

## "استخدام مخطط ايشيكاوا لتحليل البيانات الضخمة في صنع القرار واتخاذ الأعمال"

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 الارتقاء بمستوى أداء العمل وتطوير إجراءاته 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 لتتنفع 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 والحالة من خلال تطبيق مخطط ايشيكاوا لتحليل ومعرفة أسباب المشكلة التي حددها مبدأ باريتو مسبقا خلال معالجته لنتائج تحليلات بيانات المعاملات في شركة دار دجلة للنشر، اما ادواتها فتمثلت بالملاحظة والسجلات والوثائق والنتائج الفكرية والعصف الذهني. وكانت اهم نتائجها وجود ضعف في اتخاذ القرارات الترويجية لأنها لم تبنى على خطة مسبقة تتضمن التخطيط للإعلان والتسويق القائم على دراسة السوق التي تؤدي الى صحة صنع القرار واتخاذها، إضافة ان الاشتراكات في الإعلانات كانت متذبذبة وعشوائية وغير منتظمة لان مدير العلامة التجارية ومدير التسويق والاعلان في دار النشر لم يعملوا كفريق واحد فلكل واحد منهم كان له رايه واجتهاده الخاص مما أثر سلبا على الترويج بالتالي انحراف الحملات الترويجية واغفالها المجالات الموضوعية ذات الاستثمار الضعيف. واقرحت الدراسة ان تراعي دار النشر في اعمالها مستويات السوق عبر التواجد على المستوى المحلي والدولي والعالمي، وان تضع ميزانية وتوزعها بين ادوات مزيج الترويج في العمل كترويج المبيعات، والإعلان، والعلاقات العامة والنشر، والتسويق المباشر، والبيع الشخصي، فضلا عن توظيف قنوات التسويق الرقمي المتاحة على شبكة الانترنت الذي يعمل على زيادة حجم المبيعات وارتفاع الأرباح بما تنتجه من ردود فعل فورية تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذها بدقة في إدارة توجيه الانفاق على الحملات الترويجية وضمان عدم انحرافها عن أهدافها وتوزيعها بانتظام على جميع المجالات الموضوعية لإصداراتها بالنتيجة ضمان جودة أداء الاعمال.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط ايشيكاوا؛ البيانات الضخمة؛ صنع القرار واتخاذها.

## الإطار المنهجي للدراسة:

### المقدمة:

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

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

#### المشكلة:

هناك حاجة ملحة لدى الاعمال والشركات خاصة مؤسسات المعلومات لاكتشاف الفرص واستثمارها وللتنبؤ 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 المتوفرة في الاعمال والشركات يعد عنصر رئيس لصنع القرار في الوقت المناسب للتعامل مع تلك الفرص والمخاطر بشكل إيجابي، لان ذلك يتطلب امتلاك المهارة اللازمة 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 وأدواتها التحليلية واساليبها الإحصائية الخاصة بها سيؤدي الى توسيع الافاق والرؤى والابداع 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 وتطويرها.

#### تساؤلات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتطرح 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 توفره من معلومات متكاملة عن العمل.
  2. تشجيع إدارات الاعمال الى توفير الموارد البشرية المتخصصة في استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل مصادر البيانات الضخمة المتوفرة لديها.
  3. بيان المفاهيم الأساسية للبيانات الضخمة وأدوات تحليلاتها واساليبها الإحصائية وخصائصها ومصادرها وأنواع تحليلاتها ومجالات الاستفادة منها.

#### الأهمية:

توظيف نتائج تحليلات الأساليب الإحصائية المختصة بالبيانات الضخمة لإظهار نماذج واشكال 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 والحاجات 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 بيئة نكاه 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 الافراد 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، أو مخطط (المسبب والاثار)، أو استراتيجية أو منهجية أو أسلوب أو 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 الرئيسة 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 مبدا باريتو ووضع الفشل وتحليل النتائج وتحليل شجرة الخطأ (George, 2018, p1-2).

**البيانات الضخمة BD: Big Data** هي تراكم كميات كبيرة جدا من البيانات رسمية أو غير رسمية أو نصف رسمية تنتج بشكل الكتروني على شبكة الانترنت وتمثل نسبتها الاكبر وبشكل وركي، وهي احدى 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 وانما باستخدام أدوات خاصة مثل Hadoop، ومصادرها هي الاجتماعية، والآلة، والمعاملات، وانواعها مهيكلة، وغير مهيكلة، وشبه مهيكلة، وخصائصها الحجم، والسرعة، والتنوع، والتباين، والتقلب، والصحة، والموثوقية، والتمثيل البصري، والتعقيد، والثغرة الأمنية، والقيمة، والاضمحلال.

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

## صنع القرار واتخاذ: Decision-Making and Taking

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

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل وكما أشرنا سابقاً في حدود الدراسة فترة الحدود البشرية وهم المدراء والعاملين في دار دجلة للنشر والبالغ أعدادهم (14) مبحوث بواقع (12) موظف و(2) مدير ووكيله.

**منهج الدراسة:** تم استخدام مناهج البحث العلمي أدناه لملائمتها لطبيعة عمل الدراسة:

- استخدام المنهج التطبيقي عبر تطبيق أسلوب احصائي في الدراسة هو مخطط ايشيكاوا السبب والاثـر.
  - 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 دجلة 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 الأسلوب في البحث للاطلاع على مواقع دار دجلة للنشر على شبكة الانترنت من تعليقات وإعجابات ومشاركات لأخذ فكرة عن ميول العملاء (القراء) اتجاه المجالات الموضوعية والفكرية التي يرغبون بها وأي الإصدارات الأكثر رواجاً ومبيعا وفي أي مجال موضوعي سابقاً وحالياً، ومقارنتها مع نتائج تطبيق مبدأ باريتو للإنتاجية على قوائم وفواتير البيع، فضلاً عن معرفة الواقع المهني من حيث قدرة مواردهم البشرية المؤهلة لاستخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائية وتطبيقها 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 كالكatalogات وشهادات التأسيس وقوائم وفواتير البيع والشراء للاطلاع عليها لتوثيق وتجميع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة.
  3. **النتائج الفكرية:** لتغطية الجانب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة (كتب، رسائل جامعية، مقالات وبحوث الدوريات، التقارير السنوية، المدونات العلمية في المواقع الإلكترونية الرصينة).
  4. **العصف الذهني:** تم عقد جلسات العصف الذهني بالتشارك مع العاملين في دار النشر لتلاقح الأفكار وتبادل الآراء والرؤى لتحديد المشاكل ومناقشة مسبباتها الرئيسية والفرعية واقتراح الحلول المناسبة لها بغية الخروج بنتائج دقيقة لإنجاز الدراسة.
- الوسائل الإحصائية:**

**مخطط ايشيكاوا:** هو مجسم بياني من أدوات ستة سيغما للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة، يسمى مخطط (هيكل السمكة) Fishbone، أو مخطط (المسبب والاثـر).

## الدراسات السابقة:

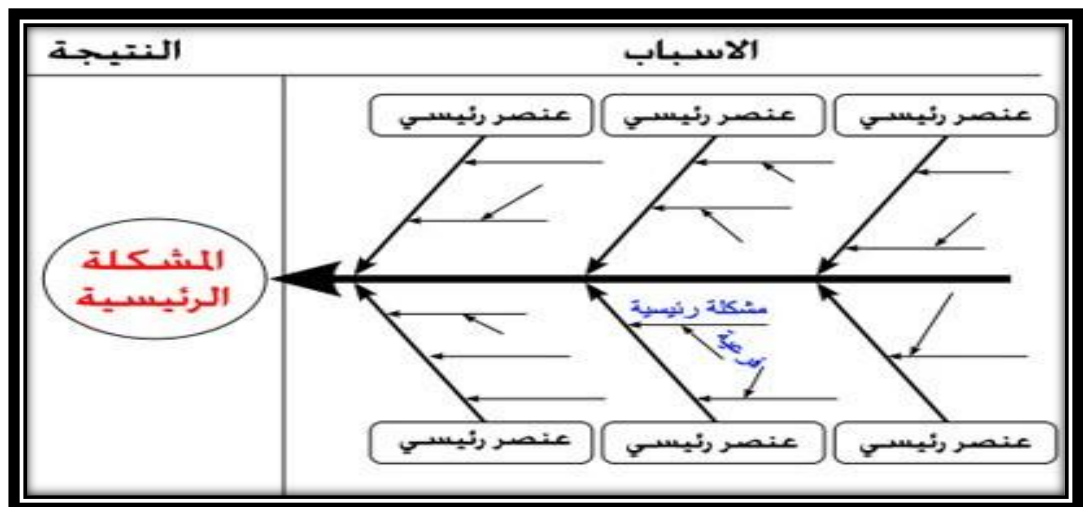
1. **وتناول الباحث (محمد شحاته، 2018)** في دراسته نموذج مقترح لاستخدام تحليلات البيانات الضخمة في تحسين جودة التقارير المالية وانعكاساتها على مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي في البيئة المصرية، التي تهدف الى تشخيص المخاطر التي تعيق استخدام تحليلات البيانات الضخمة في اعداد التقارير المحاسبية المالية وغير المالية وعرضها وكشف العلاقة بين استخدام تحليلات البيانات الضخمة وتحسين جودة التقارير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي المالي وغير المالي بالشركات، وكانت اهم نتائجها ان تقنيات البيانات الضخمة تساند الإدارة في رسم السياسات والخطط المستقبلية التي تساعد على الابتكار والابداع لتحقيق التميز في الأداء، وكذلك توصلت الدراسة الى ان تعزيز البيانات الضخمة يؤدي الى إدارة المخاطر وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركات واحكام الرقابة بشكل استباقي، فضلا عن تشجيع الشركات المالية على تحقيق الافادة من تحليلات البيانات الضخمة في مجال نظم المحاسبة المالية ونظم المعلومات.
2. **اما دراسة الباحثان (شهد العشي وضحي بادي، 2021)** التي تناولتا تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، فكانت تهدف الى معالجة العلاقة السياقية بين تحليلات البيانات الضخمة واهميتها من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية بالتركيز على مفهوم إدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية وركائزها ومراحلها، اما اهم نتائجها فقد بينت أن نوع العلاقة بين تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية وإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية هي علاقة تكاملية تحقق اهداف اتخاذ القرارات التسويقية الآنية، فضلا عن دعمها للتنبؤ بالقرارات التسويقية التي تواكب الاحتياجات المعرفية المستقبلية، وكما توصلت الدراسة الى 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 ومراحلها وركائزها لتحقيق الفوائد طويلة وقصيرة وطويلة الامد.
3. **وجاءت دراسة الباحث (أحمد رشوان، 2022)،** التي تناولت تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة اداء سلسلة التوريد: الدور الوسيط لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية، التي تهدف الى التعرف على تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة اداء 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 والرشيقة والمرونة في الشركات، اما التوصيات اهمها أن تقوم البحوث بدراسة العوامل المادية كالهيكلة 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 التنبؤ بإفلاس الشركات في بيئة الأعمال السعودية، باستهدافها اختبار دور تطبيقات البيانات الضخمة في التنبؤ بإفلاس الشركات عبر تحليل ميداني في بيئة الاعمال السعودية. وجاءت نتائجها أهمها بان البيانات الضخمة يعد متغير حديث في بيئة الاعمال ولها تأثيرات ومنافع محاسبية كالتنبؤ بحالات الفشل والإفلاس المالي للشركات التي تقع على عاتق ثلاثة عناصر رئيسة هي نظام الرقابة الداخلية والمراجع الخارجية وتنبؤات المحللين الماليين، واوصت الدراسة بان الخطر الاكبر للبيانات الضخمة يكمن في بطء تكيف المحاسبين والمراجعين مع هذه التقنيات التي اصبحت واقعا 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

واحصاءات رسمية كبيرة ومتنوعة تستخدم في الوقت الحقيقي المناسب لها وهما التقليدية والالكترونية اما التقليدية فتعتمد مصادر البيانات أساسا على بيانات السجلات والمعاملات الإدارية والمسوحات اما الالكترونية فتعتمد الأجهزة وبرمجياتها التي تنتجها شبكة الانترنت ومواقعها المختلفة، وخلصت الدراسة الى أهمية بناء قدرات الكفايات المهنية للموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات التي تسهم في تحليل البيانات الضخمة لإنتاج الإحصاءات الرسمية بشكليها التقليدي والالكتروني، مع ضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية البيانات الضخمة لدى العاملين في القطاع الإحصائي الرسمي من مدراء وعاملين في الاعمال والشركات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مع العمل مستقبلا لبناء استراتيجية وطنية لتطوير الإحصاء الرسمي باستخدام مصادر البيانات التقليدية وغير التقليدية ليتم عن طريقها استغلال البيانات المتوافرة عبر مشاريع تجريبية لإنتاج إحصاءات رسمية.

الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram

- مفهوم مخطط ايشيكاوا: يقصد به هو مجسم بياني من أدوات ستة سيغما للتحسين المستمر وأدوات الجودة السبعة، يسمى مخطط (هيكل السمكة) Fishbone، او مخطط (المسبب والاثار)، او استراتيجية او منهجية او أسلوب او طريقة (كايزن)، ومخطط (ايشيكاوا) Ishikawa، هي تقنية تخطيطية وضعها خبير مراقبة الجودة الاحصائي الياباني كارو ايشيكاوا في جامعة طوكيو الذي عمل في أحواض بناء السفن في كاواساكي استخدمها 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 تخطيطي 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 الرئيسة للمشكلة والمتصلة منها بالعنصر الرئيسي تمثل مشكلة فرعية، وجميع الأسهم الصغيرة التي تؤثر على المشكلة العامة تربط بالأسباب الفرعية ثم الاسباب 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 ايشيكاوا للسبب والنتيجة



- **مزايا مخطط ايشيكاوا:** يقدم عصف ذهني مذهل من خلال اثارته أفكار وتصورات متعددة عن المسببات الرئيسة للمشكلة وزيادة الوعي بها، وي طرح حلول جديدة واء مبتكرة وحديثة وقائية واستباقية يمكن تبادلها لحل المشكلات، ويساعد على منع تكرار المسببات في نفس شجرة الأسباب الجذرية للمشكلة، فضلا عن مرونته في منح الشخص إمكانية ملاحظة جميع المسببات في ان واحد، كذلك يقدم عرض تصويري متكامل ومترايط ومتسلسل حسب المستويات ودرجة علاقتها ببعض للأسباب والمسببات الرئيسة والفرعية للمشكلة، ويمثل أداة رائعة ومرونة 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 الجهود وتوجيهها نحو هدف واحد، وتشخيص مواضع الضعف في الإجراءات والعمليات، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ويضمن تحقيق ولاء العميل ورضاه وتعزيز سمعة الاعمال والشركات وعلامتها التجارية بالسوق، لامتيازه بالمرونة والبساطة يمكن توظيفه وتطبيقه في أي بيئة للأعمال.
- **فئات نماذج مخطط ايشيكاوا:** تتمثل فئات نماذج تحليل المشكلة في مخطط ايشيكاوا بمشكلات الانتاج 8Ms، وفي بديل الصناعات الخدمية 4Ss، والتسويق 9Ps، كما يأتي:
  - أ- عوامل الإسهام الخمسة للإنتاج تقنية 5Ms Why لتضاف اليها اسهام واحد لتصبح 6Ms واسهامان فيما بعد لتصبح Ms8 هي:
    1. قوة الإنسان: Human Power العقل، العمل الجسدي أو المعرفي، الموارد البشرية، العمال، فقد تكون عاملا في عدم كفاءة العمل، النشاط الوظيفي الذي ينطوي عليه تصميم المنتج وتسليمه، ويشمل كايزن، اقتراحات.
    2. آلات/معدات: Equipment\ Machines تستخدم في التصنيع في البنية الأساسية لمجال العمل: مكائن، ادوات، أنظمة، والتكنولوجيا لتقييم 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 يدويا أو آليا، مع التأكد من موثوقية القياسات الحالية لضمان دقتها، والقياسات الفيزيائية كالجم، والمسافة، ودرجة الحرارة وما إلى ذلك لمنتج أو ماكينة أو مساحة عمل، والوسيط يشمل التفتيش والبيئة.
    5. طرائق/ 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 الفيزانات 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، ص2-4).
  - 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، المنتج: Product، السعر: Price، الترويج: Promotion، المكان/التوزيع: Place/Distribution، العنصر البشري: People،



الشركاء: Partners، العرض التقديمي: Presentation، الشغف: Passion (Daniel et al, 2011, p8-10).

## ثانياً: البيانات الضخمة: Big Data

• **مفهوم البيانات الضخمة:** أكثر المتخصصين في مجالات علوم البيانات والمعلومات والحاسبات والاحصاء والاتصالات يشيرون إلى أن البيانات الضخمة تمثل إحدى مستويات نظم المعلومات والاتصالات وتطورها وذلك من خلال تلبية احتياجات التدفقات السريعة لحزم البيانات والسيطرة عليها على الشبكة (بن هنده، 2014، ص1)، وفي ذات السياق عرفت شركة التعاون الدولي للبيانات (IDC) بأنها "جيل جديد من التقنيات والبنى التحتية المصممة لاستخراج قيمة من أحجام كبيرة جداً ومتنوعة من البيانات" (Anagnostopoulos & Exposito, 2016, P72)، أما معهد ماكينزي العالمي (McKinsey Global Institute) عرفها بأنها "مجموعة من البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة برامج قواعد البيانات النموذجية لالتقاطها وتخزينها وإدارتها وتحليلها" (Matthias & Vernon, 2017, P37) أما وكالة كارتير (Gartner) المتخصصة في عالم البيانات فقد عرفت أنها "ارصدة من المعلومات التي تمتاز بضخامة الحجم والسرعة والتنوع الذي يتطلب أشكالاً مبتكرة وفعالة لمعالجتها تختلف عن معالجة البيانات العادية بحيث تمكن مستخدميها من تحسين الرؤيا واتخاذ القرارات وعملية التشغيل الآلي" (LeHong & Laney, 2013, P2)، وعرفت مؤسسة التقنية الأمريكية (Tech America) بأنها "هي مصطلح يصف كميات كبيرة من البيانات عالية السرعة والمعقدة والمتغيرة التي تتطلب أساليب وتقنيات متقدمة لتمكين استيعاب المعلومات وتخزينها وتوزيعها وإدارتها وتحليلها" (Manske & Sangokoya, 2016, P5)، أمام شركة (IBM) فقد عرفت بأنها "تنشأ 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 والتنوع وتحتاج إلى معالجة مثالية ومهارات تحليلية" (Miele & Shockley, 2013, P2)، أما الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) فقد عرفها على أنها "مجموعات البيانات التي تتميز بالحجم الفائق والسرعة الهائلة والتنوع بالقياس إلى أنواع مجموعات البيانات معهودة الاستخدام" (عبد السلام، 2021، ص16)، وكما عرفت موسوعة ويبيديا (Webopedia) بأنها "تستخدم للدلالة على حجم هائل من البيانات المنظمة وغير المنظمة لدرجة من الصعب معالجتها باستخدام قواعد البيانات وتقنيات البرمجيات التقليدية" (Beal, 2021, P1)، أما موسوعة إنفستوبيديا فقد عرفت بأنها "عبارة عن نمو في حجم البيانات المنظمة وغير المنظمة وسرعة في انشائها وتجميعها ونطاق تغطية كم من نقاط البيانات، وتأتي من مصادر متعددة وتصل في صيغ مختلفة" (TROY & KIRSTEN, 2022, P1)، وقد عرفت المنظمة الدولية للمعايير ISO بأنها "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. وتكمن التحديات التي ترافق هذا النوع من البيانات في توفيرها ومعالجتها وتخزينها وتحليلها والبحث فيها 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: Social Data Resources** هي بيانات يتم انشاؤها في مواقع الويب على شبكة الانترنت مثل مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، مواقع المعلومات والأخبار، مواقع المدونات، مواقع المنتديات والدردشات، مواقع البريد الإلكتروني وغرف المحادثات، وتطبيقات الهواتف الذكية، وذلك من خلال تتبع سلوك المستخدم عن طريق قيامه بعمليات التفاعل والتشارك

من تعليقات وتغريدات وإعجابات وعدد مرات المشاهدة والدخول والبحث والتحميل لمحتوى صفحة على الويب أو منتج أو مقطع نص أو صورة أو صوت أو فيديو، وتعد أداة Google Trends أشهر 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 الإنترنت.

2. **مصادر بيانات الآلة: Machine Data sources** هي بيانات يتم انشاؤها بواسطة أجهزة استشعار مثبتة على الآلات حيث تقوم تلك المعدات الصناعية بإنتاج البيانات بكميات كبيرة جداً مثل أجهزة استشعار المراقبة والطرق، والاقمار الصناعية، ومراكز المواصلات والسيارات والقطارات والانفاق والمطارات، والمناخ والانواء الجوية والبيئة، وتحديد المواقع، والأجهزة الطبية والألعاب، وكل ما يدخل تحت مفهوم انترنت الأشياء والمدن الذكية.

3. **مصادر بيانات المعاملات: Transaction Data Sources** 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، الحوالات، الضرائب، الفواتير، سجلات المصارف والبنوك، سجلات التأمين، سجلات الناشرين، سجلات المكتبات، بطاقات الائتمان، أوامر الدفع، ايصالات التسليم، سجلات المخازن، بنوك الطعام. الخ (الاكليبي، 2018، ص6).

#### • طرق تحليلات البيانات الضخمة:

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

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 للتنبؤ بالأحداث المستقبلية كمعرفة مدى الأرباح والخسائر للشركات للإجابة سؤال ماذا يمكن ان يحدث؟ واساليبه الاحصائية هي نماذج التوقع وتنقيب البيانات وتحليل جذور الاسباب ومحاكاة مونت-كارلو ونماذج تنبؤيه وفقاً لشروط لما قد يحصل وتحليل المشاعر من التقنيات المستخدمة بشكل كبير في تحليل النصوص والتنبؤ بالمستقبل والاحصاء الاستدلالي.

5. **التحليل السببي:** هو المعيار الذهبي لتحليل البيانات يعتمد العشوائية لاستخلاص جوانب متعددة للحصول عليها، لا يستنتج احتمالات حدوث ثبات 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 واشجار القرارات، والبرمجة التطويرية كخوارزميات الجينية، والبرمجة الجينية والخوارزميات التطويرية المشتركة، وتحليلات متعددة القيم.

7. **التحليل الارشادي:** يستخدم عدة نماذج تنبؤيه ليتم المفاضلة بينها للإجابة سؤال ماذا يمكن ان نفعل لحدوث ذلك؟ واساليبه الاحصائية تحليل الانحدار وتحليل المركبات الاساسية 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؟ أي تحليل البيانات المتوفرة في المؤسسة وإساليبه الإحصائية تحليل الانحدار الخطي، وتحليل المركبات الأساسية، والتحليل العنقودي، والرسوم البيانية المختلفة ومقاييس التشنت والنزعة المركزية وحسابات الجبر الخطي (فاطمة والظهوري، 2020، ص 208-209).

• **منافع البيانات الضخمة:**

1. **منافع استراتيجية:** تعطي انطباع عام عن المشاكل والحاجات للسوق في المستقبل، وتقديم العون لإنشاء الميزة التنافسية.
2. **منافع تنظيمية:** تعمل على تطوير التواصل في مجال الإدارة بين الأعضاء في المنظمة، وتقديم مقترحات 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 توسعه في المستقبل، والإشراف على نشاط المنظمة اليومي (النقيرة، 2019، ص 510).

• **أهمية البيانات الضخمة:** مثلما 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 الأعمال، (ICT، 2014، ص 5-6)، أعداد التقارير الكاملة، تحليل السوق، إدارة الخدمات والمنتجات، إدارة التسويق وإدارة المخاطر والأزمات، قياس رضا العميل (الأكليبي، 2017، ص 96-97)، إدارة أصول المنظمات، إتاحة 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 أو في مواقع العمل أو مع العلوم المختلفة فلها فوائد كثيرة نذكر منها المجالات ذات العلاقة بموضوع دراستنا في عملية صنع القرار واتخاذها فهو الركيزة الأساسية في العملية الإدارية، حيث يقاس نجاح الأعمال والشركات بقدرة القيادة الإدارية فيها على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، حيث تبدأ بالبحث عن البيانات والنقاطها وتجميعها وتحليلها ومعالجتها بتحويلها إلى معلومات ليتم البناء عليها عند صنع القرار واختيار الأكفأ بين الحلول المطروحة واتخاذها وهذا يتم بناءً على تحليلات البيانات الضخمة التي تحتاج إلى 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 وإعلانات، مثل تحليل بيانات مواقع التواصل الاجتماعي لمعرفة آراء العملاء إزاء سلعة أو خدمة معينة ترغب الشركة في إنتاجها بالتالي تساعد على اتخاذ القرار الصائب بعد مراعاة آراء ووجهات نظر الجمهور، فضلاً عن معرفة مدى جدوى إنتاج سلعة أو خدمة ومنافستها في السوق بواسطة مراجعة بيانات معاملات وقوائم البيع وتحليلها في الشركة (السالمي وعرابية، 2018، ص 5-6).

**ثالثاً: عملية صنع القرار واتخاذها:**

• **مفهوم صنع القرار:** هو إجراء أو عملية منطقية تتم وفق منهج عقلائي يهدف لتشخيص مشكلة أو غرض، يجمع البيانات ويحللها إلى معلومات يستند عليها في تقييم الحلول والبدائل المتوفرة والمتاحة، ليتم على غرارها اقتناء وترشيح واختيار الخيار الأنسب

والأفضل ليتحول فيما بعد الى برنامج وخطة عمل يمكن تنفيذها للوصول الى 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: فتكمن 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، ص78-80).

**الجانب العملي:**

• **أسباب تطبيق مخطط السبب والاثار ايشيكاوا:**

1. في بحث سابق تم تطبيق مبدأ باريتو للإنتاجية لمعرفة أي المجالات الموضوعية لإصدارات دار دجلة للنشر قد حققت استثمار عالي واي منها تعاني من قلة مبيعاتها وتوصلت الدراسة الى وجود استثمار عالي بنسبة 70% في المنطقة A تمثلت بـ 3 بثلاثة مجالات موضوعية هي (علم الانساب، والسياسة، وعلم الاجتماع) اما المنطقة B 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 (الرياضة، والفنون، والموسيقى، والاتكيت، والازياء، والتسليّة، والهندسة، والفلك، وعلوم الفضاء، والطب، 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 أوساط القراء سواء داخل العراق وخارجه الا انها شهدت انخفاض الطلب عليها في دار دجلة للنشر ونحن بصدد 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 والاثار ايشيكاوا وبناءً على نتائج قانون باريتو تم تطبيق مخطط

السبب والنتيجة ايشيكاوا كأحد أدوات التحسين المستمر وضمان الجودة لمعرفة أسباب المشكلة الرئيسية التي حددها قانون باريتو في المنطقة C تمثلت بالاستثمار الضعيف التي شكلت نسبة 20% من حجم مبيعات دار دجلة للنشر بغية الوصول الى 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 السمكة البياني كفريق، وهذا يتطلب فهمًا جيدًا 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 الى ذلك ليتسنى معالجتها مستقبلاً.

**أولاً:** نرسم الجزء الأول من المخطط وندون وصف المشكلة المراد حلها في راس السمكة ونضعها على الجهة اليمنى ليوضح تماماً ما المشكلة وكيف ومتى حدثت، وتؤكد أن فريقك يوافق على كيفية تحديد المشكلة قبل أن تتعمق في استكشاف الأسباب.

**ثانياً:** نحدد ونكتب العناصر الأساسية المكونة او 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 السمكة للمساعدة في هيكلة النهج، ويتم تتبع كل سبب محتمل للعثور على السبب الجذري، وحاول تخفيض عدد الأسباب الجذرية الرئيسية دون اغفال سبب، ويتم اختيار الفئات من أحد نماذج استخدام تحليل المشكلة وتمثيلها في مخطط ايشيكاوا حسب طبيعة مشكلتك ونوعها فالمخطط يعالج مشكلات الانتاج 8Ms وفي بديل الصناعات الخدمية 4Ss، اما النموذج شائع الاستخدام في تحليل السبب الجذري في قالب مخطط ايشيكاوا هيكل عظم السمكة لمشكلة تسويق المنتجات وتمثيلها في مخطط بياني فهو نهج العناصر التسعة للمزيج التسويقي 9Ps، وهو النموذج الذي تنطبق 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 و B، 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 الرئيسة وله علاقة بالمشكلة الأصلية ونصنفها في العمود الفقري للسمة والفروع الرئيسة التي تخرج منها.

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

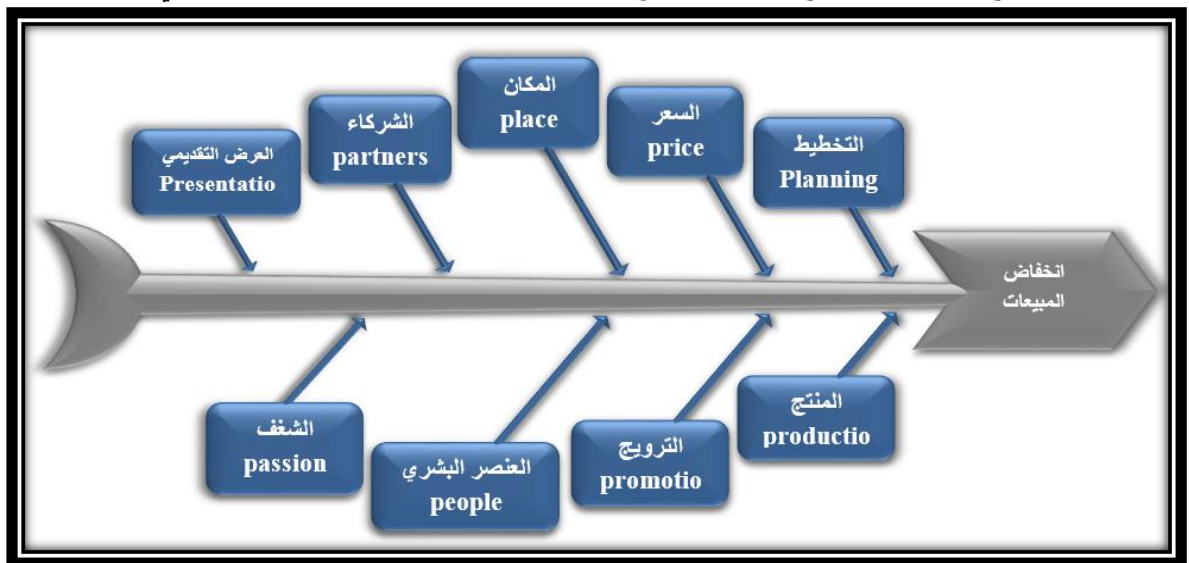
خامساً: نحدد الأسباب الفردية بمجرد أن نحصل على الأسباب الجذرية الرئيسة لدينا، وقد حان الوقت لجلسة العصف الذهني لتحديد جميع الأسباب الفردية لكل منها بعدها نصوت لترشح بعضها منها التي ستصبح هذه العظام كأساس لتشخيص السبب الجذري للمشكلة، وكما يأتي:

➤ **راس السمة/ المشكلة الرئيسة:** تحديد المشكلة الرئيسة المتمثلة بوجود استثمار ضعيف في 27 مجال موضوعي لدار النشر.



شكل (2) مخطط يوضح راس المشكلة الرئيسة

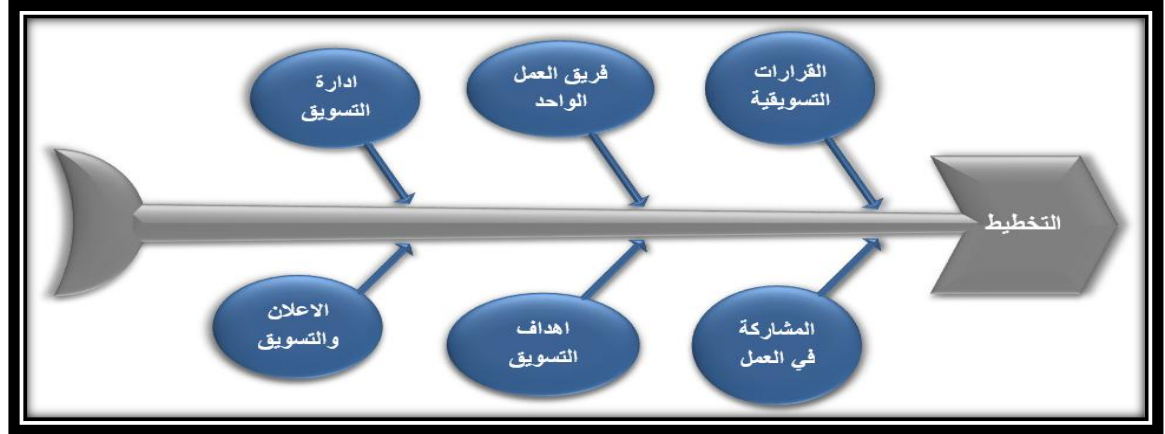
➤ **العمود الفقري وعظامه/الاسباب الاساسية:** المسببات الفرعية الأساسية (العمود الفقري وعظامه) للمشكلة الرئيسة (الراس) هي التخطيط، والمنتج، والسعر، والترويج، والمكان/التوزيع، والعنصر البشري، والشركاء، والعرض التقديمي، والشغف.



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



## 1. مشكلة التخطيط:

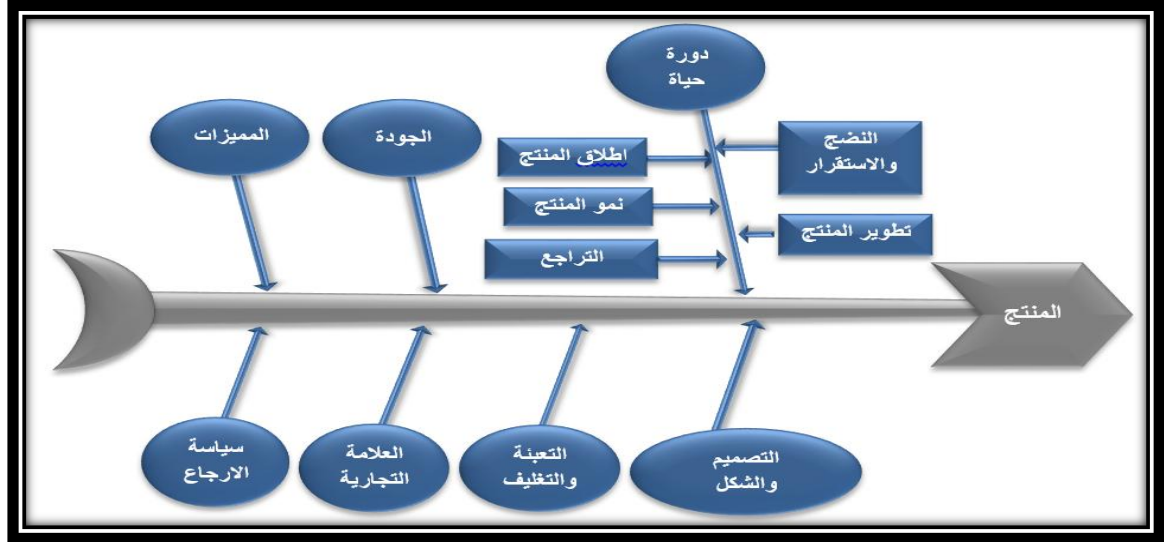


### شكل (4) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي التخطيط

- أ. اتخاذ القرارات التسويقية: مشكلة العشوائية في اتخاذ القرارات التسويقية والسبب لأنها لم تستند الى دراسة مسبقة لذا لم ترتقي اتخاذ القرارات الى المستوى المطلوب منها فتجدها غير جيدة والدليل انها اغفلت 27 مجال موضوعي في الترويج.
- ب. المشاركة في العمل: توجد مشكلة عدم فصح 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 فكل واحد منهم كان له رايه واجتهاده الخاص لذا كانت الاشتراكات في الإعلانات متذبذبة وعشوائية 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 الإنترنت والوصول إلى المزيد من العملاء واستهدافهم بدقة والتفاعل المباشر معهم ومرونة التحكم في الميزانية التسويقية لذا نجدها اقتصر على بعض المجالات الموضوعية واهمال بعضها الآخر.
- هـ. إدارة التسويق: عدم وجود قرارات حاسمة يتم اتخاذها في تحديد اهداف التسويق المتوخاة منها مع الاخذ بنظر الاعتبار بقية عناصر المزيج التسويقي وكلف ميزانياتها المالية مما أثر سلبا على تنظيم حملات ترويجية فاعلة تلبي 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 ليتمخض 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 تندرج تحته الإعلان والتسويق فيجب العمل على أساس هذا المفهوم.



## 2. مشكلة المنتج:



شكل (5) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي المنتج

### أ. دورة حياة المنتج:

**المرحلة الأولى (تطوير المنتج):** هي مرحلة تصنيعه وتطويره بإضافة مزايا وخصائص وفق رغبات العملاء واحتياجاتهم بناءً على دراسة مسبقة للسوق المستهدف، إلا أننا لم نشاهد أي صرف لجهد مالي أو فكري على البحث والتطوير لتقديم المقترحات وإجراء اختبارات المنتج في السوق حول المحتوى الأكثر شيوعاً وانتشاراً وطلباً عليه والتصميم الأكثر قبولا 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 بالمبالغ المصروفة على التصنيع والحملات الإعلانية وتحسين المنتج، ومعيار النجاح هنا يقاس بمدى القدرة على تسويق المنتج وزيادة وعي العملاء به، فإذا نجح ذلك تدريجياً ستزداد 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 الأخذ بنظر الاعتبار أن المنتج دخل سوق المنافسين الذين عملوا لسنوات طويلة على تسويق منتجاتهم وزيادة وعي الناس بها فأصبحت علامة تجارية معروفة لديهم فبديها 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 بالتالي 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 وإعلان للمنتج والعلامة التجارية والاستمرار فيها دون الانخداع بتزايد أعداد العملاء فتلجأ إلى إيقاف الحملات التسويقية على اعتقاد أن المنتج والعلامة التجارية أصبحت معروفة ولا حاجة لتسويقها بغية البقاء في السوق وعدم تفوق المنافسين عليها، وزيادة الإنتاج بكميات تتساوى مع مقدار الطلب عليها أي يوازي زيادة احتياجات السوق المفاجئة للمنتج، وزيادة الاهتمام بخدمة العملاء المتضاعفة أعدادهم مستقبلاً الذي يتطلب زيادة عدد موظفي خدمة العملاء وتخصيص ميزانية أكبر للخدمة، وتحسين المنتج بناءً على دراسة التسويق

العصبي للعادات والاتجاهات السلوكية الشرائية التسويقية للعملاء بما يقدموه من ردود أفعال وتعليقات وراء ومقترحات وملاحظات وانتقادات على المنتج بالنتيجة تحديد السلبات والعيوب ومعالجتها مع إضافة مزايا جديدة بالنتيجة تطوير المنتج وتحسينه، بالتالي سيدخل المنتج مرحلة النمو التي تمثل الفترة الذهبية من مراحل دورة حياة المنتج، فكلما طال بقاؤها فيها معناه ان خطاك على الطريق الصحيح اما إذا تشعر 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، فالمشكلة 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 والانهايار):** هو تدهور المنتج واضمحلاله عند بدأ المبيعات بالانخفاض، فالمشكلة لم يعد المنتج مفضلاً لدى العملاء بالتالي بدأ بالتراجع وإذا استمر هذا التدهور طويلاً فإن المنتج سينهار وتنتهي دورة حياته، كذلك ان محتوى المنتج قديم خالي 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، وتغرق المنتجات المنافسة تتمثل إحدى أشهر الأسباب لتراجع مبيعات المنتج، وتغرق منتجات المنافسين سواء في المزايا أو في السعر أو في الحملات الإعلانية، فضلاً عن تراجع وعي 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 انت السبب في ذلك وانما بالعملاء عبر انخفاض احتياجهم للمنتج أو ظهور منتج بديل يُغني عن المنتج الآخر.

وان إدارة دورة حياة المنتج تكمن في تطبيق الاستراتيجيات المختلفة التي تناسب المرحلة 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 إيراداتك، اما السعر فيحتاج إلى قدر عالٍ من الدقة عبر خفض السعر في مرحلتي الإطلاق والتراجع للتغلب على المنافسين ورفع هامش الربح في مرحلة النمو وتحسن المبيعات، اما الحملات التسويقية سترافقك 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 الى التركيز على مزايا المنتج وأهميته للعملاء، اما سحب المنتج من السوق فهي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لانتهاء دورة حياة المنتج قبل دخوله مرحلة الانهايار، بحيث تسحب الشركة المنتج مع بداية تراجعه وتستبدله بمنتج 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 تمكّنك من إطالة عمر منتجك والتغلب على المنافسين، اي ان المجالات الموضوعية قد مرت بمراحل التطوير، الاطلاق/ التقديم، والنمو، والنضج، الاشباع/ التراجع/ التدهور بالتالي 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 باستثناء النظريات والقوانين والقواعد العلمية تظل ثابتة.

**ب. التصميم والشكل والحجم:** وجود ضعف في الجاذبية والجمالية التي قد لا تتناسب 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 الى العميل، لم تستثمر أغلفة التعبئة كأداة تسويقية من حيث تصميم الاغلفة والترويج للعلامة التجارية بطريقة جذابة من حيث استخدام عبارات او ألوان واشكال صديقة للبيئة وتعلق في اذهان العملاء.

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

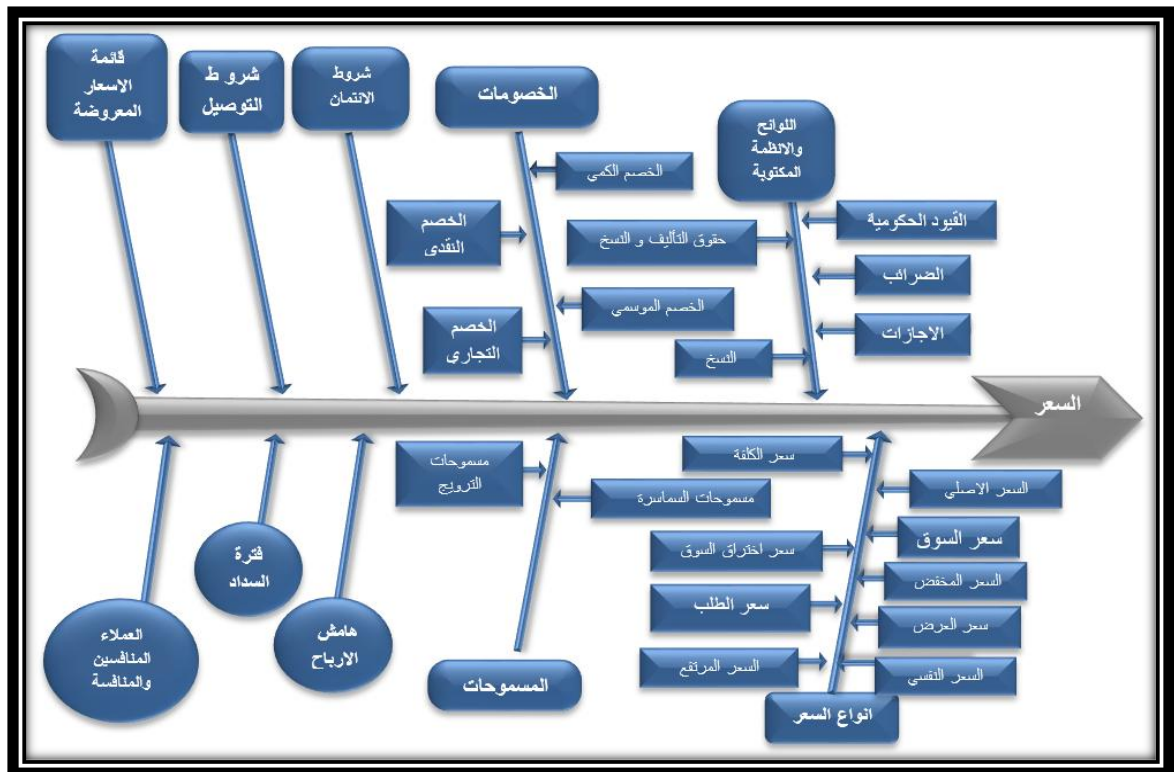
على اختيار المحتوى المناسب وقوة اثرائه لرغبات العميل، الميزة التنافسية، الخصائص والمميزات، الجمالية، قابلية التحمل للاستخدام، قلة العيوب، سمعة العلامة التجارية، السعر التنافسي، تلبية الشغف لرغبات وميول واهتمامات العميل واشباع حاجاته القرائية، الطريقة المثلى في تقديم المنتج وعرضها.

هـ. **العلامة التجارية:** مشكلتها تصميمها بسيط غير مميز لا يعلق في اذهان العملاء، ضعف الترويج لها، ضعف ظهورها في الانترنت. و. **المميزات:** وجود خلل في: مرونة السعر التنافسي، جاذبية التصميم من حيث الشكل والألوان والحجم والوزن تحتاج الى مراجعة فهناك دور نشر متفوقة في ذلك، ضعف تصميم العلامة التجارية والترويج لها أثر سلبا 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.

ز. **سياسة الإرجاع:** 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.

ح. **اتخاذ قرار الشراء:** وجود خلل في توفير الجودة الملائمة والكميات المناسبة والتأثير على سلوك العميل بتوجيه عملية اقتناء المنتج او الابتعاد عنه، وتلبية حاجات العملاء واشباع رغباتهم، وتنوع المحتوى وقوة اثره وجودة المنتج وميزاته التنافسية وسمعة العلامة التجارية ومدى شهرتها وطريقة التعبئة 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 للمتسبب الفرعي الاساسي السعر

أ. **اللوائح والانظمة المكتوبة:** هي التعليمات والقيود التي تفرضها الحكومة على الناشرين من حيث طبيعة المحتوى وعدد العناوين الواجب امتلاكها لكي تصبح ناشرًا، والجديدة منها والمضافة اليها في كل سنة، وصعوبة تصدير المؤلفات التي تطبع داخل العراق الى الخارج، وكلفة الضرائب المفروضة على المطابع من أجور الكهرباء واستمرار ديمومتها خلال 24 ساعة دون انقطاع لان 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 اختراق السوق، وسعر العرض، وسعر الطلب، والسعر المنخفض، والسعر المرتفع، والسعر النفسي، وسعر قشط السوق حيث توجد صعوبة في تحديد السعر المناسب للكتاب في ظل ظاهرة النسخ المنتشرة في الداخل التي اثرت على وضع سعر تنافسي مقبول في الحملات الترويجية.

ج. **الخصومات:** هو تخفيض من السعر الاساسي والمعلن في قوائم الاسعار لإصدارات دار النشر او من قيمة الفاتورة التي سيدفعها العميل/القارئ بمعنى يمثل الخصم مكافأة ممنوحة من البائع/الناشر الي المشتري (النهائي أو الوسيط)، وانواعها: (النقدي، الكمي، الموسمي، التجاري) لم تفعل تلك الخدمة بشكل طموح في دار النشر.

- **الخصم النقدي:** هو تخفيض قيمة الفاتورة للكتب التي يدفعها العميل اما نقدا او 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 الاكثر انتشارا وافضلها لأنه يوفر السيولة لدار النشر، وتقليل مخاطر التحصيل والديون المعدومة، وزيادة معدل دوران رأس المال، وتحصيل الاموال لاستثمارها في مجالات 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 لان 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 تعادل الكلفة مع العائد، أي نسبة الخصم أعلى من المعتاد يعني تخفيض السعر أما إذا نسبة الخصم اقل من المعتاد يعني رفع السعر، وهذا لم نراه منفذ في سياسة الخصم النقدي التي تتبعها دار النشر.

- **خصم الكمية:** الخصم الكمي قائم على الكمية المشتريات من منتج الكتاب يمنحها الناشر البائع عند بلوغ العميل القارئ قدر معين عند الشراء دفعة واحدة او خلال فترة محددة أو مما زاد عليه أي تحدد كمية الخصم وفق التدرج في الكمية المشتريات او متجمع للصفقات المتتالية، هدفها تشجيع العملاء على الشراء بكميات كبيرة واستمرار التعامل مع دار النشر، حيث ان الشراء بكميات كبيرة يؤدي الي خفض كلفة سلسلة التوريدات والقيمة عبر نقل هذه التكاليف الي العميل لتعويض الخصم الذي منح له، **هو على نوعين فالخصم المتجمع:** يحسب على أساس مجموع الكميات المشتريات من قبل نفس العميل خلال فترة زمنية معينة في الغالب تكون عام حتي لو كانت الكمية المشتريات في المرة الواحدة صغيرة لأنها تتجمع من الصفقات المتتالية خلال فترة معينة، اما **الخصم غير المتجمع:** فيحسب على أساس الكمية التي يشتريها العميل في المرة الواحدة عند زيادتها عن مقدار معين يحدده البائع، ومزايا سياسة خصم الكمية 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 والناجاة من خفض بعض عناصر تكاليف التسويق كالتعبئة والتغليف والنقل والتخزين وإمكانية بيع منتجات كتب لعناوين كاسدة عندما تشترط دار النشر أن يشتري العميل أكثر من نسخة لمنتج الكتاب حتى

يتم تقديم الخصم لزيادة الأرباح 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 بالتالي استمرار الانتاج طوال السنة، لم تفعل تلك الخدمة في دار النشر.

- **الخصم التجاري:** ويسمي 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 لان 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 ويمنح الائتمان لتجار 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 بالتالي الأرباح، وتنشيط 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. **المسموحات (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 عناوين لموضوعات أخرى من منتجات الكتب، أيضا لم تدرس بشكل معمق من لدن دار النشر لئتم توظيفها في العمل، وانواعها:

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

2- **مسموحات 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 مفعّل بشكل طموح من لدن دار النشر في خدماتها الترويجية.

و. **هامش الأرباح:** هو الفرق بين إيرادات المبيعات وتكاليف الإنتاج أي الفرق بين كلفة المنتج أو وسعر 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 زيادة سعر البيع يزيد من هامش ربح الوحدة وتخفيض سعر البيع يؤثر سلباً على هامش ربح الوحدة، والتكاليف المتغيرة في سبيل إنتاج وحده النشاط كموايد مباشرة وأجور مباشرة وعلاقة المواد والأجور المباشرة بوحدة المنتج يسهل تخصيصها لذا يلجأ كثير من محاسبي التكاليف للتقليل من كلفة المواد والأجور غير المباشرة، ويمكن تمثيلها بالمعادلة الاتية: هامش الربح = إيرادات المبيعات (سعر البيع) - تكاليف الإنتاج، التي لم تدرس بشكل معمق 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 المرسل، وقت التسليم، مكان التسليم وبعد المسافة، كلها أسباب تؤثر في زيادة السعر للمنتج وفي الوقت ذاته إذا كانت تقدم بالمجان فأنها ستشجع العملاء الى اتخاذ قرار الشراء بالتالي زيادة المبيعات التي تغطي كلفة التوصيل مع تحقيق الأرباح، فلم نجد عروض ترويجية من لدن دار النشر تخص خدمة التوصيل.

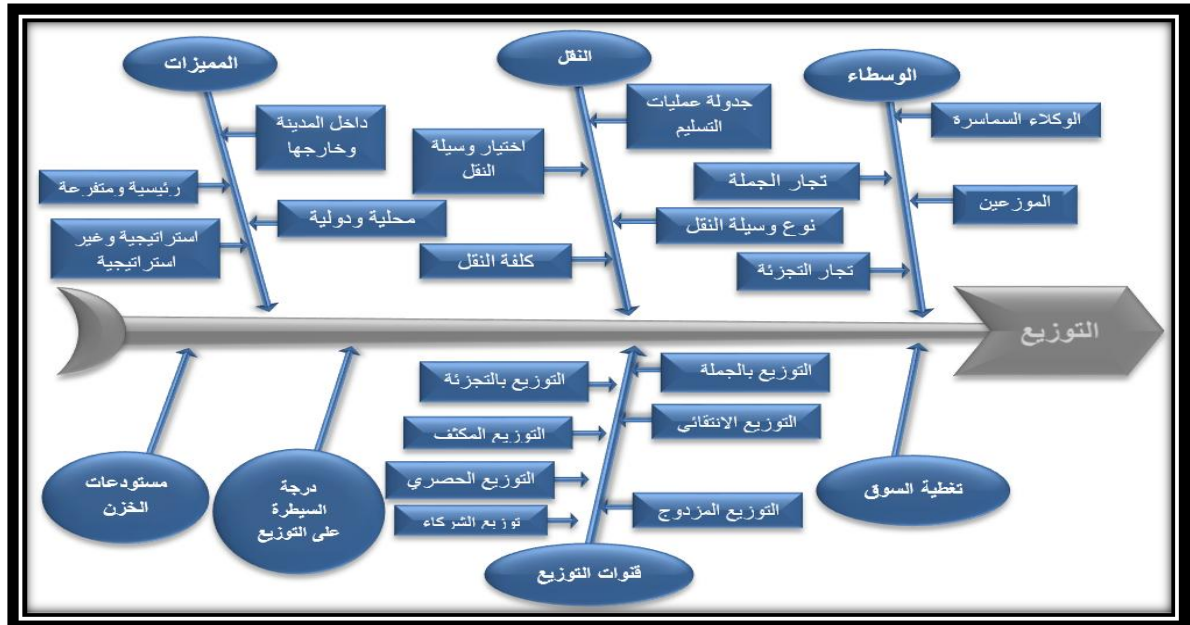
ح. **فترة السداد:** هي تقسيط اسعار منتجات الكتب ذات الطلبات الكبيرة عبر فترة زمنية محددة من اول قسط من تاريخ استحقاق السداد الكامل للمبلغ ومتوسط فترة السداد هو متوسط الوقت الذي تستغرقه دار النشر في استرجاع جميع المدفوعات من الدائنين، ويفضل ان تكون الفترة مريحة ومرنة ومقبولة للطرفين العميل ودار النشر دون تحميل 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 الاتفاق بين البائع والمشتري حول موعد التسديد ومقدار مبلغ الدفع الواجب تسديده خلال فترة زمنية محددة، تؤثر على زيادة المبيعات وحصة السوق والترويج للمنتج، 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 الى خفض السعر.

فجميع هذه السياسات تؤثر في اتخاذ قرار الشراء لأنه يرتبط بالقدرة الشرائية للعميل، ويؤثر على المنتج والتوزيع والترويج والايادات، وعلاقة السعر بالجودة ظنا من العميل ان السعر المرتفع يعد دلالة ان المنتج ذات جودة ومواصفات فنية وطباعية عالية وإذا انخفض فان المنتج محتواه رديء، وان اتخاذ قرار السعر المنصف العادل على المستوى الشخصي للعميل يجعله يقدم على الشراء اما اتخاذ قرار السعر الجائر يولد شعور لدى العميل بالضيق ويتجه التفكير في العدالة الاجتماعية للسعر فيشعر بالغضب ويعاقب البائع بعدم الشراء وتترزع ثقته به ويفقد البائع رضا العميل وولائه.

#### 4. مشكلة التوزيع/المكان:



شكل (7) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي للتوزيع

أ. **تغطية السوق:** البيع المباشر من المتجر أو الوسطاء ومواقعهم الإلكترونية، مدى اتساع وتنوع منتجاتك في السوق، توزيع مكثف للمنتج على أكبر عدد ممكن من نقاط البيع في المواقع والأسواق الذي يتطلب خفض سعر منتج الكتاب لتطبيق هذا التوزيع محليا ودوليا، أو التوزيع الحصري بإعطاء وكالة حصرية لبيع منتج الكتاب لموزع/بائع/ناشر واحد فقط للمنتج المتخصص والترويج له يكون أنك المورد الوحيد والوسيط هو البائع الوحيد، أو التوزيع الانتقائي عبر البيع لعدد قليل من العملاء المختارين للمنتج الراقي التي تبني علاقة قوية مع العميل فلم نجد تطبيق متكامل لهذه التغطية لدار دجلة وعليه يجب تطبيقه مستقبلا.

ب. **مراكز قنوات التوزيع:** يوجد ضعف لدى دار النشر في التوزيع عبر الوسطاء (شركات/أفراد) 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 سلبا 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 تباع منتجاتها لعملائها بمفردها من منافذها ومتاجرها الإلكترونية وغير الإلكترونية.

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 يشترون منتجات الكتب من دور النشر ثم يبيعها 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 ويعد هذا النوع من التوزيع الأنسب 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** تقريبا 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 وتوفر هذه القناة حماية لحقوق ملكية العلامة التجارية لدار النشر وتستخدمها دور النشر ذات العلامات التجارية المشهورة التي تتميز بقوة محتوى الموضوعات التي تعنى بنشرها، **اما التوزيع المزدوج** تختار فيه دار النشر استخدام مجموعة متنوعة من قنوات التوزيع لبيع إصداراتها 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 اقتناء متنوعة، **اما قناة الشركاء** **بائعو القيمة المضافة** حيث تقوم دار النشر ببيع إصداراتها إلى دور نشر أخرى وليس للعملاء القراء النهائيين مباشرة حيث تشتري دور النشر تلك الإصدارات 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:

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



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

**الموزعين:** هم يشبهون تجار الجملة في شرائهم لإصدارات دار النشر وبيعها إلى تجار التجزئة ويختلفون عنهم بأن 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، وبيعونها إلى العميل القارئ النهائي بسعر أعلى من السعر الذي تم شرائه منهم.

وبصورة عامة فإن 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 والإصدارات لتزويده بما يلبي احتياجاته لكسب رضاه وولائه، والتفاوض نيابة عن دار النشر عبر التوصل مع القارئ العميل إلى سعر معين لبيع إصدارات دار النشر، والتوزيع المادي للإصدارات وتوصيلها إلى العملاء طالبي هذه العناوين بدلاً من دار النشر، والتمويل بتزويد القارئ العميل بالإصدارات عن طريق الائتمان، والمخاطرة عبر شراء إصدارات دار النشر لصالحهم وبيعها فقد تتعرض إلى ارتفاع أسعار النقل وتلف المبيعات، ولوسطاء التسويق أهمية في تقليل الكلفة المادية لدور النشر عبر عدم الحاجة لوجود سلسلة توريد تحتوي على العاملين والآلات والمستودعات وآلات النقل وغيرها لأنه يصعب عليها التعامل مع قنوات التوزيع الواسعة، والخبرة والاختصاص في مجال البيع والتعامل مع حجوم عالية من المبيعات وامتلاكهم لجهات اتصال عديدة. فلم نرى تعاون واسع من لدن دار النشر مع الوسطاء بل اقتصر على عدد محدود منهم وهذا خطأ فادح.

**د. درجة السيطرة على التوزيع:** الخطط لتجار البيع بالتجزئة في المتاجر الإلكترونية والتقليدية لتحديد مزيج موضوعات الإصدارات الأمثل للمخزون اليومي لأن العملاء يتفاعلون مباشرة مع مزيج الإصدارات المعروضة ويتخذون قرار الشراء بناء على ما يرونه، حيث لم تضع دار النشر خطة توزيع مدروسة وإنما تنفذ بشكل عشوائي غير منظم.

**هـ. النقل:** اختيار وسيلة النقل بامتلاكها أو استئجارها، وجدولة عمليات التسليم بالوقت المحدد، ومن تحمل تكاليف النقل من دار النشر إلى تاجر الجملة إلى بائع التجزئة إلى العميل النهائي، نوع وسيلة النقل شبكة سكك حديد أو ممرات مائية أو خطوط جوية كل واحد منها يؤثر على حالة منتج الكتاب وسعره ورضا العميل، حيث لم تراعي دار النشر هذه الخدمة أو الميزة في العمل مما أثر سلباً عليها.

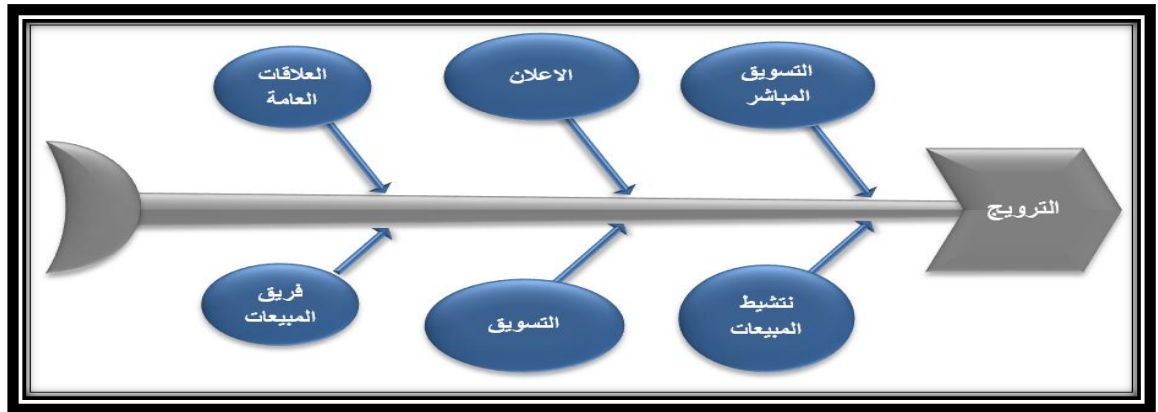
**و. مستودعات الخزن:** وأنواعها عامة وخاصة، وتعني عدد الأماكن لتخزين الكتب لتستخدم مباشرة عند الطلب عليها، وتحافظ المستودعات على الوقت عبر تقليل الفجوة الطويلة بين الإنتاج والتوزيع، وتمكن المخازن دار النشر على إدارة الطلب المستمر على إصداراتها ومن توزيعها في مستودعات تخزين موزعة في المدن بطريقة مدروسة غير عشوائية، وتساعد في اتخاذ قرارات إدارة المخزون بعناية كمقدار المخزون والوقت الذي سيخزن فيه وعدد الأماكن التي سيخزن فيها لأن المخزون له كلفة، وقد أثر هذا سلباً على دار النشر بسبب محدودية إمكاناتها من حيث العدد وتوزيع أماكنها في هذا المجال.

**ز. مواقع المتاجر:** داخل المدينة أو خارجها، رئيسية أو فرعية، محلية ودولية، استراتيجية أو غير استراتيجية.

**ح. تأثير التوزيع على سلوك العميل:** يتأثر التوزيع بالطرق التي يفرضها منتج الكتاب والقارئ العميل في السوق، والتركيز على قنوات توزيع الإصدارات مهمة الوسطاء بين دار النشر والعميل القارئ، ومواصفات العاملين في القناة التوزيعية له دور في حث وإقناع العملاء على اتخاذ قرار الشراء فيجب أن يتحلوا بالثقة وقوة الشخصية حتى يؤثر في العملاء بمظهرهم الحسن وحس الذوق الجمالي ليعطوا مصداقية في ادواهم القرائية يجعل العميل القارئ يوافق على مقترح منتج الكتاب، ومعرفة مواصفات الكتاب لإجابة العملاء على استلثهم

لبيان مزايه بالتالي اتخاذ قرار الشراء للعميل، ويعتمد اختيار منافذ التوزيع المناسبة على طبيعة منتج الكتاب وسعره وحجمه ووزنه وقابلية التلف والطبيعة الفنية وحجم دار النشر وشهرتها ومواردها المالية وخبرتها في السوق والقدرة الإدارية لرقابة 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 الفرعي الاساسي الترويج

أ. **التسويق المباشر:** هو البيع الشخصي وسيلة اتصال حديثة ومباشرة لتفاعل العميل مع دار النشر عبر الاتصال الهاتفي أو البيع الشخصي المباشر أو البريد الإلكتروني، ويحدث استجابة سلوكية قابلة للقياس، وتعريف العملاء بالإصدارات والخدمات لدار النشر، وتطوير علاقات مباشرة ودائمة مع العملاء بقوة أكثر من التسويق التقليدي هو عرض شفهي لمحتوى 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 أو 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 وضع أهمية المنتج واهم مميزاته، هل ساهم في انتشاء احتياجات جديدة للعملاء بتوجيههم بطريقة غير مباشرة حيث ان الظهور المتكرر لنفس الإعلان امام العميل سيخلق لديه الفضول لمعرفة استكشاف هذا المنتج وتجريبه، 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 ملئ بالمنتجات المنافسة، والسعي 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 والمجلات واللوحات الاعلانية والنشرات والملصقات وسيارات الأجرة ودور السينما والحافلات والجدران ومراكز التسوق والشبكات الاعلانية مدفوعة الثمن، وضوح القرار الاعلاني المتعلق بالصدق الاعلاني للمنتج والوسائط الاعلانية وموضوع ونسخة الإعلان والتخطيط

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

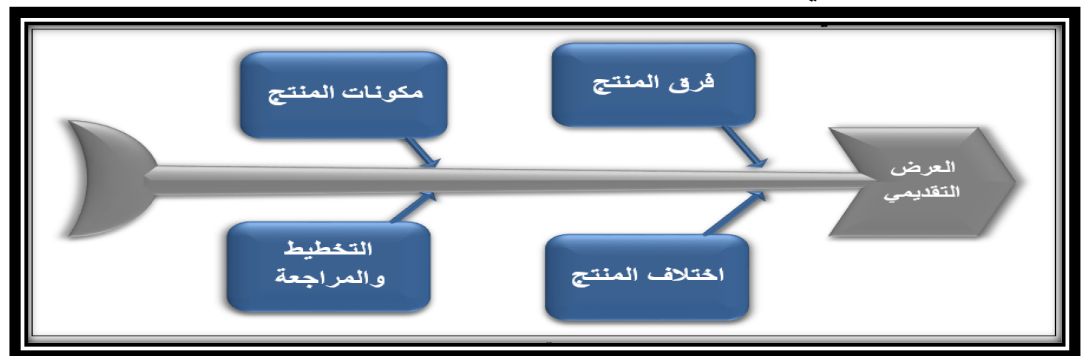
د. **التسويق:** الترويج بالتسويق هو اجراء أبحاث السوق لإرضاء العميل، وفهم السوق وتحديد احتياجات العملاء واختيار افضل الوسائل للترويج للمنتج والاعلان عنه من خلال قنوات مختلفة وتحديد السعر وقنوات التوزيع وانشاء العلاقات العامة وتقديم خدمة ما بعد البيع لذا يكون الترويج هو الفئة العليا التي تتدرج تحتها التسويق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

هـ. **العلاقات العامة:** الحفاظ على العلاقات بين الشركة وجمهور العملاء والموردين والوسطاء والموزعين، ترفع من السمعة الحسنة لدار النشر بين أوساط العملاء والمساهمين والموردين والموزعين والحكومة والمجتمع، والقيام بتنفيذ برامج مخططة كبرامج الراي 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.

بشكل عام ان الترويج يؤثر على قرار الشراء لأنه مصمم وموجه للتأثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكي اتجاه المنتج المروج عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي، وصياغة الرسالة الاعلانية جيدا واختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة التي يتابعها باستمرار العملاء المستهدفون لضمان حصول التأثير المرغوب على سلوك العميل مثل فئة النساء يفضل اعتماد المجلات 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 بالتالي توضح مميزات المنتج ليتناسب مع سياقات حياته اليومية.

## 6. مشكلة العرض التقديمي:



شكل (9) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي العرض التقديمي

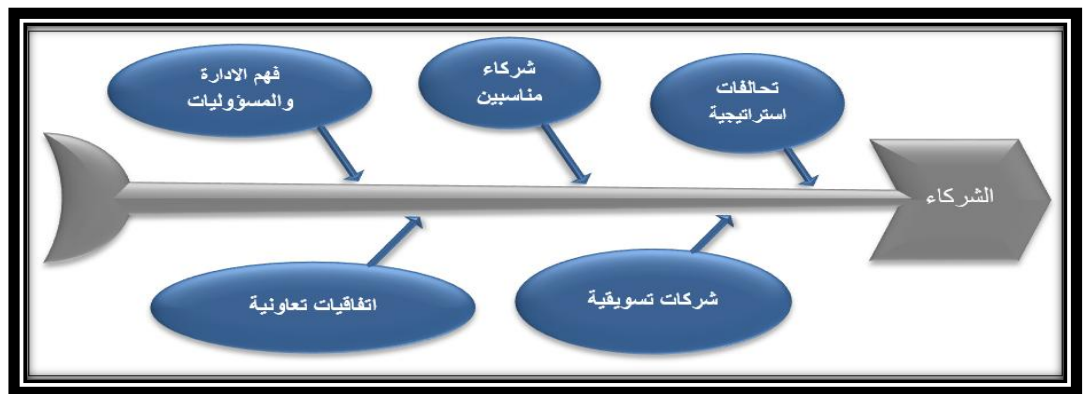
ا- فرق المنتج: هو ترويج لتعريف العملاء الفرق بين منتجات دار النشر وخدماتها وبين منافسيها في السوق.

ب- **اختلاف المنتج:** بيان الأسباب للعملاء حول افضلية محتوى والمواصفات الفنية لمنتج الكتاب لدار النشر على منافسيها وبماذا يختلف عنهم.

ت- **مكونات المنتج:** هو عرض المكونات المختلفة للمنتج للعملاء والموردين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والوسطاء والتسويق والشركاء والموظفين وقوة المبيعات وقنوات التوزيع ومتغيرات المكان.

ث- **التخطيط والمراجعة:** يرتبط العرض بالتخطيط والمراجعة واستخدام العناصر التسعة للمزيج التسويقي.

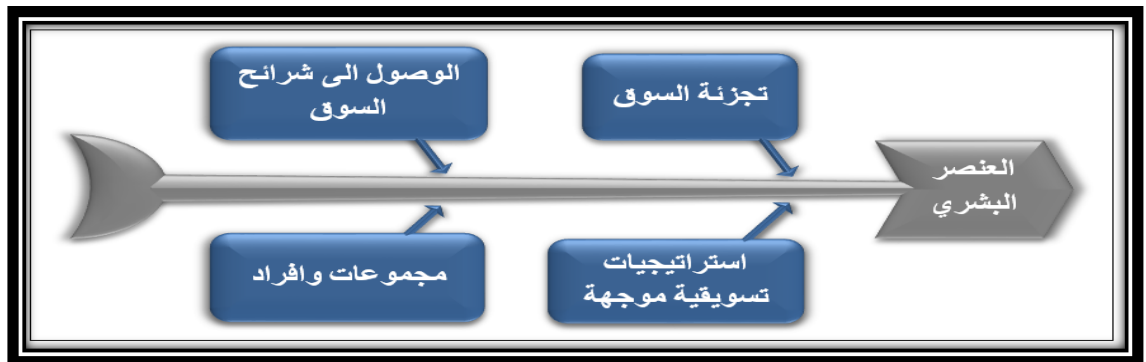
فلم نجد توظيف لفرق المنتج او مكوناته او اختلافه او التخطيط والمراجعة له في دار النشر من قبل فريق مختص بهذا المجال.  
7. مشكلة الشركاء:



شكل (10) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي الشركاء

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

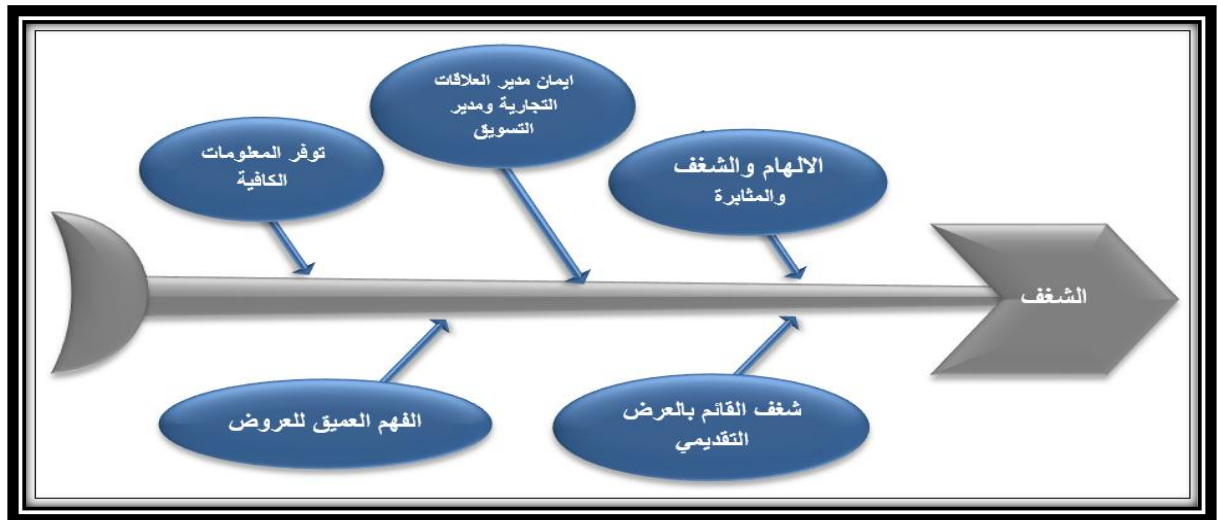
8. مشكلة العنصر البشري:



شكل (11) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي العنصر البشري

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

#### 9. مشكلة الشغف:

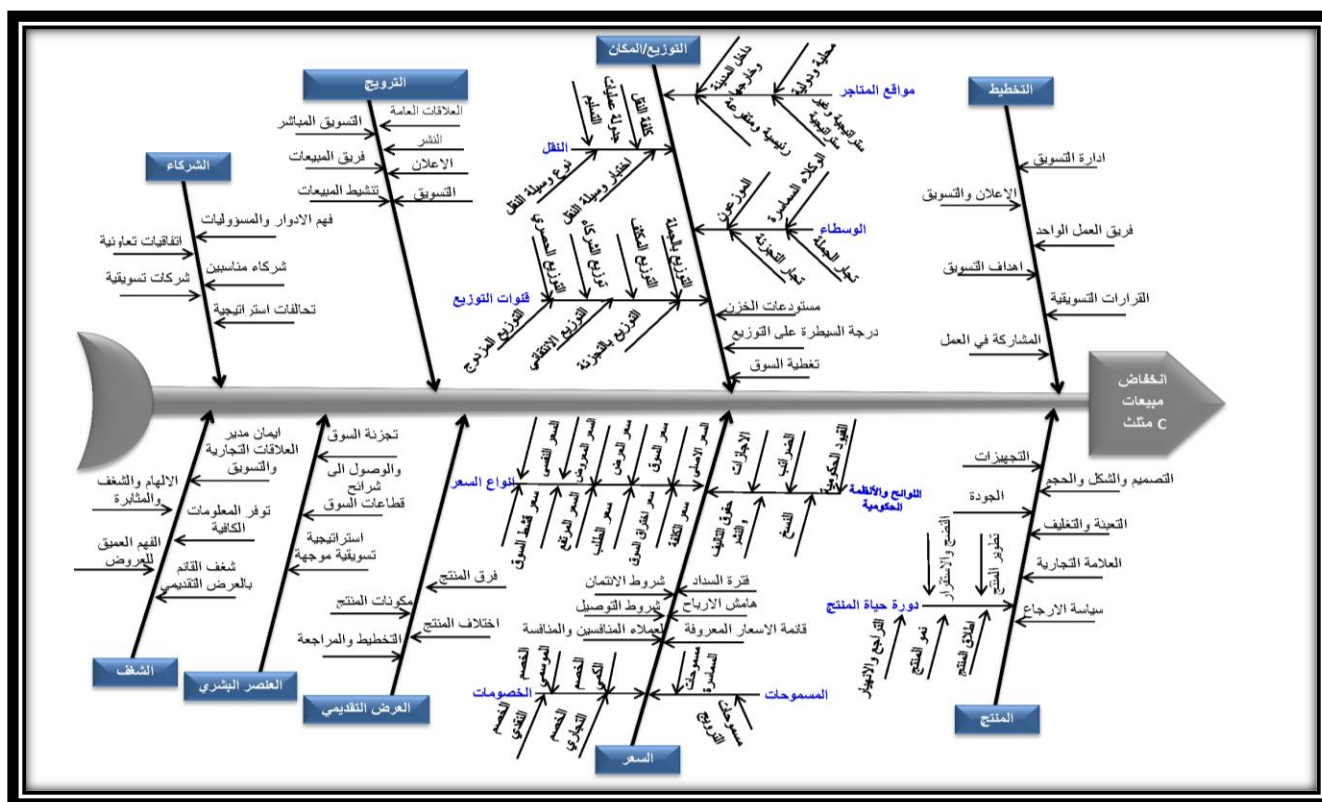


شكل (12) مخطط يوضح الاسباب الثانوية للمتسبب الفرعي الاساسي الشغف

لم نجد هذا الشغف لدى جميع العاملين في دار دجلة وهو ايمان مدير العلامة التجارية ومدير التسويق بالمنتج التي يسوقون لبيعها، وإظهار القائم بالعرض التقديمي عن شغفه بالمنتج، والايمان بالمنتج يؤدي الى فهم اعمق لعروض المنتج مما يسمح للبائعين بمطابقة ما لديهم بشكل افضل مع ما يحتاجه الآخرين ويريده العملاء، والجمع بين الالهام والشغف والمثابرة يولد العزيمة في تقديم مبيعات قصيرة وطويلة الأمد، كانت خيارات الحصول على المعلومات قبل ظهور الويب محدودة حول المنتج اما الان اصبح من السهل على المنتجين والبائعين والمندوبين توفير معلومات حول المنتج وخطوط الإنتاج ومتغيرات المنتج وسماته وخيارات التوزيع والشراكات الاستراتيجية والتسعير وترويج المبيعات وتطوير منتجات جديدة.

وبشكل عام تم تجميع كل المشاكل ومسبباتها التي شخّصت من خلال الدراسة والتحليل وجلسات العصف الذهني لحصر الأسباب الرئيسة والفرعية وراء انخفاض حجم المبيعات للمجالات الموضوعية التي حدد مشكلتها قانون باريتو في المنطقة C ذات الاستثمار الضعيف لدار دجلة للنشر وتمثيلها في مجسم بياني واحد لمخطط ايشيكاوا لتحديد السبب والاثّر وهي مبينة كما شكل المخطط ادناه:





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

## النتائج:

## 1. التخطيط:

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

ب- عدم فسح المجال للعاملين في دار النشر للمشاركة في العمل من اجل التخطيط لأنشطة التسويق واستراتيجياته لذا كانت غير دقيقة بالتالى عدم توليد عصف ذهنى ينتج عنه ترويج ناجح.

ت- الاشتراكات في الإعلانات متذبذبة وعشوائية وغير منتظمة لأن مدير العلامة التجارية ومدير التسويق والاعلان وبقية العاملين في دار النشر لم يعملوا كفريق واحد فكل واحد منهم كان له رايه 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 الإنترنت للوصول إلى المزيد من العملاء واستهدافهم بدقة دى الى الاهتمام ببعض المجالات الموضوعية واهمال بعضها الاخر مما تسبب لها خسائر في مبيعاتها.

ج- لم ترتقي إدارة التسويق الى المستوى المطلوب منها من حيث اتخاذ قرارات حاسمة في تحديد اهداف التسويق مع مراعاة عناصر مزيجها التسويقي أدى الى عدم توافر خطة مدروسة يتم على غرارها وضع ميزانية منظمة 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 ادائها في العمل بكفاءة وفاعلية فيما يتعلق بعملية الترويج لإصداراتها.

## 2- المنتج:

أ. دورة حياة المنتج، فيما يتعلق **بتطوير المنتج** لم نرى اية جهود مالية او فكرية مبذولة لتقديم مقترحات او إجراء اختبارات المنتج في السوق مما أثر سلبا على عملية البحث والتطوير له. اما **إطلاق المنتج** فلم يتم إعطاء العملاء حافز قوي لبدا 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 ضعيفا أدى الى قلة انتاجه وانخفاض مبيعاته لسبب 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 وانتقائها، حيث ان بعض الشركات تتخذ بتزايد أعداد العملاء فتلجأ إلى إيقاف الحملات التسويقية على اعتقاد أن المنتج والعلامة التجارية أصبحت معروفة ولا حاجة لتسويقها. اما **النضج والاستقرار** فلم يكن منتظما ومتوازنا لضعف التركيز على زيادة الحملات التسويقية لبيان مزايا وقوة المنتج للعملاء على عكس مرحلة إطلاق المنتج التي ركزت حملاتها التسويقية على زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعريف الناس بها؛ فالناس الآن يعرفون منتجك، لكنهم يريدون معرفة سبب تفوقه على منتجات المنافسين الآخرين. اما **التراجع والانحيار** للمنتج فالسبب لأنه لم يعد مفضلا لدى العملاء لخلو معلومات النتاج الفكري لمحتواه الموضوعي من الحداثة والتجديد فضلا عن سوء إدارة الحملات الترويجية التي اضعفت وعي العميل بالعلامة التجارية وانتقائه لإصدارات علامات تجارية لشركات نشر أخرى متخصصة بنشر نفس تلك المجالات الموضوعية في المنطقة C.

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

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

ث. تدبذب 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 ومطابقة 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 بالتالي ضعف الجذب والاقبال عليها لاننتقائها.

ح. لوجود ضعف في **مميزات المنتج** من حيث مرونة السعر التنافسي، وجاذبية التصميم للمنتج وعلامتها التجارية والترويج لها أثر سلبا لكسب ثقة القراء ولوائهم 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 لرغبته لان هذه الخدمة تؤدي لكسب ثقة العميل وضمان ولوائهم وتحقيق رضاهم، على ان لا يستغل هذا الامر بشكل سلبى من لدن العميل عبر نسخ محتوى منتج الكتاب مما قد يتسبب بخسائر لدار النشر.

د. لوجود خلل في توفير الجودة للمنتج من حيث التأثير الإيجابي على سلوك العميل بتوجيه عملية اقتناء المنتج وتلبية حاجاته بالترويج وطريقة التعبئة والتغليف وسمعة علامتها التجارية وشهرتها، وتنوع المحتوى وقوة 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 واخفاقها في الحد من عمليات النسخ لحماية الحقوق الفكرية وضعف البنى التحتية اللازمة 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 تنافسي مقبول في الحملات الترويجية كأحد أنواع السعر .
- ت- لم تفعل عروض الخصومات بمرونة بسبب ضعف الطلب على المنتج للمجالات الموضوعية في المنطقة C بالتالي انخفاض المبيعات والإنتاج فالخصم يفعل بإيجابية عند زيادة المبيعات لكسب العملاء .
- ث- لم تستطع دار النشر امتلاك القدرة على منح **المسموحات** للترويج بخفض الأسعار للشركاء والوسطاء بسبب انخفاض المبيعات للمجالات الموضوعية في المنطقة C .
- ج- لم توفق 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 وكلفته .
- خ- خدمة التوصيل وشروطها لم تقدم بشكل طموح لكسب العملاء وتحثهم على اتخاذ قرار الشراء خاصة إذا كانت تقدم بالمجان بالتالي زيادة المبيعات التي تغطي كلفة التوصيل مع تحقيق الأرباح .
- د- نظرا لانخفاض حجم مبيعات المجالات الموضوعية في المنطقة C لم تفعل خدمة فترة السداد لأنها لا تطبق الا على الطلبات الكبيرة ليتم على غرارها تقسيط سداد المبلغ بالكامل سواء كانت محملة بالفوائد او بدون .
- ذ- لم تطبق دار النشر خدمة شروط الائتمان للبيع بالتقسيط والتسهيلات المصرفية وتفعيلها بشكل طموح لما لها من تأثير على زيادة المبيعات وحصة السوق والترويج للمنتج .
- ر- لم تلجأ 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 كانخفاض حجم مبيعاتها فأنها ستفقد الكثير من الميزات كاتخاذ قرار الشراء للعميل المرتبط بقدرته الشرائية المؤثرة على المنتج والتوزيع والإيرادات والجودة .

### 4- التوزيع/ المكان:

- أ- وجود ضعف في تغطية السوق بإصدارات المجالات الموضوعية للمنطقة C فالتوزيع المكثف على أكبر عدد من نقاط البيع التقليدية والإلكترونية 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/افراد) 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 أو 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 لان دار النشر لم تروج بشكل صحيح للإصدارات منخفضة المبيعات لان العملاء يتفاعلون مباشرة مع مزيج الاصدارات المعروضة ويتخذون قرار الشراء بناء على ما يرونه.
- ج- ان تذبذب 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 تتوافر 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 لتحافظ على الوقت عبر تقليل الفجوة الطويلة بين الإنتاج والتوزيع.
- خ- **مواقع المتاجر** داخل المدينة او خارجها، رئيسية او فرعية، محلية ودولية، استراتيجية او غير استراتيجية قد اثرت على انخفاض حجم المبيعات للمنطقة C كاقتراح أسواق بيع بديلة.
- د- انخفاض المبيعات من أسبابها هو **تأثير التوزيع على سلوك العميل من خلال** الوسطاء بين دار النشر والعميل القارئ، ومواصفات العاملين في القناة التوزيعية له دور في حث وإقناع العملاء على اتخاذ قرار الشراء.

#### 5- الترويج:

- أ. لم يستثمر **التسويق المباشر** لتفاعل العميل مع دار النشر لان هذه الوسيلة تصدر عنها استجابة سلوكية قابلة للقياس، يمكن من خلالها زيادة المبيعات عبر اقناع القارئ بدل الضغط عليه لاقتناء الكتاب حيث يمكن ان يعدل البائع الناشر أسعار منتج الكتاب وفق احتياجات القارئ 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 لان كثرة الظهور المتكرر لنفس الإعلان امام العميل سيخلق لديه الفضول لمعرفة استكشاف هذا المنتج وتجربته مع خلق فرصة لاتخاذ قرار الشراء.
- ح. لم نجد أي توظيف لأي وسيلة من وسائل الترويج **بالتسويق** لبحث السوق من اجل تنشيط استثمار المجالات الموضوعية المنخفضة المبيعات.
- ط. ضعف تحقيق الإفادة من وسيلة **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 أسباب 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 وموجه للتأثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكي اتجاه المنتج المروج عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي لو كان مطبق بشكل متكامل 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 لان 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 بالتالي تقليص فجوة انخفاض المبيعات.

ث- ان أسلوب عرض **التخطيط والمراجعة** لجميع عناصر المزيج التسويقي له تأثير على العرض والطلب لمنتج سلعة الكتاب لو كانت متوافرة 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 الى 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 تكييف استراتيجيات تسويقية مختلفة لكل مستوى خاصة عرض السعر والمنتج يجنبنا خفض المبيعات.

9- **الشغف** لدى العاملين وایمانهم بالمنتج كان ضعيف التي يسوقون لبيعها فالشغف يجمع بين الالهام والمثابرة ويولد العزيمة في تقديم مبيعات قصيرة وطويلة الأمد وهذا يعد من أسباب خفض المبيعات.

#### الخاتمة:

بشكل عام ان الترويج يؤثر على قرار الشراء لأنه مصمم وموجه للتأثير على العملاء ليقودهم الى تصرف سلوكي اتجاه المنتج المروج عنها وتسمى العادة بالسلوك الشرائي، وصياغة الرسالة الاعلانية جيدا واختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة التي يتابعها 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 بالتالي 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 حقيقية للعملاء والسوق في الوقت الفعلي لحدوثها يمكن من خلال تحليلها بالاليب 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 تجنباً للافلاس بالنتيجة دعم عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب لتحسين جودة أداء العمل.

#### التوصيات: استراتيجيات تطوير الترويج: (عناصر المزيج التسويقي، والإعلان)

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

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

2. **تحديد عناصر قرار الدخول للأسواق الخارجية ومراجعتها:** تتطلب الحفاظ على حصتها السوقية في قطاع النشر عبر الهجوم في أسواق المنافسين وطرح منتجات إصداراتها من الكتب، اقتصاديات حجمها كميزانية الشركة وقدرتها الإنتاجية، الفرص الاستثمارية والربحية، توجه عملاء الشركة من الفئة الذهبية أي الأساسيين وتحركهم إلى الخارج، أدراك تهديدات دخول الأسواق الخارجية عبر المفاضلة بين مخاطرها ومزايا المنتج التنافسية.
3. **اختيار أسواق محددة:** تقييم اختيار الأسواق الخارجية المستهدفة كوضع أهداف محددة للسياسات التسويقية لدار النشر دوليا، معرفة حصة مبيعات الشركة سنويا من الأسواق الخارجية، البدء بأسواق محدودة للتوسع بها بعد اكتشافها من حيث ارتفاع كلفة الرقابة والدخول والترويج وتحسين المنتج وتعديلاته والترويج وضخامة حجم السوق المستهدف.
4. **جاذبية السوق:** هي المزايا والخطر تتمثل بخصائص سوق محدد لقياس مستوى جاذبيته وتقييمها من حيث المستثمرين، قوة التفاوض للمشتريين والوسطاء والموردين، تهديدات إحلال المنتج، صعوبة إحلال منتجات المنافسين، تهديدات دخول منافسين جدد، هيكل تنافس السوق، سوق محمي غير مركز على فئة صغيرة من المستهلكين، سوق متجانس التركيبة من المشتريين والوسطاء والموردين، المنافسة غير الشرسة التي لا تتطوي على احتكار.
5. **أساليب دخول السوق:** هي أنماط الدخول إلى الأسواق الخارجية سواء كانت رئيسة أو 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 الاعلان 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 التوسع الصريح.
8. **مستويات تعديل الترويج:** مستويات التغييرات 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 الاعلانات ليختار كل بلد ما يناسبه منها، الاستثمار في تصميم الإعلانات في الداخل محليا وفي الخارج دوليا وعالميا.
9. **مجال التغطية:** 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 البانصيب 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 والوسيط وهي أدوات الاتصال، اما وظائف الاتصال فهي بناء الرسالة وضمها والاستجابة وردة الفعل والتعارض والازعاج، وتتأثر توليفة الترويج/الاتصال الفعال بمدى سيطرة مصدر الاتصال على المستقبل، ملائمة الرسالة مع معتقدات وراء المستقبل، المس بقضايا لا تتعلق بالقيم والمعتقدات، مكانة مصدر الاتصال ومصادقته وخبرته.

12. **مكونات توليفة الترويج/الاتصال:** تتألف مكونات مزيج الترويج/الاتصال من خمسة أدوات هي:
  - أداة الإعلان المتمثلة ب: اعلانات مذاعة ومطبوعة، بروشور كتيبات، صور متحركة، أدلة شرائط، بوسترات ونشرات، اعلانات مضيئة، رموز وشعارات، نقاط بيع، لوح إعلانات، مواد سمعية بصرية.
  - اما أداة ترويج المبيعات: العاب لوتري، هدايا وعلاوات، الاسواق والعروض التجارية، عينات، كوبونات، معارض، رد مبالغ، تمويل رخيص، ترفيه، المبادلة، برامج مستمرة.
  - اما أداة البيع الشخصي: مندوبي البيع، لقاءات البيع، برامج تحفيزية، عينات، الاسواق والعروض التجارية.
  - اما أداة التسويق المباشر: الكاتالوجات، المراسلات، تسوق الكتروني، التلى ماركتنك، البريد الإلكتروني، تسوق تلفزيوني، البريد الصوتي، الفاكس.
  - اما اداة العلاقات العامة والنشر: الخطب، المطبوعات، السمنا، التبرعات وأعمال الخير، تقارير سنوية، الرعاية، اللوبي، المنشورات، روابط مجتمعية، المناسبات، مجالات 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 (كالمعرفة، الاستثارة، السلوك)، اما نموذج AIDA فهو (الاهتمام، المصلحة والرغبة، اتخاذ خطوة ما action)، اما نموذج تدرج التأثير هو (الإلام، الحب والتفضيل والنقل، الشراء)، اما نموذج تبني الابتكار فهو (الإلام المعرفي، التقييم والمصالح، التبنّي والتجربة)، وأخيرا 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 جيدا)، ويتم أيضا 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 وتتمثل 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 اعلی درجات الاستعداد للشراء، وان المستمع المستهدف قد يكون في احدى مراحل المعرفة أو الاستثارة أو السلوك.
17. **تصميم الرسالة:** وهي ان تكون الرسالة الترويجية قادرة على جذب الانتباه، اثاره الرغبة، اختيار التصرف، مس المصالح أي نموذج AIDA model (Attention، Interest، Desire، Action) وهذا التصميم يحل 4 مشاكل هي محتوى الرسالة، هيكل الرسالة، رمزية الرسالة Format، مصدر الرسالة/استخدام المشاهير.
18. **اختيار قناة الاتصال:** توجد قناتين للاتصال الشخصي وغير الشخصي كالإعلام، المناسبات، والاتموسفير Atmospheres بيئة مترابطة 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 تنوع في أساليب التعبير عن المنتج، مع غياب العنصر البشري)، اما أداة ترويج المبيعات فلها (الاتصال، والتحفيز، والدعوة الفورية للشراء)، وأيضا أداة العلاقات العامة والنشر (لها مصداقية عالية، رسم صورة درامية عن الشركة، تدرك ما يفوت الوسائل الأخرى)، اما أداة البيع الشخصي فلها (المواجهة، وتنمية العلاقات، والاستجابة)، اما التسويق غير المباشر (غير جماهيري، تفصيلي، تقاعلي).

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

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

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

**24. نوع الاستراتيجية (دفع الطلب):** تمثل الأنشطة 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 أسلوب 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 ويحبونه ويتحدثون عنه بإيجابية للآخرين.

**27. إدارة الترويج المتكامل:** هو تنسيق إدارة الترويج بشكل كامل عبر التركيز على أداة أو أداتين للترويج لتنفيذ اهدافها بسبب ان الأسواق غير متكاملة بتشتتها 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 وتخطيطه.

**28. إدارة برامج الاعلانات:** هو تطوير البرنامج الإعلاني وتحسين ادارته فهو أداة 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 للشركة 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 فان الاعمال والشركات الكبيرة والصغيرة اغلبها تلجأ الى وكالات إعلانات خارجية لمساعدتهم في الحملات الاعلانية مع اختيار وسيط الإعلان.

**30. تحسين البرنامج الإعلاني:** هو تطوير SMS (اهداف الإعلان/المهمة MISSION، الانفاق/المال MONY، الرسالة الاعلانية MESSAGE، وسيلة الاعلان/الوسيط MEDIA، وتقييم النتائج MEASUREMENT).

**31. القياس:** هو المهمة (اهداف بيعيه، اهداف إعلانية)، والمال (مرحلة دورة حياة المنتج، حصة السوق وقاعدة العملاء، الثقافة والمنافسة، تكرارية الإعلان، امكانية اخلاص المنتج)، اما الرسالة (توليدها، تقييمها واختيارها، تنفيذها، مراجعة مسؤوليتها الاجتماعية)،



- اما وسيط الاعلام فهو (الوصول، التكرار، التأثير، انواع الوسائط الرئيسية، وسائط نقل محددة، توقيت الوسيط، التغطية الجغرافية)، وأخيرا 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 المتنوعة من أجل الوصول الى السوق والتواصل مع عدد ضخم من العملاء حول العالم، وفوائده وأهميته تكمن في:
- أ. **تكافؤ الفرص:** عبر منح الافراد والشركات الصغيرة والمتوسطة فرصة التنافس مع الشركات الكبيرة عن طريق استخدام الحد الأدنى للموارد لزيادة المبيعات وتسويق 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 معمق 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 دخلهم وغيرها، فسرعة الحصول على النتائج يوجه الترويج للتسويق والاعلان للمنتج في الاتجاه الصحيح بدقة عبر مشاهدة تفاعل العملاء المستهدفين مع الحملة الترويجية لمدة ساعة ستكشف لنا الكثير من المعلومات التسويقية فعندها يمكن اتخاذ القرار اما بالاستمرار او التوقف.
- ث. **تعزيز التواجد على الإنترنت:** عبر تعزيز تسويق الاعمال في العالم الرقمي لمعرفة المنافسين والتفوق عليهم لزيادة الانتاجية والمبيعات وتحقيق الارباح.
- ج. **الوصول إلى المزيد من العملاء:** عبر الوصول إلى عدد ضخم من العملاء لان الناس يبحثون عن المنتجات والخدمات عبر الإنترنت أولاً قبل الشراء لذا من المهم الإعلان عن علامتك التجارية عبر الإنترنت لوصولها إلى العملاء.
- ح. **المصداقية العالية للعلامة التجارية:** يتم الحصول على ثقة العملاء من خلال الإنترنت بواسطة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وتحسين علامتها التجارية في محركات البحث التي تجعلها تظهر في أعلى المراتب مما يؤدي الى زيادة المبيعات وزيادة ثقة العملاء بها.
- خ. **استهداف العملاء بدقة:** يساعد التسويق الرقمي على الوصول إلى جمهور محدد للغاية وفقا لاحتياجاتهم ومكان تواجدهم دون تدخل منا أي أنفاق الموارد على العملاء المحتملين فقط، حيث يتيح التسويق الرقمي والإنترنت بيانات العملاء كالعمر، ونوع الجنس، والاهتمامات، والزيارات الأخيرة لمواقع 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 والمباشرة 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. **قنوات التسويق الرقمي:** كالتسويق عبر مواقع شبكات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing، التسويق عبر محركات البحث SEM: Search Engine Marketing، التسويق عبر محركات البحث SEO: Search Engine Optimization، التسويق عبر الإعلانات الإلكترونية Online Ads، التسويق عبر البريد الإلكتروني Email Marketing، التسويق عبر الهواتف المحمولة Mobile Marketing وتطبيقاتها والرسائل النصية SMS، التسويق بالمحتوى Content Marketing، التسويق بالعمولة Affiliate Marketing، التسويق عبر المؤثرين Influencer Marketing، التسويق الفيروسي Viral Marketing. خرائط بحث كوكل: Google maps، مواقع المدونات والمنديات: Blogs and Forums.

34. تشجيع الإدارة نحو تأهيل العاملين وتوفير الموارد البشرية المتخصصة في مجالات علوم البيانات والمعلومات والاحصاء والحاسبات وكل ما يتعلق بالأجهزة والبرمجيات التي تسهل توظيفها لتحقيق الاستفادة 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 للآداب والدراسات الإنسانية، مج 7، ع 25.

أحمد محمد عبد العال رشوان. (2022) تأثير تحليلات البيانات الضخمة على استدامة أداء سلسلة التوريد : الدور الوسيط لرشاقة ومرونة سلسلة التوريد على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، ع2، متاح على الرابط: <https://comeval.scu.eg/>  
العشي، شهد عبد الحليم؛ وضحي هزاع بادي. (2021) تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية. - جدة: جامعة الملك عبد العزيز/ كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات والمكتبات، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 12، 2021 V.

الأخضر عزي؛ حسان بوبعاية. (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>

الاكلي، 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 ودار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر، مج 1، ع 2، ص 6.  
متاحة على رابط موقع كيو ساينس دار جامعة حمد بن خليفة للنشر <https://www.qscience.com/>  
الاكلي، 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](https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/23_2/82_102).

النقيرة، احمد محمود محمد. (2019). محددات تحليل البيانات الضخمة وأثرها على المرونة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات الادوية العاملة في مصر): جامعة عين شمس-كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2. متاحة على رابط موقع الدوريات المصرية [https://journals.ekb.eg/article\\_40160.html](https://journals.ekb.eg/article_40160.html)

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

رواد الاعمال، ص2-4. معلومات متاحة على رابط موقع المجلة /<https://www.rowadalaamal.com/>

السالمي، جمال؛ بن عرابة، 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 ووافق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي": مسقط. - سلطنة عمان. متاحة على رابط موقع منصة مجلات البحوث العلمية

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/32228>

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

جيهان 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، ع2. متاحة على رابط موقع دار المنظومة للبحوث المنشورة في المجالات العلمية الاكاديمية المحكمة <https://sci-hub.ar.nf/>

شحاته، محمد موسى علي. (2018) نموذج مقترح 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 والتمويل، مج 38، ع4.

متولي السيد متولي عيطة. (2022) دور تطبيقات البيانات الضخمة في التنبؤ بإفلاس الشركات: تحليل ميداني في بيئة الأعمال السعودية. - كلية إدارة الأعمال/ جامعة شقراء (المملكة العربية السعودية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 17، ع58.

محمود عبد السلام. (2021). تقنية البيانات الضخمة: صندوق النقد العربي- أبو ظبي. "Big Data today: ITU, (2013) ITU Technology Watch Report normal tomorrow", ITU Technology Watch Report متاحة على رابط موقع صندوق النقد العربي- أبو ظبي <https://www.amf.org.ae/>

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا 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 Al- 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.