

"استخدام مخطط ايشيكاوا لتحليل البيانات الضخمة في صنع القرار واتخاذه للأعمال"

إعداد الباحث:

م. د. حيدر نجم عبد الله العقيلي

العراق - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجامعة المستنصرية - كلية الآداب - قسم المعلومات وتقنيات المعرفة
التخصص الدقيق: علم البيانات
مكان العمل: وزارة التربية - المديرية العامة للمناهج - قسم المكتبات



الملخص:

ان الارتفاع بمستوى أداء العمل وتطوير اجراءاته يتطلب من الاعمال والشركات ان توظف الأساليب الإحصائية في تحليل بياناتها الضخمة التي تمثل عنصر رئيس في عملية صنع القرار بالوقت المناسب. لذا تهدف الدراسة الى اعتماد اساليب ومنهجيات العمل الحديثة عن طريق تحليل مصادر البيانات الضخمة التي تمتلكها لتتنقح منها في دعم اتخاذ القرار بما توفره من معلومات متكاملة عن العمل، فضلا عن تشجيع إدارات الاعمال الى توفير الموارد البشرية المتخصصة في استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل مصادر البيانات الضخمة. واستخدمت الدراسة المنهج التطبيقي والتحليلي والحالات من خلال تطبيق مخطط ايшиكاوا لتحليل ومعرفة أسباب المشكلة التي حددها مبدأ باريتو مسبقا خلال معالجته لنتائج تحليلات بيانات المعاملات في شركة دار دجلة للنشر، اما ادواتها فتمثلت باللاحظة والسجلات والوثائق والنتائج الفكري والعصف الذهني. وكانت اهم نتائجها وجود ضعف في اتخاذ القرارات الترويجية لأنها لم تبني على خطة مسبقة تتضمن التخطيط للإعلان والتسويق القائم على دراسة السوق التي تؤدي الى صحة صنع القرار واتخاذة، إضافة ان الاستراتيجيات في الإعلانات كانت متبدلة وعشوانية وغير منتظمة لأن مدير العلامة التجارية ومدير التسويق والإعلان في دار النشر لم يعملوا كفريق واحد فكل واحد منهم كان له رأيه واجتهاده الخاص مما أثر سلبا على الترويج وبالتالي انحراف الحملات الترويجية واغفالها المجالات الموضوعية ذات الاستثمار الضعيف. واقتصرت الدراسة ان تراعي دار النشر في اعمالها مستويات السوق عبر التوأجد على المستوى المحلي والدولي والعالمي، وان تضع ميزانية وتوزعها بين ادوات مزيج الترويج في العمل كترويج المنتجات، والإعلان، والعلاقات العامة والنشر ، والتسويق المباشر ، والبيع الشخصي ، فضلا عن توظيف قنوات التسويق الرقمي المتاحة على شبكة الانترنت الذي يعمل على زيادة حجم المنتجات وارتفاع الأرباح بما تنتجه من ردود فعل فورية تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذة بدقة في إدارة توجيه الإنفاق على الحملات الترويجية وضمان عدم انحرافها عن أهدافها وتوزيعها بانتظام على جميع المجالات الموضوعية لإصداراتها بالنتيجة ضمان جودة اداء الاعمال.

الكلمات المفتاحية: مخطط ايшиكاوا؛ البيانات الضخمة؛ صنع القرار واتخاذة.

الإطار المنهجي للدراسة:**المقدمة:**

تعد البيانات الضخمة إحدى أشكال التكنولوجيا الحديثة في مجالات علوم البيانات والمعلومات والمعرفة والشبكات والاتصالات والحواسيب ومن فروعها وتطبيقاتها، فالبيانات الضخمة لا يمكن تحقيق الانتفاع الكامل منها إلا إذا تم تحليلها ومعالجتها بتقنيات وأدوات وأساليب إحصائية لتخرج رؤى وتصورات ونمذج تنبؤية ووصفية تمكنها من دعم عملية صنع القرار بالوقت المناسب لتكون قادرة على احداث التغيير نحو الأفضل في تحسين اداء الاعمال والشركات لترتقي بمستواها في الوقت الحاضر والمستقبل. حيث تم توظيف البيانات الضخمة وأساليبها الإحصائية في شركة دار دجلة للنشر كإحدى مؤسسات المعلومات التي تحتاج إلى تحسين عملية صنع القرار باتخاذه في بيئة عمل ذكية بدل بيئة العمل التقليدية بواسطة استخدام مخطط ايшиكاوا السبب والاثر كإحدى أدوات السنة سيعينا للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة لمساندة عملية صنع القرار. ويعمل هذا المخطط على تحليل كميات كبيرة من البيانات ومعالجتها بتحويلها إلى نماذج وصيغ وأشكال تمثل مصادر للمعلومات بما تظهره من مؤشرات وانماط واتجاهات غير واضحة وغير مكتشفة سابقا في البيانات لتفكر شفرات رموزها وتترجمها إلى مصادر للمعرفة ليتم على غرارها اتخاذ قرارات ذكية في العمل مثل اكتشاف فائز في انتاج نوعية إصدارات لا جدوى منها او ظهور ميول قرائية جديدة للعملاء او تغير سلوكيات حديثة للشراء او بيان أسباب مشكلة انخفاض حجم

المبيعات لمجالات موضوعية معينة او تحديد احرف الحملات الترويجية التي على غرارها تتمكن دار النشر من توظيفها في وقت مبكر لتحسين أدائها في مجالات الابداع والإنتاج والتآف و الترويج للمبيعات لتحقيق قيمة مضافة لعملها. علما ان كثير من الاعمال والشركات لا زالت تجهل كيف يمكن لها ان تستفيد من البيانات الضخمة ومعرفة مصادرها المتوفّرة لديها وان تفهم كيفية توظيفها عبر تعلم استخدام تقنياتها وادواتها التحليلية واساليبها الإحصائية لتحقيق الإفادة الكاملة منها في العمل بذكاء.

المشكلة:

هناك حاجة ملحة لدى الاعمال والشركات خاصة مؤسسات المعلومات لاكتشاف الفرص واستثمارها للتغلب بالتهديدات وتجنب مخاطرها كتغير أنماط العملاء الشرائية وميولهم القرائية وانحراف الحملات الترويجية وتقلب حاجات السوق وظهور المنافسين وتغير قيمة سلسلة التوريدات والافلاس. لذا ان تحليل مصادر البيانات الضخمة المتوفّرة في الاعمال والشركات بعد عنصر رئيس لصنع القرار في الوقت المناسب للتعامل مع تلك الفرص والمخاطر بشكل إيجابي، لأن ذلك يتطلب امتلاك المهارة الازمة لتوظيف النتائج التي تفرزها تقنيات البيانات الضخمة وأدوات تحليلاتها لتطبيق عليها الأساليب الإحصائية لمعالجتها لتحسين عملية صنع القرار، بالنتيجة فان تعلم كيفية توظيف البيانات الضخمة وتقنياتها وادواتها التحليلية واساليبها الإحصائية الخاصة بها سيؤدي الى توسيع الافق والرؤى والإبداع والابتكار والبحث والتطوير وزيادة الوعي لاكتشاف الفرص والاستثمار الناجح ومضاعفة الربح وتوجيه عملية الانفاق وإدارة الإنتاج والمخزون والترويج بفاعلية ومواجهة المخاطر والتهديدات أي مساندة عملية صنع القرار وسرعة إجراءات اتخاذه في الوقت المناسب لتحسين جودة أداء الاعمال وتطورها.

تساؤلات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لطرح التساؤلات الآتية:

1. كيف يمكن للأعمال ان تستخدم الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الضخمة وتوظيفها لديها؟
2. ما واقع تأثير استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الضخمة على دعم صنع القرار واتخاذه لتحسين أداء الاعمال؟

الأهداف: تروم الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. اعتماد اساليب ومنهجيات العمل الحديثة بواسطة تحليل مصادر البيانات الضخمة والانتفاع منها في دعم صنع القرار بما تتوفره من معلومات متكاملة عن العمل.
2. تشجيع إدارات الاعمال الى توفير الموارد البشرية المتخصصة في استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل مصادر البيانات الضخمة المتوفّرة لديها.
3. بيان المفاهيم الأساسية للبيانات الضخمة وأدوات تحليلاتها واساليبها الإحصائية وخصائصها ومصادرها وأنواع تحليلاتها و المجالات الإفادة منها.

الأهمية:

توظيف نتائج تحليلات الأساليب الإحصائية المختصة بالبيانات الضخمة لإظهار نماذج وشكال ومخططات ورسومات وجداول تساعد في تحديد المشاكل ومعرفة مسبباتها ووضع الحلول لمعالجتها في مجالات إدارة الترويج والإنتاج وسلسلة التوريدات والعرض والطلب في سوق النشر ومعرفة الاتجاهات السلوكية الحديثة للشراء والاحتياجات القرائية المتغيرة وفهم الرغبات للعملاء واهتماماتهم الموضوعية لجذبهم وضمان رضاهم. وتزويد صناع القرار واحاطتهم بالمعلومات الضرورية لمتطلبات عملهم في الوقت المناسب وتحفيزهم للتوجه في العمل نحو بيئه ذكاء الاعمال. وتذليل الطريق امام الباحثين وتشجيعهم في الوقت الحاضر لفهم وتعلم كيفية توظيف التقنيات البرمجية والأدوات

التحليلية والأساليب الإحصائية للبيانات الضخمة في دراساتهم المستقبلية لتحقيق الإفادة الكاملة منها في مجال الاعمال والشركات والمؤسسات لخدمة الأفراد والمجتمع.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: 2026/2025.
- الحدود البشرية (النوعية): المدراء والعاملين في دار دجلة للنشر والبالغ اعدادهم (14) مبحوث بواقع (12) موظف و(2) مدير ووكيله.
- الحدود الموضوعية: البيانات الضخمة.
- الحدود المكانية: شملت الدراسة دار دجلة للنشر في محافظة بغداد - جمهورية العراق.

مصطلحات الدراسة:

مخطط ايشيكاوا: Ishikawa Diagram هو مجسم بياني من أدوات ستة سيغما Six Sigma للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة، يسمى مخطط (هيكل السمكة) Fishbone، او مخطط (المسبب والاثر)، او استراتيجية او منهجية او أسلوب او طريقة (كايزن)، ومخطط (ايشيكاوا)، هي تقنية تخطيطية تستخدم كأداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد أسبابها المحتملة مع إيجاد مجموعة من الحلول المتكاملة لها، لينتهي بشكل شبيه لعظم هيكل السمكة مرتبة بطريقة هرمية، حيث يمثل الرأس المشكلة الرئيسية، والعمود الفقري وتفرعاته تمثل المسببات الرئيسية والفرعية، ويمكن العثور على حل فاعل بعد العصف الذهني لتصنيف بعض الأفكار في مجموعات للتركيز على السبب الجذري للمشكلة أي الاعتماد على التجربة والأفكار بدلاً من البيانات الكمية، ويمكن استخدامه مع أدوات التحليل الأخرى مثل ميدا باريتو ووضع الفشل وتحليل النتائج وتحليل شجرة الخطأ (George, 2018, p1-2).

البيانات الضخمة BD: Big Data هي تراكم كميات كبيرة جداً من البيانات رسمية أو غير رسمية أو نصف رسمية تنتج بشكل الكتروني على شبكة الانترنت وتمثل نسبتها الأكبر وبشكل ورقي، وهي أحد فروع علم البيانات، تمثل الأصول المعلوماتية للتكامل المعرفي، والحد الأدنى لضخامتها واحد تيرابايت وتقاس بالبايت، ويصعب التقاطها ومعالجتها وتحليلها وإظهار نتائجها باستخدام نظم إدارة قواعد البيانات التقليدية مثل MySQL وإنما باستخدام أدوات خاصة مثل Hadoop، ومصادرها هي الاجتماعية، والآلية، والمعاملات، وأنواعها مهيكلة، وغير مهيكلة، وشبه مهيكلة، وخصائصها الحجم، والتنوع، والتقارب، والتباين، والتقلبات، والصحة، والموثوقية، والتمثيل البصري، والتعقيد، والثغرة الأمنية، والقيمة، والاضمحلال.

تحليلات البيانات الضخمة BDA: عمليات إجرائية يقوم بها الأفراد والمؤسسات بواسطة تقنيات وأدوات برمجية وإحصائية متقدمة لتحليل البيانات الضخمة ومعالجتها لكشف العلاقات والارتباطات والانماط والاتجاهات غير المعروفة فيها ونمذجتها ومحاكاتها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة ذات قيمة مضافة قابلة للاستخدام بغية الحصول على رؤى جديدة يمكن الانتفاع منها في الابداع والابتكار والإنتاجية والتنافسية والتبني بالنتائج المستقبلية وتحديد الفرص والتهديدات والأزمات والافلاس وكسب رضا العميل وكشف الاحتيال وزيادة الربح وخفض الكلفة واتخاذ القرارات، وأنواعها الوصفية، والاستكشافية، والتنبؤية، والسببية، والآلية، والارشادية، والتشخيصية (عدد الباحث).

صنع القرار واتخاذة:

هو اجراء او عملية منطقية تتم وفق منهج عقلاني يهدف لتشخيص مشكلة او غرض، يجمع البيانات ويحللها الى معلومات يستند عليها في تقييم الحلول والبدائل المتوفرة والمتحدة، ليتم على غرارها اقتناه وترشيح واختيار الخيار الأسباب والأفضل ليتحول فيما بعد الى برنامج وخطة عمل يمكن تنفيذها للوصول الى النتائج المطلوبة وتحقيقها (الأخضر وبوبعاية، 2013، ص 78-80).

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل وكما أشرنا سابقاً في حدود الدراسة فقرة الحدود البشرية وهم المدراء والعاملين في دار دارة للنشر والبالغ اعدادهم (14) مبحث بواقع (12) موظف و(2) مدير ووكيله.

منهج الدراسة: تم استخدام مناهج البحث العلمي ادناء لملايئتها لطبيعة عمل الدراسة:

- استخدام المنهج التطبيقي عبر تطبيق اسلوب احصائي في الدراسة هو مخطط ايшиكاوا السبب والاثر.
- استخدام المنهج التحليلي عبر تحليل نتائج تطبيق مبدأ باريتو للإنتاجية لمعرفة أسباب مشاكلها في الدراسة.
- استخدام منهج دراسة الحالة عبر تناول شركة واحدة وهي دار دارة للنشر في الدراسة التي من الممكن تعميم نتائجها على سائر الشركات لاسيما دور النشر لاتباع هذا النهج في العمل.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على:

1. **الملاحظة:** تم اعتماد هذا الاسلوب في البحث للاطلاع على موقع دار دارة للنشر على شبكة الانترنت من تعليقات واعجابات ومشاركات لأخذ فكرة عن ميول العملاء (القراء) اتجاه المجالات الموضوعية والفكرية التي يرغبون بها وأي الإصدارات الأكثر رواجاً ومبيعاً وفي أي مجال موضوعي سابقاً وحالياً، ومقارنتها مع نتائج تطبيق مبدأ باريتو للإنتاجية على قوائم وفوائير البيع، فضلاً عن معرفة الواقع المهني من حيث قدرة مواردهم البشرية المؤهلة لاستخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائية وتطبيقاتها في إجراءات العمل لديهم، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لإنجاز الدراسة للخروج بنتائج دقيقة.

2. **السجلات والوثائق:** استخدمت هذه الأدوات الخاصة بدور النشر المبحوثة كالكتالوجات وشهادات التأسيس وقوائم وفوائير البيع والشراء للاطلاع عليها لتوثيق وتجميع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة.

3. **النتاج الفكري:** لتعطية الجانب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة (كتب، رسائل جامعية، مقالات وبحوث الدوريات، التقارير السنوية، المدونات العلمية في الموقع الالكتروني الرصينة).

4. **العصف الذهني:** تم عقد جلسات العصف الذهني بالمشاركة مع العاملين في دار دارة لتقاطع الأفكار وتبادل الآراء والرؤى لتحديد المشاكل ومناقشة مسبباتها الرئيسية والفرعية واقتراح الحلول المناسبة لها بغية الخروج بنتائج دقيقة لإنجاز الدراسة.

الوسائل الإحصائية:

مخطط ايшиكاوا: هو مجسم بياني من أدوات ستة سيعينا للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة، يسمى مخطط (هيكل السمكة) Fishbone، او مخطط (السبب والاثر).

الدراسات السابقة:

1. وتناول الباحث (محمد شحاته، 2018) في دراسته نموذج مقترن لاستخدام تحليلات البيانات الضخمة في تحسين جودة التقارير المالية وانعكاساتها على مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي في البيئة المصرية، التي تهدف إلى تشخيص المخاطر التي تعيق استخدام تحليلات البيانات الضخمة في إعداد التقارير المحاسبية المالية وغير المالية وعرضها وكشف العلاقة بين استخدام تحليلات البيانات الضخمة وتحسين جودة التقارير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي المالي وغير المالي بالشركات، وكانت أهم نتائجها أن تقنيات البيانات الضخمة تساند الإدارة في رسم السياسات والخطط المستقبلية التي تساعد على الابتكار والإبداع لتحقيق التميز في الأداء، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تعزيز البيانات الضخمة يؤدي إلى إدارة المخاطر وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركات واحكام الرقابة بشكل استباقي، فضلاً عن تشجيع الشركات المالية على تحقيق الافادة من تحليلات البيانات الضخمة في مجال نظم المحاسبة المالية ونظم المعلومات.

2. أما دراسة الباحثان (شهد العشي وضحى بادي، 2021) التي تناولتا تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكن لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، فكانت تهدف إلى معالجة العلاقة السياقية بين تحليلات البيانات الضخمة وأهميتها من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بالتركيز على مفهوم إدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية وركائزها ومرافقها، أما أهم نتائجها فقد بيّنت أن نوع العلاقة بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية هي علاقة تكاملية تحقق أهداف اتخاذ القرارات التسويقية الآتية، فضلاً عن دعمها للتبنّي بالقرارات التسويقية التي توّاكب الاحتياجات المعرفية المستقبلية، وكما توصلت الدراسة إلى ضرورة تعمق الباحثين في دراسة العقبات التي تواجه تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية، وكذلك تحقيق الانتفاع الكامل من البيانات الضخمة المتاحة على الشبكات الاجتماعية وتحليلها بالاعتماد على إدارة المعرفة المستدامة ورकائزها لتحقيق الفوائد طويلة وقصيرة وطويلة الأمد.

3. وجاءت دراسة الباحث (أحمد رشوان، 2022)، التي تناولت تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لرشاقة ومرؤنة سلسلة التوريد على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية، التي تهدف إلى التعرف على تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريدات بالتطبيق على عينة من شركات قطاع الصناعات الغذائية داخل نطاق محافظة الإسكندرية، وجاءت النتائج بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليلات البيانات الضخمة على أداء سلسلة التوريد المستدام والرشيق والمرنة في الشركات، أما التوصيات أهمها أن تقوم البحوث بدراسة العوامل المادية كالهيكل التنظيمي والعوامل السياقية كحجم الشركة ومتطلبات السوق واستراتيجية الشركة بالإضافة لمتغيرات الدراسة الحالية وذلك لزيادة درجة جودة التوافق.

4. وأشارت دراسة الباحث (متولي، 2022) التي تناولت دور تطبيقات البيانات الضخمة في التبنّي بإفلاس الشركات في بيئة الأعمال السعودية، باستهدافها اختبار دور تطبيقات البيانات الضخمة في التبنّي بإفلاس الشركات عبر تحليل ميداني في بيئة الاعمال السعودية. وجاءت نتائجها بأن البيانات الضخمة يعدها متغير حديث في بيئة الاعمال ولها تأثيرات ومنافع محاسبية كالالتبنّي بحالات الفشل والإفلاس المالي للشركات التي تقع على عائق ثلاثة عناصر رئيسة هي نظام الرقابة الداخلية والمراجع الخارجية وتبنّيات المحللين الماليين، وأوصت الدراسة بان الخطوة الاكبر للبيانات الضخمة يمكن في بطء تكيف المحاسبين والمراجعين مع هذه التقنيات التي أصبحت واقعاً تسعى اليه الشركات المنافسة، لذا يجب تطوير مهارات المحاسبين والاستفادة من تطبيقات ذكاء الاعمال التي تتعامل مع كم ضخم من البيانات وتقنياتها.

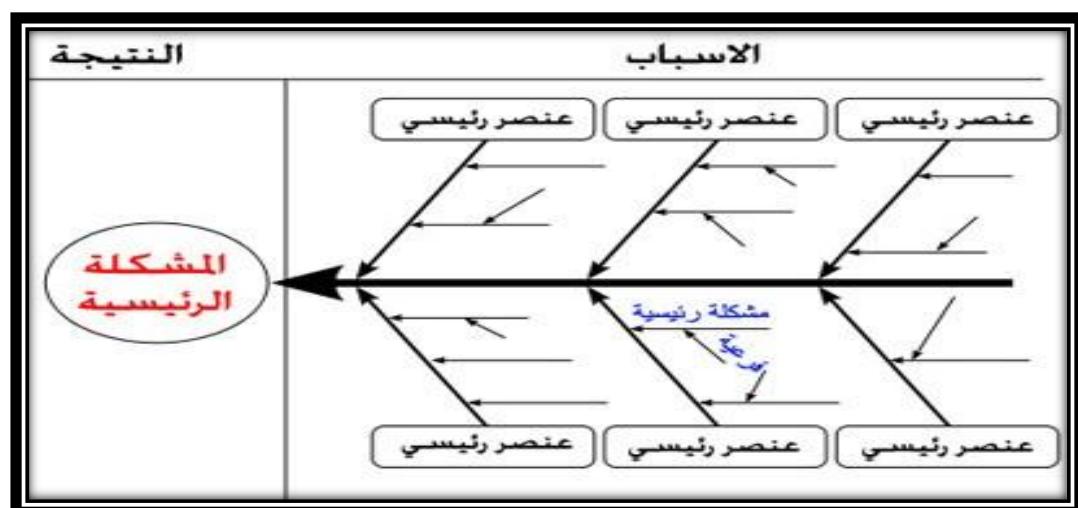
5. توصل الباحث (منذر الانصاري، 2023) في استخدام البيانات الضخمة في مجال الإحصاءات الرسمية، ان الكم الهائل من البيانات المنتج في الحياة اليومية للأفراد او الاعمال او الشركات والمؤسسات في مختلف المجالات يتم معالجتها بطريقتين لإنتاج معلومات

وإحصاءات رسمية كبيرة ومتنوعة لتسخدم في الوقت الحقيقي المناسب لها وهم التقليدية والالكترونية اما التقليدية فتعتمد مصادر البيانات أساساً على بيانات السجلات والمعاملات الإدارية والمسوحات اما الالكترونية فتعتمد الأجهزة وبرمجياتها التي تتجهها شبكة الانترنت وموقعها المختلفة، وخلاصت الدارسة الى أهمية بناء قدرات الكفايات المهنية للموارد البشرية المؤهلة والمختصة في مجالات الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات التي تسهم في تحليل البيانات الضخمة لإنتاج الإحصاءات الرسمية بشكلها التقليدي والالكتروني، مع ضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية البيانات الضخمة لدى العاملين في القطاع الاحصائي الرسمي من مدرباء وعاملين في الاعمال والشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مع العمل مستقبلاً لبناء استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء الرسمي باستخدام مصادر البيانات التقليدية وغير التقليدية ليتم عن طريقها استغلال البيانات المتوفرة عبر مشاريع تجريبية لإنتاج إحصاءات رسمية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مخطط ايشيكawa Ishikawa Diagram

- مفهوم مخطط ايشيكawa: يقصد به هو مجسم بياني من أدوات ستة سيغما للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة، يسمى مخطط (هيكل السمكة) Fishbone، او مخطط (المسبب والاثر)، او استراتيجية او منهجة او أسلوب او طريقة (كايزن)، ومخطط (ايشيكawa) Ishikawa، هي تقنية تخطيطية وضعها خبير مراقبة الجودة الاحصائي الياباني كارو ايشيكawa في جامعة طوكيو الذي عمل في أحواض بناء السفن في كاواساكى استخدماً كأداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد أسبابها المحتملة مع إيجاد مجموعة من الحلول المتكاملة لها، تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث المشكلة او النتيجة وتصوير العلاقة بشكل تخططي بين الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية او التفصيل او كنتيجة معطاة، لينتهي بشكل شبيه لعظم هيكل السمكة مرتبة بطريقة هرمية، حيث يمثل الرأس المشكلة الرئيسية، والعمود الفقري يتفرع ليدعم احد الطرفين اما العظام فالفرعية منها تمثل العناصر الرئيسية للمشكلة والمتعلقة منها بالعنصر الرئيسي تمثل مشكلة فرعية، وجميع الأسهوم الصغيرة التي تؤثر على المشكلة العامة تربط بالأسباب الفرعية ثم الأسباب الرئيسية وهكذا، حيث يمكن العثور على حل فاعل بعد العصف الذهني لتصنيف بعض الأفكار في مجموعات للتركيز على السبب الجذري للمشكلة أي الاعتماد على التجربة والأفكار بدلاً من البيانات الكمية (George, 2018, p1-3) كما في الشكل ادناه:



شكل (1) رسم يوضح مخطط ايشيكawa للسبب والنتيجة

- **ميزايا مخطط ايشيكاوا:** يقدم عصف ذهني مذهل من خلال اثارته أفكار وتصورات متعددة عن المسوبات الرئيسية للمشكلة وزيادة الوعي بها، ويطرح حلول جديدة وراء مبتكرة وحديثة وقائية واستباقية يمكن تبادلها لحل المشكلات، ويساعد على منع تكرار المسوبات في نفس شجرة الأسباب الجذرية للمشكلة، فضلاً عن مرؤنته في منح الشخص إمكانية ملاحظة جميع المسوبات في آن واحد، كذلك يقدم عرض تصويري متكامل ومتراوحة ومتسلسل حسب المستويات ودرجة علاقتها ببعض للأسباب والمسوبات الرئيسية والفرعية للمشكلة، ويمثل أداة رائعة ومرنة لتحليل المشكلة وتحسين كفاءة الأعمال، ويدعم تحسين عملية صنع اتخاذ القرارات واتخاذها بفضل الرؤية الشاملة التي يوفرها، ويعمل على تعزيز روح الابداع والابتكار بين أفراد الفريق وتعزيز العمل الجماعي بتوحيد الجهد وتوجيهها نحو هدف واحد، وتشخيص مواضع الضعف في الإجراءات والعمليات، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ويساهم تحقيق ولاء العميل ورضاه وتعزيز سمعة الاعمال والشركات وعلامتها التجارية بالسوق، لامتيازه بالمرنة والبساطة يمكن توظيفه وتطبيقه في أي بيئة للأعمال.
- **فتات نماذج مخطط ايشيكاوا:** تمثل فتات نماذج تحليل المشكلة في مخطط ايشيكاوا بمشكلات الانتاج 8Ms، وفي بديل الصناعات الخدمية 4SS، والتسويق 9Ps، كما يأتي:
 1. **أ- عوامل الإسهام الخمسة للإنتاج تقنية 5Ms** لتضاف اليها اسهام واحد لتصبح 6Ms واسهامان فيما بعد لتصبح 8Ms هي:
قوه الإنسان: Human Power العقل، العمل الجسدي أو المعرفي، الموارد البشرية، العمل، فقد تكون عاملًا في عدم كفاءة العمل، النشاط الوظيفي الذي ينطوي عليه تصميم المنتج وتسليمها، ويشمل كايزن، اقتراحات.
 2. **آلات/معدات:** Equipment Machines تستخدم في التصنيع في البنية الأساسية لمجال العمل: مكائن، ادوات، أنظمة، والتكنولوجيا لتقدير البرامج أو الأجهزة المستخدمة في الإنتاج.
 3. **مواد:** Materials المدخلات من المواد الخام أو المواد الاستهلاكية او المعلومات المستخدمة في الإنتاج أو التسليم فقد تدار بشكل سيء او خزنها بشكل غير صحيح.
 4. **قياس:** Measure مرحلة أخذ القياسات يدوياً أو آلياً، مع التأكد من موثوقية القياسات الحالية لضمان دقتها، والقياسات الفيزيائية كالحجم، والمسافة، ودرجة الحرارة وما إلى ذلك لمنتج أو ماكينة أو مساحة عمل، والوسط يشمل التقنيات والبيئة.
 5. **طريق/ عمليات:** Methods /Process العمليات، الطرق او الخطوات في عمليات الإنتاج أو التسليم للتقييم الإنجاز، كوجود خطوات ذات صلة أو مراحل ليس لها قيمة في العملية.
 6. **ادارة:** Management (قوة المال، القيادة).
 7. **البيئة الأم:** Mother Environment الطبيعة الام، المهمة، الغرض، العوامل البيئية كالطقس أو الفيضانات أو الحريق التي ستحتاج إلى تحليلها ولا يمكن التحكم بها مجرد التخفيف.
 8. **صيانة:** Maintenance (خدمات ما بعد البيع)

ب- اما النموذج المستخدم في تحليل السبب الجذري وتمثيلها في مخطط بياني في مجال البديل للصناعات الخدمية كانت في البداية ثلاثة 3SS لتضاف اليها واحدة بعد ظهور كورونا لتصبح: (محيط: Surroundings، موردين: Suppliers، انظمة: Systems، كورونا) (العطيشان، 2024، ص 4-2).

ت- اما النموذج شائع الاستخدام في تحليل السبب الجذري في قالب مخطط ايشيكاوا هيكل عظم السمكة لمشكلة تسويق المنتجات في الاعمال والشركات وتمثيلها في مخطط بياني فهو نهج العناصر التسعة للمزيج التسويقي 9Ps، هي: (التخطيط: Planning، الترويج: Promotion، المكان/التوزيع: Place/Distribution، المنتج: Product، السعر: Price، الترويج: Price/Distribution، العنصر البشري: People، العنصر البشري: People).

. (Daniel et al,2011,p8-10)(Presentation, الشغف: Partners، الشركاء : Big Data ثانياً: البيانات الضخمة:

• **مفهوم البيانات الضخمة:** اكثر المتخصصين في مجالات علوم البيانات والمعلومات والحواسيب والاحصاء والاتصالات يشيرون الى ان البيانات الضخمة تمثل احدى مستويات نظم المعلومات والاتصالات وتطورها وذلك من خلال تلبية احتياجات التدفقات السريعة لحزم البيانات والسيطرة عليها على الشبكة (بن هندة، 2014، ص1)، وفي ذات السياق عرفتها شركة التعاون الدولي للبيانات (IDC) بأنها "جيل جديد من التقنيات والبني التحتية المصممة لاستخراج قيمة من احجام كبيرة جداً ومتعددة من البيانات" (McKinsey Global Institute, 2016, P72) عرفها بانها "مجموعة من البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة برامج قواعد البيانات النموذجية لالتقطها وتخزينها وإدارتها وتحليلها" (Anagnostopoulos & Exposito, 2016, P37) اما وكالة كارتر (Gartner) المتخصصة في عالم البيانات فقد عرفتها على انها "ارصدة من المعلومات التي تمتاز بضخامة الحجم والسرعة والتوع الذي يتطلب اشكالاً مبتكرة وفعالة لمعالجتها تختلف عن معالجة البيانات العادي بحيثتمكن من تحسين الرؤيا واتخاذ القرارات وعملية التشغيل الالي" (LeHong & Laney, 2013, P2)، وعرفتها مؤسسة التقنية الامريكية (Tech America) بانها "هي مصطلح يصف كميات كبيرة من البيانات عالية السرعة والمعقدة والمتغيرة التي تتطلب أساليب وتقنيات متقدمة لمكين استيعاب المعلومات وتخزينها وتوزيعها وأدارتها وتحليلها" (Manske & Sangokoya, 2016, P5) فقد عرفتها بانها "تشا عن طريق كل شيء من حولنا، في كل الأوقات، كل عملية رقمية وكل تبادل في وسائل التواصل الاجتماعي ينتج بيانات ضخمة التي تتناقلها الأنظمة وأجهزة الاستشعار والأجهزة النقالة، ولها مصادر متعددة تختلف من حيث السرعة والحجم والتوع وتحتاج إلى معالجة مثالية ومهارات تحليلية" (Miele & Shockley, 2013, P2)، اما الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) فقد عرفها على انها "مجموعات البيانات التي تتميز بالحجم الفائق والسرعة الهائلة والتوع بالقياس إلى أنواع مجموعات البيانات معهودة الاستخدام" (عبد السلام، 2021، ص16)، وكما عرفتها موسوعة ويكيبيديا (Webopedia) بانها "تستخدم للدلالة على حجم هائل من البيانات المنظمة وغير المنظمة لدرجة من الصعب معالجتها باستخدام قواعد البيانات وتقنيات البرمجيات التقليدية" (Beal, 2021, P1)، اما موسوعة إنفستويبيديا فقد عرفتها بانها "عبارة عن نمو في حجم البيانات المنظمة وغير المنظمة وسرعة في إنشاؤها وتجميعها ونطاق تغطية كم من نقاط البيانات، وتتأتي من مصادر متعددة وتصل في صيغ مختلفة" (TROY & KIRSTEN, 2022, P1)، وقد عرفتها المنظمة الدولية للمعايير ISO بانها "مجموعة أو مجموعات من البيانات الكبيرة والمعقدة لها خصائصها الفريدة مثل الحجم، السرعة، التنوع، التباين، صحة البيانات، لا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التكنولوجيا الحالية والتقليدية لتحقيق الاستفادة منها. وتكون التحديات التي ترافق هذا النوع من البيانات في توفيرها ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ومشاركتها ونقلها وتصويرها وتحديثها بالإضافة إلى المحافظة على الخصوصيات التي ترافقها" (Pinc. Yu, 2011, pp. 54-57).

• **مصادر البيانات الضخمة:** تتعدد أنواع المصادر المنتجة للبيانات الضخمة وطرق الوصول إليها والحصول عليها كلاً حسب طبيعتها على شبكة الانترنت، كما يأتي:

1. **مصادر البيانات الاجتماعية:** هي بيانات يتم إنشاؤها في موقع الويب على شبكة الانترنت مثل مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، موقع المعلومات والأخبار، موقع المدونات، موقع المنتديات والدردشات، موقع البريد الالكتروني وغرف المحادثات، وتطبيقات الهاتف الذكي، وذلك من خلال تتبع سلوك المستخدم عن طريق قيامه بعمليات التفاعل والمشاركة

من تعليقات وتغريدات واعجابات وعدد مرات المشاهدة والدخول والبحث والتحميل لمحتوى صفحة على الويب او منتج او مقطع نص او صورة او صوت او فيديو، وتعد أداة Google Trends اشهر أداة لزيادة حجم البيانات على تلك المواقع وتأثيرها، وهذا النوع من المصادر هو ما ينطبق عليه نوع البيانات غير المهيكلة التي تمثل النسبة الأكبر من البيانات الضخمة على شبكة الانترنت.

2. **مصادر بيانات الالة:** هي بيانات يتم انشاؤها بواسطة أجهزة استشعار مثبتة على الآلات حيث تقوم تلك المعدات الصناعية بإنتاج البيانات بكميات كبيرة جدا مثل أجهزة استشعار المراقبة والطرق، والاقمار الصناعية، ومراكيز المواصلات والسيارات والقطارات والانفاق والمطارات، والمناخ والأنواء الجوية والبيئة، وتحديد الموقع، والأجهزة الطبية والألعاب، وكل ما يدخل تحت مفهوم انترنت الأشياء والمدن الذكية.

3. **مصادر بيانات المعاملات:** هي بيانات يتم انشاؤها عند التعامل بين جهتين بواسطة النظم التقليدية/ الورقية والإلكترونية/ الآلية في الاعمال والشركات والمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية مثل المعاملات المالية كالعقود، البيع والشراء، الحالات، الضرائب، الفواتير، سجلات المصارف والبنوك، سجلات التأمين، سجلات الناشرين، سجلات المكتبات، بطاقات الائتمان، أوامر الدفع، إيصالات التسليم، سجلات المخازن، بنوك الطعام. الخ (الاكليبي، 2018، ص6).

• طرق تحليلات البيانات الضخمة:

1. **التحليل الوصفي:** هو تحليل البيانات لنفسه متغيرات الظاهرة كبيانات الاحصائيات او التعداد السكاني او عناصر او خواص تركيبة مادة معينة وما يطرأ عليها من متغيرات، ويتم فيها تكيف البيانات الضخمة للوصول لإجابة سؤال ماذا حصل؟ واساليبها الاحصائية هي العمليات الحسابية، مقاييس النزعة المركزية والتشتت وتقنيات ذكاء الاعمال وحسابات الجبر الخطى واساليب الانحدار وتحليل المركبات الأساسية وتنقيب البيانات والبرامج الاحصائية SPSS وStata وEXCEL و MATLAB.

2. **التحليل الاستكشافي:** يتطلب تحديد مصادر البيانات قبل تحليلها لضمان تحقيق اهداف التحليل في اكتشاف نتائج جديدة للإجابة على أسئلة مستقبلية.

3. **التحليل الاستدلالي:** هو الاستدلال بنتائج كبيرة عبر تحليل عينات عشوائية صغيرة من البيانات موزعة طبيعياً كبيانات المجتمع.

4. **التحليل التنبؤي:** يعتمد ربط المواقف ببعضها عند تحليل البيانات للتتبؤ بالأحداث المستقبلية كمعرفة مدى الأرباح والخسائر للشركات للإجابة سؤال ماذا يمكن ان يحدث؟ واساليب الاحصائية هي نماذج التوقع وتنقيب البيانات وتحليل جذور الاسباب ومحاكاة مونت-كارلو ونماذج تتبؤيه وفقا لشروط لما قد يحصل وتحليل المشاعر من التقنيات المستخدمة بشكل كبير في تحليل النصوص والتتبؤ بالمستقبل والاحصاء الاستدلالي.

5. **التحليل السببي:** هو المعيار الذهبي لتحليل البيانات يعتمد العشوائية لاستخلاص جوانب متعددة للحصول عليها، لا يستترج احتمالات حدوث بثبات الظروف وإنما بحتمية حدوثها.

6. **التحليل الالي:** يستدل به عبر بيانات التجارب العشوائية لفهم المتغيرات الدقيقة التي تؤدي لمتغيرات فردية كتحليلات الشبكات العصبية الاصطناعية، والذكاء الاصطناعي، وتسلسل القرارات كنماذج التصنيف والانحدار وشجر القرارات، والبرمجة التطويرية كالخوارزميات الجينية، والبرمجة الجينية والخوارزميات التطويرية المشتركة، وتحليلات متعددة القيم.

7. **التحليل الارشادي:** يستخدم عدة نماذج تنبؤية ليتم المفاضلة بينها للإجابة سؤال ماذا يمكن ان تفعل لحدث ذلك؟ واساليب الاحصائية تحليل الانحدار وتحليل المركبات الأساسية ومحاكاة مونت كارلو والاحصاء الاستدلالي.

8. **التحليل التشخيصي:** يهدف الوصول لمعرفة اسباب حصول حدث ما عبر تحليل بيانات لفترة ماضية بغية الوصول للإجابة عن

سؤال ما سبب حصول ذلك؟ اي تحليل البيانات المتوفرة في المؤسسة واساليبه الاحصائية تحليل الانحدار الخطي، وتحليل المركبات الاساسية، والتحليل العقودي، والرسوم البيانية المختلفة ومقاييس التشتت والنزعه المركزية وحسابات الجبر الخطي (فاطمة والظهوري، 2020، ص 208-209).

• منافع البيانات الضخمة:

1. منافع استراتيجية: تعطي انتباع عام عن المشاكل وال حاجات للسوق في المستقبل، وتقديم العون لأنشاء الميزة التنافسية.
2. منافع تنظيمية: تعمل على تطوير التواصل في مجال الإدارة بين الأعضاء في المنظمة، وتقديم مقتراحات سريعة لمعالجة العقبات بالمقارنة مع الأنظمة القديمة.
3. منافع تشغيلية: تعمل على اختصار الوقت الذي يتطلب توفير الخدمة والارتقاء بمستوى جودتها.
4. منافع تكنولوجية: من خلال خفض الكلفة للبنية التكنولوجية، وأيضاً تعمل على سرعة نقل البيانات بين فروع المنظمة، فضلاً عن تقليل كلفة الصيانة بالمقارنة بالنظم التقليدية (Wang & Kung & Byrda, 2018, P3-13).
5. منافع إدارية: تساعد على تتبع الظروف المتغيرة التي حدثت في مجال النشاط وابعاد توسيعه في المستقبل، والاشراف على نشاط المنظمة اليومي (النقيرة، 2019، ص 510).

• أهمية البيانات الضخمة: مثلماً للبيانات الضخمة من منافع وفوائد كثيرة واستخدامات ومجالات تطبيقية واسعة فهناك أيضاً لها أهمية كبيرة تكمن في الآتي: زيادة الإنتاج، توافر الكلفة، كشف الاحتيال، تعزيز ذكاء الاعمال، (ICT، 2014، ص 5-6)، اعداد التقارير الكاملة، تحليل السوق، إدارة الخدمات والمنتجات، إدارة التسويق وإدارة المخاطر والأزمات، قياس رضا العميل (الاكليبي، 2017، ص 96-97)، إدارة أصول المنظمات، اتحادة قاعدة بيانات للعملاء، توافر نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية امتلاك الميزة التنافسية (اميرهم، 2020، ص 160-161).

• دور البيانات الضخمة وتحليلاتها في صنع القرار: يمكن استخدام البيانات الضخمة في عدة مجالات متعددة ومتنوعة ومختلفة سواء في حياتنا اليومية او في موقع العمل او مع العلوم المختلفة فلها فوائد كثيرة نذكر منها المجالات ذات العلاقة بموضوع دراستنا في عملية صنع القرار واتخاذة فهو الركيزة الاساسية في العملية الإدارية، حيث يقاس نجاح الاعمال والشركات بقدرة القيادة الإدارية فيها على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، حيث تبدأ بالبحث عن البيانات والتقطها وتجميعها وتحليلها ومعالجتها بتحويلها الى معلومات ليتم البناء عليها عند صنع القرار و اختيار الأفضل بين الحلول المطروحة واتخاذه وهذا يتم بناءً على تحليلات البيانات الضخمة التي تحتاج الى نظم وبرامج وأساليب إحصائية خاصة لإدارة البيانات لغرض وصف المشكلة والقيام بتحليلها لضمان الدقة في النتائج، حيث تعمل تلك التحليلات على تحسين عمليات إدارة المخاطر، وتحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العروض والمبيعات وحملاتها الترويجية من تسويق واعلانات، مثل تحليل بيانات موقع التواصل الاجتماعي لمعرفة اراء العملاء إزاء سلعة او خدمة معينة ترغب الشركة في انتاجها وبالتالي تساعد على اتخاذ القرار الصائب بعد مراعاة اراء ووجهات نظر الجمهور، فضلاً عن معرفة مدى جدوى انتاج سلعة او خدمة ومنافستها في السوق بواسطة مراجعة بيانات معاملات وقوانين البيع وتحليلها في الشركة (السالمي وعرابة، 2018، ص 5-6).

ثالثاً: عملية صنع القرار واتخاذه:

• مفهوم صنع القرار: هو اجراء او عملية منطقية تتم وفق منهج عقلاني يهدف لتشخيص مشكلة او غرض، يجمع البيانات ويفحصها الى معلومات يستند عليها في تقييم الحلول والبدائل المتوفرة والمتحدة، ليتم على غرارها اقتناه وترشيح و اختيار الخيار الأنسب

والأفضل ليتحول فيما بعد إلى برنامج وخطة عمل يمكن تنفيذها للوصول إلى النتائج المطلوبة وتحقيقها.

• خطوات عملية صنع القرار: (النموذج العام) يتمثل بالآتي:

1. تحديد المشكلة: فهم الموقف بدقة وتحديد الحاجة لاتخاذ قرار.
2. جمع المعلومات: البحث وجمع البيانات ذات الصلة بالموضوع من مصادر موثوقة.
3. توليد البدائل: اقتراح حلول وخطط عمل ممكنة، غالباً عن طريق العصف الذهني.
4. تقييم البدائل: تحليل كل بديل وتوقع نتائجه وعواقبه المحتملة.
5. اختيار البديل الأفضل: اختيار الخيار الأمثل بناءً على التحليل والمعايير المحددة.
6. تنفيذ القرار: وضع خطة عمل لتطبيق القرار المختار.
7. المتابعة والتقييم: مراقبة نتائج القرار وتقييم مدى نجاحه وتصحيح المسار إذا لزم الأمر.

• أهمية صنع القرار: فتنعكس بالآتي:

- 1- الكفاءة والفعالية: يساعد في توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.
- 2- تقليل المخاطر: يقلل من العشوائية ويساعد في تجنب القرارات غير المدروسة.
- 3- تطوير المهارات: ينمي مهارات مثل التفكير النقدي، التحليل، وحل المشكلات.

• الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار: فتكم من بالآتي:

- صنع القرار: (Decision Making) عملية متكاملة وشاملة ومنهجيتها تتضمن التفكير والتحليل قبل الاختيار، وتضم كل الخطوات التي ذكرت أعلاه.
- اتخاذ القرار: (Decision Taking) مرحلة محددة ضمن صنع القرار أي عملية او اجراء الاختيار النهائي للبديل الأمثل من بين البدائل المعدة مسبقاً (الأخضر وبوبعاية، 2013، ص 78-80).

الجانب العملي:

• أسباب تطبيق مخطط السبب والاثر ايشيكاوا:

1. في بحث سابق تم تطبيق مبدأ باريتو للإنقاذية لمعرفة أي المجالات الموضوعية لإصدارات دار مجلة للنشر قد حققت استثمار عالي واي منها تعاني من قلة مبيعاتها وتوصلت الدراسة إلى وجود استثمار عالي بنسبة 70% في المنطقة A تمثلت بـ 3 مجالات موضوعية هي (علم الانساب، والسياسة، وعلم الاجتماع) فحققت استثمار متوسط بنسبة 30% التي احتوت على 8 ثمانية مجالات موضوعية هي (الادارة، والاقتصاد، التربية، والتعليم، اللغة العربية، الكيمياء، والفيزياء، وعلوم الحياة) اما المنطقة C فكانت تعاني من ضعف في الاستثمار بنسبة 20% أي قلة مبيعاتها التي تحتوي على 27 سبع وعشرين مجال موضوعي هي (الرياضية، والفنون، والموسيقى، والاتكيت، والازياز، والتسلية، والهندسة، والفلكلور، وعلوم الفضاء، والطبع، والرياضيات، والحاسبات، والاحصاء، والبيئة، والصحة، والسلامة، وحقوق الانسان، والدين، وعلم النفس، والفلسفة، والزراعة، وعلم النبات، والجغرافيا، والتاريخ، وعلوم الارض، والقانون، والاعلام)، فعلى الرغم من تلقي تلك المجالات رواجاً واسعاً بين أوسع طبق القراء سواء داخل العراق وخارجها الا انها شهدت انخفاضاً في طلب عليها في دار مجلة للنشر ونحن بصدده معرفة أسباب ذلك.
2. وبما ان قانون باريتو يعد أداة ووسيلة تحليل إبداعية لتحديد المشاكل حيث يمكن استخدام نتائجه مع أدوات التحليل الأخرى مثل وضع الفشل وتحليل النتائج وتحليل شجرة الخطأ ومخطط السبب والاثر ايشيكاوا وبناء على نتائج قانون باريتو تم تطبيق مخطط

السبب والنتيجة ايشيكاوا كأحد أدوات التحسين المستمر وضمان الجودة لمعرفة أسباب المشكلة الرئيسية التي حددتها قانون باريتو في المنطقة C تمثلت بالاستثمار الضعيف التي شكلت نسبة 20% من حجم مبيعات دار دجلة للنشر بغية الوصول إلى سبل معالجتها وهذا ما سيسعى لحله مخطط ايشيكاوا في الدراسة.

• مراحل تنفيذ المخطط:

- قبل البدء بالعمل من الضروري أن نأخذ الوقت لفهم النظام بأكمله بدلاً من التسرع، يجب العمل على قالب هيكل السمة البياني كفريق، وهذا يتطلب فهماً جيداً للعمليات المعنية بالإضافة إلى قدر كبير من العصف الذهني والتحليل لتوفير العديد من وجهات النظر.
- تطبيق مخطط ايشيكاوا على نتائج تطبيق قانون باريتو للمنطقة C ذات الاستثمار الضعيف لنعرف ما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك ليتسنى معالجتها مستقبلاً.

أولاً: نرسم الجزء الأول من المخطط وندون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمة ونضعها على الجهة اليمنى ليوضح تماماً ما المشكلة وكيف ومتى حدثت، وتأكد أن فريقك يوافق على كيفية تحديد المشكلة قبل أن تتعقد في استكشاف الأسباب.

ثانياً: نحدد ونكتب العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج، ما الأسباب الجذرية الرئيسية لمشكلتك؟ يهدف تحليل السبب الجذري إلى الكشف عن العلاقات الرئيسية بين المتغيرات المختلفة، فتظهر الأسباب عن طريق التحليل من جلسات العصف الذهني، ويتم تجميعها في فئات على الفروع الرئيسية خارج هيكل السمة للمساعدة في هيكلة النهج، ويتم تتبع كل سبب محتمل للعثور على السبب الجذري، وحاول تخفيض عدد الأسباب الجذرية الرئيسية دون إغفال سبب، ويتم اختيار الفئات من أحد نماذج استخدام تحليل المشكلة وتمثيلها في مخطط ايشيكاوا حسب طبيعة مشكلتك ونوعها فالخطط يعالج مشكلات الانتاج 8Ms وفي بديل الصناعات الخدمية 4Ss، أما النموذج شائع الاستخدام في تحليل السبب الجذري في قالب مخطط ايشيكاوا هيكل عظم السمة لمشكلة تسويق المنتجات وتمثيلها في مخطط بياني فهو نهج العناصر التسعة للمزيج التسويقي 9Ps، وهو النموذج الذي تطبق عليه دراستنا التطويرية في تحليل أسباب مشكلة انخفاض حجم المبيعات في منطقة C من مخطط باريتو للإنتاجية والاستثمار، حيث لم نستخدم نموذج المخطط 8Ms لوجود أرباح وارتفاع في المبيعات فيما يخص المجالات الموضوعية للمنطقة A وB، ولم نستخدم نموذج مخطط 4Ss بديل الخدمات الصناعية لأنه لا ينطبق على طبيعة موضوع دراستنا دور النشر، لذا تم حصر المشكلة باقتصارها على مخطط نموذج 9Ps الخاص بمشاكل التسويق في الشركات وكما يأتي:

1- التخطيط: Planning

2- المنتج: Product

3- السعر: Price

4- الترويج: Promotion

5- المكان/التوزيع: Place/Distribution

6- العنصر البشري: People

7- الشركاء: Partners

8- العرض التقديمي: Presentation

9- الشغف: Passion

ثالثاً: نكتب جميع الأشياء المؤثرة عوامل، عناصر على كل سبب من الأسباب الرئيسية وله علاقة بالمشكلة الأصلية ونصنفها في العمود الفقري للسمكة والفرع الرئيسي التي تخرج منها.

رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط، قد تستبعد بعض الأسباب نتيجة وجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا، وببعضها الآخر يحتاج إلى فحص ومراجعة للتأكد من كون هذا السبب حقيقي وبالتالي بعض الأسباب المحتملة وبعد القياس نصل إلى الأسباب الحقيقة فمخطط هيكل السمكة البياني هو بمثابة أداة لتحليل السبب الجذري تُستخدم لتبادل الأفكار حول جذور المشكلة ويستخدم لحل المشاكل والتشخيص الاستباقي لها قبل أن تظهر تخفيف الأضرار.

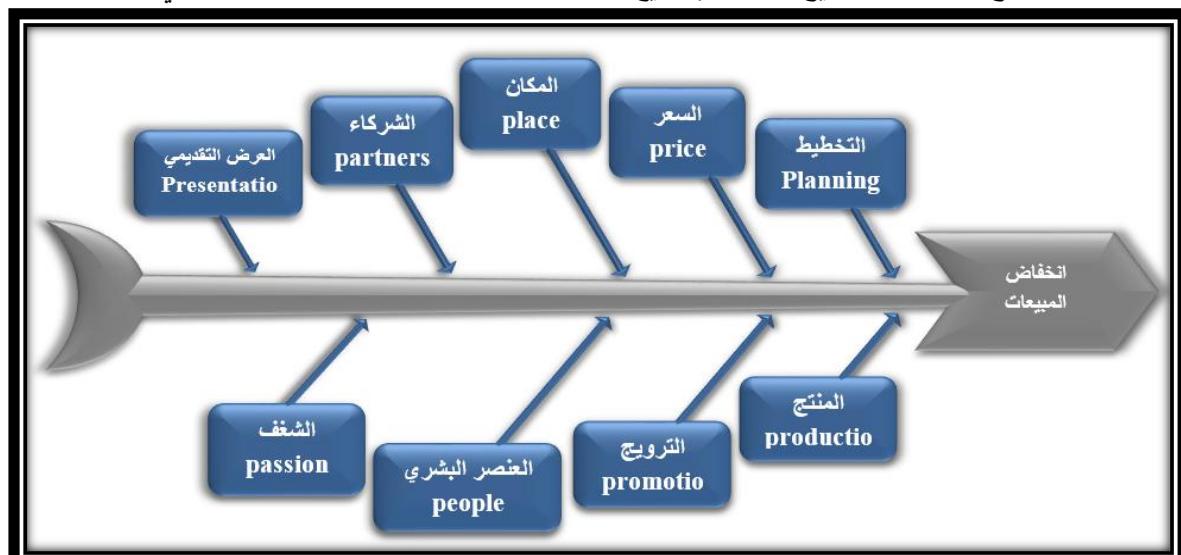
خامساً: نحدد الأسباب الفردية بمجرد أن نحصل على الأسباب الجذرية الرئيسية لدينا، وقد حان الوقت لجولة العصف الذهني لتحديد جميع الأسباب الفردية لكل منها بعدها نصوت لترشح بعضاً منها التي ستصبح هذه العظام أساساً لتشخيص السبب الجذري للمشكلة، وكما يأتي:

► رأس السمكة/المشكلة الرئيسية: تحديد المشكلة الرئيسية المتمثلة بوجود استثمار ضعيف في 27 مجال موضوعي لدار النشر.



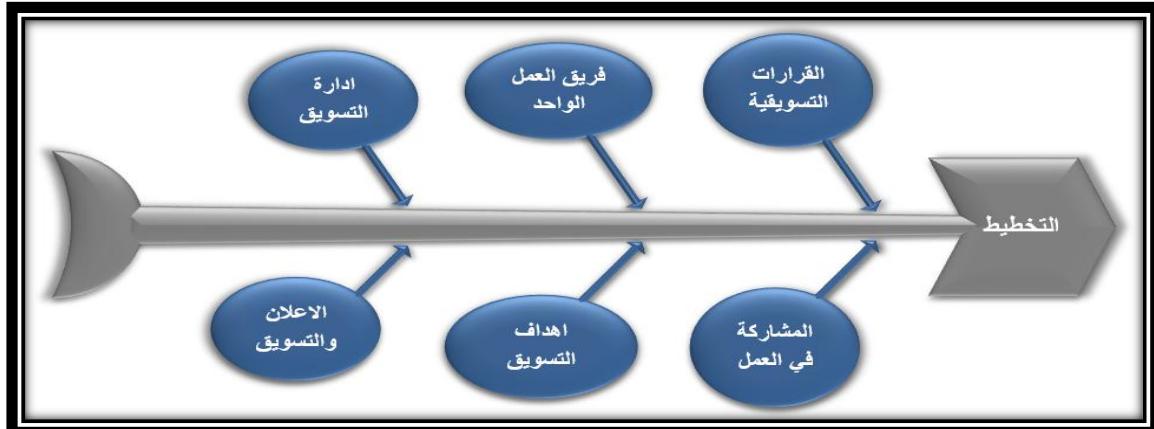
شكل (2) مخطط يوضح رأس المشكلة الرئيسية

► العمود الفقري وعظامه/الأسباب الأساسية: المسببات الفرعية الأساسية (العمود الفقري وعظامه) للمشكلة الرئيسية (الراس) هي التخطيط، والمنتج، والسعر، والترويج، والمكان/التوزيع، والعنصر البشري، والشركاء، والعرض التقديمي، والشغف.



شكل (3) مخطط يوضح العمود الفقري للأسباب الفرعية الأساسية للمشكلة الرئيسية الراس

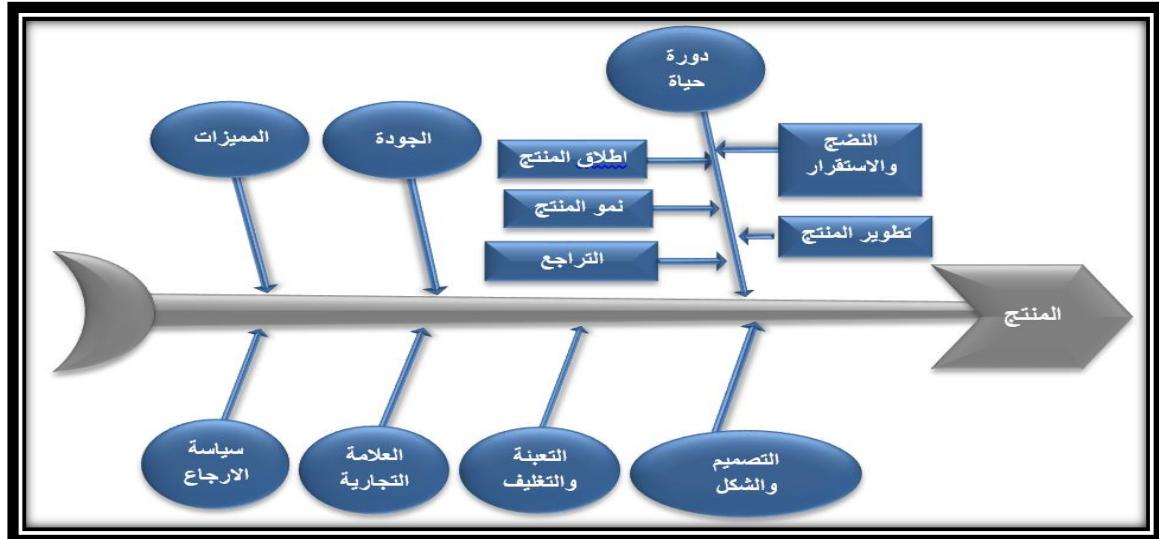
1. مشكلة التخطيط:



شكل (4) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمسبب الفرعى الاساسى للتخطيط

- أ. اتخاذ القرارات التسويقية: مشكلة العشوائية في اتخاذ القرارات التسويقية والسبب لأنها لم تستند إلى دراسة مسبقة لذا لم ترقي اتخاذ القرارات إلى المستوى المطلوب منها فتجدها غير جيدة والدليل أنها اغفلت 27 مجال موضوعي في الترويج.
- ب. المشاركة في العمل: توجد مشكلة عدم فسح المجال امام العاملين في دار النشر لإشراكهم في التخطيط لأنشطة واستراتيجيات التسويق لذا كانت غير دقيقة أي الافتقار الى جلسات العصف الذهني الذي يثمر عنه ترويج ناجح.
- ج. فريق العمل الواحد: لم يعمل مدير العلامة التجارية ومدير التسويق والاعلان في دار النشر في هيكل واحد فلك واحد منهم كان له رأيه واجتهاده الخاص لذا كانت الاشتراكات في الإعلانات متذبذبة وعشوشية وغير منتظمة مما أثر سلبا على الترويج وما له من دور في تحقيق عوائد ربحية مضمونة.
- د. اهداف التسويق: لم يتم تحويل اهداف التسويق الى خطط فعلية منفذة في الحملات الاعلانية مثل تكافؤ الفرص وفاعلية الاستثمار والكلفة وتعزيز التواجد على الانترنت والوصول إلى المزيد من العملاء واستهدافهم بدقة والتفاعل المباشر معهم ومرنة التحكم في الميزانية التسويقية لذا نجدها اقتصرت على بعض المجالات الموضوعية واهتمام ببعضها الآخر.
- هـ. إدارة التسويق: عدم وجود قرارات حاسمة يتم اتخاذها في تحديد اهداف التسويق المتواخدة منها مع الازد بنظر الاعتبار بقية عناصر المزيج التسويقي وكلف ميزانياتها المالية مما أثر سلبا على تنظيم حملات ترويجية فاعلة تلبى اهداف دار النشر في عمليتي التسويق والاعلان.
- و. الإعلان والتسويق: وجود خلط بين مفهومي الإعلان والتسويق لدى العاملين في دار النشر فلم نرى في البداية عملية تفريق بين الإعلان والتسويق ولم نشاهد بعدها عملية دمج ليتمحض عنها في المرحلة النهائية عملية الترويج الكامل لدار النشر، حيث ان الإعلان هو أداة دعائية هدفها اقناع العميل المحتمل بشراء المنتج في حين ان التسويق هو نشاط طويل يبدأ بدراسة السوق وابحاثه وينتهي بإرضاء العملاء اما الترويج فهو الفئة العليا التي تدرج تحته الإعلان والتسويق فيجب العمل على أساس هذا المفهوم.

2. مشكلة المنتج:



شكل (5) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتبسبب الفرعى الاساسى المنتج

أ. دورة حياة المنتج:

المرحلة الأولى (تطوير المنتج): هي مرحلة تصنيعه وتطويره بالإضافة مزايا وخصائص وفق رغبات العملاء واحتياجاتهم بناءً على دراسة مسبقة للسوق المستهدف، إلا إننا لم نشاهد أي صرف لجهد مالي أو فكري على البحث والتطوير لتقديم المقترنات وإجراء اختبارات المنتج في السوق حول المحتوى الأكثر شيوعاً وانتشاراً وطلبها عليه والتصميم الأكثر قبولاً لدى العملاء.

المرحلة الثانية (إطلاق المنتج): هو تقديم المنتج في السوق وإتاحته للعملاء فمن الطبيعي أن تكون المبيعات منخفضة في البداية لأن العملاء لم يتعرفوا بعد على المنتج ويعتادوا عليه لذا فالعائدات ستكون منخفضة مقارنة بالبالغ المصروف على التصنيع والحملات الإعلانية وتحسين المنتج، ومعيار النجاح هنا يقاس بمدى القدرة على تسويق المنتج وزيادةوعي العملاء به، فإذا نجح ذلك تدريجياً سترداد المبيعات والأرباح لينتقل إلى مرحلة النمو، المشكلة أن عدم تسويق المنتج والعلامة التجارية بشكل صحيح لضمان زيادة الوعي بها أدى إلى بقاء المبيعات منخفضة وموت المنتج بشكل بطيء مع الاخذ بنظر الاعتبار ان المنتج دخل سوق المنافسين الذين عملوا لسنوات طويلة على تسويق منتجاتهم وزيادةوعي الناس بها فأصبحت علامة تجارية معروفة لديهم فبديهياً أن يميل العملاء لشراء منتجات المنافسين عوضاً عن دار دجلة في المجالات الموضوعية للمنطقة C.

المرحلة الثالثة (نمو المنتج): هي زيادة الطلب على المنتج ومضاعفة المبيعات والانتاج، فالحملات التسويقية لدار دجلة لم تكن بمستوى الطموح فهي نوعاً ما ضعيفة وبالتالي إصدارات الدار في المجالات الموضوعية للمنطقة C لم تكن معروفة وشائعة لدى أوساط العملاء من القراء والباحثين ليتم الاعتياد عليها وانتقائها فانخفض الطلب عليها وضعفت مبيعاتها، فلم نجد أي زيادة للحملات الترويجية من تسويق واعلان للمنتج والعلامة التجارية والاستمرار فيها دون الانحدار بتزايد أعداد العملاء فتلجم إلى إيقاف الحملات التسويقية على اعتقاد أن المنتج والعلامة التجارية أصبحت معروفة ولا حاجة لتسويقيها بغية البقاء في السوق وعدم تفوق المنافسين عليها، وزيادة الإنتاج بكثيارات تتساوى مع مقدار الطلب عليها اي يوازي زيادة احتياجات السوق المفاجئة للمنتج، وزيادة الاهتمام بخدمة العملاء المتضاعفة اعدادهم مستقبلاً الذي يتطلب زيادة عدد موظفي خدمة العملاء وتخصيص ميزانية أكبر للخدمة، وتحسين المنتج بناء على دراسة التسويق

العصبي للعادات والاتجاهات السلوكية الشرائية التسويقية للعملاء بما يقدموه من ردود أفعال وتعليقات وراء ومقترنات وملاحظات وانتقادات على المنتج بالنتيجة تحديد السلبيات والعيب ومعالجتها مع إضافة مزايا جديدة بالنتيجة تطوير المنتج وتحسينه، وبالتالي سيدخل المنتج مرحلة النمو التي تمثل الفترة الذهبية من مراحل دورة حياة المنتج، فكلما طال بقاوتها فيها معناه ان خطاك على الطريق الصحيح اما إذا شعر بتوقف المبيعات عن النمو فهذا يعني دق ناقوس الخطر لتراجع المبيعات مستقبلاً وانتهاء دورة حياة المنتج.

المرحلة الرابعة (النضج والاستقرار): هي المحافظة على مستوى ثابت من المبيعات دون زيادة او نقصان، فال المشكلة لم يتم الحفاظ على قوة المنتج في السوق عبر منح الفرصة للمنافسين للتغلب عليه وعدم اهتمام التسويق بمزايا المنتج وقوته ومدى أهميته للعملاء.

المرحلة الخامسة (التراجع والانهيار): هو تدهور المنتج وأضمحلاته عند بدأ المبيعات بالانخفاض، فال مشكلة لم يعد المنتج مفضلاً لدى العملاء وبالتالي بدأ بالتراجع وإذا استمر هذا التدهور طويلاً فإن المنتج سينهار وتنتهي دورة حياته، كذلك ان محتوى المنتج قد يهدى من التحديثات والاضافات لمزايا جديدة، وسوء الترويج لسمعة العلامة التجارية المرتبط بحجم المبيعات ارتباطاً وثيقاً وإن أي تأثير سلبي أو إيجابي في سمعة علامتك التجارية سينعكس على مبيعات المنتج، وتتفوق المنتجات المنافسة تتمثل إحدى أشهر الأسباب لتراجع مبيعات المنتج، وتتفوق منتجات المنافسين سواء في المزايا أو في السعر أو في الحملات الإعلانية، فضلاً عن تراجعوعي العملاء بالعلامة التجارية إذا أهملت الجانب التسويقي لعلامتك التجارية فسينسى العملاء شيئاً فشيئاً علامتك التجارية، وسيميلون إلى شراء منتجات المنافسين حتى وإن كنت تقدم لهم منتجات عالية الجودة، إضافة قد لا تكون أنت السبب في ذلك وإنما بالعملاء عبر انخفاض احتياجهم للمنتج أو ظهور منتج بديل يُغنى عن المنتج الآخر.

وان إدارة دورة حياة المنتج تكمن في تطبيق الاستراتيجيات المختلفة التي يعيشها المنتج باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الحقيقي حسب حالة المنتج في السوق، منها ضبط كمية الإنتاج لتحافظ على توازن مقبول بين مقدار الطلب ومقدار الإنتاج لأن زيادة كميات المنتج في السوق أو نقصه سينعكس سلباً على إيراداته، أما السعر فيحتاج إلى قدر عالٍ من الدقة عبر خفض السعر في مرحلتي الإطلاق والتراجع للتغلب على المنافسين ورفع هامش الربح في مرحلة النمو وتحسين المبيعات، أما الحملات التسويقية ستزداد في جميع مراحل دورة حياة المنتج، ففي مرحلة الإطلاق ستحتاج إلى تعريف الناس بقيمة علامتك التجارية بينما في المراحل المتقدمة من دورة حياة المنتج ستحتاج إلى التركيز على مزايا المنتج وأهميته للعملاء، أما سحب المنتج من السوق فهي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لأنها دورة حياة المنتج قبل دخوله مرحلة الانهيار، بحيث تسحب الشركة المنتج مع بداية تراجعه وتستبدل به منتج آخر وذلك بغية الحفاظ على قوة العلامة التجارية ومركزها في السوق، حيث تعود أهمية دراسة مراحل دورة حياة المنتج إلى معرفة المرحلة التي يعيشها منتجك، مما يساعدك على اتباع استراتيجيات تناسب تلك المرحلة التي تتمكن من إطالة عمر منتجك والتغلب على المنافسين، اي ان المجالات الموضوعية قد مررت بمراحل التطوير، الاطلاق/ التقديم، والنضج، والنمو، والاشباع/ التراجع/ التدهور وبالتالي انخفاض الطلب عليها بسبب اشباع حاجات العملاء منها بالنتيجة أصبح لا يلبي الرغبة، وضعف محتواه، وقلة تنوع أفكاره أي بدايات الدخول في مرحلة تقادم المعلومات واستهلاكها باشتئاء النظريات والقوانين والقواعد العلمية تظل ثابتة.

ب. التصميم والشكل والحجم: وجود ضعف في الجاذبية والجمالية التي قد لا تناسب مع اغلب أنواع العملاء واذواقهم ومع المحتوى الموضوعي ولا يعكس خصائصه ومزاياه، ولم يتم اختبار التصميم عبر استبيان العملاء لأخذ آرائهم كتطبيق اختبار A/B.

ج. التعبئة والتغليف: حاوية حماية المنتج في رحلته من قناة التوزيع إلى العميل، لم تستثمر أغلفة التعبئة كأداة تسويقية من حيث تصميم الاغلفة والترويج للعلامة التجارية بطريقة جذابة من حيث استخدام عبارات أو ألوان وأشكال صديقة للبيئة وتعلق في اذهان العملاء.

د. الجودة: وجود مشكلة في خفض كلفة الإنتاج ووقت عملية الإنتاج والتجهيز والتسلیم، تلبية خواص المواصفات لرغبات العميل، تصميم المنتج حسب المواصفة، التقتيس لتناسب المنتج مع المواصفة لتصحيح المشاكل لضمان الجودة، كفاءة الأداء في القدرة

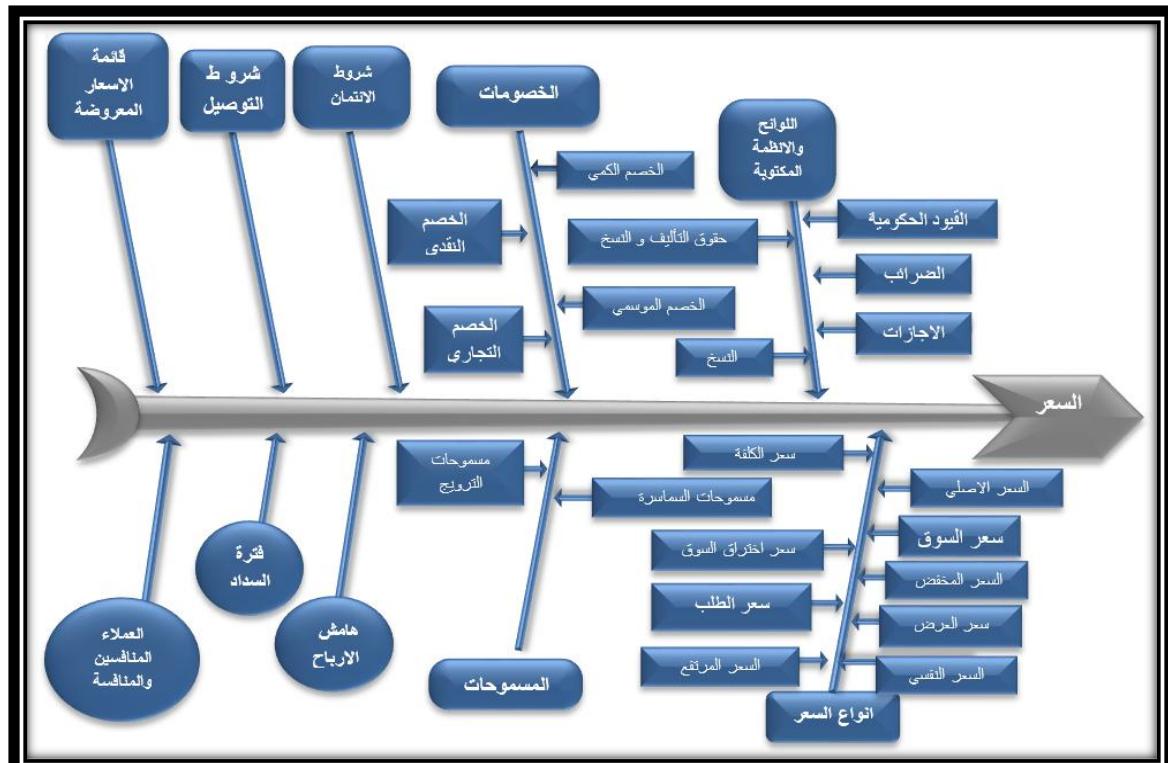
على اختيار المحتوى المناسب وقوة اثرائه لرغبات العميل، الميزة التنافسية، الخصائص والمميزات، الجمالية، قابلية التحمل للاستخدام، قلة العيوب، سمعة العلامة التجارية، السعر التنافسي، تلبية الشغف لرغبات وميول واهتمامات العميل وشباع حاجاته القرائية، الطريقة المثلث في تقديم المنتج وعرضها.

هـ. العلامة التجارية: مشكلتها تصميمها بسيط غير مميز لا يعلق في اذهان العملاء، ضعف الترويج لها، ضعف ظهورها في الانترنت.
 وـ. المميزات: وجود خلل في: مرونة السعر التنافسي، جاذبية التصميم من حيث الشكل والألوان والحجم والوزن تحتاج الى مراجعة فهناك دور نشر متوفقة في ذلك، ضعف تصميم العلامة التجارية والترويج لها أثر سلباً لكسب الثقة والولاء، ضعف الإنتاجية لتحقيق الجودة بسبب ضعف الترويج، عدم تميزه عن المنتجات المنافسة، عدم اختلافه عن المنتجات المنافسة، بعض المنتجات من الكتب تحمل عناوين طويلة ومملة وغير جذابة لاستقطاب العميل.

زـ. سياسة الارجاع: عدم وجود هذه الخدمة من حيث ارجاع المنتج في حال عدم ملائمة محتواه للعميل وعدم تحقيقه لرغبته لكسب ثقة العميل، وضمان عودة العملاء للمتجر مرة ثانية، وتحقيق الرضا وضمان الولاء للعملاء، مع مراعاة والانتباه الى عدم استغلال هذه الميزة من لدن العملاء.

حـ. اتخاذ قرار الشراء: وجود خلل في توفير الجودة الملائمة والكميات المناسبة والتأثير على سلوك العميل بتوجيهه عملية اقتناص المنتج او الابتعاد عنه، وتلبية حاجات العملاء وشباع رغباتهم، وتنوع المحتوى وقوة اثره وجودة المنتج وميزاته التنافسية وسمعة العلامة التجارية ومدى شهرتها وطريقة التعبيئة والتغليف كل هذه المعطيات اثرت بشكل نفسي على قرار الشراء للعميل التي كانت ضعيفة في المجالات الموضوعية للمنطقة C.

3. مشكلة السعر:



شكل (6) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمسبب الفرعى الاساسي السعر

أ. اللوائح والأنظمة المكتوبة: هي التعليمات والقيود التي تفرضها الحكومة على الناشرين من حيث طبيعة المحتوى وعدد العنوانين الواجب امتلاكها لكي تصبح ناشراً، والجديدة منها والمضافة إليها في كل سنة، وصعوبة تصدير المؤلفات التي تطبع داخل العراق إلى الخارج، وكلفة الضرائب المفروضة على المطبع من أجور الكهرباء واستمرار ديمومتها خلال 24 ساعة دون انقطاع لأن توفير الطاقة يؤثر على سير عمليات الإنتاج في الوقت المحدد، وهنا يعتمد الناشر على طباعة الخارج، وعدم تطبيق قانون حقوق التأليف والنشر بصورة طموحة للحد من انتشار ظاهرة نسخ المطبوعات دون علم الناشر والمؤلف المنتشرة الان في قطاع النشر في العراق والتي تحدث تحت رقابة ضعيفة.

ب. أنواع السعر: هناك مشكلة في تحديد السعر المناسب لبيع المنتج منها السعر الأصلي قبل الخصم، وسعر الكلفة، وسعر السوق، وسعر اختراع السوق، وسعر العرض، وسعر الطلب، وسعر المنخفض، وسعر المرتفع، وسعر النفسي، وسعر قسط السوق حيث توجد صعوبة في تحديد السعر المناسب للكتاب في ظل ظاهرة النسخ المنتشرة في الداخل التي أثرت على وضع سعر تنافسي مقبول في الحملات الترويجية.

ج. الخصومات: هو تخفيض من السعر الأساسي والمعلن في قوائم الأسعار لإصدارات دار النشر أو من قيمة الفاتورة التي سيدفعها العميل/القارئ بمعنى يمثل الخصم مكافأة منحونة من البائع/الناشر إلى المشتري (النهائي أو الوسطاء)، وأنواعها: (النقدية، الكمّي، الموسمي، التجاري) لم تقلّ تلك الخدمة بشكل طموح في دار النشر.

- الخصم النقدي: هو تخفيض قيمة الفاتورة للكتب التي يدفعها العميل إما نقداً أو بشكل دفعات في مواعيد السداد خلال فترة زمنية يحددها البائع/الناشر لتشجيع العملاء على الدفع الفوري أو سداد التزاماتهم المالية بسرعة وتعجيل دفع ثمن المشتريات قبل ميعاد استحقاقها لهذا يطلق عليه خصم تعجيل الدفع، وهذا النوع يعد الأكثر انتشاراً وأفضلها لأنّه يوفر السيولة المطلوبة لدار النشر، وتقليل مخاطر التحصيل والديون المعدومة، وزيادة معدل دوران رأس المال، وتحصيل الأموال لاستثمارها في مجلات أخرى، فسياسة الخصم النقدي تتكون من ثلاثة أجزاء هي معدل الخصم، وفترة الائتمان، وفترة الخصم، ويلاحظ عندما تقوم دار النشر بتغيير سياستها الائتمانية عن طريق زيادة معدل الخصم يؤدي لزيادة المبيعات لأن زيادة معدل الخصم يجذب العملاء ويرغب الكثير منهم الاستفادة من هذا الخصم، مع مراعاة كلفة الخصم والعائد المتوقع تحقيقه من هذه السياسة الائتمانية فالخصم المثالي هو تعايش الكلفة مع العائد، أي نسبة الخصم أعلى من المعتمد يعني تخفيض السعر أما إذا نسبه الخصم أقل من المعتمد يعني رفع السعر، وهذا لم نراه منفذ في سياسة الخصم النقدي التي تتبعها دار النشر.

- خصم الكمّية: الخصم الكمّي قائم على الكمّية المشترى من منتج الكتاب يمنحها الناشر البائع عند بلوغ العميل القارئ قدر معين عند الشراء دفعاً واحدة أو خلال فترة محددة أو مما زاد عليه أي تحدّد كمية الخصم وفق التدرج في الكمّية المشترى أو متجمع للصفقات المتتالية، هدفها تشجيع العملاء على الشراء بكميات كبيرة واستمرار التعامل مع دار النشر، حيث أن الشراء بكميات كبيرة يؤدي إلى خفض كلفة سلسلة التوريدات والقيمة عبر نقل هذه التكاليف إلى العميل لتعويض الخصم الذي منح له، هو على نوعين فالخصم المتجمع: يحسب على أساس مجموع الكميات المشترى من قبل نفس العميل خلال فترة زمنية معينة في الغالب تكون عام حتى لو كانت الكمّية المشترى في المرة الواحدة صغيرة لأنّها تتجمع من الصفقات المتتالية خلال فترة معينة، أما الخصم غير المتجمع: فيحسب على أساس الكمّية التي يشتريها العميل في المرة الواحدة عند زيارتها عن مقدار معين يحدّد البائع، ومزايا سياسة خصم الكمّية لدار النشر هي زيادة معدل دوران المنتجات بسبب زيادة مشتريات العملاء كنتيجة لتشجيعهم على الشراء وتحقيق وفورات تفوق أو تعادل ما تقدمه دور النشر من خصم للعملاء والناتجة من خفض بعض عناصر تكاليف التسويق كالتعبئة والتغليف والنقل والتخزين وإمكانية بيع منتجات كتب لعناوين كاسدة عندما تشرط دار النشر أن يشتري العميل أكثر من نسخة لمنتج الكتاب حتى

يتم تقديم الخصم لزيادة الارباح في فترة قصيرة نتيجة زيادة سرعة دورة رأس المال، فسياسة خصم الكمية لم تكن سارية المفعول في دار النشر مما اثر عليها سلبا.

- **الخصم الموسمي:** يرتبط بوقت الشراء يمنح للعميل الذي قام بالشراء خلال فترة زمنية معينة من السنة، هدفه تشجيع العملاء على الشراء في الاوقات التي ينخفض فيها الطلب على المنتج مثل فصل الصيف يقل الطلب على الموضوعات التعليمية بانتهاء الموسم الدراسي لكنه يزداد على الروايات والموضوعات المسلية والاجتماعية والسياسية والتاريخية، ولضمان تحقيق استمرار الطلب وبالتالي استمرار الانتاج طوال السنة، لم تفعل تلك الخدمة في دار النشر.

- **الخصم التجاري:** ويسمى الخصم الوظيفي يرتبط بنوع العملاء يقدم الى الوسطاء والموزعين والتجار وما في حكمهم مقابل قيامهم بوظائف تسويقية التي كان من المفترض قيام البائع الناشر بها كوظيفة النقل والشحن والبيع والترويج والتخزين والتوزيع، وتتوقف نسب الخصم هذه على ظروف المنافسة وطبيعة موضوعات منتجات الناشر ونطاق الوظائف التي يقوم بها الوسيط وتقوم هذه السياسة عبر خصم تجاري لكل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة حيث يحصل تاجر الجملة على كامل الخصم ويحتفظ بالنسبة الاكبر الخاصة به ثم يمرر بعد ذلك لتاجر التجزئة النسبة الخاصة به والسبب لأن تاجر الجملة يتحمل أعباء أكثر من تاجر التجزئة من خلال قيامه بدور توزيعي، وشرائه لكميات كبيرة، التي تتطلب مساحات خزن كبيرة، وله طاقة أكبر في النقل وينبع الائتمان لتاجر التجزئة، لم نلاحظ وجود أي تعاون من لدن دار النشر مع أصحاب المصلحة في هذا المجال.

الخلاصة ان فوائد سعر الخصم تتمثل بزيادة إقبال العملاء على المنتجات، وزيادة المبيعات وبالتالي الأرباح، وتشجيع الطلب على المنتجات، ومواجهة الكساد والركود، ومواجهة المنافسة، والترويج لمنتجات دار النشر، وتسريع دورة رأس المال، وتوفير السيولة النقدية، ومنح المرونة لتجار التجزئة اجراء الخصم في حال طلب العميل ذلك.

د. **المسموحةات (منح الترويج):** هي خصم مستتر تشبه الخصم تعني خفض الاسعار أو المبالغ النقدية الممنوحة لدور النشر البائعة أو الوسطاء في مقابل قيامهم بجهود ترويجية، هدفها تشجيع العملاء على شراء عنوانين لموضوعات أخرى من منتجات الكتب، أيضاً لم تدرس بشكل عميق من لدن دار النشر ليتم توظيفها في العمل، وانواعها:

1-**مسموحةات الترويج:** تمنح للوسطاء في مقابل قيامهم بخدمات ترويجية كالإعلانات عن منتجات دار النشر عبر العرض بالنواذ أو صنع اللافتات التي تساعد علي زيادة مبيعات المنتج.

2-**مسموحةات السماسرة:** تشبه سياسة الخصم التجاري تمنح للوسطاء في قنوات التوزيع.

هـ. **قائمة الأسعار المعروضة:** هو تقييم المنتج في عقل العميل، هو سعر منتج الكتاب عند طرحه للنشر في السوق، ويكون قابل للتغير نحو خفضه او رفعه قبل البيع، ويمكن بيع المنتج بأقل من السعر المعروض، فله مردود إيجابي لو كان مفعلاً بشكل طموح من لدن دار النشر في خدماتها الترويجية.

و. **هامش الأرباح:** هو الفرق بين إيرادات المبيعات وتكليف الإنتاج أي الفرق بين كلفة المنتج أو سعر بيعها، حيث يتم إضافته على الكلفة الإجمالية التي يتحملها مطبعة منتج الكتاب لتحقيق أرباح منها، كالفرق بين سعر البيع بالجملة وسعر البيع بالتجزئة، والعوامل المؤثرة على هامش الربح هي سعر بيع الوحدة أي زیاده سعر البيع يزيد من هامش ربح الوحدة وتحفيض سعر البيع يؤثر سلبياً على هامش ربح الوحدة، والتكليف المتغيرة في سبيل إنتاج وحدة النشاط كمواد مباشرة وأجور مباشرة وعلاقة المواد والأجور المباشرة بوحدة المنتج يسهل تخصيصها لذا يلجأ كثیر من محاسبی التكليف للتقليل من كلفة المواد والأجور غير المباشرة، ويمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية: هامش الربح = إيرادات المبيعات (سعر البيع) - تكاليف الإنتاج، التي لم تدرس بشكل عميق في دار النشر لذا كان تطبيقها ضعيف والدليل لم نرى أي زيادة في حجم مبيعات 27 مجال موضوعي في المنطقة C.

ز. شروط التوصيل: كلفة التوصيل في الوقت المناسب، كمية المنتج المرسلة، وقت التسليم، مكان التسليم وبعد المسافة، كلها أسباب تؤثر في زيادة السعر لمنتج وفي الوقت ذاته إذا كانت تقدم بالمجان فإنها ستتشجع العملاء على اتخاذ قرار الشراء وبالتالي زيادة المبيعات التي تعطي كلفة التوصيل مع تحقيق الأرباح، فلم نجد عروض ترويجية من دار النشر تخص خدمة التوصيل.

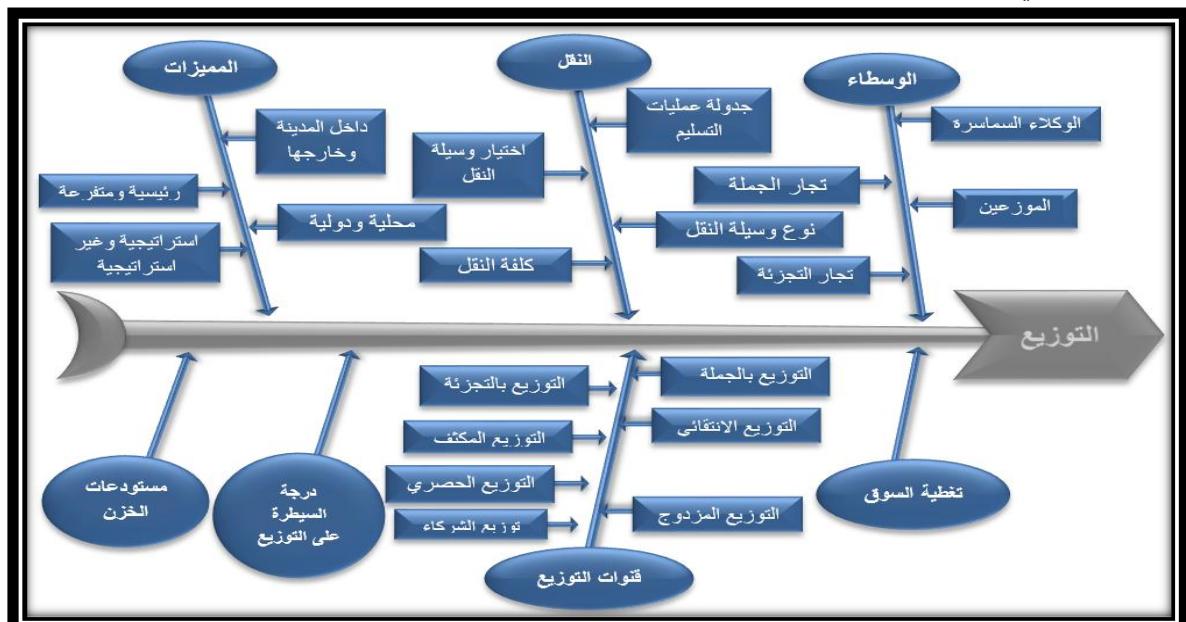
ح. فترة السداد: هي تقسيط اسعار منتجات الكتب ذات الطلبيات الكبيرة عبر فترة زمنية محددة من اول قسط من تاريخ استحقاق السداد الكامل للملبغ ومتوسط فترة السداد هو متوسط الوقت الذي تستغرقه دار النشر في استرجاع جميع المدفوعات من الدائنين، ويفضل ان تكون الفترة مرحة ومرنة ومقبولة للطرفين العميل ودار النشر دون تحويل فوائد للعميل، ولم تفعل تلك الخدمة في دار النشر.

ط. شروط الائتمان: هي البيع بالتقسيط والتسهيلات الائتمانية عبر المصارف، أي شرط الدفع بالتقسيط المثبتة في الفاتورة في وقت شراء المنتج التي تتم بعد الانفاق بين البائع والمشتري حول موعد التسديد ومقدار مبلغ الدفع الواجب تسديده خلال فترة زمنية محددة، تؤثر على زيادة المبيعات وحصة السوق والترويج لمنتج، والتي لم نراها مطبقة بشكل طموح في دار النشر.

ي. العملاء والمنافسين والمنافسة: يتأثر السعر بالسوق المستهدف وقدرة العملاء المستهدفين على شراء المنتج، وعدد المنافسين ودرجة حدة المنافسة مما يتطلب اللجوء إلى خفض السعر.

فجميع هذه السياسات تؤثر في اتخاذ قرار الشراء لأنها يرتبط بالقدرة الشرائية للعميل، ويؤثر على المنتج والتوزيع والترويج والإيرادات، وعلاقة السعر بالجودة ظنا من العميل أن السعر المرتفع يعد دلالة ان المنتج ذات جودة ومواصفات فنية وطبعاً عالية وإنما انخفض فان المنتج محتواه رديء، وإن اتخاذ قرار السعر المنصف العادل على المستوى الشخصي للعميل يجعله يقدم على الشراء أما اتخاذ قرار السعر الجائز يولد شعور لدى العميل بالضيق ويتجه التفكير في العدالة الاجتماعية لسعر فيشعر بالغضب ويعاقب البائع بعدم الشراء وتترزع نفته به ويفقد البائع رضا العميل وولائه.

4. مشكلة التوزيع/المكان:



شكل (7) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتبني الفرعى الاساسي التوزيع

أ. تغطية السوق: البيع المباشر من المتجر او الوسطاء ومواقعهم الالكترونية، مدى اتساع وتنوع منتجاتك في السوق، توزيع مكثف للمنتج على أكبر عدد ممكن من نقاط البيع في الواقع والأسوق الذي يتطلب خفض سعر منتج الكتاب لتطبيق هذا التوزيع محلياً ودولياً، او التوزيع الحصري بإعطاء وكالة حصريه لبيع منتج الكتاب لموزع/بائع/ناشر واحد فقط للمنتج المتخصص والترويج له يكون أنك المورد الوحيد وال وسيط هو البائع الوحيد، او التوزيع الانتقائي عبر البيع بعدد قليل من العملاء المختارين للمنتج الرادي التي تبني علاقه قوية مع العميل فلم نجد تطبيق متكامل لهذه التغطية لدار دجلة وعليه يجب تطبيقه مستقبلاً.

ب. مراكز قنوات التوزيع: يوجد ضعف لدى دار النشر في التوزيع عبر الوسطاء (شركات/افراد) الذين يأخذون حق الملكية بتوزيع منتجات الكتب من الناشر الى العميل النهائي، ويجب تحديد المراكز الواجب توافر منتج الكتاب فيها للبيع وان لا يكون عددها عشوائي لأنه سيؤثر سلباً على نمو الشركة وهدر رأس المال، وهي على قسمين:

1. قنوات التوزيع المباشرة: لا تعتمد اي وسطاء بين دار النشر والعميل النهائي/القارئ أي ان العلامة التجارية تبيع منتجاتها لعملائها بمفردها من منافذها ومتاجرها الالكترونية وغير الالكترونية.

2. قنوات التوزيع غير المباشرة: تستخدم وسطاء النشر بين دار النشر والعميل النهائي وانواعها:
البيع بالتجزئة الأكثر شيوعاً بين شركات دور النشر يستخدم منافذ خارجية أو وسطاء لطرح إصدارات دار النشر في سوق النشر، والتوزيع بالجملة عبر قيام تجار كتب الجملة كوسطاء يشترين منتجات الكتب من دور النشر ثم بيعها على العملاء القراء النهائيين، اما التوزيع المكثف فهو بيع منتجات الكتب عبر عدد كبير من الوسطاء/دور النشر ومكتبات بيع الكتب بهدف نشر العلامة التجارية لدار النشر بغض النظر عن السوق أو الموقع وبعد هذا النوع من التوزيع الأنساب لمنتج الكتاب الذي لا يحظى بولاء العملاء ففي حالة انقطاع منتجات الكتب ذات الموضوعات المفضلة من سوق النشر يمكن شرائها كبديل ويمكن للبيع المكثف الوصول إلى المزيد من العملاء، اما التوزيع الانتقائي تقريباً عكس التوزيع المكثف يتم عبر انتقاء عملاء مستهدفين ليسوا على استعداد لاستبدال العلامة التجارية المشهورة مع حصر منافذ ومتاجر توزيعها بدار النشر المنتجة للكتاب، اما التوزيع الحصري هو حصر التعامل مع تاجر جملة أو بائع تجزئة واحد فقط في سوق معين لعرض منتجاتها للعملاء وتتوفر هذه القناة حماية لحقوق ملكية العلامة التجارية لدار النشر وتستخدمها دور النشر ذات العلامات التجارية المشهورة التي تميز بقوة محتوى الموضوعات التي تعنى بنشرها، اما التوزيع المزدوج تختار فيه دار النشر استخدام مجموعة متنوعة من قنوات التوزيع لبيع اصداراتها إضافة إلى العمل مع تجار الجملة وتجار التجزئة إلى جانب البيع من خلال متاجر البيع المباشرة الخاصة بدار النشر، بحيث يتيح هذا التوزيع لشركات دور النشر الوصول إلى جمهور كبير بخيارات اقتداء متنوعة، اما قناة الشركاء بائعو القيمة المضافة حيث تقوم دار النشر بيع اصداراتها إلى دور نشر أخرى وليس للعملاء القراء النهائيين مباشرة حيث تشتري دور النشر تلك الاصدارات وتضيف إليها قيمة من خلال مميزات وخدمات جديدة تتعلق بعروض خصم السعر والتوصيل لجذب الجمهور المستهدف، حيث لم تدرس دار النشر سياسة مراكز قنوات التوزيع بشكل موضوعي وبعمق لتبني عليه خطة عملها لذا سجلت انخفاض واضح في حجم المبيعات في 27 مجال موضوعي.

ج. أنواع الوسطاء : هم أربع مجموعات:

الوكالء أو السمسارة: هم أشخاص أو دور نشر أو مكتبات بيع الكتب يمثلون دار النشر المنتجة للكتاب في عملية البيع والتفاوض والتوفيق، ويتقاضون أجورهم على شكل عمولات على عمليات البيع، وهم لا يملكون اصدارات الكتب التي يبيعونها أصلاً، ويختلف الوكلاء عن السمسارة في أن السمسارة يقومون بهذا العمل بشكل مؤقت أو أقل من الوكلاء.

تجار الجملة: هم مجموعة تعمل بعكس الوكالء تقوم بشراء إصدارات دار النشر وحياتها لديهم، ولا يبيع هؤلاء تلك الاصدارات مباشرة إلى القارئ العميل النهائي وإنما إلى تجار مكتبات بيع الكتب الأقل حجم منهم وهم تجار التجزئة وبسعر أعلى من السعر الذي تم شراء الاصدارات به من دار النشر المنتجة لها.

الموزعين: هم يشبهون تجار الجملة في شرائهم لإصدارات دار النشر وبيعها إلى تجار التجزئة ويختلفون عنهم باـن نطاق عملهم أوسع وأشمل منهم مع إمكانية بيع إصدارات الكتب إلى العميل النهائي مباشرة.

تجار التجزئة: هم أفراد أو مكتبات بيع الكتب يشترون إصدارات الكتب من دور نشر أخرى كتجار للجملة والموزعين، وبيـعونها إلى العميل النهائي بسعر أعلى من السعر الذي تم شرائه منهم.

وبصورة عامة فـان وظائف وسطاء التسويق هي توفير المعلومات التي تحتاجها إدارة دار النشر حول قوى السوق والمنافسين، والترويج لإصدارات دار النشر وعلامتها التجارية، والاتصال مع مختلف جهات الاتصال لبيع إصدارات دار النشر وتحويلهم إلى عملاء، والمطابقة بين متطلبات العميل/القارئ والاصدارات لتزويده بما يلبي احتياجاته لـكسب رضاه وولائه، والتفاوض نيابة عن دار النشر عبر التوصل مع القارئ العميل إلى سعر معين لـبيع إصدارات دار النشر، والتوزيع المادي للإصدارات وتقديمها إلى العملاء طالبي هذه العناوين بدلاً من دار النشر، والتـمويل بتزويد القارئ العـميل بالإـصدارات عن طريق الائتمـان، والمـخـاطـرة عـبر شـراء إـصدـارات دـار النـشـر لـصالـحـهم وـبـعـهـا فـقد تـتـعـرـض إـلـى اـرـتـقـاع أـسـعـار النـقـل وـتـلـفـ المـبـيـعـاتـ، وـلـوـسـطـاءـ التـسـويـقـ أـهـمـيـةـ فـي تـقـلـيلـ الـكـلـفـةـ الـعـادـيـةـ لـدورـ النـشـرـ عـبرـ عدمـ الـحـاجـةـ لـوـجـودـ سـلـسـةـ تـورـيدـ تـحـتـويـ عـلـىـ العـاـمـلـيـنـ وـالـآـلـاتـ وـالـمـسـتـوـدـعـاتـ وـآـلـاتـ النـقـلـ وـغـيـرـهـ لـأـنـهـ يـصـعـبـ عـلـيـهـ التـعـاملـ مـعـ قـوـاتـ التـوزـيعـ الـوـاسـعـةـ، وـالـخـبـرـةـ وـالـخـاصـصـ فـيـ مـجـالـ الـبـيـعـ وـالـتـعـامـلـ مـعـ حـجـومـ عـالـيـةـ مـنـ الـمـبـيـعـاتـ وـاـمـتـلـاـكـهـ لـجـهـاتـ اـتـصـالـ عـدـيـدةـ. فـلـ نـزـىـ تـعـاـونـ وـاسـعـ مـنـ لـدـنـ دـارـ النـشـرـ مـعـ الـوـسـطـاءـ بـلـ اـقـصـرـ عـلـىـ عـدـ مـحـدـودـ مـنـهـمـ وـهـذـاـ خـطـاـ فـادـحـ.

د. درجة السيطرة على التوزيع: الخطط لـتجار الـبـيـعـ بالـتـجـزـئـةـ فـيـ الـمـاتـجـرـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـالـتـقـلـيـدـيـةـ لـتـحـدـيدـ مـزـيـجـ مـوـضـوـعـاتـ الـإـصـدـارـاتـ الـأـمـلـلـ لـلـمـخـزـونـ الـيـوـمـيـ لـانـ الـعـمـلـاءـ يـتـقـاعـلـونـ مـبـاشـرـاـ مـعـ مـزـيـجـ الـإـصـدـارـاتـ الـمـعـرـوـضـةـ وـيـتـخـذـونـ قـرـارـ الشـراءـ بـنـاءـ عـلـىـ مـاـ يـرـونـهـ، حـيـثـ لـمـ تـضـعـ دـارـ النـشـرـ خـطـةـ تـوزـيعـ مـدـرـوـسـةـ وـاـنـمـاـ تـنـذـ بشـكـلـ عـشـوـائـيـ غـيرـ مـنـظـمـ.

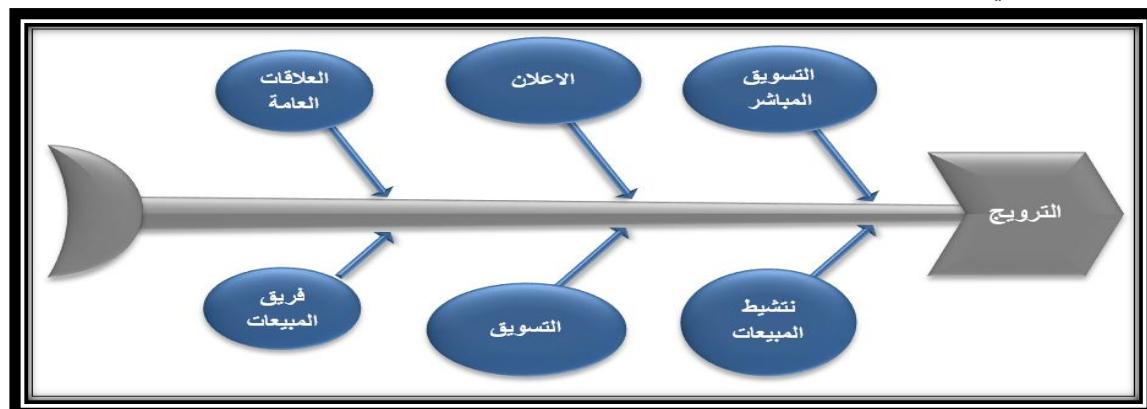
هـ. النـقـلـ: اختيار وسـيـلـةـ النـقـلـ بـاـمـتـلـاـكـهـ اوـ اـسـتـجـارـهـ، وجـدولـةـ عمـليـاتـ التـسـليمـ بـالـوقـتـ المـحدـدـ، وـمـنـ تـحـمـلـ تـكـالـيفـ النـقـلـ مـنـ دـارـ النـشـرـ إـلـىـ تـاجـرـ الجـمـلـةـ إـلـىـ بـائـعـ التـجـزـئـةـ إـلـىـ العـمـلـيـنـ النـهـائـيـ، نوعـ وـسـيـلـةـ النـقـلـ شبـكـةـ سـكـ حـدـيدـ اوـ مـمـرـاتـ مـائـيـةـ اوـ خطـوطـ جـوـيـةـ كـلـ وـاحـدـ مـنـهـاـ يـؤـثـرـ عـلـىـ حـالـةـ مـنـتـجـ الـكـتـابـ وـسـعـرـهـ وـرـضـاـ العـمـلـيـ، حـيـثـ لـمـ تـرـاعـيـ دـارـ النـشـرـ هـذـهـ الخـدـمـةـ اوـ المـيـزةـ فـيـ الـعـمـلـ مـاـ اـثـرـ سـلـبـاـ عـلـيـهـ. وـ. مـسـتـوـدـعـاتـ الـخـزـنـ:ـ وـاـنـوـاعـهـاـ عـامـةـ وـخـاصـةـ،ـ وـتـعـنـيـ عـدـ الـأـمـاـكـنـ لـتـخـزـنـ الـكـتـبـ لـتـسـتـخـدـمـ مـبـاشـرـاـ عـنـدـ الـطـلـبـ عـلـيـهـ،ـ وـتـحـافظـ الـمـسـتـوـدـعـاتـ عـلـىـ الـوقـتـ عـبـرـ تـقـلـيلـ الـفـجـوةـ الطـوـلـيـةـ بـيـنـ الـإـنـتـاجـ وـالـتـوزـيعـ،ـ وـتـمـكـنـ الـمـخـازـنـ دـارـ النـشـرـ عـلـىـ إـدـارـةـ الـطـلـبـ الـمـسـتـمـرـ عـلـىـ الـمـسـتـوـدـعـاتـ وـمـنـ تـوزـيعـهـاـ فـيـ مـسـتـوـدـعـاتـ تـخـزـنـ مـوـزـعـةـ فـيـ الـمـدـنـ بـطـرـيـقـةـ مـدـرـوـسـةـ غـيرـ عـشـوـائـيـةـ،ـ وـتـسـاعـدـ فـيـ اـتـخـاذـ قـرـارـاتـ أـدـارـةـ الـمـخـزـونـ بـعـنـيـةـ كـمـقـدـارـ الـمـخـزـونـ وـالـوقـتـ الـذـيـ سـيـخـزـنـ فـيـهـ وـعـدـ الـأـمـاـكـنـ الـتـيـ سـيـخـزـنـ فـيـهـ لـانـ الـمـخـزـونـ لـهـ كـلـفـةـ،ـ وـقـدـ اـثـرـ هـذـاـ سـلـبـاـ عـلـىـ دـارـ النـشـرـ بـسـبـبـ مـحـدـودـيـةـ إـمـكـانـاتـهـاـ مـنـ حـيـثـ الـعـدـ وـتـوزـيعـ اـمـاـكـنـهاـ فـيـ هـذـاـ المـجـالـ.

زـ. مـوـاقـعـ الـمـاتـجـرـ: دـاخـلـ الـمـدـيـنـةـ اوـ خـارـجـهـاـ،ـ رـئـيـسـيـةـ اوـ فـرعـيـةـ،ـ محلـيـةـ وـدـولـيـةـ،ـ استـراتـيـجـيـةـ اوـ غـيرـ استـراتـيـجـيـةـ.

حـ. تـأـثـيرـ التـوزـيعـ عـلـىـ سـلـوكـ العـمـلـيـ: يـتأـثـرـ التـوزـيعـ بـالـطـرـقـ الـتـيـ يـفـرـضـهـاـ منـتـجـ الـكـتـابـ وـالـقـارـئـ العـمـلـيـ فـيـ السـوقـ،ـ وـالـتـركـيزـ عـلـىـ قـنـواتـ تـوزـيعـ الـإـصـدـارـاتـ مـهـمـةـ الـوـسـطـاءـ بـيـنـ دـارـ النـشـرـ وـالـعـمـلـيـ القـارـئـ،ـ وـمـوـاصـفـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ الـقـنـاةـ التـوزـيعـيـةـ لـهـ دـورـ فـيـ حـثـ وـإـقـنـاعـ الـعـمـلـاءـ عـلـىـ اـتـخـاذـ قـرـارـ الشـراءـ فـيـجـبـ اـنـ يـتـحـلـواـ بـالـثـقـةـ وـقـوـةـ الـشـخـصـيـةـ حـتـىـ يـؤـثـرـهـاـ فـيـ الـعـمـلـاءـ بـمـظـهـرـهـمـ الـحـسـنـ وـحـسـ الـذـوقـ الـجـمـالـيـ لـيـعـطـوـاـ مـصـدـاقـيـةـ فـيـ اـذـواقـهـمـ الـقـارـئـ يـجـعـلـ الـعـمـلـيـ القـارـئـ يـوـافـقـ عـلـىـ مـقـرـنـ مـنـتـجـ الـكـتـابـ،ـ وـمـعـرـفـةـ مـوـاصـفـاتـ الـكـتـابـ لـإـجـابـةـ الـعـمـلـاءـ عـلـىـ اـسـتـأـنـتـهـمـ

بيان مزاياد وبالتالي اتخاذ قرار الشراء للعميل، ويعتمد اختيار منافذ التوزيع المناسبة على طبيعة منتج الكتاب وسعره وحجمه وزنه وقابلية التلف والطبيعة الفنية وحجم دار النشر وشهرتها ومواردها المالية وخبرتها في السوق والقدرة الإدارية لرقةابة قنوات التوزيع وأنواع الوسطاء والخدمات التي يقدمونها ومدى قبولهم لسياسات المنتج، ودراسة اختلافات العملاء من التوزيع الجغرافي والقدرة الشرائية والفئات العمرية الأكثر شراء.

5. مشكلة الترويج:



شكل (8) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعى الاساسي الترويج

أ. **التسويق المباشر**: هو البيع الشخصي وسيلة اتصال حديثة و مباشرة لتفاعل العميل مع دار النشر عبر الاتصال الهاتفي او البيع الشخصي المباشر او البريد الالكتروني، ويحدث استجابة سلوكية قابلة للاقياس، وتعريف العملاء بالإصدارات والخدمات لدار النشر، وتطوير علاقات مباشرة ودائمة مع العملاء بقوة أكثر من التسويق التقليدي هو عرض شفهي لمحظى الإصدارات لأقناع القارئ بدل الضغط عليه لاقتناء الكتاب حيث يمكن ان يعدل البائع الناشر أسعار منتج الكتاب وفق احتياجات القارئ العميل، والموظف المسؤول عن هذه الخدمة في دار النشر ليس بالمستوى المطلوب غالباً يعرف عناوين الإصدارات فقط ولا يعلم بمحتواها او يمتلك القدرة على التعبير عند سؤال العميل / القارئ عنها.

ب. **تنشيط المبيعات**: الحوافز القصيرة الاجل المقدمة لتشجيع بيع منتجات الكتب والخدمات في مكان وقت الشراء مثل القسائم والاقساط والمسابقات وسحب الجوائز وكتب اهداء وخصومات فهي أداة فعالة للترويج ومكملة للإعلان والبيع الشخصي..، أيضاً لم تفعل بشكل طموح في دار النشر.

ج. **الإعلان**: هو عرض غير شخصي، الإعلان الترويجي هل قدم العلامة التجارية بأفضل صورة واستطاع توصيل فكرة احتياجات العميل واهتماماته وتفاعل معها العملاء، الإعلان الترويجي هل وضح أهمية المنتج واهم مميزاته، هل ساهم في انشاء احتياجات جديدة للعملاء بتوجيههم بطريقة غير مباشرة حيث ان الظهور المتكرر لنفس الإعلان امام العميل سيخلق لديه الفضول لمعرفة استكشاف هذا المنتج وتجربته، هل صمم الإعلان الترويجي بأسلوب اقناعي موجه للتأثير على عقل العميل بشكل صحيح لتقوده بتصرف سلوكي اتجاه المنتج (السلوك الشرائي)، هل اثار اهتمام العميل بوجود سوق مليء بالمنتجات المنافسة، والسعى لتغيير سلوك العميل واتجاهاته لبناء تفضيلات جديدة لديه، تعزيز الشعور الإيجابي للعملاء اتجاه المنتج عبر تحقيقه لاحتياجاتهم، والتأثير على الطلب وزيادته وتقديم منتجات جديدة، واستخدام قنوات الإعلان المختلفة للترويج للمنتج عبر التلفزيون والراديو والصحف والمحلات واللوحات الاعلانية والنشرات والملصقات وسيارات الأجرة ودور السينما والاحفالم والجدران ومراكم التسوق والشبكات الاعلانية مدفوعة الثمن، وضوح القرار الإعلاني المتعلق بالصدق الإعلاني للمنتج والوسائل الاعلانية موضوع ونسخة الإعلان والتخطيط

والقياس لفاعلية الإعلان، ودار النشر نراها تروج لمجالات موضوعية معينة دون أخرى وحتى التي روجت لها لم تكن بالمستوى الترويجي المطلوب.

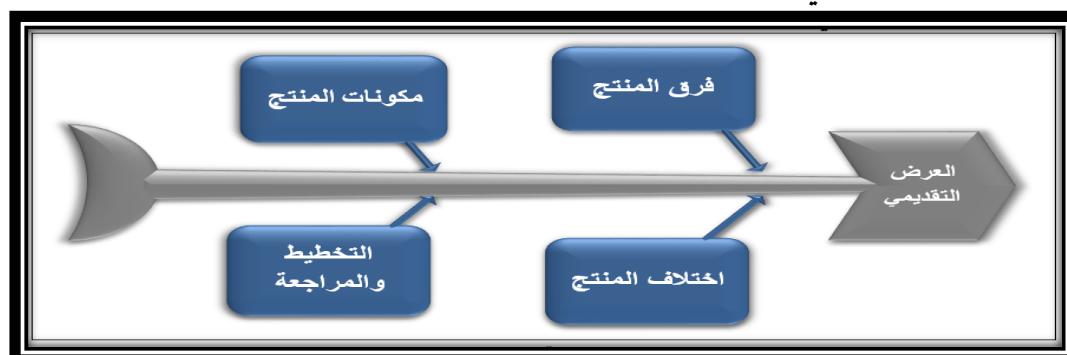
د. التسويق: الترويج بالتسويق هو اجراء أبحاث السوق لارضاء العميل، وفهم السوق وتحديد احتياجات العملاء واختيار افضل الوسائل للترويج للمنتج والاعلان عنه من خلال قنوات مختلفة وتحديد السعر وقنوات التوزيع وانشاء العلاقات العامة وتقديم خدمة ما بعد البيع لذا يكون الترويج هو الفئة العليا التي تدرج تحتها التسويق والاعلان، فمن قنوات التسويق الرقمي والعصبي: موقع شبكات التواصل الاجتماعي، ومحركات البحث SEM و SEO، والاعلانات الالكترونية Ads، والبريد الالكتروني، والرسائل النصية SMS، والمحتوى، والمؤثرين، والعملة، والفيروسى، وخرائط بحث كوكل، وتطبيقات ومواقع شركات التجارة الالكترونية، حيث لم يتم توظيف هذه الوسائل من لدن دار النشر في حملات ترويجية طموحة مبنية وفق خطوة عمل مدرسية.

هـ. العلاقات العامة: الحفاظ على العلاقات بين الشركة وجمهور العمالء والموردين والوسطاء والموزعين، ترفع من السمعة الحسنة لدار النشر بين أوساط العمالء والمساهمين والموردين والموزعين والحكومة والمجتمع، والقيام بتنفيذ برامج مخططة لبرامج الرأي والبحث والادب والاعلام والمؤتمرات والجولات لتطوير العلاقات العامة، فتواصل دار النشر مع الجمهور ضعيف في هذا المجال.

و. فريق المبيعات: يربط بين دار النشر والقارئ العميل، ويجمعون المعلومات حول المنافسين ويكشفون متطلبات العملاء المتغيرة، يؤدي دور مهم في خدمة ما بعد البيع، ويمثلون اذان وعيون دار النشر في السوق، وهذا الفريق ليس بالمستوى المطلوب في دار النشر.

يشكل عام ان الترويج يؤثر على قرار الشراء لأنه مصمم ومحظى للتأثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكى اتجاه المنتج المروج عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي، وصياغة الرسالة الاعلانية جيدا واختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة التي يتبعها باستمرار العملاء المستهدفون لضمان حصول التأثير المرغوب على سلوك العميل مثل فئة النساء يفضل اعتماد المجالات المتخصصة باهتمامات النساء من اجل بث الإعلان فيها مع اختيار الوقت المناسب لعرض الإعلان او استخدام موقع فيس بوك واليوتيوب والإنستا الأكتر شيوعا في الإعلانات ومتابعة من الجمهور ، وفريق المبيعات يؤثر على اقناع العملاء في ضرورة شراء المنتج والاجابة على كافة استفساراتهم وملحوظاتهم، وتطوير العلاقات العامة مع الشركات الكبرى او الصحف لزيادة قاعدة الجماهير وتعزيز ثقة العميل بالمنتج والعلامة التجارية، والتسويق المباشر والبيع الشخصي يركز على عميل واحد لتحديد أهدافه من المنتج وبالتالي توضيح مميزات المنتج ليتناسب مع ساقات حياته اليومية.

مشكلة العرض، التقديم،



شكل (٩) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسلب الفرعي الاساسي العرض التقديمي

١- فرق المنتج: هو ترويج لتعريف العملاء الفرق بين منتجات دار النشر وخدماتها وبين منافسيها في السوق.

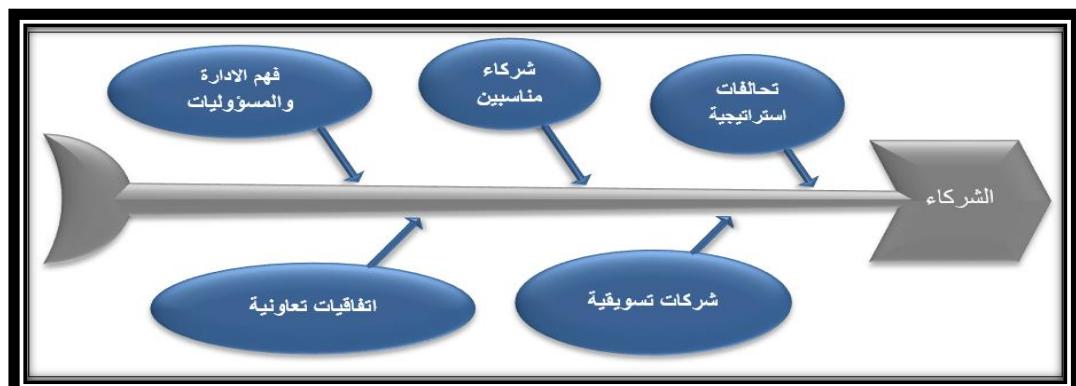
بـ-اختلاف المنتج: بيان الأسباب للعملاء حول افضلية محتوى والمواصفات الفنية لمنتج الكتاب لدى دار النشر على منافسيها وبماذا يختلف عنهم.

تـ-مكونات المنتج: هو عرض المكونات المختلفة لمنتج للعملاء والموردين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والوسطاء والتسويق والشركاء والموظفين وقوة البيعات وقنوات التوزيع ومتغيرات المكان.

ثـ-التخطيط والمراجعة: يرتبط العرض بالخطيط والمراجعة واستخدام العناصر التسعة للمزيج التسويقي.

فلم نجد توظيف لفرق المنتج او مكوناته او اختلافه او التخطيط والمراجعة له في دار النشر من قبل فريق مختص بهذا المجال.

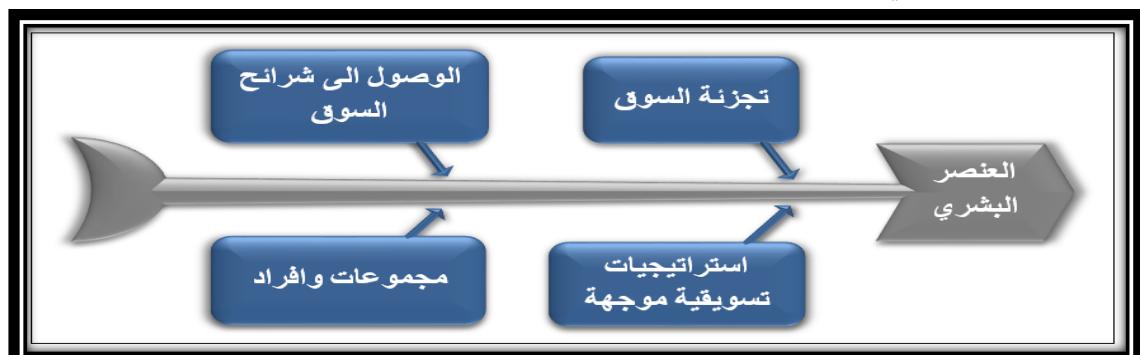
7. مشكلة الشركاء :



شكل (10) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبيب الفرعى الاساسي الشركاء

هي تحالفات استراتيجية، عامل مهم لتمييز المنتج عن الآخرين، تمنح المنتج مزايا التسويق لعملاء آخرين، تنفيذ استراتيجيات تسويقية تشاركة مع دور نشر وشركات تسويقية أخرى، وجود الشركاء المناسبين يضيف قيمة إلى الشراكة بطرق قد لا تتمكن دار النشر لوحدها من تحقيقها، وتتمكن الشركات والتحالفات واتفاقيات التعاون الشركات من جلب نقاط قوتها إلى طاولة المفاوضات والخروج بتخطيط ومنتجات وخدمات وترويج وعروض وتوزيع وأفكار أفضل مما يمكنه أن تنتجه دار نشر لوحدها، فهم الادوار والمسؤوليات والمهام والاتفاق عليها لزيادة الإيرادات نتيجة شراكات عظيمة، حيث يوجد ضعف واضح لدى دار دجلة في هذا العنصر التسويقي للتواصل ويجب تنفيذ ما ذكر أعلاه لتحسين الأداء.

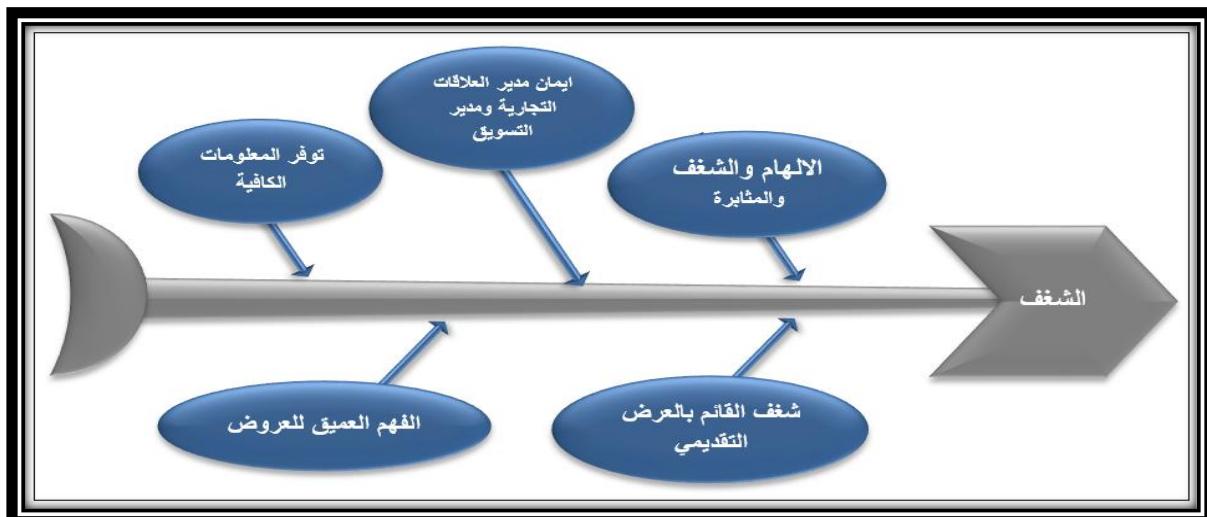
8. مشكلة العنصر البشري :



شكل (11) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبيب الفرعى الاساسي العنصر البشري

يتطلب تحديد سوق النشر المستهدف إلى تجزئة السوق إلى وحدات بناء على التركيبة السكانية أو الجغرافية أو علم النفس أو السلوك أو الخصائص التكنولوجية ليتم التحكم بها وهذا لم نجده عند دار دجلة، فالوصول إلى الشرائح عبر تكيف استراتيجيات التسويق مع المستويات أو القطاعات المختلفة، وتطوير استراتيجيات تسويقية موجهة ومختلفة لكل مستوى خاصة الاستراتيجيات المتعلقة لعرض السعر والمنتج، عدم النظر إلى السوق كمجموعة موحدة من العملاء ذو الإمكانيات المتشابهة بل رؤيتهم كمجموعات أو شرائح متميزة ذات إمكانات مختلفة.

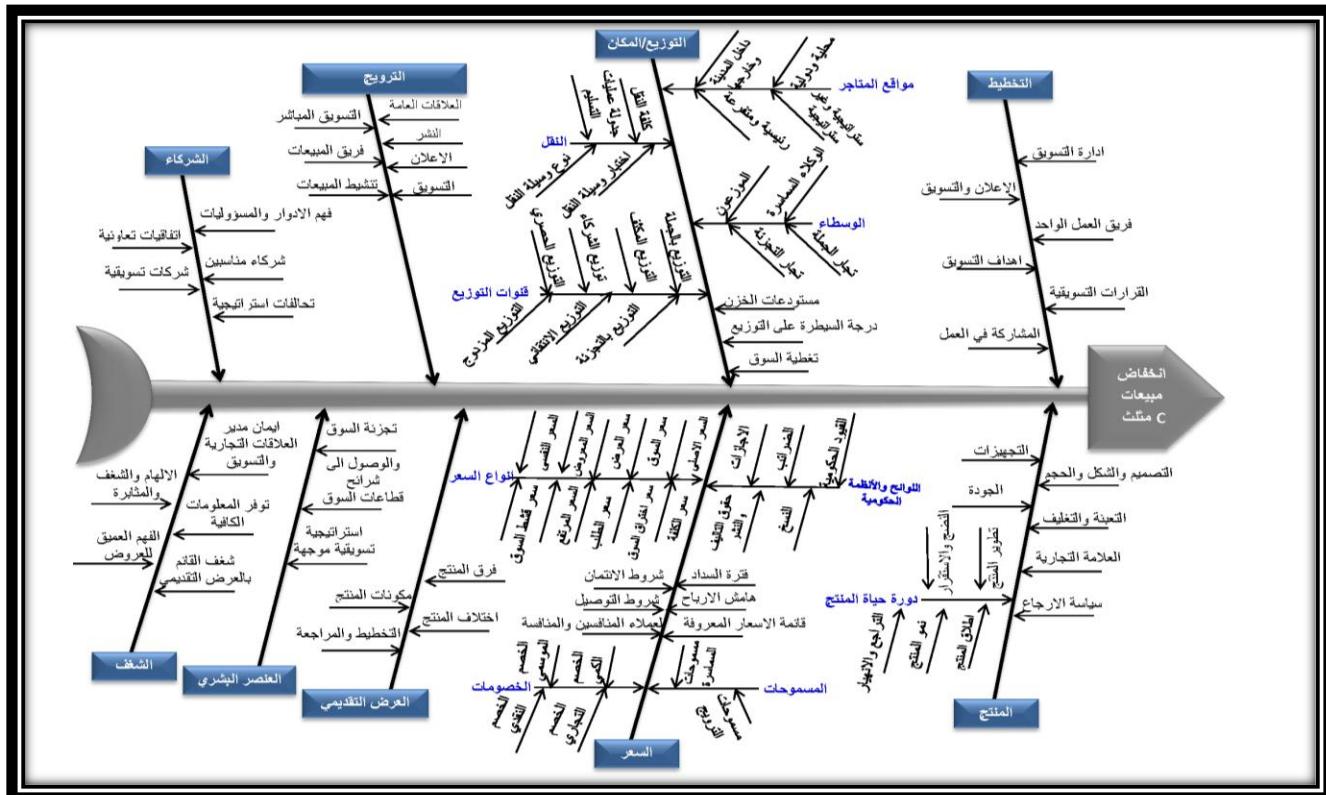
9. مشكلة الشغف:



شكل (12) مخطط يوضح الأسباب الثانوية للمتسبب الفرعى الأساسى الشغف

لم نجد هذا الشغف لدى جميع العاملين في دار دجلة وهو إيمان مدير العلاقة التجارية ومدير التسويق بالمنتج التي يسوقون لبيعها، وإظهار القائم بالعرض التقييمي عن شغفه بالمنتج، والإيمان بالمنتج يؤدي إلى فهم أعمق لعروض المنتج مما يسمح للبائعين بمطابقة ما لديهم بشكل أفضل مع ما يحتاجه الآخرين ويريده العملاء، والجمع بين الإلهام والشغف والمثابرة يولد العزيمة في تقديم مبيعات قصيرة وطويلة الأمد، كانت خيارات الحصول على المعلومات قبل ظهور الويب محدودة حول المنتج أما الان أصبح من السهل على المنتجين والبائعين والمندوبيين توفير معلومات حول المنتج وخطوط الإنتاج ومتغيرات المنتج وسماته وخيارات التوزيع والشركات الاستراتيجية والتسعير وترويج المبيعات وتطوير منتجات جديدة.

وبشكل عام تم تجميع كل المشاكل ومسبباتها التي شخصت من خلال الدراسة والتحليل وجلسات العصف الذهني لحصر الأسباب الرئيسية والفرعية وراء انخفاض حجم المبيعات لمجالات الموضوعية التي حدد مشكلتها قانون باريتو في المنطقة C ذات الاستثمار الضعيف لدار دجلة للنشر وتمثلها في مجسم بياني واحد لمخطط ايشيكاووا لتحديد السبب والاثر وهي مبنية كما شكل المخطط أدناه:



شكل (13) المخطط النهائي الجامع للمسببات الفرعية للأسباب الثانية للمشكلة الرئيسية

نتائج:

1. التخطيط:

أ- اتخاذ القرارات التسويقية لم ترقى إلى المستوى المطلوب منها لأنها لم تبني على دراسة مسبقة تتضمن التخطيط للإعلان والتسويق القائم على دراسة السوق التي تؤدي إلى الصحة في اتخاذ القرار.

ب- عدم فتح المجال للعاملين في دار النشر للمشاركة في العمل من أجل التخطيط لأنشطة التسويق واستراتيجياته لذا كانت غير دقيقة وبالتالي عدم توليد عصف ذهني ينتج عنه ترويج ناجح.

ت- الاشتراكات في الإعلانات متذبذبة وعشواء وغير منتظمة لأن مدير العلامة التجارية ومدير التسويق والإعلان وبقية العاملين في دار النشر لم يعملوا كفريق واحد فكل واحد منهم كان له رأيه واجتهاده الخاص مما أثر سلبا على الترويج لدار النشر بالكامل.

ث- ضعف تحويل اهداف التسويق بترجمتها بشكل واضح الى خطط فعلية منفذة في الاستراتيجيات الترويجية وحملاتها الاعلانية لتعزيز التواجد على الإنترن特 للوصول إلى المزيد من العملاء واستهدافهم بدقة ذي الاهتمام ببعض المجالات الموضوعية واهماً بعضها الآخر مما تسبب لها خسائر في مبيعاتها.

ج- لم ترتقي إدارة التسويق إلى المستوى المطلوب منها من حيث اتخاذ قرارات حاسمة في تحديد اهداف التسويق مع مراعاة عناصر مزيجها التسويقي أدى إلى عدم توافر خطة مدروسة يتم على غرارها وضع ميزانية منتظمة مناسبة لتحقيق تلك الأهداف بغية الخروج بحملات ترويجية ناجحة من تسويق واعلان.

ح- لوجود خلط بين مفهومي الإعلان والتسويق لدى العاملين في دار النشر لم يتم التعامل معهما بشكل صحيح وتوظيفهما بالشكل الأمثل فعندما لا يمكنك التمييز بين مفهوم اقناع العميل بالشراء وبين مفهوم إرضاء العميل فلا يمكن لدار النشر ان تحسن اداؤها في العمل بكفاءة وفاعلية فيما يتعلق بعملية الترويج لإصداراتها.

2- المنتج:

ا. دورة حياة المنتج، فيما يتعلق بتطوير المنتج لم نرى اية جهود مالية او فكرية مبذولة لتقديم مقترنات او إجراء اختبارات المنتج في السوق مما أثر سلبا على عملية البحث والتطوير له. اما إطلاق المنتج فلم يتم إعطاء العملاء حافز قوي لبدء تجربة المنتج لدار دجلة عبر تقديم مزايا اضافية لا تتوافر في المنافسين، أو تخفيض السعر بشكل مؤقت ثم رفعه بالتدريج مع زيادة شهرة المنتج، والاهم زيادة حصة الترويج بالإعلان والتسويق. اما نمو المنتج فالطلب عليه كان ضعيفاً أدى الى قلة انتاجه وانخفاض مبيعاته بسبب ان الحملات الترويجية للمجالات الموضوعية في المنطقة C كانت ضعيفة ليست طموحة لذا كانت غير معروفة وغير شائعة لدى أوساط العملاء من القراء والباحثين ليتم الاعتياد عليها وانتقادها، حيث ان بعض الشركات ت redund بزيادة أعداد العملاء فتراجعاً إلى إيقاف الحملات التسويقية على اعتقاد أن المنتج والعلامة التجارية أصبحت معروفة ولا حاجة لتسويقيها. اما النصائح والاستقرار فلم يكن منتظماً ومتوازناً لضعف التركيز على زيادة الحملات التسويقية لبيان مزايا وقوه المنتج للعملاء على عكس مرحلة إطلاق المنتج التي ركزت حملاتها التسويقية على زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتتعريف الناس بها؛ فالناس الان يعرفون منتجك، لكنهم يريدون معرفة سبب توقعه على منتجات المنافسين الآخرين. اما التراجع والانهيار للمنتج فالسبب لأنه لم يعد مفضلاً لدى العملاء لخلو معلومات النتاج الفكري لمحتواه الموضوعي من الحداثة والتجديد فضلاً عن سوء إدارة الحملات الترويجية التي اضفت وعي العميل بالعلامة التجارية وانتقاده لإصدارات علامات تجارية لشركات نشر أخرى متخصصة بنشر نفس تلك المجالات الموضوعية في المنطقة C.

ب. ضعف جاذبية التصميم والشكل والحجم بسبب عدم مراعاة اراء العملاء أدى الى عدم تلبية اذواقهم مع المحتوى الموضوعي واخراجه الطباعي الذي لا يعكس خصائصه ومزاياه الفنية.

ت. لعدم استثمار التعبئة والتغليف للمنتج وعلامتها التجارية بتسويقيها بإشكال جذابة وعبارات والوان تعلق في عقول العملاء أدى الى ضعف جذبهم وكسبهم اليها.

ث. تذبذب خفض كلفة الإنتاج الذي يحتاج الى مواصفات تلبي رغبات العملاء من حيث التصميم والمحتوى بميزات تنافسية أثر سلبا على دقة ثبات تحديد السعر ووقت عملية الإنتاج والتجهيز والتسليم ومتابقة المنتج مع المواصفة والأسلوب الأمثل للترويج للمنتج وتقديمه للعملاء مما أربك كفاءة الأداء في تصحيح المشاكل لضمان الجودة.

ج. لبساطة تصميم العلامة التجارية وضعف الترويج لها وقلة ظهورها على شبكة الانترنت جعلها غير مؤثر لتعلق في عقول العملاء وبالتالي ضعف الجذب والاقبال عليها لانتقادها.

ح. لوجود ضعف في مميزات المنتج من حيث مرنة السعر التنافسي، وجاذبية التصميم للمنتج وعلامتها التجارية والترويج لها أثر سلبا لكسب ثقة القراء ولائهم بالنتيجة أضعف مبيعاتها وقلة انتاجها.

خ. خدمة سياسة الارجاع للمنتج غير معلنة بشكل واضح في دار النشر فهذا الامر يقلق العميل في حال عدم تحقيقه لرغبتة لأن هذه الخدمة تؤدي لكسب ثقة العميل وضمان ولائهم وتحقيق رضاهم، على ان لا يستغل هذا الامر بشكل سلبي من لدن العميل عبر نسخ محتوى منتج الكتاب مما قد يتسبب بخسائر لدار النشر.

د. لوجود خلل في توفير الجودة للمنتج من حيث التأثير الايجابي على سلوك العميل بتوجيهه عملية اقتناه المنتج وتلبية حاجاته بالترويج وطريقة التعبئة والتغليف وسمعة علامتها التجارية وشهرتها، وتنوع المحتوى وقوه اثرائه، كل هذه المعطيات اثرت سلبا على نفسية العميل

في عملية اتخاذ قرار الشراء .

-3- السعر :

- أ- بسبب **اللوائح والأنظمة الحكومية** التي تعيق عملية تصدير النتاج الفكري العراقي للخارج وانخفاضها في الحد من عمليات النسخ لحماية الحقوق الفكرية وضعف البنى التحتية الالزمه لتوفير الطاقة لتشغيل مكائن الطبع على مدار السنة وكلفة ضرائبها اثرت سلبا على سير عمليات الإنتاج في الوقت المحدد وانتشاره والترويج له خارجا.
- ب- لانتشار ظاهرة نسخ المطبوعات وصعوبة الحد منها قد خلق عقبة امام اجراء تحديد السعر المناسب للكتاب كسعر تناfsi مقبول في الحملات الترويجية كاحد أنواع السعر.
- ت- لم تقلع عروض **الخصوصيات** بمروره بسبب ضعف الطلب على المنتج للمجالات الموضوعية في المنطقة C وبالتالي انخفاض المبيعات والإنتاج فالشخص يفعل بإيجابية عند زيادة المبيعات لكسب العملاء .
- ث- لم تستطع دار النشر امتلاك القدرة على منح **المسمومات** للترويج بخفض الأسعار للشركاء والوسطاء بسبب انخفاض المبيعات للمجالات الموضوعية في المنطقة C.
- ج- لم توقف دار النشر في **قائمة الأسعار المعروضة** سواء من حيث خفضها او رفعها بسبب انخفاض مبيعاتها في المجالات الموضوعية في المنطقة C.
- ح- لم يتحقق **هامش الأرباح** في دار النشر بسبب انخفاض إيرادات مبيعات المجالات الموضوعية في المنطقة C مقارنة بحجم الإنتاج وكفته.
- خ- خدمة **التوصيل وشروطها** لم تقدم بشكل طموح لكمب العملاء وتحثهم على اتخاذ قرار الشراء خاصة إذا كانت تقدم بالمجان وبالتالي زيادة المبيعات التي تغطي كلفة التوصيل مع تحقيق الأرباح.
- د- نظرا لانخفاض حجم مبيعات المجالات الموضوعية في المنطقة C لم تقلع خدمة **فترقة السداد** لأنها لا تطبق الا على الطلبيات الكبيرة ليتم على غرارها تقسيط سداد المبلغ بالكامل سواء كانت محملة بالفوائد او بدون.
- ذ- لم تطبق دار النشر خدمة **شروط الآئتمان للبيع بالتقسيط والتسهيلات المصرفية** وتفعيلها بشكل طموح لما لها من تأثير على زيادة المبيعات وحصة السوق والترويج للمنتج.
- ر- لم تنجا دار النشر الى خفض أسعار إصدارات المجالات الموضوعية المنخفضة المبيعات التي تتأثر بالسوق المستهدف وقدرة العملاء على الشراء ، وعدد المنافسين ، ودرجة حدة المنافسة.
- ز- إذا لم تمتلك دار النشر مقومات تجنبها الازمات المفاجأة كان انخفاض حجم مبيعاتها فأنها ستفقد الكثير من الميزات كاتخاذ قرار الشراء للعميل المرتبط بقدرته الشرائية المؤثرة على المنتج والتوزيع والترويج والإيرادات والجودة.

-4- التوزيع/ المكان:

- أ- وجود ضعف في **تنمية السوق** بإصدارات المجالات الموضوعية للمنطقة C فالتوزيع المكافئ على أكبر عدد من نقاط البيع التقليدية والالكترونية محليا ودوليا يؤثر على زيادة فرص البيع وكسب العملاء .
- ب- كان أحد أسباب انخفاض حجم المبيعات هو وجود ضعف في عدد **مراكز قنوات التوزيع** المنتشرة عبر الوسطاء (شركات/أفراد) الذين يأخذون حق الملكية بتوزيع منتجات الكتب من الناشر الى العميل النهائي .
- ت- ضعف المعلومات التسويقية المقدمة من قبل الوسطاء من وكلاء أو تجار الجملة او الموزعين وتجار التجزئة التي تحتاجها إدارة دار النشر حول قوى السوق والمنافسين والترويج لإصداراتها وعلامتها التجارية.

ث- درجة السيطرة على التوزيع لم تكن دقيقة والسبب لأن دار النشر لم تروج بشكل صحيح للإصدارات منخفضة المبيعات لأن العملاء يتفاعلون مباشرة مع مزيج الاصدارات المعروضة ويتخذون قرار الشراء بناء على ما يرون.

ج- ان تذهب اتاحة خدمة التوصيل واختيار نوع وسيلة النقل في دار النشر قد أثر على قرار العميل بالعودة للشراء من نفس الدار من حيث حالة الكتاب عند وصوله وسعره وجدولة عمليات التسليم بالوقت المحدد.

ح- من اسباب انخفاض مبيعات المنطقة C هي مستودعات الخزن فدار النشر لا تتوفر لديها مخازن كثيرة وكبيرة ومنتشرة في عدة أماكن لتساعدها على إدارة الطلب والمخزون لتحافظ على المنتج في حالة عدم البيع او عند الطلب عليها مباشرة لاحفاظ على الوقت عبر تقليل الفجوة الطويلة بين الانتاج والتوزيع.

خ- موقع المتاجر داخل المدينة او خارجها، رئيسية او فرعية، محلية ودولية، استراتيجية او غير استراتيجية قد اثرت على انخفاض حجم المبيعات للمنطقة C كافتراح أسواق بيع بديلة.

د- انخفاض المبيعات من أسبابها هو تأثير التوزيع على سلوك العميل من خلال الوسطاء بين دار النشر والعميل القاري، ومواصفات العاملين في القناة التوزيعية له دور في حث وقناع العملاء على اتخاذ قرار الشراء.

5- الترويج:

أ. لم يستشر التسويق المباشر لتفاعل العميل مع دار النشر لأن هذه الوسيلة تصدر عنها استجابة سلوكية قابلة للقياس، يمكن من خلالها زيادة المبيعات عبر اقناع القاري بدل الضغط عليه لاقتناء الكتاب حيث يمكن ان يعدل البائع الناشر أسعار منتج الكتاب وفق احتياجات القاري العميل.

ب. بالنسبة للإصدارات منخفضة الكلفة لم يتم تنشيط بيعها عبر وسائل الاقساط والمسابقات وسحب الجوائز والاهداء والخصومات فهي أداة فعالة للترويج ومكملة للإعلان والبيع الشخصي.

ز. لم نلاحظ توظيف وسيلة الإعلان كأداة ترويجية فاعلة لتوضيح أهمية المنتج واهم مميزاته للإصدارات منخفضة المبيعات لأن كثرة الظهور المتكرر لنفس الإعلان امام العميل سيخلق لديه الفضول لمعرفة استكشف هذا المنتج وتجربته مع خلق فرصة لاتخاذ قرار الشراء.

ح. لم نجد أي توظيف لأي وسيلة من وسائل الترويج بالتسويق لبحث السوق من اجل تشجيع الاستثمار المجالات الموضوعية المنخفضة المبيعات.

ط. ضعف تحقيق الإفادة من وسيلة ترويج العلاقات العامة لبناء علاقات مع العملاء والموردين والوسطاء والموزعين والمساهمين والحكومة والمجتمع والحفاظ عليها لتنفيذ خطط تطويرية لو استثمرت لما انخفضت مبيعات المنطقة C.

ي. ان من اسباب انخفاض مبيعات المنطقة C هو عدم توافر فريق المبيعات الذي يربط بين دار النشر والقارئ العميل، ويجمعون المعلومات حول المنافسين ويكشفون متطلبات العملاء المتغيرة في السوق.

ك. الترويج يؤثر على قرار الشراء لأنه مصمم ومحظ للتاثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكي اتجاه المنتج المرجو عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي لو كان مطبق بشكل منكملا لما انخفضت المبيعات في المنطقة C.

6- العرض التقديمي:

أ- لو استخدمت وسيلة فرق المنتج في الترويج للعملاء لتعريفهم بالفرق بين منتجات دار النشر وخدماتها والعمل على خلق ميزة الفرق وبين منافسيها في السوق لما انخفضت المبيعات في المنطقة C.

ب- لم يتم اعتماد أسلوب اظهار اسباب اختلاف منتج الكتاب للعملاء حول افضلية المحتوى والمواصفات الفنية على منافسيها لأن هذا

- سيخلق رغبة ويوفر فرصة لاتخاذ قرار الشراء.
- ت- ضعف توظيف أسلوب عرض **مكونات المنتج المختلفة** للعملاء والموردين والموزعين والوسطاء والشركاء والموظفين لأنه سيؤثر على الطلب وبالتالي تقليص فجوة انخفاض المبيعات.
- ث- ان أسلوب عرض **التخطيط والمراجعة** لجميع عناصر المزيج التسويقي له تأثير على العرض والطلب لمنتج سلعة الكتاب لو كانت متوفرة هذه المراجعة لما تعرضت إصدارات المنطقة C لانخفاض مبيعاتها.
- 7- يوجد ضعف في فهم الأدوار والمسؤوليات والمهام للتنسيق مع الشركاء في عقد تحالفات استراتيجية واتفاقيات تعاونية مع شركات تسويقية بوجود شركاء مناسبين لتمييز المنتج وتسويقه للعملاء مع جلب نقاط قوتهم إلى طاولة المفاوضات والخروج بخطط وأفكار أفضل مما يمكنه ان تنتجه دار نشر لوحدها.
- 8- ضعف مراعاة **العنصر البشري** في تحديد سوق النشر وتجزئته الى مجموعات وافراد ومستويات لمعرفة خصائصهم ليتم التحكم بها فالوصول الى الشرائح عبر تكيف استراتيجيات تسويقية مختلفة لكل مستوى خاصة عرض السعر والمنتج يجنبنا خفض المبيعات.
- 9- الشغف لدى العاملين وايمانهم بالمنتج كان ضعيف التي يسوقون لبيعها فالشغف يجمع بين الالهام والمتاجرة ويولد العزيمة في تقديم مبيعات قصيرة وطويلة الأمد وهذا يعد من أسباب خفض المبيعات.

الختمة:

بشكل عام ان الترويج يؤثر على قرار الشراء لأنه مصمم وموجه للتأثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكي اتجاه المنتج المراد عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي ، وصياغة الرسالة الاعلانية جيدا واختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة التي يتبعها باستمرار العملاء المستهدفون لضمان حصول التأثير المرغوب على سلوك العميل مثل فئة النساء يفضل اعتماد المجالات المتخصصة باهتمامات النساء من اجل بث الإعلان فيها مع اختيار الوقت المناسب لعرض الإعلان او استخدام موقع فيس بوك واليوتيوب والانستا الأكثر شيوعا في الإعلانات ومتابعة من الجمهور ، وفريق المبيعات يؤثر على اقناع العملاء في ضرورة شراء المنتج والاجابة على كافة استفساراتهم وملاحظاتهم، وتطوير العلاقات العامة مع الشركات الكبرى او الصحف لزيادة قاعدة الجماهير وتعزيز ثقة العميل بالمنتج والعلامة التجارية، والتسويق المباشر والبيع الشخصي يركز على عميل واحد لتحديد أهدافه من المنتج وبالتالي توضح مميزات المنتج ليتناسب مع سياقات حياته اليومية، وان الترويج على شبكة الانترنت قدم فرص كبيرة للاستثمار وكسب العملاء وتحليل السوق وتشخيص المنافسين وتحليل بيانات محتواها الضخم الذي يعطي ردود فعل حقيقة للعملاء والسوق في الوقت الفعلي لحدودتها يمكن من خلال تحليلها بأساليب إحصائية إعطاء الرؤى والتصورات ونماذجها التنبؤية والوصفية لتمكن الاعمال والشركات من توظيفها واستغلالها لامتلاك الميزة التنافسية وتحقيق الابداع والابتكار وزيادة المبيعات وإدارة الإنتاج والمخزون والحملات الترويجية بفاعلية وكفاءة تجنبًا للافلاس بالنتيجة دعم عملية صنع القرار واتخاذه في الوقت المناسب لتحسين جودة أداء العمل.

الوصيات: استراتيجيات تطوير الترويج: (عناصر المزيج التسويقي، والإعلان)

لمعالجة مشكلة انخفاض حجم المبيعات ذات الاستثمار الضعيف في المنطقة C التي حلّ لها مخطط ايشيكاوا وتوصل الى مسبباتها وهو الترويج، لذا تم وضع مجموعة معالجات لحل مشاكل الترويج سواء للتسويق او الإعلان ووسائلها الانتصالية التي يجب ان تراعي تطبيقها دار النشر حاضراً ومستقبلاً في اعمالها، كما يأتي:

1. **مستويات السوق:** عدم الاكتفاء بالتوارد على المستوى المحلي والانطلاق الى السوق الدولي مع التفكير بالتوجه نحو العولمة التجارية.

2. تحديد عناصر قرار الدخول للأسوق الخارجية ومراجعتها: تتطلب الحفاظ على حصتها السوقية في قطاع النشر عبر الهجوم في اسواق المنافسين وطرح منتجات اصداراتها من الكتب، اقتصاديات حجمها كميزانية الشركة وقدرتها الإنتاجية، الفرص الاستثمارية والربحية، توجه عمالء الشركة من الفئة الذهبية أي الاساسيين وتحركهم إلى الخارج، أدراك تهديدات دخول الاسواق الخارجية عبر المفاضلة بين مخاطرها ومزايا المنتج التنافسية.

3. اختيار أسواق محددة: تقييم اختيار الأسواق الخارجية المستهدفة كوضع اهداف محددة للسياسات التسويقية لدار النشر دوليا، معرفة حصة مبيعات الشركة سنويا من الاسواق الخارجية، البدء بأسوق محدودة للتوسيع بها بعد اكتشافها من حيث ارتفاع كلفة الرقابة والدخول والترويج وتحسين المنتج وتعديلاته والترويج وضخامة حجم السوق المستهدف.

4. جاذبية السوق: هي المزايا والخطر تمثل بخصائص سوق محدد لقياس مستوى جاذبيته وتقييمها من حيث المستثمرين، قوة التفاوض للمشترين والوسطاء والموردين، تهديدات احلال المنتج، صعوبة إحلال منتجات المنافسين، تهديدات دخول منافسين جدد، هيكل تنافس السوق، سوق محمي غير مركز على فئة صغيرة من المستهلكين، سوق متباين التركيبة من المشترين والوسطاء والموردين، المنافسة غير الشرسة التي لا تتطوّي على احتكار.

5. أساليب دخول السوق: هي أنماط الدخول إلى الأسواق الخارجية سواء كانت رئيسة او بديلة مع المفاضلة والاختيار فيما بينها كالتصدير المباشر وغير المباشر، التصاريح، المشروعات المشتركة، الاستثمار المباشر الذي يقابلها فرص الربح، الرقابة، التهديدات والخطر، مقدار الالتزام.

6. برنامج التسويق: تصميم برنامج يتضمن تحديد تعديلات المنتج والترويج لها بالإعلانات كاعتماد خليط نمطي عالمي لتخفيض كلفة الإعلان وقنوات التوزيع، اعتماد خليط معدل لكل سوق مستهدفة، استخدام مزيج من الاتجاهين السابقين.

7. استراتيجيات تعديل المنتج: استراتيجيات تعديل المنتج للأعمال والشركات لتتسجم مع الأسواق الخارجية هي تحسين منتج قديم، تغيير المنتج، عدم تغيير المنتج، تغيير الترويج، عدم تغيير الترويج حيث ان تغيير المنتج هو بمثابة اختراع منتج جديد وان تغيير الترويج يعني تغيير الاتصال بالنتيجة فان تغيير المنتج والترويج هو تغيير مزدوج يؤديان الى التوسيع الصريح.

8. مستويات تعديل الترويج: مستويات التغيرات على الرسالة الاعلانية المحلية للأعمال والشركات لتتوافق بالاتصال مع الأسواق الخارجية هي اعتماد رسالة اتصال واحدة في السوق والتغيير مجرد تعديل اللون واللغة والاسم، اعتماد نفس المحتوى مجرد تغيير النسخة، تحسين كم دولي من الإعلانات ليختار كل بلد ما يناسبه منها، الاستثمار في تصميم الإعلانات في الداخل محليا وفي الخارج دوليا وعالميا.

9. مجال التعطية: هي الفعالية الإعلامية الدولية التي تتطلب تعديل بسبب التنوع الإعلامي المختلف من دولة لأخرى كالرقابة على الإعلانات التجارية، تطوير أساليب جديدة للترويج دوليا، تنوع القيود والتفضيلات كمنع استخدام الكوبونات في الإعلانات او حظر استخدام بطاقات اليانصيب الحظ عبر تحديد الهدايا والمكافآت مقدار 5% من قيمة المنتج.

10. توليفة الترويج/الاتصال الفعال: هو مزيج من وسائل رئيسة كترويج المبيعات، الإعلان، العلاقات العامة والنشر، التسويق المباشر، والبيع الشخصي.

11. عملية الترويج/الاتصال الفعال: تتكون من الرسالة والمرسل والمستقبل والوسط وهي أدوات الاتصال، اما وظائف الاتصال فهي بناء الرسالة وهضمها والاستجابة وردة الفعل والتعارض والازعاج، وتأثر توليفة الترويج/الاتصال الفعال بمدى سيطرة مصدر الاتصال على المستقبل، ملائمة الرسالة مع معتقدات واراء المستقبل، المس بقضايا لا تتعلق بالقيم والمعتقدات، مكانة مصدر الاتصال ومصداقيته وخبرته.

12. **مكونات توليفة الترويج/الاتصال:** تتألف مكونات مزيج الترويج/الاتصال من خمسة أدوات هي:
- أداة الإعلان المتمثلة بـ: اعلانات مذاعة ومطبوعة، بروشور كتيبات، صور متحركة، ادلة شرائط، بوسترات ونشرات، اعلانات مضيئة، رموز وشعارات، نقاط بيع، لوح إعلانات، مواد سمعية بصرية.
- اما أداة ترويج المبيعات: العاب لوتري، هدايا وعلاءات، الأسواق والعروض التجارية، عينات، كوبونات، معارض، رد مبالغ تمويل خخيص، ترفيه، المبادلة، برامج مستمرة.
- اما أداة البيع الشخصي: مندوب البيع، لقاءات البيع، برامج تحفيزية، عينات، الأسواق والعروض التجارية.
- اما أداة التسويق المباشر: الكتالوكات، المراسلات، تسوق الكرتونى، التلى ماركتنك، البريد الإلكترونى، تسوق تلفزيونى، البريد الصوتي، الفاكس.
- اما اداة العلاقات العامة والنشر: الخطب، المطبوعات، السمنار، التبرعات وأعمال الخير، تقارير سنوية، الرعاية، الlobe، المنشورات، روابط مجتمعية، المناسبات، مجلات الشركة.
13. **مراحل تحسين الاتصال الفعال:** هي تحديد أهداف الاتصال، المستمع المستهدف، اختيار قنوات الاتصال، تخصيص ميزانية الترويج، تكوين مزيج الترويج، تصميم الرسالة الترويجية، ادارة عملية الترويج والاتصال وتنسيقها، تقييم نتائج الترويج وقياسها.
14. **استجابة المستهدفون بالاتصال:** هي نماذج عملية لاستجابة العملاء المستهدفين بالاتصال مثل نموذج المرحلة (المعرفة، الاستئارة، السلوك)، اما نموذج AIDA فهو (الاهتمام، المصلحة والرغبة، اتخاذ خطوة ما action)، اما نموذج تدرج التأثير هو (الإمام، الحب والتفضيل والنقد، الشراء)، اما نموذج تبني الابتكار فهو (الإمام المعرفي، التقييم والمصالح، التبني والتجربة)، وأخيراً نموذج تشغيل المعلومات (كالاهتمام والعرض والشمول، التذكر والمردود، والسلوك).
15. **تشخيص المستمع المستهدف:** يتم تحديده بواسطة استخدام نموذج تحليل صورة الاعمال والشركات لقياس المام المستمع بالمنتج من حيث (عدم السماع عنه، او مجرد سماع بسيط عنه، او علمه ببعض الشيء عنه، او يعلم به جيداً)، ويتم أيضاً قياس تفضيل المستمع للمنتج من حيث (عدم تفضيله بدرجة كبيرة، او عدم تفضيله الى حد ما، او تفضيله الى حد ما، او تفضيله بدرجة كبيرة).
16. **تشخيص هدف الترويج/الاتصال:** هو تحديد الاتصال التسويقي جيد الاستجابة من المستمع المنشود وتمثل تلك الاستجابة بالشراء، ودرجة الاشباع يفضل التعبير عنها بشكل كلمات ينطق بها المستمع، وسلوك الشراء يجب ان يمثل النتيجة النهائية لقرار العميل، وان يكون القائم بالترويج على معرفة بكيفية حث المستمع المستهدف إلى اعلى درجات الاستعداد للشراء، وان المستمع المستهدف قد يكون في احدى مراحل المعرفة او الاستئارة او السلوك.
17. **تصميم الرسالة:** وهي ان تكون الرسالة الترويجية قادرة على جذب الانتباه، اثاره الرغبة، اختيار التصرف، مس المصالح أي نموذج ممزية الرسالة Format، مصدر الرسالة/استخدام المشاهير.
18. **اختيار قة الاتصال:** توجد قناتين للاتصال الشخصي وغير الشخصي كالإعلام، المناسبات، والاتמוסفيرز Atmospheres بيئة متربطة تخلق/تدعم معرفة المشتري بالمنتج.
19. **تحديد ميزانية الترويج:** هي قدرة الاعمال والشركات على تحمل الكلفة وأدوات تحقيقها بنسبة من قيمة المبيعات ومحاكاة المنافسين وفق طبيعة الهدف.
20. **توزيع الميزانية:** توزيعها بين ادوات مزيج الترويج للاتصال بالعملاء الخمسة هي (ترويج المبيعات، والإعلان، والعلاقات العامة والنشر، والتسويق المباشر، والبيع الشخصي)، حيث توجد خصائص وكلفة لكل اداة ترويج يجب ادراكها حيث ان الإعلان (له وسيط

اتصال شائع، وله شرعيته، ومنتشر ومتكرر، وله تنوّع في اساليب التعبير عن المنتج، مع غياب العنصر البشري)، اما اداة ترويج المبيعات فلها (الاتصال، والتحفيز ، والدعوة الفورية للشراء)، وأيضا اداة العلاقات العامة والنشر (لها مصداقية عالية، رسم صورة درامية عن الشركة، تدرك ما يفوت الوسائل الأخرى)، اما اداة البيع الشخصي فلها (المواجهة، وتنمية العلاقات، والاستجابة)، اما التسويق غير المباشر (غير جماهيري، تفصيلي، تفاعلي).

21. تصميم مزيج الترويج: يتأثر تصميماها بعناصر نوع سوق المنتج (كأسواق السلع الصناعية، أسواق السلع الاستهلاكية)، وبنوع الاستراتيجية المستخدمة (دفع الطلب Demand Push، سحب الطلب Pull).

22. قدرة العميل الشرائية: تتمثل بمدى استعداد العملاء للشراء، مرحلة دورة حياة المنتج، مكانة الشركة في السوق، حيث ان زيادة المكانة تعظم الافادة من استخدام الاعلان مقارنة بترويج المبيعات.

23. نوع سوق المنتج: هو تحسين نسب الانفاق على كل وسيط في اسوق السلع الاستهلاكية كترويج المبيعات، الإعلان، بيع شخصي، علاقات عامة ونشر.

24. نوع الاستراتيجية (دفع الطلب): تمثل الانشطة التسويقية، المنتج، الوسطاء، المستخدم النهائي، ثم الطلب.

25. نوع الاستراتيجية (سحب الطلب): تمثل المستخدم النهائي، ثم الطلب، الوسطاء، المنتج، والأنشطة التسويقية.

26. قياس نتائج الترويج: يتم باستخدام اسلوب استقصاءات العملاء المستهدفين بمدى اهتمام العميل بالرسالة، عدد مرات المشاهدة، النقاط الهامة، الشعور تجاه الرسالة، الانطباعات الحالية والسابقة تجاه الشركة والمنتج، الاستجابات السلوكية للمستمع للرسالة كعدد المشترين للمنتج ويفجرون عنه بإيجابية لآخرين.

27. ادارة الترويج المتكامل: هو تنسيق إدارة الترويج بشكل كامل عبر التركيز على اداة او اداتين للترويج لتنفيذ اهدافها بسبب ان الأسواق غير متكاملة بتشتيتها في نقاط بيع صغيرة متعددة الاتجاهات وكل سوق صغير منها يحتاج إلى برنامج ترويج واتصال خاص، وانتشار انواع وسائل اعلام جديد، والتعقيد في نمو العملاء، او تركيز إدارة الترويج على اعتماد مفهوم اتصال التسويق المتكامل كمدخل لبحث التسويق وتطبيقه.

28. ادارة برامج الاعلانات: هو تطوير البرامج الإعلاني وتحسين ادارته فهو اداة واسعة الانتشار في مجال الاقناع المباشر للمتلقيين/الجمهور/العملاء/المستهلكين/المشترين/القراء/المستفيدين التي تستخدمها الاعمال والشركات، فهو شكل مدفوع من الاتصال غير الشخصي للترويج الى المنتج من خلال راعي محدد، والاعلان غير مقتصر على الاعمال التجارية فقط وانما يشمل المنظمات غير الربحية والحكومات، حيث يعد الاعلان وسيلة فعالة في نشر الرسائل المتعلقة بخلق تفضيلات العميل للعلامات التجارية الشركة واقناع الجمهور .

29. إجراءات الإعلان: عادة في الاعمال الصغيرة تقوم ادارة التسويق/المبيعات بالتواصل مع احدى وكالات الإعلان، لكن في الشركات الكبيرة توجد ادارة للإعلان تتولى: وضع الميزانية، تطوير استراتيجية الإعلان، اقرار الاعلانات والحملات، تناول البريد المباشر، معارض الوكلاء، وبشكل عام فإن الاعمال والشركات الكبيرة والصغرى اغلبها تلجأ إلى وكالات إعلانات خارجية لمساعدتهم في الحملات الاعلانية مع اختيار وسيط الإعلان.

30. تحسين البرنامج الإعلاني: هو تطوير 5MS (اهداف الإعلان/المهمة MISSION، الإنفاق/المال MONY، الرسالة الاعلانية MESSAGE، وسيلة الاعلان/الوسیط MEDIA، وتقدير النتائج MEASUREMENT).

31. القياس: هو المهمة (اهداف بيئية، اهداف إعلانية)، والمالم (مرحلة دورة حياة المنتج، حصة السوق وقاعدة العملاء، الثقافة والمنافسة، تكرارية الإعلان، امكانية اخلاقي المنتج)، اما الرسالة (تزويدها، تقييمها و اختيارها، تنفيذها، مراجعة مسؤوليتها الاجتماعية)،

اما وسيط الاعلام فهو (الوصول، التكرار، التأثير، انواع الوسائل الرئيسية، وسائل نقل محددة، توقيت الوسيط، التغطية الجغرافية)، وأخيراً القياس فهو (الاثر على الاتصال، والاثر على المبيعات).

32. فاعلية التسويق الرقمي: هو جهود اجرائية تقوم بها الاعمال والشركات باستخدام البرمجيات والأجهزة الإلكترونية والإنترنت وتوظيفها في الترويج لمنتجاتها وخدماتها عبر الإفادة من قنوات التسويق الرقمي وطرقه المتعددة من أجل الوصول إلى السوق والتواصل مع عدد ضخم من العملاء حول العالم، وفوائده واهميته تكمن في:

أ. تكافؤ الفرص: عبر منح الأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة فرصة التنافس مع الشركات الكبيرة عن طريق استخدام الحد الأدنى للموارد لزيادة المبيعات وتسيير منتجاتهم لجماهير أكبر.

ب. فاعلية الاستثمار والكلفة: عبر تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار في أسرع وقت وبأقل كلفة، مقارنة بالتسويق التقليدي.

ت. النتائج قابلة للقياس بدقة وسهولة: تساعد في اتخاذ القرار المناسب لمساعدة الاعمال على التحسين والتطوير عبر توفير تحليل عميق للحملات الاعلانية من خلال قياس الاستراتيجيات المستخدمة في حملات تحسين محركات البحث مع إمكانية مراجعة الحملة في حالة عدم نجاحها في تحقيق النتائج كتحليل بيانات التفاعل على السوشال ميديا للشركات من حيث الاهتمامات، ومتوسط أعمار العملاء، ونوع جنسهم، ومستوى دخالهم وغيرها، فسرعة الحصول على النتائج يوجه الترويج للتسويق والاعلان للمنتج في الاتجاه الصحيح بدقة عبر مشاهدة تفاعل العملاء المستهدفين مع الحملة الترويجية لمدة ساعة ستكتشف لنا الكثير من المعلومات التسويقية فعندما يمكن اتخاذ القرار اما بالاستمرار او التوقف.

ث. تعزيز التواجد على الإنترن特: عبر تعزيز تسويق الاعمال في العالم الرقمي لمعرفة المنافسين والتقوّق عليهم لزيادة الانتاجية والمبيعات وتحقيق الارباح.

ج. الوصول إلى المزيد من العملاء: عبر الوصول إلى عدد ضخم من العملاء لأن الناس يبحثن عن المنتجات والخدمات عبر الإنترنرت أولًا قبل الشراء لذا من المهم الإعلان عن علامتك التجارية عبر الإنترنرت لوصولها إلى العملاء.

ح. المصداقية العالمية للعلامة التجارية: يتم الحصول على ثقة العملاء من خلال الإنترنرت بواسطة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وتحسين علامتها التجارية في محركات البحث التي تجعلها تظهر في أعلى المراتب مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة ثقة العملاء بها.

خ. استهداف العملاء بدقة: يساعد التسويق الرقمي على الوصول إلى جمهور محدد للغاية وفقاً لاحتياجاتهم ومكان تواجدهم دون تدخل من أي أنفاق الموارد على العملاء المحتملين فقط، حيث يتيح التسويق الرقمي والإنترنرت بيانات العملاء كالعمر، ونوع الجنس، والاهتمامات، والزيارات الأخيرة لموقع ما، والكلمات البحثية، والمؤهل الدراسي، ومحل السكن التي يمكن عبرها الوصول للعملاء المحتملين الذين قد يحققون مبيعات جيدة، حيث يتم الاحتفاظ ببيانات العملاء ثم إعادة استخدامها مرة أخرى لتقديم عروض تسويقية مميزة أو تحقيق المزيد من المبيعات لنفس العملاء الذي اشتروا من قبل.

د. التفاعل المباشر بين العملاء والاعمال: عبر امكانية تعبير العملاء عن رغباتهم بشكل مباشر للشركة المنتجة بواسطة الاستجابة السريعة وال مباشرة للعناصر التسويقية الصادرة من الشركة مثل كتابة تعليق في أحد صفحاتها على السوشال ميديا فهذا يساعدها على فهم العملاء ورغباتهم ومشاكلهم ومن ثم يمنحها فرصة للتطور والنمو.

ذ. مرونة التحكم في الميزانية التسويقية: عبر الدفع مقابل كل عميل مستهدف يقوم بمشاهدة فيديو ترويجي للمنتج بدل دفع مبلغ كبير للإعلان في التلفزيون التي لا يمكن التحكم في عرضها لكل عميل مستهدف بشكل خاص، فعند بدء الحملة الترويجية على إحدى مواقع شبكات التواصل الاجتماعي ب 100 دولار يمكن عمل ايقاف لها في أي وقت بشكل لحظي.

33. قوّات التسويق الرقمي: كالتسويق عبر مواقع شبكات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing، التسويق عبر محركات البحث Search Engine Optimization :SEO، التسويق عبر محركات البحث SEM: Search Engine Marketing، التسويق عبر البريد الإلكتروني Email Marketing، التسويق عبر الهاتف Online Ads، التسويق عبر الإعلانات الالكترونية SMS، التسويق بالمحظى Content Marketing، التسويق بالعمولة Mobile Marketing وتطبيقاتها والرسائل النصية Influencer Marketing، التسويق الفيروسي Viral Marketing، التسويق عبر المؤثرين Affiliate Marketing. خرائط بحث Google maps: ، موقع المدونات والمنتديات Blogs and Forums .

34. تشجيع الإدارة نحو تأهيل العاملين وتوفير الموارد البشرية المتخصصة في مجالات علوم البيانات والمعلومات والاحصاء والحسابات وكل ما يتعلق بالأجهزة والبرمجيات التي تسهل توظيفها لتحقيق الإفادة الكاملة منها في تحليلات البيانات وبناء قواعدها.

المراجع:

الظهوري، عبد مرزوق؛ فاطمة سعيد سالم. (2020) فضاءات البيانات الضخمة: دبي. -دار مداد للنشر.
الأنصاري، منذر محمد. (2023) استخدام البيانات الضخمة في مجال الإحصاءات الرسمية، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية،
مج 7، ع 25.

أحمد محمد عبد العال رشوان. (2022) تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد : الدور الوسيط لرشاقة ومرنة سلسلة التوريد على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية مجلة الدراسات المالية والتجارية،
كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، ع 2، متاح على الرابط: <https://comeval.scu.eg/>
العشري، شهد عبد الحليم؛ وضحي هزاع بادي. (2021) تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة لاتجاهات التسويقية. - جدة: جامعة الملك عبد العزيز / كلية الآداب والعلوم الإنسانية- قسم علم المعلومات والمكتبات،
مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 12، 2021 .V

الأخضر عزيز؛ حسان بوعيادة. (2013) صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي. -الجزائر: جامعة المسيلة، مجلة الحكمة
للدراسات الاجتماعية، مج 1، ع 3، 2013 .

<https://asjp.cerist.dz/en/article/180219>

الاكتبي، علي بن ذيب. (2018). البيانات الضخمة واتخاذ القرار في جامعة الملك سعود (دراسة تقييمية لنظام اتقان): مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر، مج 1، ع 2، ص 6.
متاحة على رابط موقع كيوساينس دار جامعة حمد بن خليفة للنشر <https://www.qscience.com/>
الاكتبي، علي بن ذيب. (2017). تحويل البيانات الضخمة الى قيمة مضافة: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 23، ع 2. متاحة على رابط موقع مجلة الملك فهد الوطنية https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/23_2/82_102.

النقرة، احمد محمود محمد. (2019). محددات تحليل البيانات الضخمة وأثرها على المرنة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية العاملة في مصر): جامعة عين شمس- كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 2. متاحة على رابط موقع الدوريات المصرية https://journals.ekb.eg/article_40160.html

الجوهرة بنت تركي العطيشان، (2024). مخطط ايشيكاو.. ما هو تحليل عظمة السمكة. المملكة العربية السعودية.-مجلة رواد الاعمال

رواد الاعمال، ص 2-4. معلومات متاحة على رابط موقع المجلة <https://www.rowadalaamal.com/> السالمي، جمال؛ بن عربة، سعيد. (2018). البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي (دراسة وصفية): المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي "البيانات الضخمة وافق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي": مسقط. - سلطنة عمان. متاحة على رابط موقع منصة مجلات البحث العلمية <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32228>

بن هنده، مختار. (2014) البيانات الضخمة اختراع ام تحدي: متاحة على رابط موقع المدونة الشخصية لابن هنده <http://www.benhenda.com/ara/>

جيحان عادل اميرهم. (2020). أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الاعمال (دراسة تطبيقية): كلية التجارة - جامعة بور سعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج 21، ع 2. متاحة على رابط موقع دار المنظومة للبحوث المنشورة في المجالات العلمية الأكademie المحكمة <https://sci-hub.ar.nf/>

شحاته، محمد موسى علي. (2018) نموذج مقترن لاستخدام تحليلات البيانات الضخمة في تحسين جودة التقارير المالية وانعكاساتها على مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي مع دراسة ميدانية ودليل تطبيقي بالبيئة المصرية. - القاهرة: جامعة مدينة السادات/ كلية التجارة- قسم المحاسبة، المجلة العلمية التجارة والتغذية، مج 38، ع 4.

متولي السيد متولي عيطة. (2022) دور تطبيقات البيانات الضخمة في التنبؤ بإفلاس الشركات :تحليل ميداني في بيئة الاعمال السعودية. - كلية إدارة الأعمال/ جامعة شقراء (المملكة العربية السعودية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 17 ، عدد 58.

محمود عبد السلام. (2021). تقنية البيانات الضخمة: صندوق النقد العربي- أبو ظبي. ITU, (2013) "Big Data today: normal tomorrow", ITU Technology Watch Report

<https://www.amf.org.ae/>

وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات. (2014). البيانات الضخمة (تحقيق التوازن بين المزايا والمخاطر): قطر. متاحة على رابط موقع ICT القطري <https://www.motc.gov.qa/>

Anagnostopoulos, I., Zeadally, S., & Exposito, E. (2016). Handling big data: Research challenges and future directions. The Journal of Supercomputing, 72(4), 1494-1516.

Beal, Vangie. (2021). Big Data: Webopedia Encyclopedia Website, 2021, P1. Available on the Webopedia encyclopedia website link. <https://www.webopedia.com/definitions/big-data/>

Frey ,Daniel D: Fukuda ,S: Rock ,George (2011). Improving complex systems today: proceedings of the 18th ISPE International Conference on Concurrent Engineering. London; New York: Springer-Verlag London Ltd. ISBN:978-0-85729-799-0. OCLC:769756418. p8-10. available on the website <https://web.archive.org/>

George, Firican .How to use the fishbone diagram to determine data quality root causes, 2018, p1-3, Article available on the website <https://web.archive.org/>

J. Manske, D. Sangokoya, G. Pestre, and E. Letouzé, "Opportunities and requirements for leveraging Big Data for Official Statistics and the Sustainable Development Goals in Latin America", White Paper Series Data-Pop Alliance, pp. 1-71, 2016.

LeHong, H.; Laney, D. Toolkit: Board-ready slides on big data trends and opportunities. Gartner, 1 march, 2013, P2. Information is available on the Cartner Agency website link <https://www.gartner.com/en/documents/2354915>

Matthias, O., Fouweather, I., Gregory, I., & Vernon, A. (2017). Making sense of Big Data-can it transforms operations management. International Journal of Operations & Production Management, 37(1).

Miele, S. and Shockley, R. (2013). "Analytics: The real-world use of big data", P2, IBM Global Services. Available on the Academia website of the University of Szeged in Hungary. <https://www.academia.edu/45208882/>

Pinc. Yu, "Data Mining in Library Reader Management," 2011 International Conference on Network Computing and Information Security, 2011, doi: 10.1109/NCIS.2011.109. Available on the Institute of Electrical and Electronics Engineers website IEEE <https://ieeexplore.ieee.org/document/5948792>

TROY SEGAL & KIRSTEN ROHRS. Big Data: Investopedia Encyclopedia, 2022, Website. Available on the Investopedia

Encyclopedia website

<https://www.investopedia.com/terms/b/big-data.asp>

Yichuan Wang, LeeAnn Kung, Terry Anthony Byrda. big data analytics (understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations), technological forecasting and social change, V126, 2018. Available on the Science Direct website link to AI- Elsevier Magazine

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516000500>

“Using The Ishikawa Diagram for Big Data Analysis in Decision-Making and Taking”

Researcher:

Dr. Hayder Najm Abdullah Al-Ouqaili

Abstract:

Improving work performance and developing its procedures requires businesses and companies to employ statistical methods in analyzing their massive datasets, which represent a key element in the timely decision-making process. Therefore, the study aims to adopt modern work methods and methodologies by analyzing the huge data sources it possesses in order to benefit from them in supporting decision-making by providing comprehensive information about the work, in addition to encouraging business administrations to provide human resources specialized in using statistical methods to analyze big data sources. The study used the applied, analytical and case study approach by applying the Ishikawa diagram to analyze and identify the causes of the problem identified by Pareto's principle in advance during its handling of the results of transaction data analyses at Dar Dijla Publishing Company, its tools include observation, records, documents, intellectual production, and brainstorming. The most important result was a weakness in promotional decision-making because it was not based on a pre-planned strategy that included advertising and marketing planning based on market research, which leads to sound decision-making, in addition, advertising subscriptions were fluctuating, random, and irregular because the brand manager and the marketing and advertising manager at the publishing house did not work as a team. Each of them had his own opinion and effort, which negatively affected promotion, resulting in the deviation of promotional campaigns and their neglect of objective areas with weak investment. The study suggested that the publishing house should take into account market levels in its work by having a presence at the local, regional and global levels, and to set up a budget and allocate it among the tools of the promotional mix in the business such as sales promotion, advertising, public relations and publishing, direct marketing, and personal selling, In addition to employing the digital marketing channels available on the Internet, which works to increase sales volume and raise profits, the immediate feedback it generates helps to improve the decision-making process and make it accurately in managing and directing spending on promotional campaigns, ensuring that they do not deviate from their objectives and are distributed regularly across all the subject areas of their releases, ultimately ensuring the quality of business performance.

Keywords: Ishikawa Diagram; Big Data; Decision-Making and Taking.