمحور الثالث، سنحاول الحكم على مدى صدق وتحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لكل المحاور الفرعية المشكلة لهذه الفرضية والموضحة في الجدول رقم 37:

الجدول رقم (37): المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الثالثة

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الابتكار في مجال المنتج	4.5557	0.31509
02	الابتكار في مجال التسعير	3.5195	0.55325
03	الابتكار في مجال الترويج	3.9015	0.46612
04	الابتكار في مجال التوزيع	3.7791	0.63846
	المتوسط الحسابي العام	3.9389	0.49323

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود المكونة للمحور الثالث من الاستمارة بلغ (3.9389) بانحراف معياري عام قدره (0.49323)، ما يدل على الموافقة العالية لجميع أفراد عينة الدراسة المستجوبين على عبارات المحور الثالث. وبذلك يمكن الحكم على صدق الفرضية الرئيسية الثالثة. ما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تطبق مفهوم التسويق الابتكاري من خلال ابتكار منتجات جديدة، وطرق تسعير، ترويج، توزيع جديدة وهذا ما لاحظناه في بعض المؤسسات محل الدراسة.



**المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الرابعة واختبارها**

سنحاول من خلال الفرضية الرابعة قياس مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية أو عدمه في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكذلك التعرف على درجة تأثير كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية) أو عدمه على الابتكار التسويقي.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية من عدمه سنعمد على تحليل التباين ANOVA والانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الرابعة**

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الابتكار التسويقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الابتكار التسويقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

باعتبار أن المعلومات المجمعة من المحيط الخارجي (محيط تكنولوجي، تنافسي، تجاري، بيئي) باستخدام اليقظة الإستراتيجية، هي التي تؤثر على تبني مفهوم التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فسنستخدم عبارات المحور الثالث من الاستمارة لدراسة مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية أو عدمه في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. وللحصول على متغير التسويق الابتكاري قمنا بتجميع جميع عبارات الجزء الرابع من الاستمارة (من العبارة رقم 72 إلى 104) والمتعلقة بالابتكار في مجال المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

**الجدول رقم (38): تحليل تباين الانحدار ANOVA**

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.844	4.661	0.633	3	1.898	الانحدار
		0.136	172	23.346	البواقي
			175	25.244	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F تقدر بـ (4.661) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت ( 0.844)، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية البديلة وقبول الفرضية الرئيسية الصفرية القائمة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على الابتكار التسويقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. وقد تم الاعتماد على اختبار T للتأكد من صحة الفرضية، وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه "الجدول رقم 39" يوضح ذلك.

الجدول رقم (39): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية T \_

البيانات	درجة التأثير $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة T réel	Sig
الثابت	2.942				9.5411	
اليقظة التكنولوجية	-2.942	0.088	0.008	-0.15	-0.182	0.856
اليقظة التنافسية	0.117	0.253	0.064	0.179	2.007	0.046
اليقظة التجارية والبيئية	0.116	0.231	0.053	0.136	1.396	0.164

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المشكلة لها

ومن أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه "الجدول رقم: 39"، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي :

#### ➤ الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.088$  عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.008$  إذ أن ما قيمته 0.008 من التغيرات في التسويق الابتكاري ناتج عن التغير في مستوى اليقظة التكنولوجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير

$\beta = -0.009$  وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في مستوى اليقظة التكنولوجية يؤدي إلى التغير في مستوى التسويق الابتكاري بنسبة 0.9%، وبلغت قيمة sig 0.856 وهي أكبر من قيمة مستوى

المعنوية  $\alpha = 0.05$ . وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

#### ➤ الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.253$  عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.064$  إذ أن ما قيمته 0.064 من التغيرات في التسويق الابتكاري ناتج عن التغير في مستوى اليقظة التنافسية، كما بلغت درجة التأثير  $\beta = 0.117$  وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في مستوى اليقظة التنافسية يؤدي إلى التغير في مستوى التسويق الابتكاري بنسبة 11.7% وبلغت قيمة sig 0.046 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

#### ➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والبيئية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والبيئية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والبيئية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $R = 0.231$  عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.053$ ، إذ أن ما قيمته 0.053 من التغيرات في التسويق الابتكاري ناتج عن التغير في مستوى اليقظة التجارية والبيئية، كما بلغت درجة التأثير  $\beta = 0.116$  وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في مستوى اليقظة التجارية والبيئية يؤدي إلى التغير في مستوى التسويق الابتكاري بنسبة 11.6%، وبلغت قيمة sig 0.164 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر

ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية والبيئية على التسويق الابتكاري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ومما سبق يمكن تشكيل نموذج الإنحدار الخطي على النحو التالي:

التسويق الإبتكاري = 2.942 - 2.942 (اليقظة التكنولوجية) + 0.117 (اليقظة التنافسية) + 0.116 (اليقظة التجارية والبيئية).

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مدى انتهاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام اليقظة الإستراتيجية ومدى تطبيقها لمفهوم التسويق الابتكاري، ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية على تبني هذا المفهوم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال دراسة أجريناها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة باستخدام إستبانة بحث صممت لهذا الغرض، ويمكن تحديد مختلف النتائج المتعلقة بهذه الدراسة فيما يلي:

1. عدم وجود مصلحة تختص بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية (بمعنى عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية)، فعلى الرغم من أهمية نشاط اليقظة الإستراتيجية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم وتطلق عليه مصطلح مراقبة المحيط.
2. عدم اهتمام معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بممارسة اليقظة الإستراتيجية فهي ترى أنه لا توجد أية أهمية لها خاصة مؤسسات القطاع العام.
3. احتكار المعلومة من قبل الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيط المؤسسات.
4. تهتم المؤسسات محل الدراسة بالابتكار في مجال المنتج فهي تملك تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات، كما تعمل على إجراء تعديلات وتحسينات لمنتجاتها الحالية، هذه التعديلات والتحسينات الحاصلة في المنتجات تلبى حاجات وتوقعات الزبائن، كما تهتم بجانب التصميم والتغليف حيث أن تصميمات منتجاتها جذابة ومختلفة عن ما يقدمه المنافسون أما الأغلفة فهي ملائمة لطبيعتها، وجذابة في نفس الوقت، كذلك تهتم المؤسسات محل الدراسة بجانب الجودة عند تقديم منتجاتها.
5. تهتم المؤسسات محل الدراسة بالابتكار في مجال التسعير من خلال تقديم أسعار متناسبة مع جودة منتجاتها، وملائمة لزيائنها (تتوافق مع الإمكانيات)، كذلك تسمح أسعار منتجات المؤسسات بتفضيلها عن منتجات المنافسين، كما تقوم المؤسسات بتخفيض أسعارها من وقت لآخر (حسب السوق)، وتضع أسعاراً مغرية للمستهلك.
6. تهتم المؤسسات محل الدراسة بالابتكار في مجال الترويج فهي تحرص على التعريف بمنتجاتها وتقديم كل المعلومات والبيانات حولها عند تقديمها إلى السوق، كذلك تعتمد المؤسسات على وسائل مختلفة ومتعددة للتعريف بمنتجاتها التلفاز، الإذاعة، المطبوعات، المؤتمرات الصحافية... الخ). بالإضافة إلى أن المؤسسات تملك موقع إلكتروني، يتميز بالحدثة وسهل الاستعمال توفر من خلاله كل المعلومات اللازمة عن منتجاتها الجديدة.

7. تهتم المؤسسات محل الدراسة بالابتكار في مجال الترويج ويظهر ذلك من خلال اهتمامها بجانب الوقت عند إيصال منتجاتها، وتعدد وتنوع المنافذ التوزيعية (نقاط البيع) لها، كما تهتم بزيادة وتطوير قنوات توزيعها، بالإضافة إلى أنها تسعى دائما إلى استخدام وسطاء جدد لزيادة تغطيتها، وأغلبها توفر وسائل نقل لزيائنها.

8. تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من الحصول على المعلومات الخاصة بمحيطها الخارجي باستعمال اليقظة الإستراتيجية التي تمارسها بطريقة عفوية وغير منظمة باستخدام الأنترنت أو من عملائها أو التلفاز. أو عن طريق الصدفة.

9. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعاني عجزا كبيرا في وضع اليقظة الإستراتيجية حيز التنفيذ، ما لا يسمح لها باستغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية استغلالا أمثل في تبني التسويق الابتكاري.

خاتمة

### خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول أننا تمكنا من خلال هذه الدراسة من إبراز أهمية اليقظة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة باعتبارها سيرورة مستمرة من جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التي تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات المعلنة عن التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها، وهذا ما يمكنها من استشراف المستقبل ومعرفة الفرص وتقليل الأخطار وعدم اليقين في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى أهمية الابتكار التسويقي الذي يعد المحرك الذي يقود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النجاح. كما تمكنا من إثبات مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبنى التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تحديد مختلف النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة فيما يلي:

### أولاً: النتائج:

#### أ. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1. قدرة المؤسسة على الابتكار مرهون بمدى متابعتها ورصدها لمختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بها ومحاولة الاستجابة لها في الوقت المناسب وكذا إدراك أهمية دراسة حاجات ورغبات العملاء، التفريق بين ما هو منطقي من وجهة نظر المسؤولين عن التسويق الابتكاري وبين ما يحتاجه ويطلبه العملاء، ولا بد من أن يكون الابتكار عملية مستمرة وليس حالة عرضية أو مؤقتة بالإضافة الى ضرورة توفر مناخ مناسب للابتكار في المؤسسة بدءاً من وجود أفراد متميزين وقادرين على خلق الأفكار الابتكارية وكذا وجود إدراك عام لأهمية الابتكار التسويقي والفوائد المرتقبة منه مع توافر الإمكانيات والموارد الأزمنة لتطبيقه، إن مراعاة كل هذه العوامل من شأنه أن يزيد من احتمالات الوصول إلى ابتكار مثمر ويحقق ميزة تنافسية تستمر لفترة زمنية طويلة وتميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

2. كما أن نجاح الابتكار التسويقي في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي مقترن بمدى قدرة هذا الابتكار على حل مشكلة تواجه المستهلك وليس بمدى درجة تعقيد وتعدد الخصائص الفنية لهذا الابتكار.

3. الابتكار التسويقي هو المحرك الذي يقود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النجاح، فهو نشاط يقوم من خلال التعرف على العملاء وخصائصهم الاجتماعية والنفسية والديمغرافية والاقتصادية المختلفة. إضافة إلى فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم وكيفية الوصول إليهم بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق رضاهم وولائهم.

4. يتأثر الابتكار التسويقي بالعديد من المتغيرات الخارجية لذا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قدر كبير من المعلومات عن هذه المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المتوقعة وتأثيراتها على المؤسسة



## خاتمة

وأنشطتها والسوق حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالابتكار في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجهها.

5. للمعلومات أهمية خاصة في تحديد نوعية الابتكار الذي ستقوم به المؤسسات إذ أنه كلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج. لذلك فإن نجاح الابتكار يعتمد بشكل رئيسي على مدى توافر ودقة المعلومات المحصل عليها.

6. تعد اليقظة الإستراتيجية من بين أهم الأنظمة التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني مفهوم الابتكار التسويقي، فهي تؤثر على الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي. باعتبار أنها نظام تجميع، تحليل، نشر المعلومة، حيث يتكامل هذا التحليل مع القرارات الإستراتيجية التي تخص الابتكار في المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ب. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

1. أن أغلب مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلطويون ويحبون النزعة الفردية ويرفضون عنصر المشاركة والتعاون وعمل الفريق وتبادل المعلومات.
2. عدم وعي أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية وضع خلية خاصة باليقظة الإستراتيجية.
3. سوء الاتصال الداخلي بين أفراد التنظيم مما لا يسمح بانتقال وتبادل المعلومات بشكل جيد بين جميع المستويات.
4. احتكار الإدارة العليا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمعلومة ونتائجها بالرغم من إيمانهم بأهميتها.
5. سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار.
6. ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة.
7. الكم الهائل من المعلومات الموجودة بالبيئة الخارجية وسرعة تقادمها ما يؤدي إلى عدم القدرة على تعقبها والتحصل عليها في الوقت المناسب.
8. نقص الخبرة والكفاءة لدى مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كيفية جمع المعلومات والتمييز بين المعلومات المفيدة والغير مفيدة.

### ثانياً: الإقتراحات والتوصيات:

- وانطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية التي توصلنا إليها نقترح جملة من المقترحات التي نأمل أن تجد اهتماماً من قبل متخذي القرار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
1. الاهتمام من طرف الإدارة العليا بضرورة توفير المعلومات الكمية والدراسات والبحوث وكذا إدخال الوسائل والتقنيات الحديثة في معالجة البيانات، والتي تزيد من فاعلية عملية الابتكار التسويقي.
  2. ضرورة انتهاج اليقظة الإستراتيجية بطريقة رسمية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير مختلف الوسائل المادية والبشرية لذلك.

3. العمل على إيجاد خلية مستقلة تتكفل بمهمة اليقظة، مهمتها الأساسية متابعة الأفكار الجديدة في كافة المجالات، بهدف الاستفادة من هذه الأفكار الابتكارية في تقديم منتجات جديدة.
4. العمل الجاد على إيجاد الكوادر المؤهلة والمتخصصة في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة، واستمرارية تأهيلها لمواكبة التطورات العلمية في مجال المعلوماتية.
5. دعوة المؤسسات التي لم ترتبط بشبكة الأنترنت إلى الإسراع بالاستفادة منها، للتمكن من تبادل المعلومة ونشرها في أوساط المؤسسة.
6. على المؤسسات القيام بتدريب عمالها سواء داخلها أو خارجها، وذلك للاستفادة من تبادل الخبرات وتوسيع معرفة كادرها وزيادة كفاءتهم في أداء وظائفهم، ويجب أن يكون ذلك بشكل دوري ومستمر، من أجل إنجاح عمليتي الابتكار التسويقي واليقظة الإستراتيجية.

ومن هنا يظهر الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه الدولة في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ممارسة اليقظة الإستراتيجية ولا نقصد بذلك المساعدة المالية فقط فقبل ذلك على الدولة أن تقوم بتوعية مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة اليقظة الإستراتيجية لبقائها واستمرارها فرغم أن عملية اليقظة الإستراتيجية جد مكلفة، إلا أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. وذلك من خلال عقد مؤتمرات وندوات يترأسها خبراء في هذا المجال وتدعو فيها جميع مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضح من خلالها أهمية اليقظة الإستراتيجية لهم، كما تقوم بوضع مجموعة من الخبراء لمرافقتهم في عملية وضع نظام لليقظة الإستراتيجية، وبعدها تأتي المساعدات المالية فاليقظة الإستراتيجية عملية مكلفة ولا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل مثل هذه التكاليف.

### ➤ آفاق البحث:

- أثناء تكوين الإطار النظري للدراسة وبناء على ما تم ملاحظته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي، تراءت لنا مجموعة من التساؤلات والإشكاليات التي يمكن أن تكون في حد ذاتها مشروع بحث أو تكملة وإثراء للموضوع، من بينها ما يلي:
- دراسة عن كيفية إنشاء نظام يقظة إستراتيجية فعال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - دراسة توضح أهمية العملية التدريجية في تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية.
  - دراسة تبين دور اليقظة الابتكارية في الرفع من أداء المؤسسات المبتكرة.

### الملخص:

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحاضر في بيئة معقدة، تتميز بالعلومة، انفتاح الأسواق، زيادة المنافسة، التطور التكنولوجي والتنظيمي على حد سواء، وسرعة تدفق المعلومات، ما يحتم عليها ممارسة التسويق الابتكاري في استراتيجياتها التنافسية للتكيف مع هذه التغيرات التي تحدث في بيئتها. الأمر الذي يتطلب منها التمكن من التحكم في المعلومات، وعلى وجه التحديد، معرفة البيئة الحالية والمستقبلية. ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية، باعتبارها وسيلة للاستماع إلى التغييرات التي تحدث في البيئة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التي أجريتها على سبع وثلاثين مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية باتنة أن هذه المؤسسات لا تملك خلية لليقظة الإستراتيجية وتمارس هذا النشاط بشكل عفوي دون تنظيم، والذي يقع عامة على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة أي جهة أخرى في تتبع واستغلال المعلومات الموجودة بمحيطها. بالإضافة، إلى غياب عنصر تبادل المعلومات في معظم هذه المؤسسات، ما من شأنه أن يعيق ممارسة اليقظة الإستراتيجية. وبذلك يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعاني عجزا كبيرا في وضع نظام اليقظة الإستراتيجية داخلها، ما لا يسمح لها باستغلال جميع معلومات اليقظة الإستراتيجية بالشكل المطلوب في تبني التسويق الابتكاري.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م)، اليقظة الإستراتيجية، التسويق الابتكاري، التدفق الاستراتيجي للمعلومة.

## Résumé

---

### Résumé:

Les petites et moyennes entreprises opèrent aujourd'hui au sein d'un environnement complexe caractérisé par;

- La globalisation et la mondialisation des échanges,
- l'ouverture des marchés,
- l'accentuation de la concurrence,
- une forte évolution tant sur le plan technologique que réglementaire,
- et une forte accélération des flux d'information.

Ces réalités vont obliger l'entreprise à pratiquer le marketing de l'innovation dans sa stratégie concurrentielle dans le but de s'adapter aux changements de son environnement. Cela va demander une maîtrise des flux informationnels et plus précisément des connaissances sur son environnement actuel et futur.

Et c'est par ce biais que va émerger l'importance du concept de veille stratégique comme l'un des moyens d'écoute des évolutions de l'environnement.

Les résultats de notre recherche, effectuée sur trente sept PME de la Wilaya de Batna, vont démontrer que ces dernières pratiquent une veille spontanée qui n'est ni structurée ni organisée et qui se situe au niveau de la direction générale, sans aucune implication des opérationnels dans la recherche et dans l'exploitation des informations environnementales.

Par ailleurs, nous avons pu observer l'absence dans la majorité des entreprises du partage de l'information, ce qui entrave le travail de veille. De ce fait, les PME, accusent un retard énorme dans le domaine de la veille stratégique, ce qui va se répercuter sur la pratique du marketing de l'innovation

**MOTS CLES:** PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), VEILLE STRATEGIQUE, MARKETING DE L'INNOVATION, FLUX STRATEGIQUE DE L'INFORMATION.

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
68	الفرق بين الابداع والابتكار	01
138	تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي	02
139	تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في اليابان	03
140	تصنيف المشاريع في الأردن من حيث الحجم ووفقا للجهة التي حددت التصنيف	04
143	معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	05
192	وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة حسب قطاع النشاط ومعيار العمالة.	06
193	مجتمع الدراسة	07
194	عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة من كل قطاع	08
195	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت عليها الدراسة حسب قطاع نشاطها	09
197	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة	10
198	مراحل إجراء الدراسة الميدانية	11
200	محتوى محاور الإستثمار	12
202	درجات مقياس ليكرت	13
203	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	14
206	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	15
206	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	16
207	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	17
208	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	18
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصطلح المستخدم في المؤسسات للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات	19
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات	20
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات	21
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الخارجية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات	22
213	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمصادر الداخلية غير الرسمية المستخدمة للحصول على المعلومات	23
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجزاء المحيط الخارجي الذي تهتم المؤسسات بمراقبته	24
215	الأدوات المستخدمة في تجميع، تخزين، نشر المعلومات	25
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقائمون بعملية جمع، تحليل، نشر المعلومات	26
217	أساليب جمع، تحليل ومعالجة المعلومات	27
218	المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الرئيسية الأولى	28
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التكنولوجية	29

## قائمة الجداول

220	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية	30
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعلومات التي توفرها اليقظة التجارية والبيئية	31
222	المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الثانية	32
223	الابتكار في مجال المنتج	33
225	الابتكار في مجال التسعير	34
226	الابتكار في مجال الترويج	35
227	الابتكار في مجال التوزيع	36
228	المتوسط الحسابي العام للمحاور المشكلة للفرضية الثالثة	37
229	تحليل تباين الانحدار ANOVA	38
230	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية $T$	39

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	أنواع اليقظة الإستراتيجية	01
13	عناصر الذكاء الاقتصادي	02
16	نظام معالجة البيانات	03
23	تقسيم الحاجة إلى المعلومة تبعا للوضعية الهرمية لمتخذ القرار	04
29	المعلومات الملموسة وغير الملموسة	05
54	القائمون باليقظة	06
57	القائمون باليقظة وأدوارهم بكل مرحلة	07
58	تقنية المسح البيئي السريع: البحث (1982) NANUS	08
59	نظام مسح المعلومات الإستراتيجية (1983) AACKER	09
60	عملية مراقبة المحيط (1984) THIETART	10
61	نظام ذكاء الأعمال (1988) GILAD B. et GILAD T	11
62	JAKOBIAK (1992)	12
63	اليقظة الإستراتيجية التوقعية- الذكاء الجماعي (2003) LESCA	13
75	استراتيجيات المنتج	14
88	متطلبات التسويق الابتكاري	15
109	خطوات التسعير الأكثر ربحية	16
128	سياسات تعديل قنوات التوزيع	17
173	عملية تنفيذ اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	18
176	تسلسل مستوى "الإنذار" و"السيطرة" في عملية الابتكار	19
177	دور اليقظة الإستراتيجية في العملية الابتكارية	20
182	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني الابتكار في مجال المنتج	21
185	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الابتكار في مجال التسعير	22
187	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الابتكار في مجال الترويج	23
188	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الابتكار في مجال التوزيع	24



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة وآخرون، حسني أحمد الخولي، عبد الناصر نور، أساسيات البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
3. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
4. إلهام فخري طمليّة، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. بشير عباس العلق ، على مجد ربابعة، الترويج والإعلان: أسس ونظريات، تطبيقات: مدخل متكامل دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
6. بشير عباس محمود العلق ، قحطاني بدر العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
7. برفاين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة، د.أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
8. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
9. توفيق عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
10. تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق – أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض-، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
12. جان شوميلي، دني هويسمان ، العلاقات العامة، ترجمة: فريد أنطونيوس، مكتبة الفكر الجامعي، منشورات عويدات، الطبعة الأولى، بيروت، 1970.
13. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005.
14. حميد الطائي، بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري، الأردن، 2008.
15. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
16. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
17. رحيم يونس كروالعزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

18. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008.
19. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
20. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
21. سمير عبد الحميد عريقات، المشروعات الصغيرة في إطار التنمية الشاملة، سلسلة مذكرات خارجية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، 2004.
22. شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
23. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
24. طارق الخير وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
25. طاهر مرسي عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
26. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الابتكاري: الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
27. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
28. عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
29. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
30. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005.
31. عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
32. عدنان كريم نجم الدين، سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
33. عصام الدين أمين أبو علقة، الترويج (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات)، الجزء الثالث، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002.
34. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
35. علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي- استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
36. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
37. ليث عبد الله الفهيوبي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

38. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2004.
39. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
40. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، 1987.
41. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير منتجات جديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
42. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
43. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
44. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
45. محمود جاسم محمد الصميدعي، إدارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
46. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: المبادئ والتطبيق، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995.
48. ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
49. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
50. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2007.
51. نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عنابة، الجزائر، 2004.
52. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
53. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
54. يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

### المجلات والدوريات:

1. الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات- حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
2. بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، نوفمبر 2007، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
3. حورية لشهب، تحديد الطبيعة القانونية لشركة التضامن، مجلة المفكر، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
4. خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، جهة النشر غير مذكورة.

## قائمة المراجع

5. شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 3، جوان 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
6. شريف غياط، محمد بو قموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
7. صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، 2004، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
8. عباس علي المجرن، الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني، مايو 2000، جامعة الكويت.
9. عبد الحليم غربي، الابتكار المالي في البنوك الإسلامية واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 9، 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
10. عبد الرحمن عبد عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، 2001، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
11. علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
12. عمر الكتاني، دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، 2004، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
13. غالب ياسين سعد، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي، العدد 206، مركز دراسات الوحدة العربية، أكتوبر 2000، بيروت، لبنان.
14. محمد سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية "بين النظرية والتطبيق"، مجلة المعلومات العلمية والتقنية، مجلد رقم 08، العدد 2، 1998، الجزائر.
15. معراج عبد القادر هوارى، فريد كورتل، أثر الانترنت في تفعيل التسويق المباشر بين منظمات الأعمال دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دون ذكر جهة النشر وسنة النشر.
16. هوارى معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد خاص، 2005، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
17. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.

## الرسال والمذكرات:

1. إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

## قائمة المراجع

2. بربيش السعيد، تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وآفاق) حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار عنابة، 2004.
3. بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، تحت إشراف: أ. د: يحه عيسى، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
4. عثمان لخلف، لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها. دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
5. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في فلسفة التسويق، تحت إشراف: أ. د: فؤاد الشيخ سالم، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
6. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، تحت إشراف: أ. د: علي رحال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007-2008.
7. هباش فارس، التسويق كمدخل إستراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي –دراسة على بعض المنظمات بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: الدكتور بن يعقوب الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف.

### الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

1. بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.
2. بلعلاء خديجة، معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
3. بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
4. بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.

## قائمة المراجع

5. بهاز الجبالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: المنظمة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، المنعقد يومي 16 و17 نوفمبر 2008، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر
6. جاسر عبد الرزاق النصور، المنشآت الصغيرة: الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، الملتقى الدولي: حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
7. داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، المنعقد يومي 27 و28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
8. دلال عظيمي، البعد الإستراتيجي للابتكار في المنظمة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المنعقد يومي 7 و8 أبريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
9. دومي سمراء، عبد القادر عطوي، التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ندوة دولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، المنعقد يومي 25 و28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر.
10. رايح خوني؛ رقية حساني، أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ندوة دولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، المنعقد يومي 25 و28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر.
11. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
12. سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
13. شوقي جباري، بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجيات العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
14. طيب لحيلج، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي ( الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الدولي: حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 17 و18

## قائمة المراجع

- أفريل 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
15. عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المنعقد يومي 16 و18 أفريل 2007، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
16. عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أفريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
17. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
18. عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير وزموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
19. عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية "مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أفريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
20. علي محمد قابوسة، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات لدمج الشباب الليبي في التنمية وسوق العمل، مؤتمر تهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يوم 13 أكتوبر، 2009، مركز تنمية الصادرات، ليبيا.
21. فرحات عباس، برهوم عليه وبرهوم أسماء، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.
22. محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، المنعقدة يومي 18 و22 يناير 2004، جمهورية مصر العربية.
23. مصطفى بودرامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المنعقد يومي 23 و26 أفريل 2012، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
24. La veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes, Ymina KAROU, المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، المنعقد في 31 ماي - 02 جوان 2003، جامعة الجزائر، فندق الأوراسي، الجزائر.



## قائمة المراجع

### المطبوعات:

1. فريحة ليندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة، الجزائر، 2014-2015.

### المقالات و التقارير على مواقع الأنترنت:

1. التسويق اليوم، العلاقات العامة في التسويق، الجمعة 8 فيفري 2013، متوفر على الموقع:  
[http://themarketingtoday.blogspot.com/2013/02/blog-post\\_8.html](http://themarketingtoday.blogspot.com/2013/02/blog-post_8.html)
2. أحمد السيد كردي، خطوات ومراحل دراسة السوق، مقالة متوفرة على الموقع:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/188237>
3. أحمد السيد كردي، ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمات، 16 أكتوبر 2011، مقالة متوفرة على الموقع:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153>
4. عبد الكريم الزعبي، الوحدة الرابعة: تخطيط وتطوير المنتج/ الخدمة، جامعة البترا. متوفر على الموقع:  
<https://www.uop.edu.jo/Material/113851532010.ppt>
5. عوائق الابتكار والتطوير، الإدارة والهندسة الصناعية، مدونة تناقش مواضيع الصناعة والهندسة الصناعية، 22 ماي 2006. متوفر على الموقع:  
<https://samehar.wordpress.com/2006/05/22/a25>
6. قسم الهندسة الكيماوية المرحلة الأولى، البرمجة بلغة فيجوال بيسك قواعد البيانات، فرع هندسة تكرير النفط والغاز، المحاضرة العاشرة، متوفر على الموقع:  
<http://www.uotechnology.edu.iq/dep-chem-eng/LECTURE/1Y/B/computer/Visual%20Basic%202.pdf>
7. كاروان فهمي سامي جقسي، ما هي الإنترنت؟، 16/05/2008، متوفر على الموقع:  
<http://arareaders.com/books/details/4364>
8. ورقة بحثية: حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي في الأداء ( دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية )، متوفر على الموقع:  
<jps-dir.com/Forum/uploads/1364/dralih.doc>
9. <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?t=192931%20.9>

### المراجع باللغة الأجنبية:

### Ouvrages:

1. Abdelhak LAMIRI, Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, éd office des Publications Universitaires, Alger, 2003.

2. Association des Conseils en Innovation, Livre Blanc sur les études stratégiques de l'innovation, Commission Marketing de l'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation, Publication juin 2013, disponible sur le site:  
<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAAahUKEwiv4e2-xpTGAhUI6xQKHQuZA>.
3. Bernard DUBOIS, Philippe KOTLER, Marketing management, Paris, 10ème édition, 2000.
4. Brigitte Tribout, statistique: pour Economistes et gestionnaires, Person éducation, France, 2007.
5. Claude DEMEURE, Aide-mémoire marketing, 6ème édition, Paris, DUNOD, 2008.
6. Cornie COHEN, veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004.
  
7. Daniel CAUMONT, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998.
8. Jacques DUBOIN, Anne DEYSINE, S'internationaliser: Stratégies et techniques, éd Dalloz Gestion- Marketing, Paris, 1995.
9. Humbert LESCA, La Veille stratégique : La méthode L.E Scanning, Edition EMS. 2003.
10. Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de L'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1995.
11. Michel CARTIER, la veille intégrée: comment gérer le changements grâce aux stratégies d'innovation, pôle économique, dossier spécialisé, 2003. disponible sur le site:  
[http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.quebec/wp-content/uploads/Cartier_veille.pdf).
12. Michel DARBELET, Laurent Izard, Michel SCARAMUZZA, L'essentiel sur le management, 5<sup>e</sup> édition, BERTI édition, Alger, 2007.
13. Mohamed Seghir Djitili, « Comprendre le marketing », édition Berti, Alger, 1990.
14. Philip KOTLER, Gary ARMSTRONGA, Principes de marketing, 11ème édition, 2013.
15. Pierre GREGORY, Jérôme BON, techniques marketing, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 1995.
16. Robert REIX, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3ème Edition, 2000.

### Articles:

1. Humbert LESC, Marie-Laurence CARON-FASAN, La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, 2003. Article disponible sur le site: <http://www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-caron--onu.pdf>.

2. Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, Université paris. Article disponible sur le site:

[www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf)

3. Sid Ahmed GOZIM, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de Sciences Sociales Capitale Toulouse, Article disponible sur le site:

<http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwik78rC0ubMAhWEIxoKHSK9Cl8QFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reser.net%2>

### Thèses:

1. Inès BOULIFA TAMBOURA, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat de sciences de gestion , Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2007-2008.

2. Nicolas LESCA, construction du sens- le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès, Paris, France, 2002.

3. Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de: Véronique ZARDET, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27/10/ 2000.

4. Sébastien GALLAND, Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision, thèse de docteur en sciences de l'information et de la communication, université du Sud Toulon- Var, 21/11/2005.

### Séminaires:

1. Caroline PRAT, Sylvie Mira- BONNARDEL, Influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France.

### Rapports:

1. Indice de l'innovation par les tic une initiative du cefrio, L'innovation dans l'entreprise numérique : résultats d'une étude menée auprès des grandes entreprises françaises, mars 2013. disponible sur le site :

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fimages.cigref.fr%2FPublication>

**Documents internet:**

1. analyse S.W.O.T, 2 juillet 2012. disponible sur le site

<http://pm22100.net/pages/enercoop/S/swot.html#1>.

2. L'étude de marché, 04/05/2014. disponible sur le site:

[http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiuzpLLornMAhWExxQKHR YnBC8QFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.fsr.ac.ma%](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiuzpLLornMAhWExxQKHR YnBC8QFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.fsr.ac.ma%2F)

الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه حول موضوع:

"مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: بعض المؤسسات بولاية - باتنة".

أضع بين أيديكم هذه الأسئلة آمل من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بوضع إشارة x في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، وتأكدوا أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و ستستخدم لأغراض علمية محضة. تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: معلومات عامة

1. اسم المؤسسة:

2. قطاع النشاط:

3. الجنس:  ذكر  أنثى

4. السن: أقل من 29  من 29 إلى أقل من 39  من 39 إلى أقل من 49  49 فأكثر

5. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

ثانياً: انتهاج نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1. ما المصطلح الذي تستخدمونه في مؤسستكم للدلالة على نشاط البحث وجمع المعلومات					
01	مراقبة المحيط.				
02	دراسة المحيط.				
03	مسح المحيط.				
04	اليقظة.				
2. تستخدم المؤسسة للحصول على المعلومات					
2.1. المصادر الخارجية الرسمية					
05	الصحف الاقتصادية / الصحف المتخصصة.				
06	منشورات مختلفة (كتب، مجلات، جرائد علمية، رسائل، موسوعات...).				
07	وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو...).				
08	قواعد وبنوك المعلومات، الأقراص المضغوطة.				
09	براءات الاختراع.				
10	دراسات مؤسسات خاصة أو حكومية.				
11	مصادر قانونية (غرفة التجارة، محكمة التجارية).				
12	الانترنت.				
2.2. المصادر الداخلية الرسمية					
13	الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات "intranet".				
14	التقارير الداخلية.				
2.3. المصادر الخارجية غير الرسمية					
15	المنافسين.				
16	العملاء.				

					الموردين.	17
					البعثات والرحلات.	18
					المؤتمرات، الندوات واللقاءات.	19
					المعارض.	20
					مكاتب الدراسات والاستشارات والهيئات المتخصصة.	21
2.4. المصادر الداخلية غير الرسمية						
					الإدارة العليا.	22
					الوحدة التجارية والتسويقية.	23
					وحدة البحث والتطوير.	24
3. المعلومات المحصل عليها من عملية اليقظة تخص:						
					المحيط التنافسي (المنافسين).	25
					المحيط التكنولوجي.	26
					المحيط التجاري (موردين، عملاء، أسواق.....).	27
					المحيط القانوني والتشريعي.	28
					المحيط الاجتماعي والثقافي.	29
4. تستخدم مؤسستكم لتخزين، تجميع وتحليل المعلومات المطلوبة						
					الإنترنت "Internet".	30
					قاعدة البيانات (قاعدة بيانات العميل، قاعدة بيانات الأفراد، قاعدة بيانات المخزون).	31
					الإنترانت "Intranet".	32
5. يقوم بعملية اليقظة						
					متخذو القرارات الإستراتيجيون (الرؤساء، نوابهم، الإطارات والمسؤولون السامون، أعضاء مجلس الإدارة).	33
					المدير (مسير مشروع، نائب المسير، عامل رئيس في المعلومات).	34
					المتقنون الكبار (مهنيو البحث والتطوير، مهنيو التقييم التقني، الخبراء).	35
					المتقنون المشتركون (الباحثين، عمال المراقبة، عمال البحث عن المعلومة).	36
					العمال (التقنيين والبايعين أي العمال في الميدان).	37
					الاستشاريون الخارجيون (اتحاد المستشارين، المحللين، المختصين والوسطاء في المعلومات).	38
6. تستخدم مؤسستكم في جمع، تحليل، معالجة المعلومات أسلوب						
					استقراء الماضي "l'extrapolation de données passées".	39
					دراسة السوق "étude de marché".	40
					طرق التحليل الاستراتيجية (SWOT, BCG...).	41
					رأي الخبراء.	42



ثالثاً: اليقظة الإستراتيجية مكنت المؤسسة من:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>1. اليقظة التكنولوجية</b>					
43	التعرف على كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجية.				
44	التعرف على الإبداعات التكنولوجية.				
45	التعرف على براءات الاختراع المحصل عليها في الميدان.				
46	التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.				
47	التعرف على المؤسسات التي تطورت في قطاع النشاط.				
<b>2. اليقظة التنافسية</b>					
48	التعرف على الأداءات الحالية للمنافس.				
49	التعرف على إستراتيجية المنافس.				
50	التعرف على الأهداف الجديدة للمنافس.				
51	التعرف على قدرات المنافس.				
52	التعرف على الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته.				
53	التعرف على موردي المنافسين.				
54	التعرف على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.				
55	التعرف على قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.				
56	التعرف على المنتجات الجديدة للمنافس.				
57	التعرف على التحركات المحتملة للمنافسين.				
58	التعرف على نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.				
59	دراسة وتحليل منتجات المؤسسات المنافسة.				
60	الفهم الجيد لخطط المنافسين.				
61	التعرف على المنافسين جدد.				
62	التعرف على خصائص السوق المتوقعة.				
<b>3. اليقظة التجارية والبيئية</b>					
63	التعرف على متطلبات المستهلكين واحتياجاتهم.				
64	التعرف على اتجاه التغيرات التي ستحدث في سلوكهم الاستهلاكي.				
65	التعرف على رد فعل العملاء من المنتج الجديد.				
66	التعرف أكثر على الموردين.				
67	التعرف على الموردين الجدد.				
68	التعرف على تهديدات الموردين اتجاه المؤسسة.				
69	التعرف على جميع مصادر التوريد الممكنة.				
70	التعرف على مختلف التشريعات الحكومية، القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه.				
71	التعرف على جميع المعلومات حول معدلات التضخم وقلة الموارد.				

رابعاً: تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري بالمؤسسة.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>1. الابتكار في المنتج</b>					
72	هناك تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات.				
73	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للأفكار الابتكارية.				
74	تعمل المؤسسة على إجراء تعديلات وتحسينات لمنتجاتها الحالية.				
75	التعديلات والتحسينات الحاصلة في المنتجات تلبي حاجات وتوقعات الزبائن.				
76	تصميمات المنتجات جذابة ومختلفة عن ما يقدمه المنافسون.				
77	خصائص ومواصفات المنتجات ملائمة لرغبات ومتطلبات المستهلك.				
78	تمتلك المؤسسة علامة تجارية قوية.				
79	تتميز منتجات المؤسسة بأغلفة ملائمة لطبيعتها، وجذابة في نفس الوقت.				
80	تتميز وتنوع منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.				
81	تهتم المؤسسة بجانب الجودة في منتجاتها.				
<b>2. الابتكار في السعر</b>					
82	أسعار المنتجات متناسبة مع جودة المنتج.				
83	أسعار منتجات المؤسسة ملائمة لزيانها (تتوافق مع الإمكانيات).				
84	تسمح أسعار منتجات المؤسسة بتفضيلها عن منتجات المنافسين.				
85	تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها من وقت لآخر (حسب السوق).				
86	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التسعير التفاضلية (أسعار مرتفعة) في بعض منتجاتها.				
87	تضع المؤسسة أسعار مغرية للمستهلك.				
<b>3. الابتكار في الترويج</b>					
88	تحرص المؤسسة على التعريف بمنتجاتها وتقديم كل المعلومات و البيانات حولها عند تقديمها إلى السوق.				
89	تتميز إعلانات المؤسسة بأنها جذابة، مقنعة، بسيطة، جديدة ومشجعة للشراء.				
90	حجم ووقت وطريقة الإعلانات مناسبة وعصرية.				
91	تمنح المؤسسة هدايا وتخفيضات في الأسعار من فترة لآخرى.				
92	تنظم المؤسسة مسابقات وتمنح جوائز لزيانها المشاركين.				
93	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة ومتعددة للتعريف بمنتجاتها التلفاز، الإذاعة، المطبوعات، المؤتمرات الصحافية... الخ).				
94	تملك المؤسسة موقع إلكتروني.				
95	الموقع الإلكتروني للمؤسسة يتميز بالحدثة وسهل الاستعمال.				
96	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة عن منتجاتها الجديدة عبر شبكة الأنترنت.				
<b>4. الابتكار في التوزيع</b>					
97	تستعمل المؤسسة أساليب بيع حديثة (الأنترنت، التلفاز).				
98	تهتم المؤسسة بجانب الوقت عند إيصال منتجاتها.				
99	تتعدد وتنوع المنافذ التوزيعية (نقاط البيع) للمؤسسة.				
100	تهتم المؤسسة بزيادة وتطوير قنوات توزيعها.				

					101	تسعى المؤسسة إلى استخدام وسطاء جدد لزيادة تغطيتها.
					102	تبحث المؤسسة بصفة مستمرة عن وسطاء جدد لزيادة تغطيتها.
					103	الابتكار والتجديد في طرق توزيع المنتجات من سمات المؤسسة.
					104	تسعى المؤسسة إلى تصميم قنوات توزيع جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول للأسواق الجديدة.

الملحق رقم (02): براءات الاختراع الخاصة بمؤسسة

**MEDITOOL**



FO-10

براءة اختراع  
BREVET D'INVENTION

Copie Conforme à  
l'Originale  
صورة طبق الأصل

22 Date de dépôt: 15/02/2012

11 N° du brevet : 8202

21 N° Dépôt: 120121

54 Titre de l'invention:

PÉNÉTROMETRE DYNAMIQUE LOURD

71 Déposant :  
ETS HAOUASSI MEDITOOOL

72 Inventeur :  
ETS HAOUASSI MEDITOOOL

73 Titulaire :  
ETS HAOUASSI MEDITOOOL

74 Mandataire :

30 Données relatives à la priorité:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية  
INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

19 DZ

## براءة اختراع BREVET D'INVENTION

2-FO-10

22 Date de dépôt: 21.07.2013

11 N° du brevet : 8663

21 N° Dépôt: 130467

54 Titre de l'invention:

DISPOSITIF ET TECHNIQUE POUR LA RÉALISATION DES ÉSSAIS À PLAQUES

71 Déposant :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOOL  
Route de Biskra -BATNA ALGERIE

72 Inventeur :  
HOUASSI Abdelouahab

73 Titulaire :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOOL  
Route de Biskra -BATNA ALGERIE

74 Mandataire :

30 Données relatives à la priorité:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية  
INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

(19) DZ

براءة اختراع  
BREVET D'INVENTION

2-FO-10

(22) Date de dépôt: 05.02.2013 (11) N° du brevet : 8814

(21) N° Dépôt: 130067

(54) Titre de l'invention:

CAROTTEUSE A BITUME

(71) Déposant :  
Etablissement HOUASSI MEDITool  
Route de Biskra - BATNA ALGERIE

(72) Inventeur :  
HOUASSI Abdelouahab

(73) Titulaire :  
Etablissement HOUASSI MEDITool  
Route de Biskra - BATNA ALGERIE

(74) Mandataire :

(30) Données relatives à la priorité:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية  
INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

(19) DZ

براءة اختراع  
BREVET D'INVENTION

FIG. O-10

(22) Date de dépôt: 05.02.2013 (11) N° du brevet : 8816

(21) N° Dépôt: 130068

(54) Titre de l'invention:

SONDEUSE GEOTECHNIQUE

(71) Déposant :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOL  
Route de Biskra - BATNA ALGERIE

(72) Inventeur :  
HOUASSI Abdelouahab

(73) Titulaire :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOL  
Route de Biskra - BATNA ALGERIE

(74) Mandataire :

(30) Données relatives à la priorité:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية  
INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

(19) DZ

براءة اختراع  
**BREVET D'INVENTION**

R2-FO-10

(22) Date de dépôt: 05.02.2013

(11) N° du brevet : 8817

(21) N° Dépôt: 130069

(54) Titre de l'invention:

STANDARD PENETROMETRE TEST AUTOMATIQUE

(71) Déposant :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOL  
Route de Biskra-BATNA ALGERIE

(72) Inventeur :  
HOUASSI Abdelouahab

(73) Titulaire :  
Etablissement HOUASSI MEDITOOL  
Route de Biskra-BATNA ALGERIE

(74) Mandataire :

(30) Données relatives à la priorité:

**الملحق رقم (03): منتجات بعض المؤسسات محل الدراسة**

QUALITÉ



# SOMACBA

Votre Partenaire Sérieux, Compétent et Efficace

FIABILITÉ



DISPONIBILITÉ



Pour tous renseignements  
Adressez vous à

## SOMACBA

Siège social : Cité des frères Khezzar  
742 logts, B.P 75 (05000) Batna - Algérie  
Téléfax : +213 (0) 33 80 73 24  
Standard : +213 (0) 33 81 20 40

CHOIX



SOMACBA 033 81 20 40

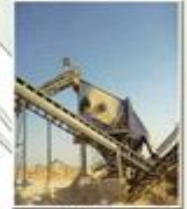


# SOMACBA

شركة مواد البناء باتنة  
Société Matériaux de Construction Batna



- ENTREPRENEURS
- PROMOTEURS
- AUTO-CONSTRUCTEURS



E.P.E / Société Par Action au capital de 447 000 000 DA

## LA SO.MA.C.BA

Avec ses 37 ans d'expérience dans la production et la transformation de matériaux de construction, met à votre disposition, à des prix étudiés, une gamme variée de produits agglomérés et éléments en béton, ciment, plâtre, granulats de haute qualité, et ce à partir de ses différentes unités implantées à travers la Wilaya de BATNA.



### Produits

- Parpaing, Hourdis ...
- Bordures de trottoir
- Tuyaux (Buses)  $\neq \emptyset$
- Claustres
- Pavés autos-bloquants
- Poutrelles pré-fabriquées
- Dalles de revêtement pour talus
- Supports électriques (poteaux)



### usine d'agglomérés-Béton

OUED TAGA



### Station de concassage

AIN-TINN

### Produits

- Sables
- Graviers
- Tout-venant concassé
- Grains de riz
- Ballast
- T.V.S



### Plâtrière

BOULHILET

### Produits

- Plâtre semi-hydrate de construction (S.H)
- Plâtre semi-hydrate surfin (S.H.S) pour éléments préfabriqués moulage, décoration...





# Entreprise Bouteilles à Gaz

Bouteilles à GAZ 3kg



Bouteilles à GAZ 6kg camping



Bouteilles à GAZ 35kg



Bouteilles à GAZ 13kg



Bouteilles à GAZ 6kg Domestique



## Entreprise Bouteilles à Gaz

Extincteur CO2 2Kg



Extincteur CO2 6Kg



Extincteur à poudre 6Kg et 9Kg



## **IDENTIFICATION :**

### **PRÉSENTATION DE LA FILIALE :**

La filiale les Moulins des Aurès est composée d'une Unité Siège sise à la zone industrielle Kechida - Batna et de deux Unités de Production et de Commercialisation Batna et Arris.

La capacité de trituration des deux unités est de 2 800 Qx/jour en blé dur et 2 000 Qx/jour en blé tendre.

La filiale dispose d'un parc roulant de 32 véhicules répondant aux exigences de la filiale en terme d'approvisionnement en matières premières et de distribution des produits destinés à la vente à travers son réseau commercial constitué de 26 points de vente.

GRUPE AGRO-INDUSTRIES : AGRODIV.

S.G.P : CEGRO - Alger.

GRUPE : SMIDE - Constantine.

DÉNOMINATION DE L'EPE : Les Moulins des Aurès - Batna.

CAPITAL SOCIAL : 367 000 000 DA.

ADRESSE : Zone Industrielle Kechida - Batna.

DATE DE DÉMARRAGE (FILIALE) : 1998.

DATE D'EXTENSION : 1998 (UPC - Batna).

DATE DE RÉNOVATION : Mai 2015 (UPC - Batna).

IDENTIFICATION FISCALE (NIF) : 099805022206276.

NUMÉRO D'ARTICLE D'IMPOSITION : 05715901042.

TÉLÉPHONE : 033 22 24 52.

FAX : 033 22 24 38.

E-MAIL : [smideaures@yahoo.fr](mailto:smideaures@yahoo.fr)

### **ACTIVITÉ PRINCIPALE :**

**Production et Commercialisation Semoules, Farines et Dérivés.**

### **LES PRINCIPAUX PRODUITS FABRIQUÉS :**

- SEMOULES (Extra et courante) ;
- FARINES (Panifiable et courante) ;
- ISSUES DE MEUNERIE.

### **LES PRODUITS FABRIQUÉS :**

#### **LES SEMOULES :**

- Semoule extra 25 kg.
- Semoule extra 10 kg.
- Semoule extra 05 kg.
- Semoule courante 25 kg.
- Semoule 3SF 25 kg.



#### **LES FARINES :**

- Farine Panifiable 50 kg.
- Farine Courante 25 kg.
- Farine Courante 10 kg.
- Farine Courante 05 kg.
- Farine Courante 02 kg.
- Farine Courante 01 kg.



Unité les Moulins Des Aurès Groupe SMID

Fabrication semoule et farine



Camion Grue



Pompe à Béton



Pelle hydraulique



Finicheur



Compacteur



Ravitailleuse



SCIMAT/ La Société des Ciments de Ain Touta



Ain Touta





**SARL CGAEB BATNA**  
**CHETIOUI ET FILS**

**Fabrication**  
**Carrelage Toutes**  
**Dimensions**



**Fabrication**  
**Treillis Soudé**



**Fabrication De Bordure**  
**Parpaing-Hourdis**  
**Pavé-Claustrat**



**ADRESSE: ROUTE DE BISKRA**  
**COMMUNE DE OUED CHAABA**  
**WILAYA DE BATNA**  
**(BP 65 CITE AN-NASR)**  
**EMAIL: adel\_24chte@hotmail.fr**

**TEL/FAX: +213 33 86 52 30**  
**GERANT: +213 661 34 11 96**  
**COMMERCIAL: +213 555 61 93 14**  
**+213 555 61 93 15**  
**+213 555 61 93 17**



S.A.R.L  
**FILTRES**



معاً من أجل بناء اقتصاد وطني قوي  
Ensemble construisons  
une économie nationale forte



### **S.A.R.L. FILTRES ?**

- Communauté de 100 personnes dont 10 cadres hautement qualifiés pilotée par un manager singulier et intuitif qui grâce à sa vision a implanté la première unité de fabrication des filtres en Algérie.
- Usine implantée sur 21000 m<sup>2</sup> dont 9000 m<sup>2</sup> couvertes.
- Des fournisseurs de matières premières rigoureusement sélectionnés.
- Machines de dernière génération. Technologie innovatrice.
- Des produits performants aux avantages incontestés.
- Sensibilité affichée aux problèmes environnementaux.

**الملحق رقم (04): التسويق الابتكاري في بعض المؤسسات محل  
الدراسة**



## المنتجات الجديدة بمؤسسة TOMACO



Rouleau de treillis soudé 15x15



Rouleau de treillis soudé 15x17



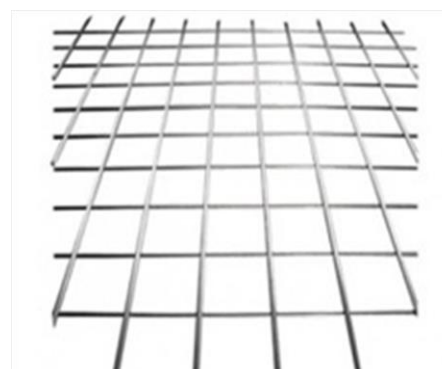
Rouleau de treillis soudé 15x20



Panneau de treillis soudé 15x15



Panneau de treillis soudé 15x17



Panneau de treillis soudé 15x20

## Unité les Moulins Des Aurès Groupe SMID

سميد وفريسة الأوراس  
ذوق... وتقاليد منذ 1973



مصاحن الأوراس - باتنة  
مجمع سميد قسنطينة  
**LES MOULINS DES AURES**  
GROUPE SMIDE CONSTANTINE

الترابطة، للخطبة الصناعية بكلمة، باتنة  
الهاتف: 033.22.24.52 الفاكس: 033.22.24.38  
مصلحة المستهلك: 05.55.00.94.94

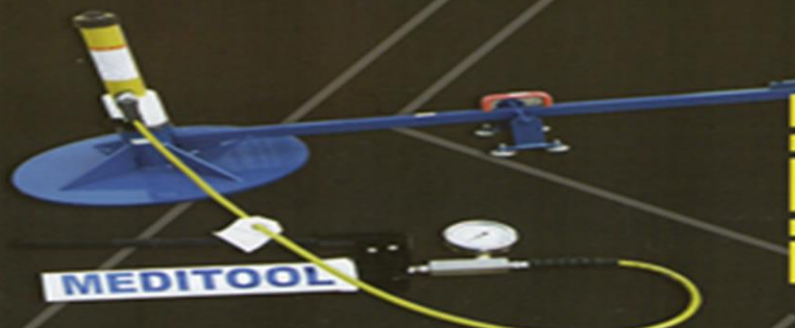




## ESSAIS A LA PLAQUE

CET ESSAI A POUR OBJET LA DÉTERMINATION DU MODULE DIT = MODULE SOUS CHARGEMENT STATIQUE A LA PLAQUE = D'UNE PLATE-FORME.

L'ESSAI S'APPLIQUE AUX PLATES FORMES D'OUVRAGES DE TERRASSEMENT ET LA CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES, FERROVIAIRES, AÉROPORTUAIRES ET RÉALISÉES AVEC LES MATÉRIEAUX DÉFINIS DANS LA CLASSIFICATION DE LA NORME NF P 11-300



### DONNÉES TECHNIQUES

UNE PLAQUE DE CHARGE DE Ø 600 mm, 300 mm ± 2 mm

UN VERN D'UNE CAPACITÉ DE 20 T

UNE POMPE HYDRAULIQUE A MAIN AVEC UN MANOMÈTRE DE PRESSION RELIÉ AU VERN PAR UN FLEXIBLE.

UNE POUTRE DE 1500 mm

LE 1<sup>ER</sup> BOUT RELIÉ A LA PLAQUE ET LA 2<sup>ÈME</sup> RELIÉ A UN COMPAREUR

- MOB : + 213 (0) 550.950.595
- TEL : +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX : + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL : MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE : ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION, LOCATION ET MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES ET FORAGE D'EAU

[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)



## SONDEUSE GEOTECHNIQUE

TARIÈRE - CAROTTAGE - FORAGE - SPT

MODÈLE TRACTABLE SUR UN ESSIEU AVEC UN MOTEUR DIESEL ENTRAINANT DES POMPES HYDRAULIQUES (PLUSIEURS CORPS) DESTINÉ AU SONDAGE PAR TARIÈRE OU CAROTTAGE.

UN MAT D'UNE COURSE UTILE DÉPENDANT DU MODÈLE COMMANDE UNE ROTATION ET TRANSLATION HYDRAULIQUE. STABILISATION DE LA SONDEUSE PAR DES VERNS HYDRAULIQUES.

AUSSI MEDITOOL PROPOSE LE MONTAGE DES DIFFÉRENTS TYPES DE SONDEUSES SUR CAMION SUR CHENILLE (MÉTALLIQUE OU EN CAOUTCHOUC)



### DONNÉES TECHNIQUES

#### CENTRALE HYDRAULIQUE :

PUISSANCE UTILISÉE : 35 CV

PUISSANCE MOTEUR : 45 CV

#### MAT DE FORAGE

POUSSEE : 0 A 2000 kg

TRACTION : 0 A 2500 kg

COURSE : 3020 mm

#### SOUMET ET DE MAT :

HAUTEURS SOUS ROUES : 4200 mm

#### TÊTE DE ROTATION

VITESSE DE ROTATION : 0 A 300 TR/MIN

COUPLE : 0 A 300 N.M



- MOB : + 213 (0) 550.950.595
- TEL : +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX : + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL : MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE : ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION, LOCATION ET MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES ET FORAGE D'EAU

[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)





## SONNETTE DE BATTAGE HYDRAULIQUE SUR CHENILLE

LA SONNETTE DE BATTAGE HYDRAULIQUE SE BASE SUR UNE CHENILLE SOLIDE AVEC COURONNE D'ORIENTATION ET CHAINES EN CAOUTCHOUC.

L'ENTRAÎNEMENT S'EFFECTUE PAR UN MOTEUR DIESEL QUI A DONNÉ ÉPREUVE DANS BEAUCOUP DE MACHINES DE CHANTIER.

ÉTANT ÉTANT DONNÉ QUE NOUS TENONS À GRANDE STABILITÉ, IL EST AUSSI POSSIBLE D'ARRACHER DES PIEUX ET PERCER DES TROUS POUR DES DOUILLES EN OPTION.



### DONNÉES TECHNIQUES

LONGUEUR TRANSPORT :	3000 mm
HAUTEUR TRANSPORT :	1,8 m
POIDS AVEC MARTEAU :	2.800 kg
HAUTEUR SOUS MARTEAU :	2 m
SORTIE DE PORT :	1 m
NOMBRE DE COUPS / MIN :	710-880
JOULE :	785
POIDS DE MARTEAU :	80 kg
PRESSION D'HUILE / BAR :	130-145
BAC À HUILE / L :	180 L

- MOB. + 213 (0) 550.950.595
- TEL. +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX. + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL: MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE: ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION, LOCATION  
ET MAINTENANCE  
D'ÉQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES  
ET FORAGE D'EAU

[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)



## CAROTTEUSE À BITUME

C'EST UNE MACHINE QUI RELIE UN MOTEUR À ESSENCE AVEC UN CAROTIER NORMAUX.

DESTINÉE SPÉCIALEMENT POUR LE CONTRÔLE DE QUALITÉ DES ENROBAGES HYDROCARBONÉS.

LE DIAMÈTRE DE RÉFÉRENCE EST 100 Ø



### DONNÉES TECHNIQUES

ENTRAÎNÉ PAR UN MOTEUR À ESSENCE DE 6,5 CV
TRANSMISSION À COURROIES
DIMENSION 73 x 36 x 80 cm
HAUTEUR UTILE 450 mm
CONNEXION 1 1/4"

- MOB. + 213 (0) 550.950.595
- TEL. +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX. + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL: MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE: ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION, LOCATION  
ET MAINTENANCE  
D'ÉQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES  
ET FORAGE D'EAU

[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)



### PENETROMETRE DYNAMIQUE LOURD

CETTE APPAREILLE DÉTERMINE LA RÉSISTANCE DES SOLS ET DES ROCHES ENTRAÎNÉ PAR UN MOTEUR HYDRAULIQUE.

LA RÉSISTANCE À LA PÉNÉTRATION EST DÉFINIE COMME LE NOMBRE DE COUPS POUR ENFONCER LE CONE SUR UNE DISTANCE DÉFINIE.



#### ⚙️ DONNÉES TECHNIQUES

POIDS DE LA MASSE : 63.5 kg - 64 kg

HAUTEUR DE CHUTE : 0.5 m - 0.75 m

POINTE 0.60 kg , Ø 50 mm

A = 10 Cm<sup>2</sup>

TIGE : 6.24 kg - L : 1 m , Ø 32 mm

MANCHONS : 0.91 kg

GOUJON : 0.22 kg

CASQUE : 1.37 kg



- MOB: + 213 (0) 550.950.595
- TEL: +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX: + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL: MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE: ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION , LOCATION  
ET MAINTENANCE  
D'EQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES  
ET FORAGE D'EAU

[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)



### SPT AUTOMATIQUE

CETTE MÉTHODE PERMET DE DÉTERMINER LA RÉSISTANCE DES SOLS À LA BASE D'UN FORAGE.

À LA PÉNÉTRATION DYNAMIQUE DU TUBE CENTRAL FENDU D'UN CAROTTIER ET DU PRÉLEVEMENT D'ÉCHANTILLONS À DES FINS D'IDENTIFICATION.



#### ⚙️ DONNÉES TECHNIQUES

UNE MASSE DE 65 kg

UNE ENCLUME D'UNE HAUTEUR DE 75 cm

UN SYSTEME HYDRAULIQUE

- MOB: + 213 (0) 550.950.595
- TEL: +0213 (0) 33.30.70.10
- FAX: + 213 (0) 33.30.70.09
- EMAIL: MEDITOOL@HOTMAIL.FR
- ADRESSE: ROUTE DE BISKRA - BATNA - ALGERIE

FABRICATION , LOCATION  
ET MAINTENANCE  
D'EQUIPEMENTS GEOTECHNIQUES  
ET FORAGE D'EAU

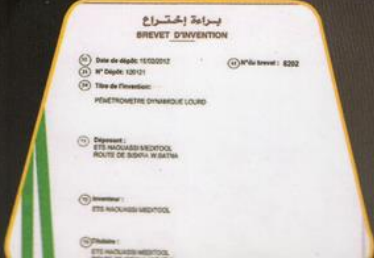
[WWW.MEDITOOL-DZ.COM](http://WWW.MEDITOOL-DZ.COM)



# COMPOSANTS HYDRAULIQUES:



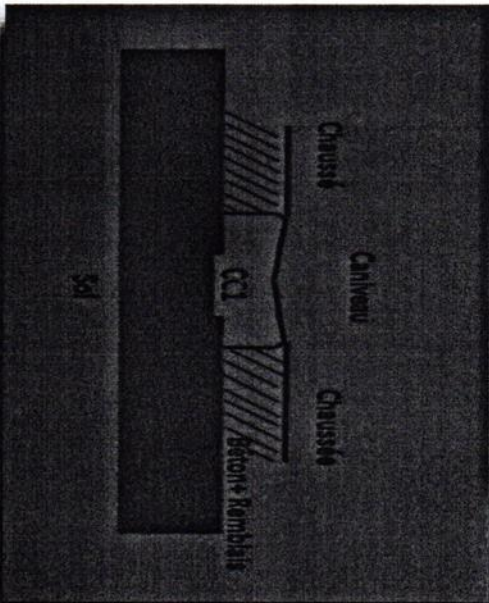
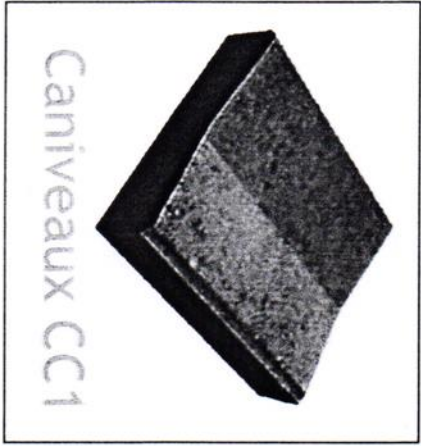
# MEDITOOL





Somacha

# Mode d'emploi de Caniveau de Bordure CC1

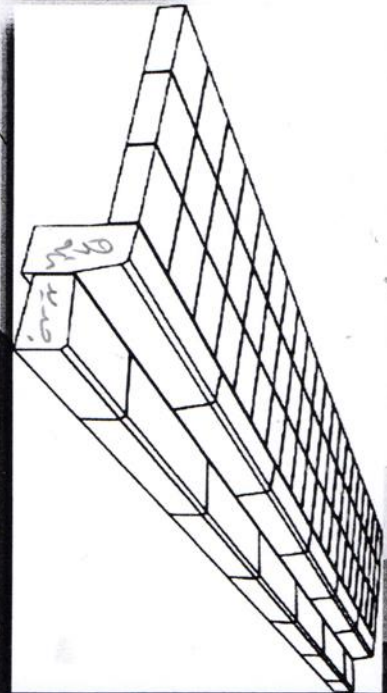
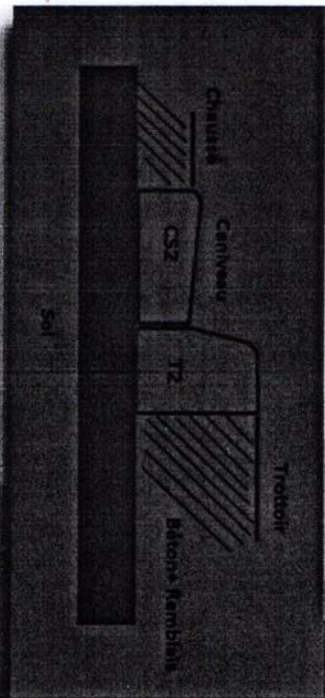






Somacha


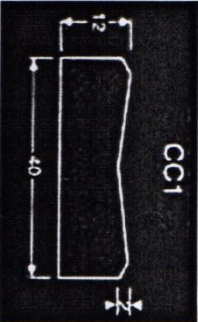

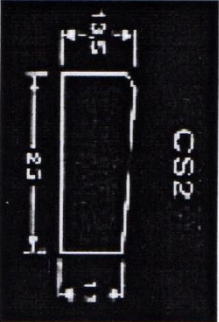
# Mode d'emploi de Caniveau de Bordure CS2





Somacba

## Caractéristiques Technique Caniveaux CC1 Et CS2

PHOTO	COTES Cm	APPELLATION	CAT.	UNITE PALETTE	POIDS UNITAIRE KG	POIDS par palette KG
		caniveaux	CC1	24	55	1320
		CONTRE BORDURE	CS2	20	74	1480



# Certificat

Certificate

N° 2005/25505a

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION ET VENTE DE CIMENTS.**  
**PRODUCTION AND SALE OF CEMENTS.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 14001 : 2004**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Direction Générale : 73 bis, rue Benflis La Verdure BATNA 05000 ALGERIE

Unité de Production : Cimenterie Aïn Touta AÏN TOUTA 05500 ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-10-19

Jusqu'au\*  
Until\*

2011-12-01

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

ISO 14001:2004 certification by AFAQ AFNOR INTERNATIONAL, certifies that the management system implemented by the company SCIMAT (Société des Ciments de Aïn Touta) is in conformity with the requirements of the standard ISO 14001:2004. The certification is valid from 19/10/2010 to 01/12/2011. AFAQ AFNOR INTERNATIONAL is a member of AFNOR International.

This document is the property of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL. It is not to be used for any other purpose. The information contained in this document is confidential and its disclosure to any other party is strictly prohibited. The only official source is the certificate holder.



