

جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات  
التسويقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ :  
د. زيدان محمد

إعداد الطالب:  
ولد حبيب محمد

لجنة المناقشة

- أ. د. راتول محمد..... رئيسا  
د. زيدان محمد..... عضوا مقررا  
د. كربالي بغداد..... عضوا ممتحنا  
د. نوري منير..... عضوا ممتحنا  
أ. خطاب مراد..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2006/2007

يقول عماد الأصفهاني:

« إنبي رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا إلا قال فيه قد لو خير

هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا

لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر

وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر».

# تشكرات

قيل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه عزّ وجل ونقول :  
" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى".

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل.

نخص بالذكر الأستاذ المشرف : **زيدان محمد** على الجهود التي بذلها معي وعلى

النصائح والتوجيهات التي كانت بمثابة تشجيع لي من أجل إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأسرة التربوية بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف وخاصة

الأساتذة الذين درسوني.

كما أتقدم بشكر خاص إلى السيد محمد ولد أشبیه المدير التنفيذي ب **توب لي** على قبوله

لنا بإجراء الدراسة بهذه المؤسسة بعد رفض بعض المؤسسات التعامل معنا.

كما اشكر كل من مد لي يد العون في سبيل تذليل صعوبات هذا البحث.

**نشكركم جزيل الشكر جميعاً.**

**محمد ولد حبيب**

# إهداء

- إلى والدي العزيزين.....

﴿وقل رب أرحمهما كما ربياني صغيرا﴾

- إلى جدي وجدتي حفظهم الله وأطال في عمرهما.

- إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي راجيا لهم السعادة والهناء.

- إلى الصغيرين هن و أمينة متمنيا لهما مستقبلا زاهرا.

- إلى الذين شكلت رغبتهم دفعا لي في اتجاه تكملة هذا العمل.

- إلى كل الذين يسعدهم بحق خروج هذا العمل من طور التفكير والاحتمال إلى حيز

الواقع الملموس.

- إلى الصادقين في الحياة والجادين في العلم والمؤمنين بالقدر.

- إلى كل الأخوة والزلاء الطلبة الموريتانيين بالشلف والجزائر عموما.

- إلى زملاء الدراسة العليا وأخص بالذكر دفعة 2004-2005 بجامعة حسيبة بن بوعلي

- إلى كل سكان بلدية اشرم مسقط راسي ومجد أجدادي.

- إلى كل هؤلاء و أولائك أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

**ولد حبيب محمد**

فهرس المحتويات

أ-ز	المقدمة .....
	الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقية
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق .....
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل تطوره .....
10	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي .....
12	المطلب الثالث: تنظيم إدارة التسويق .....
16	المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات في نظم المعلومات .....
17	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات .....
19	المطلب الثاني: تطور نظام المعلومات .....
20	المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات .....
21	المطلب الرابع: مكانة ودور نظام المعلومات .....
24	المطلب الخامس: وظائف وخصائص نظام المعلومات .....
28	المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقي .....
28	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية ومراحل تطوره .....
37	المطلب الثاني : عناصر نظام المعلومات التسويقية وخصائصه .....
41	المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية .....
51	المطلب الرابع: الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية .....
52	المطلب الخامس: علاقة نظام المعلومات التسويقية بأنظمة المعلومات الإدارية الأخرى ..
54	المبحث الرابع: أنواع المعلومات التسويقية ومصادرها .....
55	المطلب الأول: أنواع المعلومات التسويقية .....
57	المطلب الثاني: مصادر المعلومات التسويقية .....
59	المطلب الثالث: تحليل حاجات المستفيدين من المعلومات التسويقية .....
	خلاصة الفصل الأول .....
61	

الفصل الثاني: اتخاذ القرارات

63	تمهيد .....
64	المبحث الأول : التعريف بالإدارة التسويقية وبعض أنشطتها.....
64	المطلب الأول : تعريف إدارة التسويق.....
65	المطلب الثاني : وظيفة التخطيط.....
67	المطلب الثالث : اتخاذ القرارات .....
69	المطلب الرابع : الرقابة.....
71	المبحث الثاني :مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.....
71	المطلب الأول :مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي.....
78	المطلب الثاني :مدارس الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي.....
81	المطلب الثالث :مدارس الفكر التنظيمي الحديث.....
83	المبحث الثالث :عملية اتخاذ القرارات.....
83	المطلب الأول :مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات.....
86	المطلب الثاني :خطوات اتخاذ القرار.....
93	المطلب الثالث :تصنيف القرارات.....
97	المطلب الرابع :العوامل الأساسية المؤثرة في اتخاذ القرارات.....
99	المطلب الخامس :الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرارات.....
101	المبحث الرابع :بعض الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.....
101	المطلب الأول :بحوث العمليات.....
103	المطلب الثاني :شجرة القرارات .....
105	المطلب الثالث :نظرية المباريات.....
106	المطلب الرابع :بعض الأساليب الكمية الأخرى.....
108	المطلب الخامس :مزايا وعيوب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .....
110	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية
112	تمهيد .....
113	المبحث الأول:المعلومات كمادة أولية لصنع القرارات التسويقية.....
113	المطلب الأول:مفهوم وأهمية المعلومات.....
116	المطلب الثاني: أنواع المعلومات وخصائصها.....

120	.....المطلب الثالث:مصادر المعلومات
122	.....المطلب الرابع:دور المعلومات
123	.....المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية و التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها
123	.....المطلب الأول:دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية
130	.....المطلب الثاني:دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية
135	.....المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقية و صنع القرارات التسويقية
135	.....المطلب الأول:أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية الإستراتيجية
137	.....المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المزيح التسويقي
143	.....المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات في دورة حياة المنتج
148	.....المبحث الرابع: مساهمة نظام دعم القرارات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية
149	.....المطلب الأول:مفهوم نظام دعم القرارات
150	.....المطلب الثاني: مفهوم نظام دعم القرارات التسويقية وخصائصه
153	.....المطلب الثالث:مكونات نظام دعم القرارات التسويقية ومراحل تصميمه
158	.....المطلب الرابع:دور نظام دعم القرارات التسويقية في صنع القرارات التسويقية
163	.....خلاصة الفصل الثالث
.....	.....الفصل الرابع:دراسة ميدانية بمؤسسة توب لي
165	.....تمهيد:
166	.....المبحث الأول:منهجية الدراسة الميدانية
166	.....المطلب الأول:أسباب اختبار الدراسة بالمؤسسة
163	.....المطلب الثاني: وسائل الدراسة
168	.....المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة موضوع الدراسة
168	.....المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة
169	.....المطلب الثاني:مهام وأهداف المؤسسة
170	.....المطلب الثالث:عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة
174	.....المبحث الثالث: السياسات التسويقية المعتمدة في المؤسسة
174	.....المطلب الأول:الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة
178	.....المطلب الثاني:نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة

---

181	المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات.....
182	المبحث الرابع: تحليل الاستبيانات.....
182	المطلب الأول: تحليل الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسة.....
190	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان الموجه للمستهلك.....
203	خلاصة الفصل الرابع.....
205	خاتمة عامة.....
209	الملاحق.....
220	المراجع.....



رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	التسويق في عصر سيطرة الإنتاج	
2.1	التسويق في عصر سيطرة البيع	
3.1	التسويق في عصر سيطرة التسويق	
4.1	التنظيم على أساس الوظائف	
5.1	التنظيم على أساس المنتج	
6.1	التنظيم على أساس السوق	
7.1	التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية	
8.1	مكانة نظام المعلومات	
9.1	دور نظام المعلومات	
10.1	وظائف نظام المعلومات	
(11.1)	نموذج كوتلر 1966 لنظام المعلومات التسويقية	
(12.1)	نموذج براين وستافورد لنظام المعلومات التسويقية	
(13.1)	نموذج مكلا لنظام المعلومات التسويقية	
(14.1)	نموذج كوتلر المطور 1972	
(15.1)	خطوات تنفيذ البحث التسويقي	
(1.2)	خطوات عملية اتخاذ القرارات	
(2.2)	الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	
(3.2)	شجرة القرارات	
(1.3)	تحويل البيانات إلى معلومات	
(2.3)	تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها	
(3.3)	مفهوم المزيج التسويقي	
(4.3)	دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية	
(5.3)	مراحل تصميم نظام دعم القرارات التسويقية	
(6.3)	كيفية حصول المدير على المعلومات باعتماد نظام دعم القرارات	

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	مراحل صنع القرارات وكيفية اعتماد نظم دعم القرارات	(7.3)
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة توب لي	(1.4)
	مفهوم نظام المعلومات التسويقية بالنسبة لإطارات المؤسسة	(2.4)
	أنواع المعلومات	(3.4)
	نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر إطارات المؤسسة	(4.4)
	مدى وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة	(5.4)
	أنظمة المعلومات التحوارية	(6.4)
	درجة استهلاك منتجات توب لي	(7.4)
	مدى التعرف على منتجات المؤسسة من طرف المستهلك	(8.4)
	التأكد من صحة التعرف على تشكيلة المنتجات	(9.4)
	السبب وراء عدم معرفة منتجات المؤسسة	(10.4)
	مدى تفاعل المستهلك مع المؤسسة	(11.4)
	مدى ملائمة الأسعار للمستهلك	(12.4)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.3)	المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية	
(2.3)	المعلومات الضرورية للدخول في السوق الجديدة	
(3.3)	أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد.	
(4.3)	دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج	
(5.3)	دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التسعير	
(6.3)	دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج الترويج	
(7.3)	دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التوزيع	
(8.3)	الفرق بين نظام دعم القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية	
(1.4)	مفهوم نظام المعلومات التسويقية بالنسبة لإطارات المؤسسة	
(2.4)	أنواع المعلومات	
(3.4)	مصادر المعلومات التسويقية	
(4.4)	نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات التسويقية من وجهة نظر إطارات المؤسسة	
(5.4)	مدى وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة	
(6.4)	أنظمة المعلومات التحوارية	
(7.4)	تقسيم العينة حسب الجنس	
(8.4)	تقسيم العينة حسب السن	
(9.4)	تقسيم العينة حسب الوضعية المهنية	
(10.4)	درجة استهلاك منتجات توب لي	
(11.4)	مدى التعرف على منتجات المؤسسة من طرف المستهلك	
(12.4)	التأكد من صحة التعرف على تشكيلة المنتجات	
(13.4)	أسباب عدم استهلاك منتجات المؤسسة	
(14.4)	ترتيب المنتجات حسب الطلب عليها	
(15.4)	السبب وراء عدم معرفة منتجات المؤسسة	
(16.4)	مدى تفاعل المستهلك مع المؤسسة	
(17.4)	وسيلة الاعلام المفضلة	

	مدى ملائمة الأسعار للمستهلك	(18.4)
	معد الاستهلاك قبل الزيادة في الأسعار	(19.4)
	معد الاستهلاك بعد الزيادة في الأسعار	(20.4)

## المقدمة

### مُدخل:

تعتبر المعلومات المواد الأولية التي تصنع منها القرارات، وحتى وقت قريب كانت موارد المؤسسات تصنف تحت ثلاثة فئات هي الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية. أما حالياً في عصر التكنولوجيا والتطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة وازدياد شدة المنافسة مع تحرر التجارة العالمية، فقد أصبحت المعلومات أحد أهم موارد أية مؤسسة تسعى نحو الاستمرارية والنمو وتحقيق الربح، فلكي تحافظ المؤسسات على البقاء والاستمرار يلزم لها أن تجمع وتعالج وتخزن كل ما تستطيع الحصول عليه من المعلومات التي تخدم أنشطتها، ومن هنا نشأت الحاجة إلى نظم تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وبث هذه المعلومات، من خلال نظم معلومات فاعلة ورشيده سواء كان ذلك على المستوى الكلي (الوطني) مثل: أنظمة معلومات السكان، نظم المعلومات التعليمية... الخ. أو على المستوى الجزئي (المؤسسات) وما تحتويه من أنظمة جزئية مثل: نظام معلومات الموارد البشرية، نظام معلومات الإنتاج، نظام المعلومات المالية، نظام المعلومات التسويقية... الخ، وذلك للعمل على توفير المعلومات لصانعي القرارات في المؤسسات عند الحاجة بالسرعة والكمية والدقة والشكل المطلوب لاتخاذ القرارات في ظل مختلف الظروف (التأكد، عدم التأكد، المخاطرة) ويحقق أقصى فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع دقة القرارات.

وبما أن نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة في إطار نظام المعلومات الإدارية فإن اعتماد المؤسسة عليه في تنظيم الكيفية التي تتدفق فيها المعلومات التسويقية لمدرء التسويق وتلبية احتياجاتهم من هذه المعلومات يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

إن القرارات التسويقية الواجب إتخاذها داخل المؤسسة تغطي مدى واسع من المجالات التسويقية من: منتج وتسعير وترويج وتوزيع وانتهاء بالقرارات المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي والرقابة على نواتج أعماله، ويتضح من ذلك أن هناك العديد من المتغيرات التسويقية التي يجب أخذها في الحسبان سواء تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي يصعب التحكم فيها، أو التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة.

فهدف نظام المعلومات التسويقية هو المساهمة في إدارة الأنشطة التسويقية بصورة فاعلة ورشيده، وترشيد عملية اتخاذ القرارات لهذه الأنشطة وزيادة إمكانيات وقدرات الإدارة التسويقية في التعامل مع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتنظيمها في ملفات قواعد البيانات، وزيادة فعالية الاتصال

والتنسيق بين الوحدات والأقسام التنظيمية في الإدارة التسويقية، وزيادة سرعة ودقة وسرية تبادل المعلومات بين الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث في أنه: إضافة علمية تبحث في الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية من نشاطات تشمل (الجمع، التخزين، المعالجة والنشر) وكذلك الاتصال والتنسيق بين مختلف النشاطات في المؤسسات من أجل ترشيد القرارات التسويقية. كما تتبع أهميته أيضا من الإعتبارات التالية:

- الاهتمام المتزايد و خاصة في الآونة الأخيرة وتحديدًا في ثمانينيات القرن العشرين من قبل المؤسسات بالتسويق نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة.
- الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية وذلك لأجل تذليل الصعوبات أمام ماتلاقيه أنظمة المعلومات بصفة عامة من معارضة من قبل القادة الإداريين ذوي الخبرات السابقة لعدم تقبلهم لهذه المتغيرات الجذرية نظرا لعدم وجود ثقافة معلوماتية لديهم.
- مواكبة التسارع والتطور في مجال أنظمة المعلومات وما نتج عنه من تقدم هائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيق الاتصال عن بعد و بروز التسويق الإلكتروني.
- تحليل ودراسة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في أداء الأنشطة التسويقية وخاصة اتخاذ القرارات التسويقية بالمؤسسة الموريتانية للألبان.

### أهداف البحث:

- الهدف من دراسة هذا الموضوع هو إبراز دور نظام المعلومات التسويقية بما يشمله من أنظمة جزئية في المساهمة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية في عصر المعلومات وأنظمتها وتقنياتها.
- وللوصول إلى الأهداف التالية:
- إبراز مفهوم نظام المعلومات التسويقية ومراحل التطور التي مر بها وكذلك النظم الجزئية المكونة له وكذلك آلية عمله في استقبال ومعالجة وتخزين و بث المعلومات التسويقية.
- التعرف على عملية اتخاذ القرارات التسويقية داخل المؤسسات والخطوات التي تمر بها هذه العملية الإدارية في مختلف الظروف.
- محاولة معرفة مدى فاعلية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية.

- محاولة زيادة وعي المسؤولين على المؤسسات بأهمية نظام المعلومات التسويقية من خلال إبراز دوره في العملية الإدارية، ومساهمته في الحد من التعقيدات في بيئة العمل داخل وخارج المؤسسة.

### الإشكالية:

بناء على ما تقدم وانطلاقاً منه تبرز ملامح إشكالية البحث الذي نحن بصددده على النحو التالي:  
◊- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية ؟ بعبارة أخرى:  
إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات التسويقية في تزويد المسيرين بالمعلومات التسويقية الكافية والدقيقة لتمكينهم من اتخاذ القرارات التسويقية بصورة فاعلة ورشيده؟

إن هذا السؤال يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المفاهيم الأساسية لمفهوم نظام المعلومات التسويقية وما هي خصائص ومقومات هذا النظام داخل المؤسسة؟

- ما هي القرارات التسويقية وعلى ما يتوقف اتخاذها؟

- كيف يؤدي اعتماد نظام للمعلومات التسويقية ونظم مساندة القرارات إلى حل المشاكل التسويقية والقضاء على التداخل في أداء المهام؟

- باعتبار المؤسسة الموريتانية للألبان من أحدث المؤسسات الاقتصادية في موريتانيا، إلى أي مدى تعتمد هذه المؤسسة على نظام المعلومات التسويقية أثناء ممارستها لأنشطتها وخاصة اتخاذ القرارات التسويقية؟ وما هي الآثار الناتجة عن اعتماد هذا النظام بالمؤسسة؟

### الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة السابقة الذكر وغيرها من التساؤلات التي قد تطرح بخصوص هذه

الإشكالية فإننا نضع الفرضيات المبدئية التالية:

- أدى تطور المفاهيم لكل من (المعلومات، النظام، خصائص المعلومات، اقتصاد المعلومات) إلى الوصول إلى مفهوم نظم المعلومات بما تشتمله من أنظمة فرعية، ويعتبر نظام المعلومات التسويقية بما يشمله من أنظم جزئية أحد أهم هذه الأنظمة الفرعية داخل المؤسسات الاقتصادية.

- يعتبر نظام المعلومات التسويقية من الدعائم الأساسية المساهمة في حل المشاكل التسويقية بالمؤسسة من خلال إتخاذ القرارات الرشيدة.

- يساهم نظام المعلومات التسويقية في ادارة الأنشطة التسويقية بفاعلية وشفافية وكفاءة، ويزيد من فاعلية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- إن اعتماد نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الموريتانية للألبان كان له أثره البالغ في تحسين أدائها سواء كان ذلك على مستوى اتخاذ القرارات أو على مستوى تخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية.

### حدود الدراسة:

يتمحور هذا البحث حول الدور الرئيسي الذي يلعبه أو يمكن ان يلعبه نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، وقد انحصر هذا البحث في دراسة حالة الموريتانية للألبان (توب لي)، وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة إنشائها 1996 إلى غاية 2006

### المنهج المتبع:

وقد تمت معالجة الموضوع باستخدام :

المنهج الاستنباطي: من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بهدف الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر الاشكالية وذلك قصد الوصف العميق لدور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، كما استعنا ب:

المنهج الاستقرائي من خلال الأسلوب التحليلي من أجل تحليل بعض النسب التي تم التوصل إليها خلال الدراسة الميدانية.

### دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا البحث يجد مبرراته من خلال:

1- مبررات موضوعية تتمثل في:

- الاهتمام المتزايد خاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالتسويق نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة الأمر الذي يدفع بهذه الأخيرة بالاعتماد على نظام المعلومات التسويقية ليساهم في جعل وظيفة التسويق فعالة.

- الاتجاه نحو الاقتصاد الحر الذي تكثر فيه المنافسة، حيث يشكل التسويق وتقنياته من نظام معلومات... الخ إحدى العناصر الأساسية التي تمنح المؤسسة فرصة البقاء في السوق.

2- مبررات ذاتية تتمثل في:

- الرغبة في التوسع في دراسة أنظمة المعلومات وتقنياتها لما لهذا الموضوع من أهمية اليوم في مجال التسيير وما يحظى به من اهتمام من قبل الباحثين والممارسين.



- معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي المعمول به في إدارة الأعمال والأنشطة الإدارية وخاصة التسويقية منها في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال أحد أهم الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات الإدارية داخل المؤسسات.

### الدراسات السابقة:

لقد اطلعنا على بعض من الدراسات التي تناولت موضوع نظام المعلومات التسويقية نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- عرباني عمار" دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" جامعة الجزائر(2000-2001) وكان البحث يدور حول دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع دراسة حالة على مؤسسة فرويتال كوكاكولا.
- 2- بوشعير لويذة" نظام المعلومات للتسويق في المؤسسة الجزائرية" جامعة الجزائر ( 2000-2001) وتدور إشكالية البحث حول إمكانية مساهمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتقلبات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتعرف عليها دون اللجوء إلى نظام معلوماتي للتسويق داخل المؤسسة، مع إسقاط على حالة الوطنية للمواد المنجمية غير الحديدية المواد النافعة.
- 3- بن نافلة قدور "دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية" جامعة الجزائر ( 2000-2001) تركز إشكالية هذا البحث على بحوث التسويق ودورها في اتخاذ القرارات التسويقية، مع إجراء مقارنة بين بعض من المؤسسات الجزائرية.

### صعوبات الدراسة:

يمكن اجمال الصعوبات التي تعرضنا لها في اعداد هذا البحث الى:

- وجود رفض للباحثين داخل المؤسسات الموريتانية سواء كانت عامة أو خاصة، وذلك لعدم وعيهم بدور البحث العلمي في تطوير المؤسسات، وكذلك تخوفهم غير المبرر على مراكزهم من الباحثين بإعتبارهم عناصر سوف تزاخمهم في مجال عملهم في المستقبل، حيث كنا نرغب في اجراء دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الموريتانية من أجل زيادة فرص نجاح البحث وفي سبيل ذلك تم طرق أكثر من باب لكن من دون جدوى فبعض المؤسسات تعتذر بعدم وجود، أنظمة المعلومات لديها، والبعض الآخر يعتذر بسرية

المعلومات ، والبعض الآخر لا تستحق منه انت وكباحث ان يرد عليك بالرفض اما القبول فلا مجال للحديث عنه.

- التطابق والتداخل في الطرح داخل الكتب والمراجع المتخصصة في نظم المعلومات مما يولد لدى الباحث نوع من الحيرة عند الاقتباس منها.
- عدم توفر المراجع الكافية لبعض المواضيع المشكلة للبحث.

### أقسام البحث:

- ولمعالجة الموضوع قسمنا بحثنا إلى أربعة فصول :
- الفصل الاول: **نظام المعلومات التسويقية** تطرقنا من خلاله إلى:
  - مدخل إلى التسويق.
  - مفاهيم وأساسيات في نظم المعلومات.
  - نظام المعلومات التسويقي
  - أنواع المعلومات التسويقية ومصادرها
- الفصل الثاني: **اتخاذ القرارات** خلال هذا الفصل تطرقنا إلى اتخاذ القرارات بصفة عامة سواء كان ذلك من خلال التطور التاريخي عبر المدارس الفكرية أو من خلال عملية اتخاذ القرارات، أو من خلال بعض الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات، وذلك نظرا إلى أن هذه المحاور تشترك فيها جميع القرارات الإدارية، لكننا ركزنا أثناء التدعيم بالأمثلة التسويقية:
  - التعريف بالإدارة التسويقية وبعض أنشطتها
  - مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات
  - عملية اتخاذ القرارات
  - بعض الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات
- الفصل الثالث: **فاعلية نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية**، ويتضمن:
  - المعلومات كمادة أولية لاتخاذ القرارات
  - دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها
  - أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية
  - دور نظام دعم القرارات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية

- الفصل الرابع دراسة ميدانية تمت على الموريتانية للالبان توب لي، وذلك من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
- أسباب ودواعي اختيار المؤسسة محل الدراسة .
- تقديم علم للمؤسسة.
- السياسات التسويقية بالمؤسسة.
- تحليل الاستبيانات

## تمهيد:

انطلاقاً من ثمانينات القرن العشرين حدثت تغيرات عميقة مختلفة على المستوى الإقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي والسياسي، مما حتم على المؤسسات العاملة في ظل هذه التحولات تبني إستراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، هذه الإستراتيجيات بنيت في أغلبها على الفكر التسويقي الحديث، وأصبح التسويق يعتبر العامل الحيوي في نجاح المؤسسات، حيث يعمل التسويق على إشباع الحاجات ويخطط للمنتجات، ويتصل بالمستهلك، ويدير قنوات التوزيع... إلى غيرها من المهام المتعددة غير أنه كلما تعددت وظائف ونشاطات التسويق كلما أدى ذلك إلى كثرة المعلومات الواجب الحصول عليها، حيث تنطوي إدارة هذه المعلومات على أهمية كبيرة وتشكل عنصراً أساسياً من عناصر الإستراتيجية التسويقية لكل مؤسسة تسعى إلى الاستمرار والنمو.

لذلك لم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المعلومات (محاولة البحث عن المعلومات عند الوقوع في مشكلة) كافية، بل يجب اعتماد منهجية علمية تسمح بإدارة (جمع ومعالجة و تخزين وتحليل ونشر) المعلومات بشكل منتظم، من هنا جاء نظام المعلومات التسويقية ليعمل على تزويد الإدارة التسويقية بكل ما يجري في محيطها من المعلومات سواء كان ذلك من البيئة الداخلية أو من البيئة الخارجية، وليكون أداة فعالة لدى إدارة التسويق من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات التسويقية.

ولأجل ذلك رأينا أننا ندرس في هذا الفصل :

- المبحث الأول: مدخل إلى التسويق.
- المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات في نظم المعلومات.
- المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقي.
- المبحث الرابع: أنواع المعلومات التسويقية ومصادرها.

## المبحث الأول: مدخل إلى التسويق

يلعب التسويق دورا هاما في نجاح المؤسسات، فالنشاط التسويقي هو المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى للمؤسسة. وستتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالتسويق والمراحل التي مر بها تطور الفكر التسويقي، كما سنتعرف على مفهوم المزيح التسويقي وكذلك تنظيم الإدارة التسويقية.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل تطوره

لقد أعطيت تعاريف متعددة للتسويق وذلك منذ ظهوره كوظيفة داخل المؤسسة في بداية القرن العشرين، فعلى الرغم من أن معظم الكتاب والمفكرين يختلفون في التعبير عن ماهية التسويق وذلك باختلاف وجهات نظرهم لهذه الوظيفة، إلا أنهم يتفقون في تحديد جوهرها، ويرجع ذلك إلى اتساع وتنوع الأنشطة التي ينطوي عليها مفهوم التسويق. من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على مفهوم التسويق وكذلك مراحل التطور التي مر بها الفكر التسويقي.

### أولا: مفهوم التسويق

أن الوصول إلى تعريف محدد لمصطلح التسويق\* ليس بالسهولة التي يتصورها البعض، فالنشاط التسويقي يمارس في جميع التعاملات اليومية للأفراد والجماعات، طالما كانت هناك أشياء مشبعة للحاجات والرغبات الإنسانية وكانت هناك عمليات تبادلية للحصول على تلك الأشياء ذات القيمة. ويظهر مسح الدراسات ذات الصلة أن هناك أكثر من تعريف للتسويق، فضلا عن وجود الكثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين والممارسين حول ماهية التسويق. وفيما يلي نورد بعض التعاريف الهامة للتسويق حتى تتمكن من اختيار أو استغلال أو استخلاص تعريف محدد وشامل قدر المستطاع.

1- عرف Kotler التسويق وهو من أشهر كتاب هذا المجال بأنه "الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي من خلاله يتمكن الأفراد والجموعات من إشباع حاجاتهم ورغباتهم بواسطة خلق وتبادل منتجات لها قيمة لدى الآخرين"<sup>1</sup>.

حسب هذا التعريف يعبر التسويق عن أنشطة اجتماعية واقتصادية الهدف من ورائها تلبية رغبات المستهلكين عن طريق مبادلة السلع التي يتم إنتاجها، موضحا أن مفاتيح التسويق تتمثل في ما يلي:

\* إن كلمة التسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus والذي يعني السوق، وكذلك الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر. كما يرجع أصل هذه الكلمة (Marketing) إلى الإنجليزية وهي تتألف من مصطلحين وهما: Market التي تعني السوق و ING التي تعني داخل أو ضمن.

<sup>1</sup> kotler et Dubois- Marketing managemnet; unonditon.paris.9<sup>eme</sup> Edton; 1997- p37

- الاحتياجات والرغبات التي تعبر عن الطلب.

- المنتجات (سلع، خدمات، أفكار...).

- القيمة، التكلفة والمنفعة.

- التبادل.

- العلاقات والقنوات.

- السوق .

وهذا التعريف يوضح بدقة المفاهيم الأساسية التي ينطوي عليها التسويق، فالرغبات هي حاجات بشرية، وهي متعددة وتختلف درجاتها وتنتج عن شعور الفرد بالحرمان، يتم إشباعها عن طريق الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة...، ومهما كانت وسيلة الإشباع فستكون لها قيمة ومنفعة بالنسبة لمستهلكها، وتعود بالفائدة على مقدمها ولا يتحقق ذلك إلا في شكل علاقة تبادلية تحدث بين المستهلك ومقدم السلعة أو الخدمة في مكان تتجسد فيه هذه العلاقات ألا وهو السوق، حيث يكون الطلب وإبداء الحاجة من طرف المستهلك وعرض من طرف البائع الذي يبحث عن تصريف لمنتجاته.

2- كما يعرف Rosenberg التسويق بأنه "عملية مواءمة- على أساس الأهداف والقدرات- بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع"<sup>1</sup>.

حسب هذا التعريف العملية التسويقية توفق بين طرفين أساسيين: المنتج والمستهلك، على أن المنتج يحاول أن يتوقع الطلب المحتمل في السوق سواء عن طريق الحدس أو بحوث السوق، ليقدّم مزيج تسويقي متكامل للمستهلك، هذا الأخير الذي يقدم أو يعطي في مقابل حصوله على العرض شيئاً له قيمة، وتتم العملية التسويقية في بيئة تضم إلى جانب المنتجين والمستهلكين، المنافسين، مؤسسات حكومية..... الخ.

3 أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت التسويق بأنه " العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع، أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، وتحقيق أهداف المنظمات"<sup>2</sup>.

لقد حظي هذا التعريف بقبول واسع من طرف الباحثين والممارسين إلا أنه نسي مرحلتين أساسيتين هما: التحليل والرقابة، لكنه يعتبر تعريفاً مهماً لأنه أظهر مجموعة من النقاط المهمة نذكر منها:

- حدد المتغيرات التسويقية (المزيج التسويقي) وهي التوليفة التي تقررها المنظمة للعناصر الرئيسية الأربعة: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، لتكوين إستراتيجية يؤدي تنفيذها إلى إشباع حاجات المستهلك .

<sup>1</sup> - سعيد عبد الفتاح- إدارة التسويق - الدار الجامعية الإسكندرية 1992- ص: 25

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف - التسويق مدخل تطبيقي - دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002 - ص: 61

- أقر هذا التعريف بأنه يصلح تطبيق المفاهيم التسويقية على كافة أنواع المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة له.

- يؤكد على أن جوهر العملية التسويقية هو عملية التبادل التي تلي أهداف الأفراد والمنظمات.

4- ويعرف Stanton التسويق أنه "نظام متكامل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين"<sup>1</sup>. ويتميز هذا التعريف بأنه حدد الهدف المتوخى من وراء الأنشطة التسويقية وهو: تلبية رغبات الزبائن سواء كانوا حاليين أو مرتقبين وذلك بالاعتماد على التخطيط عن طريق القيام ب:

- تقديرات وتنبؤات مستقبلية لاتجاه الطلب وإمكانية مواكبته.

- تحديد السعر المناسب للسلعة أو الخدمة المقدمة على حسب المنفعة التي تؤديها.

- القيام بالتعريف بالسلعة عن طريق الإعلان والاتصال.

وبناء على هذا التعريف فإن التسويق نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي يمكن أن نحددها

في: المنتج، قنوات التوزيع، المشتريين والمستهلكين..... الخ.

5- ونجد تعاريف أخرى متقاربة أهمها تعريف الأستاذ Howard فقد عرفه "يتضمن التسويق تحديد

حاجات ورغبات المستهلك وتفهمها على ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المتخصصين بها لكي يشكّلوا

المنتجات وفق الحاجات السابق تحديدها ثم توصيل هذا كله للمستهلك مرة أخرى، أما مهمة إدارة

التسويق فهي التخطيط والرقابة على العملية التسويقية لتحقيق هدف معين " وتعريف Gundiff-Still

الذي يقول بأن "التسويق هو العملية الإدارية التي يتم عن طريقها الالتقاء بين السلع والأسواق ومن

خلالها تحول ملكية المنتجات"<sup>2</sup>.

على العموم يمكننا القول إن التسويق هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق

بالمنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، تلك الأنشطة التي يطلق عليها اسم المزيج التسويقي، والتي تؤدي ممارستها

بفعالية إلى إشباع وإرضاء المستهلك إذ تمكنه من الحصول على المنتجات التي يرغب فيها بالشكل والسعر

المناسبتين وكذلك الوقت المناسب، ولهذا فإن أساس النشاط التسويقي هو عملية المبادلة التي يكون طرفيها

المنتج والمستهلك، كما أن النشاط التسويقي يتميز بالديناميكية والتغير ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة

التي تحدث في البيئة التسويقية نتيجة لتغير أذواق المستهلكين وسلوكياتهم، ولهذا فإن المنتج ولفظ أدق

<sup>1</sup> - سعيد عبد الفتاح - إدارة التسويق - مرجع سبق ذكره - ص: 24

<sup>2</sup> - نوري منير - التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساندة العولمة الاقتصادية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة الجزائر

رجل التسويق بحاجة دائمة إلى إيجاد طرق جديدة ومنتجات جديدة لإشباع رغبات المستهلكين المستجدة عن طريق البحث ودراسة الأسواق.

### ثانياً: مراحل تطور الفكر التسويقي

بعد التطرق إلى مفهوم التسويق نقدم بإختصار مراحل تطور الفكر التسويقي، فعلى الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ القدم فإن هذا النشاط قد تغير بشكل كبير عبر الزمن، ولعل القيام بعملية مراجعة للنشاط التسويقي عبر الزمن تمكننا من إدراك كيف تغير هذا النشاط وتطور بالفعل حتى أصبح المفهوم الذي نقوم بدراسته الآن. ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها الفكر التسويقي إلى أربعة وهي:

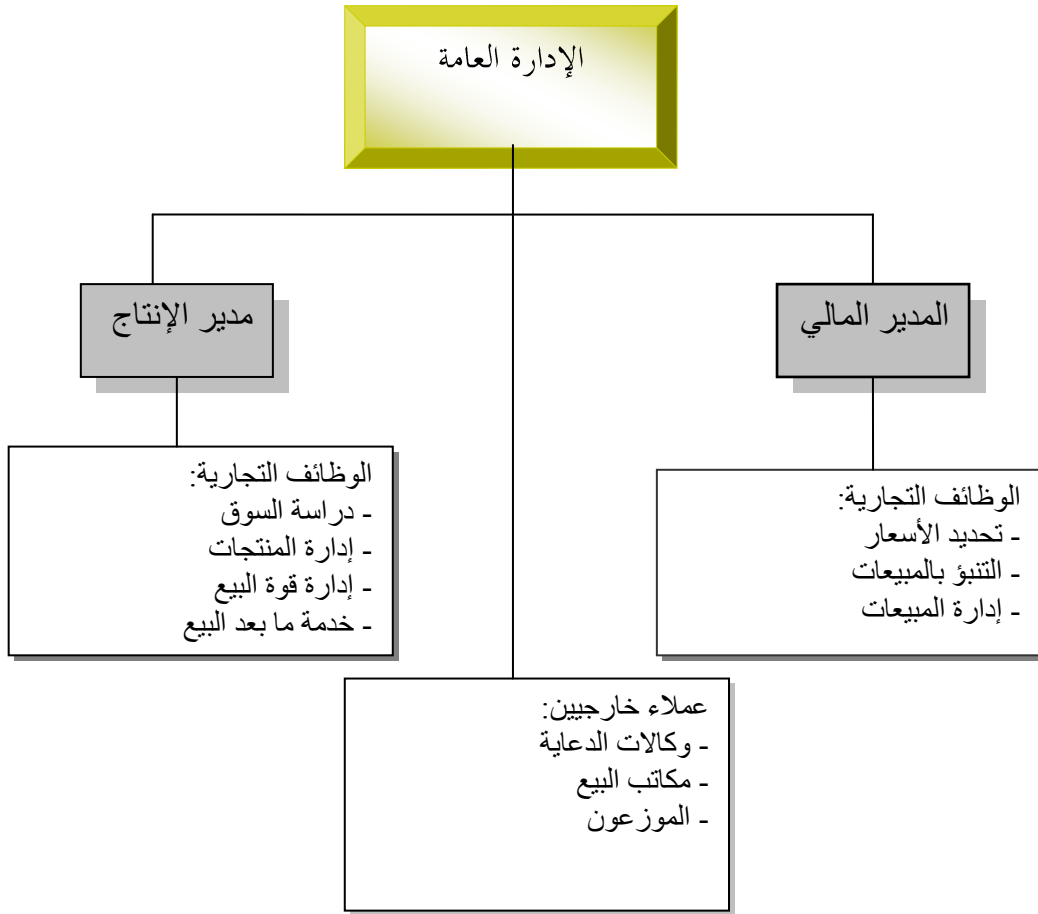
#### **1- مرحلة الاهتمام بالإنتاج:** يقوم هذا التوجه أساساً على المفهوم التقليدي للمؤسسة، حيث

يرتكز نشاطها في وظيفة الإنتاج، وكان اهتمام الإدارة ينصب حول زيادة كمية الإنتاج ورفع كفاءته نظراً إلى أن الطلب كان أكبر من الكميات المنتجة، ولهذا لم تجد المؤسسات صعوبة في بيع ما تنتجه، ولم تهتم بفكرة القرب من الأسواق والبحث عنها بقدر ما اهتمت بالقرب من المصادر الأولية والطاقة. ولعل هذا الاهتمام بالإنتاج راجع إلى الهدف الأولي الذي ظهرت من أجله المنظمات الصناعية وهو زيادة الإنتاج من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن، مع تخفيض التكاليف نتيجة لاختراع الآلات البخارية و الميكانيكية<sup>1</sup> التي يمكن بواسطتها الاستغناء عن الجهود الجسماني لعدد كبير من الأفراد في العمليات الصناعية، كما أنها تنتج بأسرع وقت ممكن وبدرجة جودة أعلى من الآلات اليدوية<sup>1</sup>. والشكل التالي يظهر توزيع المهام أو الوظائف في الإدارة في عصر التوجه إلى الإنتاج:

<sup>1</sup> - عادل حسن- التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج- دار النهضة العربية 1988- ص: 10



الشكل 1-1: التسويق في عصر سيطرة الإنتاج



المصدر: طلال عبود وحسين علي - الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق - مرجع سبق ذكره - ص: 13

2- مرحلة الاهتمام بالبيع: ظهر هذا المفهوم بعد الأزمة الاقتصادية العالمية 1929-1930، حيث عانت

معظم المؤسسات الاقتصادية من كساد في منتجاتها نتيجة الركود الاقتصادي الذي أصاب العالم الرأس

مالي والذي تميز بـ<sup>1</sup>:

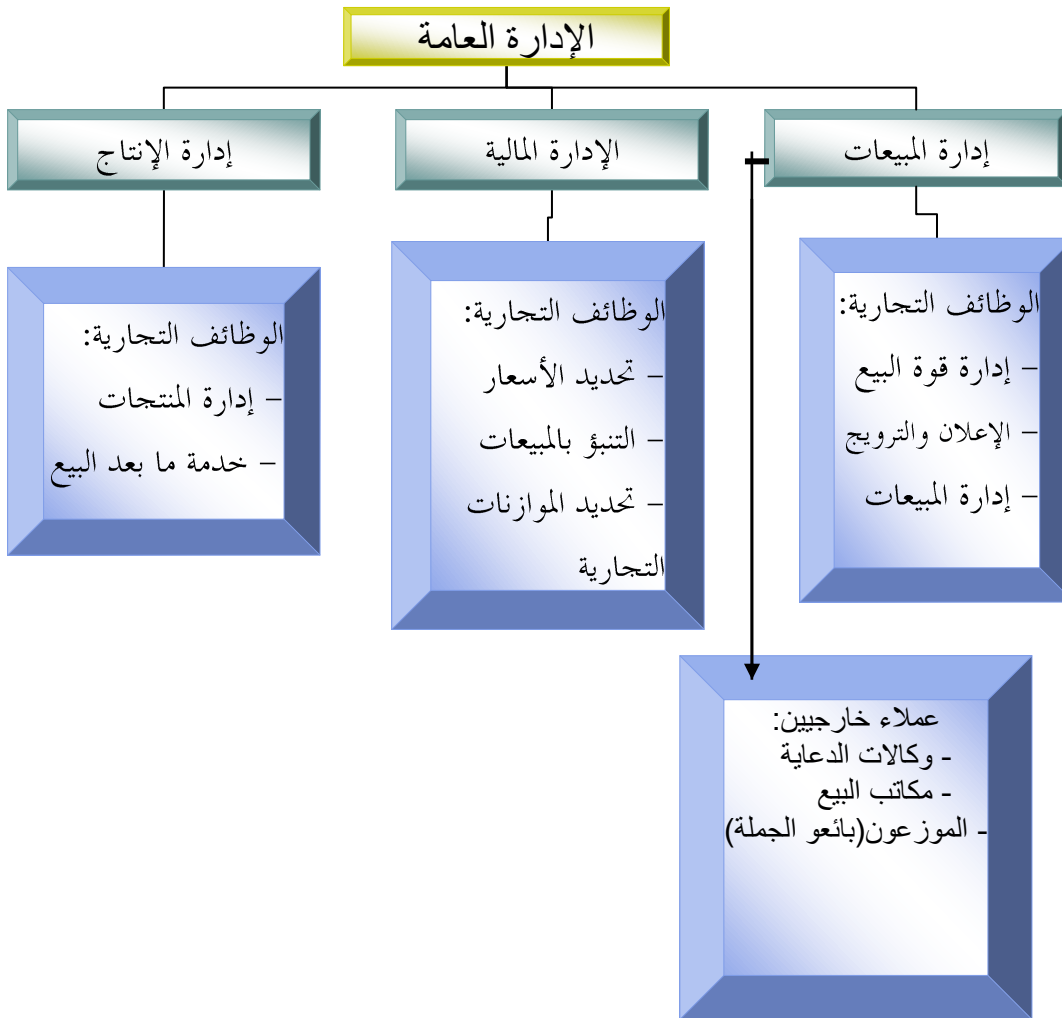
- انخفاض المداخيل الوطنية.
- انتشار البطالة وانخفاض القدرة الشرائية للمواطنين.
- تراجع أسعار المنتجات الصناعية.
- تراجع الاستثمار.

<sup>1</sup>-Jean Kogej -Economie et technologie de 1880 à 1945 -Ellipse Edit° - 1996- P:132.

وينطلق هذا المفهوم من أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه من عدمها وذلك من خلال استخدام رجال البيع والاعتماد عليهم في تسويق المنتجات، وهدف المفهوم البيعي هو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات وذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثل الإعلان والمهارات البيعية لرجال البيع العاملين لديها مع إعطاء أهمية محدود للغاية بدرجة رضا المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء، ويعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط نقيضا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية، وكلا المدخلين لا يعطيان اهتماما لحاجات أو رغبات المستهلك.

والشكل التالي يبين كيفية توزيع المهام والوظائف في مرحلة التوجه البيعي:

الشكل 1-2: التسويق في عصر سيطرة البيع.



**3- مرحلة الاهتمام بالتسويق:** بعد الحرب العالمية الثانية، وتحت تأثير إفرزات المرحلة السابقة، تفتن رجال الأعمال إلى ضرورة دراسة الطرق التسويقية التي تضمن للمؤسسة بقاءها في السوق استمرارها في أداء أنشطتها، خاصة أن المناخ في هذه المرحلة يتميز باشتداد المنافسة وظهور منتجات متعددة وبديلة واتساع الأسواق وتغير أذواق المستهلكين وتوسع شبكة الاتصال، وهكذا تحولت الإدارة من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، وأصبح هم المسيرين هو كيفية إرضاء المستهلك وتبلور هذا المفهوم ببحوث التسويق، دراسة السلعة ودراسة المستهلك، وتركزت الجهود في البحث عن المنتجات التي يرغب المستهلك في اقتناءها، وكان لابد من خلق إدارة تهتم بـ:

• دراسة سلوك وأذواق المستهلكين ومستوياتهم.

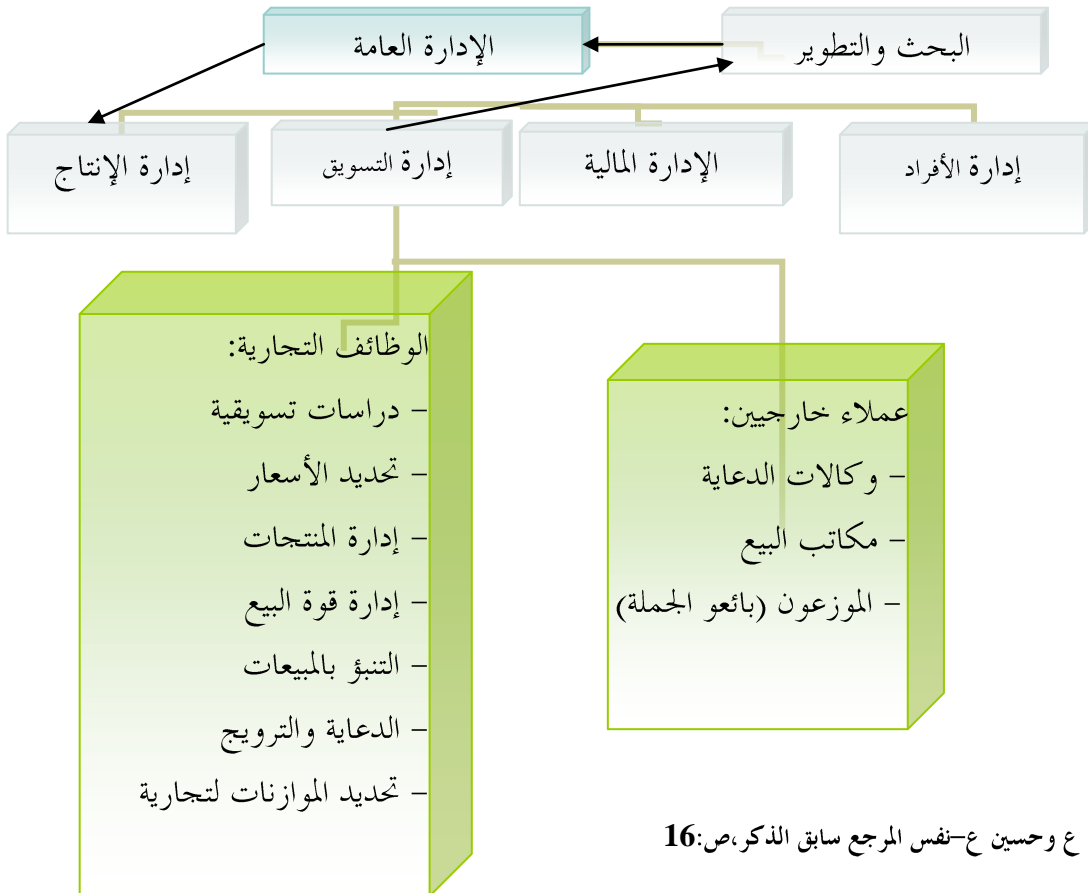
• دراسة السلع البديلة في الأسواق.

• دراسة إمكانية اختراق أسواق جديدة.

وهكذا احتلت وظيفة التسويق مكانة أساسية داخل المؤسسة.

والشكل التالي بين توزيع المهام والوظائف في عصر سيطرة التسويق

### الشكل 1-3 : توزيع المهام والوظائف في عصر سيطرة التسويق



4- مرحلة المفهوم الاجتماعي: طبقاً لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى العناصر السابقة \* عنصر مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة فقد يكون على المؤسسات أحياناً أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة مما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله وأدى إلى ظهور ما يسمى بالمفهوم الاجتماعي للتسويق وهو مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل، والواقع أن المجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريق تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعملون فيه والمسؤولية الاجتماعية هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الايجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

### المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي:

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر التالية: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وقد أطلق على هذه العناصر اسم "4ps" وسوف نتطرق لكل عنصر من هذه العناصر على حدة وبشكل مختصر.

**1- المنتج:** يمكن تعريف المنتج بأنه: " كل ما هو معروض في السوق من أجل تلبية حاجة أو رغبة" <sup>1</sup>. كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية <sup>2</sup>. وهنا لا بد من التنويه بأن المستهلك لا يشتري المنتج بغرض الحصول عليه، وإنما بغرض الاستفادة من الوظائف التي يقدمها، والتي يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

\* تجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الكتاب يضيف مرحلة خامسة ويطلق عليها "التوجه نحو العرض الإبداعي" مضمونها (يكون المستهلك أحياناً عاجزاً عن التعبير عن حاجاته ورغباته، سيما وأن المنتجات والخدمات الجديدة تتميز بالتحديث الكبير المعتمد على تكنولوجيا متطورة، في هذه الحالة يصبح من الصعب وحتى من غير المفيد أن نلجأ إلى المستهلك لدراسة حاجاته ورغباته، وهنا تعتمد المؤسسة على التركيز على خبراتها والقدرات الإبداعية للعاملين فيها، لتصميم وإطلاق منتجات جديدة قادرة على جذب المستهلكين، وخلق حاجات أو رغبات لديهم، إن لم تكن هذه الحاجات والرغبات موجودة فعلاً، وتسعى المؤسسة إلى جعل العرض يخلق الطلب من خلال الحملات الترويجية، وتعتمد على مواصفات فريدة في المنتجات، وخير مثال على ذلك هو الأقراص الليزرية المضغوطة (Flash..CD-ROM.....الخ).

<sup>1</sup> - Kotler et Dubois, Marketing management; op.cit, p: 424.

<sup>2</sup> - نوري منير — التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية — مرجع سبق ذكره — ص: 30.

ويعتبر المنتج أحد أهم مكونات المزيج التسويقي، وهو عبارة عن السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، ولكي يستجيب المنتج لذلك يجب أن يكون ذا مواصفات وجودية مقبولة لدى المستهلك.

## 2- السعر: يعتبر تسعير المنتجات عملية صعبة ومعقدة، وتواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل

عندما تتخذ قرارات التسعير، حيث أن التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن قيمة المنتج لا تقتصر على مكوناتها المادية فقط بل تشمل أيضا بعض العوامل الأخرى مثل: العلامة التجارية، والخدمة الملازمة عند تقديم المنتج، شهرة المنتج..... الخ. وعند تحديد السعر يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة مثل: مستوى تكلفة المنتجات، مستوى الأسعار المفروض من قبل السوق، أهداف المؤسسة ولا سيما فيما يتعلق بالردودية (تعظيم الربح)، والنمو (تعظيم المبيعات والحصة من السوق). ويعتبر السعر أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، ويجب أن يفهم قرار السعر على أنه عامل متكامل داخل إستراتيجية التسويق ولا بد من التنسيق بينه وبين عناصر إستراتيجية التسويق الأخرى.

## 3 - التوزيع: يعد التوزيع أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي

تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة (قنوات التوزيع) والتي يمكن تعريفها كما يلي: هي عبارة عن الطرق التي تسلكها المنتجات أثناء إنسيابها من المنتج إلى المستهلك، كما يمكننا أن نعبر عنها بأنها مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها إرتباطا مصلحيا لإستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق.

## 4- الترويج: لا يكفي أن تكون منتجات المؤسسة ذات جودة عالية وسعر مقبول كي تباع

بنجاح إذ لابد من إعلام الزبون بوجود هذه المنتجات، ومحاولة إقناعه بأنها تلي حاجاته وتشبع رغباته على أحسن وجه، والترويج هو إتصال المؤسسة بجمهورها المختلفة بهدف مدهم بالمعلومات والتأثير على سلوكهم.<sup>1</sup>

وتوجد أمام إدارة التسويق أشكال عامة من أساليب الترويج تتمثل في عناصر الترويج وهذه الأساليب هي: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة... الخ، وبناء على ذلك يتضمن الترويج جميع أنشطة رجال التسويق في مجال الإتصال بكل من المستهلكين النهائيين للمنتج والوسطاء لزيادة فرص تحقيق المبيعات.

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين- التسويق المفاهيم والاستراتيجيات- مكتبة عين شمس، مصر 1997- ص: 383.

ويمكن تحديد أهداف سياسة التواصل بما يلي<sup>1</sup>:

- تعريف المستهلك بخصائص المنتج وأماكن توفره وسعره.
- محاولة إقناع المستهلك بأن المنتج يلبي حاجاته.
- محاولة إقناع المستهلك بتفوق المنتج على منتجات المنافسين.
- نشر إسم المؤسسة وخلق صورة وسمعة إيجابية لها.

### المطلب الثالث: تنظيم إدارة التسويق:

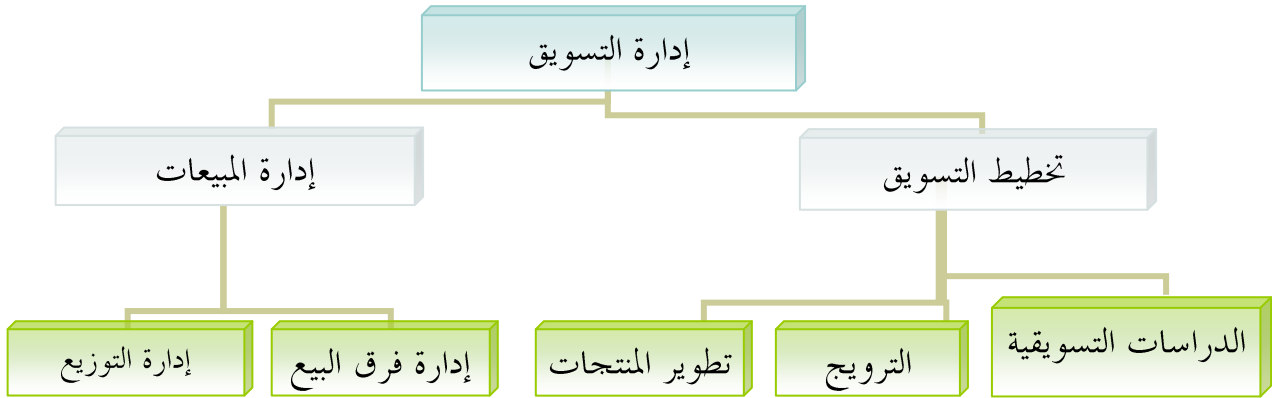
إن العامل الأساسي المحدد لنجاح أي مؤسسة هو الإدارة ومدى ما يتوفر فيها من مقدرة على الموائمة بين المتغيرات البيئية الداخلية والمتغيرات البيئية الخارجية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويقصد بالإدارة "مجموعة من المبادئ والأساليب العلمية لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك في ظل ظروف ومتغيرات بيئية مستمرة في التغير من وقت لآخر"<sup>2</sup>، كما أنها تشير إلى عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق وإتخاذ القرارات والرقابة في المؤسسة. فإذا كان هذا بصورة بسيطة معنى الإدارة، فإننا نقصد بالإدارة التسويقية عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاطات التسويقية وتقييم ورقابة مجموعة الأفراد الذين يضطلعون بالمهام التسويقية في المؤسسة. وبما أن إدارة التسويق أصبحت تحتل مكانة ذات أهمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة نتيجة لإقتناع المسيرين وأصحاب المؤسسات أن التسويق هو القلب النابض للمؤسسة، فهناك عدة طرق لتنظيم (وضع بنية تنظيمية تحدد توزيع الأعمال على وحدات أو أقسام أو إدارات) إدارة التسويق، ويتوقف إختيار طريقة دون أخرى، على عوامل عديدة منها حجم وطبيعة أعمال المؤسسة، طبيعة المنتجات، طبيعة الأسواق، إستراتيجيات وأهداف المؤسسة... الخ.

### أولاً: التنظيم على أساس الوظائف:

يعتمد هذا النوع من التنظيم على مبدأ التخصص الوظيفي في تنفيذ أعمال التسويق، حيث تقسم المهام إلى قسمين رئيسيين: تخطيط التسويق وإدارة المبيعات، وكل قسم يقسم بدوره إلى عدة وحدات تنظيمية: الدراسات التسويقية والترويج وتطوير المنتجات بالنسبة لتخطيط التسويق، وإدارة فرق البيع وإدارة التوزيع بالنسبة لإدارة المبيعات كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق- مرجع سبق ذكره ص:19  
<sup>2</sup> - محمد عالي شعيب- استراتيجيات وسياسات الأعمال- كلية التجارة- جامعة القاهرة، مصر 1978- ص:15.

الشكل 1-4: التنظيم على أساس الوظائف



المصدر: طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق-مرجع سبق ذكره- ص: 21

وتستخدم هذه البنية التنظيمية عندما تكون منتجات وأسواق المؤسسة متجانسة، لأن المشاكل المطروحة تكون بشكل عام من طبيعة واحدة<sup>1</sup>.

هذه البنية معتمدة في أغلب المؤسسات ولها الميزات التالية:

- المسؤوليات معرفة بشكل جيد.

- الأشخاص متخصصون بمهمة معينة، وهذا ما يحسن الفعالية.

أما سلبياتها فهي:

- صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة.

- صعوبة إيصال المعلومة.

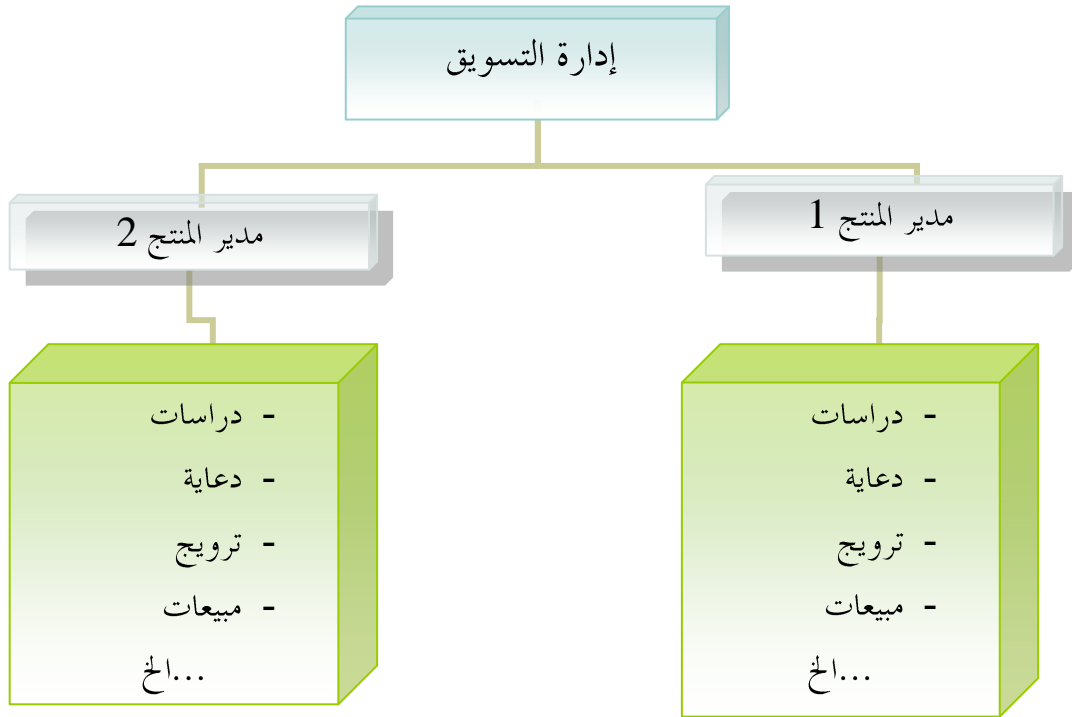
ثانياً: التنظيم على أساس المنتج:

يتم اعتماد هذه البنية التنظيمية عندما تكون المنتجات مختلفة، أو عندما تكون سياسة المؤسسة

مبنية على استقلالية المنتجات (لكل منتج سياسة معينة). والشكل التالي يوضح تقسيم المهام.

<sup>1</sup> - طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، مرجع سبق ذكره - ص: 21

الشكل 1-5: التنظيم على أساس المنتج



المصدر: طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق-مرجع سبق ذكره- ص:22

ومن ميزات هذه البنية أن كل مدير منتج (أو مجموعة منتجات) يمتلك بنية متكاملة.

أما سلبياتها فهي:

إمكانية حدوث ازدواجية في العمل وتضخم البنية، وبالتالي التأثير السلبي على فعالية ومردودية المؤسسة.

ثالثاً: التنظيم على أساس السوق:

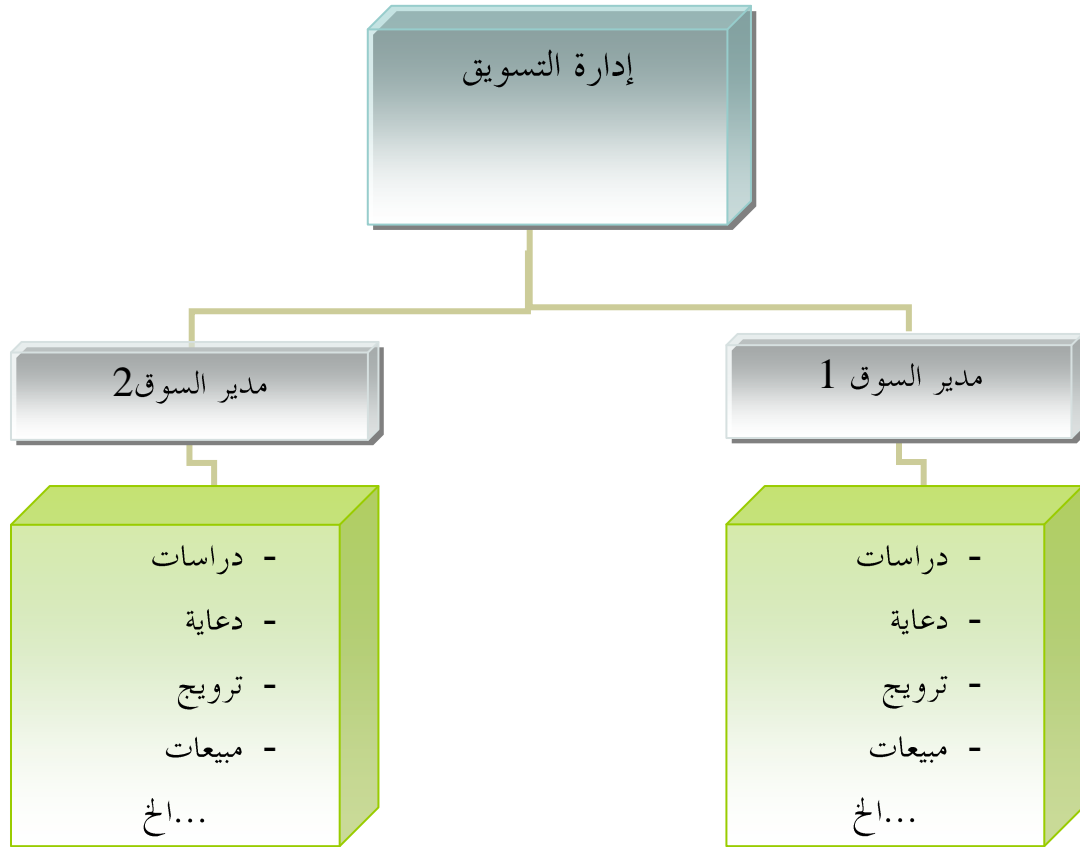
تعتمد هذه البنية عندما تكون المنتجات متجانسة والزبائن متنوعين. يمكن مثلاً التمييز بين

الأسواق التالية:

- سوق الأفراد وسوق المؤسسات.
- سوق تجار التجزئة وسوق تجار الجملة.
- سوق المؤسسات العامة وسوق المؤسسات الخاصة.
- سوق المؤسسات الصناعية وسوق المؤسسات الخدمية.



الشكل 1-6: التنظيم على أساس السوق



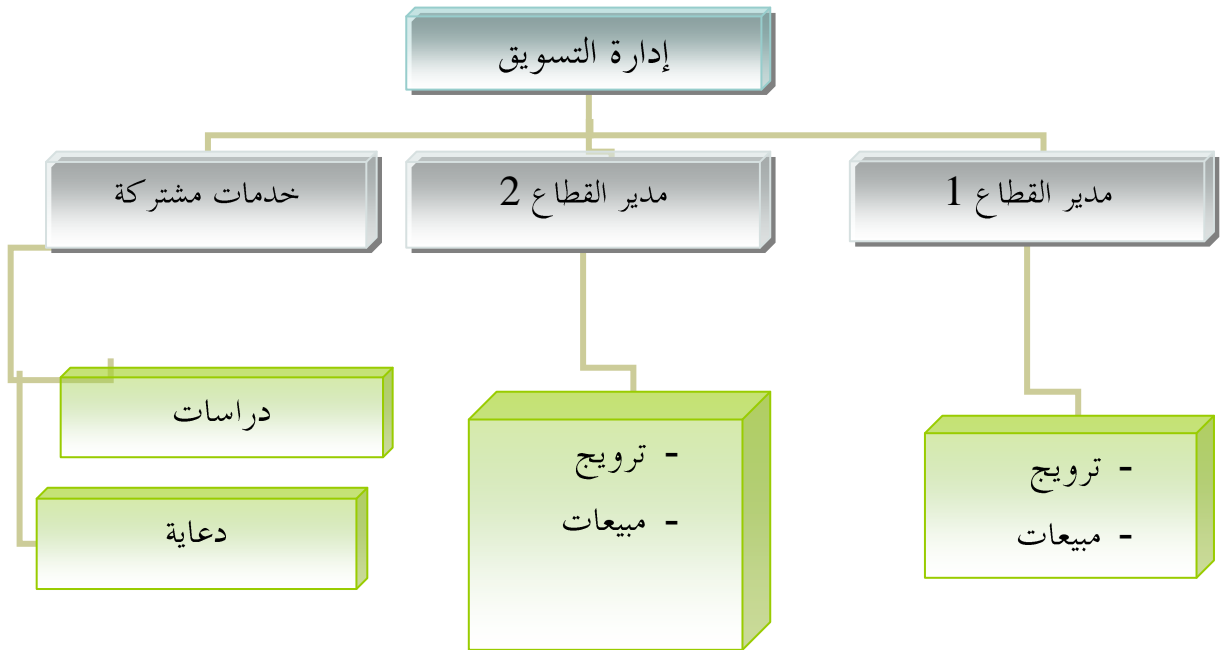
المصدر: طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق-مرجع سبق ذكره- ص:23

ولهذه البنية ميزات وسلبات التنظيم على أساس المنتج، ويمكن تحسين الأداء من خلال الخدمات المشتركة و/أو المستشارين.

رابعا: التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يتم اعتماد هذه البنية التنظيمية بشكل خاص في قطاعي التوزيع والخدمات وتعتمد المعيار الجغرافي في توزيع مهام التسويق.  
كما في الشكل البياني التالي:

الشكل 1-7: التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية



المصدر: طلال عبود وحسين علي- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق-مرجع سبق ذكره- ص:24

يتميز هذا النوع من التنظيم بنوع من اللامركزية، حيث يستقل كل مدير قطاع بأداء الوظائف التسويقية في المنطقة البيعية المحدد له حسب الظروف المحلية السائدة فيها.

### المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات نظم المعلومات

في الماضي وتحديدًا في الخمسينات والستينات لم تكن نظم المعلومات محل إهتمام وتركيز المؤسسات، فإدارة العليا لم تكن تهتم بكيفية جمع ومعالجة وبتث المعلومات، ولم تكن تعلم كذلك الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وحتى المعلومة نفسها لم يكن ينظر إليها كمورد هام من موارد المؤسسة. وقد أدى التطور في تكنولوجيا الحسابات وكذلك صناعة البرمجيات بالإضافة إلى تعقد البيئة التي تعمل بها المؤسسة إلى ظهور الحاجة لأدوات تساعد في التعامل مع هذه البيئة من خلال تكنولوجيا المعلومات. حيث أصبحت المؤسسات الحديثة معنية كثيرا بتأثير قراراتها على التكنولوجيا وتأثير تكنولوجيا أنظمة المعلومات بدورها على المؤسسة وقراراتها، فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للتصميم وبالتالي أجيال متطورة من الأنظمة، ولأجل ذلك سوف نحاول التعرف على مفاهيم أساسية في نظم المعلومات وذلك من خلال المطالب الخمسة التالية.

## المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات:

إن تعاريف نظام المعلومات عديدة، مختلفة ومتنوعة نورد البعض منها من أجل إعطاء تعريف واضح وشامل له قدر المستطاع:

\* - يعرف نظام المعلومات بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تشغيل، تخزين، توزيع، نشر وإسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

\* - نظام المعلومة هو: نظام مستعمل - آلة، الذي ينتج المعلومة لأجل مساعدة الإنسان في إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

\* - نستطيع إعتبار نظام المعلومات كالنظام الذي يقبل البيانات بصفة مدخلات والتي يحولها إلى منتجات معلومات بصفة مخرجات.<sup>3</sup>

نستنتج من خلال هذه التعاريف الثلاث أن نظام المعلومات عبارة عن كيان قائم بذاته منفصل عن الكيانات الأخرى ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل فيه، فهو نظام يضم مختلف العناصر (مدخلات، عمليات، مخرجات... الخ) تعتمد عليه المؤسسة في إنتاج المعلومة، وذلك من اجل مساعدة الأشخاص في أداء وظائفهم التنفيذية، التسيير واتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة.

كما نجد تعاريف أخرى تعتبر نظام المعلومات بأنه:

\* - مجموعة من العناصر (الفردية، المادية، البرمجيات...) تسمح بجيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات.<sup>4</sup>

\* - نظام المعلومات يضم مجموعة من طرق معالجة المعلومات والوسائل المادية والبشرية المستعملة داخل المؤسسة.<sup>5</sup>

\* - نظام المعلومات هو مجموعة من القواعد والإجراءات التي تكفل انسياب المعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لإتخاذ أكفأ قرار والتصرف في أحسن وقت.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - لالوش غنية - دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة - رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 2001 -

<sup>2</sup> - Reix R - Théorie d'organisation et système d'information- Edition Paris 1995 Page 88

<sup>3</sup> - Obriens J : les systèmes d'information de gestion- Edition de renouveau pedagogique INC, Canada, 1995. p:14.

<sup>4</sup> Bressy G et Konnukyt C : « Economie d'entreprise » Edition Dalloz. Paris. P: 92.

<sup>5</sup> Charron J.L et Separi S : « Organisation et gestion de l'entreprise » manuel et application. DUNOD, Paris. 1998, p.302.

<sup>6</sup> - لالوش غنية : دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره: ص: 65.

\* - نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الوسائل والإجراءات موجهة لتزويد أجزاء عملها لمواجهة محيطها.<sup>1</sup>

تبين لنا من هذه التعاريف المقدمة أن نظام المعلومات:

- يتألف من مجموعة من العناصر، هذه العناصر هي: الأفراد (اختصاصيين في أنظمة المعلومات، مستخدمين نهائين للحاسوب) العناصر المادي (الأجهزة الآلية والبرمجيات) بالإضافة إلى الإجراءات والأساليب التي تحكم عمل النظام وتديره. إذن تم استثناء هنا طبعاً نظام المعلومات التقليدي الذي يعتمد على القلم، الورق وتكنولوجيا بسيطة.

- إن العناصر أعلاه تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها أو محيطها بصفة دائمة، وهذا هو مفهوم النظام المفتوح والذي ينطبق على معظم النظم التي تعمل حالياً.

- الهدف الأساسي لنظام المعلومات هو جمع البيانات من أجل معالجتها، إنتاج وبتث المعلومات، فهو عبارة عن مراحل إنتاج المعلومة.

وهناك تعاريف تقول نظام المعلومات هو:<sup>2</sup>

\* - نظام اجتماعي خاص بالتعبير المقتسم.

\* - مجموعة التبادلات التعبيرية.

\* - نظام المعلومات هو لغة إتصال المنظمة منشأة لتقدم بصفة حديثة وهادفة، سريعة واقتصادية، معظم جوانب نشاطاتها الماضية والآنية.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف الثلاث أنها أضافت خاصية أخرى لنظام المعلومات وهي ضرورة

تواجد إتصال بين مختلف الأشخاص المتواجدين بالمؤسسة. فلا وجود لنظام المعلومات دون تواجد عملية اتصال.

بناء على ما سبق وانطلاقاً منه يمكن اعتبار نظام المعلومات على أنه مجموعة من العناصر (البشرية، المادية، البرمجيات، الإجراءات...)، متفاعلة فيما بينها قصد جمع، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات اللازمة لحسن اتخاذ القرارات المناسبة، والتسيير الجيد بالمؤسسة مع ضمان الإتصال الدائم بين مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

<sup>1</sup> Romgni P et WILD V: « L'intelligence économique au service de l'entreprise, ou l'information comme utile de gestion » les presses de management (LPM), paris 1998, p:92.

<sup>2</sup> لالوش غنية - دور المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة - مرجع سبق ذكره - ص: 63

## المطلب الثاني: تطور نظام المعلومات:

ظهر نظام المعلومات في الخمسينات من القرن الماضي وقد كان عبارة عن نظام تشغيل البيانات ، أما في السبعينات من نفس القرن فقد ظهرت النظم التي تخدم المستويات الإدارية، أما النظم التي تخدم المستويات التي تحدد إستراتيجيات المؤسسة فقد ظهرت في الثمانينات.<sup>1</sup> ولقد أدى تعقد الأنشطة الإدارية إلى إعتبار نظم المعلومات مورد إستراتيجي ووسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية خاصة بالنسبة للمؤسسة.

وعرف نظام المعلومات عدة تغيرات كان أساسها<sup>2</sup>:

\*- التطور في تكنولوجيا المعلومات: أدى نمو وتزايد قوة تكنولوجيا المعلومات وإنخفاض تكاليفها إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسة، كما أدى هذا التطور إلى تغلغل إستخدام الحاسبات في كافة المستويات التنظيمية والأنشطة اليومية التي تتم داخل المؤسسة.

\*- التطور في خصائص التطبيقات: بدأت نظم المعلومات بتقديم أنظمة وتطبيقات ذات أغراض عامة، تخدم المجالات الوظيفية مثل المخزون، المبيعات، الإنتاج، التمويل، التسويق. وقد أدى تطور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية إلى إنتاج برامج تهدف إلى خدمة تخصصات محددة للأفراد والجماعات داخل المؤسسة. مثل: النظم الخبيرة\*.

وبصفة عامة فإن نمو وتطور نظام المعلومات يمكن تقسيمه إلى مرحلتين<sup>3</sup>:

1- مرحلة ما قبل الحاسوب (مرحلة النظام اليدوي).

2 - مرحلة ما بعد الحاسوب (مرحلة النظام الآلي).

### أولا: مرحلة النظام اليدوي:

يتمثل النظام اليدوي في وسائله السهلة وأدواته البسيطة، فهو يحتاج فقط إلى استعمال العقل واليدين وبعض الأدوات البسيطة مثل القلم والورق لكن مع مرور الوقت تعقدت الحسابات وازدادت ضخامة السجلات والوثائق المؤرشفة فأصبح هذا النظام يتميز بالتكلفة وعدم الثقة في معلوماته، مما أدى بالباحثين إلى التفكير في إيجاد طريقة تساعد في التوثيق والعد، ليكون ذلك مع ظهور أول آلة كاتبة في بداية 1870م وآلة مسك الأوراق... الخ، كل هذه الإكتشافات وغيرها ساهمت في تخفيض العبء على الإنسان.

<sup>1</sup> - سلطان إبراهيم- نظام المعلومات الإدارية: مدخل إداري- الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000، ص: 02.

<sup>2</sup> سلطان إبراهيم- نظام المعلومات الإدارية: مدخل إداري- مرجع سبق ذكره - ص: 03.

\* النظم الخبيرة: هي أسلوب حديث لتمثيل وتخزين ومعالجة الخبرة الإنسانية من واقع البيانات غير الرقمية، لاستخدامها في اتخاذ إقرارات الإدارية.

<sup>3</sup> - التركي سعيد: نظم المعلومات والحاسب الآلي- دار المريخ، بيروت، 1985 ص: 50.

## ثانيا: مرحلة النظام الآلي:

كان أول ظهور للحاسب في بداية الخمسينات حيث تم إستعماله في الميدان العسكري فقط، ولم يتم استعماله في المؤسسات إلا في بداية الستينات. ولقد إقتصر في البداية على كتابة ومعالجة النصوص فقط، ولكن مع التطور التكنولوجي السريع خاصة في ميدان المعلوماتية زادت كفاءته وتحسنت نوعيته مع إستمرار أسعاره بالتدني، كما ساعد تطور البرمجيات إلى زيادة إستعماله في التسيير والإدارة، فأصبح أنجع وسيلة لحفظ المعلومات نتيجة سعة ذاكرته وأحسنها لنقلها ومعالجتها. وبالتالي أصبح الحاسوب من الأجهزة ذات الأهمية البالغة، ليس فقط على مستوى المؤسسات بل حتى داخل أوساط المجتمعات (شبكة الإنترنت وعملية الإتصال).

ويعرف نظام المعلومات مجموعة من التحديات \* التي قد تجعله يتخلى عن دوره الاستراتيجي، ولذلك يجب تفادي هذه العراقيل حتى يضمن نظام المعلومات نموه، وتطوره ومكانته.

## المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات:

يحتوي نظام المعلومات على أربع موارد أساسية هي: مادية، بشرية، برمجيات، البيانات، وسنشرح الآن وباختصار هذه الموارد مع تقديم أمثلة حول كيفية مساهمة هذه الموارد في فعالية معالجة البيانات.

### 1- الموارد المادية:

تشمل كل الاحتياجات الفيزيائية وكل الآلات التي تختص في معالجة المعلومات مثل الأجهزة الآلية، الآلات الحاسبة، كما تشمل عوامل البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية... الخ.

### 2- موارد البشرية:

هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات، وهذا المورد يتكون من مختصين في الإعلام الآلي والمستخدمين النهائيين.

\*- **المختصون:** هم الأفراد الذين يحللون، يصممون، ويشغلون نظام المعلومات، ويتكونون من محلي الأنظمة، المبرمجين، مشغلي الحاسوب، وبطبيعة الحال يقوم محللو النظم بتصميم النظام استدلالياً

\* تتمثل هذه التحديات في:

- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في الحاسوب حتى تحافض على سريتها.
- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن.
- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات.
- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير سريع.
- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة.

للاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، ويقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحاسبات الكبيرة والصغيرة.

\*- **المستخدمون النهائيون:** هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكونوا مدراء، محاسبين، مهندسين، موردين... الخ.

### 3- موارد البرمجيات:

نقصد بالبرمجيات مجموعة الإيعارات الخاصة بمعالجة البيانات، ولكن لا يشتمل هذا المصطلح فقط على البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب، ولكنه يشمل مجموعة الإيعارات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات والتي تسمى بالإجراءات.

ومن البرمجيات نجد:

- \*- **برمجيات المنظومة:** مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.
- \*- **البرمجيات التطبيقية:** وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلتها نظام الرواتب، ونظم معالجة النصوص... الخ.
- \*- **الإجراءات:** وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظم المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بملا الاستمارات أو استخدام خدمة برمجيات معينة.

### 4- موارد البيانات:

حسب تعريف AFNOR فإن البيانات هي: حدث مفهوم أو معرفة مقدمة في شكل مطابق تناسب الاتصال، التفسير أو المعالجة سواء من طرف شخص أو من طرف الوسائل الأوتوماتيكية. وتعرف كذلك بأنها الأرقام أو الكلمات أو الرموز الخام إذا ما عولجت تحولت إلى مادة أولية تنشأ من خلالها المعلومة.<sup>1</sup>

ولذلك فإن البيانات والمعلومات التي تخزن في قاعدة البيانات، قاعدة النماذج وقواعد المعرفة لتعتبر اليوم جزء من موارد نظام المعلومة.

### المطلب الرابع: مكانة وحور نظام المعلومات:

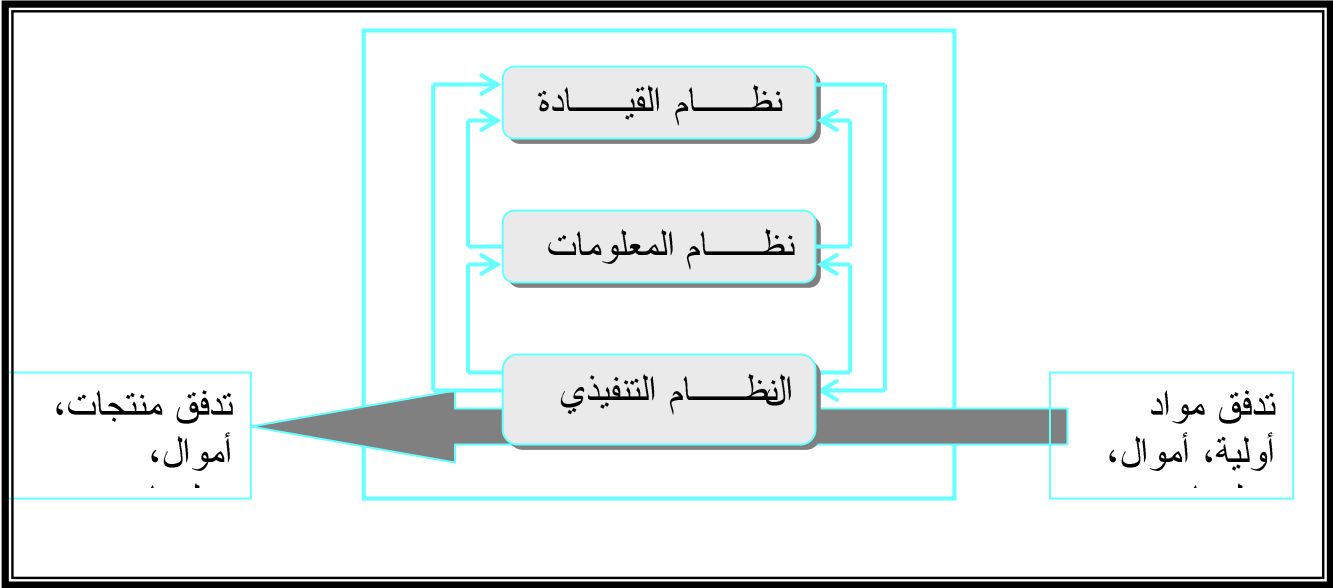
يمكن اعتبار نظام المعلومات كنظام جزئي في المؤسسة، فهو مرتبط بالنظام التنفيذي (الذي يحقق النشاطات) ونظام القيادة (الذي يحدد الأهداف ويتخذ القرارات).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لالوش غنية - دور المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>2</sup> -Bounfour A , Le managent des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , dunod, Paris, 1998 , p: 123.

حيث يلعب نظام المعلومات دورا خاص من خلال التنسيق بين هذين النظامين الجزئيين. يهتم النظام التنفيذي بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف نظام القيادة، هذا الأخير يعدل ويراقب النظام التنفيذي بإصدار قرارات خاصة بعمله، وهذا حسب ما يوضحه لنا الشكل التالي حيث يبين لنا مستوى القرار ومستوى التنفيذ ومكانة نظام المعلومات.

### الشكل 8.1: مكانة نظام المعلومات



Source: Bounfour A : « Le manager des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif »-op.cit- p:123

كما يعمل نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- مساعدة المديرين على عملية اتخاذ القرارات والتخفيض من عدم التأكد وذلك بالقيام بالعملية التحليلية عند الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية.
- يسمح بتكوين وصف تاريخي لأحوال المؤسسة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من إكتشاف الأخطاء التي قد تقع.
- التنسيق والإتصال بين مختلف المصالح عن طريق تبادل المعلومات والوثائق المرافقة لمختلف التدفقات. وحتى يعمل نظام المعلومات دوره بصفة عامة فإنه يجب أن يحقق عدة شروط كالثقة، الفعالية و السرعة وسرية المعلومات، حيث يتم حفظ المعلومات وتحليلها وتخزينها بطريقة تسمح بتوفيرها على

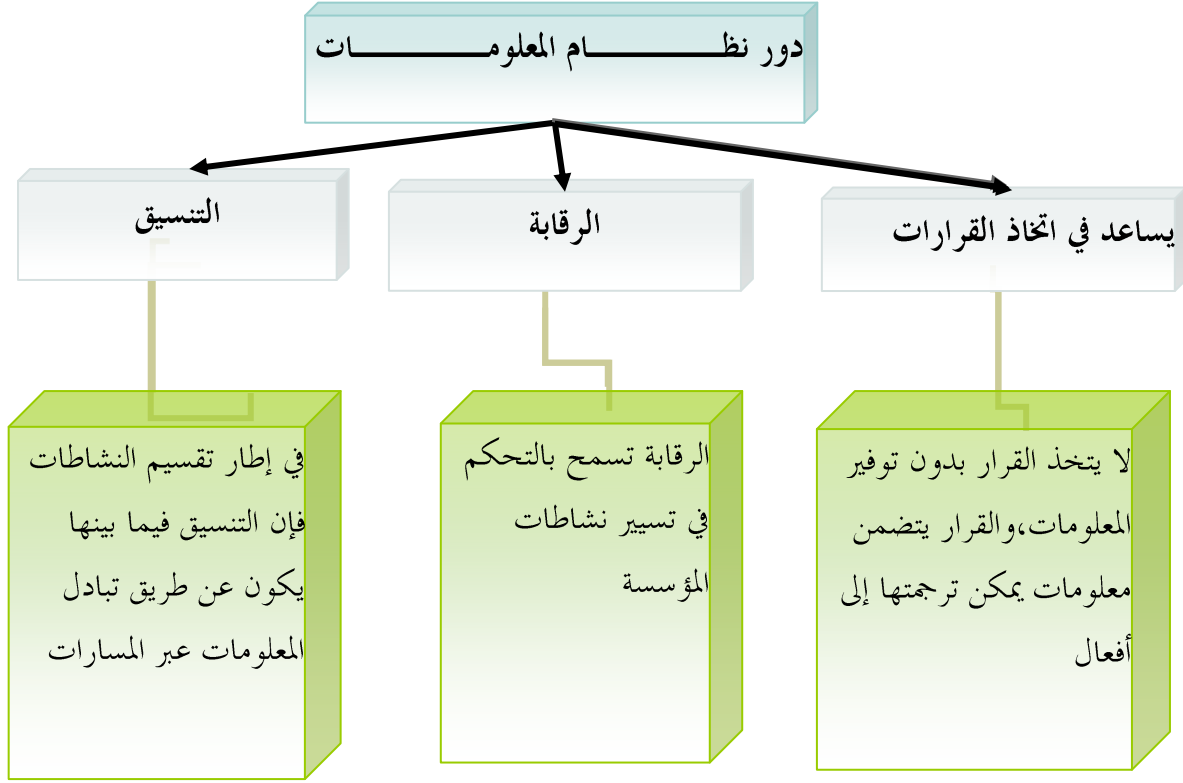
<sup>1</sup> - كاريش صليحة- دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 2000- ص:7



كل مستويات التسيير دون إحتكارها، مع وضعها بطريقة تساعد على الإجابة عن الأسئلة الاستراتيجية من اجل تحقيق التوافق التنافسي.

وتتلخص أدوار نظام المعلومات في ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>1</sup>:

والشكل 9-1: يلخص لنا الأدوار الثلاثة لنظام المعلومات:



المصدر: بوشعير لويزة-نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الجزائرية- رسالة ماجستير -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر 2001- ص:62

**1- يساعد في عملية اتخاذ القرارات:** عادة ما يجد الإداري أو المسير نفسه أمام مشاكل تتطلب حلا وإتخاذ تدابير إتجاهها، الشيء الذي يتطلب بيانات وحقائق عن مسببات ظهور المشكلة وأثرها وأبعادها والحلول البديلة الممكنة، ومنه فإن متخذ القرار بحاجة إلى توفر جملة من المعلومات الدقيقة والصحيحة لإختيار البديل الأفضل واتخاذ القرار المناسب، ونظام المعلومات يضمن توفر هذه المعلومات المطلوبة بدرجة عالية من الصحة والدقة وكذلك التوقيت المناسب.

**2- يساعد في عملية الرقابة:** بعد وضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تكون مرحلة تنفيذ الخطط وبرامج العمل تحتاج إلى رقابة ومتابعة مستوى الأداء من أجل بلوغ الأهداف

<sup>1</sup> - بوشعير لويزة-نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الجزائرية- رسالة ماجستير -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر 2001- ص:61

المسطرة ،ولتحقيق الرقابة فالمدير أو المسير بحاجة إلى معلومات عن مستوى الأداء،الوقت اللازم لتنفيذ البرامج،المشاكل التي يمكن أن تعرقل مسار العمل....إلى غيرها من المعلومات التي يمكن أن يتحصل عليها من نظام المعلومات، طالما أن هذا الأخير يعتبر الوسيلة -داخل المؤسسة- التي تضمن ترابط مختلف الوظائف فيما بينها.

**3- التنسيق:** مع توسع حجم نشاط المؤسسة تكثر المعلومات التي يحتاجها كل نشاط عن نشاط آخر ،فمثلا وظيفة الإنتاج بحاجة إلى معرفة معلومات عن إمكانيات وظيفة التخزين،وبهذا فإن نظام المعلومات يصبح المحور الأساسي الذي تتجمع حوله مختلف الوظائف لأنها تستمد منه ما تحتاج إليه من معلومات وهكذا يكون تحقيق التنسيق والإنسجام.

### **المطلب الخامس: وظائف وخصائص نظام المعلومات:**

يتصف نظام المعلومات بوظائف وخصائص كغيره من الأنظمة الأخرى:

#### **أولاً: وظائف نظام المعلومات:**

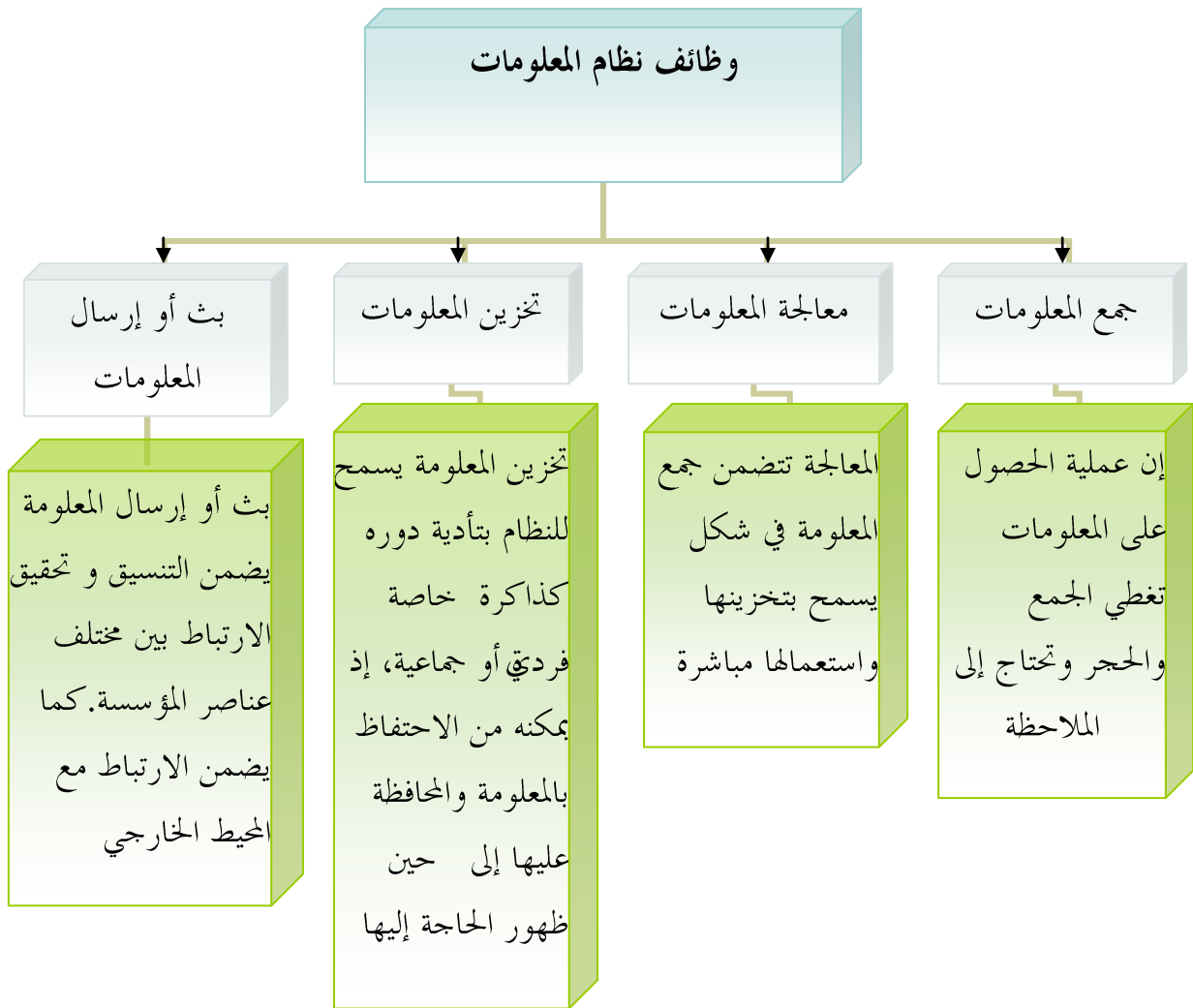
إن المعلومات المتدفقة داخل أقسام المؤسسة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، إذ بواسطة هذه المعلومات يتمكن المسير من التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات الملائمة، من هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموعة من الوظائف والأدوار في تسيير هذه المعلومات.

ويقول R. Reix:المعلومة ،حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة ،محمولة،موزعة<sup>1</sup>. أما J. Claud Courbon فيقول:نظام المعلومات يجب أن يمتلك مجموعة من الوظائف التي تختص به، والوظائف الأربعة التي يمتلكها نظام المعلومات هي:الحجز، التخزين، المعالجة و الإتصالات<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح وظائف نظام المعلومات.

1-Reix.R ,Traitement des informations ,paris 1980 ,p:10

2- Jean – Claud Courbon, systèmes d'information, structuration, modelisation et communication ; interédition, Paris 1993 P: 25.

الشكل 1-10: وظائف نظام المعلومات



Source: Didier Broussard et autres, op. – cit 1988 Page:117

### 1- جمع المعلومات: تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع البيانات سواء من البيئة الخارجية

أو من مختلف هياكل المؤسسة، مع العلم أنه ليست كل البيانات تستحق الجمع لذلك يجب مراعاة ما يلي:

- معرفة البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازاتها بالطرق الأكثر سرعة ومر دودتي عن طريق الترصد واليقظة المستمرين.

- إيجاد جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.

وبصفة عامة فإن المعلومات توجد بشكل كثيف على مستوى أي مؤسسة، من هذه المعلومات ما هو عام ومنها ما هو خاص يتعلق بأحد أقسام المؤسسة والمعلومات يمكن تصنيفها في أي مؤسسة إلى ثلاثة فئات<sup>1</sup>:

أ\_ المعلومات الضرورية: وهي المعلومات التي تحتاجها المؤسسة من أجل التشغيل.

ب\_ المعلومات المستعملة: وهي المعلومات المستعملة حقيقيا من طرف المؤسسة.

ج - معلومات نظام المعلومات: وهي تلك المعلومات المجمعة من طرف مدير البيانات.

حيث أن هذه التقسيمات غير متعلقة بأي مصلحة أو قسم داخل المؤسسة، وإتم تعتبر عامة يلتزم بها في عملية الجمع.

ويتم جمع المعلومات بصفة عامة من مصدرين هما:

\* المصادر الداخلية: وهي كل الوثائق المحاسبية و الإدارية التي تتوفر على معلومات تصف نشاط

المؤسسة، وبصفا موجزة تشمل: أرشيف المؤسسة على مستوى كل الوحدات، ملفات

الفوترة، ملفات الزبائن، تقارير البائعين للمؤسسة، تقارير الاتصالات التجارية\*، الإعلام الآلي الذي يعتبر خزان المعلومات بكل حوامله مثل القرص الصلب أو المرن... الخ.

\*المصادر الخارجية: إن الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج إلى مجهودات و قدرات أكبر من أجل

إمتلاكها، لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات

و إستطلاع و مقابلات إلى غيرها من الطرق و الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة، هناك

المعلومات الخارجية التي يحصل عليها عن طريق المجالات المتخصصة، تقارير الدراسات

و الملتقيات، تقارير الهيئات العمومية (الغرف التجارية، مكاتب الإحصاء.... الخ).

**2 - معالجة المعلومات:** بعد عملية جمع المعلومات تأتي مرحلة المعالجة وهي أهم دور لنظم

المعلومات لان المعلومات أو البيانات التي تم جمعها لا تعطي أي معنى حقيقي، أو تؤدي دورها

في مجال الإعلام إلا بعد أن تعالج و بعدها يتحقق الهدف المنشود الذي يصبو إليه المسيرون.

ومن هنا يمكن أن نستفسر عن الطرق المتبعة و الوسائل المستخدمة في معالجة المعلومات.

<sup>1</sup> Martine Bartz,; Administration des données – Concepts, rôle et mise en œuvre, inter édition – Paris 1994 P : 20

\* نعي بالاتصالات التجارية (الإعلانات، الترويج للمبيعات، المشاركة في المعارض.... الخ)

إن البيانات أو المعلومات تختلف في طبيعتها و عليه فطرق معالجتها تختلف كذلك و ذلك حسب القواعد التالية<sup>1</sup>:

- قواعد تسييرية(حسابية): و تتمثل في العمليات الحسابية مثل حساب أجرة العامل فانه يخضع للإجراءات التالية: الأجر القاعدي + المنح - الاقطاعات = الأجر الصافي.

- قواعد تنظيمية: و تتعلق بالتنظيم الذي تسيير عليه المؤسسة مثل العمل في المناطق الحارة حيث يستفيد العامل من عطلة لأسبوعين بعد أداء ستة أسابيع من العمل و قد يختلف الوضع من مؤسسة لأخرى حسب التنظيم.

أما الوسائل المستعملة في معالجة المعلومات قد تكون يدوية أو آلية، و من بين الأجهزة الآلية نجد الحاسوب الذي يعتبر الآلة الأكثر إستعمالا في المؤسسات اليوم، و ذلك بواسطة برامج صممت خصيصا لهذا الغرض مثل winword و معالج الجداول مثل Excel، و كذلك البرامج الخاصة المصممة لأغراض جد محدودة. و تعتبر الخوارزميات الطريقة الأولى لمعالجة المعلومات قبل ترجمتها للغة الآلة حيث تعتبر اللغة الوسيطة بين الإنسان و هذه الأخيرة و المستعملة عالميا<sup>2</sup>.

**3 - تخزين المعلومات:** تعتبر عملية تخزين المعلومات سواء المعالج منها أو غير المعالج ضرورية و مهمة

بحكم استعمالها المتكرر أو عند الضرورة، و يجب أن تكون طريقة التخزين عادية و سهلة حيث يمكن التمكن من استغلالها و استعمالها في أي وقت، و حتى تكون عملية التخزين سهلة ينبغي إتباع طرق تنظيمية في تقسيم المعلومات، فعندما نريد مثلا تخزين المعلومات الخاصة بإدارة الموظفين نقوم بحصر المعلومات الشخصية المتعلقة بكل موظف، و المعلومات المتعلقة بالمسار المهني، و كذلك

التكوين، و المعلومات الأخرى، حيث تخصص لكل من هذه المعلومات حيزا خاصا بها و ذلك حتى تسهل عملية الوصول للمعلومة المطلوبة في وقت سريع، و عملية التخزين إما أن تكون على و ثائق إدارية و ملفات، أو استعمال الحاسوب أي حوامل التخزين (supports de stockage) و تتمثل في القرص الصلب أو المرن. و من ضمن التنظيمات المستعملة في عملية التخزين الآلية هي قواعد المعطيات (Base des données) حيث يراعى في تصميمها مرونة الاستعمال و التنظيم الجيد.

**4 - بث أو نشر المعلومات:** أن المعلومة حتى تؤدي دورها لا بد من نشرها و تبليغها باعتبارها نتيجة

المعالجة التي قام بها نظام المعلومات، و من خلال هذه النتيجة تظهر علامات الخطأ أو الدقة في المعالجة، كما أنها تسمح للمسيرين بالاطلاع الجيد على مجريات العمل بمؤسستهم و اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - عمار عرباني- دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001-ص:42

<sup>2</sup> - عمار عرباني نفس المرجع السابق الذكر- ص: 42.

المناسبة، وعملية النشر هذه أما أن تكون على شاشة الحاسوب (Ecran) للاطلاع عليها، أما إذا كانت للدراسات واستعمالها في مجالات أخرى فتستعمل الآلة الطابعة (Imprimante).

### ثانيا: خصائص نظام المعلومات:

إنطلاقا من وظائف نظام المعلومات والدور الذي يلعبه بالمؤسسة، فإنه يتميز كذلك بخصائص أساسية تعد بمثابة معايير تساعدنا على تقييم مدى فاعليته، ومن أهم هذه الخصائص نجد<sup>1</sup>:

1- التوازن: إذ يقوم نظام المعلومات على أساس تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة، مثال ذلك أن يصمم نظام المعلومات بكيفية تحقق التوازن بين دقة المعلومات و تكلفة الحصول عليها.

2- المرونة و الديناميكية: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الإحتياجات الجديدة.

3- التكامل بين عناصر النظام: بمعنى أن يمثل النظام وحدة متماسكة و كذلك التعامل مع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها النظام.

4- توفير المعلومة اللازمة: من حيث درجة دقتها و زمن وصولها.

إن توفر هذه الخصائص الأربعة بنظام المعلومات يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد الناجح، مع إمكانية حصول المسيرين على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

### المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقي

تعمل إدارة التسويق في الوقت الحالي في بيئة ديناميكية تتطلب اليقظة من جانب القائمين على هذه الإدارة لتعدد وتشابك المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في النشاط التسويقي، ولكي تتعامل إدارة التسويق مع هذه المتغيرات لابد أن تتوافر لها المعلومات التسويقية الدقيقة وفي الوقت المطلوب ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام للتعامل مع هذا النوع من المتغيرات من أجل تحقيق الأهداف التسويقية وهو ما يعرف بنظام المعلومات التسويقية.

### المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات التسويق و مراحل تطوره:

يمكن القول بأن مفهوم نظام المعلومات التسويقية ظهر لأول مرة في بداية الستينات كاتجاه حديث و متطور يتوقع منه أن يحدث تغيرات إيجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، وترتكز هذه الفكرة على ضرورة الإعتماد على نظام محكم لجمع البيانات و تحليلها و معالجتها لتحويلها إلى معلومات تسهل مهمة مدراء التسويق في صنع القرارات التسويقية، حيث من الضروري لكل مؤسسة أن تنظم الكيفية التي تندفق بها المعلومات وتصمم أنظمة معلومات تسويقية تلي هذه الإحتياجات.

<sup>1</sup> - لالوش غنية- دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة- مرجع سبق ذكره-ص:69

أولاً: مفهوم نظام معلومات التسويق

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة في إطار نظام المعلومات

الإدارية، وعليه فإن تحديد مفهومه ينحصر في هذا الإطار أيضا انسجاما مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات، وقد أعطيت له عدة تعاريف نورد البعض منها:

1- لقد عرف King نظام المعلومات التسويقية بأنه: "أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية و معالجتها و تخزين المعلومات و استرجاعها و إرسالها إلى متخذي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية و الرقابة عليها"<sup>1</sup>.

2- أما kotler فقد عرفه كالاتي: "نظام المعلومات التسويقية هو شبكة معقدة من العلاقات المهيكلية أين يتدخل الأشخاص، الآلات، و الإجراءات لتوليد تدفق منظم من المعلومات القيمة القادمة من مصادر داخلية و خارجية للمؤسسة و المرسله أساسا لخدمة القرارات التسويقية"<sup>2</sup>.

3- كما يعرفه (هاني حرب) بأنه: " ذلك التركيب المكون من الأفراد، الإجراءات و الأدوات المصممة لتسهيل تدفق و تخزين كافة البيانات و المعلومات من مختلف المصادر و تحليلها و صياغتها بشكل ذا معنى و فائدة لمتخذي القرارات في المشروع و بصفة دورية"<sup>3</sup>.

4- كما تعرفه (معالي فهمي حيدر) بأنه: "نظام معلومات مبني على الحاسب و يعمل بالتكامل مع نظم المعلومات الوظيفية الأخرى لدعم إدارة المنظمة في حل المشكلات المرتبطة بتسويق منتجاتها أو خدماتها و بما يحقق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

5- كما يعرفه (محمد فريد الصحن) بأنه: "هيكل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لجمع و حفظ و تقييم و توزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب"<sup>5</sup>.

6- ويعرفه (طارق طه) بأنه: " إحدى أنواع تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات في مجال الأعمال و المصممة لتوفير المعلومات الدقيقة اللازمة لمتخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية- الطبعة الأولى- دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان- 2002- ص: 15

<sup>2</sup> - Kotler et Dubois. Po.Cit, p :131

<sup>3</sup> - بيان هاني حرب - مبادئ التسويق- الطبعة الأولى - مؤسسة الوراق. الأردن. 1999. ص: 104

<sup>4</sup> - معالي فهم حيدر- نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية, الإسكندرية 2002. ص: 309

<sup>5</sup> - محمد فريد الصحن - التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات - مرجع سبق ذكره- ص: 128

<sup>6</sup> - طارق طه - مقدمة في نظم المعلومات الإدارية و الحاسبات الآلية- مرجع سبق ذكره- ص: 246

7- أما (فريد النجار) فيذكر بأن: نظام المعلومات التسويقية يتضمن التفاعل المركب بين المتخصصين و الآلة المستخدمة لضمان جمع و تحليل و تدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية و الخارجية و اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية تحت الظروف المختلفة ( كاملة، ناقصة، غير متوفرة) و ذلك لخدمة مديري التسويق بالشركات التي تقوم بتقديم سلع أو خدمات في الحاضر أو في المستقبل<sup>1</sup>.  
بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه: النظام الذي يشمل كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة لغرض جمع البيانات التسويقية من مصادرها المختلفة والقيام بمعالجتها وتقييمها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرارات التسويقية التي تحتاجها في الوقت المناسب وبما يحقق أهداف المنظمة.

كما يمكن تحديد مفهوم نظام المعلومات التسويقية من خلال الأبعاد التالية<sup>2</sup>:

- أ- يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية بتوفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق، إلا أن هذه الخصوصية لا تعني حصر هذه الاستفادة كلها بإدارة التسويق فقط، وإنما تعني أولوية إدارة التسويق في الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام مع إمكانية إستفادة الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة في إطار التكامل الموجود بين أنظمة المعلومات الفرعية داخل المنظمة.
- ب- لتوفير هذه المعلومة لا بد من قيام نظام المعلومات التسويقية بتجميع البيانات من المصادر الداخلية ( نظم المعلومات الفرعية الأخرى، أنشطة المنظمة و تشكيلاتها) و من المصادر الخارجية ( المستهلكون، المجهزون، المساهمون، الدوائر الحكومية، المؤسسات الاقتصادية و الإجتماعية و التعاونية للمجتمع، و البيئة التنافسية).
- ج- يساهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفير المعلومة الضرورية في تعزيز قدرة الإدارة التنافسية على تحقيق جملة من الأهداف منها:
  - تحديد و تقويم فرص البيع المحتملة.
  - الإستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية.
  - تقرير مستويات الأسعار التي تعظم الربح.
  - التحكم في التكاليف التسويقية.
  - تحديد التخصيصات الضرورية للحملات الترويجية.
  - إستشراق المستقبل و صياغة الإستراتيجيات.

<sup>1</sup> فريد النجار - إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر 1998 - ص : 162

<sup>2</sup> تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص : 15



د- تستلزم إدارة و تشغيل نظام المعلومات التسويقية وجود مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تتحدد في ضوء درجة و طبيعة تقانة المعلومات المعتمدة في تطبيقات هذا النظام، و بصفة عامة يكون هدف المتطلبات على نوعين بشرية و مادية.

ه- يتصف نشاط هذا النظام بالتواصلية و الإستمرار مع تواصل و إستمرار المنظمة و تجدد الأنشطة التسويقية التي تحتم قيام هذا النظام بتوفير المعلومات و على نحو مستمر مع تجدد الأنشطة و تواصلها.

### ثانيا: مراحل تطور نظام المعلومات التسويقية

لقد مر مفهوم نظام المعلومات التسويقية منذ الستينات بعدد من التطورات، حيث برزت عدة نماذج لنظام المعلومات التسويقية، نعرضها على النحو التالي:

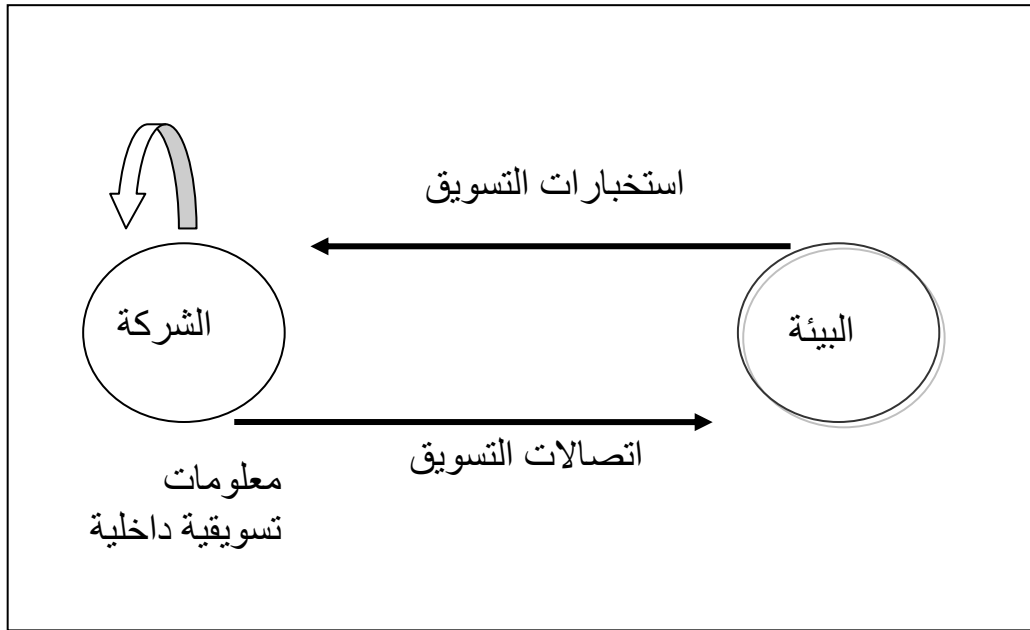
#### 1- نموذج كوتلر:

يعتبر نموذج كوتلر الذي قدمه عام 1966 البداية الفعلية لاستخدام مفهوم نظام المعلومات التسويقية، حيث إستخدم كوتلر لأول مرة إصطلاح المركز العصبي للتسويق لوصف وحدة جديدة داخل إدارة التسويق تكون مهمتها تجميع و معالجة المعلومات التسويقية، وقد قام كوتلر بتحديد ثلاثة أنواع من معلومات التسويق يتعامل معها المركز العصبي للتسويق و هي<sup>1</sup>:

- المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة من البيئة الخارجية و أطلق عليها الإستخبارات التسويقية
  - المعلومات التي تتدفق إلى خارج المنظمة أي إلى البيئة و أطلق عليها إتصالات التسويق
  - المعلومات التي يتم تجميعها من داخل المنظمة و أطلق عليها المعلومات التسويقية الداخلية.
- والشكل التالي يبين نموذج كوتلر لنظام المعلومات التسويقية:

<sup>1</sup> - معالي فهم حيدر- نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره ص: 311

الشكل: 1-11: نموذج كوتلر لنظام المعلومات التسويقية

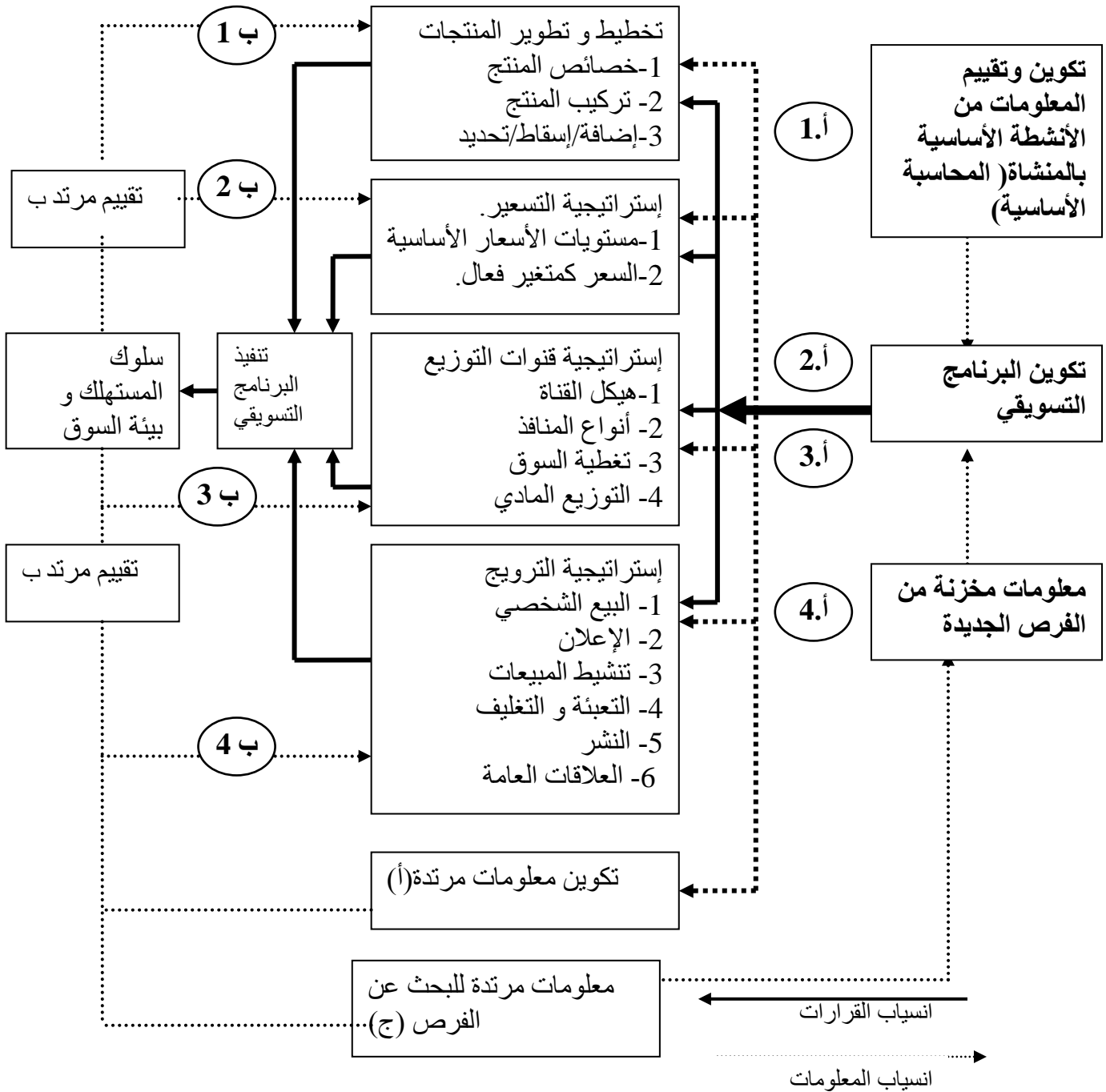


المصدر: معالي فهم حيدر. نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مرجع سبق ذكره - ص: 310

2 - نموذج براين و ستا فورد:

يعتبر كل من براين و ستا فورد من أوائل الباحثين الذين قدموا نماذج لمفهوم نظام المعلومات التسويقية حيث صمموا نموذجهم تأسيسياً على مفهوم المزيج التسويقي و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (12.1): نموذج براين وستا فورد



المصدر: معالي فهمي حيدر: نظام المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره ص: 312.

و بناء على هذا النموذج يمكن لمدير التسويق تصميم الإستراتيجية التسويقية المتضمنة لأربعة عناصر للمزيج التسويقي وهي المنتج و السعر و التوزيع و الترويج بناء على المعلومات التي تم الحصول

عليها من الأنشطة الوظيفية الأخرى مثل الإنتاج و التمويل وعن الفرص التسويقية المنفذة على سلوك العملاء و البيئة التسويقية للمنظمة لتحديد مدى نجاحها و تعديل تلك الإستراتيجية إذا لزم الأمر.

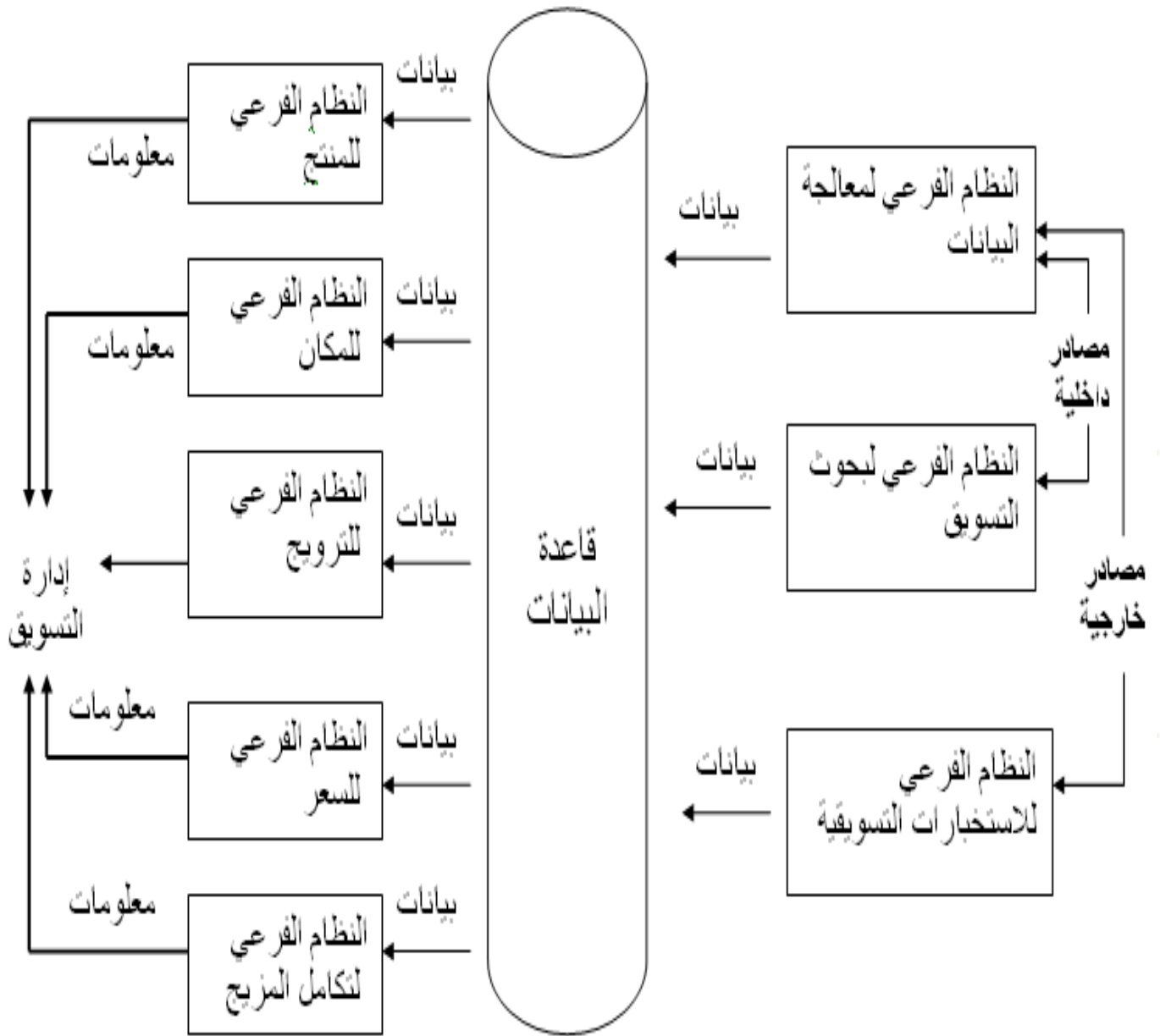
### 3 – نموذج مكلد

قدم مكلد نموذجا تفصيليا لنظام معلومات التسويق يعتمد على مدخل النظم الفرعية ،حيث قام مكلد بتقسيم نظام المعلومات التسويقية إلى مجموعتين من الأنظمة الفرعية هما<sup>1</sup>:

- **النظم الفرعية للمدخلات** :يعتمد مكلد على النموذج الذي قدمه كوتلر في تصوره للمركز العصبي للتسويق لتحديد المصادر الأساسية للبيانات التسويقية مع إضافة بعض التغيرات التي راءها ضرورية و يتضح ذلك من تقسيمه للنظم الفرعية للمدخلات إلى ثلاثة أنظمة جزئية هي:
    - النظام الجزئي لتشغيل البيانات.
    - النظام الجزئي للاستخبارات التسويقية.
    - النظام الجزئي لبحوث التسويق.
  - **النظم الفرعية للمخرجات** : قام مكلد بتقسيم النظم الفرعية للمخرجات إلى خمسة أنظمة جزئية هي:
    - النظام الجزئي للمنتج: يقدم المعلومات عن منتجات أو خدمات المنظمة
    - النظام الجزئي للتوزيع: يقدم المعلومات عن شبكة التوزيع بالمنظمة.
    - النظام الجزئي للترويج: و يقدم المعلومات عن أنشطة الإعلان و البيع الشخصي و غيرها من عناصر المزيج الترويجي.
    - النظام الجزئي للسعر: و يقدم معلومات عن الأنشطة الخاصة بالتسعير.
    - النظام الجزئي لتكامل المزيج: و الذي يقدم معلومات تمكن مدير التسويق من تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي في ضوء التأثير المتبادل لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.
- كما يظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيدر- نظام المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره - ص:314

الشكل (13.1): نموذج مكمل



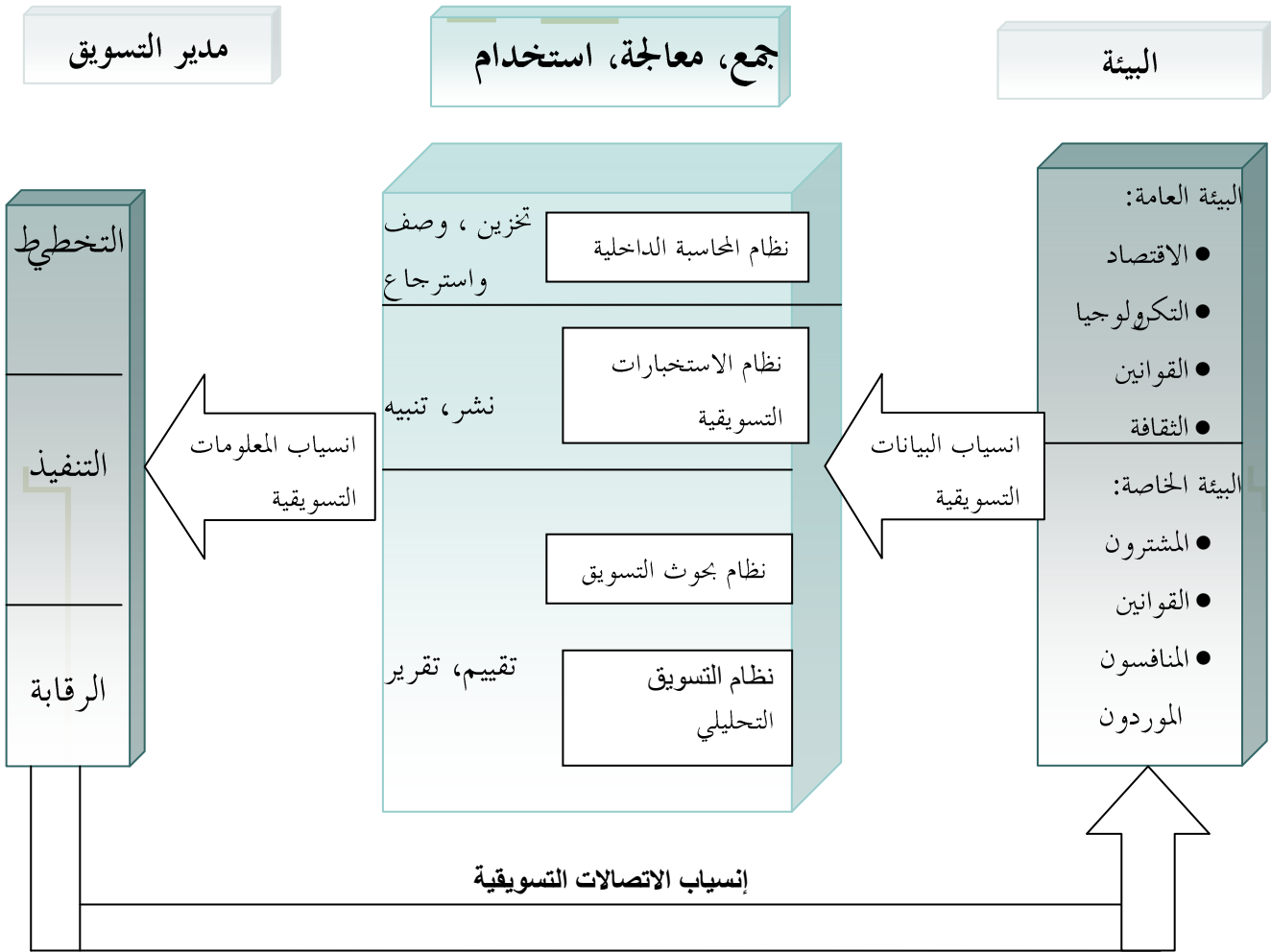
المصدر: معالي فهمي حيدر - نظام المعلومات مدخل: لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص: 313

#### 4 - نموذج كوتلر المطور

قام كوتلر في عام 1972 بتطوير مفهوم المركز العصبي للتسويق، ووضع نموذج المطور لنظام

المعلومات التسويقية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (14.1): نموذج كوتلر المطور



المصدر: معالي فهمي حيدر- نظام المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, مرجع سبق ذكره, ص: 315

ويوضح الشكل أن كوتلر قام بتجزئة نظام المعلومات التسويقية إلى أربعة نظم فرعية هي: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق، نظام التسويق التحليلي، ويعد هذا النظام الأخير إضافة جديدة لمفهوم المركز العصبي للتسويق، ويهتم هذا النظام الفرعي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في جمع، تحليل، وتقييم المعلومات التسويقية.

وبناء على هذا النموذج تقوم الأنظمة الفرعية بجمع البيانات من المصادر المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية وتشغيلها وتحليلها من أجل استخدامها في دعم واتخاذ القرارات التسويقية سواء كانت متعلقة بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

## المطلب الثاني: عناصر نظام المعلومات التسويقية وخصائصه

اعتمادا على الأطر المفاهيمية الخاصة بنظرية النظام والتي تحدد عناصر النظام في إطار النموذج العام - بغض النظر عن طبيعة هذا النظام وأهدافه ودرجة تعقده ومجال تطبيقه - بأربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، وعمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية، فإنه يمكن دراسة عناصر نظام المعلومات التسويقية وكذلك خصائصه من خلال:

### أولا: عناصر نظام المعلومات التسويقية

نتطرق إلى عناصر نظام المعلومات التسويقية لتبيان متظمناتها في ما يلي:

- 1- **المدخلات:** تعد المدخلات الأساس في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستخدمين، إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالمواصفات المطلوبة، عليه يتطلب الأمر مراعاة الأسس السليمة والصحيحة في تحديد هذه المدخلات، فالمادة الأولية الجديدة تنتج عنها سلعة جديدة، وتمثل المدخلات في نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط، ويقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات والتي هي حقائق أو مواصفات تصف أحداث معينة أو وقائع محددة، إلا أنها بحد ذاتها لا توفر الدلالة الكافية التي في ضوئها يمكن لصانع القرار القيام بصنع القرار الملائم بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار. وهذه المادة الخام تكون غير صالحة للاستخدام في صنع القرارات لأسباب تتعلق بوحدة أو مجموعة من الأمور التالية<sup>1</sup>:
  - ليست لها دلالة واضحة.
  - غير ملائمة لموضوع القرار.
  - غير منظمة.
  - متناقضة.
  - متقادمة.

وهذه البيانات يتم الحصول عليها من مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية (البيئة الداخلية للمنظمة) والمصادر الخارجية (البيئة الخارجية)\*.

- 2- **عمليات المعالجة:** لضمان الحصول على المخرجات المطلوبة يستلزم الأمر القيام العلمي والعملية والدقيق لعمليات المعالجة التي ينجزها النظام، ويقصد بعمليات المعالجة الأنشطة والفعاليات التي ينجزها

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص:30

\* - سوف نتعرض لاحقا لهذه المصادر (المصادر التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات التسويقية) بشيء من التفصيل

النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات). وتمثل هذه الأنشطة والفعاليات في نظام المعلومات التسويقية بالآتي<sup>1</sup>:

- **تجميع البيانات:** يعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية، إذ يجب اعتماد الموضوعية في التجميع وتجنب العشوائية والارتجالية .

- **التصفية:** تعني التصفية غربلة مفردات البيانات بهدف استبعاد وعزل مفردات البيانات غير المفيدة أو تلك التي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب صنع القرار بصدده والإبقاء على ما هي ضرورية ومفيدة فقط.

- **الفهرسة:** وتشتمل على عمليتين هما:

+ **التصنيف:** ويعني تحديد مفردات البيانات وتقسيمها في مجموعات بحيث تقع المفردات ذات الخواص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن تمييزها من المجموعات الأخرى.

+ **الترتيب:** ويعني ترميز مفردات البيانات التي تم تصنيفها من خلال إعطاء رموز معينة مختصرة تدل عليها وتميزها عن غيرها لأجل ترتيبها وتنسيقها في تشكيلات معينة.

- **إعداد التقارير:** تتحول البيانات إلى معلومات بعد استكمال الخطوات الثلاثة المذكورة في أعلاه، ويتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا عدة مختلفة (جداول

، مخططات، خرائط، صور، وصف، معادلات..... الخ) تتناسب مع حاجات المستفيدين، وقد تكون هذه التقارير دورية روتينية منتظمة أو تقارير حين الطلب لتغطية الحاجات غير الاعتيادية، أو تقارير استثنائية في المنظمة، أو تقارير التنبؤ لإستشراق المستقبل.

- **التخزين:** تظهر الحاجة إلى تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليها قاعدة المعلومات وذلك لمراعاة ظهور الحاجة إلى هذه المعلومات في مرات لاحقة، وقد يستمر التخزين لفترات زمنية طويلة حسب الحاجة إلى هذه التقارير.

- **التحديث:** لا تبقى محتويات الملفات من المعلومات المخزنة في نظام قاعدة المعلومات ثابتة ومستقرة على مر الزمن وإنما تخضع للتغيير باستمرار تبعا للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات والتي تستخدم بدورها في توليد المعلومات، ويتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة سابقا أو حذف معلومات كانت موجودة سابقا وانتهت الحاجة إليها أو تعديل بعض المعلومات.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص:33

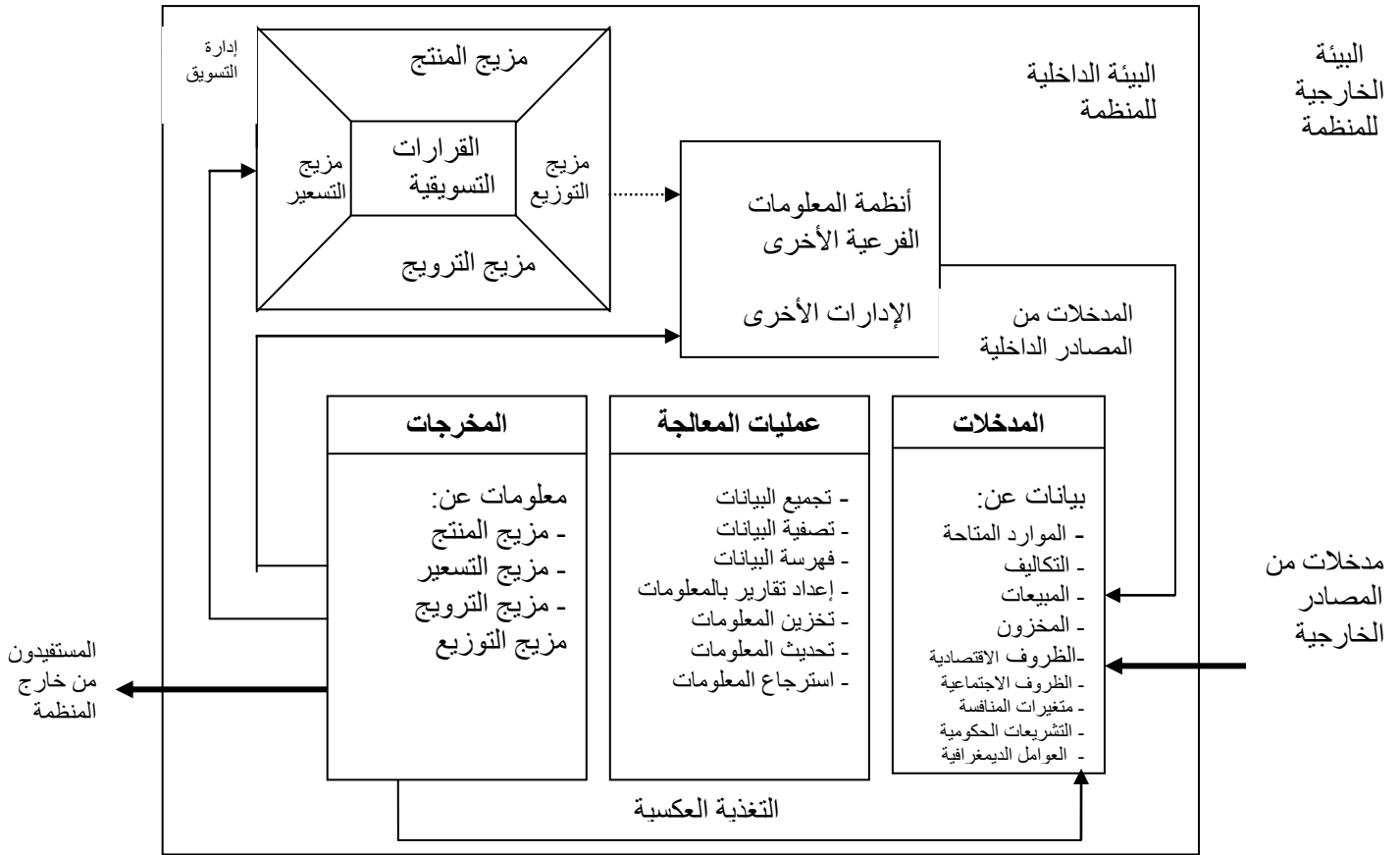


-استرجاع المعلومات: انطلاقاً من مبررات تخزين المعلومات التي سبقت الإشارة إليها فإن هذه المعلومات يتم الاستفادة منها لا حقا عندما تطهر الحاجة مجددا لها من قبل الجهات المستفيدة وذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب وآليات معينة.

**3- المخرجات:** تتمثل المخرجات في نظام المعلومات التسويقية بالمعلومة فقط، ويقصد بالمعلومات البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت لها دلالة معينة، أي أن هناك ترابط بين مضامينها على النحو الذي يمكن معه استخلاص معنى معين يساعد صانع القرار على استجلاء الأمور عند مواجهة الموقف موضوع القرار وتقييم هذا الموقف، ويجب ان يضمن نظام المعلومات التسويقية المعلومات بالمواصفات المطلوبة والتي تلي حاجات مدراء التسويق على النحو الذي يساهم في تعزيز كفاءتهم وفاعليتهم في صنع القرارات، عليه يقتضي الأمر التحديد السليم والدقيق قدر الإمكان لهذه المعلومات، ونظرا لإتساع النشاط التسويقي وتنوعه الكبير الأمر الذي ينعكس على تعدد وتنوع حاجات المستفيدين من المعلومات الضرورية لأداء هذه الأنشطة المختلفة فإنه يجب على نظام المعلومات التسويقية توليد معلومات كثيرة قد يتعذر حصرها.

**4- التغذية العكسية:** هي العنصر الذي يتم من خلاله قياس مخرجات نظام المعلومات التسويقية على وفق معايير محددة، ويرتكز على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها. وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات التسويقية نظرا لإرتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية نظام المعلومات التسويقية، فإذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح هذه المهمة عدت مطابقة للمعيار وبخلافه يتم إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة. والمخطط التالي يوضح لنا عناصر نظام المعلومات التسويقية:

الشكل 1-15: النموذج الأساسي لعناصر نظام المعلومات التسويقية



المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي-نظام المعلومات التسويقية-مرجع سبق ذكره-ص:38

ثانيا: خصائص نظام المعلومات التسويقية:

إن اختلاف الأنشطة التسويقية عن غيرها من الأنشطة الأخرى مثل: النشاط المالي، الإنتاجي.... الخ. أضفى على القرارات التسويقية العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من القرارات المتعلقة بالأنشطة الأخرى، وبالمقابل أدى هذا إلى تميز نظام المعلومات التسويقية بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره أيضا، ويمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات التسويقية فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- أنه عبارة عن تطبيق لمفهوم النظم في مجال المعلومات من أجل:

أ- تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، القاهرة 1988، ص 336.

- ب- جمع البيانات بشكل منتظم من مصادرها الداخلية أو الخارجية.
- ج- تخزين البيانات و استرجاعها مستقبلا.
- 2- أنه معني بالمستقبل، فهو يتوقع و يمنع المشاكل، فهو وقائي و علاجي في آن واحد.
- 3- يتسم بالاستمرارية، و ليس معالجة أمور متفرقة.
- 4- يعتبر إسرافا، أو تكلفة ضائعة إذا ما لم تستخدم المعلومات التي يوفرها.
- و هكذا فإن النظام ألمعلوماتي المصمم جيدا يستطيع أن يوفر انسيابا من المعلومات الأسرع و الأكثر اكتمالا و الأقل كلفة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، ويستطيع المديرون الحصول على تقارير دورية منتظمة و تفصيلية، و بذلك يمكن رصد أداء المنتجات و الأسواق و الجهود البيعية الشخصية و غيرها من المجالات التسويقية الأخرى.
- وما لم يكن للمؤسسة نظام لتشغيل و استرجاع المعلومات التي تجمع من داخلها و خارجها فإنه من غير المحتمل أن تستخدم المعلومات التسويقية بكفاءة، فبدون مثل هذا النظام -نظام المعلومات التسويقية- غالبا ما تتعرض البيانات التي تنساب من هذه المصادر إلى الضياع أو الفقدان أو للتحريف أو التأخر.

### المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية

يقصد بمكونات نظام المعلومات التسويقية الأنظمة الفرعية المكونة له اعتمادا على مفهوم نظرية النظام الذي يقضي بإمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة تبعا لمعايير مختلفة، حيث اختلف الكتاب و الباحثون بخصوص تحديد هذه الأنظمة الفرعية قدر تعلق الأمر بنظام المعلومات التسويقية.

و فيما يلي سنقوم بعرض لأراء بعض كتاب التسويق حول المكونات الأساسية لنظام المعلومات التسويقية.

1- يرى (وليم دون كنج) بأن الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية هي<sup>1</sup>:

- العمليات الداخلية.
- المستهلكون الحاليون.
- التصور.
- المستهلكون المتوقعون.
- الغايات و السياسات.
- المنافسة.
- العوامل التنظيمية و التشريعات الحكومية.

-التنبؤ.

-قياس التكلفة/المنفعة.

-الاستخبارات.

و يأخذ على ( كنج) مغالاته في سرد تفاصيل مكونات النظام و عدم مراعاته التداخل الموجود فيما بينهما بالشكل الذي نجم عنه الخلط و التكرار و عدم الدقة في التحديد، فمثلا نجد أن الأنظمة الفرعية الخاصة بـ (المستهلكون الحاليون، التصور، المستهلكون المتوقعون، المنافسة، القوانين و التشريعات) كلها أنظمة فرعية تنطوي في إطار نظام الاستخبارات التسويقية إذا كان الهدف من وجود هذه الأنظمة هو توفير معلومات مستمرة و منتظمة عن تلك المجالات، أو في إطار نظام البحوث التسويقية إذا كان الهدف من تلك الأنظمة الفرعية هو دراسة مشكلة محددة لأجل توفير معلومات خاصة عن تلك المجالات، كما أن البيانات التي يتم تجميعها عن طريق الأنظمة الفرعية الخاصة بـ(المرامي و السياسات، التنبؤ، قياس التكلفة/المنفعة) يتم الحصول عليها من خلال أنظمة المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى أي نظام معلومات الإنتاج، نظام المعلومات المالية و نظام معلومات الموارد البشرية في إطار التكامل بين هذه الأنظمة.

2 - أما (كوتلر) فقد ذهب الى ذكر الأنظمة الفرعية التالية لنظام المعلومات التسويقية<sup>1</sup>:

-نظام المحاسبة الداخلية.

-نظام الاستخبارات التسويقية.

-نظام البحوث التسويقية.

-نظام عمل إدارة التسويق.

و الانتقاد الذي تم توجيهه إلى هذا التصنيف هو أن نظام المحاسبة الداخلية لا يمثل نظاما فرعيا من نظام المعلومات التسويقية و إنما هو نظام فرعي مستقل قائم بذاته في إطار نظام المعلومات المالية/المحاسبية، مع التنبيه إلى أن هذه الاستقلالية لا تمنع نظام المعلومات التسويقية من الاستفادة من خدمات النظام، أما نظام علم إدارة التسويق أطلق عليه خطأ تسمية النظام، فهذا العلم يتضمن بشكل عام النظريات و طرق التحليل المستمدة من علوم بحوث التسويق و الإحصاء و الاقتصاد و التي تستخدم في صياغة و تطوير نماذج يتم تطبيقها في مجال التسويق أو غيره من النشاطات الدراية.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج-نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره- ص: 44

3 أما (بسطا مي منصور) فيرى أن الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية تتمثل بالآتي<sup>(1)</sup>:

- بنك الاستخبارات التسويقية.

- بنك المعلومات.

- بنك القياس و التحرير الإحصائي.

- بنك النماذج.

- نظام بحوث التسويق.

- نظام التقارير و العرض.

و الانتقاد الذي يمكن توجيهه إلى هذا التصنيف هو أن بنك القياس و التحليل الإحصائي و بنك النماذج المذكورين في هذا التصنيف يقابلان علم إدارة التسويق الذي جاء به (كوتلر) و بالتالي يوجه إليهم نفس الانتقاد الذي وجه له، أما بالنسبة لبنك البيانات و نظام التقارير و العرض فإنهما يكونان نظام قاعدة المعلومات في نظام المعلومات الإدارية (الذي تشترك فيه جميع أنظمة المعلومات الفرعية و من بينها نظام المعلومات التسويقية) و يتمثل دور هذا النظام في تخزين المعلومات التي تولدها أنظمة المعلومات في صيغة ملفات يتم تحديث محتوياتها باستمرار بهدف استرجاعها لاحقا عند ظهور الحاجة مجددا إليها. و بناء على ما تقدم و انطلاقا من وجهة نظر كل من (تيسير العجارمة) و (محمد عبد الرحمن حسين آل فرج) فإن نظام المعلومات التسويقية يتضمن الأنظمة الفرعية التالية:

- نظام السجلات الداخلية.

- نظام بحوث التسويق.

- نظام الاستخبارات التسويقية.

وستتناول هذه الأنظمة الفرعية بشيء من التوضيح :

#### أولا: نظام السجلات الداخلية:

هناك أكثر من وجهة نظر يمكن أن يتم تناول نظام معالجة البيانات من خلالها، ففي حين يعتبر البعض مثل مكدل أن نظام معالجة البيانات التسويقية هو بصفة عامة عبارة عن نظام تشغيل التعاملات<sup>1</sup>.

(1) - محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات التسويقية المتكامل، و أهميته في التخطيط و الرقابة و التسويق، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة

الكويت 1977، ص 36.

<sup>1</sup> - طارق طه - مقدمة في نظم المعلومات الإدارية و الحاسبات الآلية - مرجع سبق ذكره - ص: 256

وينظر إليه كوتلر من ناحية أخرى على أنه نظام السجلات الداخلية للمنظمة الذي يتضمن تقارير حول الأنشطة التسويقية المختلفة كتلك المتعلقة بالأسعار والمبيعات ومستويات المخزون وأوراق الدفع وأوراق القبض. وبناء على البيانات التي يتم تخزينها بخصوص تلك الأنشطة يتوافر لدى مديري التسويق قاعدة بيانات تمكنهم من إعداد التقارير المختلفة كتقارير تحليل المبيعات وحصة المنظمة في السوق وغيرها<sup>1</sup>. و تعتبر السجلات الداخلية للمؤسسة و التقارير الدورية الصادرة عن المؤسسة مصدرا رئيسيا لكثير من المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات، و تأتي في مقدمتها التقارير المالية و المحاسبية، و مثل هذه التقارير تحوي العديد من المعلومات الهامة لمدير التسويق، مثل : حجم المبيعات الشهرية أو الأسبوعية و حجم المبيعات موزعة بالمناطق الجغرافية للسوق ...

كذلك تحتوي هذه التقارير على بيانات تتعلق بالتكاليف، حجم المخزون السلعي و التدفقات النقدية. و إضافة إلى التقارير المحاسبية، فإن مندوبو المبيعات يقوموا في العادة بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال المنافسين في السوق تجاه كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال، كذلك يقوم قسم متابعة خدمات العملاء، بإعداد تقارير دورية عن ردود فعل العملاء و شكاواهم و رضاهم عن أداء الخدمات. فالمعلومات المحصل عليها من خلال هذا النظام الفرعي، تساعد على تحديد الوضع الحالي لل مؤسسة و نشاطها من الزاوية التسويقية.

### ثانيا: نظام بحوث التسويق:

ظهر نظام بحوث التسويق لأول مرة في بداية القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية التي أدت إلى ظاهرة خلق الإنتاج الواسع النطاق و ما ترتب على ذلك من إغراق السوق بالسلع و من ثم الفجوة بين المنتج و المستهلك بالشكل الدائم الذي استلزم وجود الوسيلة المناسبة لسد هذه الفجوة فكانت البداية لظهور فكرة بحوث التسويق.

### 1- تعريف نظام بحوث التسويق:

• لقد عرف (دوفشك) نظام بحوث التسويق بأنه: مجموعة من الوسائل المعقدة، و المتخصصة و التي تزود متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاكل التي تتعرض لعمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نوري منير- نظام المعلومات- محاضرات في جامعة حسبة بن بوعلبي الشلف-2004- ص:159

<sup>2</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص:47

• أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت أنه: الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور بالمسوقين من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية، وتوليد وتصفية وتقييم التصرفات التسويقية، ومراقبة الأداء التسويقي وتحسين تفهم التسويق كعملية<sup>1</sup>.  
مما سبق يتضح لنا بأن مهمة هذا النظام تنصب على تحصيل البيانات وتحليلها لأغراض تحديد و حل المشاكل و الفرص التسويقية و هي نشاط مخطط و منظم على أسس علمية تكفل التعامل الكفاء مع تلك المشاكل و الفرص، مع ملاحظة أن هذا النشاط ينجز تلبية لاحتياجات محددة تتمثل بوجود مشكلة أو فرص خاصة يستلزم حلها و استغلالها.

## 2-مجالات بحوث التسويق:

إن المجالات الخاصة بتطبيق البحوث التسويقية متعددة و مختلفة إذ أنها تشمل بحوث المنتج (سلعة، خدمة...الخ.)، بحوث المستهلك، بحوث الترويج (الإعلان، البيع الشخصي...الخ.)، بحوث منافذ التوزيع، بحوث التكاليف التسويقية...الخ.  
و في ما يلي فكرة موجزة عن هذه المجالات:  
\* **بحوث المنتج:** تنصب على توفير المعلومات الخاصة بمدى تلبية المنتج لاحتياجات المستهلك و رغبته من حيث الجودة و السعر و الحجم و اللون و طبيعة العبوة و طريقة الاستخدام...الخ.  
\* **بحوث المستهلك:** تهدف هذه البحوث إلى توفير المعلومات عن خصائص المستهلكين المتمثلة في: الجنس، العمر، مستوى الدخل، المهنة، الحالة الاجتماعية، و توزيعهم الجغرافي، فضلا عن المعلومات الخاصة بسلوكية الشراء المتمثلة بالعادات و التقاليد و الدوافع و نمط الاستهلاك...الخ.  
\* **بحوث الترويج:** و تشمل على:  
- بحوث الإعلان: تهدف إلى توفير المعلومات الخاصة بأنواع الإعلانات و الوسائل المستخدمة في الإعلان و تصميم الرسائل الإعلانية و وقت الإعلان و تكلفته و مدى ملائمة الإعلان مع طبيعة السلعة المعلن عنها...الخ.  
- بحوث البيع: تنصب هذه البحوث على تهيئة المعلومات الخاصة برجال البيع و مؤهلاتهم و المهام الملقاة على عاتقهم و كفاءتهم.  
\* **بحوث منافذ التوزيع:** تهدف إلى توفير المعلومات عن منافذ التوزيع التي تعتمد المنظمة، و قياس كفاءة و فعالية هذه المنافذ و احتمالات توسيعها أو تقليصها مستقبلا و هامش العمولة المدفوع...الخ.

<sup>1</sup> - نوري منير - نظام المعلومات - مرجع سبق ذكره - ص: 156

\* **بحوث التكاليف التسويقية:** و تهدف إلى حصر التكاليف التسويقية المباشرة و غير المباشرة و خاصة للحملات الترويجية لتحديد مدى كفاءة هذه الحملات من حيث مقابلة التكاليف بالإيرادات الناتجة عن هذه الحملات.

### 3 - أنواع البحوث التسويقية:

يجمع أغلب المتخصصين في مجال بحوث التسويق على وجود ثلاثة أنواع من البحوث التسويقية التي تحدد في ضوءها الطرق المعتمدة في جمع البيانات لتوليد المعلومات المطلوبة و هذه الأنواع الثلاثة هي<sup>1</sup>:  
\* **البحوث الاستطلاعية:** تقوم على فكرة جمع البيانات عن طريق ملاحظة الأشخاص و المجموعات ذات العلاقة في مواقع عملية و استطلاع آرائهم و ملاحظاتهم في الموضوع الذي يجري البحث عنه، مثال ذلك قيام الباحثين بالخطوط الجوية و الوكالات لإحدى الشركات بالتجوال حول المطارات و مكاتب الخطوط الجوية و دورات السفر و تسجيل المعلومات عن آراء المسافرين حول مختلف شركات النقل، كما يمكن للباحثين السفر على متن الخطوط الجوية المختلفة للاطلاع على ملاحظات المسافرين حول الخدمات المقدمة.

\* **البحوث المسحية:** تستخدم أغلب المنظمات هذه البحوث للحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن، معتقداتهم، حاجاتهم، رغباتهم، أذواقهم و قناعاتهم و غيرها من المعلومات المهمة في إطار مسح المجتمع العام، و تعد هذه البحوث أكثر أنواع البحوث استخداما في الحصول على المعلومات عن الظاهرة التسويقية المدروسة من خلال معرفة استجابات المستجيبين على أسئلة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، سواء باستخدام الاستمارات (الاستبيان) أو من خلال شبكات الانترنت.

\* **البحوث التجريبية:** تعد هذه البحوث أدق و أصدق البحوث عمليا، و تقوم على فكرة إختبار مجموعات متناظرة من المتغيرات الرئيسية و قيم معالجة كل منها مختلفة بعد التحكم بالمتغيرات الزمنية لمعرفة علاقة السبب بالنتيجة بين المتغيرات الظاهرة المدروسة للوصول إلى استنتاجات سليمة يمكن اعتمادها في صنع القرارات التسويقية.

### 1 - خطوات إعداد البحوث التسويقية:

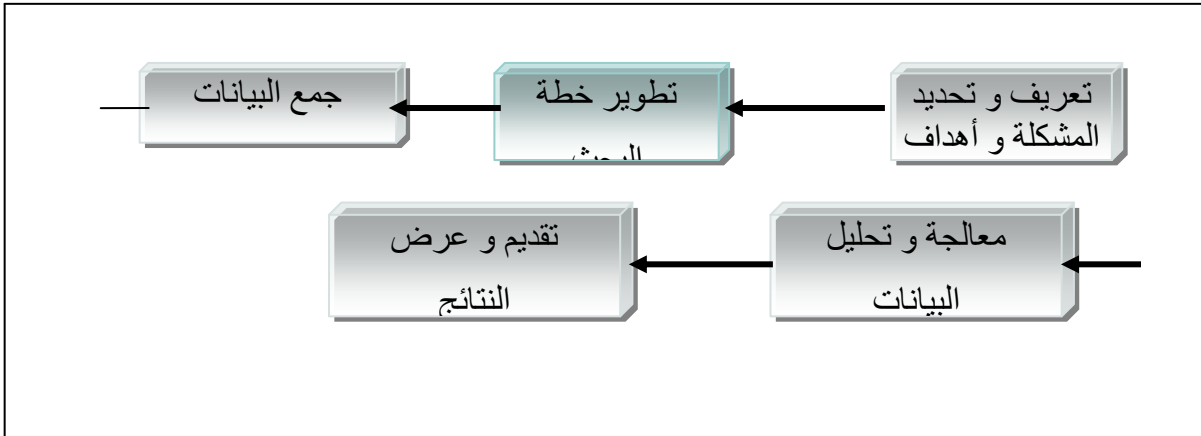
يتفق معظم الكتاب و الباحثون في مجال بحوث التسويق أن هناك خمس خطوات رئيسية يتم خلالها تنفيذ البحث التسويقي<sup>2</sup>:  
و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

<sup>1</sup> -- تيسير العجارمة و محمد عبد حسين - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 49

<sup>2</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 52



الشكل (15.1): خطوات تنفيذ البحث التسويقي



المصدر: تيسير العجارمة و محمد عبد حسين ، نظام المعلومات التسويقية مرجع سبق ذكره، ص 58.

وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من هذه الخطوات

\* **تعريف المشكلة و أهداف البحث** : هنا يقوم مدير التسويق أو فريق البحث بتحديد و تعريف المشكلة بشكل دقيق و أن يتم الاتفاق بين المشاركين في البحث على أهدافه، لأن تعريف المشكلة بشكل واضح و سليم يعني حلها بشكل كامل، فإذا ما قامت الجهة القائمة على البحث بالإحاطة بالمشكلة بكامل فروعها و أسبابها، و لم يكن هذا التحديد سطحيًا بل جوهريًا و دقيقًا، أي الاهتمام بالمعلومات الضرورية.

\* **تطوير خطة البحث**: و هنا يتم تطوير و تصميم خطة دقيقة و واضحة لجمع المعلومات اللازمة و يتم فيها تحديد تكلفة هذا البحث، و هنا لا بد من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد كل من مصادر البيانات، مداخل البحوث، أدوات البحث، خطة تحديد الصيغة و طرق الاتصالات.

\* **جمع البيانات**: مرحلة جمع البيانات في البحث التسويقي في العادة هي الأعلى و الأكثر ميلًا للخطأ في حالة المسموحات، و هنا يمكن مواجهة أربعة مشاكل رئيسية هي<sup>1</sup>:

- بعض المستجوبين يكونون خارج منازلهم، و عليه ينبغي إعادة الاتصال بهم أو استبدالهم بآخرين.  
- مستجوبون آخرون يرفضون التعاون.

- قد يعطى بعض المستجوبين إجابات محرفة أو مشوهة.

- القائمون بالمقابلة قد يحرفون أو يشوهون إجراءات المقابلة.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 56

و أضافت الآلات الحاسبة و رسائل الاتصال السلكية و اللاسلكية و خاصة شبكة الانترنت ميزة السرعة في جمع البيانات، مما ساعد بشكل كبير (استخدام التقنيات الحديثة) رجال بحوث السوق في فحص تأثير الإعلانات و ترويج المبيعات على المبيعات.

\* **تحليل المعلومات:** و هي الخطوة قبل الأخيرة في عملية البحث التسويقي، و هي استخلاص نتائج وثيقة الصلة بالموضوع من البيانات التي جمعت، و ترتب الجهة القائمة على البحث البيانات في جداول و تجري عليها العمليات الإحصائية و التحليلية ضمن المقاييس الإحصائية المستخدمة و التي تتعلق بالمتغيرات الرئيسية.

\* **تقديم و عرض النتائج:** و هي الخطوة الأخيرة من البحث التسويقي، حيث تقدم الجهة القائمة على البحث استنتاجاتها للأطراف ذات العلاقة، و هنا ينبغي ألا تطوق النتائج بأرقام كثيرة و أساليب إحصائية معقدة، و لكن يجب أن تقدم الاستنتاجات و النتائج الرئيسية ذات الصلة بالقرارات التسويقية التي تواجه الإدارة و بشكل واضح و مفهوم.

### ثالثا: نظام الاستخبارات التسويقية:

لقد خابت الآمال التي كانت معقودة على نظام البحوث التسويقية من قبل كتاب الإدارة و المسؤولين عن إدارة الأنشطة التسويقية في سد تلك الفجوة التي ظهرت بين المنتجين و المستهلكين، و يرجع السبب في ذلك إلى الثغرات التي اكتشفت فيما بعد في نظام البحوث التسويقية و التي من أهمها أن المفهوم التقليدي للبحوث التسويقية يتقادم بسرعة بسبب تركيزه على البيانات التاريخية بدلا من الاهتمام بصورة الحاضر و إلقاء الضوء على المستقبل إلى جانب تركيزه على دراسة الأجزاء الصغيرة جدا من المشكلة بدلا من المشكلة ككل، من هنا ظهرت الحاجة إلى وجود نشاط آخر بجانب البحوث التسويقية (نظام معلوماتي فرعي آخر) يهتم بتجميع البيانات بشكل مستمر ومنتظم عن كافة التغيرات الحاصلة في بيئة النشاط التسويقي و ذلك قبل حدوث المشاكل أو ضياع الفرص و التي قد تنتج عن هذه التغيرات فكانت الاستخبارات التسويقية هذا النشاط.

### **1 تعريف نظام الاستخبارات التسويقية:**

\* يعرف نظام الاستخبارات التسويقية بأنه مجموعة منسقة و نظامية من الإجراءات المتكاملة و المصممة في كل أرجاء المؤسسة و التي تهدف إلى توليد و تقويم و نشر إدارة المعلومات التسويقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تيسير (ع) و محمد (ع.ح.آ.ف) نظام المعلومات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

\* كما يعرف أيضا بأنه: مجموعة من الأنشطة و الإجراءات المستخدمة في توفير المعلومات اليومية لمديري التسويق عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية للمنظمة<sup>1</sup>.

\* كما يعرفه كوتلر بأنه: مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن نظام الاستخبارات عبارة عن تلك المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، و في ظل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها و برامجها التسويقية. و قد تطورت أهمية هذا النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة، و زيادة حرص المؤسسات على معرفة ما يقوم المنافسون بعمله، فنظام الاستخبارات التسويقية يهتم أساسا بنشر المعلومات لتنبه المدير إلى ما يحصل من تطورات جديدة في الأسواق.

## 2- أهمية نظام الاستخبارات التسويقية:

كما أسلفنا بالإشارة، جاء نظام الاستخبارات التسويقية لسد الفجوة المعلوماتية الحاصلة بسبب قصور نظام البحوث التسويقية في تلبية احتياجات إدارة التسويق من المعلومات الضرورية، و سعيا لتحسين نظام الاستخبارات التسويقية يشدد الباحثون على أهمية هذا النظام في توفير المعلومات السرية عن تحركات المنافسين و عن احتياجات المستهلكين أو مشاكل التوزيع أو أية مشاكل تحصل في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، على النحو الذي يسهل مهمة الإدارة التسويقية في تحقيق الاستجابة المطلوبة، حيث توصل الباحث (Francir Joseph Agniter) إلى أن مدير التسويق يميل إلى تقسيم الوقت المتاح له إلى جزأين بحيث يخصص 0.5% من هذا الوقت للبحث عن أخبار السوق و 20% فقط عن للبحث عن الأخبار الفنية و الجوانب الأخرى ذات العلاقة بالنشاط التسويقي، و فيما يتعلق بأخبار السوق لوحدها يخصص المدير 45% من الوقت للأسواق المحتملة و 11% لمفاوضات البيع و 9% للمستهلكين و يوزع الوقت المتبقي على المنافسين و التسعير و الجوانب الأخرى، و عند تحديد مصادر البيانات التي يلجأ إليها مدير التسويق للحصول على الاستخبارات الضرورية وجد أن المديرون يعتمدون على المرؤوسين بنسبة 25% و على المستهلكين بنسبة 22%، و 16% للصحف و المجلات.

<sup>1</sup>- طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية و الحاسبات الآلية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup>-Kotler et Dubois-,op.cit ,p.133

### 3- أنواع الاستخبارات التسويقية:

يمكن تقسيم المخابرات التسويقية وفقا لأكثر من معيار فعلى سبيل المثال إذا اتخذنا درجة المركزية كمعيار فيمكن تصنيف المخابرات التسويقية إلى مخابرات تسويقية مركزية ومخابرات تسويقية لامركزية، ويمكن تقسيمها أيضا وفق درجة رسمية النظام إلى مخابرات رسمية ومخابرات غير رسمية<sup>1</sup>. وفيما يلي موجز شرح موجز لتلك الأنواع:

\* **مخابرات التسويق المركزية:** وتعني وجود وحدة مركزية هي التي تتولى أنشطة المخابرات التسويقية ومن أهم مميزات هذا النظام حدوث ازدواج في المهام والوظائف المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المنظمة لكن في المقابل تعجز تلك الوحدة في اغلب الأحيان عن ملاحقة التطورات اليومية التي تحدث في أسواق المنظمة، وهو ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لتتخذ القرار التسويقي.

\* **مخابرات التسويق اللامركزية:** ويعني ذلك أن أنشطة المخابرات التسويقية يتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المنظمة فقد يكون هناك مخابرات تسويقية لفرع المؤسسة بالمدينة (أ)، ومخابرات تسويقية لفرع المدينة (ب)، ومخابرات لفرع المدينة (ج) فضلا عن المخابرات التسويقية المختصة بأسواق المركز الرئيسي. ومن أهم مميزات هذا النظام رفع كفاءة أداء مسؤولي المخابرات نتيجة زيادة درجة التخصص، إلا أن ما يعيبه هو احتمال ازدواجية الأنشطة أو تجزئة النشاط الواحد إلى عدد من الأنشطة الفرعية.

\* **المخابرات التسويقية الرسمية:** وتعني بها وجود نظام رسمي داخل المنظمة يضم عدد من القواعد والإجراءات المحددة والمكتوبة والسياسات الموضوعية، وهيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمنظمة يتضمن وحدة أو قسم للمخابرات التسويقية والتي عادة ما تكون تابعة لإدارة التسويق وتقوم بالتالي تلك الوحدة بالتجميع الرسمي للمعلومات وتحليلها مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة للمنظمة من أجهزة حاسبات آلية وبرامج وأفراد.

#### \* مخابرات التسويق غير الرسمية:

ويعني ذلك عدم وجود إجراءات مكتوبة لممارسة الأنشطة الاستخبارية أو وحدة تنظيمية محددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل يتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الاتصال المختلفة ومتابعة ما يتم نشره خارج المنظمة من معلومات وأخبار تمس النشاط التسويقي للمنظمة، وهناك العديد من العيوب لهذا النظام مثل تأخر وصول المعلومات المطلوبة لعدم وجود قنوات واضحة تمر منها، وتشويه ملامح المعلومة نتيجة

<sup>1</sup> - نوري منير - محاضرات في نظام المعلومات - جامعة حسينية بن بوعلي الشلف - 2004 - ص: 155

مرورها من شخص لشخص وبصورة غير رسمية مما يؤدي إلى انحراف المعلومة الأصلية عن تلك التي وصلت لمتخذي القرار، وفقدان الكثير من المعلومات التي قد تكون هامة للنشاط التسويقي للمؤسسة.

#### 4- كفاءة و فعالية نظام الاستخبارات التسويقية:

نظرا لما لنظام الاستخبارات التسويقية من أهمية كبيرة في الاتصال المستمر بالبيئة و السوق فإن على إدارة التسويق السعي باتجاه تعزيز كفاءة و فعالية هذا النظام، و بهذا الخصوص يمكن اعتماد الخطوات التالية<sup>1</sup>:

\* **تحسين نشاط استخبارات رجال البيع:** يعتبر رجال البيع "عيون و آذان" المؤسسة في السوق، فهم على تماس مباشر بالمشتريين و البائعين و المنافسين و بالسوق بشكل عام، و هذا الموقع الممتاز لهم يساعدهم على الحصول على البيانات التي قد يتعذر الحصول عليها عن طريق الإحصائيات المتوفرة من خلال أنشطة البيع العادية.

\* **استخدام وسائل أخرى:** بإمكان إدارة التسويق بمحاولات مشابهة مع جهات أخرى (مثل مدراء المبيعات، العملاء، العاملين في مكاتب الإعلان و الترويج... الخ) من أجل تحفيزهم على بذل المزيد من الاهتمام في إنجاز مهمة تجميع البيانات في إطار الاستخبارات، كما يمكن استئجار (واحد أو أكثر) من المتخصصين في جمع الاستخبارات التسويقية.

#### المطلب الرابع: الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية:

تزداد الحاجة إلى المعلومات التسويقية و وجود نظام للمعلومات التسويقية في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى وذلك نظرا للتغيرات الحاصلة في القوى البيئية و الظروف الداخلية للمؤسسة. فالحاجة إلى نظام للمعلومات التسويقية تنبع عن عدد من العوامل من أهمها<sup>(1)</sup>:

1 - التحول من التسويق المحلي إلى التسويق الوطني ثم إلى التسويق الدولي، حيث تتجه معظم المنظمات إلى توسيع نطاق تغطيتها الجغرافية و عولمة أنشطتها مما أدى إلى تزايد حاجة المديرين إلى المعلومات التي تتطلب وجود نظام فعال يزود المديرين بالمعلومات في الوقت و بالجودة المناسبين.

2 - زيادة التركيز على الاستجابة لرغبات المشتريين بدلا من التركيز على تلبية احتياجاتهم، فمع زيادة دخول العملاء و ارتفاع مستوياتهم المعيشية زادت رغبتهم في اقتناء السلع التي تشبع رغبتهم، مما دفع المؤسسات إلى الاستعانة بأنظمة فعالة للمعلومات تزودها برغبات هؤلاء العملاء حتى يمكنها الاستجابة لهذه الرغبات و التأثير فيها أيضا.

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيد، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره - ص: 308

3- التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية، فنتيجة لتنوع العلامات التجارية و تميز المنتجات و تزايد الاعتماد على وسائل الإعلان، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على جوانب تسويقية مختلفة\* بخلاف السعر في مواجهة المنافسة، مما دفع المؤسسات إلى الاستعانة بأنظمة فعالة للمعلومات بشأن تأثير هذه الأدوات التسويقية، و بالتالي لا بد أن يكون لديها نظام كفاء للحصول على هذه المعلومات.

4- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات و تطبيقات الاتصالات عن بعد و بروز مفهوم التجارة الالكترونية يلزم المنظمات ليس فقط بإنشاء نظام معلومات للتسويق و لكن أيضا بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بما لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

5- انفجار المعلومات فكمية المعلومات و البيانات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها تفوق ما هو مطلوب منها، و هذا يحتاج إلى تحديد المطلوب منها (إدارة المعلومة)، و تساعد الحاسبات الآلية كثيرا في مجال تشغيل المعلومات، فهي تمد الإدارة بوسائل سريعة لتشغيل الكم الهائل من المعلومات التسويقية.

### **المطلب الخامس: علاقة نظام المعلومات التسويقية بأنظمة المعلومات الإدارية الأخرى**

انسجاما مع مفهوم نظرية النظم بخصوص إمكانية تجزئة النظام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة، و نظرا لتعدد النشاطات التي تمارس داخل المنظمة الواحدة بالشكل الذي يستلزم أنواع مختلفة من المعلومات تنسجم و طبيعة القرارات التي تتخذ في ظل هذه النشاطات، فإن هناك اتجاهات قويا بين المختصين في مجال نظام المعلومات و إدارات المنظمات بخصوص تصميم أنظمة معلومات فرعية متخصصة تتبع تلك النشاطات و تقوم بخدمتها من خلال توفير المعلومات الضرورية الخاصة باحتياجات كل نشاط، و هذه الأنظمة الفرعية المتخصصة هي<sup>1</sup>:

- نظام معلومات التسويق.
- نظام المعلومات المالية/ المحاسبة.
- نظام معلومات الموارد البشرية.
- نظام معلومات الإنتاج.

إن التجزئة وفق التصور أعلاه مشروطة بتحقيق التكامل فيما بين هذه الأنظمة الفرعية حيث يعتبر هذا التكامل مسألة حتمية محققة، ذلك لوجود الاعتمادية فيما بين هذه الأنظمة الفرعية، بحيث

\* مثل: اعتماد علامات معروفة، تمايز المنتجات، تنشيط المبيعات، الإعلان، طرق التوزيع..... الخ.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة و محمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 22

تغدو عند إنجازها لمهامها كمجموعة متكاملة و ليست مجرد أنظمة مستقلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض.

إن التكامل بين هذه الأنظمة الفرعية يمكن أن يتحقق و بطرق مختلفة واحدة من هذه الطرق تتمثل بالتدفق الفعلي أو المحتمل للمعلومات فيما بينها، فالتدفق يعد مهما جدا خاصة عندما تكون هذه المعلومات و الموجودة في نظام فرعي معين مطلوبة من قبل النظام الفرعي الثاني، و عندما يتعذر توليد هذه المعلومات من قبل هذا النظام الفرعي الأخير أو أن توليدها يكلف كثيرا أو يتم بصورة بطيئة أو بصورة غير دقيقة بالمقارنة مع حالة استخدام المعلومات الجاهزة المقدمة من قبل النظام الفرعي الأول ، بتعبير آخر فإن مخرجات نظام فرعي معين من " المعلومات " سوف تشكل " بيانات " النظام الفرعي الآخر و العكس بالعكس وما يترتب على ذلك من وجود تكامل قوي يمنع حالات الخلل التي تعيق ذلك التدفق بالشكل المطلوب.

و من طرق التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية الحالة التي يشترك فيها أكثر من نظام معلومات فرعي في إيجاد نوع من المعلومات تلبية لاحتياجات نظام معلومات فرعي ثالث بحيث يتعذر إيجاد مثل هذه المعلومات أو يتعذر الاستفادة منه إلا في حالة تحقيق المشاركة بين ذلك النظامين الفرعيين مثال ذلك : اشتراك نظام المعلومات المالية و نظام معلومات الإنتاج في إيجاد المعلومات الخاصة بتكلفة السلعة و التي تعتمد كأساس في تحديد السعر لاحقا.

كما يمكن أن يتحقق هذا التكامل عندما يشترك أكثر من نظام معلومات فرعي في الحصول على ذات المدخلات "البيانات" من مصدر توليد واحد لتوليد معلومات تستخدم في أغراض مختلفة مثال ذلك المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات التي يولدها نظام المعلومات التسويقية و التي تستخدم كمدخلات من قبل نظام المعلومات المالية في احتساب التكاليف و نظام المعلومات للإنتاج في تقرير جدولة الإنتاج. مما سبق فإن التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية يجب أن يتحقق بالشكل الذي يسمح بتدفق المعلومات فيما بينها في شكل روتيني و يتمثل هذا التكامل في أنظمة المعلومات اليدوية في صيغة النقل المادي للمعلومات من موقع عمل إلى آخر عندما يتولى العاملون في المجالات الكتابية تنسيقها مع المعلومات القادمة من أنظمة معلومات فرعية أخرى.

أما في أنظمة المعلومات القائمة على الحاسبة الالكترونية فإن عملية التكامل تتحقق و على نحو متصاعد و متسارع عندما تتدفق المعلومات بين الأنظمة الفرعية و بشكل أوتوماتيكي من قبل الحاسبة الالكترونية ذاتيا (الصندوق الأسود) أو من قبل القائمين بعملية تغذية البيانات و تبدى الإشارة هنا إلى

أن الهدف الأساسي لكل عملية تطوير لنظام المعلومات في المنظمة فإنما ينصب و بشكل أساسي على تحقيق المزيد من التكامل و تصعيد وتأثره بين أنظمة المعلومات الفرعية.

و يستلزم تكامل الأنظمة الفرعية ابتداءً تحديد صنع التفاعلات المهمة و المحتملة بين هذه الأنظمة و تقع مسؤولية هذا التحديد على مدراء الأنظمة الفرعية ذلك لأنه قد لا يدرك بعض المدراء أن أنواعاً محددة من المعلومات الموجودة في نظامهم الفرعي مفيدة لأنظمة أخرى أو أنهم لا يعرفون بأن المعلومات المتاحة في الأنظمة الأخرى مفيدة لإنجاز أنشطتهم، و يمكن تحديد هذا التفاعل على نحو أفضل عند التفكير بتخطيط و تصميم الأنظمة حقا بدلا من التخطيط و التصميم لكل نظام على نحو مستقل.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية تأخذ ثلاثة أشكال ل على مستوى المنظمة الواحدة، فقد يكون التكامل عمودي نزولا من قمة الهرم المنظمي إلى قاعدته أو العكس و يتحقق هذا التكامل على الأغلب لأن المدراء يدركون ضرورة تدفق المعلومات عبر خطوط السلطة الرأسية صعودا و نزولا، كما أنهم يدركون ما هي المعلومات التي يتيحها النظام المرتبط بهم بالمقارنة مع الأنظمة الأخرى التي تعمل خارج إمرتهم و نطاق سلطتهم الرأسية، و قد يكون التكامل أفقيا في إطار سلسلة الأوامر للوظيفة الواحدة مثال ذلك تكامل المعلومات التي تتدفق عبر نظم المعلومات لعدد من أقسام الإنتاج بنفس طريقة تدفق المواد الخام و السلع عبر خطوط الإنتاج، و الشكل الثالث يتمثل بالتكامل عبر الوظائف و الذي يستلزم وجود أنظمة المعلومات التي ترتبط بالمجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة و يحصل عندما تتدفق المعلومات من نظام المعلومات التسويقية إلى نظام معلومات السيطرة على الخزين ومن هذا النظام الأخير إلى نظام المعلومات المحاسبية.

### المبحث الرابع: أنواع المعلومات التسويقية ومصادرها:

الحقيقة الجوهرية التي يجب التأكيد عليها هي أن القرارات التسويقية يجب أن تصنع في ظل الإدراك الكامل لمتغيرات عدة أهمها ظروف السوق والمنافسة والمستهلكين ... إلخ، فجودة القرارات تعتمد على جودة المعلومات التي تستخدم في صنعها أو بتعدد وتنوع المعلومات التي تحتاجها الإدارة التسويقية، كما تتعدد مصادر البيانات التي تعتمد كمدخلات لتوليد هذه المعلومات الأمر الذي يتطلب بدوره تحليل حاجات صانعي القرارات.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى أنواع المعلومات التي تحتاجها الإدارة التسويقية عند ممارستها لنشاطاتها، وكذلك المصادر الأساسية التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات الضرورية لتوليد المعلومات، كما سنتطرق للاتجاهات المختلفة في تحليل حاجات المستفيدين من المعلومات.



## المطلب الأول: أنواع المعلومات التسويقية:

تنبع أهمية تحديد أنواع المعلومات التسويقية من أهمية تحقيق فاعلية نظام المعلومات التسويقية والتي تقاس بمدى قدرة النظام على تلبية احتياجات المستخدمين من المعلومات ذلك لأن الخطأ في هذا التحديد يؤدي إلى عجز النظام عن تلبية احتياجات المستخدمين وينعكس ذلك سلباً على فاعلية النظام، وتجد هذه الأهمية مبرراتها في الجوانب التالية:

- قد يصل الإدارة فيض كبير من المعلومات التي تكون مزيجاً من المعلومات المفيدة وغير المفيدة إلى درجة يصعب معها تمييز المعلومات الضرورية المطلوبة.
  - تتناثر المعلومات وتصبح شظايا بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة من دون وجود النظام أو الوسيلة التي تكفل تكاملها.
  - قد تكون المعلومات موجودة ومتاحة لدى أفراد آخرين أو أقسام أخرى ولا يتم إبلاغها وتوصيلها إلى الجهات التي تظهر حاجتها لها نتيجة لأسباب شخصية أو لتجاهل مضامينه أو سوء تقدير مدى أهميتها للحياة الأخرى.
  - قد يتم تسليم معلومات خاطئة إلى متخذي القرارات أو قد تسلم معلومات صحيحة لهم ولكن بشكل يصعب الاستفادة منها.
  - قد لا تصل المعلومات الصحيحة إلى المستفيد المناسب في الوقت المناسب.
- وتختلف أنواع المعلومات التسويقية باختلاف وجهات نظر المدراء الذين يحصلون عليها وأهم وجهات النظر (التصنيفات المفيدة) بهذا الصدد ما يلي<sup>1</sup>:
- 1- المعلومات حسب طبيعة النشاط الإداري:** تختلف المعلومات التي تحتاجها الإدارة التسويقية تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط الإداري واستناداً لهذا التصنيف يمكن ذكر الأنواع التالية:
- \* **المعلومة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:** والتي تساهم في صياغة ومراقبة أهداف المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، تحديد الفعاليات والسياسات ... إلخ، مثال ذلك: المعلومات الخاصة بإضافة تشكيلة جديدة من السلع، الانسحاب من سوق معينة، تغيير منافذ التوزيع ... إلخ.
- \* **المعلومات الخاصة بالرقابة الإدارية:** والتي تساهم في ترشيد اختيار البدائل الخاصة باستخدام الموارد المتاحة للإدارة التسويقية، مثال ذلك: المعلومات الخاصة بزيادة عدد الوكلاء في سوق معينة، تغيير تخصيصات الإعلان بين الأسواق أو السلع أو وسائل الإعلان المختلفة ... إلخ.

<sup>1</sup> - تيسير العجمارة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 75

\* المعلومات الخاصة بالرقابة التشغيلية: والتي تساهم في إنجاز العمليات اليومية للمنظمة مثال ذلك: المعلومات الخاصة بمتابعة نشاط رجال المبيعات اليومية.

2- مصادر توليد المعلومات: ويتم تصنيفها كآلاتي:

\* المعلومات من جانب البائعين مقابل المشترين (وجهة النظر السائدة في السوق): وتتضمن: المعلومات من جانب البائعين وتكون على نوعين:

- معلومات المبيعات: والتي تتضمن معلومات المبيعات الخاصة بالمنظمة بحد ذاتها وبالمبيعات المتعلقة بالصناعة ككل، مصنفة حسب السلع، مناطق البيع، حجم الطلبات، نوع المستهلكين ... إلخ.

- معلومات التكاليف: تشير التكاليف التسويقية إلى جميع أنواع المعلومات المتعلقة بالنفقات المبذولة من قبل الإدارة التسويقية عند ممارستها الأنشطة التسويقية وتتضمن التكاليف الخاصة بالمنظمة ذاتها ومعلومات تكاليف المنظمات الأخرى ضمن الصناعة.

\* المعلومات من جانب المشترين: وتكون على نوعين أيضاً:

- المعلومات عن فرص التسويق: تشير الفرص التسويقية إلى الاستيعابية القصوى لسوق معينة لشراء واستهلاك السلع والخدمات.

- معلومات عن سلوك المستهلكين: تتعلق بالأنماط الاستهلاكية وتفسير سلوك المستهلكين أي تحديد مختلف مجموعات المستهلكين الذين يمثلون جانب المشترين بالسوق وتوضيح سلوك هذه المجموعات اتجاه مختلف السلع والخدمات.

3- المعلومات حسب أسلوب تجميعها: يمكن تصنيف المعلومات حسب أسلوب تجميعها إلى نوعين هما:

\* المعلومات الأولية: وهي المعلومات التي يتم تجميعها لأول مرة من مصادرها الأصلية (المستهلكين، العملاء، رجال البيع، المستندات ... إلخ) وذلك لمواجهة استخدامات خاصة أي لأغراض دراسة وحل مشكلة.

\* المعلومات الثانوية: وهي المعلومات التي تكون موجودة وسبق أن تم تجميعها من قبل جهات أخرى لأغراضها الخاصة، عليه نجد أنه عادة لا يباشر بتجميع المعلومات الأولية عن موضوع إلا بعد التأكد من عدم توفر المعلومات الثانوية عن هذا الموضوع.

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

■ تستلزم إجراء دراسات وأبحاث قليلة جداً لأن مصادرها معروفة ومحددة.

- تكاليف تهيئتها تكون بسيطة وضمنية مع عناصر التكاليف الأخرى.
- يتم تحصيلها من داخل المنظمة من النشاطات الخاصة بها.
- أما المعلومات الخارجية فإنها تتميز بالآتي:
- تستلزم دراسات وأبحاث شاملة نظراً لتعدد وتنوع مصادرها.
- يتم تجميعها بواسطة جهات مستقلة متخصصة بهذا العمل.
- تحمل المنظمة الكثير من التكاليف والمتمثلة بالمبالغ المدفوعة مقابل الحصول عليها.
- تتعلق بالنشاطات الخاصة بالمنظمات الأخرى.

#### 5- المعلومات حسب مستوى الدقة: ويمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية:

\* **الحقائق:** الحقيقة عبارة عن حادثة أو ظرف يمكن ملاحظته مباشرة وهي أبسط أنواع المعلومات التسويقية، يعتمد المدراء بشكل كبير على الحقائق التي يلاحظونها بأنفسهم أو التي ترد إليهم عن طريق تقارير رجال البيع، المدراء الآخرين، العملاء ... إلخ.

\* **التخمينات:** تختلف التخمينات عن الحقائق من حيث كون التخمينات تستند على الاستنتاجات والإجراءات الإحصائية بدلاً من الملاحظة المباشرة، وتستند التخمينات على العينة وبذلك فهي تخضع لأخطاء العينة، وتقوم كذلك على آراء المستهلكين بدلاً من الملاحظة المباشرة وبذلك فهي تخضع أيضاً لأخطاء القياس.

\* **التنبؤات:** تختلف التخمينات عن التنبؤات من حيث أن الأخيرة تتعلق وتهم بالمستقبل في حين تتعامل التخمينات مع الماضي والحاضر.

\* **الإشاعات:** تختلف الإشاعات عن الحقائق من حيث النقص المفترض في موثوقية مصدرها وكونها تتعارض مع بعضها البعض أو مع الحقائق المعروفة من هنا كان من الضروري حسم الإشاعات بأسلوب أو بآخر، ومما هو جدير بالذكر أن الإشاعات قد تكون المصدر الوحيد المتاح لبعض أنواع المعلومات وخاصة تلك المتعلقة بخطط المنافسين.

#### المطلب الثاني: مصادر المعلومات التسويقية:

تنوع وتعدد المصادر التي يتم الاعتماد عليها في تجميع البيانات الضرورية لتوفير المعلومات التسويقية، ولكي تتمكن المنظمة من الاستمرار في عملياتها الإنتاجية يجب أن تحاول الاتصال مع العالم الخارجي المتمثل بكل ما يؤثر في عملياتها الإنتاجية وبالعالم الداخلي المتمثل بالأنظمة والمواد الداخلية في عملياتها سواء من ناحية الإنتاج أو البيع، وتختلف قنوات الاتصال المتعددة اختلافاً مبيناً فيما يتعلق بمدى فاعليتها وحجم الجمهور المستفيد منها.

وعلى العموم تنقسم مصادر المعلومات التسويقية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:<sup>1</sup>  
أولاً: المصادر الداخلية:

وهي المعلومات المتاحة داخل المؤسسة والتي تقدمها الإدارات المختلفة عن نتائج أعمالها ويمدنا النظام المحاسبي المطبق داخل المؤسسة بالعديد من البيانات عن المبيعات والتكاليف والمخزون السلعي والتدفقات النقدية وحسابات العملاء وهذه المعلومات تساعد على تحديد الوضع الحالي للمؤسسة ونشاطها من الناحية التسويقية.

وتختلف المصادر الداخلية للحصول على المعلومات بحسب نوع المؤسسة التي تقوم بها.

- 1) معلومات تتعلق بالتمويل.
- 2) معلومات متعلقة بالإنتاج.
- 3) معلومات متعلقة بالمبيعات.
- 4) معلومات متعلقة بالموارد البشرية.
- 5) معلومات تتعلق بالبحث والتطوير.

ثانياً: المصادر الخارجية:

تحتاج المؤسسة إلى العديد من البيانات والإحصاءات التي تعدها الأجهزة الرسمية أي من المنظمات العليا كاليئات والمؤسسات والوزارات وكافة المعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات والمعلومات المتعلقة بكافة الوقائع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية ... إلخ، وتكون إما من مصادرها الأولى أو وصول هذه المعلومة بعد نشرها بدون تحريف كالمعلومات المتوفرة في المجموعة الإحصائية مثل عدد السكان والفئات العمرية ومتوسط دخل الفرد.....إلخ.

ومعلومات تصل من مصدر غير رسمي (ثانوي) قبل نشرها وهي معلومات غير دقيقة حيث يمكن إجراء تحليلها وبعض التعديلات حين نشرها مثل المعلومات الموجودة في الغرف التجارية والصناعية ونشرات التأمين والمصارف ... إلخ.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ومصطفى محمود أبوبكر - بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية - الدار الجامعية الإسكندرية 2002 -

### المطلب الثالث: تحليل حاجات المستفيدين من المعلومات التسويقية

تبدأ عملية التخطيط للمعلومات المطلوبة من نقطة إعداد التوقعات عن حاجات صانعي القرارات إلى بعض المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الحاضرة المستهدف حلها، أو كمتطلبات مستمرة متجدد لصانعي القرارات مع تجدد واستمرارية الأنشطة التي تستلزم معلومات محددة لإنجازها، وعندما يتم تحديد هذه الحاجات فإن الخطوة الثانية هي تحليل حاجات المستفيدين من المعلومات المطلوبة، وقبل الحديث عن الاتجاهات المختلفة في تحديد حاجات المستفيدين من المعلومات تقتضي الضرورة التأكد من الملاحظات التالية<sup>1</sup>:

- 1- تعد هذه العملية المسؤولة الأولى لصانعي القرارات من المعلومات (بالاشتراك والتعاون مع محلي النظم المساهمين في تصميم النظام أو تطويره) إذ يجب على هؤلاء - صانعي القرارات - تحديد أو كحد أدنى توقع حاجاتهم من المعلومات الضرورية قبل ظهور المشكلة واستفحائها أو المعلومات التي تستخدم لإدراك المشاكل التي ظهرت.
- 2- يتمثل الغرض من هذه العملية بحصر المعلومات المتعلقة بالمشاكل أو الفرص المطلوب اتخاذ القرار بشأنها، وذلك لأجل تجنب العشوائية وهدر الجهد والوقت على بعض المعلومات الهامشية التي ليست لها علاقة بالمشكلة أو الفرصة، الأمر الذي يتطلب اعتماد خطة سليمة ومتكاملة بهذا الصدد.
- 3- تتنوع وتتباين حاجات المدراء صانعي القرارات من المعلومات تبعاً لتباين المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي.
- 4- يعتمد تحليل حاجة صانعي القرارات من المعلومات المطلوب توفيرها على مقدار الوقت المتاح والموارد المتاحة، إلى جانب المهارة الشخصية للقائمين بهذه المهمة، كما يتوقف مقدار توفر الموارد لأجل الحصول عليها والتي يتم تحديدها من خلال طرق عدة.
- 5- من الصعب قبول الافتراضات التالية:
  - أن كل المعلومات ستكون متاحة بالكامل.
  - أن كل المعلومات المتاحة (حتى وإن كانت ملائمة ومطلوبة) من الممكن توفيرها على نحو نظامي وكفاء.

وفي الحقيقة هناك الكثير من المتغيرات التي تجعل من الصعوبة تحديد كل المعلومات الضرورية المطلوبة، على النحو الذي يتعذر معه تحليل حاجات المستفيدين من المعلومات الضرورية والمفيدة.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 91

مما سبق تقتضي الضرورة التحليل السليم لحاجات المستفيدين من المعلومات ولتحقيق ذلك يمكن اعتماد أربعة أساليب هي<sup>1</sup>:

\* أسلوب الاستفسار المباشر لصانعي القرارات عن حاجاتهم من المعلومات المطلوبة والتي يرغبون بتوفيرها، ويتم الاستفسار إما من خلال المقابلة الشخصية أو استمارة الاستبيان.

\* القيام بتحليل هيكل القرارات في المنظمة، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على شبكة القرارات التي تصنع من قبل الإدارة في مختلف المستويات الإدارية وفي مختلف تشكيلات المنظمة، ويتم هذا التحليل من خلال فريق من محليي النظم الذين يمتلكون الخبرة الضرورية في تحديد التشكيلات المنظمة وهيكل الصلاحيات وحدود المسؤوليات وأنواع القرارات، ومن ثم أنواع المعلومات الضرورية لصنع كل قرار.

\* أسلوب المعاينة الفعلية لبيئة صانعي القرارات يؤكد هذا الأسلوب على الابتعاد عن الأسلوب التقليدي في تحديد حاجات صانعي القرارات من المعلومات والمتمثل بتوجيه الاستفسارات لما لهذا الأسلوب من عيوب جوهرية تتمثل في عبئ إعداد الاستفسارات.

\* الأسلوب الأخير يجمع الأساليب الثلاثة المذكورة أعلاه، أي اعتماد أسلوب المعاينة الفعلية لبيئة متخذ القرار خلال فترة زمنية وتحليل شبكة القرارات خلال هذه الفترة مع محاولة الاستفسار عن وجهات نظر صانعي القرارات عن الجوانب التي يمكن أن تسهم في الوصول إلى الصيغة الأفضل لتحليل حاجات صانعي القرارات من المعلومات، ويعتبر هذا الأسلوب على الرغم من صعوبته وتكلفته هو أفضل الأساليب.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 93

## خلاصة الفصل الأول:

إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات يتوقف على الحصول على المعلومات التسويقية والتي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر وبعده طرق ولقد حاولنا في هذه الفصل إبراز مفهوم التسويق ومراحل تطور الفكر التسويقي مع التعريف بعناصر المزيج التسويقي الذي يعتبر أساس النشاط التسويقي، ثم تعرضنا بعد ذلك إلى كيفية تنظيم إدارة التسويق، وباعتبار نظام المعلومات هو المزود الرئيسي للمؤسسة بما تحتاجه من معلومات عن يجري في محيطها الداخلي والخارجي على السواء فقد قمنا بالتعرض في البداية إلى أساسيات ومفاهيم في نظم المعلومات بصفة عامة وذلك من خلال التعريف بالنظام وموارده ومكانته والدور الذي يلعبه في المؤسسة وكذلك إبراز الخصائص والوظائف المتمثلة في جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومة وإرسالها لتشكيل أداة اتصال بين كل الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة. وبما أن نظام المعلومات التسويقية هو أحد هذه الأنظمة الفرعية وحتى يستجيب لهذه الوظائف ويؤديها حسب أهداف المسيرين فقد قمنا بإبراز كيفية تصميمه والطرق المنتهجة في ذلك وذلك من خلال التعريف بنظام المعلومات التسويقية ومراحل تطوره، وكذلك العناصر المكونة له والمتمثلة في المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات، والتغذية العكسية، لتتطرق بعد ذلك إلى الخصائص المميزة له، بعد ذلك قمنا باستعراض النظم الجزئية المكونة له والتي تتمثل في نظام بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية ونظام تشغيل البيانات الداخلية، وكذلك الحاجة إليه هذا بالإضافة إلى العلاقة التكاملية بينه وبين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

وخلصنا إلى أن نظام المعلومات التسويقية يعبر عن هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات والمصمم بغرض جمع ومعالجة المعلومات وتوزيعها في الوقت المناسب من أجل تحسين أداء النشاط التسويقي

ونظرا إلى أهمية تحديد أنواع المعلومات التسويقية في تحقيق فاعلية نظام المعلومات التسويقية فقد قمنا بتحديد نوعية المعلومات المطلوبة من قبل صانعي القرارات التسويقية، وكذلك مصادر هذه المعلومات والمتمثل في أساسا في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وفي الأخير حاولنا رصد أو تحليل حاجات صانعي القرارات التسويقية من المعلومات وذلك من أجل إن تكون الدقة والفعالية هي السمات التي تتم على أساسها عملية اتخاذ القرارات.

### تمهيد:

مهما اختلفت طبيعة الانسان ومركزه الاجتماعي والثقافي، ووضع الاقتصاديين والتعليمي، فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المنهج العلمي معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية، وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة له ووظيفة طبيعية لسعيه نحو إشباع حاجاته الأساسية وتسيير أموره اليومية. ولكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات، فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين، والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين بدائل متعددة، وما دامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات وفي المجالات الاقتصادية تزداد هذه الحالات والمشاكل تعقيدا، أو تصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من اثر كبير على نشاط القطاعات الاقتصادية، وغالبا ما يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة. لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسيا كان أم اقتصاديا أم ثقافيا لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه. إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في كافة أنشطة المنظمة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، حيث أصبح البعض يصف عملية اتخاذ القرارات بأنها هي محور العملية الإدارية وان نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على مدى القدرة والكفاءة لإدارتها في اتخاذ القرارات الناجحة. وعن هذه العملية الإدارية (عملية اتخاذ القرارات) وتطورها التاريخي والخطوات التي يجب أن تمر بها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك بعض الأساليب الحديثة المستخدمة في هذا المجال رأينا أننا ندرس في هذا الفصل:

المبحث الأول: التعريف بالإدارة التسويقية وبعض أنشطتها.

المبحث الثاني: مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الرابع: بعض الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات



## المبحث الأول: التعريف بالإدارة التسويقية وبعض أنشطتها

إن العامل الأساسي المحدد لنجاح أية مؤسسة هو الإدارة ومدى ما يتوفر بها من مقدرة على الموازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والمتغيرات البيئية الخارجية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وذلك من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية.

### المطلب الأول: تعريف إدارة التسويق

إن نشاط الإدارة التسويقية هو أحد الأنشطة التي تقوم بها الإدارة بصفة عامة، وقبل الوقوف على هذا الدور وتقديم وظائف ونشاط إدارة التسويق بالمنظمة، نعطي أولاً بعض التعاريف للإدارة بصفة عامة.

- الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه جهود مجموعة من الأفراد للعمل نحو هدف مشترك<sup>1</sup>.  
- تمثل الإدارة نوعاً من أنواع التعاون البشري الذي ينظم جهود الأفراد لتحقيق أهداف مختلفة سواء كانت علمية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية باستخدام الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة<sup>2</sup>.

- الإدارة هي التنسيق للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية المحيطة بالسائدة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة هي عملية تنظيم للموارد المتاحة (المادية والبشرية) من خلال عمليتي التخطيط والتوجيه لتحقيق أهداف مختلفة واتخاذ قرارات ملائمة والرقابة على نواتج هذه العمليات.

تلك هي الإدارة بصفة عامة، أما الإدارة التسويقية فيمكن أن تعرف بأنها:

تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة البرامج التي تصمم من أجل إتمام عمليات التبادل المطلوبة مع السوق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد ذلك على توافق ما تقدمه المنظمة مع حاجات ورغبات السوق المستهدفة، وكذلك على استخدام التسعير الفعال والاتصالات والتوزيع من أجل إعلام السوق وإيجاد الدافع لديه وخدمته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني- الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتيجية- مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص: 37.

<sup>2</sup> - ناديا أيوب - نظرية القرارات الإدارية- الطبعة الثالثة - منشورات جامعة دمشق- 1997، ص: 01

<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري- إدارة الأعمال - الدار الجامعية - مصر- 1998، ص: 12

<sup>4</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم- التسويق المعاصر - مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي- مصر- 1988- ص: 18

- وينطوي هذا التعريف لإدارة التسويق على جوانب أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- أن إدارة التسويق شأنها شأن أي وظيفة أخرى من وظائف المنظمة ( الإنتاج، التمويل، الأفراد.....الخ) تمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة .
  - 2- أنها - كأى عمل إداري- نشاط هادف ، بمعنى أن لها غايات محددة تسعى إلى تحقيقها، وهدف إدارة التسويق هو إتمام عملية التبادل مع الأسواق المستهدفة. وفي نفس الوقت فإن هذا الهدف يعتبر جزءا من أهداف المنظمة ككل.
  - 3- إن إدارة النشاط التسويقي تقوم على استخدام أدوات ووسائل محددة وهي عبارة عن مكونات أو عناصر المزيح التسويقي.
  - 4- يشير هذا التعريف إلى أهمية التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المنظمة .
- وباعتبار أن إدارة التسويق هي إحدى أقسام المنظمة المعنية أكثر بتحقيق بعض الأهداف نظرا لتعاملها الدائم مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وهذا ما يدفعنا لتقديم بعض وظائف إدارة التسويق والتي وردت في التعاريف المقدمة آنفا.

### المطلب الثاني: وظيفة التخطيط التسويقي

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط هو الإجراء الذي يسمح للمنظمة بالتحضير والحفاظ على العلاقة الضيقة بين مواردها وأهدافها من جهة والإمكانيات المتاحة في السوق من جهة أخرى وتمثل خصوصا في تحديد وتسيير الأنشطة التي اختارتها المنظمة للإستثمار.

إن التخطيط هو إحدى الوظائف الإدارية في عملية التسيير وتعتمده كل المؤسسات التي تسعى إلى احتلال مكان في السوق من خلال وضع خطط إستراتيجية، والإدارة التسويقية معنية أكثر بهذه الوظيفة بحكم إرتباطها بالسوق مباشرة والتعامل معه وهو ما يدفعها إلى تسطير الأهداف التسويقية ووضع خطط قصيرة وطويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها، وتساعد الخطط التسويقية في تنسيق أنشطة إدارة التسويق، وهي تحدد المسؤولية وترشد وتوجه المديرين إلى ما يجب عمله ومتى يجب القيام بكل عمل معين. وبحكم تعدد أنشطة الإدارة التسويقية فهي مضطرة إلى وضع خطط لكل أنشطتها مثل وضع خطة لتصميم منتج جيد ، كذلك التخطيط لكيفية تصريف المنتجات المتمثلة في مسالك التوزيع، والتخطيط كذلك للترويج وما ذا يمكن أن تجنيه جراء ذلك .

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم- التسويق المعاصر - مرجع سبق ذكره -ص:18

- ويمكن حصر مجالات التخطيط التسويقي في المجالات التالية<sup>1</sup>:
- \* - يشجع التفكير العلمي والمنطقي في السوق.
  - \* - يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل وإدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
  - \* - يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
  - \* - يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان.
- ومما لا شك فيه أن لكل مؤسسة أو مشروع أو نشاط مهما كان نوعه هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف قصيرة المدى مثل سعي المنظمة إلى تحقيق أقصى ربح في الأجل القريب، أما إذا كان التوسع في النشاط والنمو من أهداف المنظمة فإن تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال الآجال الطويلة، لكن ورغم وجود أهداف متنوعة ومختلفة داخل أقسام المنظمة فإن التنسيق فيما بينها هو الذي يجب أن يطبعها وذلك من أجل تحقيق الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، كما أن المنظمات اليوم لا تتعامل مع أهداف بسيطة ولكنها تستهدف تحقيق أهداف مركبة بسبب التفاعل المستمر مع البيئة والتحرك السريع في السوق، من حيث المنافسة والأسعار والمستهلك وعادات الشراء ومنافذ التوزيع والأعمال الدولية.... الخ.
- من الطبيعي أن تكون الأهداف التسويقية متنوعة ومختلفة وهو ما يحفز المنظمة إلى السعي إلى حصرها ووضع خطط وبرامج لتحقيقها ومن بين هذه نجد<sup>2</sup>:
- تحديد وقياس الطلب الخاص بمجموعة أو أكثر من المستهلكين أو المشتريين على سلعة أو خدمة خلال فترة زمنية محددة.
  - ترجمة هذا الطلب في شكل منتجات أو خطوط منتجات.
  - وضع وتنفيذ الخطة اللازمة لتوفير المنتجات وإعلام المستهلك بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباته.
  - السعي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة من خلال تكثيف عملية الإنتاج وتخفيض التكاليف عن طريق التحكم في الأعباء.
  - إحتلال مكانة في السوق والتوسع فيه.
  - السعي إلى تحقيق البقاء.

<sup>1</sup> - فريد النجار - إدارة منظومات التسويق العربي والدولي - مؤسسة شباب الجامعة مصر 1999 - ص: 114

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني - الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجيات - مؤسسة شباب الجامعة مصر 1996 - ص: 41

إن السعي إلى تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا عن طريق تكاتف وتضافر جهود مختلف الإدارات مع الإدارة التسويقية وذلك بوضع برامج ورسم خطط يلتزم الجميع بالسير عليها والسهر على تطبيقها.

### المطلب الثالث: اتخاذ القرارات التسويقية

إن عملية اتخاذ القرارات تعد المحور الأساسي لعملية التسيير بالإضافة إلى وظائف التسيير الأخرى، وتتمثل المشاكل التي تواجهها الإدارة التسويقية عادة في مشاكل المزيج التسويقي وكذلك دخول الأسواق. ومن هنا فهي مضطرة - الإدارة لتسويقية- لدراسة هذه المشاكل والعقبات خصوصا وأن القرارات التسويقية تعتبر جد معقدة لأن السوق تحكمه عوامل بيئية متغيرة وغير مستقرة، كما أن بعض القرارات يفصلها عامل الزمن مثل: قرارات الإنتاج وتصميم منتج وقرارات البحث له عن مسالك توزيع .

#### 1- قرارات المنتج:

بعد تحليل الفرص التسويقية وقياسها وتحديد مزيج المنتجات والجهود التسويقية اللازمة وكذلك أهمية هذه المنتجات بالنسبة للمستهلك، تقوم الإدارة التسويقية باتخاذ قرارات تخص المنتجات والهدف الأساسي هو تحقيق نمو في المبيعات وضمان بقاء المنظمة ومن خلاله أيضا الاحتفاظ بالحصة السوقية ومحاولة توسيعها، ومن ضمن الاسئلة التي قد تطرح أمام الإدارة التسويقية نجد<sup>1</sup>:

- ما هي المنتجات المطلوب بيعها؟

- هل يجب إدخال منتجات جديدة؟

- هل يجب إلغاء بعض المنتجات القائمة؟

- كيف يمكن تمييز السلعة؟

- ما هي الخدمات اللازمة ما بعد البيع؟

- ما هي التكلفة المثالية للإنتاج على المنتج؟

#### 2- قرارات التسعير:

تعتبر قرارات التسعير من أكثر القرارات تأثيرا على جميع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي من حيث ترتيب أهمية التسعير على الإستراتيجية التسويقية حيث يصنفه البعض في المرتبة الأولى.

ومن أمثلة قرارات التسعير نجد<sup>2</sup>:

- تحديد سعر الوحدة من السلعة.

<sup>1</sup> - فريد النجار-إدارة منظومات لتسويق العربي والدولي-مرجع سبق ذكره- ص:239

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف- التسويق: وجهة نظر معاصرة- مكتبة الإشعاع الإسكندرية - بدون سنة نشر- ص:534

- تحديد أسعار الترويج وأسعار المناطق الجغرافية.
- تسعير السلع الجديدة.
- اختيار سياسات التسعير.
- تحديد نسب رفع أو تخفيض الأسعار.

### 3- قرارات التوزيع:

نظرا لأهمية التوزيع بالنسبة للمنظمة ومدى اختيار قنوات تصريف منتجاتها باعتباره المنفذ الذي يصل المنظمة بالمستهلك، فإن القرارات المتخذة بشأن التوزيع مهمة بسعي المنظمة إلى التوفيق في اختيار أحسن الحلول والمتمثلة في البيع المباشر، أو باللجوء إلى الوكلاء أو إلى تجار الجملة والتجزئة، ومن ضمن هذه القرارات نجد<sup>1</sup>:

- تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة، خط المنتجات.
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع القيام بها نيابة عن المنظمة.
- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب، أو المطلوب في نظام التسويق.

### 4- قرارات الترويج:

- يهدف الترويج إلى تعريف المستهلك بالسلع المنتجة من طرف المنظمة، والى التذكير المستمر للمستهلك حتى لا تنقطع العلاقة بينهما وتارة عن طريق التحفيز ومن ضمن قرارات الترويج نجد<sup>2</sup>:
- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي .
  - اختيار الوسائل الملائمة للترويج.
  - تحديد الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها.
  - تحديد أزمنة البدء والانتها من الحملة الإعلانية.

<sup>1</sup> - عرباني عمار- دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص:84

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف- التسويق وجهة نظر معاصرة- مرجع سبق ذكره - ص:535

## المطلب الرابع: الرقابة التسويقية

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية، بينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عمله، فإن الرقابة التسويقية تظهر ما الذي تم بالفعل. ومن ثم فإن الرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي في هذا الصدد وعلى هذا فان الرقابة التسويقية هي: «عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها»<sup>1</sup>.

وبالرغم من الحاجة المستمرة إلى الرقابة التسويقية، نجد أن العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذه الخطوة أو لاتتخذ الإجراءات الكافية لتحقيقها.

### 1- أهمية الرقابة التسويقية:

- يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة التسويقية في الآتي<sup>2</sup>:
- أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية المؤداة.
- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما يزيد من التكاليف التسويقية.

### 2- أنواع الرقابة التسويقية:

- يمكن التمييز بين أربع أنواع من أنواع الرقابة التسويقية وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:
- الرقابة من خلال الخطة التسويقية.
  - الرقابة من خلال تحليل الربحية.
  - الرقابة من خلال تحليل الكفاءة.
  - الرقابة الإستراتيجية.
- والجدول التالي يلخص أنواع الرقابة التسويقية ومسؤولية القيام بها، والغرض من كل نوع والمداخل المستخدمة في تحقيقها.

1 - محمد فريد الصحن -التسويق- الدار الجامعية الإسكندرية - مصر 2002- ص:375

2 - محمد فريد الصحن -التسويق- مرجع سبق ذكره - ص:376

3 - محمد فريد الصحن -التسويق- مرجع سبق ذكره - ص:376

الجدول 1.2: أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	المسؤولية الأساسية	الغرض من الرقابة	المدخل المستخدم
1- رقابة الخطة التسويقية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	اختبار إلى أي مدى تم تحقيق الخطة الموضوعية	تحليل المبيعات تحليل الحصة السوقية معدل المبيعات إلى التكاليف التحليل المالي
2- رقابة الربحية	المراقب التسويقي	اختبار ما إذا كانت المنظمة تحقق ربحية عالية	تحليل الربحية من خلال المنتجات والمناطق البيعية والعملاء، الموزعين وحجوم أوامر البيع
3- رقابة الكفاءة	الإدارة التنفيذية والمراقب التسويقي	لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وتأثير ذلك على التكاليف التسويقية	كفاءة كل من رجال البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات والتوزيع
4- الرقابة الإستراتيجية	الإدارة العليا المراجع التسويقي	لاختبار قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص التسويقية في ضوء أسواقها ومنتجاتها و منافذ توزيعها.	الفاعلية التسويقية المراجعة التسويقية

## المبحث الثاني: مدارس الفكر التنظيمي وعملية القرارات:

عرفت المنظمة منذ نشأتها تطورات عديدة صاحبها ظهور مشاكل على مستوى التسيير وفي علاقتها ببيئتها الخارجية، هذه المشاكل أدت إلى بروز نظريات عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد حلول لها وساهمت بقسط كبير في التخفيف من حدتها وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للمنظمة. وستطرق فيما يلي لعرض نظريات الفكر التنظيمي وذلك من خلال بعض المدارس، وكذلك عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة.

### المطلب الأول: مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

ظهرت ثلاث نظريات للفكر التنظيمي الكلاسيكي في بداية القرن الماضي والتي تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم<sup>1</sup> الرئيسية وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة<sup>1</sup>.  
ظهرت هذه النظريات تزامن مع قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوك، أي تصف الواقع كما يجب أن يكون وليس على ما هو عليه انطلاقاً من صفة الرشاد في أعضاء التنظيم، واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.  
حيث أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة لأنها اعتبرت العاملين في المنظمة بمثابة آلات لا إرادة لهم ولا يتأثرون بالبيئة (نظام ميكانيكي مغلق).  
تعتمد هذه المدارس على الفرضيات التالية<sup>2</sup>:

- ❖ صفة الرشاد في أعضاء التنظيم.
- ❖ نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- ❖ يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.
- ❖ وحدة التنظيم الأساسية هي الوظيفة وتحدد دقة الأعمال والواجبات المتطلب القيام بها.

### أولاً: مدرسة الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1900-1920)، هذه الفترة التي تميزت بالانطلاقة الحقيقية للاقتصاد الأمريكي والتي برزت في شكل

<sup>1</sup> تعني بالتنظيم المنظمة أو المؤسسة

<sup>1</sup> - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي- وكالة المطبوعات الجامعية الكويت- 1975- ص: 16 .

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة



توسع شبكة الاتصال والتصنيع واتساع رقعة الأسواق وازدهار حركة التصدير، الشيء الذي أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس بالتسويق نتيجة لعدم استجابة العرض للطلب المتزايد. تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى «Frederik winslow Taylor»<sup>1</sup> حيث يعود الفضل إليه في إنشاء الدعائم الأولى لهذه المدرسة. وقد لاحظ تايلور **Taylor** من خلال المهام المتعدد التي شغلها في عدة مصانع.

مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية منها<sup>1</sup>:

- ❖ غياب المعنى الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- ❖ غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمال.
- ❖ غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- ❖ غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبني على أساسها القرارات الناجحة.
- ❖ عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد، وماله من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

❖ تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم. ولقد كان الاهتمام الكبير والشغل الشاغل لـ **Taylor** ينصب في بوتقة رفع الإنتاج وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة كما كان يهدف من خلال نظريته إلى<sup>2</sup>:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.
- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميوهم الشخصي وتوزيع المسؤولية بين العمال والإدارة.
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ المراقبة الوظيفية.
- تدريب وتأهيل العمال بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة.

<sup>1</sup> فريدريك وينسلو تايلور-Frederik winslow Taylor: مهندس وإقتصادي أمريكي (1856-1915) إهتم بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي : أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1995 ص4.

<sup>2</sup> - نحاسية رتبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - مرجع سبق ذكره - ص: 3

ويقترح **Taylor** مجموعة من الإجراءات وهذا لبلوغ أهدافه المحددة وحل مشكلة الإنتاج وللقضاء على التبذير وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ مبدأ التخصص في العمليات: تسعى إلى تدريب العامل على عمل واحد حتى تزداد كفاءته وخبرته ويزداد أدائه فيه.

➤ تنميط العمليات: تجزئة العملية إلى عناصرها الأساسية يؤدي إلى وجود نمطية في أداء تلك الأجزاء الشيء الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتفاذي الأعمال الزائدة (غير الجفدية).

➤ وحدة الأمر ومركزية القرار: لضمان نجاح التنظيم يتم تركيز عملية اتخاذ القرار في جهة واحدة ويتم تطبيق الإشراف على العمال أي كل عامل يجد من يراقبه.

➤ توحيد الإجراءات: محاولة تطبيق إجراءات وسياسات محددة بالنسبة لكل العمليات المتتالية.

➤ عدم ازدواج الوظائف التنظيمية: بمعنى توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.

إن مفهوم **Taylor** للإدارة كان على مستوى إدارة الورشة لذلك يقال إنه نظرته إلى الإدارة كانت من "أسفل" بينما يرى مفكر آخر هو **Fayol** النظرة إلى الإدارة من "أعلى".

### ثانيا: مدرسة التقسيم الإداري:

تنسب نظرية التقسيم الإداري إلى « **Henri Fayol** »\* حيث يعتبر أول من وضع أسس هذه

النظرية، فبعد القصور الذي عرفته الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز

تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي والمعياري الأساسي الذي استخدمه **Fayol**

هو جعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن ويتم التقسيم بهذه الطريقة<sup>2</sup>:

❖ تحديد الهدف.

❖ تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.

❖ تجميع الأعمال في وظائف.

❖ تجميع الوظائف في أقسام.

❖ تجميع الأقسام في إدارات.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي : أهمية المشاركة في تصميم الهياكل التنظيمية من منظور نظامي ، مرجع سبق ذكره، ص:6

\* هنري فا يول **Henri Fayol** : مهندس فرنسي (1841 - 1925) اهتم بالتنظيم الإداري عالج من خلال كتابه " الإدارة الصناعية والعامّة" الذي نشر سنة 1916م: المبادئ العامة للإدارة الوظائف الإدارية مروراً بالكفايات الإدارية والتدريب.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويسي : أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي ، مرجع سبق ذكره ص. 9.

وتنظر النظرية لتنظيم الإدارة على أنه مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد وبالتالي فالتوزيع ركن أساسي من أركان النظرية ويتم توزيع الأعمال استناداً إلى المعايير التالية: الهدف، المرحلة (العملية)، الفرد والمكان.

إهتم **Fayol** بموضوعين أساسيين<sup>1</sup>:

- المبادئ الأساسية الموجهة للمسيرين داخل المؤسسة.
  - الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.
- فقد توصل **Fayol** إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي<sup>2</sup>:
- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة. وقد أكد **Fayol** على أن مبدأ تقسيم العمل يمكن اعتماده في المجالات الإنتاجية والفنية والإدارية.
  - السلطة والمسؤولية: عرف **Fayol** السلطة بأنها: "حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" والسلطة تنقسم إلى نوعين: السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته وسمّاها بالسلطة القانونية، والسلطة الشخصية التي يستمدّها الفرد من قوة ذكائه وخبرته وخلقه وسمّاها بالسلطة الكارزمية.
  - النظام والانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
  - وحدة القيادة: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
  - وحدة التوجيه: أي يوجد رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة ذات هدف واحد.
  - خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: لا ينبغي تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة.
  - المكافأة: طالب **Fayol** بمكافأة العامل على جهوده المبذولة على أن تكون هذه المكافأة عادلة مجزية للجهد ومعقولة.
  - المركزية: تركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا للإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسب ما تقتضي به الظروف.
  - تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية من الأعلى إلى الأسفل.

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور- دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية- مرجع سبق ذكره - ص:4

- الترتيب والنظام: ترتيب المدخلات المادية والبشرية أي كل شيء في مكانه قصد تحقيق وفرات في المدخلات المادية وعدم تبذيرها ، كذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - العدالة (المساواة): يجب على الإدارة أن لا تميز بين مستخدميها كما يجب عليها أن تكون موضوعية في معاملاتها لهم.
  - إستقرار العاملين: يحذر **Fayol** من ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة، وأن لمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات المستقرة.
  - الابتكار والمبادرة: تعتبر مصدر قوة العامل وعلى الرؤساء تقوية هذه الروح لدى الموظفين.
  - روح الجماعة: في الإتحاد قوة والتعاون مطلوب بين الجماعة.
- أكد **Fayol** بأن هذه المبادئ لا تمثل قواعد ثابتة ومستقرة يمكن تطبيقها في كل الحالات والأوقات، بل هي مبادئ مرنة ومتطورة ومتغيرة حسب طبيعة التغيرات والظروف البيئية في العمل.

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" فقد إقترح **Fayol** خمسة وظائف أساسية للإدارة هي:<sup>1</sup>

\***التخطيط:** وهو دراسة المستقبل ووضع خطة له.

\***التنظيم:** ويتكون من بناء مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف التنظيم.

\***التنسيق:** وهي عبارة عن الحرص على أن يكون كل شيء قد أُنجز بما يتماشى مع توحيد أهدافها وتحقيق الانسجام بينها.

\***الإشراف:** ويشمل الإبقاء على نشاط الأفراد العاملين بالمنظمة وهي في نظر **Fayol** فن توجيه العاملين من خلال منحهم المثل العليا الجيدة في العمل وتنمية شبكة الإتصال بينهم.

\***الرقابة:** وهي عبارة عن الحرص على أن يكون كل شيء قد أُنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية.

مما سبق نلاحظ أن نظرية التقسيم الإداري ركزت على المستوى الإداري للمنظمة ، كما اهتمت بالمستويات العليا للتنظيم عكس نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالمستويات الدنيا.

### ثالثا: المدرسة البيروقراطية:

تنسب النظرية البيروقراطية إلى **Max Weber**\* ويقصد بالفظ البيروقراطية "النموذج

المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي"

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور: دور بحوث التسويق في عملية اتخاذ القرارات التسويقية- مرجع سبق ذكره- ص: 5.

لقد كان جوهر اهتمام **Weber** ينحصر في تصميم تنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الإستخدام الرشيد لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية، ومن خلال تحليله للمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي والذي يشمل جملة من الخصائص وهي<sup>1</sup>:

❖ **توزيع العمل**: توزيع الأنشطة والأعمال على التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وهذا وفق معايير ثابتة محددة مكتوبة.

❖ **التخصص الوظيفي**: أي أن لكل وظيفة في التنظيم تخصص محدد ومهام ثابتة.

❖ **تسلسل السلطة الرأسي**: يتضمن تسلسلا رأسيا واضحا وممارسة السلطة في هذا التنظيم يتم على أساس التدرج الهرمي وليس على أساس شخصي.

❖ **تعيين الموظفين**: التعيين يتم عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة وفق معايير موضوعية دقيقة بعيدة كل البعد عن العوامل الشخصية.

❖ **تحديد طرق الأداء ومحدداته**: يعتمد التنظيم على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية موضوعية وفق محددات ومعايير علمية موضوعية ورسمية، وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم، والالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهام الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به.

❖ **التدوين الكتابي**: الإعتماد على المستندات والتطبيق الحرفي للقواعد الرسمية والقوانين والإبتعاد نهائيا عن العواطف حتى يتساوى الجميع في المعاملات، وفي نفس الوقت يحتفظ بكل القرارات الإدارية والقواعد الخاصة بالتنظيم في سجلات منظمة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

❖ **الاحتراف الوظيفي**: الموظف في التنظيم البيروقراطي له إمكانية فرص النمو والتدرج في الهرم الإداري (الترقيه).

والبيروقراطية حسب **Weber** تسمح بتحقيق ما يلي:  
■ الدقة.

\* - ماكس ووبر Max Weber اقتصادي واجتماعي ألماني (1864-1920) تأثر بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه ، له نشاط أكاديمي ثري.

<sup>1</sup> - نحاسية رتيبة - أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص:8

- السرعة.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الوضوح.
- الخضوع الكامل للرؤساء.

إن البيروقراطية المثالية كما وضعها **Weber** والمبنية على الرشادة، الكفاءة والموضوعية تعبير على تسيير إدارات ومصالح الدولة عن طريق المكتب، وذلك بأن يتم تنفيذ الأعمال الإدارية على أساس التدرج الرئاسي والتخصص طبقاً لقواعد عامة وإجراءات محددة سلفاً.

إلا أن هذا النموذج المثالي لشكل البيروقراطية الإدارية قد انقلب في الوقت الحالي إلى نموذج مرضي حتى بدت الأجهزة الإدارية ككائن حي أمهكه مرض خبيث، إذ أصبح لهذا التعبير معنى اصطلاحياً شائع هو التعفن الإداري بما يحمله من تعقيدات مكثبة وكذلك الرشوة والظلم وكل الصفات السلبية الأخرى، فصار اصطلاح البيروقراطية كأداء وظيفي دلالة على الإدارة السيئة المعوقة.

رابعاً: النموذج الكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات.

افتترضت النظرية الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام اقتصادي هي تصرفات عقلانية ورشيدة، لأنها تتخذ بعد دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة بأقل النفقات الممكنة، ولذلك فهي تسمى أيضاً بنظرية القرار الرشيد، ويقصد بالقرار الرشيد القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المنظمة ضمن معطيات البيئة التي تعمل بها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المنظمة، ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى، فمتخذ القرار هذا يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحاً بإلقائه .

تعتمد هذه النظريات في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيين<sup>1</sup>:

- أ- أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.
- ب- على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.

<sup>1</sup> - نا ديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره - ص: 28.

ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها.
- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل.
- أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

### المطلب الثاني: مدارس الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي:

تعرضنا سابقا لإهتمامات المدرسة الكلاسيكية- بتجاهاتها العلمية والإدارية والبيروقراطية- بالأساليب والطرق والوسائل الكفيلة لزيادة الكفاية الإنتاجية في المشاريع الاقتصادية، ونظرا لإهمالها الجانب الإنساني وللعنصر البشري في علاقته الإنتاجية وغير الإنتاجية داخل المنظمة وخارجها التي يعمل بها، ظهرت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ومعدلة لمبادئها. حيث انصبت جهود العديد من العلماء في الثلاثينات من القرن الماضي على تطور المفاهيم الإدارية اعتمادا على العلوم الاجتماعية والسلوكية والنفسية وبعض العلوم الإنسانية الأخرى فتمخضت عنها مدرستان.

### أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية نقدا للإتجاه الكلاسيكي وسلبياته حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية، ويعتبر **Georges Elton Mayo**\* الممثل الرئيسي لهذا الإتجاه.

أجرى **Mayo** عدة تجارب على العمال في شركة **Western électrique** الأمريكية (التي أطلق عليها اسم أبحاث مصانع **Hanithorne**) والتي امتدت من سنة 1927 إلى سنة 1932، كانت هذه الأبحاث تهدف إلى إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل: شدة الإضاءة، فترات الراحة، طول يوم العمل، نظام دفع الأجور.

\* - جورج إلتو مايو **Georges El ton Mayo** باحث أسترالي (1880-1949) اهتم بالبحوث الصناعة في كلية هارفارد الأمريكية كما اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية في الإنتاج .

قام الباحث بإختبار مجموعتين من العائلات، المجموعة الأولى مجموعة الاختبار والتي يعرضها للتغيرات، والمجموعة الثانية مجموعة الضبط والمقارنة تكون شاهدة ولا تتعرض للتغيرات، فكانت النتائج المتوصل إليها تبعث على الدهشة إذ كانت الإنتاجية تتغير بالزيادة في كلا المجموعتين مما أدى بـ **Mayo** إلى التوصل إلى الأسباب الكامنة من وراء ارتفاع الإنتاجية والتي كانت<sup>1</sup>:

-التغيير في اتجاهات الإشراف حيث أصبح للعمال الحرية في الحديث بدلا من الإشراف القاسي.

-التغيير في مستوى الرضا المعنوي عن العمل.

-التغيير في الموقف الجماعي للعمال.

توصل **Mayo** من خلال هذه التجارب إلى استنتاج النقاط التالية<sup>1</sup>:

■ كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى المنظمة لا تحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تحدد تبعا لطاقته الجماعية.

■ إن المكفآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

■ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلائها من حيث الإنتاجية.

■ إن العمال لا يسلكون في العمل أو حين يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات ( التنظيم غير الرسمي)<sup>2</sup>.

وبهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقتها(الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر منها<sup>3</sup>:

◆ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

◆ الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

◆ يعتبر المسؤول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة.

◆ قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.

◆ الاعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سوسي: أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي مرجع سبق ذكره ص 20.

<sup>2</sup> - نحاسية رتيبة - أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره - ص:

<sup>2</sup> - يعبر الإدارة بالتنظيم الرسمي والعمال بالتنظيم غير الرسمي

<sup>3</sup> - نوفيل حديد - أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة- رسالة ماجستير- معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر



◆ الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعور وإحساس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

◆ أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم جماعات لها تقاليد، ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالنظريات الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجاباً على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

### ثانياً: المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية منذ بداية الخمسينات وتعد حلقة وصل وامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية لكنها تختلف في استنتاجاتها عنها وعن النظريات الكلاسيكية أيضاً. حيث ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة، هذا مما يدل على عدم اقتناع رواد\* هذه المدرسة بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" والتي أكد أصحابها بأن الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافز المادية فقط، ولا بنظرية "الرجل الاجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج لكنهم رأوا ضرورة دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة ودراسة العمل والظروف المحيطة به مع تبيان إلى أي حد ومدى يغذي هذا العمل قدرات الإنسان ويضمن له حاجاته الأساسية. كان اهتمام رواد المدرسة السلوكية منصب حول دراسة العوامل البيئية المؤثرة في المدير وما هي علاقتها بنجاح العمل من عدمه، كذلك اهتمت بوضع هيكل تنظيمي يتيح اعتماد شبكة اتصالات مناسبة لنقل وتبادل المعلومات، كما أولت اهتمامها بتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم.

واعتمدت المدرسة السلوكية في دراسة سلوك الإنسان على ثلاثة مداخل تتمثل في<sup>1</sup>:

■ مدخل علم النفس: يدرس سلوك الإنسان بشكل عام.

\* - من أبرز الرواد نجد رينيس ليكتر **Reniss Likert** : باحث أمريكي الأصل متخصص في علم النفس وعلم النفس الصناعي قام بعدة بحوث تتعلق بقياس الاتجاهات وسلوك الأفراد داخل المنظمات وهو صاحب نظرية الدافعية " التي تهتم بالعوامل الدافعية للإنتاج والمقسمة إلى عوامل اقتصادية عوامل ذاتية وعوامل متعلقة بالأمن والرغبة في التحديد والابتكار.

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور- دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية - مرجع سبق ذكره، - ص: 12.

## الفصل الثاني: اتخاذ القرارات

- مدخل علم الاجتماع: يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات، إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها في الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة.
  - مدخل علم دراسة الإنسان: يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء كان سلوكا فنيا أو سلوك اجتماعيا له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية.
- تعرضت المدرسة السلوكية إلى عدة انتقادات أهمها الاهتمام المفرط بالعنصر البشري وخصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لتحفيز الفرد على الإسهام في العمل التنظيمي، ولكن يرجع لها الفضل في وضع أول لبنة لنظريات التنظيم الحديث.

### ثالثا: نظريات الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات:

تعرضنا سابقا إلى عرض المدارس المكونة للنظرية النيوكلاسيكية حيث تعرفنا على المدرسة الأولى وهي (مدرسة العلاقات الإنسانية)، حيث لم يعطي أصحاب هذه المدرسة أي شرح لعملية اتخاذ القرارات بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الاشتراك وما حدوده.

وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات، أما المدرسة الثانية (المدرسة السلوكية)، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها.

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصداقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات اتخاذ القرار، ويكون اتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذ القرار وكذلك إشراك العمال في هذه العملية.

### المطلب الثالث: مدارس الفكر التنظيمي الحديث:

من أهم رواد هذه المدرسة نجد BARNARD صاحب نظرية النظام التعاوني و SIMON صاحب نظرية اتخاذ القرار وستتوقف على دراسة هذه الأخيرة خلال هذا المطلب.

## نظرية القرار:

قدم **هربرت سيمون Herbert Simon**\* نظرة جديدة للتنظيم تقوم على أساس اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً يقوم باتخاذ القرارات<sup>1</sup>. وانطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي من مبدأ الرشد، ولكن ليس كما ذهب إليه الكلاسيك وإنما حدده وجاء بفكرة الرشد المحدود، حيث يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف المنظمة برشاده محدودة وتحت قيد البيئة، ذلك أن الرشد هو عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوماً للحصول على القرار الأفضل. فأى عضو في المنظمة يواجه مجموعة من العوامل المحيطة التي تحد من قدراته على الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة، وبهذا فإن الإداري كما يرى **سيمون Simon** يعتمد على الرشد المحدود في اتخاذ قراراته.

يرى **سيمون Simon** بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشاده محدود وتحت قيد المحيط ويرى بأن حدود الرشد تتمثل في<sup>1</sup>:

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

بهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أولاً يملك المعرفة بما أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح **Simon** أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حان استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي<sup>1</sup>:

❖ الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

\* - هربرت سيمون Herbert Simon : اقتصادي أمريكي ولد سنة 1916م صاحب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978م ركزت أعماله على ميكانيزمات اتخاذ القرار اهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم الاقتصاد علم النفس علم الاجتماع والمعلوماتية من ناحية الذكاء الاصطناعي.

<sup>1</sup> - محمد بوتين: عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1994 ص 139

1- نحاسية رتيبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية- مرجع سبق ذكره- ص:17

2- بن نافلة قدور- دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية- مرجع سبق ذكره- ص:14.

❖ الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معنية بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدره الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

إن متخذ القرار حسب **Simon** يبسط المحيط، وبدلاً من اختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود والذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى فإنه استبدل مفهوم "الرجل الاقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءً على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة. ومن خلال أفكار **Simon** فإن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءً على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية.

### المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات:

يعتبر الكثير من علماء وأساتذة وكتاب إدارة الأعمال اتخاذ القرارات هو صميم أو جوهر العمل الذي يقوم به أي مدير وبأي مستوى إداري في المنظمة، فالمدير في المستوى الأعلى من المنظمة يتخذ قرارات تحدد الأهداف للمنظمة ككل، حيث يتخذ قرارات تحدد المنتجات والأسواق التي توجه لها العمليات في المنظمة، وغير ذلك من القرارات التي تحتل الأهمية الأكبر بالنسبة للمنظمة ككل، والمدير في المستويات الأخرى في المنظمة تمتد قراراته مثلاً إلى جدولة العمليات الإنتاجية، الشؤون المالية وشؤون العاملين، عناصر العمليات التسويقية وشؤون الزبائن ومن يتعامل مع المنظمة وغير ذلك من الجوانب الأساسية في أداء عمليات المنظمة، فكثير من المديرين يرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرارات فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته ومدى ممارسته وإلمامه يبقى فاشلاً إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب.

أولاً: تعريف اتخاذ القرار:

يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين<sup>1</sup>. فليس القرار هو الاستجابة التلقائية أو ردة الفعل المباشرة وإنما اختيار بوعي قائم على التدبر والحساب في الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها، الأصل في القرار هو حالة عدم التأكد الناتجة لوجود منهجين للسلوك أو بديلين أو أكثر في موقف معين، وتتوفر حرية الاختيار لأحد تلك البدائل دونما أي ضغط أو إجبار لاختيار بديل واحدة لذاته، إذا وجدت ظروف ترغم اعتماد بديل معين فلا اختيار هنا.

إذا وجود البدائل في موقف معين وتوفر الحرية الكاملة للاختيار الواعي بين تلك البدائل هو ما يعبر عن فهمنا للقرار في منظمة الأعمال.

ذلك هو القرار عموماً، أما اتخاذ القرار فهي عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة<sup>2</sup>. تتداخل عوامل مؤثرة عديدة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة من تلك العوامل ما هو فني متخصص وما هو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الإدارية وما هو اجتماعي ونفسي لمتخذ القرار ذاته. وهناك تعاريف أخرى لاتخاذ القرار وهذه منها:

- اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة<sup>1</sup>.
- عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة جم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة<sup>2</sup>.
- يقصد باتخاذ القرارات تلك العملية الخاصة بتحديد وتعريف المشكلة وتكوين البدائل أو الحلول واختيار البديل أو الحل المناسب وتنفيذه ومتابعة هذا التنفيذ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فريد فهمي زيارة- المبادئ والأصول للإدارة والأعمال- الطبعة 4 - مطبعة الشعب عمان 2004 - ص: 129.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيارة- المبادئ والأصول للإدارة والأعمال- مرجع سبق ذكره - ص: 129.

<sup>1</sup> - نوي طه الحسين، نظم المعلومات الإدارية وتطورها في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2001 - ص: 61.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم - طبعة 1 - دار البازوري العلمية - عمان 1998 - ص: 148.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس - نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية الإسكندرية 2005 - ص: 284 .

جميع هذه التعاريف تعتبر عملية اتخاذ القرارات تقوم على عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لمتخذ القرار الاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار والتي يمكن أن تتمثل في:

اكتساب حصة أكبر في السوق، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، تخفيض التكاليف..... الخ

### ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات:

نظرا للتركة المعقد لعملية اتخاذ القرار التي وردت آنفا في تعريفه ذهب البعض إلى وصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب أو جوهر إدارة الأعمال ومحور العملية الإدارية وأن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على مدى القدرة والكفاءة لإدارتها في اتخاذ القرارات الناجحة فيها.<sup>4</sup> وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المنظمة وتوسعها وتنوعها، وتزايداً للتحديات التي تواجهها من متغيرات متسارعة ومنافسة حادة، لذلك يعتبر أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو مقدرته وكفاءته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة والإخفاق في ذلك معناه تجرد العمل وشلل النشاط، وهكذا ترتبط كفاءة المنظمة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

لذلك لم يكن Simon مغاليا عندما عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

فهذه الوظائف من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات، فمثلا في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الأهداف) وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه، حجمه، وأسس تقسيم الإدارات والأقسام) والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال..... الخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشاكلهم. وأخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفتها الرقابية فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجريها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة داخل كل أجزاء المنظمة.

<sup>4</sup> - فريد فهمي زيارة- المبادئ والأصول للإدارة والأعمال - مرجع سبق ذكره - ص: 130.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار:

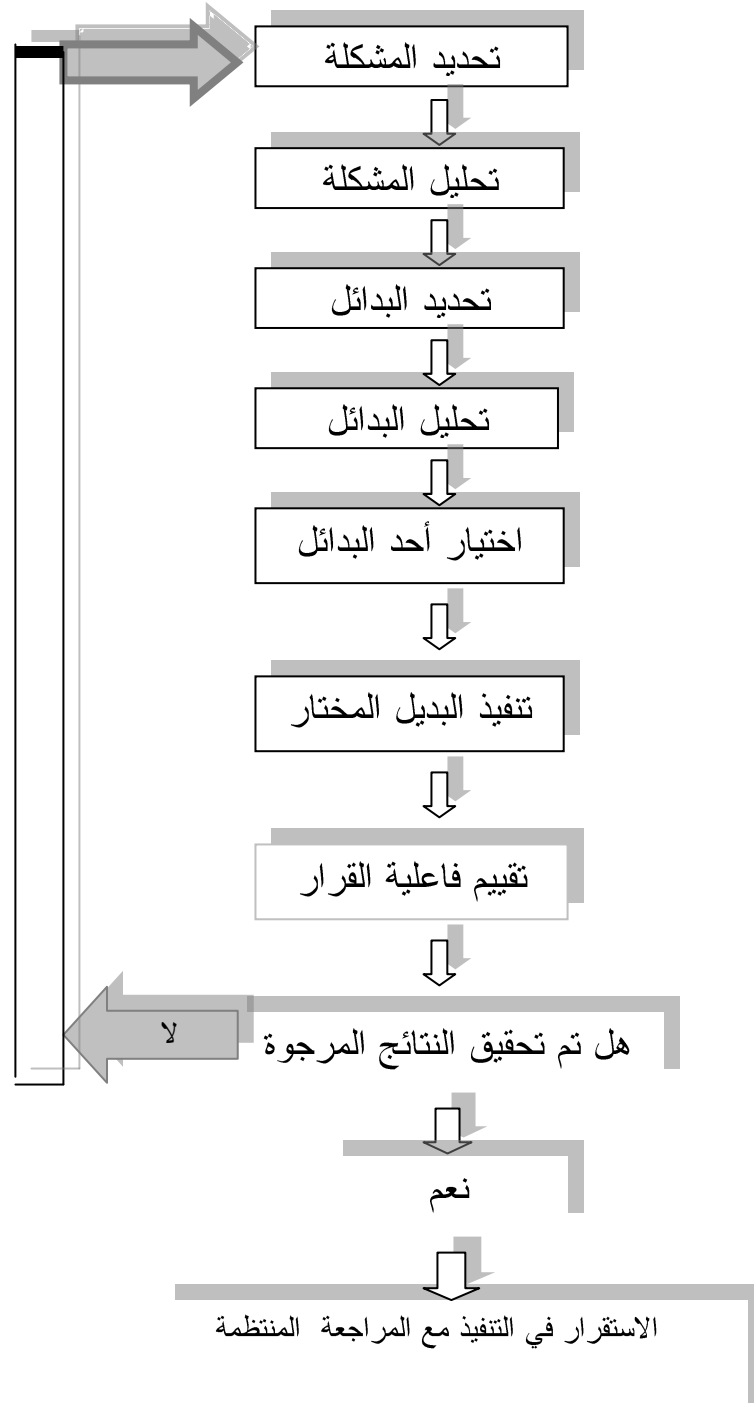
قبل الولوج في مراحل عملية اتخاذ القرار لا بد لنا أن نشير إلى أن كل عملية اتخاذ لقرار ما لا بد وأن تمر بهذه المراحل فعلا.

لكن طبيعة موضوع القرار نفسه وظروف عملية اتخاذ القرار ذاتها قد يفرض كل منها اختصارا لبعض مراحل عملية اتخاذ القرار، في الحقيقة تلك المراحل عامة لكل عملية اتخاذ القرار لكن متخذ القرار قد يصرف وقتا وإمكانيات وموارد في بعض تلك المراحل أكثر مما يصرفه في مراحل أخرى. حيث ينظر هنا إلى وصف تلك المراحل مثلما يجب على متخذ القرار معرفته وما يجب عليه إتباعه وصولا إلى اتخاذ القرار المناسب، إن هذه المراحل (مراحل عملية اتخاذ القرار) ليست منفصلة أو مستقلة بعضها عن البعض وإنما هي تمثل العناصر المكونة لعملية اتخاذ القرار ككل مترابطة. تضم عملية اتخاذ القرار سبعة مراحل\*، تبدأ بتحديد المشكلة لتنتهي بتقييم فاعلية القرار الذي هو بمثابة الحل لتلك المشكلة، هذه المراحل وفقا للتسلسل المنطقي لها هي:

---

\* تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المراحل غير متفق عليها بين الكتاب ، فهناك من يحددها بسبع مراحل وهناك من يزيد وهناك من ينقص.

الشكل (1.2): خطوات عملية اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الباحث

وفي ما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات السابقة:



## 1- تحديد المشكلة:

إشارة البدء في عملية اتخاذ القرار تنطلق من هذه المرحلة وهي وجود مشكلة ما ويعرف البعض المشكلة بأنها "انحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون"<sup>1</sup>. أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توهي للإدارة أنها المشكلة الرئيسية، في حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار المتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها، فمثلا قد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها.

ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية اللازمين لترتيب هذه المشاكل بحسب الأولوية من ناحية ولتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة من ناحية أخرى.

وتنقسم المشاكل في مجملها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>2</sup>:

أ - **المشاكل التقليدية:** هي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات والأعمال التي تمارس يوميا مثل: توزيع الأعمال منح الإجازات.

ب - **المشاكل الحيوية:** وهي تلك المشاكل التي يكون لها تأثير كبير على سير العمل وانتظامه في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة مثل: المشاكل المرتبطة بالتخطيط ورسم سياسات العمل.

ج - **المشاكل الطارئة:** وهي المشاكل التي تحدث بشكل عارض بسبب تغير ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو بسبب القصور في سياسات المنظمة أو الضعف في عملية التخطيط وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد، مثال ذلك: التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتجات المنظمة أو الانخفاض في مستوى أداء المنظمة.

<sup>1</sup> - سيد الهوازي - اتخاذ القرارات - تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري - طبعة 1 مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى القاهرة 1997 - ص: 3.

<sup>2</sup> - عرباني عماري - دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص: 79.

## 2- تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة والتحديد الدقيق لها من قبل متخذ القرار، تأتي مرحلة تحليلها وهذا يعني تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرار بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار. إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من إشكالات، إذ يجب انتقاء المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات والتأكد من صحة المعلومات.

فتصنيف المشكلة هنا يسمح بتحديد حجمها ودرجة تعقدها وعن المشكلات الجزئية المتفرعة عنها، فمثلاً: المشكلات التسويقية التي تواجه الإدارة التسويقية قد تظهر من خلال نقص المبيعات وانخفاض الأرباح، لكن عند تحليل ومحاولة الوصول إلى أسباب حدوثها تظهر مشاكل فرعية مؤثرة على المشكلة الرئيسية التي تكون محل الدراسة والتحليل، السبب الرئيسي لنقص المبيعات التي قد تصل إليه الإدارة قد يكون خطأ في تقدير السوق أي رغبات المستهلك واحتياجاته والسعر المناسب الذي يمكنه من اقتناء منتجات المنظمة، وكذلك المنافسين داخل القطاع، ويتوقف الوصول إلى أسباب المشكلة ودوافع حدوثها إلى المعلومات الواجب جمعها والحصول عليها من مختلف المصادر. ومن الطرق التي تساعد على تحليل المشكلة وتبسيطها نجد<sup>1</sup>:

- أ - تحديد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني أن يتم تحديد العناصر التي تحتويها المشكلة بدقة.
- ب - فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغير فيها إلى ظهور المشكلة.
- ج - تحليل المشكلة الرئيسية إلى مجموعة من المشاكل الفرعية.
- د - تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

## 3- تحديد البدائل:

بعد انجاز الخطوتين السابقتين بنجاح يمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة ويحصرها في نطاق واضح، وتحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، والتعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل. ويقصد بالبدائل "تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية المكتب العربي الحديث مصر - بدون تاريخ - ص: 219.

ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي<sup>2</sup>:

أ- أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

ب- أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب، والبديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.

فمثلاً إذا توصلت الإدارة التسويقية إلى أن سبب نقص العوائد والأرباح يعود إلى السعر

المرتفع للمنتج مقارنة بما هو معروض من قبل المنافسين الآخرين، فهي هنا أمام مجموعة من الحلول، إما أن تلجأ إلى تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة باستعمال وسائل حديثة، وقد تلجأ على تقليص عدد العمال، وإما بمحاولة تحسين صورة المنتج من خلال وضع علامة تجارية والتأثير بها على المستهلك من خلال الدعاية مع الاقتصار على فئة معينة من المستهلكين. إن عملية تحديد هذه البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي<sup>1</sup>:

- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وخاصة الجديدة منها.
- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.

#### 4- تحليل البدائل:

بعد الانتهاء من تحديد كل الحلول الممكنة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل أي مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ومدى إمكانية مساهمة في حل المشكلة موضوع البحث.

<sup>1</sup> - ناديا أيوب - نظرية القرارات الإدارية منشورات جامعة دمشق - مرجع سبق ذكره - ص: 59.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ والآخرين. مبادئ إدارة الأعمال. مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد. بدون سنة - ص: 103.

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور - نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرق كمية - دار ومكتبة الحامد للنشر عمان 2000 - ص: 47.

وتعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهدا فكريا شاقا، لأن بعض مزايا وعيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق ، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. لذلك غالبا ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.

لذلك لابد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تحليل البدائل منها<sup>2</sup>:

- مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة.
- إمكانية تنفيذ البديل (أي غير مستحيل أو متعارض مع القوانين أو الأخلاقيات).
- التكاليف المالية التي يتطلبها كل بديل (كل بديل له ثمن).
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حل المشكلة.
- الإمكانات البشرية والفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.
- مدى استجابة العاملين في المنظمة للبديل وتقبلهم له.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- الآثار وردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل (الآثار النفسية الاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقة التي يمسها).

ويتصف البديل الأمثل بمواصفات منها<sup>1</sup>:

- ينتج عن تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.
- يوفر في الوقت.
- شارك فريق العمل في إعداده.
- تسانده الإدارة العليا.

إن نجاح اتخاذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحيادية المعلومات التي يجب أن يحاط بها وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل اختيار أحد البدائل.

## 5- اختيار البديل الأمثل:

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور: دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية- مرجع سبق ذكره - ص:29.

بعد الانتهاء من تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على أحد البدائل بذاته وذلك بناء على قدرته على حل هذه المشكلة أو الاستفادة من الفرصة المتاحة\* . فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى، إن متخذ القرار يتأثر في اختياره للبديل المناسب بالإضافة إلى العوامل الموضوعية، بالقيم والعادات التي يتمسك بها والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها. وتجدر الإشارة إلى أن على متخذ القرار أن يحرص على اختيار البديل الذي يساهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المنظمة بصورة عامة، وأن لا تنحصر نظرتة في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط.

ولما كانت عملية اتخاذ القرار هذه صعبة، فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل<sup>1</sup>:

- المقارنة الموضوعية (التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز).
- الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين (من داخل المنظمة أو من خارجها).
- ترتيب البدائل ترتيبا تنازليا حسب أولويتها.
- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.
- الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز (كبحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات).

### 6- تنفيذ البديل المختار:

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة، يقوم متخذ القرار بتطبيق وتنفيذ هذا البديل، ولكن في بعض الأحيان قد لا تكون عملية التنفيذ تتصف بالسهولة، فقد تواجه عملية التنفيذ بمقاومة من جانب الإدارات أو الأفراد داخل المنظمة. إذ يستلزم تحويل البديل إلى عمل أن يتفهم القائمون

\* - لا يعني ذلك في الواقع أن عملية توليد البدائل وتصنيفها وتقييم البدائل المتبقية سيفرز في النهاية بديلا يصلح لحل المشكلة ففي بعض الحالات قد تكون جميع البدائل المطروحة غير مقبولة لحل المشكلة أو التعامل مع الموقف وفي هذه الحالة إما أن يتم البحث عن بدائل جديدة وتقييمها أو إبقاء الوضع على ما هو عليه.

<sup>1</sup> - سيد الهوارى - اتخاذ القرارات - تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري - مرجع سبق ذكره - ص: 46.

بالتنفيذ التغييرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغييرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، لكن الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم وكذلك تدريبهم إن استدعت الضرورة لكي يمكنهم التعامل مع البديل الجديد، لأن ذلك يمنع أو يجد من الآثار السلبية المترتبة على وجود مقاومة من جانب بعض الأفراد أو الإدارات أو الأقسام للقرار أو البديل قدر الإمكان<sup>2</sup>.

ومن أفضل وسائل تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول البديلة وتقييمها واختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

### 7- تقييم فاعلية القرار:

تمثل عملية متابعة النتائج وتقييمها الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، وأحد الأخطاء الشائعة التي يقع فيها متخذوا القرارات أنهم يعتقدون أنهم بمجرد دراسة البدائل المتاحة واختيار أفضلها ووضع موضع التنفيذ، فإن المشكلة قد تم حلها أو التغلب عليها وهذا غير صحيح على الإطلاق، فالأمر يتطلب من متخذ القرار ضرورة متابعة نتائج تنفيذ البديل وتقييم هذه النتائج وبما أن الكثير من العوامل والتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على أوجه القصور والعقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ ويسعى لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة الوقوف على النتائج والمتطلبات، كاتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه أو كتعديل القرار.

### المطلب الثالث: تصنيف القرارات:

إن القرارات المختلفة المتخذة داخل المنظمة لا تأخذ نفس الأهمية، كما أنه لا يمكن استيعابها بنفس الدرجة، حيث تختلف هذه القرارات باختلاف المركز الإداري الذي يشغله متخذ القرار ومدى

<sup>2</sup> - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين - وظائف الإدارة المهارات الإدارية - الدار

الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرار المنظور إليها من زوايا مختلفة.<sup>1</sup>

### أولاً: التصنيف حسب المستوى التنظيمي:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمة، وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك أربع مجموعات من القرارات وهي:<sup>1</sup>

**1- القرارات الإستراتيجية:** وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، فهذا النوع يتأثر

بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة، حيث تعنى القرارات الإستراتيجية بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمنظمة.

إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات اختيار الأسواق والمنتجات وتحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المنظمة من أجل ضمان تكيفها مع المحيط. هذا النوع من القرارات يأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول لأنها تتعامل مع مشكلات معقدة وغير روتينية.

**2- قرارات إدارية (تكتيكية):** وهي قرارات تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي وتحديد الإدارات والأقسام المختلفة، وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف بشكل يسمح بتعظيم كفاءة الأداء في المنظمة، وهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اقتناء، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية، تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

**3- قرارات تشغيلية (روتينية):** وهي القرارات التي توضع في المستويات التنظيمية الدنيا، وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدر ضئيل من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة.

وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج وتحديد افضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تحفيظ التكاليف.

<sup>1</sup> – Jean – français d hennin, brigittefournie 50 thèmes d’initiation à l’économie d’entreprise. Ed : Bréal. Paris 1998, p : 175.

<sup>1</sup> – ثابت عبد الرحمن إدريس - نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - مرجع سبق ذكره ص: 285.

**4- قرارات على مستوى المعرفة:** وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديد، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.<sup>1</sup>

### التصنيف حسب الطرق المستعملة:

يرتكز هذا التصنيف على درجة تعقد أو بساطة العوامل التي تساهم في تشكيل القرار وعلى هذا الأساس فقد قام **Simon** بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين هما:

#### **1- القرارات المبرمجة:**

وهي القرارات التي تكون عواملها المحددة قليلة العدد سهلة التعريف وذلك نظرا لتكرار حدوثها وروتينيتها، فإجراءات اتخاذ القرار محددة بشكل واضح مسبقا وأشار **Simon** إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى القرارات المبرمجة هي: القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا.<sup>2</sup>

ومن أهم القرارات المبرمجة، قرارات منح إجازة الموظف، إجراء الصيانة الدورية للآلات، إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون..... الخ.

#### **2- القرارات غير المبرمجة:**

في حالة ما إذا كانت العوامل المحددة للقرار كثيرة، وتتطلب نوعية خاصة من المعلومات، فإنه من المستحيل أن تحدد مسبقا الإجراءات اللازم اتخاذها. ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها، فهذا النوع القرارات جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن ظهرت من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقدا أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها.

لذلك فإن هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الأعمال المعاصرة مرجع سبق ذكره -ص 286.

<sup>2</sup> - سليم إبراهيم الحسنية - نظم المعلومات الإدارية - - طبعة 1- مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 1998 - ص: 239.



ومن الأمثل على هذا النوع من القرارات، قرار إنشاء فرع جديد، طرح منتج جديد في السوق، أو قرارات التوسيع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية.....الخ.  
وللمستويات الإدارية العليا في المنظمة الدور الأكبر في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها.

وقد قسم الباحث **J.L Le Moigne** هذه القرارات إلى قسمين حيث عرف كل منها النحو الآتي<sup>1</sup>:

أ- **القرارات غير المبرمجة المهيكلة**: ويطلق عليها اسم القرارات شبه المبرمجة، وهي القرارات التي يمكن اتخاذها بالاعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات، على سبيل المثال اختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.

ب - **القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة**: وهي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسان جد كثيرة ومهمة، وأسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، وفي هذه الحالة يترك للمقرر حيزا كبيرا للحدس والإرشادة في اتخاذ هذا النوع من القرارات، وكمثال على ذلك نستطيع أن نذكر قرار اختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

### ثالثا: التصنيف حسب المشاركين في القرار:

يفرق هذا التصنيف بين نوعين من القرارات<sup>1</sup>:

- القرارات الفردية.

- القرارات الجماعية.

أ- **القرارات الفردية**: القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

ب- **القرارات الجماعية**: القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركاتهم:  
■ أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.

<sup>1</sup> - J. L. Le moigne, les systèmes de décision dans les organisations presses universitaires de France paris 1974 ; p, 71.

<sup>1</sup> - نوى طه حسين - نظم المعلومات الإدارية وتطورها في المؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره ، ص..73

- أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومنتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضا بالقرارات الجماعية بالاتفاق.
  - أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي وهنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى القرارات الجماعية بالأغلبية.
- من خلال هذين النوعين من القرارات (الفردية والجماعية) يمكننا أن نستشف نوعين من الأنماط القيادية "فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها".

### المطلب الرابع: العوامل الأساسية المؤثرة في اتخاذ القرارات :

هناك عوامل أساسية متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرار مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ومن هذه العوامل<sup>1</sup>:

#### 1 - تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

#### 2 - تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

<sup>1</sup> - ناديا أيوب- نظرية القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره - ص: 65.

ومن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة توافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

### 3- تأثير البيئة الخارجية:

باعتبار المنظمة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.

### 4- تأثير أهمية القرار:

إن اتخاذ قرار لكل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها وتتعلق الأهمية النسبية لكل الأفراد بالعوامل الآتية<sup>1</sup>:

أ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد.

ج- الوقت اللازم لاتخاذ.

### 5- تأثير ظروف اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر جد معقدة بسبب البيئة التي تتخذ فيها هذه القرارات وما تحمله من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر فيها، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى<sup>2</sup>:

- القرارات تحت ظروف التأكد.

- القرارات تحت ظروف المخاطرة.

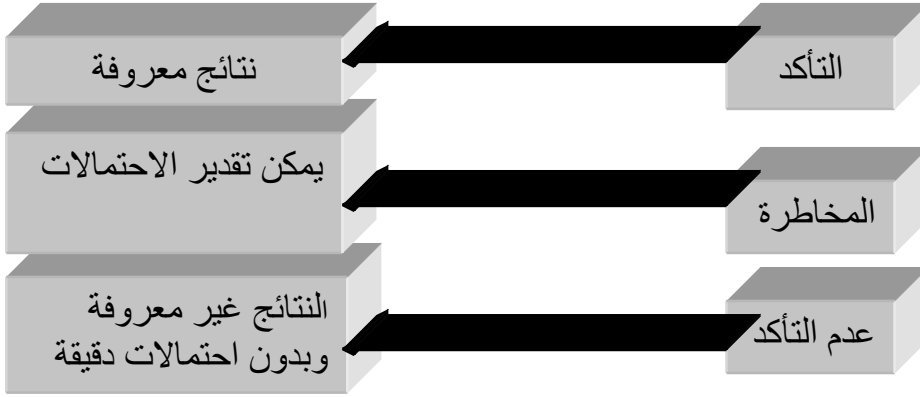
- القرارات تحت ظروف عدم التأكد.

والشكل المبسط يوضح هذه الحالات الثلاثة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور: دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة مرجع سبق ذكره ص 294.

الشكل (2.2): الظروف المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة - مرجع سبق ذكره - ص: 295

أ- **القرارات تحت ظروف التأكد:** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل اتخاذه.

ب- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد تعني أن متخذ القرار لا يعلم مسبقا احتمال أي من الظروف أو المتغيرات المتوقع حدوثها حال اتخاذه لقرار ما، وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المنظمة العامة وسياساتها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

**المطلب الخامس: الصعوبات التي تتعرض لعملية اتخاذ القرارات**

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات

الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، و يمكن إجمال هذه العوائق في<sup>1</sup>:

### 1- عدم إدراك المشكلة و تحديدها :

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسيبتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

### 2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار :

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها و قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

### 3- شخصية متخذ القرار :

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة و نجاحها.

يضاف إلى ذلك درجة ذكائه و خبراته و قدراته العلمية و العقلية و الجسدية و موقعه داخل التنظيم.

### 4- نقص المعلومات و الخوف من اتخاذ القرارات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل و ظروفه و إمكاناته و القيود.

و بما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها باستمرار، حيث يجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، و هذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها و وضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة و التنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

1- حسن علي مشرقى- نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة)- مرجع سبق ذكره- ص: 32.

## 5- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المحتمل:

المقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

## المبحث الرابع: بعض الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات

يعتمد الأسلوب الكمي في اتخاذ القرارات على استخدام الطرق الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وتقنيات الحاسوب في تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيدا عن الحدس والتخمين الشخصي، ويعتبر استخدام مجموعة الأساليب الرياضية في تحليل المشكلات الإدارية والاقتصادية بحثا عن الحلول المثلى خطوة متقدمة تهدف إلى إحلال المنطق العلمي محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ المتبعة سابقا في تحليل البيانات وصولا إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية.

## المطلب الأول: بحوث العمليات:

تعتبر بحوث العمليات تقنية حديثة الاستعمال في عملية التسيير حيث تعد امتدادا للفكر العلمي في الإدارة.

لقد تم اللجوء إلى بحوث العمليات خلال الحرب العالمية الثانية عندما أصبح الاحتياج ملحا لاستخدام أفضل السبل لتوزيع الإمكانيات المتاحة، وكان الاستخدام هذه السبل الأثر الكبير في مختلف مجريات الحرب، وقد نجحت بريطانيا بتشكيل فريق من العلماء متخصص في مختلف المجالات العلمية للبحث عن أفضل الأساليب والوسائل العلمية لاستخدامها في طريقة توزيع أفضل للقوات العسكرية في مختلف أنحاء العالم، وكذلك في استخدام الأجهزة المتطورة كقاذفات القنابل والرادارات ومختلف قطاعات الأسلحة للوصول إلى الهدف وهو كسب الحرب. كذلك شكلت الولايات المتحدة الأمريكية فريقا آخر من العلماء في تخصصات مختلفة لمعالجة المشكلات العسكرية وسميت هذه الفرق باسم "بحوث العمليات" وقد نجح كلا الفريقين نجاحا كبيرا في حل المشكلات العسكرية سواء كانت بحرية أو جوية أم برية، وبعد أن وضعت الحرب أوزارها استمرت فرق بحوث العمليات بأعمالها

لتساعد الإدارتين بحل أي مشكلة وخاصة المشاكل الإنتاجية لرفع مستوى الإنتاج بهدف تحقيق أعظم ربح ممكن أو تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

وبما أن عملية الإنتاج تعد من العمليات المعقدة حيث تتدخل فيها كل المتغيرات من يد عاملة إلى وسائل الإنتاج المواد الأولية..... الخ، والهدف الذي تسعى إليه الإدارة هو تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك من خلال اللجوء إلى إحدى تقنيات بحوث العمليات من أجل تحقيق ذلك ومن بين هذه التقنيات نجد: البرمجة الخطية ومن أهم مميزاتها نجد<sup>1</sup>:

1 تخطيط الأرباح: على أساس سنوي. بما يحقق أكبر عائد ممكن على الاستثمار في الآلات والمعدات والمخزون السلعي.

2 تحديد أفضل المواقع للمخازن بما يصل بتكاليف النقل إلى أقل حد ممكن.

3 تخطيط أفضل علاقة مبرمجة بين المبيعات وطاقة المصنع بحيث سيعود المشروع على نصيب مناسب من طاقة السوق.

4 تعيين أفضل مستويات الأجور وحوافز البيع.

إن التطور الكبير الذي حدث في بحوث العمليات أدى إلى توسيع استخدام الأساليب الرياضية بحث أصبحت تقدم قاعدة منطقية لاتخاذ القرار الإداري، إلا أن هذا لا يعني أن إتباع هذه الأساليب يجنب من الوقوع في الخطأ ولكنها تقلل من احتمالات هذا الخطأ، ومن التعاريف المتعلقة ببحوث العمليات بأنها تطبق الطريقة العلمية التي تعمل على توفير الأساس الكمي الذي يساعد على اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها علم اتخاذ القرارات وتطبيقها.<sup>3</sup>

وبشكل عام يمكن تعريف بحوث العمليات بأنه: علم يعني مجموعة من النظريات والأساليب العلمية المبنية على علوم الرياضيات والإحصاء والمتبعة في بحث ودراسة المشكلات الإدارية والاقتصادية بهدف تحسين نوعية القرارات المتخذة وترشيدها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عرباني عمار: دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - مرجع سبق ذكره - ص: 92.

<sup>2</sup> - ناديا أيوب - نظرية القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص: 161.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية - نظرية القرارات ( نماذج وأساليب كمية محوسبة) - طبعة الأولى - دار واقل للنشر عمان - 2001 - ص: 21.

<sup>4</sup> - إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية - نظرية القرارات (نماذج كمية محوسبة) - مرجع سبق ذكره - ص: 21.

إن تطور بحوث العمليات يعزى بالدرجة الأولى إلى ظهور علم الحاسوب والحاسبات الالكترونية وتطورها المذهل في السرعة الحسابية وفي تخزين المعلومات واسترجاعها حيث أمكن الحصول على نتائج أفضل وأسرع من الطرق المطولة مما أتاح الفرصة لعملية التحريب والوصول إلى نتائج هامة.

### المطلب الثاني: شجرة القرارات:

تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب شيوعاً في حالة المخاطرة، وذلك لسهولة استخدامها ووضوح الحالات موضوع الدراسة وسهولة تفهم الإدارة لها وبالتالي تطبيقها. ولقد سميت شجرة القرارات بهذا الاسم لأنها تشبه الشجرة على الرغم من أنها تكون أفقية وليست رأسية وأساس الشجرة هو نقطة القرار أما فروعها فتتمتد من نقطة القرار والأحداث وكل حادثة تنتج أو تؤدي إلى نتيجتين أو أكثر والتي قد يؤدي بعضها إلى أحداث أخرى وقرارات تالية وعلى ذلك يمكن تعريف شجرة القرارات بأنها تمثيل تخطيطي أو بياني لعملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup> حيث تمثل شجرة القرارات شكل بياني موضحاً عليه الكثير من الأفعال أو البدائل الممكنة ومن حالات الطبيعة، وتستخدم شجرة القرارات عندما تكون صعوبة أمام متخذ القرار ببناء جدول النتائج الشرطية سواء كان معبراً عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسارة أو المنفعة، حيث تشير المربعات في هذه الشجرة إلى المواقع التي تتخذ فيها القرارات أما العقد الدائرية فتشير إلى المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة وهناك أسهم تصل ما بين المربعات وهذه العقد المذكورة وتسمى هذه الأسهم بالأغصان ويوضع عليها الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة أما القيم النهائية المعروفة بالعوائد (نتائج القرار) توضع في نهاية الأغصان المعبرة عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة. ولتوضيح ما سبق نورد المثال التالي:

يريد مدير إحدى المؤسسات طرح منتج في السوق أو عدم طرحه، فإذا توقع بأنه سيكون هناك

منتج منافسه في السوق باحتمال 40% وعدم وجود منتج منافس في السوق باحتمال 60%

بناء على هذه المعلومات ارسم شجرة القرارات الملائمة؟

لنفرض أن :

$$R1=0$$

$$60= R2$$

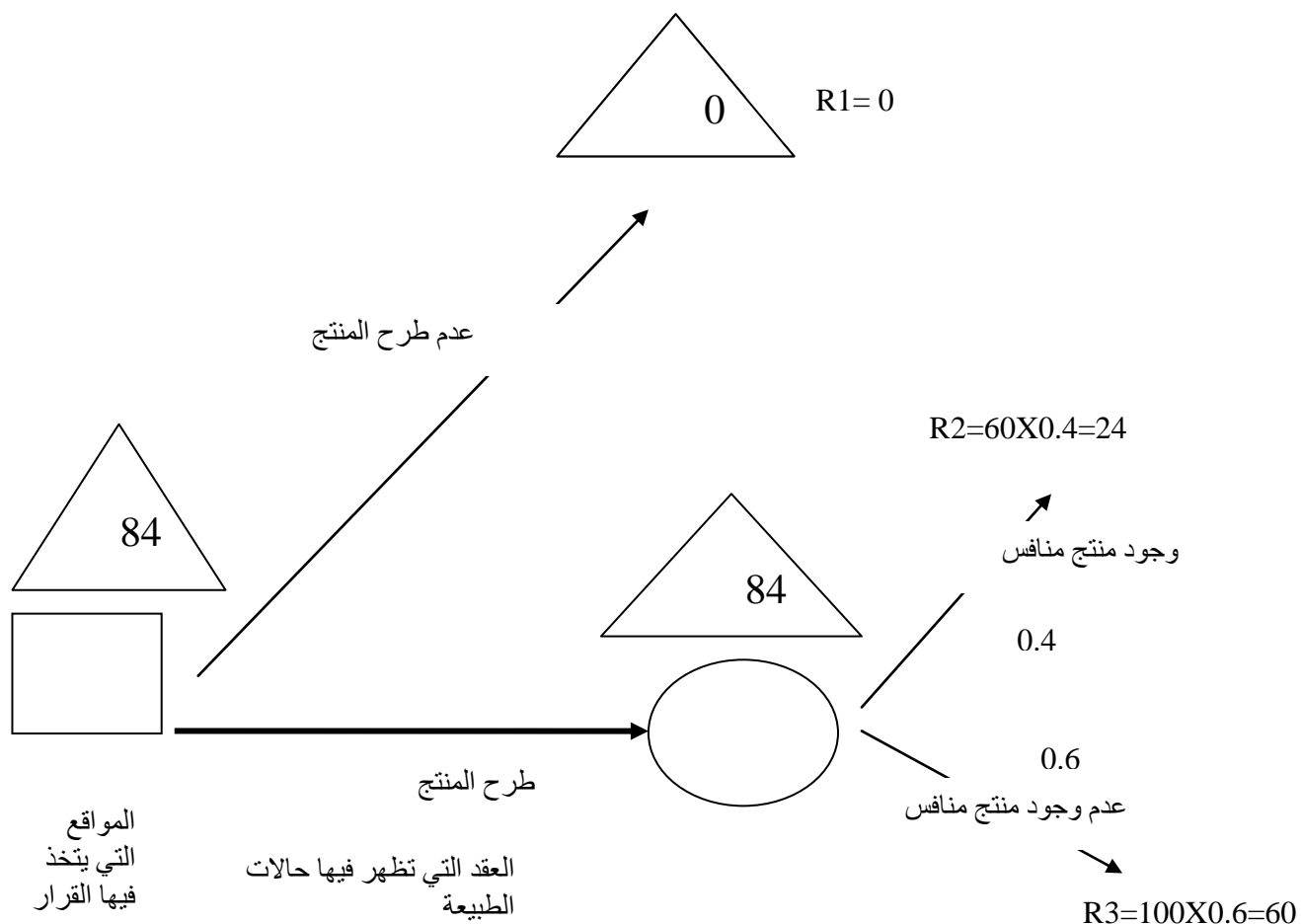
$$100= R3$$

المطلوب إيجاد القرار الأمثل على ضوء شجرة القرارات؟

<sup>1</sup> - منصور البديوي: دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية الإسكندرية 1978 - ص: 102.



الشكل 2-3: شجرة القرارات



المصدر: حسن علي مشرقى - نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة - مرجع سبق ذكره - ص: 132

هنا نأخذ أعلى قيمة لأن مصفوفة العوائد عبارة عن أرباح والعكس في حالة التكاليف وبالتالي يتحدد المسار أو القرار الأمثل أي طرح المنتج. إن استخدام شجرة القرارات ليس مقصوراً فقط على تمثيل المسألة بيانياً وتوضيح جميع البدائل أو الحالات، ولكنها تستخدم أيضاً لتحليل المسألة تمهيداً لحلها والتوصل إلى معيار لاختيار أفضل البدائل، وتسمى هذه المرحلة في الدراسة بمرحلة تقييم الشجرة ويقصد بالتقييم هنا تقييم الحالات المختلفة أي حساب القيمة المتوقعة لها، وتقييم البدائل المختلفة أي اختيار البديل الأمثل.

### المطلب الثالث: نظريات المباريات:

تعتبر نظرية المباريات إحدى الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات خصوصا في الحالات التي تحدث فيها المنافسة بين طرفين أو عدة أطراف بحيث لا يستطيع متخذ القرار أنه يسيطر بشكل كامل على العوامل التي تؤثر في النتائج التي يرغب في الحصول عليها من قراره<sup>1</sup>، ولما كانت حالة التنافس ظاهرة بارزة في ميدان الأعمال وتكاد تكون خصائصها عامة ومشتركة في كل مجالات الأعمال لذلك فإن فهم ومعرفة المبادئ التي تقوم عليها نظرية المباريات تساعد كثيرا متخذ القرار الذي يواجه باستمرار مجالات وأوضاع تنافسية في مجال الأعمال والخدمات، فهي إذن تتعلق بدراسة كيفية تكوين الإستراتيجيات في حالات المنافسة التي تحدث بين متخذي القرارات من خلال تقديم مجموعة من البدائل المختلفة والتي تساعد على تحقيق الربح أو تجنبه على الأقل الوقوع في الخسارة.

ويعود أول ظهور نظرية المباريات إلى عام 1921م من الطرف الرياضي الفرنسي أميل بورل Emile Borel ليقوم بعده فون نيومان vonneuman في عام 1928 بتقديم أول دراسة ناجحة للمباريات مدعمة بالحجج والبراهين الرياضية وأهم عمل له كان مع بداية 1944 والمتعلق بنظرية تصغير أعظم قيمة وذلك في عمل مشترك لنظرية المباريات والسلوك الاقتصادي وذلك بالإستراك مع مورجنسترن<sup>2</sup> morrgenistem، هذا العمل الذي كان له تأثيره الكبير على تطوير البرمجة الخطية ونظرية دالة القرار الإحصائي وبدء ظهور طريقة جديدة للتفكير واتخاذ القرارات في حالات المنافسة والتعارض حيث يعتبر متخذي القرارات متنافسين يعملون على استخدام الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي الرشيد في سبيل الوصول إلى أحسن إستراتيجية ممكنة في محاولة التغلب على منافسيه. فمدير التسويق مثلا يستخدم مبادئ نظرية المباريات عندما يلاحظ أنه إذا رفع من أسعار منتجات المنظمة فإن المنظمات المنافسة قد لا تتبعه في هذه السياسة، أما إذا خفض من أسعار منتجاته فإن منافسيه سيفعلون نفس الشيء بالتأكيد للمحافظة على حصتهم في السوق.

#### 1- أنواع نماذج نظرية المباريات:

يمكن التمييز بين نماذج القرارات في ظل حالة التنافس والتعارض على أساس عدد المتنافسين (اللاعبين) ونتائج المباريات إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>3</sup>

أ - المباريات الثنائية الصفرية: وهي المباراة التي يكون عدد المتنافسين فيها (اللاعبين)،

<sup>1</sup> - ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره- ص: 533

<sup>2</sup> - منصور البديوي: دراسات في: الأساليب الكمية واتخاذ القرارات- الدار الجامعية الإسكندرية 1987 -ص: 219.

<sup>3</sup> - منصور البديوي، دراسات في: الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره-ص: 221.

اثنان ويساوي مجموع ما يكتسبه أحد اللاعبين مجموع ما يخسره اللاعب الآخر بحيث تكون النتيجة الجبرية للمباراة مساوية للصفر. وهذا النوع من المبارات هو أبسطها وأسهلها في الوصف والتحليل. ب- المباراة متعددة الأطراف غير الصفريّة: هي المباراة التي يزيد عدد المتنافسين (اللاعبين) فيها عن لاعبين اثنين (ثلاثة أو أكثر) ولا يتساوي مجموع ما يكسبه البعض في المباراة بالضرورة مع مجموع ما يخسره البعض الآخر، ولذلك فإن المجموع الجبري للمباراة لا يساوي صفراً.

ومن المواقف التي تشترك فيها نظرية المباريات عند حدوثها:<sup>2</sup>

- هناك تعارض في الأهداف بين المشاركين في المباراة.
- لكل متباري (طرف) عدد من البدائل لتحقيق العائدات له أو الخسارة لخصمه.
- تتحدد عائدات المباراة بالقرارات الآتية التي يتخذها كل الأطراف في وقت واحد.
- يعلم كل طرف مسبقاً عائدات كل فئات الاختبار المحددة والتي يقوم بها جميع الأطراف.

### المطلب الرابع: بعض الأساليب الكمية الأخرى

إن تقدم البحث الإداري وأساليب تحليل المشكلات التي توجهها الإدارة والتطور في مجال تخزين المعلومات ومعالجتها باستخدام الحاسبات الإلكترونية المتطورة، لعبت دوراً هاماً في تطوير الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار الإداري سنستعرض في هذه الفقرة بعض الأساليب الكمية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار بهدف توضيح طبيعة المشكلات الإدارية والاقتصادية التي يمكن معالجتها بهذه الأساليب بحيث يمكن للإدارة الوصول إلى قرارات موضوعية مناسبة.

#### 1 - نظرية الاحتمالات:

تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها وتفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كافي من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج. ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية، وتعتبر نظرية بايز Bayes في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار الإداري.

<sup>2</sup> - عرباني عمار، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره - ص: 93.

## 2 - البرمجة الرياضية:

تعتبر البرمجة الرياضية من الأساليب الكمية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، وإن إيجاد الحل للبرنامج الرياضي يعني البحث عن القيمة العظمى أو الصغرى (القيمة المثلى) لدالة جبرية تضم عدة متغيرات تدعى دالة الهدف تخضع لجملة قيود تأخذ صيغة مساويات أو متراجحات. فإذا كانت دالة الهدف وجملة القيود من الدرجة الأولى فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الخطية، أما إذا كانت دالة الهدف وبعض أو كل القيود من الدرجة الثانية فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة غير الخطية.<sup>1</sup>

وتعد البرمجة الخطية من أهم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأنها تهتم بمشكلات تخصيص أو توزيع الموارد المحدودة مثل الأموال والمعدات الأولية والأفراد بشكل فعال على أنشطة معروفة بقصد الوصول إلى هدف يحقق الانتفاع الأمثل من هذه الموارد ضمن القيود المفروضة على الإدارة.

## 3 - التنبؤ:

التنبؤ هو العملية التي يعتمد عليها المدراء أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل، ومن أجل ذلك يستخدم أساليب متنوعة منها:<sup>2</sup>

أ - تحليل السلاسل الزمنية: ويعتمد هذا الأسلوب على اعتبار أن أحداث الماضي هي مؤشر جيد للتنبؤ بأحداث المستقبل على أن تتوفر كمية كبيرة من المعلومات عن الماضي وتبقى الأحداث مستقرة. ويستخدم الرسم البياني والأساليب الرياضية لتحليل السلاسل الزمنية لمعرفة سلوكها الماضي ومدى تأثير التغيرات الموسمية على الأحداث ومحاولة التنبؤ بسلوك الأحداث المستقبلية.

ب - نماذج الانحدار: وهي مجموعة من المعادلات الإحصائية التي تستخدم للتنبؤ بما سيكون عليه وضع أحد المتغيرات التابعة مثلاً (المبيعات) باعتماد على مجموعة من المتغيرات المستقلة مثل (السعر).

ج - نماذج الاقتصاد الرياضي: ويستخدم في هذه النماذج مجموعة من المعادلات الإحصائية المعقدة في محاولة للتنبؤ بالتحويلات الاقتصادية الأساسية وأثرها المتوقع على نشاط النظام.

د - المؤشرات الاقتصادية: وتضم المؤشرات السكانية والإحصائية التي تعكس مدى سلامة الوضع الاقتصادي بالنسبة للسكان مثل معدلات البطالة والتضخم النقدي... الخ

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محوسبة) مرجع سبق ذكره ص: 24.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محوسبة) - مرجع سبق ذكره - ص: 25.

هـ - سلاسل ماركوف: وهو أسلوب كمي تحليلي ترجع تسميته إلى العالم الروسي ماركوف markov وأساس هذا الأسلوب هو تحليل الاتجاهات الحالية لمتغير ما يعرض التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لهذا التغير، وبشكل عام فإن الهدف الرئيسي لتحليل سلاسل ماركوف هو التنبؤ بالسلوك المستقبلي للنظم الإدارية خاصة في مجال التسويق ودراسة سلوك المستهلك.

### 4 - نظرية صفوف الانتظار:

تعتبر نظرية صفوف الانتظار من الأساليب الكمية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وتهدف هذه النظرية إلى دراسة وتحليل المواقف التي تتسم بنقاط اختناق أو تشكل صفوف الانتظار وتتم هذه النظرية بدراسة معدل الوصول العشوائي للوحدات التي تتطلب الخدمة من مراكز الخدمة، معدل أداء الخدمة العشوائي للوحدات الواصلة إلى النظام، ومتوسط عدد الوحدات طالبي الخدمة في النظام وفي صفوف الانتظار، وتكلفة الانتظار وتكلفة رفع سوية الخدمات المقدمة.

ثم تستخدم هذه المعايير في تحديد العدد الأمثل من الأفراد أو محطات الخدمة المطلوبة لخدمة الوحدات طالبي الخدمة (العملاء). ولهذا النظرية تطبيقات هامة وواسعة في المجالات الصناعية وفي ورشات إصلاح الآلات وفي تنظيم العمل في المخازن والموانئ وفي مؤسسات خدمية متنوعة.

### المطلب الخامس: مزايا وعيوب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

إن لاستخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات مزايا كما أن لها سلبيات أيضا<sup>1</sup>.

#### 1 - مزايا استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:

إن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الإداري يتمتع بالمزايا التالية:

- تساعد الأساليب الكمية متخذ القرار أو الإدارة في تبسيط الكثير من المشاكل المعقدة وتنظيمها بشكل علمي مدروس بعيدا على الآراء الشخصية، وتجعل احتمالات الوقوع في الخطأ أقل بكثير من استخدام الأساليب الأخرى في اتخاذ القرار.
- تساعد الأساليب الكمية متخذ القرار أو الإدارة على تطوير نماذج وأساليب رياضية تصلح لمعالجة المشكلات الإدارية التي يمكن التعبير عنها بصورة كمية.
- إن النماذج والمعادلات التي يتم وضعها بصورة ملائمة، كثيرا ما تساعد متخذ القرار على رؤية الحقائق والأسباب واتخاذ القرار المناسب الأكثر موضوعية.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محسوبة) مرجع سبق ذكره ص: 29

- إن التطور الهائل في مجال استخدام الحاسبات الإلكترونية قدمت للإدارة فوائد كثيرة مثل السرعة الكبيرة في إجراء العمليات الحسابية المعقدة.
- 2 - سلبيات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:
  - تعاني عملية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات من بعض السلبيات منها:
    - لا يمكن إخضاع جميع المشكلات الإدارية لأساليب التحليل الكمي لأنه لا يمكن التعبير بصورة كمية عن الكثير من خصائصها الأساسية. كما في دراسة معنويات العاملين ورضاهم في العمل.
    - يعتبر استخدام الأساليب الكمية مكلفا من وجهة نظر الإدارة لأن القليل من الإدارات تستطيع تطوير النماذج الكمية بنفسها، فتضطر للاستعانة بفريق من الباحثين أو شراء نماذج جاهزة وتعديلها حسب متطلبات عملها وبالرغم من انتشار استخدام الحاسوب إلا أن شراء البرامج الجاهزة مكلفة أيضا وتحتاج إلى خبراء لاستخدامها.
    - إن عدم الرغبة في التجديد التي تعاني منها الكثير من الإدارات تعد أيضا من العوامل السلبية، فالإدارة التي تعودت اتخاذ قرار معين بناء على الرأي الشخصي والتقديرات الشخصية التي تتلاءم مع مصالحها سوف ترفض إعطاء هذا الدور للأسلوب العلمي المدروس الذي ربما يضر بمصالحها.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا أولاً في هذه الفصل - اتخاذ القرارات- إبراز مفهوم الإدارة التسويقية والتعرف بعد ذلك على بعض الأنشطة التي تقوم بها حيث تعرضنا لوظيفة التخطيط بحث تقوم الإدارة لتسويقية بوضع خطط ملائمة لكل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بالاعتماد على الخطة الكلية للمنظمة، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى اتخاذ القرارات بصورة مختصرة على مستوى بعض الجوانب التسويقية التي تعتبر أهم أنشطة هذه الإدارة ومحورها الأساسي (عناصر المزيج التسويقي)، وبعد ذلك تطرقنا إلى وظيفة الرقابة على الأنشطة التسويقية .

ونظراً للأهمية التي تحظى بها عملية اتخاذ القرارات بصورة عامة داخل المنظمات فقد تناولنا تطور نظريات الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات، وبحكم تشابك وتعقد المتغيرات التي تتحكم وتؤثر في أداء هذه المنظمات، جاءت كل نظرية وقامت بإضافة شيء جديد يكمل النقص الملاحظ في سابقتها أو يطور فيها أو يفتح مجالات جديدة لتطويرها. حيث انطلقت النظرية لكلاسيكية من مبدأ العقلانية والرشد، وجاء بعد ذلك الفكر النيو كلاسيكي والمتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً، حيث اهتمت هذه المدرسة بالعنصر البشري ولم تعطي أي شرح لكيفية اتخاذ القرارات، أما المدرسة الثانية المدرسة السلوكية فقد اعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً بإمكانه تحقيق نتائج مثلى وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات اتخاذ القرارات. وجاء الفكر الحديث ليس لدحض ما سبق وإنما قام بتحديد الطرح باعتبار أن المنظمة نظاماً مفتوحاً، حيث قامت نظرية القرار بدراسة مشكلة المنظمة من زاوية اتخاذ القرارات. بعد ذلك حاولنا التعرف على مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرارات والخطوات التي تمر بها هذه العملية بدء بتحديد المشكلة وانتهاء باختيار أفضل البدائل ومتابعة تنفيذه، وفي نفس الإطار قمنا بعرض تصنيفات القرارات وذلك حسب كل من المستوى التنظيمي التي تأخذ فيه إلى قرارات إستراتيجية (الإدارة العليا)، قرارات تكتيكية (الإدارة الوسطى)، قرارات تنفيذية وهي القرارات التي تصنع في المستويات الدنيا، وكذلك القرارات المعرفية التي تأخذ في جميع أجزاء المنظمة، والتصنيف حسب الطرق المستعملة من قرارات مبرجة إلى قرارات غير مبرجة، والتصنيف حسب المشاركين في عملية اتخاذ القرار حيث تم التمييز في هذا الصدد بين نوعين من القرارات قرارات فردية وقرارات جماعية، وأخيراً استعرضنا بعض الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات وشجرة القرارات ونظرية المباريات وبعض الأساليب الكمية الأخرى لما لها من أهمية في مساعدة متخذ القرار للوصول إلى الحل الأمثل.

### تمهيد:

في الوقت الحالي لم تعد القرارات الإدارية المتخذة ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوبا من أساليب التجربة والخطأ، وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي سليم يهدف بالوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية لتساهم في حل المشاكل الإدارية معتمدة على تحليل المعلومات تحليلا يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمي لوضع البدائل والحلول بهدف جعل القرارات المتعلقة بهذه البدائل أكثر معقولة ورشد.

إن القرارات التسويقية يجب أن تنبثق عن تقدير كامل لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وهذا التقدير يستند في جوهره على المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات التسويقية، حيث يتجسد دور هذه الأخيرة في توفير المعلومات الضرورية لمساعدة متخذ القرار، حيث تقاس مدى فاعلية نظام المعلومات التسويقية بمدى قدرة النظام على تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات. إن النظم المساعدة في اتخاذ القرارات توفر للمشرفين أسلوبا حواريا للرد على أية معلومة استفسارية للقرار المراد اتخاذه على ضوء المعلومات المتوفرة باستخدام النماذج الخاصة باتخاذ القرار، حيث يعمل على مساعدة المدراء على مختلف المستويات في حل المشاكل التي تواجههم عند اتخاذ قراراتهم في ضوء الظروف والمتغيرات الواقعية، ومن مميزات هذه النظم سرعة الاستجابة للتساؤلات والرد الفوري على هذه الاستفسارات .

في هذا الفصل سوف تتم دراسة مدى فاعلية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: المعلومات كمادة أولية لصنع القرارات.

المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية و التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقية و صنع القرارات التسويقية.

المبحث الرابع: مساهمة نظام دعم القرارات لتسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية



## المبحث الأول :المعلومات كمادة أولية لصنع القرارات

يبرز دور المعلومات كأحدى الموارد الرئيسية في المنظمة وذلك بغية ترشيد ممارسات الإدارة في مجال وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ،فمثلا التخطيط السليم للقرار يقوم على أساس توافر المعلومات المتعلقة بالمشكلة القرارية لإجراء المحاكمة بهدف إتخاذ قرار رشيد المرتبط في طبيعته على درجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ومدى الدقة في تمثيلها للظاهرة المدروسة.

### المطلب الأول :مفهوم وأهمية و المعلومات :

إذا كانت عملية الإنتاج تتطلب المواد الأولية ،فإن مادة متخذ القرار هي البيانات و المعلومات التي تتوافر لديه، و يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة و دقتها و طريقة تنظيم تأمينها.

### أولاً: مفهوم المعلومات

تحتل المعلومات حيزا هاما في حياة الانسان سواء تعلقت هذه المعلومات بحياته الخاصة أو من الناحية العلمية أو العملية<sup>1</sup>. لكن في البداية ينبغي التنبيه الى أن مفهوم المعلومات يختلف عن مفهوم البيانات بالرغم من العلاقة الوثيقة المتواجدة فيما بينهما ،بحيث يخلط البعض بين مفهوم هذين المصطلحين ويستخدمهما البعض الآخر على أساس أنهما مترادفين لمعنى واحد. فالواقع يبين لنا غير ذلك ، اذ كثيرا ما نقوم بجمع مختلف البيانات عن ظاهرة معينة دون استخراج ولو معلومة واحدة. ولتفادي الخلط وسوء الفهم الذي ينتج عن هذا سوف نعرف كل من البيانات والمعلومات.

### 1- البيانات:

تمثل البيانات الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والاشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الانسان أو الاجهزة الالكترونية لتتحول الى نتائج يمكن الاستفادة منها<sup>2</sup>. كما تعرف ايضا بأنها تركبة من الارقام، الرموز،الكلمات،والأسماء التي عند معالجتها وتنقيتها تصبح مادة أولية أو مدخلات للمعلومات<sup>3</sup>. أي بتحويل البيانات المعالجة تنشأ المعلومات والشكل المبسط يبين ذلك:

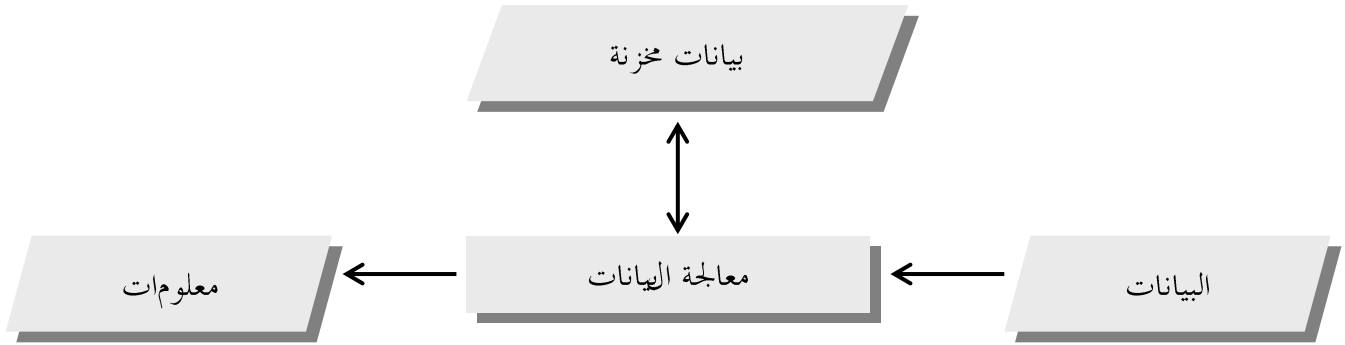
<sup>1</sup> - كاريش صليحة- دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة- رسالة ما جستير -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة

الجزائر 2000-ص:51

<sup>2</sup> - حسن علي مشرقي. نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة) مرجع ذكره. ص: 49

<sup>3</sup> - لالوش غنية- دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة مرجع سبق ذكره - ص: 19

الشكل (3-1): تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر : من إعداد الطالب

وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن معلومات ما بالنسبة لشخص معين قد تكون مادة أولية (بيانات معالجة) بالنسبة لشخص آخر، أو يمكن أن تكون مادة أولية لنفس الشخص في موقف مختلف. فمثلا الطلبات هي معلومات بالنسبة لمستلم البائع ولكنها ليست سوى بيانات بالنسبة لمسؤولي تسيير المخزون، ولأجل هذا فإن المصطلحين بيانات معلومات يستعملان بصيغة متبادلة.

**2- المعلومات :**

تعرف المعلومات بأنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة كما في الفرز والتحليل والتبويب والتلخيص وإجراء العمليات المالية لتعطي معنى كاملا يمكن من استخدامها<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بأنها: البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة حقيقية (أو مدركة) لقراراته ولتصرفاته<sup>2</sup>. وتعرف المعلومات أيضا بأنها: مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لحيطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على معلومات لاتخاذ قرارات جيدة<sup>3</sup>.

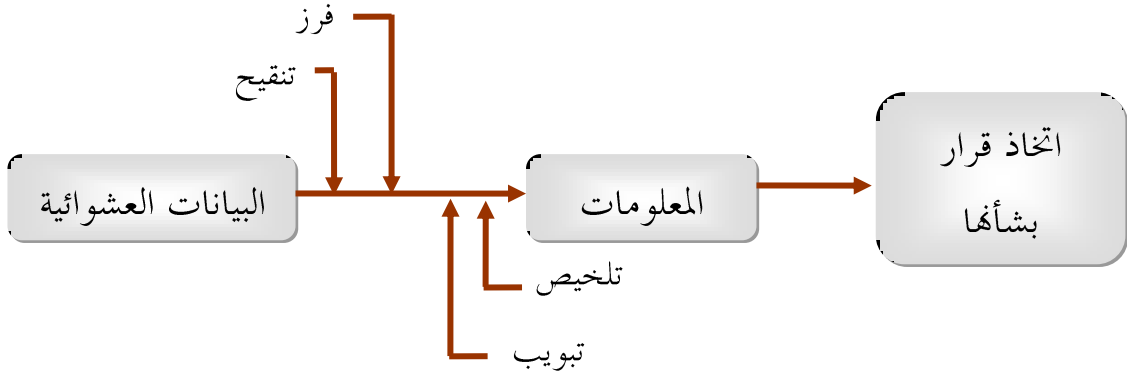
من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدء بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ثم القيام بتحليلها وتبويبها وتصنيفها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية. والشكل البياني التالي بين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها.

<sup>1</sup> - حسين علي مشرفي- نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)-مرجع سبق ذكره-ص:50

<sup>2</sup> -Gordon. B. Davis et Autres. Système d'information pour le management. Volume1. Ed :Economica. Paris. 1986. P : 116.

<sup>3</sup> - بن نافلة قدور- دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص:36

الشكل (2.3): مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها



المصدر : حسن علي مشرقي- نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)مرجع سبق ذكره. ص : 50.

### ثانيا: أهمية المعلومات :

تستخدم الإدارة المعلومات لقياسها بجميع وظائفها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، وحيث أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالمعلومات من اجله. فلقد كان متخذ القرار يعتمد على معرفته الشخصية التي اكتسبها نتيجة الخبرة والممارسة والقدرة على اتخاذ القرارات والأحكام السليمة دون إتباع أسلوب علمي في حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة.

لكن التغير السريع في الظروف البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتقنية) والتغير في حجم المشاكل وتعقد طبيعتها، دفع بمتخذ القرار إلى تغيير نظرتة التي لم تعد تعتمد على الحدس والخبرة الشخصية في إصدار القرارات، بل اتجهت نحو القيام بالدراسات والبحوث والأساليب العلمية التي تهيئ المعطيات المتعلقة بأوضاع العمل المختلفة، ثم تعالجها بغرض الحصول على المعلومات الدقيقة واللازمة لتحديد الأهداف وحل المشاكل. ولا تقتصر المؤسسة في الحصول على المعلومات لتسيير أمورها الداخلية، بل تستفيد منها أيضا في إدارة أمورها الخارجية وفي تحديد علاقتها مع محيطها، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة وحيوية الأداء المالي بها، كما يستفيد المقرضون والممولون والبنوك من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، وتستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة تنفيذها للقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين في أمورها، ويستفيد الموردون أيضا من المعلومات هذه في تقدير مدى إمكانية التعامل مع المؤسسة ومدى سلامة ذلك، أما العملاء فهم أيضا يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها وشراء

منتجاتها. فعلى الإدارة إذن أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح وبالتالي الأداء الجيد والسليم.

## المطلب الثاني : أنواع المعلومات وخصائصها

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى :

### أولاً: أنواع المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات بالكمية و النوعية الملائمتين و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات، حيث يعد الأساس في تحديد البدائل و تقييمها و اختيار البديل الأنسب. و ليس هناك تصنيف موحد للمعلومات الملائمة لمختلف الأغراض للمؤسسات المختلفة، لكن هذا لا يمنع من تقديم بعض الأنواع المتفق عليها، و هي <sup>1</sup> :

#### **1- المعلومات الشخصية ( الذاتية) :**

المعلومات الشخصية هي تلك المعلومات أو المعرفة الشخصية التي لا نستطيع أن نؤكد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العلمية و المعرفة الشخصية التي اكتسبها عندما يسمع الأحاديث و المناقشات، أو يقرأ المصادر المختلفة أو عندما يلاحظ الأوضاع القائمة في البيئة المحيط به.

و تسمى هذه الطريقة بالطريقة الحدسية، فقد تكون هذه المعلومات الشخصية لها فائدة كبيرة غير أنها غير كافية لاتخاذ قرار مناسب نتيجة تطور العلوم و اعتبار القرارات لها مواضيعها العلمية و قواعدها و ضوابطها.

#### **2. المعلومات الأساسية :**

و سميت هكذا لأنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل، بينما تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية و توسيعها، و يمكن تمييز تحت هذا النوع المعلومات التالية :

- المعلومات الخاصة بتحديد البدائل: التي يتم الاختيار بينها أو البحث عن بدائل جديدة، و تعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد، لذلك فإن تحديد بعض البدائل على الأقل يعد من المعلومات الأساسية الأولية التي لا يمكن أن يتخذ قرارا بدونها.

- المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل؛ التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره، و هي تمثل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها، و تعرف الظروف و الأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحتملة التي تؤثر في نوعية القرار؛
- المعلومات الأساسية بالمعايير : والتي تستخدم لتقييم كل بديل، و هذا التقييم قد يعبر عنه بشكل نقدي ( تكاليف أو أرباح) أو بشكل منفعة كرضي الزبائن و غيره. فمثلا : " زراعة الفول في منطقة زراعية معينة بدلا من زراعة القمح قد لا يدر أرباحا جيدة فيما إذا اعتمدنا معيار الربح، و لكن على المدى البعيد في السنوات المقبلة قد يكون زراعة الأرض بالقمح قد يعطي مردود جيد، لأن الفول قد أعطى للتربة عنصر الآزوت و هذا ما يزيد الإنتاج في السنوات المقبلة، و بالتالي يكون معيار إعطاء التربة عنصر يكون هذا الأفضل" <sup>1</sup>.

فالمعيار هو الأهداف المتعلقة باختيار بديل معين تحت ظروف محددة من حالات الطبيعة، و بالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرار مناسب بدونه.

### 3. المعلومات التفصيلية :

تزداد قدرة متخذ القرار في معالجة المشاكل و صياغتها و العمل على حلها كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية، فكلما كانت هذه المعلومات تفصيلية أو أكثر توضيحا يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب و سليم.

### 4. معلومات الأداء :

تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء قسمين أساسيين هما :

- المعلومات المتعلقة بالتعبير عن العائدات ؛ التي يعطيها كل بديل و كل حالة من حالات الطبيعة.

• يتعلق النوع الثاني من المعلومات بالقيود؛ المفروضة على تنفيذ البدائل، و تعرف القيود بأنها المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل، فإذا كان المعيار المحدد لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز أسعارها قيما معينة.

<sup>1</sup> - حسن علي مشرفي . نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة) مرجع سبق ذكره. ص : 53.

## 5. المعلومات الوصفية و المتغيرة :

إن المعلومات المتعلقة بالمصدر، مثلا : المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين، و الموظفين، لها علاقة وثيقة بوجودهم ( مثل : الأسماء، العناوين ... الخ) و لهذا فهي نادرا ما تتعرض للتغير<sup>1</sup>. هذه المعلومات الوصفية تتطلب تطوير نظام للتقييم و آخر للتصنيف، فالمعلومات الوصفية بسبب طبيعتها غير المتغيرة يمكن أن تقارن بالمعلومات التي تعكس تغير، مثل ( ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة السابقة)، هذه المعلومات متغيرة، متحولة أو معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة.

## 6. المعلومات الرسمية و غير الرسمية:

و سميت هكذا لاقتراها بالمصدر الذي حصل عليها منه، فإذا كان المصدر رسمي فإن المعلومات حتما ستكون رسمية و العكس يجعل المعلومات غير رسمية.

● **المعلومات الرسمية :** و تأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر، فالمعلومات الرسمية هي التي تنظم بإتباع أساليب و إجراءات خاصة بما تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة ( متخذ القرار) و الجهات المتعاملة مع المنظمة.

● **المعلومات غير الرسمية :** و هي التي توجد في مختلف المنظمات و تنتقل غالبا من شخص لآخر من جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، و كون أن هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة، فإنه على هذه الأخيرة أن تكون حذرة في تعاملها مع هذه المعلومات غير الرسمية، كونها قد تؤدي إلى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الإشاعات، كما قد تؤدي إلى انتشار معلومات سرية لا ترغب الإدارة في الإدلاء بها.

### ثانيا : خصائص المعلومات

يجب ملاحظة التأكد من تناسب المعلومات للموقف الذي سيتخذ فيه القرار. ولكي تكون المعلومات جيدة يجب أن تتصف بخصائص تجعلها مفيدة للمسير و متخذ القرارات، من هذه الخصائص نجد<sup>2</sup> :

1 - سونيا محمد البكري. نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية - مرجع سبق ذكره. ص : 152.

2 - حسن علي مشرقي . نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة) مرجع سبق ذكره. ص : 51

### 1- دققة وبسيطة :

دقة المعلومات تعني تلك الصورة المعبرة التي تعكسها المعلومة عن الواقع، فإذا كانت غير دقيقة فإنها بظلل متخذ القرار ولا تساعده في عمله. وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومات، فإذا كانت المعلومات عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح. أما فيما يخص بساطة المعلومات فإنها تساعد مستعملها في فهمها وتحليلها لأنها إذا كانت معقدة فإنه يستلزم جهدا إضافيا لتفسيرها.

### 2 - اقتصادية وذات قيمة :

يشترط على المعلومة أن تكون اقتصادية. بمعنى أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما تتوقع أن تفيدها، كما تكون المعلومة ذات قيمة كبيرة إذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد وعملت على التأثير على مجرى اتخاذ القرار.

ويمكن حساب قيمة المعلومة كما يلي :

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{منفعة المعلومة} - \text{تكلفة المعلومة}$$

فإذا كانت تكلفة إعداد المعلومات تتعدى الفائدة التي يمكن أن تحقق من خلال استخدام هذه المعلومات، فإن ذلك يكون غير اقتصادي وبالتالي ترتفع درجة عدم التأكد عند متخذ القرار.

### 3- حديثة وكاملة :

حداثة المعلومة مرتبطة بالظروف الحالية، فعندما تكون المعلومة غير جديدة فإنها تفقد من أهميتها ولا يمكن الاعتماد عليها لترشيد وظائف المؤسسة لأن المحيط في تغير مستمر ولا يمكن الاعتماد على معلومات هي في الماضي، فمجرد التفكير في إطاره هو مضیعة للوقت، لكن هذا لا يعني أننا نستغني عنها نهائيا لأنه في بعض المواقف نعلمد على معلومة ما هي في الماضي للانطلاق في تحديد الحلول البديلة لمشكلة ما وبالتالي إمكانية الحصول على معلومات حديثة (مثلا اكتشاف علاج مرض ما).

#### 4- يمكن التحقق منها والاعتماد عليها :

إن التحقق من صحة المعلومات يعني التحقق من مصداقيتها، فمثلا نحصل على نفس المعلومات انطلاقا من عينات مختلفة أو في فترة زمنية معينة فالمهم هو التحقق من مصداقيتها، وكذلك يجب الاعتماد عليها لكي تكون الأساس في اتخاذ القرارات وترشيد الإدارة.

انطلاقا من هذه الخصائص المذكورة بصفة عامة فان المعلومة الجيدة هي التي تكون :

- دقيقة وبسيطة.
- اقتصادية وذات قيمة.
- حديثة وكاملة.
- يمكن التحقق منها والاعتماد عليها.

#### المطلب الثالث: مصادر المعلومات

تختلف حاجة المؤسسات للمعلومات باختلاف حجمها و نوع النشاطات التي تمارسها و تعقد مشاكلها و تعدد أهدافها و طرق تحقيق تلك الأهداف، و غالبا ما تَرُدُ المعلومات على الإدارة من مصادر متنوعة، فيقول " Dhénin " أن : " المعلومة التي يجري البحث عنها توجد في المؤسسة أو واردة من الخارج"<sup>1</sup>، و علىية يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين للمعلومات و هما :

#### 1. المصادر الداخلية :

و يقصد بها كل السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه و صعوباته، و تحتفظ بها المؤسسة من أجل الرجوع إليها لاستخدامها في أغراض التخطيط و وضع معايير التقييم و المراقبة.

فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة، لأنها الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط و السياسات و البرامج و تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات. تختلف المعلومات الداخلية المتواجدة في المؤسسة باختلاف الوظائف الفنية التي تمارسها تلك المؤسسة، و يمكن أن تشمل :

- المعلومات المحاسبية و المالية : و تشمل رقم الأعمال، الفواتير، الميزانية، جدول حسابات النتائج و الميزانيات التقديرية و مصادر التمويل و طرق الاستثمار و القوانين و التشريعات و الأنظمة المالية...؛



- **معلومات المبيعات :** و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المراسلات و العقود المنظمة معهم و فواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها و عدد وحداتها و سعر بيع الوحدة و طريقة دفع قيمة المبيعات و طرق نقل الأصناف المباعة و تكاليف النقل و التأمين و حسابات العملاء و ديونهم، و تقارير الممثلين و دراسة السوق ... ؟
- **معلومات تتعلق بالمشتريات و المخازن :** و تتضمن معلومات تتعلق بالموردين و أصناف السلعة و أسعارها و العقود و فواتير الشراء و ميزانية المشتريات و طرق النقل و تكاليفه و القوانين التي تنظم عملية الشراء و طاقة التخزين و تقارير الجرد و سجلات الفحص و الاستلام<sup>1</sup> .
- **معلومات الإنتاج :** و تتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفة المنتجات و عدد الآلات و طاقتها الإنتاجية و ساعات تشغيلها و أعطالها و برامج الصيانة و الإصلاح .
- **معلومات قانونية :** العقود، التشريعات... الخ.
- **معلومات شؤون الأفراد :** و تتضمن عدد العاملين و مدة خدمتهم و الأجور و التعويضات المتعلقة بهم و الترفيات و المكافآت و العقوبات و التأمينات الصحية و الاجتماعية و الخدمات المختلفة و تكاليفها و كل ما يتعلق بالتدريب و القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين ...؛ الخ.
- **معلومات البحث و التطوير :** و تتحدد فيها تكاليف التطوير و البحث و نسبتها من المبيعات حتى تستمر العملية الإنتاجية، و تطوير المنتجات و جودتها و نوعيتها لتواكب المستجدات، و ما هي التقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة، و أبحاث السوق و أبحاث المواد.

## 2. المصادر الخارجية :

المؤسسة و هي تراول نشاطها تظل في اتصال دائم بمحيطها الذي يزودها بدون انقطاع بمعلومات، فمعلومات هذا النوع تصل إلى المؤسسة من البيئة الخارجية التي تتفاعل معها باستمرار و تحصل منها على المعلومات المتعلقة، إما بالقوى العاملة و الطاقة و الأفكار و الآراء و القيم المختلفة و الدراسات و الأبحاث و القوانين و التشريعات المتعددة و جميع المدخلات المادية و غير المادية. فتفيد هذه المعلومات في إعطاء صورة واضحة عن محيط المؤسسة ( اقتصادي، اجتماعي، قانوني ... ) و عن نوع التحديات التي تواجه المؤسسة، و يتضمن المصدر الخارجي القسمين التاليين:

- **المصدر الأولي :** و هو الذي يؤمن المعلومات من منبعها الأساسي ( مصدرها الأصلي)، فهي تعبر عن الحقيقة دون تحريف أو حذف.

• المصدر الثانوي : و يؤمن هذا المصدر المعلومات من غير مصدرها الأصلي حتى يتم نشرها و توضيحها كما هي أو حتى تجري عليها بعض التعديلات عن طريق فرزها و إجراء الحسابات المختلفة عليها.

فمصادر المعلومات الخارجية متعددة، عمومية أو خاصة، مكلفة أو بلا مقابل.

### المطلب الرابع: دور المعلومات

أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، فهي ملزمة بان تجمع وتصفي وتخزن وتستخدم كما هائلا من المعطيات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي الجديد.

وتتحلى قيمة المعلومات أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين و ضمان التنسيق بينهم، فالمعلومة لها عدة وظائف<sup>1</sup>:

#### 1. المعلومة أساس القرار :

تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة من بينها القرارات التسويقية، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار و بالتالي خطر الوقوع في أخطاء.

#### 2. المعلومة عنصر تسيير و اتصال :

كل عملية تسيير ( عملية تموين، معالجة الطلبات ... ) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة إتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة. و ليس هذا فقط و إنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على إتصال دائم بمحيطها، " فالمعلومة تسمح بالتكيف مع المحيط، فهي وسيلة تعرف على بيئة المؤسسة ( كالقيام بدراسة السوق)"<sup>2</sup>.

#### 3. المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية :

يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها. فالتسيير الحسن لتدفقات المعلومات يكسب المؤسسة فعالية و قدرة على المنافسة.

<sup>1</sup>-: Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. Op. Cit. P :168

<sup>2</sup>-: M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. 1992. P:23

#### 4. المعلومة عامل تحفيز وإشراك :

بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها، و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد<sup>1</sup>.

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام إتصال فعال، و حتى يتسنى للفرد أن يدمج (يشرك) في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة ( خاصة مشاركتهم في إتخاذ القرار " الإدارة بالمشاركة" ، و تسمح بإنشاء فرق متنافسة و تحسين الروابط الاجتماعية.

### المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية و التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها

تعد المعلومات حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية.مختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد وفي الرقابة على تنفيذها، لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر ابتداء تحديد الأهداف التسويقية ومعرفة الفرص المتاحة أو تشخيص المشاكل وبذات الوقت فإن تقييم الخطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها.

#### المطلب الأول :دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية.

تعتمد الخطة التسويقية على الخطة الكلية للمنظمة، كما أن الموازنة التسويقية هي عبارة عن جزء من الموازنة الكلية للمنظمة، و بنفس الاتجاه فإن الأهداف التسويقية تعتبر وسائل لبلوغ الأهداف الكلية للمنظمة، وعليه فإن إعداد الخطة التسويقية يحتم مراعاة هذه الحقيقة انسجاما مع ما ذكرناه آنفا (في الفصل الأول) بخصوص علاقة نظام المعلومات التسويقية بأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى. ويستلزم التخطيط للنشاط التسويقي القيام بالآتي:<sup>2</sup>

1 : إسماعيل السيد. نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية. بدون سنة نشر. ص : 119.

<sup>2</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج- نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص: 100 .

## 1 - تجزئة السوق:

أي تقسيم السوق الذي تتعامل فيه المنظمة إلى مجموعة من الأسواق على أساس العمر الجنس، الثقافة، الدخل، الحالة الاجتماعية، نمط الحياة... الخ، بحيث يتكون كل جزء من مجموعة من المشترين الذين لديهم رغبات وحاجات متشابهة ومحددة، وعليه فإن التركيز ينصب على جانب الطلب في السوق، إذ أن التجزئة تمثل خطة تهدف إلى إنجاز النشاطات الصحيحة وليس لإنجاز الأنشطة بشكل صحيح لأنها توفر الإجابة على السؤال التالي:

- إلى من سوف نبيع سلعتنا وماذا سنبيع له؟

فالتجزئة في إطار هذا المفهوم تتضمن توجيه عملية تجهيز المنتج بالإتجاه الصحيح أي بالشكل الذي يلي رغبات المستهلكين، حيث يفترض وجود عدد من جداول الطلب على السلعة وليس بالضرورة جدولاً واحداً أو منحنى واحداً، مثال ذلك: هناك سوق للشباب وآخر للأطفال وثالث للشيوخ... الخ إذا اعتمدنا العمر كأساس للتجزئة، وبأسلوب مشابه يمكن تجزئة السوق على أساس الدخل، الحالة الاجتماعية، الجنس بحيث يكون لكل مجموعة من المشترين ذو الرغبات المتشابهة والخصائص المشتركة جدول طلب خاص وبالشكل الذي يشمل صياغة المزيج التسويقي والذي يناسب أفراد هذه المجموعة ومن ثم في إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية التي تنسجم مع احتياجات السوق.

## 2- اختيار المزيج التسويقي المناسب:

اختيار مزيج تسويقي يمكن المنظمة من إشباع حاجات المستهلكين في تلك الأجزاء من السوق، أي اختيار المزيج المناسب لكل جزء من السوق\*.

ويقصد بالمزيج التسويقي توجيه الموارد المتاحة للمنظمة في عناصر أربع هي: المنتج السعر الترويج، التوزيع بالنسبة للسلعة، أما في حالة الخدمة فالمزيج التسويقي يتكون من سبع عناصر هي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، العمليات، مقدمو الخدمة، خدمة الزبون) بشكل يسمح بالحصول على مزيج من مجموع هذه العناصر يختلف باختلاف فرع الصناعة أو الخدمة وموقع المنظمة في السوق وحالة المنافسة ورغبات المستهلكين... الخ، وبتعبير آخر تحقيق التجميع الأفضل لجميع الموارد التسويقية المتاحة بالشكل الذي

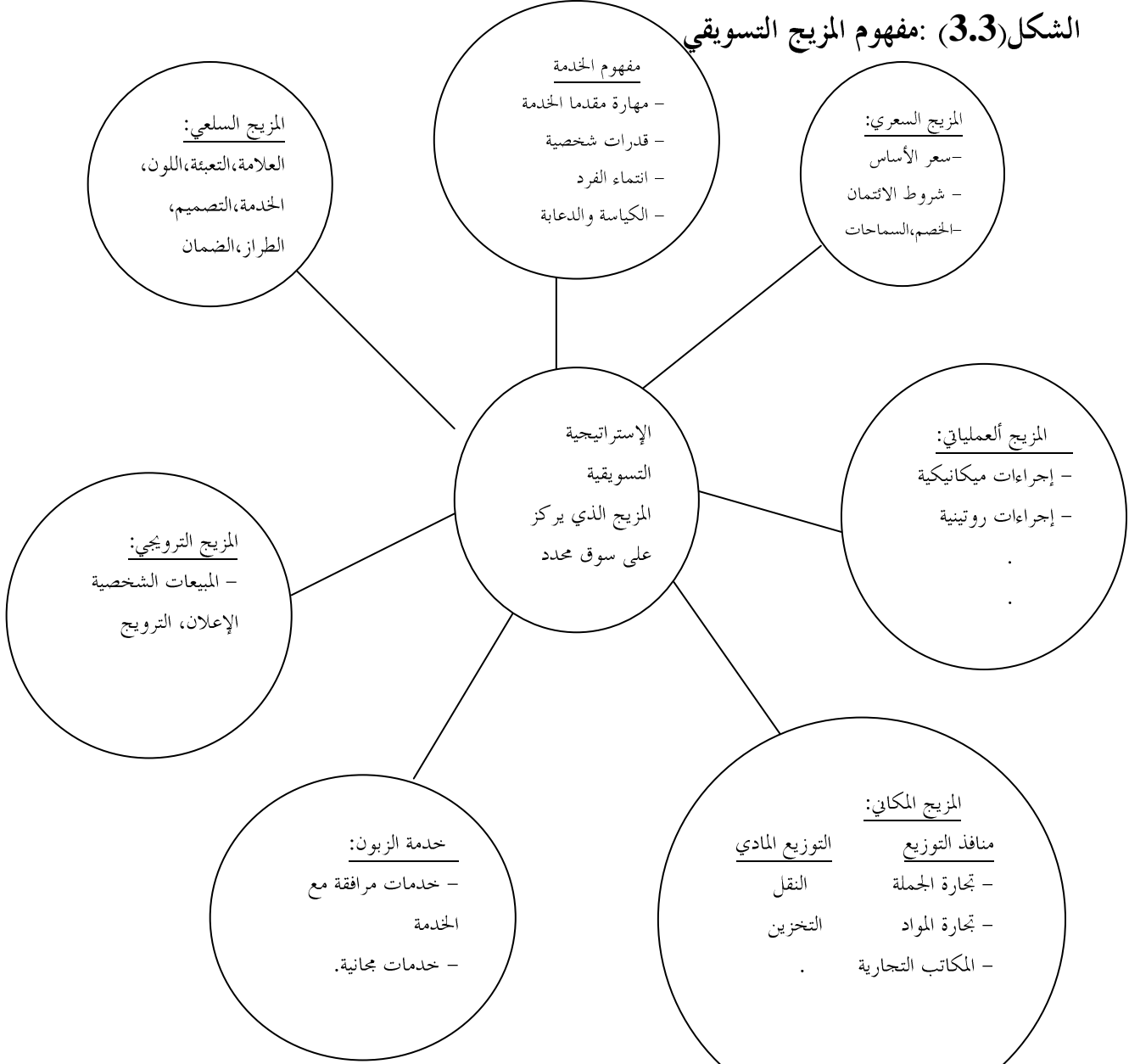
\* أوضح الكاتب (نيل بوردر) فكرة المزيج التسويقي بقوله إن هذا المزيج يفترض قيام متخذ القرار التسويقي بتحليل القوى والعناصر التسويقية فيما إذا كان يرغب بتحديد المزيج السليم لعناصر التسويق والذي يفترض أن يكون كفئاً وفعالاً، ويقصد بالقوى السوقية سلوك المستهلك، تجارة الجملة والمفرد، المنافسة، الحكومة، أما العناصر التسويقية فيقصد بها تخطيط المنتج (بضمه التعبئة ووضع العلامة التجارية)، التسعير التوزيع (بضمه النقل ومنافذ التوزيع)، الترويج (بضمه المبيعات الشخصية والإعلان) والعمليات وخدمة الزبون والأفراد مقدمو الخدمة، البحوث التسويقية.

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

تتمكن معه الإدارة التسويقية من تحقيق أهداف محددة مثل: الربحية، حجم المبيعات، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار وما شابهها، ويجب أن ينسجم هذا المزيج مع الطلب في جزء السوق، المنافسة، رغبات البيئة والمجتمع.. الخ.

والشكل التالي يوضح مفهوم المزيج التسويقي\*.

### الشكل (3.3): مفهوم المزيج التسويقي



المصدر: - تيسير العجازة - محمد عبد حسين آل فرج- نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص: 103

\* - مفهوم المزيج التسويقي للسلعة يتضمن العناصر التقليدية الأربعة (المنتوج، السعر، التوزيع والترويج) فيما مفهوم المزيج التسويقي للخدمة يتضمن العناصر السبعة مجتمعة.

### 3- المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية:

يقتضي تأشير دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية التمييز بين حالتين هما التخطيط للاستمرار في السوق والتخطيط للدخول في أسواق جديدة، إذ يعتبر هذا التمييز ضروري جدا لثلاثة أسباب هي<sup>1</sup>:

أ - بعض مصادر المعلومات المتاحة عن السوق الحالية قد لا تكون متاحة عن الأسواق الجديدة مثال: ذلك المعلومات التاريخية أو المتوفرة بالقيود أو السجلات.

ب - عند اعتماد الخطة التسويقية الخاصة بالسوق الجديدة تحتاج الإدارة إلى مواجهة القيود المفروضة عليها بواسطة المنتجات القائمة لذا من الضروري تحديد الأسواق أو أجزاء السوق المطلوب الدخول إليها وتصميم المنتج المناسب لها، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات تفصيلية بتصميم المنتج (إستراتيجيات الترويج، التوزيع، التسعير.....الخ) وحالما يتم اتخاذ تلك القرارات يصبح من الضروري قيام الإدارة بتخمين مقدار النجاح للمنتج في السوق الجديدة فإذا كانت النتائج مشجعة فإنه يمكن الدخول في السوق الجديدة، وجميع هذه القرارات تستلزم معلومات تفصيلية قد تكلف المنظمة مبالغ كبيرة جدا، أما بالنسبة للأسواق الحالية فإن الإدارة تعتمد في الغالب على مبدأ الإدارة بلاستثناء في الحصول على المعلومات عندما تنخفض الحصة السوقية مثلا.

ج - اعتمادا على السببين أعلاه فإن عملية تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الحالية يمكن برمجتها وإخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات التسويقية بشكل منظم بالمقارنة مع عمليات تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الجديدة.

والجداول الثلاثة التالية توضح نماذج المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية، والمعلومات الضرورية للدخول في الأسواق الجديدة، والمعلومات الضرورية لإعداد الخطط التسويقية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد والتي يجب توفيرها من قبل نظام المعلومات التسويقية في إطار مساهمته في التخطيط للأنشطة التسويقية.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج- نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص: 105

الجدول 1.3: المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية.

مجال المعلومات	نوع المعلومات
1- المقومات الأساسية للدولة التي تعمل فيها المنظمة:	الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الإيديولوجية السائدة، الوضع الاقتصادي، الأنماط الثقافية..... الخ
2- خصائص السوق	توزيع الدخل، مجال استخدام السلعة، الاستيراد، التصدير، مستويات الأسعار..... الخ
3- المستهلكين	المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، رغبتهم وأذواقهم، عاداتهم الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قراراتهم الشرائية..... الخ
4- المنافسة	عدد المنافسين، طبيعة المنافسة (مباشرة غير مباشرة) الحصص السوقية للمنافسين الرئيسيين، تغطية السوق، الشهرة والمركز المالي لكل منافس الطاقة الإنتاجية، نطاق المنافسة (محلية، دولية)..... الخ

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج- نظام المعلومات التسويقية مرجع سبق ذكره ص:106.

الجدول 2.3: المعلومات الضرورية للدخول في السوق الجديدة.

المنتجات التسويقية	التصدير	التسويق	الاعتبارات القانونية	الاعتبارات المالية
المؤسسات التجارية	الترخيص الوثائق المطلوبة	منافذ التوزيع	براءات الاختراع	البنوك والمصارف
تجارة الجملة	الرسوم والضرائب	رجال البيع والمكاتب والوكلاء	العلامات التجارية	رؤوس الأموال المتاحة
المتطلبات الحكومية	- الوثائق والمستندات - التعويضات - الرسوم والضرائب - تكاليف النقل - تكاليف الدخول	هامش الربح وسائل الإعلان والترويج اللغات والثقافة والعادات والقيم	التشريعات المحلية	شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومستويات الإقراض

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج- نظام المعلومات التسويقية مرجع سبق ذكره ص: 107

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

الجدول 3.3: أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد.

التخطيط طويل الأمد	التخطيط متوسط الأمد	التخطيط قصير الأمد (خطة المبيعات)
1- المعلومات عن المستهلكين (العمر، الجنس، الدخل)	تحليل المبيعات الإضافية حسب السلع والمستهلكين، فصول السنة	حجم المبيعات لكل منطقة ولكل مستهلك
2- معلومات التجارة ومنافذ التوزيع والاتجاهات	أداء المنتج بالمقارنة مع الأهداف المخططة	معدل الطلبات المتوقع تحقيقها
3- المعلومات الاقتصادية (حركة الأسعار، المواد الخام، القوانين الاقتصادية)	السلعة (حجم المبيعات الحصة السوقية، الأرباح المتحققة)	تكاليف الطلبات المتوقع تحقيقها
4- النشاط التنافسي	الإستراتيجيات والأهداف لكل مجموعة سلعية ولكل شهر ولكل إقليم	الكوادر المؤهلة المطلوبة لتنفيذ خطة المبيعات
5- المبيعات المتحققة في السنوات الماضية	أهداف التسعير الترويج والتوزيع	أهداف مراكز البيع والترويج

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 107.

وللمزيد من التوضيح لدور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية نتطرق أدناه إلى نماذج من الأنشطة التسويقية التي تخضع لاعتماد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية:

### 1 تخطيط المبيعات:

إن الدور الأهم لنظام المعلومات التسويقية يبرز من خلال أهمية التخطيط للمبيعات في نجاح المنظمة ككل، إذ تعتمد معظم الأنشطة الأخرى الرئيسية في المنظمة بشكل أو بآخر على خطة المبيعات، فالتخطيط للمبيعات يعتبر الأساس في إعداد إستراتيجيات التسعير والإعلان والترويج وفي التقييم المسبق لرجال البيع، كما يعتبر الخطوة الأولى في دورة تخطيط الربحية (الدورة الاقتصادية للمنظمة ككل).

فإذا كان هذا التخطيط غير سليم فإن الموازنة الكلية للمنظمة تعتمد على مستويات خاطئة، يضاف ذلك أن التخطيط للإنتاج والتخطيط لقوة العمل وجدولة الإنتاج، المواد الخام، الآلات والمعدات ومشابها كلها تعتمد على خطة المبيعات، كذلك فإن التخطيط للتدفق النقدي يعتمد أساسا على تخطيط المبيعات



فخطة المبيعات الأسبوعية أو الشهرية تشكل الأساس لتخمين التدفق النقدي الذي يعتبر بدوره الأساس في التخطيط للسيولة والاستثمار.

مما سبق فإن أهمية نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للمبيعات تنبع من أهمية هذا التخطيط في حياة المنظمة ككل، عليه ولأجل أن يكون هذا التخطيط سليما بالشكل الذي يساهم في نجاح المنظمة، فإنه لا بد من توفير المعلومات الضرورية لمثل هذا التخطيط، والذي يبدأ بإعداد التنبؤ بالمبيعات اعتمادا على مبيعات آخر الفترة على أساس الخط الإنتاجي أو على مستوى المنتج أو المنطقة الجغرافية ويتم تعديلها لإعداد التوجهات في ضوء المتغيرات المتجسدة في الاقتصاد والسوق والاستراتيجيات الجديدة للمنافسين وردود أفعالهم تجاه خطط المنظمة... الخ.

من المعلومات الضرورية التي يمكن إخضاعها لتطبيقات نظام المعلومات التسويقية القائم على أساس الحاسبة، من هنا فإنه بقدر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في توفير هذه المعلومات تزيد احتمالات سلامة الخطة وواقعيتها.

### 2 التخطيط لتطوير المنتج:

يستهدف التخطيط لتطوير المنتج تحليل الفرص الممكنة لإدخال سلعة جديدة ودراسة المقومات والخصائص الأساسية لها وتقرير احتمالات نجاح تسويقها، وعليه يستلزم الأمر توفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة المعوقات وتقرير احتمالات النجاح، ويمكن الاستعانة في هذا الخصوص برجال البيع الذين يتعاملون مع المستهلك بشكل مباشر إذ يمكنهم إدراك مدى الحاجة إلى مثل هذه السلعة الجديدة وإعادة تقاريرها (كمصدر لمداخلات نظام المعلومات التسويقية) إلى وحدة نظام المعلومات التسويقية التي تقوم بتحليل هذه التقارير في ضوء المعلومات المتوفرة عن المبيعات في الماضي لسلع مشابهة أو سلع ذات العلاقة وأيضا معلومات عن حجم وتركيب السوق الحالية والتي في ضوءها يمكن تأشير الخصائص المرغوبة للسلعة الجديدة أو تركيب السوق لها إلى جانب تقييم قوة السوق وتقرير احتمالات نجاح السلعة.

ولا يتوقف دور نظام المعلومات التسويقية عند حد تقدير الخصائص المرغوبة للسلعة الجديدة، إذ يتم نقل هذه الخصائص إلى قسم هندسة الإنتاج للنظر في إمكانية تجسيد هذه الخصائص أو إلى وحدة محاسبة التكاليف لتقدير هامش الربحية والمخاطرة في ضوء احتساب التكاليف التخمينية والعائد المتوقع للسلعة خلال دورة حياتها والذي في ضوءه يتخذ القرار بإنتاج السلعة الجديدة أو عدمه.

### 3- التخطيط للحملات الترويجية:

تستهدف خطة الإعلان والترويج زيادة عائدات المبيعات بنسبة أكبر من نسبة التكاليف المرتبطة على هذه الزيادة، عليه يقتضي الأمر توفير معلومات عن كيفية التوصل إلى تصميم حملات ترويجية تساهم في زيادة العائدات بالاقتران مع معلومات عن الزيادة الممكنة في التكاليف المترتبة على زيادة العائدات وتدخل في هذا الإطار المعلومات الخاصة بالسلع التي تباع بشكل جيد والسلع التي تحتاج إلى حملات ترويجية، معلومات عن الربحية وعن تكاليف المنتج لتحديد السلع المرجحة والتركيز عليها ومعلومات تساعد القائمين على الترويج في تحديد الاتجاهات التي تؤثر في تخصيص نفقات تساعد القائمين على الترويج في تحديد الاتجاهات التي تؤثر في تخصيص نفقات الترويج ومعلومات تؤثر الحملات الترويجية الكفاءة لسلع محددة من خلال ربط نشاط الترويج بالمبيعات على أساس السلعة الزمنية.

وأيضاً معلومات تساعد في تركيز الحملة الترويجية على أجزاء محددة من السوق من خلال معرفة حجم كل سوق وخصائص سوق كل منتج ومعلومات تساعد على تسليط الضوء على كفاءة الحملات الإعلانية والترويجية للمنافسين في الفترة المالية واستقراء إستراتيجيتهم بهذا الخصوص بالشكل الذي يؤثر في تقرير إستراتيجية المنظمة.

وأخيراً وليس أخيراً فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد الإدارة في إجراء تحليل نظامي للمعلومات عن الخبرة الماضية في مجال الترويج بالشكل الذي يمكنها من امتلاك معرفة جيدة عن استجابة السوق لكل وسيلة من وسائل الترويج.

### المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية.

يحتاج النظام الرقابي الجيد - بغض النظر عما إذا كان بسيطاً أو معقداً يدوياً، آلياً أو توماتيكياً - إلى معلومات كمية ومعلومات وصفية في مختلف جوانب الرقابة والمتمثلة بإعداد المعايير ومطابقة الانجاز الفعلي مع المخطط وتصحيح الانحرافات عند اكتشافها.

إن التغيرات الكثيرة التي تعمل في البيئة التسويقية هي التي تحتم وجود النظام الرقابي ومن ثم ارتفاع هذا النظام إلى مستوى التحديات التي تطرحها هذه المتغيرات، فالإدارة التسويقية عندما تحدد أهدافها وترسم الإستراتيجيات وتضع البرامج الضرورية لبلوغ تلك الأهداف فإنما تحمل ذلك في ضوء معطيات معينة، ولكن الذي يحصل أن بعض البيانات يصيبها التغيير الأمر الذي يحتم وجود النظام الرقابي لتأشير مثل هذه التغيرات التسويقية وتقدير آثارها وتحديد التعديلات المناسبة.

ولأجل إلقاء الضوء على الجوانب التي يتطلبها النظام الرقابي التسويقي وتحديد دور نظام

المعلومات التسويقية في نجاح هذا النظام الرقابي نتناول الجوانب التالية:

### 1- متابعة المبيعات:

تتم متابعة المبيعات من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة التي تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفعالية النشاط التسويقي بشكل عام والبيع بشكل خاص، وذلك من خلال:

- تحديد اتجاهات مبيعات المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.
- ربحية المنتجات على أساس منتج الى منتج.
- أداء كل إقليم أو فرع مبيعات.
- أداء رجال البيع.

إن المعلومات الضرورية لإعداد مثل هذا التحليل والتي يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفيرها تأخذ أشكالاً مختلفة مثل الطلبات، الإرساليات، القوائم، دفتر الحسابات، الطلبات المتراكمة غيرجهزة، ووصول الاستلام، التقارير العامة للمبيعات... الخ.

فعقود المبيعات الفعلية التي تعتمد بشكل أساسي على فواتير البيع تتضمن بيانات عن نوع المنتج، كمية السلعة، شروط الدفع، الخصم، إقليم البيع، رجل البيع، نوع العميل، وتتضمن تقارير المبيعات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع، رجل البيع.

أما تقارير الربحية فإنها تتضمن معلومات عن تكاليف البيع، هامش الربحية الذي يعتبر مهما جدا في تحديد مدى مساهمة كل من المنتج، العميل، رجال البيع في الربحية.

إن أثر تحليل المبيعات كأداة رقابية يتعدى إلى تحفيز الإدارة التسويقية إلى تغيير مواصفات المنتج أو إعادة تصميمه أو استبعاده نهائيا.

كما أن تحديد نقاط قوة وضعف وحدة المبيعات يمكن المنظمة من تقرير مكافأة مدراء الفروع أو الأقاليم الذين حققوا مبيعات عالية، كما يمكن تحديد مكافأة رجال البيع من خلا إعادة تصنيف المبيعات على أساس رجل البيع بدلا من المنتج، ويمكن كذلك تصنيف التكاليف الهامشية على أساس البيع، أيضا يمكن تحديد هامش الربح لكل رجل بيع واستخدامه كأداة في تقييم أداء رجال البيع.

مما سبق يتضح لدينا دور نظام المعلومات التسويقية في متابعة المبيعات التي تعتبر - كما أشرنا -

الأساس في إجمالي نشاطات المنظمة ككل.

## 2- متابعة العملاء:

تستهدف متابعة العملاء تحديد ربحية كل عميل يتعامل مع المنظمة على أساس هامش الربح، ومحاولة رسم صورة للعادة البيعية لكل منهم، وغالبا ما يتم تصنيف العملاء لهذا الغرض إلى أصناف متعددة لحجم المبيعات، حيث يتم التركيز على الصنف الذي يشتري بكميات ويساهم أكبر في تشكيل عائدات المنظمة مثال ذلك: أن 10% من العملاء قد يساهمون بنسبة 80-90% من مجموع عائدات البيع للمنظمة، عليه يقتضي الأمر متابعة العملاء من خلال توفير تقارير تفصيلية ومتكررة، كما يقتضي تخصيص نسبة كبيرة من وقت وجهود مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراستها لتحقيق جملة من الأهداف نجملها في الآتي:

- لضمان أن حجم المبيعات وهامش الربحية تفوق التوقعات.
  - للتأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء مرضية.
  - للنظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة تعتمد على حجم مشترياتهم.
  - لترسيخ الميول الإيجابية في العادات الشرائية لهم.
  - لضمان اعتماد المكافأة المناسبة لرجال البيع الناجحين واستبعاد الفاشلين منهم.
- وبقدر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية تتمكن الإدارة التسويقية من تحقيق الأهداف أعلاه ومتابعة العملاء بالشكل المناسب، مع التنويه إلى أن نظام المعلومات التسويقية لا يقتصر على متابعة الصنف أعلاه وإنما حتى العملاء ذوي المشتريات القليلة إذ يستمر النظام بتوفير المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من تحليل نشاطهم والتأكد من إمكانية زيادة مشترياتهم وتحويلهم إلى عملاء مربحين بمرور الزمن.

## 3- متابعة النفقات التسويقية:

تشتمل النفقات التسويقية على الرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج، تكاليف البحوث والدراسات، تكاليف توزيع المنتجات، خصم المبيعات، مردودات المبيعات السماحات... الخ. وتعتمد آلية متابعة هذه النفقات في أغلب المنظمات على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزءا من الخطة المتكاملة للمنشأة ككل، إذ تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة هذه النفقات، هذه المسؤولية التي تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق، الإنفاق الفعلي، الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضافية عن أسباب هذه الانحرافات ويكفل نظام المعلومات التسويقية إعداد مثل هذه التقارير.

#### 4- تقييم السوق:

ينصب هذا التقييم على مجالات متعددة مثل عدد المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم خصائصهم، نماذج مشترياتهم.... الخ، ولعل المجال الأكثر صعوبة هو ما يتعلق بالبحث عن الدافعي ة، ونقصد بذلك كشف النقاب عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم إما في تجزئة السوق أو في توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية، والأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل باختبار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يؤشر الموقف الحالي للمنظمة في السوق، والتي في ضوءها يتقرر ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى زيادة تغطيتها للسوق أو تعزيز اختراقها له، كما تقرر أيضا الحصة السوقية للمنشأة وللمنافسين والمبيعات للصناعة ككل، ولأجل إنجاز هذه المهمة وتذليل الصعوبات التي تعترض إنجازها لا بد من توفير المعلومات الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها.

#### 5- تقييم المنتج:

كما يستدل من التسمية فإن هذا التقييم ينصب على استخدام المنتج من وجهة نظر المستهلك، إذ يمكن تصنيف المعلومات الضرورية لإنجاز مثل هذا التقييم إلى ثلاثة أصناف هي: المعلومات الإستراتيجية التي تساعد في توفير الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمستقبل المنتج مثل

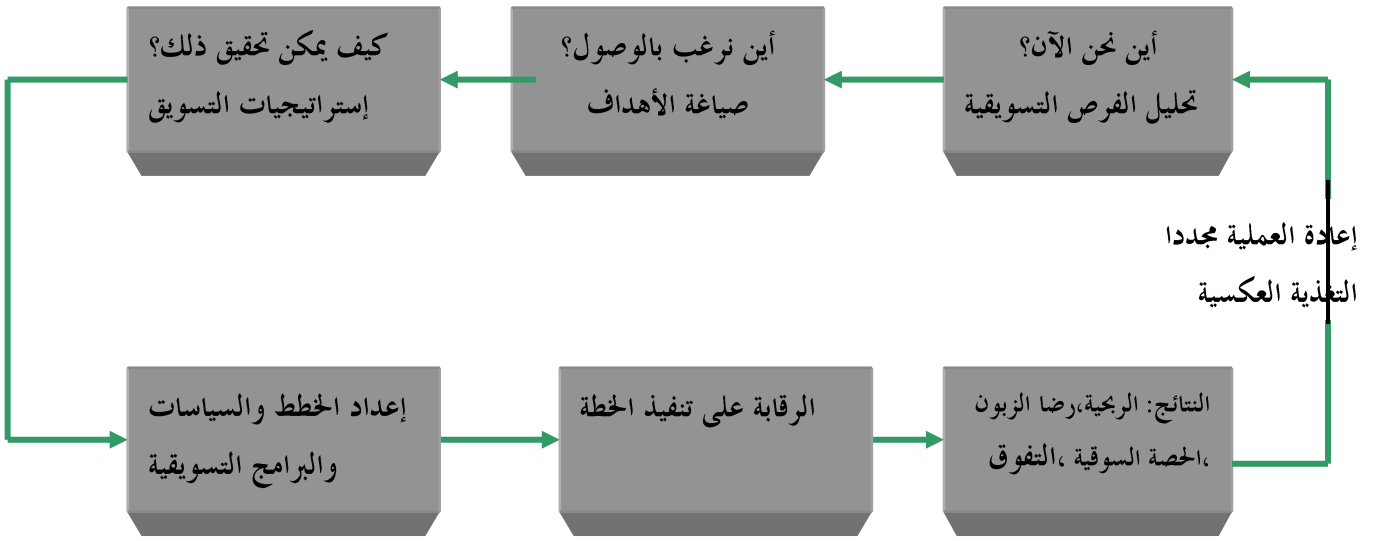
- ما هو اتجاه سياستنا السلعية في السنوات الخمس القادمة؟

- وهل يستمر منتجنا بذات الأهمية من قبل المستهلكين الحاليين للسنوات القادمة؟

ومعلومات الاستعمال التي تحدد الطريقة التي بها يستخدم المستهلك المنتج والمشاكل التي يعاني منها في هذا الاستخدام مثال ذلك: الطريقة التي تستخدمها ربة البيت في إكمال الغسيل الأسبوعي أو حجم العبوة التي تفضله أو نموذج لكيفية تعامل المستهلك مع مشكلة الإنفاق والادخار لنقوده.... الخ. ومعلومات المنافسة التي تغطي ليس المنافسة المباشرة فحسب وإنما أيضا الطريقة المستخدمة من قبل المنافسين في حل المشاكل وكيفية نظرهم إلى السوق ونقاط قوتهم وضعفهم، إضافة إلى ترتيبهم حسب أهميتهم اعتمادا على تصوراتهم أو حصتهم السوقية، ويتم توفير الأصناف الثلاثة من المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقية.

و المخطط التالي يوضح دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية وفي الرقابة عليها.

الشكل (4.3): دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية.



المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص:

.118

وكما يتضح من الشكل فإن دور نظام المعلومات التسويقية يبدأ من التحليل التفصيلي للموقف باتجاه تحديد الفرص أو المشاكل التسويقية وذلك من خلال دراسة البيئة الاقتصادية، المحاسبة، التقنية الاجتماعية... الخ، ومن ثم دراسة الأهداف والمرامي التسويقية التي تبغي المنظمة تحقيقها استغلالاً لتلك الفرص أو لحل تلك المشاكل مثال ذلك زيادة الحصة السوقية، أو زيادة معدل دوران المبيعات... الخ. وبعدها يتم صياغة الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف في صيغة مزيج تسويقي يسهم في بلوغ الأهداف والمرامي والذي على ضوءه يتم رسم السياسات التسويقية في مجال تطوير المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والبيع وإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ للتأكد من تحقيق النتائج (رضا المستهلك، الحصة التسويقية، زيادة دوران المبيعات... الخ) وكشف الانحرافات الحاصلة وتشخيص مسبباتها وإجراء التصحيح المناسب لها.

## المبحث الثالث : نظام المعلومات التسويقية و صنع القرارات التسويقية.

يعرف القرار التسويقي على أنه الاختيار من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق (الحالية والمستقبلية، المدركة والكافية، القائمة والتي يمكن أن تظهر لاحقاً) من جهة وبين إمكانيات المنظمة (البشرية والمادية، الملموسة وغير الملموسة، المتاحة والتي يمكن إتاحتها مستقبلاً) من جهة أخرى، والمحافظة على هذا التوازن على النحو الذي يتيح الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع وحاجات المنظمة معا وفي آن واحد.

إذن وكأساس فإن القرار التسويقي يجب أن ينبثق عن تقدير كامل لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وهذا التقدير يستند في جوهره على المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات التسويقية.

## المطلب الأول: أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية

### الإستراتيجية.

تعتمد صياغة القرارات التسويقية الإستراتيجية على وجود نظام كفيء لتوفير المعلومات التسويقية، إذ ترتبط هذه القرارات بالظروف البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها لأسباب تتعلق بصعوبات التنبؤ بالنتائج المحتملة لهذه القرارات وصعوبة تقييم نتائجها فضلا عن صعوبة توقع الفرص والتهديدات المحتملة.

عليه ولأجل تذليل هذه الصعوبات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن المجالات الرئيسية التي تصنع القرارات الإستراتيجية في إطارها إذ تتولى الإدارة التسويقية صنع أربعة أنواع من القرارات الإستراتيجية التي تحدد في ضوئها الحاجة إلى المعلومات التسويقية ومن ثم دور نظام المعلومات التسويقية وهي<sup>1</sup>:

### 1 -قرارات متعلقة بمعرفة المبالغ المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية:

تشير المبالغ المطلوبة لتأدية الأنشطة التسويقية من الجهود التسويقية الكلية المبذولة من قبل المنظمة في وقت معين والتي تتمثل في الموارد المالية الإجمالية لتلك الأنشطة وعند البحث في كيفية صنع مثل هذه القرارات من قبل المنظمات نجد أنه لا يوجد هناك أسلوب واضح ومحدد بهذا الصدد، فبعض المنظمات تعتمد الموازنة على أساس النسبة المئوية من مبيعات السنين السابقة والبعض الآخر تستند إلى ذات النسب المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة وهناك القسم الآخر التي تستخدم ما تبقى لديها من احتياطات وتسخرها لهذا الغرض، ومهما كان الأسلوب المعتمد، ولسوء الحظ فإنها تتصف بوصفها تخمينية ولذلك فإنها لا تعود بنتائج جيدة، من هنا ظهرت الحاجة إلى إتباع أساليب أكثر تطورا والتي من أهمها أسلوب

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 124.

النماذج الشاملة الذي يحتاج إلى معلومات عن مجالات عدة مثل حجم المبيعات والحصة السوقية والتكاليف الحالية والمتوقعة وما شابهها وعلى ضوء هذه النماذج يتم توفير معلومات شاملة عن هذه المجالات.

## 2- القرارات الخاصة بصياغة المزيج التسويقي الكفئ والفعال.

يشير المزيج التسويقي إلى تخصيص الموارد الضرورية لكل منتج، ويشمل هذا المزيج بمفهومه الواسع التخطيط والرقابة على كل من كميات وأنواع الأنشطة التسويقية التي تشكل المزيج ففي المستويات الإدارية العليا ينصب الاهتمام على الحصول على أفضل مزيج من البيع الشخصي والإعلان وهيكل الأسعار والتوزيع المادي وغيرها من الأنشطة التسويقية الرئيسية، أما في المستويات الإدارية التنفيذية فإن التركيز ينصب على القرارات الخاصة بالرسالة الإعلانية الجيدة والإغراء الجذاب الذي ينسجم مع الوسيلة الإعلانية الخاصة بالمنتج وتجدد الإشارة هنا إلى أن تنظيم القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لا تخضع لحلول سهلة ولكن هناك بعض المجالات التي يمكن إعداد نماذج لها لتلاءم مواقف (حالات) خاصة، وهذه النماذج الجديدة تحتاج إلى معلومات شاملة عن المبيعات والتكاليف والمنافسة الحالية والمستقبلية لكل منتج حسب الأصناف والمناطق ومنافذ التوزيع.

## 3-القرارات الخاصة بالتوزيع الجغرافي.

يتعلق التوزيع الجغرافي بالدرجة الأساس في حصر أثر النشاطات التسويقية الخاصة بكل مجموعة من المنتجات، ذلك لأن مجرد تخصيص الموارد لتنفيذ نشاط معين لا يكفي لضمان تحقيق النتائج المرغوب، فالأداء الضعيف قد ينشأ إما عن عدم أو ضعف الاهتمام به أو من الاعتقاد بأن الجهود التسويقية يجب أن تتحدد استنادا إلى التوزيعات التي يحددها المسؤولين عنها أو كليهما، عليه ولأجل تحقيق التوزيع الجغرافي الأفضل يجب إجراء بعض التحسينات وذلك من خلال الجمع بين المقاييس العلمية والتوزيعات بين المفاهيم الصحيحة والخبرة والمهارة الفردية للمدراء في الأسواق المختلفة والأنشطة الصناعية والمنافسة ومبيعات الصناعة وهو ما أشار إليه الباحث Sennliw عام 1999 عندما وضع حلا لمشكلة توزيع رجال البيع في الأسواق المتعددة من خلال المزج بين المعرفة الدقيقة لفاعلية رجال البيع والمبيعات والتكاليف التسويقية المتغيرة لكل صنف من المنتجات وعلى أساس منطقة البيع ومنفذ التوزيع والسعي لوضع التخمينات والتكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية المطلوبة للأحجام البديلة من المبيعات.



#### 4- القرارات الخاصة بالتوزيع الزمني.

إن التخمينات التي يتم إعدادها على أساس التوزيع الجغرافي يمكن إعدادها وصياغتها على الأساس الزمني أيضا، فقد يكون بإمكان المنظمة إعداد التوزيع الملائم للمزيج التسويقي لكل مجموعة من المنتجات في كل سوق، ولكن مع ذلك قد لا يتحقق الهدف المنشود منه لأسباب تعود إلى التوقيت السيئ لهذا التوزيع، ولأجل تجنب مثل هذه الحالات يجب على الإدارة مراعاة - كحد أدنى - أربعة أبعاد زمنية هي<sup>1</sup>:

- التأخير في الوقت والتأجيل.

- الملائمة.

- الاختلافات الدورية.

- دورة حياة المنتج.

ويستلزم مراعاة هذه الأبعاد الزمنية واستيعابها على نحو صحيح لتهيئة معلومات تسويقية شاملة عنها.

في ضوء العرض السابق للقرارات التسويقية الإستراتيجية يمكن القول بأن على الإدارة التسويقية أن تسأل نفسها باستمرار وتوفر الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأنشطتها التسويقية وهي:

كيف هي النشاطات وما هو المزيج المستخدم، أين ومتى؟

وأخيرا فإن هذه المجالات الأربعة تشكل القرارات الأساس التي لأجلها يجب توفير المعلومات من قبل نظام المعلومات التسويقية إذ ترتبط هذه المجالات مع بعضها البعض وتتداخل على نحو كبير بسبب التأثيرات المتبادلة فيما بينها.

#### المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المزيج التسويقي.

أكدت معظم الكتابات التسويقية في توضيحها للأنشطة التسويقية التي تمارسها إدارة التسويق على ما يعرف بالمزيج التسويقي إذ ترتبط القرارات التي يصنعها مدير التسويق في الغالب بوحدة أو أكثر من مكونات هذا المزيج ولكي يستطيع هذا المدير القيام بالأنشطة التي يتضمنها هذا المزيج لابد من توافر المعلومات الضرورية التي يتم إتاحتها من خلال نظام المعلومات التسويقية، عليه فإن مكونات المزيج التسويقي تعد إطارا ملائما لتصنيف القرارات التسويقية وهي تعد أيضا إطارا سليما لتحديد دور نظام المعلومات التسويقية في صنع هذه القرارات.

<sup>1</sup> - بسطامي منصور- نظام المعلومات التسويقية المتكامل وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق-مرجع سبق ذكره - ص:86

### 1- دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج.

يقصد بمزيج المنتج جميع المنتجات التي تتعامل فيها المنظمة، إذ تساهم القرارات الخاصة بهذا المزيج بدورا أساسيا ليس في إطار القرارات التسويقية فحسب وإنما في تحديد موقف المنظمة في السوق وحصتها التسويقية أيضا، إلى جانب إشباع رغبات وحاجات المستهلكين لأن تحديد نوع المنتج وإضافة منتج جديد أو إلغاء منتج قائم أو تطويره تعد جميعا قرارات تؤثر في إشباع رغبات وحاجات المستهلكين، وعند توضيح دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج تقتضي الضرورة التمييز بين نوعين من هذه القرارات.

والجدول التالي يوضح هذه القرارات ودور نظم المعلومات التسويقية في صنعها.

### الجدول (4.3): دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج.

قرارات مزيج المنتج	دور نظام المعلومات التسويقية
<p>1- القرارات الخاصة بالهيكل العام للمزيج:</p> <p>- اتساع المزيج</p> <p>- عمق المزيج</p> <p>- اتساق أو ترابط المزيج</p>	<p>- معلومات عن عدد وتنوع خطوط المنتجات التي تعرضها المنظمة على البعد الأفقي.</p> <p>- معلومات عن مدى تعدد وتنوع المنتجات التي يمكن تقديمها في السوق داخل الخط الإنتاجي الواحد على البعد العمودي.</p> <p>- معلومات عن مدى الارتباط الموجود بين المنتجات التي تقدمها المنظمة في السوق من حيث تقنية تسهيلات الإنتاج أو الاستخدام النهائي أو منافذ التوزيع أو أسلوب الترويج.</p>
<p>2- قرارات التخطيط لتسويق المنتجات الجديدة:</p> <p>- التنوع</p> <p>- التشكيل</p> <p>- تطوير المنتجات الحاضرة</p> <p>- اكتشاف استعمالات جديدة للمنتجات الحاضرة</p>	<p>- معلومات عن الفرص المتاحة في السوق.</p> <p>- معلومات عن المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى المنتجات الحاضرة.</p> <p>- معلومات عن توزيع المخاطر التسويقية في حالة الإضافة.</p> <p>- معلومات عن طبيعة المنافسة وخاصة غير السعرية.</p> <p>- معلومات عن مجالات الاستفادة من الإمكانيات التسويقية المتاحة (جهود رجال البيع، الموزعين، التمييز، العلامة التجارية).</p> <p>- معلومات عن احتمالات مواجهة المنظمة لتقدم المنتجات الحاضرة أو انخفاض مبيعاتها أو الإرباح المتحققة.</p> <p>- معلومات عن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالصدارة أو القيادة.</p> <p>- معلومات عن الأشكال الجديدة من المنتجات المزمع إضافتها إلى المنتجات الحاضرة.</p> <p>- المعلومات عن الإمكانيات المتاحة لتوسيع نطاق أسواق المنظمة.</p> <p>- معلومات عن درجة التباين في قدرات ورغبات وعادات الزبائن.</p> <p>- معلومات عن التغيرات في العادات الاستهلاكية للزبائن.</p> <p>- معلومات عن التطورات التقنية والابتكارات الحديثة.</p>

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن التغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية.</li> <li>- معلومات عن قدرة المنظمة في تطوير منتجاتها الحاضرة استجابة لأي نوع من أنواع التغيرات في السوق.</li> <li>- معلومات عن إمكانية استخدام المنتجات الحاضرة لأغراض أخرى تختلف عن الغرض الذي كان يقصده عند تقديمها لأول مرة.</li> <li>-معلومات عن فرص توسيع أسواق المنتج.</li> <li>- معلومات عن مخاطر تركيز استهلاك المنتج في نطاق ضيق.</li> </ul>	
--	--

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص:129

### 2- دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التسعير.

ترتبط مهمة تحديد أسعار المنتجات بتقديرات المبيعات وتكاليف الإنتاج، عليه تؤثر قرارات التسعير في مبيعات المنظمة وفي حجم أنشطتها وأيضا في القرارات الأخرى ذات العلاقة على النحو الذي يضمن أهمية كبيرة على هذه القرارات ويستلزم اهتماما متوازنا من قبل الجهة المسؤولة عن هذه القرارات سواء تمثلت في إدارة التسويق أو في جهات أخرى وأيضا كانت الجهة المسؤولة عن هذه القرارات فإن نظام المعلومات التسويقية يساهم بدور جوهري في صنع القرارات وعلى النحو الموضح في الجدول الآتي:

**الجدول (5.3): دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التسعير.**

قرارات مزيج التسعير	دور نظام المعلومات التسويقية
1- القرارات الخاصة بتحديد أهداف التسعير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن التغيرات المحتملة في محددات الطلب على المنتج.</li> <li>- معلومات عن التغيرات المتوقعة في أسعار المدخلات المعتمدة في تصنيع المنتج.</li> <li>- معلومات عن التنبؤ بالسلوك المستقبلي للطلب والتكاليف.</li> <li>- معلومات عن الأهداف البديلة المباشرة لقرار التسعير والمتمثلة في اختراق السوق، تحقيق عائد مقبول، القضاء على المنافسة، المحافظة على الحصة السوقية، اجتذاب قطاع سوقي محدد.....الخ.</li> </ul>
2- القرارات الخاصة بتحديد طريقة التسعير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن مستويات التكاليف والأرباح.</li> <li>- معلومات عن أثر السعر على رأس المال العامل.</li> <li>- معلومات عن القدرة الشرائية للمستهلكين.</li> <li>- معلومات عن انعكاس التسعير على وسائل الإعلام والمجتمع والجهات الحكومية ذات العلاقة.</li> </ul>

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

3- القرارات الخاصة بأنواع ونسب الخصم	- معلومات عن أثر الخصم على نمو المبيعات. - معلومات عن أثر الخصم على نمو الإرباح في الأجل الطويل. - معلومات عن أنواع ونسب الخصم الممنوحة من قبل المنافسين.
--------------------------------------	---

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص:130

### 3- دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج الترويج.

تعتمد استمرارية المنظمة على قدرتها على التواصل مع الجهات ذات العلاقة في البيئة المحيطة بها والمتمثلة في المستهلكين، الموزعين، شركات التأمين، المؤسسات الحكومية المنظمات المنافسة، أفراد المجتمع....الخ.

ولأجل بناء مثل هذه العلاقة وتعزيزها تقتضي الضرورة صنع عدد من القرارات المهمة التي تقع في إطار الجهود الترويجية التي تشمل على الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة على النحو الذي يستلزم توفير المعلومات الضرورية من خلال نظام المعلومات التسويقية، و الجدول التالي يبين دور نظام المعلومات التسويقية في صنع هذه القرارات.

### الجدول (6.3): دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج الترويج.

قرارات مزيج الترويج	دور نظام المعلومات التسويقية
1- قرارات تحديد أهداف الترويج	- معلومات عن احتمالات زيادة المبيعات من خلال زيادة مبيعات منتج محدد أو خط منتجات بأكمله أو قطاع معين من الزبائن أو في فترة زمنية محددة. -معلومات عن التوقعات لإيجاد المناخ الملائم لزيادة المبيعات مستقبلا.
2- قرارات تحديد الجمهور المستهدف بالترويج	- معلومات عن مدى معرفة الجمهور بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها. - معلومات عن مدى تفضيل الجمهور للمنظمة ومنتجاتها بالمقارنة مع المنافسين. - معلومات عن الخصائص السلوكية والديمغرافية للمستهلكين. - معلومات عن فئات الجمهور التي تصنع قرار الشراء أو تؤثر في هذا القرار أو التي تقوم بالشراء الفعلي.
3- قرارات تحديد نطاق الجهد الترويجي	- معلومات عن نتائج الدراسات لسلوك الجمهور المستهدف. - معلومات عن نتائج الدراسات المقارنة لصور ووسائل الترويج البديلة. - معلومات عن دراسة سلوك المنظمات المنافسة. - معلومات عن القوانين والتشريعات التي تحكم نطاق الجهود الترويجية.

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

<p>4- قرارات اختيار المزيج الترويجي الملائم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن مدى ملائمة المزيج الترويجي للموارد المتاحة ولطبيعة السوق وطبيعة السلعة ودورة حياة المنتج.</li> <li>- معلومات عن الأهمية النسبية لوسائل لترويج ومدى مساهمة كل منها في تحقيق الهدف.</li> </ul>	
<p>5- قرارات الإعلان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن الأهداف المتوقعة للحملة الإعلانية.</li> <li>-معلومات عن الوسيلة المناسبة في إطار الوسائل المتاحة.</li> <li>- معلومات عن توزيع عدد المشترين والمشاركين في الصحف والمجلات وعدد الأسر التي تمتلك شاشات التلفاز.</li> <li>- معلومات عن طبيعة السلعة المعلن عنها.</li> <li>- معلومات عن متطلبات الرسالة الإعلانية وتكلفتها.</li> <li>- معلومات عن مكاتب تصميم الإعلانات.</li> <li>- معلومات عن الأوقات المتاحة للإعلان .</li> <li>- معلومات عن الميزانية المخصصة للإنفاق على الحملة الإعلانية.</li> <li>- معلومات عن الاستجابة المتحققة من الحملة الإعلانية السابقة أو المشابهة.</li> <li>- معلومات عن الظروف الملائمة لاستخدام الرسالة الإعلانية.</li> <li>- معلومات عن وكالات الإعلان ومدى كفاءتها ومراعاتها للأسس والمفاهيم العلمية السليمة والمبادئ الأخلاقية للإعلان.</li> </ul>	
<p>6- قرارات البيع الشخصي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن توصيف وتحليل وظائف رجال البيع المعتمدين.</li> <li>- معلومات عن الواجبات البيعية وغير البيعية لرجال البيع.</li> <li>- معلومات عن قياس كفاءة وفاعلية رجال البيع ومدى قيامهم بواجباتهم الترويجية.</li> <li>- معلومات عن المناطق البيعية للمنظمة ومدى تغطية رجال البيع لها.</li> <li>- معلومات عن حاجة رجال البيع إلى التدريب.</li> <li>-معلومات عن أسباب فشل رجال البيع.</li> </ul>	

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره- ص:132

### 4- دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التوزيع.

يعد التوزيع أحد الأنشطة الرئيسية للتسويق والتي تهدف إلى تسهيل انسيابية المنتجات من المنظمة إلى المستهلكين من خلال منافذ التوزيع، إذ يمكن تصنيف القرارات التي تصنع في إطار هذا المزيج، ومن ثم تحديد دور نظام المعلومات التسويقية في صنعها على النحو الموضح في الجدول الآتي:

الجدول (7.3): دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التوزيع.

قرارات مزيج التوزيع	دور نظام المعلومات التسويقية
1- قرارات هيكل تصميم منافذ التوزيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن طول قناة التوزيع المباشرة وغير المباشرة.</li> <li>- معلومات عن تحديد عرض القناة على أساس التوزيع الشامل أو الانتقائي أو الوحيد.</li> <li>- معلومات عن مكونات القناة من الوسطاء والموزعين.</li> <li>- معلومات عن تحليل وتقويم القدرة على تصريف المنتج.</li> </ul>
2- قرارات التوزيع المادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن تحليل كفاءة التوزيع المادي على أساس تكاليف النقل والتخزين.</li> <li>- معلومات عن تكاليف مناولة الطلبات.</li> <li>- معلومات عن تكاليف التعبئة والتغليف.</li> <li>- معلومات عن التأمين على المخزون السلعي وتقادم المخزون.</li> <li>- معلومات عن مقدار المبالغ المستثمرة في المخزن والفرص البديلة.</li> </ul>
3- قرارات تعديل هيكل ومكونات القناة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات عن تقويم أداء منافذ التوزيع الحاضرة.</li> <li>- معلومات عن التغيرات في العادات الشرائية والمبيعات والتكاليف.</li> <li>- معلومات عن مشاكل التوزيع وفرص الإبقاء على النظم المعتمدة حاضرا.</li> </ul>

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 133

والحال نفسه ينطبق على المزيج التسويقي للخدمة (العمليات)، ومقدموا الخدمة، وخدمة الزبون، حيث تحتاج هذه العناصر عن معلومات تفصيلية فيما يتعلق بانسيابية العمليات والإجراءات والتي توصل الخدمة بالطريقة المثلى، وكذلك معلومات عن مقدموا الخدمة من حيث مهاراتهم ومستوى تدريبهم ومؤهلاتهم..... الخ.

أما ما يخص خدمة الزبون فهذه الخدمات والقرارات الخاصة بها تحتاج إلى معلومات عن فئات الزبائن من حيث تفضيلاتهم وسلوكهم ومستوى ثقافتهم..... الخ.

## المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات في إطار دورة حياة المنتج.

لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية على تسهيل مهمة صنع القرارات التي سبقت الإشارة إليها في المبحثين السابقين فحسب وإنما يتعداه إلى القرارات التسويقية المتعلقة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ابتداءً بتقديم المنتج وانتهاءً بخروجه من السوق، إذ ليس من الحكمة أن تعتمد الإدارات التسويقية ذات الإستراتيجيات التسويقية على مدار حياة المنتج فلكل مرحلة خصائص متميزة يجب مراعاتها عند صنع القرارات التسويقية الأمر الذي يعني أن الإدارة التسويقية بحاجة إلى معلومات عن التوقعات لمسار دورة حياة المنتج واحتمالات تحقق هذه التوقعات وتقدير السلوك المتوقع إزاءها في كل مرحلة من مراحل الحياة من هنا ولأجل توضيح دور نظام المعلومات التسويقية في صنع هذه القرارات نجد من المناسب عرض هذا الدور في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج في إطار مكونات المزيج التسويقي التي سبق الحديث عنها وعلى النحو التالي<sup>1</sup>:

### أولاً: مزيج المنتج.

ويتضمن:

#### 1- مرحلة التقديم:

قد تفكر المنظمة بتقديم سلعة ميسرة أو سلعة تسوق أو تقديم هذا المنتج لمجموع السوق أو لتقسيم سوقي محدد في جميع الأحوال وعند تقديم المنتج الجديد لأول مرة في السوق يتم التركيز على المستهلكين المتوقعين الذين لديهم الرغبة في شراء المنتج أو تجربته، وغالباً ما يتم طرح هذا المنتج من قبل منظمة واحدة وتكون الحالة السائدة في السوق حالة الاحتكار التام.

ويتمثل دور نظم المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المنتجات المزمع تقديمها في السوق بكل تفاصيلها، وأيضاً السوق الذي تطرح فيه إلى جانب توفير معلومات عن أنماط المستهلكين الشرائية ومدى رغبة منافذ التوزيع في التعامل مع هذا المنتج، فضلاً عن المعلومات الخاصة بمدى الحاجة إلى تقديم المنتج في هذا الوقت (تحديد الفرصة التسويقية).

#### 2- مرحلة النمو:

عندما تزيد المبيعات وتدرك الإدارة التسويقية وجود الإقبال على هذا المنتج على النحو الذي قد يغري ويجفر منظمات أخرى منافسة لدخول السوق من خلال تقديم منتجات مشابهة أو مكملات اعتماداً على ظاهرة تكاثر الفرص في السوق تتحول حالة السوق من الاحتكار التام إلى حالة المنافسة الاحتكارية

<sup>1</sup> - بصطامي منصور- نظام المعلومات التسويقية المتكامل وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق-مرجع سبق ذكره - ص:92

أو احتكار القلة، وقد تحاول إدارة المنظمة المبادرة إلى توزيع المنتجات وخطوة لاحقة إلى التشكيل، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المنظمات المنافسة وعن خصائص ومقومات المنتج المقدم من قبل هذه المنظمات، إلى جانب المعلومات الخاصة بالتركيبة السلعية لمنتجات المنظمة.

### 3 -مرحلة النضج:

عندما تدرك إدارات منظمات أخرى وجود فرص إضافية لمزاحمة المنظمات الأولى التي بادرت إلى تقديم المنتج، فإنها قد تحاول دخول السوق على النحو الذي يحول السوق من حالة المنافسة الاحتكارية إلى المنافسة التامة ومن ثم تأجيج المنافسة بين مختلف المنتجات والعلامات التجارية المطروحة في السوق، عليه تحاول المنظمة المبادرة.

ولأجل الاستمرار في السوق من خلال المنتج أطول فترة ممكنة، القيام بالتفكير بتطوير هذا المنتج استجابة للتغيرات الحاصلة في العادات الشرائية والأذواق وظهور ابتكارات جديدة إلى جانب مواجهة المنافسة الشديدة للمنتجات المشابهة.

كما أنها قد تسعى إلى اكتشاف استعمالات جديدة تختلف عن الاستعمالات الحاضرة والمستهدفة عند تقديم المنتج لأول مرة ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير كل المعلومات الضرورية عن طبيعة ومقومات المنتجات المنافسة الجديدة إلى جانب المعلومات الخاصة بالفرص المتاحة أمام المنظمة لتطوير المنتج وتحسين جودة المنتج ومجالات التطوير المتاحة فضلا عن المزايا الجديدة للمنتج أو البحث عن أسواق جديدة.

### 4 مرحلة الانحدار:

عندما تدرك المنظمة- وكمحصلة للمنافسة القوية- بأنها فقدت الأمل في المزاحمة مع المنظمات المنافسة وعندما يبدأ منحني المبيعات بالانخفاض على النحو الذي يفقد الجدوى الاقتصادية من استمرار التعامل مع هذا المنتج في السوق تبادر المنظمة إلى التوقف عن التعامل بشكل تدريجي أو نهائي تبعا لمؤشرات منحني المبيعات وعندها قد تفكر المنظمة بطرح منتج جديد في ضوء وجود حاجة تسويقية (فرصة جديدة مع دورة حياة لمنتج جديد).

ويتركز دور نظام المعلومات التسويقية هنا على توفير المعلومات عن احتمالات إلغاء المنتج القديم والفرص المتاحة لتقديم المنتج الجديد.



### ثانيا: مزيج التسعير:

تتغير الأسعار أيضا بتغير دورة حياة المنتج وعلى النحو الآتي:

#### 1 مرحلة التقديم:

في مرحلة تقديم المنتج وبسبب سيادة حالة الاحتكار التام نجد أن المنظمة تفرض أسعارا معينة تكون على الأغلب مرتفعة لاستغلال الفرص التسويقية خلال فترة قصيرة (أسعار التوغل أو أسعار المناسبات) وتحقيق الأرباح من خلال حركة سريعة وخاطفة (مبدأ الضربة الأولى الخاطفة في الاستراتيجيات العسكرية)، إذ يفترض النموذج التقليدي في التسعير أن المنظمة تسعى إلى تعظيم الربح في الأجل القصير على مبيعاتها من منتج معين بحيث تعتمد افتراضات مستقرة للطلب والتكاليف. ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الخاصة بتقديرات المبيعات (المبيعات المتوقعة) التي تبني على تقديرات الطلب وتكاليف الإنتاج.

#### 2 - مرحلة النمو:

في هذه المرحلة وعلى الرغم من افتراض النموذج التقليدي للتسعير والذي أشرنا إليه في أعلاه، فإنه يتوقع حدوث تغيير في كل من الطلب على المنتج والتكاليف. بمرور الوقت سواء جعل هذا التغيير بسبب تغير مؤشرات الطلب أو في أسعار المدخلات المستخدمة في تصنيع المنتج وخاصة في حالة دخول المنافسين إلى السوق واعتماد هؤلاء المنافسين مبدأ الأسعار الواطئة والتي يمكن أن تنافس منتجات المنظمة، إذ يجب معرفة الاستجابة المتوقعة تجاه هذه السياسة السعرية وهل يمكن للمنظمة أن تتمسك بالسعر الأول أم تضطر إلى منح الخصم والسماحات، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن أسعار المنافسين والاستراتيجيات المعتمدة من قبلهم والاستراتيجيات السعرية المضادة لمهاجمة المنافسة السرية ونوع الخصم ومقداره وتكراره... الخ

#### 3 - مرحلة النضج:

نظرا لزيادة عدد المنافسين وسيادة حالة المنافسة التامة تبدأ الإدارة التسويقية بالمناورة في السعر كإستراتيجية تفوق في أهميتها أهمية عناصر المزيج الأخرى، فقد تلجأ الإدارة في هذه الحالة إلى تخفيض الأسعار بدرجات أقل من جميع المنافسين المتواجدين في السوق وبذلك تكون الأهداف البديلة لمزيج التسعير هي التغلب على المنافسة بالدرجة الأساس والمحافظة على الحصة السوقية، وقد لا تفكر الإدارة بالأرباح ولا تعطي لها الأولوية كما في المرحلتين الأولى والثانية، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في المعلومات عن نسب التخفيض الممكنة في الأسعار والفترة الزمنية الضرورية وتوقيت عملية التخفيض وانعكاسات هذا التخفيض على المنافسين والدلالات الخاصة بتأثير التخفيض على المنافسين.

#### 4- مرحلة الانحدار:

عندما تنخفض المبيعات من المنتج على نحو كبير وعندما تفقد المنظمة الفرصة المتاحة أمامها في تخفيض الأسعار إلى مستويات غير منطقية من وجهة النظر الاقتصادية لا تجد الإدارة في هذه الحالة بديلا سوى فرض المنتج بأسعار الحدود الدنيا بانتظار سحب المنتج من السوق أو محاولة جذب قطاع معين بهذا السعر المنخفض كما هو الحال بالنسبة لظاهرة التريالات، ويكمن دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية التي ترشد قرارات الإدارة التسويقية في البدائل الممكنة أمامها والبديل الأفضل الذي يمكن اختياره.

#### ثالثا: مزيج الترويج

ويتضمن المراحل التالية:

#### 1 - مرحلة التقديم:

قد لا يكون المنتج الجديد معروفا لدى جمهور المستهلكين عليه فإن مزيج الترويج ينصب أساسا على الجانب الإخباري أو الإعلامي ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عنصر واحد من عناصر المزيج المتمثل بالإعلان الذي يركز على الأخبار أو الإعلان عن وجود المنتج وعن فوائده دون التطرق إلى الجوانب الأخرى، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية عن وسيلة الإعلان المناسبة والمعلومات التفصيلية عن المستهلكين المتوقعين أو المحتملين المطلوب إعلامهم أو إخبارهم بوجود هذا المنتج في السوق.

#### 2 - مرحلة النمو:

تتغير الأهداف البديلة لمزيج الترويج نحو تحسين أو بناء قاعدة للمنتج أو للعلامة التجارية باتجاه تحفيز الطلب على المنتج أو العلامة التجارية وذلك من خلال التأكيد على مزايا المنتج واستخداماته والفوائد التي يمكن تحقيقها ويتعزز هذا التأكيد على نحو أكبر عند ظهور المنافسين، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المستهلكين الفعليين للمنتج وخصائصهم ودوافع شرائهم إلى جانب المعلومات عن المنتجات المنافسة وخصائصها ومزاياها مقارنة مع منتج منظمنا.

#### 3 - مرحلة النضج:

تتغير أهداف المزيج الترويجي نحو الارتفاع من خلال بذل الجهود لتوفير القناعة لدى المستهلك بأفضلية المنتج أو العلامة التجارية المطروحة من قبل المنظمة مقابل المنتجات المنافسة وهي مسألة صعبة بسبب اشتداد المنافسة وظهور معركة العلامات التجارية، فالمنظمة الأكثر قدرة على الإقناع - كافتراض تقليدي - هي الأكثر استحواذا على الحصة السوقية الأكبر في السوق والأكثر تحقيقا للربحية، ويتمثل دور

نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لتوفير جانب الإقناع والذي يستلزم الموازنة بين جملة من المتغيرات المهمة والجوهرية.

### 4 - مرحلة الانحدار:

قد لا تجري أية محاولة باتجاه مزيج الترويج وبت الروح فيه وقد لا تحقق النتائج المطلوبة، عليه يجب التأني في صنع أي قرار بهذا الخصوص الأمر الذي يستلزم توفير المعلومات الملائمة التي في ضوءها تتجنب الإدارة التسويقية أية مضاعفات وآثار سلبية تنطوي عليها القرارات الخاطئة، عليه يكون دور نظام المعلومات التسويقية محدودا جدا ويقتصر فقط على توفير المعلومات عن عنصر المزيج الذي يمكن أن يحقق بعض النجاح خاصة أن هناك بديل للسعر في هذه المرحلة يتمثل في انجذاب قطاع سوقي محدد والمزيج الترويجي ينصب على هذا القطاع السوقي المحدد على النحو الذي يدعم مزيج التسعير.

### رابعا: مزيج التوزيع

تغير القرارات المتعلقة بمزيج التوزيع مع تغير مراحل دورة حياة المنتج قدر تعلق الأمر بطول القناة وعرضها ومكوناتها وأسلوب التوزيع المادي المعتمد في نقل وإيصال المنتج من المنظمة إلى المستهلك وفيما يأتي نعرض هذه التغيرات والدور الذي يسهم به نظام المعلومات التسويقية في إحداث هذه التغيرات وفق مراحل دورة حياة المنتج.

### **1 مرحلة التقديم:**

يتخذ طول القناة شكل التوزيع المباشر الذي يبدأ بديل واحد ثم يتطور مع مرور الزمن إلى عدد من البدائل، وفيما يتعلق بعرض القناة يتم استخدام أسلوب التوزيع الوحيد من خلال قيام المنظمة بتوزيع المنتج بنفسها، ونظرا لاعتماد التوزيع الوحيد فلا تشتمل مكونات القناة التوزيعية على الوسطاء والموزعين، وأيضا يتم اختيار أسلوب التوزيع المادي الذي يتناسب مع هذا المزيج مع مراعاة مؤشرات تكلفة النقل والمناولة وشكل التعبئة وغيرها التي تؤثر في أسلوب التوزيع المادي، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن البديل المعتمد في البداية والبدائل التي يمكن اعتمادها لاحقا إلى جانب المعلومات عن تكاليف التوزيع والنقل والمناولة والتعبئة وما شابهها.

### **2 مرحلة النمو:**

يتم الانتقال إلى أسلوب التوزيع غير المباشر الذي يبدأ مع بديل واحد ثم يتطور مع مرور الزمن إلى البديل المعتمد مع اعتماد أسلوب التوزيع الانتقائي الذي ينطوي على اختيار الوسطاء والموزعين في ضوء جملة من المؤشرات من أهمها تحليل المركز المالي للوسيط وتقويم القدرة على تصريف المنتج إلى جانب رغبة إدارة المنظمة، وعند اختيار التوزيع المادي المناسب يراعي مؤشرات تكلفة النقل والمناولة

وشكل التعبئة والتغليف، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن آلية التوزيع الانتقائي وعن معطيات المركز المالي للوسطاء والموزعين والبدائل المتاحة أمام المنظمة في إطار التوزيع غير المباشر فضلا عن تكاليف النقل والمناولة والتعبئة والتغليف.

### 3 مرحلة النضج:

تستمر إدارة المنظمة في اعتماد أسلوب التوزيع غير المباشر ولكن مع تعدد البدائل إلا أن التوزيع يتغير من الانتقائي إلى أسلوب التوزيع الشامل لتغطية السوق بالكامل، ويترتب على هذا الأسلوب الاستعانة بأكبر عدد ممكن من الوسطاء والموزعين لتحقيق الشمولية في التوزيع على أن يتم اعتماد التوزيع المادي الذي يتناسب مع تركيبة هذا المزيج في هذه المرحلة ويسعى نظام المعلومات التسويقية من خلال توفير المعلومات عن الأسواق التي تشملها عملية التوزيع وعدد الوسطاء المتاحين وتسهيل مهمة الاختيار من بينهم في ضوء المؤشرات المحددة فضلا عن تكاليف النقل والمناولة والتعبئة والتغليف.

### 4- مرحلة الانحدار:

نجد على الأغلب حصول الارتداد نحو أسلوب التوزيع المباشر وذلك لسبب جوهري هو ضعف رغبة الوسطاء والموزعين في التعامل مع هذا المنتج نظرا لصعوبة تصريفه في السوق على النحو الذي تضطر معه إدارة التسويق إلى القيام بالاعتماد على إمكانياتها الذاتية في توزيع وإيصال المنتج إلى المستهلك، كما تميل المنظمة إلى استخدام أسلوب التوزيع الانتقائي وعلى الأغلب يكون التوزيع الوحيد هو السائد في هذه المرحلة ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة مع مرحلة التقديم مع مراعاة خصائص المرحلتين.

## المبحث الرابع: مساهمة نظام دعم القرارات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية

يشير الكاتب Hikes الى أن نظام المعلومات الإدارية كان في السابق ناجحا في توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات المبرمجة والروتينية، بالإضافة الى ذلك كان ناجحا في تجميع البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات وإسترجاعها، ولكنه كان الأقل نجاحا في توفير المعلومات عن القرارات شبه المبرمجة وغير المبرمجة، عليه تزايد الإهتمام بأدوات القرار التي تعتمد على الحاسوب ومنها نظم دعم القرارات التي تتصف بقدرة كبيرة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية صنع القرارات، إذ وجدت هذه الأنظمة أساسا لخدمة القرارات، وهي تختلف عن نظم المعلومات الإدارية التقليدية.

## المطلب الأول: مفهوم نظام دعم القرارات

تمثل نظم دعم القرارات طريقة جديدة نسبياً في التفكير بشأن استخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية. فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك من خلال متخذي القرارات.

نتناول فيما يلي أهم التعاريف التي قدمت لنظم دعم القرارات:

يمثل المفهوم الرئيسي لنظام دعم القرارات في تقديم نظاماً يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلوماتية أثناء عملية الاستخدام<sup>1</sup>. لقد ساهم في دعم هذا المفهوم تنمية نظام مشاركة الوقت في استخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن لأكثر من فرد المشاركة في استخدام الحاسب الآلي وقواعد البيانات المتوافرة لديه. ووفقاً لهذا المفهوم قدمت العديد من التعريفات لنظام دعم القرارات ومن أوائل هذه ما قدمه ليتل **LittLE** بأن نظم دعم القرار هي «مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات والأحكام الشخصية لمساعدة المدير في صنع القرارات». كما أوضح لأنه لكي يكون نظام دعم القرار نظاماً فعالاً يجب أن يتصف بالآتي<sup>2</sup>:

1- البساطة.

2- القوة.

3- سهولة التحكم.

4- القدرة على التكيف.

5- احتواء الموضوعات الهامة.

6- سهولة الاتصال به.

قدمت بعد ذلك العديد من التعاريف منها:

نظم دعم القرار هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم القرارات الإدارية خاصة غير المهيكلة أو النصف مهيكلة وذلك من خلال نمط حوار بين مستخدم النظام والحاسب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد- مقدمة في: نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات-الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 2003 - ص:306

<sup>2</sup> - منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد- مقدمة في: نظم المعلومات الإدارية: النظرية الأدوات التطبيقات-الدار الجامعية السكندرية - بدون سنة نشر- ص: 207

<sup>3</sup> - نور منير - محاضرات في نظام المعلومات- مرجع سبق ذكره - ص:121

وهناك العديد من التعاريف ، فقد أضاف البعض أنه نظام قادر على دعم تحليل بيانات وتقديم نماذج خاصة بموضوعات محددة بالذات، وأنه موجه نحو التخطيط الاستراتيجي وطويل الأجل، ويمكن استخدامه على فترات غير منتظمة. وأضاف البعض الآخر أن نظم دعم القرار هي نظم مبنية على الحاسب الآلي، تتكون من ثلاثة مكونات متفاعلة مع بعضها البعض هي<sup>1</sup>:

1 - نظام اللغة: وهي الوسيلة لتحقيق الاتصال بين المستخدم والمكونات الأخرى لنظام دعم القرار.

2 - نظام المعرفة: ويعبر عن المعرفة المرتبطة بمجالات المشاكل والتي تتوافر في شكل بيانات أو إجراءات.

3 - نظام معالجة المشاكل: وهو أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة ويتضمن النماذج المستخدمة في دعم عمليات اتخاذ القرار.

وبناء على ما تقدم يمكن اقتراح التعريف التالي لنظم دعم القرارات:  
نظم دعم القرارات هي: نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم القرارات غير المبرجة، وشبه المبرجة والتي تصنع في المستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال التركيز على خاصية التفاعل، المرونة، والقدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار، والاستجابة السريعة لاحتياجاته، مع إمكانية بدء التشغيل والتحكم في العمليات بواسطة المستخدم النهائي.

### المطلب الثاني: مفهوم نظام دعم القرارات التسويقية وخصائصه:

سنحاول في ما يلي أن نبين مفهوم نظام دعم القرارات التسويقية مع ملاحظة أهم الخصائص المميزة له، وكذلك أوجه الاختلاف بينه وبين نظام المعلومات التسويقية.

### أولاً: مفهوم نظام دعم القرارات التسويقية

ظهرت فكرة نظام دعم القرارات الذي يمثل امتداداً لنظام المعلومات الإدارية في بداية السبعينات بسبب فشل نظام المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات شبه المهيكلة، وترتكز هذه الفكرة على توفير مجموعة من الوسائل التي تعتمد على الحاسوب لكي يتمكن نظام المعلومات الإدارية من توفير المعلومات لدعم هذا النوع من القرارات.

من هنا تعد هذه الأنظمة أحد التطورات المهمة والمعاصرة في مجال نظام المعلومات الحاسوبية وقد استحدثت في عدة من المجالات الإدارية لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمات وكذلك الفرص والتهديدات وأيضا في التخطيط المالي إلى جانب القرارات التسويقية .

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد- مقدمة في نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية والتطبيقات- مرجع سبق ذكره- ص:308

ويطلق نظام دعم القرارات على مجموعة من النظم التي تدعم عمليات صنع القرارات والتأكيد هنا على الدعم بدلا من الأتمتة، إذ يسمح هذا النظام لصانعي القرارات باسترجاع المعلومات وتفحص الحلول خلال مراحل أو عمليات حل المشكلة، من هنا يمكن تعريف نظام دعم القرارات التسويقية على أنه<sup>1</sup> : نظام تفاعلي يعتمد على الحاسوب ويساعد صانعي القرارات في استخدام المعلومات والنماذج لأغراض صنع القرارات التسويقية التي يمكن برمجتها بصورة جزئية، كما يمكن تعريفه على انه نظام حاسوبي متكامل يظم قاعدة بيانات ونماذج تحليلية وأدوات عرض والذي تم تصميمه لغرض تقديم المساعدة لمدرء التسويق في صنع القرارات التسويقية وبما يعزز فاعلية هذه الإدارة ويسهم في نجاحها، فالمهمة الأساس لهذا التصميم هي تحويل المعلومات ذات الصلة بنشاط التسويق إلى معرفة تساهم في صنع القرارات التسويقية السليمة في مختلف مجالات النشاط التسويقي سواء كانت إستراتيجية أم تشغيلية. ويعرفه هيكس على انه مجموعة متكاملة من الأدوات التي تعتمد على الحاسوب والذي يسمح لصانعي القرارات بالتفاعل المباشر مع الحاسوب لإيجاد معلومات مفيدة في صنع القرارات شبه المهيكلة مثل إدخال المنتج الجديد ، التوسع في المصنع .... الخ.

### ثانيا: خصائص نظام دعم القرارات التسويقية

في ضوء التعاريف السابقة يمكن أن تحدد أهم خصائص نظام دعم القرارات التسويقية، إذ يعتمد مفهوم هذا النظام على مجموعة من الافتراضات تتعلق بدور الحاسوب في عملية صنع القرارات ، وهذه الافتراضات تمثل في حد ذاتها أهم خصائص هذا النظام وهي<sup>2</sup> :

- 1- يوفر النظام الدعم لمدير التسويق ، فالنظام لا يمكن أن يحل محل المدير ويكون بديلا عنه بوصفه صانع القرار، بل إنه يركز على الإجراءات غير الروتينية في المشاكل مستخدما بديهيته وأحكامه في عملية صنع القرارات.
- 2- يجب التمييز بين نظام دعم القرارات وتقانة الحاسوب من البرامج والأجهزة التي تعتمد في إطار هذا النظام والتي تجعل من بناء النظام ممكنا، فنظام دعم القرارات يتمثل في توظيف هذه البرامج والأجهزة ووضعه موضع التطبيق عند صنع القرارات.
- 3- يوفر نظام دعم القرارات الدعم لمدرء التسويق صانعي القرارات في القرارات الغير مبرمجة أو التي يمكن برمجتها جزئيا في جميع مراحل عملية صنع مثل هذه القرارات، فهذه القرارات تحتاج إلى الحكم والتقدير الشخصي لصانع القرار.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص:148

<sup>2</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره-ص: 149

- 4- يتحقق الحل الفاعل للمشكلة- موضوع القرار- من خلال تفاعل مدير التسويق والنظام و يترافق ذلك بمحاورة بين صانع القرار والنظام. إذ يمكن لمدير التسويق استكشاف جوانب المشكلة من خلال القدرات التحليلية والمعلومات والنماذج المتاحة من قبل النظام إضافة إلى الخبرات الذاتية له ونظراته لحثيات هذه المشكلة على النحو الذي يمكن من الاختيار بين البدائل المختلفة.
- 5- يجب أن يكون النظام مرنا للاستجابة للحاجات غير المتوقعة من المعلومات وتتطلب هذه المرونة من صانعي القرارات المساهمة في تصميم النظام على نحو فاعل، إذ أن تصميم واستخدام أي نظام لدعم القرارات التسويقية لا يكتب له النجاح ما لم تتحقق مشاركة فاعلة من قبل المستفيدين من النظام.
- 6- يجب أن يتضمن نظام دعم القرارات التسويقية على قاعدة معلومات شاملة ودقيقة ومحدثة وأيضا على قدرات للتحليل الإحصائي والنمذجة على النحو الذي يوفر الإجابة على التساؤلات الجوهرية التالية:

- ما المتوقع حدوثه في المستقبل القريب والبعيد؟ وما هي مهمة نماذج التنبؤ؟
- ما ذا سيحدث إذا ما حصل؟ (مهمة نماذج المحاكاة).
- ما هو الحل الأمثل؟ (مهمة نماذج الأمثلية والتعظيم).
- وكيف تحقق الهدف؟.

### ثالثا: الفرق بين نظام دعم القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية

لأجل توضيح الفروقات بين نظام دعم القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية نعتمد الأسس التالية والمتمثلة في طبعة الدعم المقدم من قبل النظام إلى صانع القرارات ومراحل عملية صنع القرارات وأنواع القرارات التي يقدم لها الدعم والجوانب التي ينصب التركيز عليها، والجدول التالي يوضح أهم الفروقات.

#### الجدول (8.3): الفرق بين نظام دعم القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية

المعيار	نظام المعلومات التسويقية	نظام دعم القرارات التسويقية
طبيعة صنع القرارات	غير مباشرة	مباشرة
مرحلة صنع القرارات	التصميم	جميع المراحل
نوع القرارات	المبرجة /المهيكلية	شبه المهيكلية، غير المهيكلية
التركيز	توليد المعلومات	دعم عملية صنع القرارات



يتضح من الجدول أعلاه أن نظام المعلومات التسويقية يقدم دعماً غير مباشر لصانع القرار، إذ يجب على مدير التسويق تفسير المعلومات بينما يساعد نظام دعم القرارات التسويقية في تقديم توصيات محدد للقرارات ويسهم نظام المعلومات التسويقية في مرحلة واحدة فقط من مراحل صنع القرار في حين يسهم نظام دعم القرارات التسويقية في جميع المراحل دون استثناء، ينصب اهتمام نظام المعلومات التسويقية على مجرد توليد المخرجات وتوفير المعلومات بينما يتعدى هذا الاهتمام في نظام دعم القرارات التسويقية إلى تقديم الدعم في عملية صنع القرارات.

### المطلب الثالث: مكونات نظام دعم القرارات التسويقية ومراحل تصميمه

انسجاماً مع ما جاء في تعريف نظام دعم القرارات التسويقية وتعزيزاً لخصائصه يمكن تحديد مكوناته وكذلك المراحل التي تستغرقها عملية تصميمه.

#### أولاً: مكونات نظام دعم القرارات التسويقية.

يشير معظم الكتاب إلى أن نظام دعم القرارات يجب أن يشتمل على ثلاثة أنظمة فرعية هي<sup>1</sup>:

- نظام اللغة.

- نظام قاعدة المعلومات.

- نظام النماذج.

وفيما يأتي فكرة موجزة عن هذه الأنظمة الفرعية:

#### 1 نظام اللغة:

يسهم هذا النظام في إنجاز مهمة التخاطب والتحاور بين المستفيد والنظام، وتكون اللغة المعتمدة على نوعين هما اللغة المنطقية (الإجرائية) والتي تتضمن على مجموعة العلاقات المنطقية أو الإجراءات التي تستعمل في حل مشكلة معينة والتي يضعها المستفيد، والمبرر الأساسي لوجود هذه اللغة هو احتمالية وجود مشاكل محددة تعجز اللغة غير المنطقية (اللاإجرائية) عن معالجتها ومن ثم تظهر الحاجة إلى استخدام اللغة المنطقية، وقد يتطلب الأمر أحياناً تدخل الخبراء في هذا المجال، أما اللغة غير المنطقية (اللاإجرائية) فإنها تنصب على قيام المستفيد ابتداءً بتعريف المشكلة وتحديد خصائصها فقط، ويقوم نظام دعم القرارات التسويقية باختيار الخطوات المنطقية لتوفير المعلومات الضرورية لحل المشكلة.

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد الرحمن آل فرج - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 153.

## 2 نظام قاعدة المعلومات:

يعد هذا النظام الفرعي حجز الزاوية في نظام دعم القرارات التسويقية ويشكل الأساس في تشخيص الواقع وتحليل المشكلات وتحديد الفرص الحاضرة والمستقبلية وفي التقويم والتوجيه بالمقترحات الملائمة، ويشترط عند تصميم هذه القاعدة مراعاة الآتي:

- الدقة والموضوعية على النحو الذي تعكس متضمناتها من معلومات الواقع الخاص بالنشاط التسويقي دون تحيز أو تحريف.
- الشمولية لمختلف جوانب النشاط التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع الأفراد، خدمة الزبون... الخ.)، والعوامل المقترحة في هذا النشاط (عوامل البيئة الداخلية) إلى جانب الشمولية من حيث طبيعة المعلومات (كمية، وصفية)، والشمولية الزمنية (معلومات الماضي والحاضر وتنبؤات المستقبل).
- الاتساق من حيث تماثل مفاهيم القياس ودلالاته مع مرور الزمن، على النحو الذي يتيح المجال للمتابعة والمقارنة عبر الزمن والتحديث المستمر لمحتويات هذه القاعدة.

## 3- نظام النماذج (الرياضية، المالية، الإحصائية):

التي يمكن بواسطتها توظيف محتويات قاعدة المعلومات في مجالات التنبؤ والتخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها والتقويم لها، إذ يختلف عدد هذه النماذج وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة الأنشطة التسويقية وحجمها والتخصصات المتاحة لإنجازها وكذلك بطبيعة وخصائص نظام دعم القرارات المعتمدة لهذا الغرض، ومع ذلك يشير المتخصصون في هذا المجال إلى إمكانية اعتماد النماذج الآتية في إطار هذا النظام الفرعي وهي:

### ❖ نماذج التنبؤ:

وتعتمد في توقع الحالة المستقبلية لمتغيرات الأنشطة التسويقية الأساس مثل الحصة السوقية حجم المبيعات، قوة المنافسة، التغير في الأسعار وما شابهها، في إطار استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة، وأشهر النماذج المعتمدة لهذا الغرض هو سلاسل ماركوف، والسلاسل الزمنية وتحليل الانحدار.

### ❖ نماذج التعظيم (الأمثلية):

وتهدف إلى مساعدة الإدارة التسويقية في الوصول إلى الحلول المثلى لمتغيرات السوق في إطار القيود والافتراضات القائمة، وتستخدم هذه النماذج على نحو رئيس في مجالات تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة التسويقية المختلفة لغرض تعظيم المنافع المتحققة إلى أقصى حد ممكن أو لتقليل التكاليف إلى

حدودها الدنيا في إطار تحقيق الأهداف المخططة من طرف الإدارة التسويقية، ومن أشهر النماذج المعتمد لهذا الغرض نماذج البرمجة الرياضية الخطية وغير الخطية ونظرية القرارات ونظرية المباريات.

### ❖ نماذج المحاكاة:

وتستند على فكرة التعبير عن الموضوع المطلوب دراسته من خلال نموذج رياضي يصف العلاقة بين متغيراته ومن ثم تطبيق التحليل، وذلك بهدف التكيف مع المشكلة الخاصة بعد التأكد البيئي قدر تعلق الأمر بالمتغيرات التي تؤثر في بعض أو جميع مؤشرات أداء النشاط التسويقي مثل الربحية والحصة السوقية والعائد على وسيلة الإعلان... الخ.

وضمن هذا التوجه يمكن تحديد حجم الاستخدامات الرئيسية لهذه النماذج كالاتي:

- تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية في تفسير الظواهر التسويقية المختلفة، والحدود التي عندها يبقى الأداء مقبولاً في حالة تغير عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- اختبار حساسية النشاط التسويقي تجاه المتغيرات التي ستؤثر سلباً عليه
- معرفة السيناريوهات المحتملة لأداء الإدارة التسويقية.
- استشراف النتائج المترتبة على تطبيق إجراءات معينة.

### ثانياً: مراحل تصميم نظام دعم القرارات التسويقية.

يختلف تصميم نظام دعم القرارات التسويقية عن تصميم نظام المعلومات التسويقية في مسألة جوهرية هي أن تصميم نظام دعم القرارات التسويقية يتصف بالتزامن، فبسبب الطبيعة غير المهيكلة أو شبه المهيكلة للمشاكل التسويقية التي يتعامل معها نظام دعم القرارات التسويقية فإن المدراء الذين يعتمدون عليه يغيرون من حاجاتهم المدركة للمعلومات، الأمر الذي يحتم تغيير هذا النظام باستمرار كلما تغيرت هذه الحاجات، وبناء عليه قد لا يخلو التطبيق الأولي للنظام من النقص، كما أنه قد يتعذر تحديد نقطة انتهاء معينة للتطبيق، وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن تحديد أهم العمليات الرئيسية الضرورية لتصميم نظام دعم القرارات التسويقية وفق المراحل الآتية<sup>1</sup>:

#### 1 مرحلة ما قبل التصميم:

تتمثل الخطوة الأولى في مرحلة ما قبل التصميم بتحديد الأهداف المتوخات من وجود هذا النظام والتي تعد الأساس لجميع العمليات اللاحقة.

<sup>1</sup> - تيسير العجاردة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره - ص: 156.

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

وتركز الخطوة الثانية على تحديد الموارد المتاحة والمخصصة لتصميم النظام سواء تعلق الأمر بالأموال الضرورية لإدارة وتشغيل النظام، مع التنويه إلى أن بعض هذه التسهيلات قد تكون متاحة مسبقا مثل قواعد المعلومات وأجهزة الحاسوب وبعض البرمجيات والتي يمكن استخدامها في نظام دعم القرارات وفي تحقيق أهدافه.

والخطوة الثالثة والمهمة جدا تتمثل في تحديد القرارات الرئيسية التي يمكن لنظام دعم القرارات تقديم الدعم لصانعها.

والخطوة الرابعة والأخيرة في هذه المرحلة تنصب على تحديد النماذج المعيارية التي تسهل مهمة توفير المعلومات الضرورية.

### 2-مرحلة التصميم:

وتتضمن أربعة خطوات أيضا، تتمثل الأولى بتصميم الأهداف العملية للنظام من خلال تقرير ما يمكن القيام به من عمليات عند التطبيق الفعلي للنظام.

وتنصب الخطوة الثانية على تصميم برامج التكامل بين صانعي القرار وبين النظام بحد ذاته

،ويكون هذا البرنامج غير منطقي على الأغلب (أي لا إجرائي) إذ يغلب على أكثر مدراء التسويق الرغبة في إعطاء التعليمات إلى النظام وليس تزويده بخطوات الحل المنطقية، عليه فإنهم يميلون إلى اعتماد التحاور مع النظام بخصوص موضوع القرار بدلا من إخبار النظام بما يريدونه.

وتركز الخطوة الثالثة على تصميم نظام قاعدة المعلومات والتي تشكل كما أشرنا سابقا قلب نظام دعم القرارات، فقد يكون نظام قاعدة المعلومات موجودا لدى المنظمة في الأصل وقد تظهر الحاجة إلى تطويره بما ينسجم وأهداف نظام دعم القرارات.

وتنصب الخطوة الأخيرة على فحص واختبار النظام من خلال تشغيله تجريبيا للتحقق من نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة له قبل الإقدام على تطبيقه من قبل الإدارة التسويقية.

### 3-مرحلة التطبيق:

تنصب هذه المرحلة على نحو أساس على تهيئة المناخ الملائم لنجاح تطبيق النظام وتهيئة الأرضية

المناسبة لجعل مدراء التسويق يقدمون على اعتماد تطبيقاته، وتتمثل الخطوة الأولى بهذا الاتجاه في خلق الإحساس لديهم بالحاجة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات النظام وبناء الثقة لديهم بإمكانيات النظام والفائدة المتوقعة منه، ولعل ما يسهل هذه الخطوة هو إشراك المستفيدين من الخطوة الأولى في عملية تصميم النظام ابتداء وفي تطويره لاحقا، ومن المؤكد هنا أن نجاح التطبيق في المرة الأولى يقود إلى استخدام متكرر

## الفصل الثالث: نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

لاحقا، وعليه فإن استشارة مدراء التسويق لإقناعهم بالتطبيق للمرة الأولى تعد الخطوة الأكثر صعوبة والأكثر أهمية في ذات الوقت.

### 4- مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة تحقيق الأهداف المحددة لنظام دعم القرارات في إطار المنافع والتكاليف أو في إطار المزايا والسلبيات المترتبة على اعتماد تطبيقات النظام، وبغض النظر عن الإطار المستخدم في هذا التقييم فإن هذه العملية يجب أن تنجر من خلال وجود معايير التقييم، ثم القيام بتحديد الانجاز الفعلي المتحقق ورصد هذا الانجاز لكي يتسنى لاحقا القيام بقياس الأداء من خلال المقارنة بين المعايير الموضوعية وبين الانجاز المتحقق، وعلى الرغم من صعوبة هذه العملية إلا أنها تعد ضرورية جدا للتحقق من مدى جدوى وجود النظام وأيضا لإعداد الخطط التطويرية لجعل أداء النظام يرقى إلى مستوى المعايير الموضوعية وعلى النحو الذي حفز مدراء التسويق على استمرارية وإدامة اعتمادهم لتطبيقاته. والشكل التالي يوضح مراحل تصميم نظام دعم القرارات التسويقية.

### الشكل (5.3): مراحل تصميم نظام دعم القرارات التسويقية

<p>1- تحديد أهداف نظام دعم القرارات التسويقية 2- حصر الموارد المتاحة. 3- تحديد النماذج الرئيسية 4- تحديد النماذج المعيارية 5- جعل أهداف التصميم قابلة للتطبيق</p>	<p>1- مرحلة ما قبل التصميم</p>
<p>6- تصميم نظام معالجة المشاكل 7- تجربة النظام واختباره تصميم نظام قاعدة المعلومات</p>	<p>2- التصميم تصميم لغة التحاور والتخاطب</p>
<p>8- تطبيق النظام 9- تقييم النظام 10- تطوير النظام</p>	<p>3- التطبيق</p>

المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد- نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره- ص: 159.

### المطلب الرابع: دور نظام دعم القرارات التسويقية في صنع القرارات التسويقية:

يشير الكتاب إلى أن الحاجة لنظم دعم القرارات التسويقية ظهرت للقدررة الكبيرة التي يتصف بها هذا النظام في تلبية حاجات متخذي القرارات التسويقية من المعلومات الضرورية، وقد ساهم انخفاض تكلفة أجهزة الحاسوب في جعل معالجة البيانات وتخزين المعلومات غير مكلفة نسبيا، ويضاف إلى ذلك بأن الحاسبات الشخصية غزت مجال إدارة الأعمال، كما أسهمت نظم قواعد المعلومات في توفير التسهيلات وتخزين كميات كبيرة من المعلومات التي يمكن استرجاعها بسهولة عند ظهور الحاجة إليها، وهذه التطورات مهدت السبيل لاعتماد نظام دعم القرارات، وفيما يأتي نوضح كيفية حصول مدراء التسويق على المعلومات من نظام دعم القرارات التسويقية وكيفية استخدامهم لهذه المعلومات في صنع القرارات التسويقية:

#### أولا: كيفية الحصول على المعلومات

توجد ثلاثة طرق رئيسية يستطيع بواسطتها متخذي القرارات التسويقية الحصول على المعلومات من نظام دعم القرارات التسويقية وهي<sup>1</sup>:

#### 1-التقارير:

تصل التقارير إلى مدراء التسويق تلقائيا وقد تكون هذه التقارير متكررة أي يتم إعدادها يوميا أو شهريا أو سنويا، أو أن تكون تقارير خاصة والتي تعد في حالة حدوث شيء غير عادي، وتجهيز معظم هذه التقارير بواسطة الطابعات وأحيانا تستخدم النهايات الطرفية في احد الأقسام، وتعد هذه الطريقة أقدم الطرق التي تستخدم بشكل واسع في نقل المعلومات من الحاسوب إلى المدير.

#### 2-الاستفسار:

يختلف الاستفسار عن التقارير في أن الأخيرة يحصلها عليها المدير تلقائيا دون أن يطلبها، بينما الاستفسار يتطلب قيام المدير بالسؤال عنها للحصول عليها، ويستلزم نجاح عملية الاستفسار التخطيط المسبق، كما أن المدير لكي يمتلك القدرة على الاستفسار فإنه بحاجة إلى قاعدة معلومات واعتماد الأسلوب المناسب للحصول على المعلومات، إذ يجب تحويل المعلومات إلى وسط من أوساط الحاسوب مثل تخزينه الاتصال المباشر ثم تنظيمها منطقيا لتلائم نظام قاعدة المعلومات المعتمدة بعدئذ يكون الاسترجاع ممكنا وذلك باستخدام إحدى لغات الاستفسار.

#### 3- المحاكاة:

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة ومحمد عبد الحسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية- مرجع سبق ذكره ص:160.

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

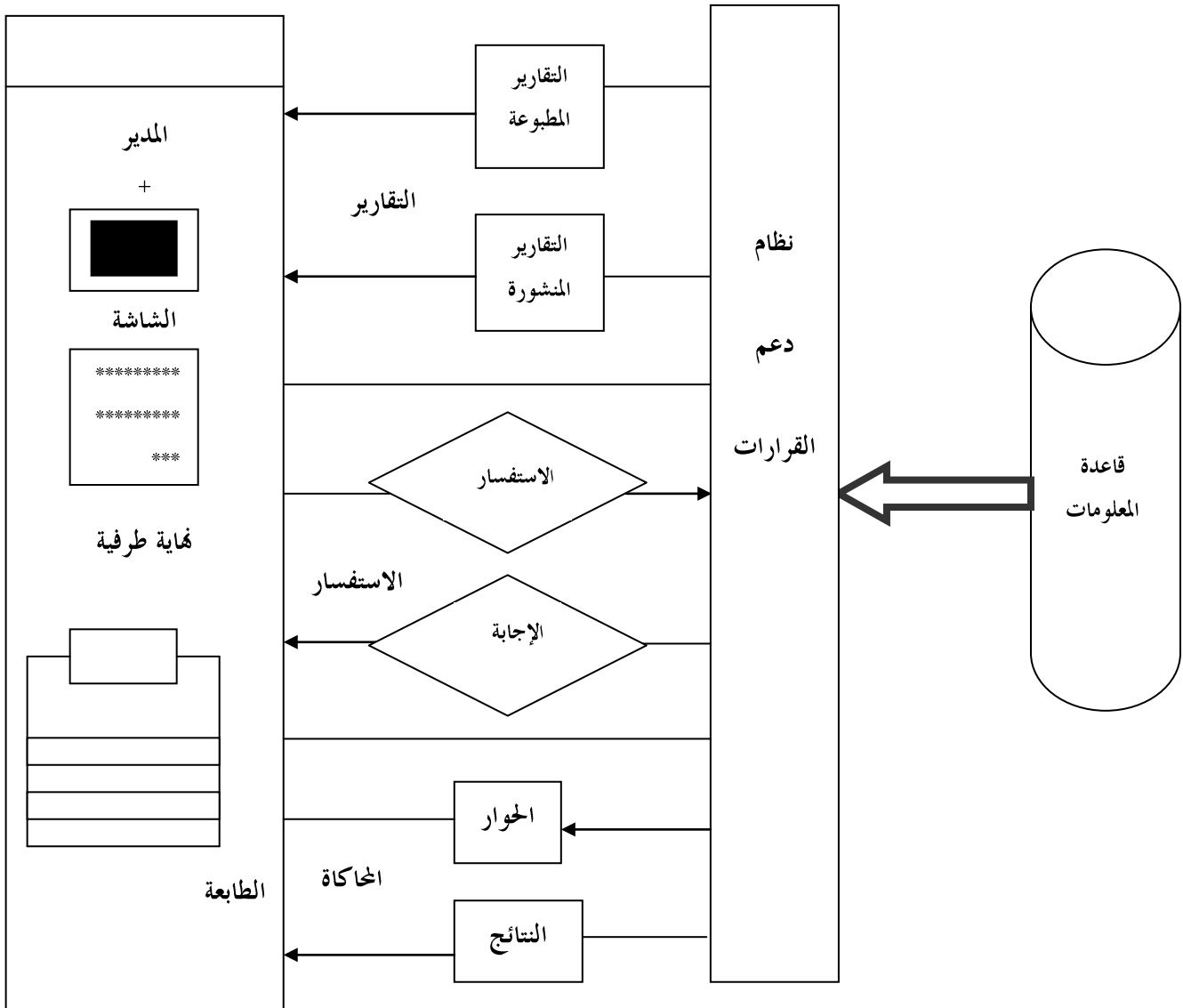
---

تنطوي المحاكاة على استخدام النماذج الرياضية في تمثيل إحدى الظواهر التسويقية الحقيقية، وتتمثل أهداف المحاكاة في تقديم فهم واستيعاب أكبر للنظام الذي يعد له النموذج لأغراض مدير التسويق والتنبؤ بكيفية سلوك النظام عند إدخال بعض التأثيرات.

ويتم إدخال حوار المحاكاة مع القرارات الخاصة بكل المحاولات عن طريق نهاية طرفية أو لوحة مفاتيح الحاسوب الشخصي، والحوار هنا هو معطيات الموقف الذي يتيح عملية القيام بالمحاكاة (أي المنظمة وزبائنها ومجهزي المواد وما إلى ذلك)، ويمكن أن تظهر نتائج المحاكاة على النهاية الطرفية أو يمكن طباعتها باستخدام الطابعة الملتحقة بالحاسوب.

والشكل الآتي يوضح كيفية حصول مدير التسويق على المعلومات عن طريق التقارير والاستفسار من قاعدة المعلومات والمحاكاة الرياضية.

الشكل (6.3): كيفية حصول المدير على المعلومات باعتماد نظام دعم القرارات.



المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد الحسين آل فرج الطائي \_ نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص:162

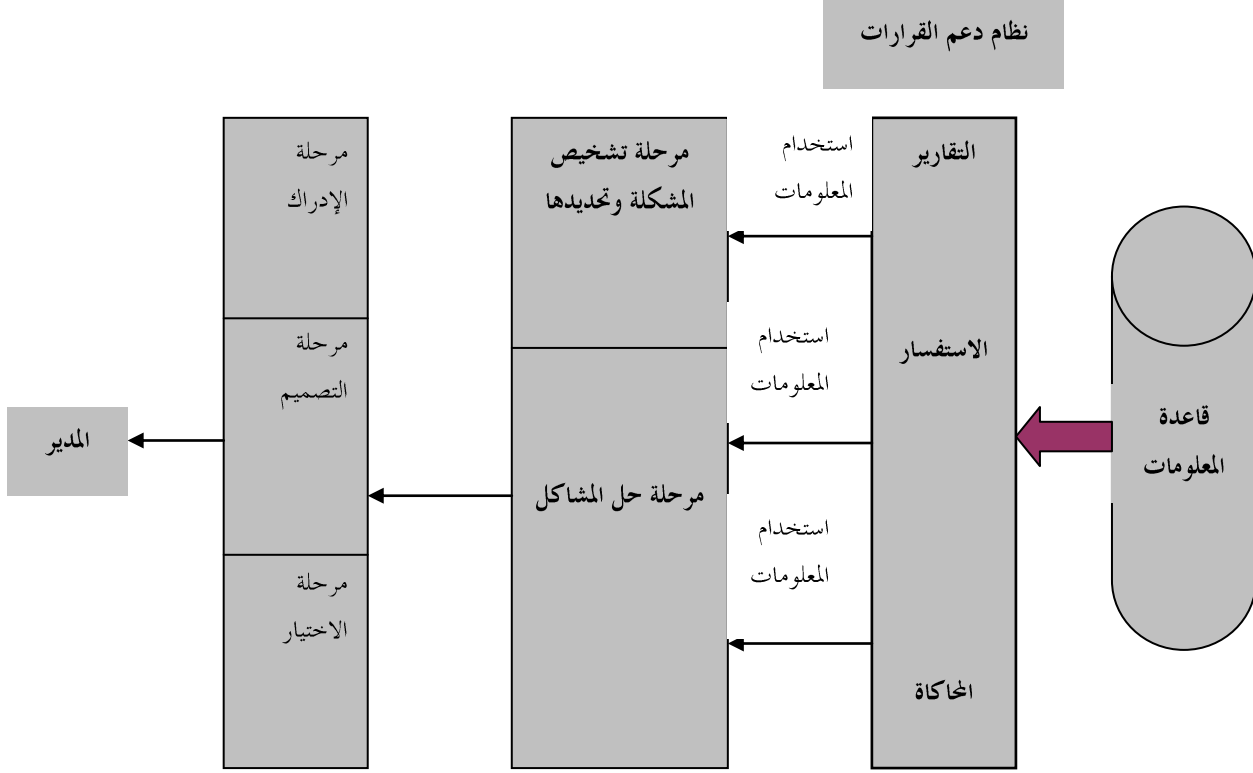
### ثانيا: كيفية استخدام المعلومات من نظام دعم القرارات

يستلزم المدراء المعلومات في تحديد وتعريف المشاكل، وهذه المرحلة تناظر مرحلة الإدراك فضلا عن استخدام وسائل أخرى مثل (اتصالات المعلومات غير الرسمية) لتحديد المشاكل وتعريفها، وكذلك يستخدم المدراء المعلومات في حل المشاكل التي يتم تحديدها وتعريفها وتمثل هذه المرحلة مرحلتين التصميم والاختيار من مراحل اتخاذ القرار.



وكقاعدة عامة تستخدم التقارير والاستفسارات في المرحلة الأولى، ويعامل (نظام دعم القرارات) معظم أعباء تعريف المشكلة بصورة أولية وبصورة ثانوية من خلال الاستفسارات والمحاكاة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك.

الشكل (7.3): مراحل صنع القرارات وكيفية اعتماد نظم دعم القرارات.



المصدر: تيسير العجارمة ومحمد عبد الحسين آل فرج الطائي \_ نظام المعلومات التسويقية - مرجع سبق ذكره ص: 163  
 ويتمكن المدراء من الاستفسار من قاعدة المعلومات لكي يتعرفوا أكثر على المشاكل التي تم تعريفها، وعادة ما تكشف المحاكاة المختفية وغير الظاهرة (كامنة) لأن نقاط الضعف تظهر عندما يتم معالجة جزء من عمليات المنظمة رياضياً.

وإذا تم تعريف البدائل وتقديم معلومات تستخدم في تقييم واختيار البدائل، يمكن أن تقوم التقارير والاستفسارات بمساعدة المدير في حل المشاكل في هذه الحالة، ولكن ذلك سيكون في مجال نشاط المحاكاة، أما النماذج الرياضية فإنها تمكن متخذ القرار من أن يلعب مباراة محالاً استخدام استراتيجيات مختلفة بطريقة رياضية للتنبؤ بما يتبعها من نتائج والتقارير التي تستخدم من قبل المدراء يتم إعدادها باستخدام الحاسب الإلكتروني.

أما الاستفسارات من قاعدة المعلومات فتعد طريقة لتقديم معلومات أكثر واستجابتها في توفير معلومات أسرع عما يمكن أن تحصل عليه من التقارير، إلا أن طريقة الاستفسار تتطلب مقدرة كبيرة

## الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقية كأساس في اتخاذ القرارات التسويقية

وكما هائلا من التخطيط المسبق وربما أكثر مما تتطلبه التقارير، وتحتاج طريقة الاستفسار إلى وجود قاعدة للمعلومات وطريقة للحصول على هذه المعلومات وربما نظام إدارة قاعدة المعلومات.

ومن خلال استخدام الإدارة للاستفسار فإنه يمكن (نظام دعم القرارات) البحث عن المشاكل والتعرف عليها، فمثلا مدير المبيعات الذي يحقق مبيعات قليلة لمنتج جديد يمكن أن يبدأ بمراجعة مبيعات إحدى مناطق البيع ثم مبيعات إحدى مكاتب البيع الموجود في المنظمة ثم مبيعات إحدى البائعين بالمكتب ذاته، فهذه الطريقة المنطقية في تعريف المشاكل تسمى بالبحث المرمي.

ونشير هنا إلى ملاحظة مهمة وهي أن التقارير تصف أحداثا في الماضي بينما تميل معلومات

الاستفسار إلى شرح أحداث الوقت الحاضر أما المحاكاة فتنبأ بالمستقبل، وتعد المحاكاة أسلوب ممتاز يساعد متخذ القرار في التعرف على البدائل وتقويمها واختيار أفضلها.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا أولاً في هذا الفصل - فاعلية نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية- تقديم الدور الذي تلعبه المعلومات كمادة أولية في صنع القرارات، وذلك بإلغاء الضوء على مفهوم المعلومات وكذلك أهميتها في صنع القرارات ، حيث تناولنا كل من البيانات والمعلومات لتوضيح الفرق بين هذين المصطلحين ، حيث خلصنا الى ان البيانات عند ما تعالج وتنقى تصبح مادة أولية للمعلومات، لنصل بعد ذلك الى ان المعلومات تفيد المعرفة ،الاتصال واتخاذ القرارات. وحاولنا بعد ذلك تقديم كل من مختلف انواع المعلومات، خصائصها ، كذلك المصادر التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات سواء كانت هذه المصادر داخلية أم خارجية، كذلك تعرفنا على الدور الذي تلعبه المعلومات على مستوى النشاط الكلي للمنظمة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات.

لنتقل بعد ذلك الى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها، حيث تناولنا في البداية الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية حيث تعتمد الخطة التسويقية على الخطة الكلية للمنظمة ، وبنفس الاتجاه فإن الأهداف التسويقية تعتبر وسائل لبلوغ الأهداف الكلية للمنظمة حيث يتوقف نجاح المنظمة في التخطيط السليم لأنشطتها التسويقية على مدى توافر نظام معلوماتي للتسويق يمددها بالمعلومات الضرورية لإعداد هذه الخطط، لنتطرق بعد ذلك إلى دور النظام في الرقابة على الأنشطة التسويقية والمتمثل في متابعة كل من المبيعات، العملاء، النفقات التسويقية.... الخ.

لنتطرق بعد ذلك إلى أهمية ومكانة نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية سواء كانت على المستوى الاستراتيجي، أو قرارات المزيج التسويقي ، أو كانت هذه القرارات في إطار دورة حياة المنتج ، حيث يتوقف اتخاذ القرارات الكفاء والفعالة في كل هذه المجالات على وجود نظام معلوماتي للتسويق حيث يتكفل هذا الأخير بتوفير كل المعلومات الضرورية عن المبالغ المالية المطلوبة لأداء هذه الأنشطة أو القرارات الخاصة بصياغة المزيج التسويقي الفعال.

لنصل في الأخير إلى نظام دعم القرارات التسويقية، معرجين قليلاً على مفهوم نظم دعم القرارات بصفة عامة، لنقوم بعد ذلك بالتعريف بمفهوم نظام دعم القرارات التسويقية حيث خلصنا إلى أنه مجموعة متكاملة من الأدوات التي تعتمد على الحاسوب والذي يسمح لصانعي القرارات بالتفاعل المباشر مع الحاسوب لإيجاد معلومات مفيدة في صنع القرارات التسويقي وخاصة غير المبرجة شبه المبرجة ، إذ وجدت هذه الأنظمة أساساً لخدمة القرارات.

### تقديم:

انطلاقاً مما جاء في الدراسة النظرية، فإن المؤسسات تواجه يومياً العديد من المشاكل التي يجب عليها أن تبحث عن حلول لها وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة، خاصة في ظل وجود اقتصاد حر يتميز بالمنافسة الشديدة والمتنامية، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه المشاكل إلى قسمين رئيسيين: مشاكل اعتيادية تعودت المؤسسة عليها يمكن حلها عن طريق التجارب السابقة والخبرة وبشكل روتيني، مشاكل يصعب معرفة مسبباتها ولا يمكن حلها إلا بتوفير قدر كاف من المعلومات يسهل تشخيص المشكلة والتخفيف من درجة عدم التأكد التي تصاحب اتخاذ القرار بشأنها. ومن أجل توفير هذه المعلومات جاء نظام المعلومات التسويقية كأداة فعالة لتزويد مسؤولي المؤسسات بالمعلومات التي يحتاجونها حول المشاكل التي تواجههم، وعن الفرص وإمكانية استغلالها.

وحتى لا تبقى دراستنا هذه محصورة في الجانب النظري فقط، ارتأينا تدعيمها بهذا الفصل التطبيقي لمعرفة ما مدى مطابق الجانب النظري بالواقع المعمول به في المؤسسة موضوع الدراسة. ومن خلال هذا الفصل والذي هو عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة توب لي، سنحاول التعرف على واقع نظام المعلومات التسويقية في هذه المؤسسة وما مدى اعتمادها عليه في اتخاذ قراراتها، وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية:

- المبحث الأول: أسباب ودواعي إختيار المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة موضوع الدراسة (توب لي)
- المبحث الثالث: السياسات التسويقية بالمؤسسة
- المبحث الرابع: تحليل الاستبيانات

### المبحث الأول: أسباب ودوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة

بناء على ما جاء في الدراسة النظرية المتمثلة في الفصول الثلاثة السابقة، حيث احتوى الفصل الأول على دراسة نظرية تتعلق بنظام المعلومات التسويقية، أما الفصل الثاني فقد تم التعرض فيه إلى عملية اتخاذ القرارات التسويقية، أما في الفصل الثالث فقد تعرضنا إلى فاعلية نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا هذه محصورة في الجانب النظري فقط، ارتأينا تدعيمها بهذا الفصل التطبيقي لمعرفة ما مدى مطابقة ذلك بالواقع الحالي للمؤسسة موضوع الدراسة.

### المطلب الأول: أسباب اختيار الدراسة في مؤسسة توب لي

إن السبب الرئيسي لاختيارنا لهذه المؤسسة يعود أساسا إلى ما تتمتع به منتجاتها من شهرة ورواج في أو ساط المستهلكين الموريتانيين رغم المنافسة الشديدة التي تواجهها ورغم حداثة المؤسسة – حيث يعود إنشائها إلى سنة 1996 – إذا ما قورنت ببعض المؤسسات المنافسة الناشطة في هذا المجال مثل مؤسسة السلام التي تم إنشائها في سنة 1986، ومؤسسة تفسكي للألبان ومشتقاتها التي تأسست سنة 1989، بالاضافة إلى المنافسة الشديدة والمتنامية من طرف المؤسسات الأجنبية خاصة المؤسسات الألمانية Rose، والاسبانية Millak .

وجود هذه الشهرة لمنتجات المؤسسة كان هو الدافع الحقيقي وراء اختيارنا لهذه المؤسسة وذلك سبيلا إلى تدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية تعزز من مصداقيتها، هذا بالإضافة إلى بعض الأسباب الأخرى مثل الوقوف على التطبيقات التسويقية بالمفهوم الشامل في هذه المؤسسة الحديثة التي تتمتع بديناميكية جيدة، خصوصا في مجال التسويق حيث استطاعت احتلال مكانة في السوق والاحتفاظ بالحصة السوقية لها داخل هذه السوق التي تشهد منافسة متنامية من طرف المؤسسات الوطنية الناشطة في هذا المجال وكذلك بعض المؤسسات الأجنبية. حيث أصبح البعض يعتبرها الرائدة في مجال الألبان المصنع في موريتاني.

ويمكن إدراج بعض الأسباب الأخرى التي جعلتنا نختار هذه المؤسسة مثل:

- رفض الشركة الموريتانية لتسويق الأسماك التعامل معنا.
- لقد تمت الإشارة إلينا بالتوجه إليها من طرف بعض العلاقات الشخصية وذلك نظرا إلى معرفتهم بالمدير العام لها وبطبيعة تكوينه الدراسي، وكذلك بمعرفة بعض الاطارات العاملين فيها.

– كثرة مذكرات التخرج (ليسانس) في مكتبة جامعة أنوا كشو ط التي تتناول الدراسة عليها ، مما يجعل المؤسسة متعود على التعامل مع الجامعات وهذا مما يسهل مهمتنا\* .

### المطلب الثاني: وسائل الدراسة

إن الهدف من دراستنا هذه يتعلق بمحاولة الوقوف على دور نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في مؤسسة توب لي ،ومن أجل الوقوف على هذا الدور فقد قمنا بجمع كل المعلومات التي رأيناها تتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال استخدام الطرق التالية:

#### 1- استبيان تم توجيهه لإطارات مديرية التسويق بالمؤسسة:

إن لهذا الاستبيان أغراض متعددة يتعلق الأول منها بمحاولة الوقوف على مدى درجة وعي إطارات المؤسسة وإدراكهم لمفهوم نظام المعلومات التسويقية خصوصا العاملين بالادارة التسويقية ، وكذلك مدى الاعتماد عليه من طرفهم أثناء القيام بأنشطتهم التسويقية مع التركيز على اتخاذ القرارات .

#### 2- استبيان موجه للمستهلك:

نظرا إلى أن المعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية تمثل موردا هاما بالنسبة لعمل نظام المعلومات التسويقية ،ومن اجل الوقوف على أهمية هذه المعلومات ومدى إدراك المؤسسة لأهميتها فقد تم توجيه استبيان إلى المستهلك ، حيث تم توجيه 200 استمارة تحتوي كل استمارة على 11 سؤالاً بالإضافة إلى مكان مخصص لإسداء الآراء عن المؤسسة ومنتجاتها،وقد تمت الإجابة الفعلية على 180 استمارة شملت مختلف الوضعيات المهنية والاجتماعية وكذلك مختلف الأعمار ، ومن اجل تحليل هذا الاستبيان فقد استعنا ببعض الطرق الإحصائية من اجل إظهار المعلومات في شكل نسب لتبسيط قراءتها.

#### 3- أسئلة مباشرة :

جاءت هذه الأسئلة مدعمة لما قمنا به في الاستبيان الأول ،وتتعلق معظم هذه الأسئلة بنظام المعلومات التسويقية ومدى اعتماد المؤسسة عليه في اتخاذ قراراتها بصفة عامة وقراراتها التسويقية بصفة خاصة،إن هذه الأسئلة تم توجيه الجزء الأكبر منها إلى مدير التسويق بالمؤسسة وكذلك رئيس قسم الدراسات التسويقية ، هذا بالإضافة بعض الإطارات بمديرية التسويق بالمؤسسة.

\* كل معلومات هذه الدراسة تم أخذها خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2006

ومن أجل زيادة التأكد من أجوبة هذه الأسئلة وتدعيمها فقد قمنا بمقابلة شخصية مع المدير العام للمؤسسة ، ومما أنار لنا الطريق وزاد من فرص نجاح دراستنا هذه هو أن المدير العام حاصل على شهادة عليا في مجال الدراسات التسويقية .

### المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة موضوع الدراسة (توب لي)

شهدت الفترة الأخيرة اهتماما متزايدا من طرف المواطن الموريتاني بالألبان المصنعة خاصة بعد سنوات الجفاف الأخيرة التي قضت على الكثير من قطعان الحيوانات في سنتي 1992-1993 ، مما لفت انتباه رجال الأعمال والمستثمرين إلى الدخول في هذا الميدان.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تأسست الموريتانية للألبان توب لي 24-11-1996 بمدينة لعيون في ولاية الحوض الغربي في الشرق الموريتاني 810 كلم من العاصمة أنوا كشوط حيث التواجد المكثف للثروة الحيوانية، وهي مؤسسة خصوصية يبلغ رأس مالها الاجتماعي 140.000.000 أوقية وتختص في إنتاج الحليب الطازج والمبستر المتجانس، ونظرا لبعض المشاكل المتمثلة في عدم تقبل المواطن في تلك المناطق للألبان المصنعة نظرا لعدم معرفته لهذه الألبان، حيث يظل المواطن في هذه المناطق يفضل اللبن الطبيعي الذي يحصل عليه يوميا من حيواناته حيث تكون هذه الألبان في الغالب مجانية أو بسعر جد منعدم، إن رفض المواطن في هذه المناطق للألبان المصنعة جعل المؤسسة تركز على بيع منتجاتها في العامة أنوا كشوط والمناطق الواقعة في ضواحيها رغم بعد المسافة، مما جعل إدارة المؤسسة تضطر إلى نقل المؤسسة إلى العاصمة أنوا كشوط بعد عام واحد من تاريخ إنشائها، حيث تم نقلها إلى المنطقة الصناعية بلعصر – طريق المطار وسط العامة أنوا كشوط – حيث يعتبر هذا الموقع استراتيجيا بالنسبة لمعظم المؤسسات الموريتانية.

تنشط توب لي في تصنيع الألبان ، حيث تنتج كل من :

- حليب البقر الطازج

- حليب الإبل الطازج

- الرائب الطبيعي

- الرائب المعطر بالفواكه

وتبلغ الطاقة الإنتاجية لمؤسسة توب لي 20 طن يوميا ، وتتعامل مع 800 منمي لتوفير الألبان يوميا، وتتوفر المؤسسة على وحدتين للإنتاج تبلغ طاقة إحداها الإنتاجية 6000 علب في الساعة

والثانية 1600 علبة في الساعة\*، وقد تم مؤخرا فتح وكالتين تجاريتين الأولى في العاصمة الاقتصادية أنواذيبو على بعد 480 كلم شمال العاصمة والثانية في مدينة روصو 210 كلم جنوب العاصمة.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تنتج مؤسسة توب لي المنتجات الحليبية الطازجة التي تكون مصدرا غنيا بالعوامل المغذية للجميع، فهي غنية بالفيتامينات ولبروتينات والكالسيوم، من أجل أن تبقى منتجات توب لي على النوعية المتميزة والذوق الرفيع تسهر المؤسسة على نوعية الأغذية التي يغذي بها المنمون أبقارهم (الحلوبة)، ومن ناحية أخرى تمتلك توب لي مصنع حديث لمعالجة الألبان بالإضافة إلى مستخدمين وخبراء أكفاء يساهمون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية ومصنعة بطريقة سريعة وصحيحة من أجل الحفاظ على قيمتها الغذائية، هذا فضلا عن وجود مخبر يراقب وبشكل صارم نوعية المنتجات النهائية، حيث يتم استخدام عينات على المسار الإنتاجي بهدف التحليل اللحظي من أجل ضمان المطابقة العامة لأرقى نوعية قبل إرسالها إلى السوق. وتتكون تشكيلة منتجات توب لي من<sup>†</sup>:

- لحريف كامل الدسم (حليب بقر طازج ومبستر)
- لحريف نصف دسم (حليب بقر طازج ومبستر)
- الريان نصف دسم (حليب بقر طازج ومبستر)
- آدرس (حليب إبل طازج ومبستر)
- الرائب الطبيعي (لبن بقر طبيعي)
- الرائب بالمولز (لبن بقر معطر بالمولز)
- الرائب بالمأنجو (لبن بقر معطر بالمأنجو)
- الرائب بالفراولة (لبن بقر معطر بالفراولة)

إن مختلف منتجات الحليب المصنع تتم صناعتها في ظروف تتميز بوجود خطوط إنتاج متخصصة طبقا لأفضل الطرق العصرية للمحافظة على الصحة باستخدام آلات من أحدث طراز (نوعية متقدمة)، وتتم مراقبة المنتجات النهائية بشكل لحظي أثناء التعليب للتأكد من مدى مطابقتها مع الشروط المفروضة للجودة.

\* - وثائق من أرشيف الإدارة العامة

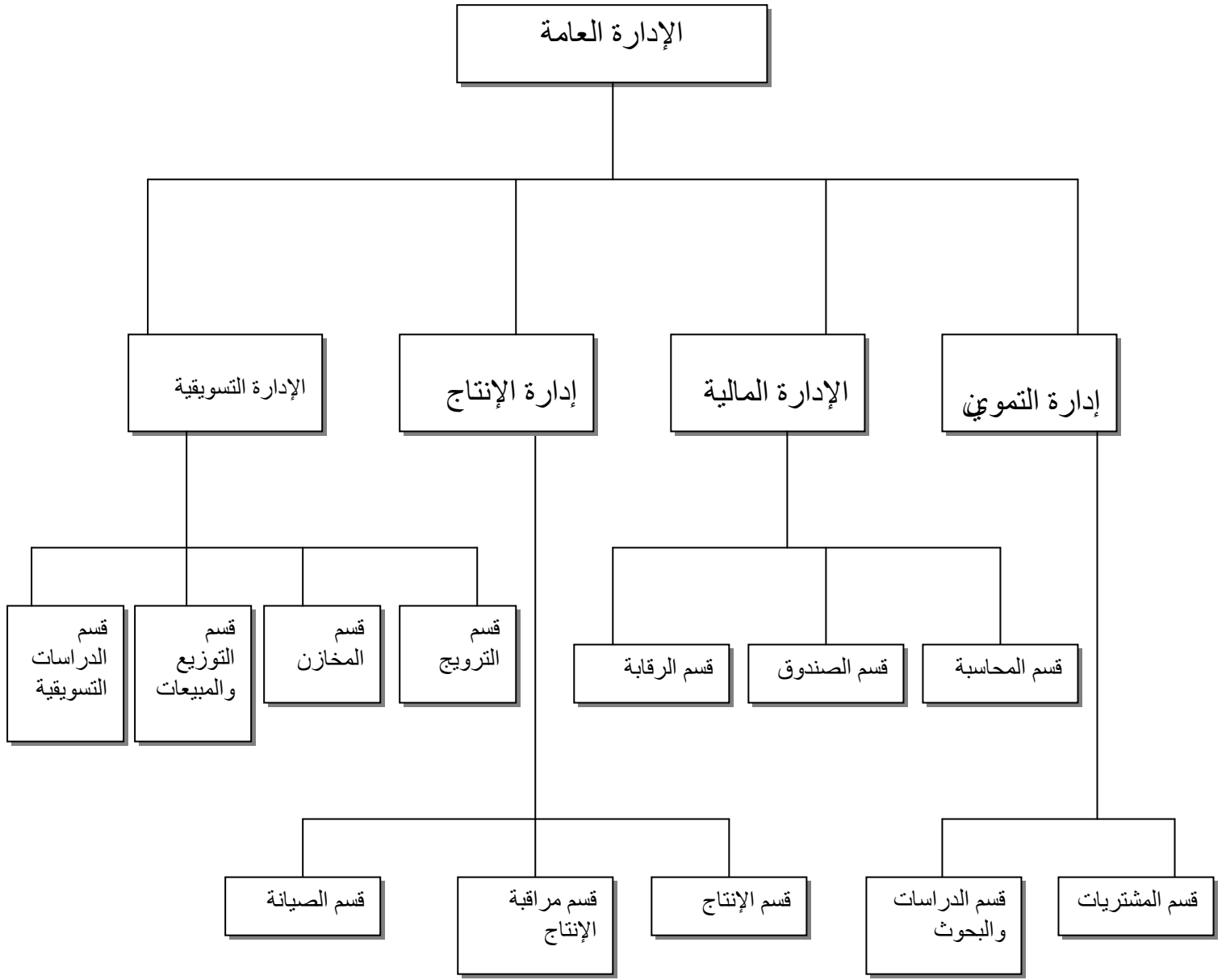
† - توب لي في سطور كتيب للتعريف بالمؤسسة يصدر عن المؤسسة سنويا 2005 ص: 18



### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (توب لي)

إن ناتج العملية التنظيمية هو إنشاء الهيكل التنظيمي والذي يعني توزيع السلطات والمسؤوليات على كل الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة ، كما يبين وسائل الاتصال الرسمية بينها ومستويات الإشراف فيه، فالهيكل التنظيمي يقسم أعمال المؤسسة ويصنفها حتى تساهم على أحسن وجه في بلوغ أهداف المؤسسة ، كما انه يحدد الوظيفة وما يحتويه كل مركز مديرية تحديدا واضحا. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسستنا موضوع الدراسة توب لي من أربعة مديريات تشرف عليها المديرية العامة، ولتسهيل عملية التسيير والحفاظ على سرعتها فإن المؤسسة لديها نظام شبكي Reseau يرتبط بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة مع بعضها البعض بواسطة أجهزة الإعلام لآلي ، كذلك تحتوي المؤسسة على شبكة داخلية للإنترنت تربط بين كل إدارات وأقسام المؤسسة . والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد في مؤسسة توب لي:

الشكل (1.4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توب لي



المصدر: أرشيف الإدارة العامة لمؤسسة توب لي

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

- 1- الإدارة العامة: مهمتها الإشراف والتنسيق بين كل هذه الإدارات.
  - 2- إدارة الإنتاج: تتولى هذه الإدارة العمليات الإنتاجية وتتضمن الأقسام التالية:
    - قسم الإنتاج
    - قسم مراقبة الجودة
    - قسم الصيانة
  - 3- الإدارة المالية: تتمثل مهمتها في تسيير الشؤون المالية للمؤسسة، وتتضمن الأقسام التالية:
    - قسم المحاسبة
    - قسم الصندوق
    - قسم المراقبة الداخلية
  - 4- إدارة التموين: تتولى هذه الإدارة لسهر على تموين المؤسسة بما تحتاجه سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو مستلزمات أخرى وتتضمن الأقسام:
    - قسم المشتريات واللوازم.
    - قسم الدراسات والبحوث
  - 5- الإدارة التسويقية: وتتكون من الأقسام التالية:
    - قسم المخازن
    - قسم التوزيع والمبيعات
    - قسم الدراسات التسويقية
    - قسم الترويج
- ونظرا إلى أن الإدارة التسويقية هي التي تعنى بدراستنا هذه فسوف نتعرض لهذه الإدارة بنوع من التفصيل.
- تتولى هذه المديرية القيام بكل المهام التسويقية بالمؤسسة وتتكون من خمسة أقسام :
- أ- قسم المخازن: يتولى هذا القسم مناولة المنتجات فور خروجها من المصنع ليتم تخزينها في مخازن وتحت درجة حرارة معينة (درجة حرارة منخفضة جدا).

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

ب- قسم الدراسات التسويقية: ومن أهم نشاطات هذا القسم نجد:

- جمع وإدارة المعلومات

- سير الآراء والإحصاءات

- الدراسة الدائمة للسوق

ج- قسم الترويج: يتولى هذا القسم عملية التعريف بمنتجات المؤسسة وذلك باستخدام كل عناصر

المزيج الترويجي وتصم مصلحتين:

- مصلحة العلاقات العامة

- مصلحة الإعلام

د- قسم المبيعات والتوزيع: توكل إلى هذا القسم عملية توزيع المنتجات على كافة مناطق البيع

، وتتولى عملية بيع هذه المنتجات وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة المبيعات

- مصلحة التوزيع

### المبحث الثالث: السياسات التسويقية بالمؤسسة

باعتبار أن التسويق هو مجموعة من الأنشطة الإدارية والاجتماعية تتعلق بتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات التي لها قيمة لدى الآخرين، وذلك بغرض إتمام العملية التبادلية التي يحصل بمقتضاها الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم مع الحفاظ على عوائد مرتفعة والبقاء في السوق.

وهذا ما تسعى إليه مؤسسة توب لي الموريتانية، حيث تهدف الى جعل منتجاتها تدخل ضمن الثقافة الاستهلاكية للفرد الموريتاني، وذلك باستعمال مختلف الوسائل سواء تعلق الامر بعناصر المزيج التسويقي أو بالاعتماد على نظام المعلومات التسويقية أثناء القيام بالأنشطة التسويقية المختلفة.

### المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة

سوف ندرس من خلال هذا المطلب الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لإدارة كل من عناصر المزيج التسويقي الاربعة. معتمدين في ذلك على المقابلات الشخصية وكذلك الأسئلة التي تم توجيهها إلى إطارات المؤسسة (الملاحق 1 و 2) أولاً: إستراتيجية المنتج:

دخلت مؤسسة توب لي السوق الموريتانية بمنتجات تعتبر جد متنوعة من حيث الذوق والأشكال ، إذا ما تمت مقارنتها بمنتجات المؤسسات المنافسة في هذا المجال سواء تلك التي كانت موجودة قبل دخول المؤسسة في السوق أو التي ظهرت بعد دخول المؤسسة في السوق. فقبل أن تضع المؤسسة منتجاتها في السوق قامت بدراسة شاملة للسوق آخذة في الحسبان كل من أذواق المستهلك ورغباته وعاداته الشرائية في الاعتبار الأول الذي على أساسه سيتم تصميم المنتجات. وفي مايلي فكرة موجزة عن كل منتج من هذه المنتجات\*:

- 1- **لخريف كامل الدسم:** حليب بقر طازج وطبيعي 100%، سعته 0,5 لتر، ومدة صلاحيته 7 أيام.
- 2- **لخريف نصف دسم:** حليب بقر طازج وطبيعي 100%، سعته 0,5 لتر، ومدة صلاحيته 7 أيام، تم نزع نصف دسومه بناء على نتائج دراسة تمت على السوق حيث أظهرت أن هناك شريحة لا ترغب في استعمال الحليب كامل الدسم وذلك نظرا الى مشاكل صحية في الغالب.
- 3- **آدرس:** حليب إبل طازج وطبيعي 100%، سعته 0,5 لتر، مدة صلاحيته 7 أيام، يحظى هذا المنتج بطلب متزايد وفي كل في صول السنة، نظرا الى مكانة حليب الابل في المجتمع البدوي.

\* - توب لي في سطور - مرجع سابق - من أرشيف المؤسسة.

- 4- الرائب الطبيعي: لبن بقر مبستر ومتجانس، سعته 0,25 لتر، مدة صلاحيته 21 يوما .
- 5- الرائب المعطر بالموز: لبن بقر معطر ومبستر ومتجانس، سعته 0,25 لتر، مدة صلاحيته 21 يوما.
- 6- الرائب المعطر بالمانجو: لبن بقر معطر ومبستر ومتجانس، سعته 0,25 لتر، مدة صلاحيته 21 يوما.
- 7- الرائب المعطر بالفراولة: لبن بقر معطر ومبستر ومتجانس، سعته 0,25 لتر، مدة صلاحيته 21 يوما.
- 8- الريان: حليب بقر نصف دسم طازج وطبيعي 100% سعته 0.5 لتر، مدة صلاحيته 7 أيام، تم إضافته في بداية السنة الماضية 2006 وذلك نظرا للطلب المتزايد على حليب البقر متروغ نصف الدسم.

يظل المنتج مضمون من طرف المؤسسة في حالة إنتهاء صلاحيته المحددة ،حيث يتم إرجاعه إلى المؤسسة وبنفس سعر الشراء ،وهذا مما يعزز من مصداقية المؤسسة لدى زبائنها.

تعتبر الجودة أحد العوامل الأساسية لنجاح المنتجات ذلك ما تعمل عليه مؤسسة توب لي من خلال مختبراتها التي تراقب وبشكل صارم نوعية المنتجات ،حيث تقوم بأخذ عينات من كل منتج وعلى طول مسار العملية الانتاجية بهدف التحليل حتى يتم التأكد من مطابقة المنتجات لأرقى نوعية\* .

وفي ما يخص الذوق فإنه من الملاحظ أن تشكيلة منتجات توب لي متنوعة من حيث الذوق ،حيث تعمل المؤسسة منذو إنطلاق العملية الانتاجية بما على توسيع تشكيلة منتجاتها من وقت لآخر ومن الأمثلة على ذلك هو ان المؤسسة دخلت السوق بمنجيين من الحليب هما لخريف كامل الدسم وأدرس و بعد ذلك تمت إضافة لخريف نصف دسم تمشيا مع رعبات المستهلكين وها هي مؤخرا تضيف الريان وهو من نفس التشكيلة (حليب بقر متروغ تصف الدسم).

كذلك فإن لمؤسسة تعد الآن لطرح منتج جديد ويخص لأمر هذه المرة حليب الابل وكذلك بعض المنتجات المشتقة من الحليب مثل الزبدة حيث من المقرر طرح هذه المنتجات والاعلان عنها في يوم العيد الوطني 28 نوفمبر<sup>†</sup>

أم في ما يخص اللبن الرائب فإن البداية كانت مع الرائب الطبيعي الطبعي لمدة سنتين وبعد ذلك قامت المؤسسة بإدخال عملية التعطير لهذا اللبن ببعض الفواكه فكانت البداية مع الرائب المعطر

\* مقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجود بالمؤسسة  
† - مقابلة مع مدير التسويق بالمؤسسة

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

بالفراولة وبعد ذلك بأقل من سنة جاء الرائب المعطر بالمانجو، ليأتي بعد ذلك الرائب المعطر بالموز، هذا فضلا عن دراسة جاري الآن على السوق من أجل إضافة منتجات جديدة ويتعلق الأمر باللبن المعطر ببعض الفواكه الأخرى.

### ثانيا: إستراتيجية التسعير

يعتبر السعر أحد أهم عناصر المزيج التسويقي لأنه يتعلق بالقدرة الشرائية للمستهلك من جهة وكذلك بتكلفة الانتاج من جهة ثانية، خصوصا في ظل وجود منافسة قوية بين منتجات المؤسسة والمنتجات الموازية لها أو البديلة المعروضة من طرف المؤسسات الأخرى في السوق. تعتمد مؤسسة توب لي في استراتيجيتها التسعيرية على تكلفة الانتاج بالدرجة الأولى، هذا بالإضافة الى تطبيق الأسعار حسب اتجاهات وميول السوق من خلال قوى العرض والطلب، ويتضح ذلك جليا مشاهدة الانخفاض في الاسعار في فصل الخريف وذلك نظرا لوجود الألبان العادية بكثرة، حيث يهبط سعر لتر الحليب العادي الى 100 أوقية بدلا من 160، ونظرا لذلك فإن الطلب على الألبان المصنعة ينخفض نظرا لوجود الحليب العادي بكميات كبيرة وبسعر منخفض فتلجئ المؤسسة الى تخفيض عبلة الحليب من 200 أوقية الى 155 أوقية\*.

أما في فصل الصيف فإن المؤسسة ترفع من سعر منتجاتها نظرا لزيادة الطلب على الألبان المصنعة، وزيادة كذلك إستهلاك المواطن من الألبان المصنعة في حين تكون الألبان الطبيعية غير متوفرة. أما في شهر رمضان فإن المؤسسة تقوم بعرض خاص يتضمن تخفيض لجميع المنتجات، بالإضافة الى تقديم بعض الهدايا والألعاب للأطفال.

### ثالثا: إستراتيجية الترويج

يعتبر الترويج هو وسيلة اتصال المؤسسة بالمستهلك بهدف مده بكل المعلومات المتعلقة بمنتجاتها والتأثير على سلوكه الشرائي، وتعتمد مؤسسة توب لي في هذا الشأن على مختلف عناصر المزيج الترويجي من إعلان ودعاية وبيع شخصي وكذلك العلاقات العامة وتنشيط المبيعات وذلك من أجل التعريف بمنتجاتها وترغيب المستهلك فيها، وفيما يلي شرح لبعض الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء الحملات الترويجية.

– **الإعلان:** يعتبر الاعلان عنص من عناصر المزيج الترويجي نظرا لتأثيره على المستهلك بما يحمله من إغراء، وعليه فإن مؤسسة توب لي تركز على الاعلان بشكل مكثف وذلك من خلال قيامها بعرض لافتات تحمل صور مكبرة لمنتجاتها ومكتوب عليها عبارة **توب لي الإختيار الأفضل**، حيث يتم نشر

\* سعر الأوقية مقابل الدولار الأمريكي : 270 أوقية تساوي دولار واحد

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

هذه الافتات في كافة ملتقيات الطرق وعند كل مداخل العاصمة، هذا بالإضافة الى وجود لوحات إلكترونية للشهار خاصة تشترك فيها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأخرى والتي في الغالب تكون غير منافسة.

- **تنشيط المبيعات:** إعتمدت المؤسسة بالدرجة الأولى على عملية تنشيط المبيعات منذو دخولها في السوق، حيث عمدت المؤسسة الى هذه الوسيلة من أجل خلق ثقافة إستهلاكية للمنتجات الحليية المصنعة أولاً ومن أجل إذلال وتكسير المعتقد السائد **المنتجات الأجنبية أفضل**، حيث قامت المؤسسة في سنة 1997 بتوزيع 4000 ثلاجة محملة بجهاز آلي ومغلقة بشكل جيد بكل صور منتجات المؤسسة، عند فتح هذه الثلاجة يقول الجهاز الآلي عبارة **توب لي ترحب بكم** وعند غلغها ينطق الجهاز

**توب لي تشكركم على إختيار منتجاتها**، وتم الاتفاق مع أصحاب الحوانيت على ان تكون هذه الثلجات خاصة بمنتجات توب لي، وفي السنوات الأخير اعتمدت توب لي على سياسة جديد في الحصول على الثلجات المحملة بهذا الجهاز حيث تشترط على أصحاب الحوانيت والبقالات سقف معين عندما تصله مبيعات منتجاته عندهم يحصل الواحد على ثلاجة، وفي سنة 1999 قامت المؤسسة برعاية البطولة الوطنية لكرة القدم أندية الدرجة الأولى، هذا بالإضافة الى رعايتها للسهرات الرمضانية في التلفزيون الرسمي لسنتي 2002 2003 .

- **العلاقات العامة:** وفي إطار العلاقات تتعامل توب لي مع القطاع العام في الدولة، حيث تتعامل مع أغلب مؤسسات الدولة لتوفير كافة ما تحتاجه هذه المؤسسات من منتجات الحليب خاصة أثناء المؤتمرات والملتقيات، هذا بالإضافة الى العلاقة المتميزة مع مجمع الفنادق الخاصة.

### رابعا: إستراتيجية التوزيع

إن استراتيجية التوزيع المتبعة في المؤسسة تركز أساسا على التوزيع المباشر، حيث تتولى المؤسسة توزيع منتجاتها مباشرة الى المستهلك المتمثل لديها في التجار، وذلك بواسطة شاحنات تابعة لإدارة التسويق ويكون التوزيع يوميا، ومن أجل ان تكون عملية التوزيع سهلة وقريبة من المستهلك فقد قامت المؤسسة بتقسيم السوق التي تنشط فيها الى 6 مناطق للتوزيع، حيث يوجد في كل منطقة عدد من مركز التوزيع وذلك على النحو التالي:

- منطقة انواكشوط شمال وتتضمن (4) مراكز للتوزيع.
- منطقة أنواكشوط جنوب وتتضمن (3) مراكز للتوزيع.
- منطقة أنواكشوط شرق وتتضمن (2) مركز للتوزيع.



- منطقة أنواكشوط وسط غرب مركز واحد للتوزيع.  
هذا فضلا عن مركزين للتوزيع الأول في مدينة أنواذيبو والآخر في مدينة روصو.  
يعتمد هذه التقسيم في أساسه على التوزيع الجغرافي للسكان، وحرصا على إيصال المنتج الى المستهلك في أسرع وقت ممكن فإن كل مركز للتوزيع يمتلك شاحنة متوسطة الحمولة خاصة به ومحددة المسالك التي تمر بها .

### المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة

لقد عرفنا في الجزء النظري نظام المعلومات التسويقية بأنه وسيلة تضمن جمع المعلومات التسويقية ومعالجتها بغرض الاستفادة منها من طرف مستغليها، وخلصنا إلى أن نظام المعلومات التسويقية يتكون من مجموعة من العناصر المشكلة له منها المدخلات المتمثلة في المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة، أو من المعلومات المتدفقة بين المديرين أي داخل أقسام المؤسسة، لتتم معالجة هذه المعلومات وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات التسويقية سواء بإصدار منتج جديد وبتخفيض أو رفع الأسعار، كذلك الأنظمة الفرعية المكونة له، وعليه سنحاول فيما يلي تشخيص نظام المعلومات التسويقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة (توب لي)، معتمدين في ذلك على المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع مسؤولي إدارة التسويق بالمؤسسة وكذلك المقابلة الشخصية مع المدير العام وكذلك الأسئلة التي تم توجيهها إلى إطارات المؤسسة في الاستبيان (الملاحق 1 و 2).  
الهدف من اعتماد نظام المعلومات بالمؤسسة\*:

بعد نقل المؤسسة الى العاصمة أنواكشوط أي في سنة 1997 بدأت الادارة بالتفكير في احوال بعض الطرق الحديثة المستخدمة في التسيير (نظم المعلومات الادارية) ولكن بعد مناقشة الأمر وجد ان هذه النظم غير معروفة عند العاملين بالمؤسسة فتطلب الامر البحث عن متخصصين في هذا المجال في سوق العمل حيث تم فتح مسابقة من طرف المؤسسة أمام التخصصات التالية: نظم المعلومات الادارية بصفة عامة، التسيير المطبق على الاعلام الآلي، الاعلام الآلي. وقد تم اکتتاب أربعة موظفين وذلك في أواخر 1998، بعد ذلك مباشرة تم إعادة هيكلة الوظائف الادارية بالمؤسسة كما تم ربط كافة ادارات وأقسام المؤسسة بشبكة الاعلام الآلي، وبدء البحث في إدخال هذه النظم والاستفادة منها من أجل عصنة العملية التسييرية داخل المؤسسة حيث استدعت الضرورة اعطاء تربص لثلاثة موظفين في الخارج لمدة 6 أشهر، وخمسة موظفين في مؤسسة أجنبية ناشطة في مجال الصيد البحري بالعاصمة الاقتصادية أنواذيبو، ومع بداية سنة 2000 تم اعتماد نظم المعلومات الادارية رسميا من طرف

\* مقابلة مع المدير العام للمؤسسة

المؤسسة، وكان نظام المعلومات التسويقية أحد الانظمة الفرعية ضمن هذا النظام ويتمثل الهدف الاساسي من وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة في جمع البيانات من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة سواء كانت داخلية ام خارجية والقيام بتخزينها وتحليلها وتصنيفها، حيث يتم تحديد المطلوب منها من قبل الادارة لإستخدامه في كافة الانشطة التسويقية بالمؤسسة، حيث يعمل النظام على توفيراً سبيلاً من المعلومات وذلك من خلال بعض الطرق الخاصة التي يستعملها من أجل الحصول على هذه المعلومات سواء تعلق الامر بالتقارير الدورية المنتظمة التي يتم خلالها رصد أداء المنتجات والاسواق والجهود البيعية الشخصية وغيرها من بحوث السوق الإستخبارات التسويقية والتي سنتطرق اليهم لاحقاً. ويمكن عرض بغض وظائف هذا النظام في النقاط التالية:

**\*محيط المؤسسة ونظام المعلومات:** إن محيط المؤسسة والمتمثل أساساً في مجموعة من المنافسين مثل مؤسسة تفسكي ومؤسسة السلام وحتى بعض المؤسسات الأجنبية مثل **Rose** و **Millak** وغيرهم، حيث يحاول كل منافس الاستحواذ على السوق والدفاع عن حصته السوقية بالاعتماد على إستراتيجية معينة سواء باللجوء إلى تخفيض السعر (المنافسة السعرية) أو بتوسيع تشكيلة المنتجات، إلا أن مؤسسة توب لي تدرك مدى تأثير المحيط على سياستها التسويقية فهي تصنف هؤلاء المنافسين من حيث درجة الخطورة التي تتعرض لها من قبلهم، حيث تأتي في الدرجة الأولى مؤسسة تفسكي ثم مؤسسة السلام، وقد اعتمدت هذا التصنيف على أساس رقم الأعمال المحقق من قبل هذه المؤسسات والذي تم الحصول عليه بواسطة جهود استخبارائية، إلا أن هذه الخطورة تنحصر في العاصمة فقط، فهذه المؤسسات لا تملك فروع في الداخل.

هذا عن المعلومات مستقاة عن المنافسين أما في ما يخص الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فإن المؤسسة تسهر وبشكل مستمر على الحصول على كل المعلومات الدقيقة والحديثة من الجهات المعنية بعملية التخطيط الاقتصادي في الدولة ومكاتب الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

أما عن المعلومات المتدفقة بين أقسام المؤسسة ومديرياتها فتمثل أساساً في التقارير المعدة من قبل مديرية التسويق والمتعلقة بوضعية السوق، حيث تحول هذه التقارير إلى مديرية الإنتاج كما تقوم مديرية الإنتاج بتقديم المعلومات المتعلقة بالكميات المنتجة إلى مديرية التسويق، كذلك التقارير المحولة من طرف الإدارة التسويقية إلى الإدارة المالية والعكس، هذا بالإضافة إلى التقارير الصادرة والواردة من إدارة التموين بالمؤسسة، وكذلك التقارير المتدفقة من الإدارة العامة والمتمثلة أساساً في الإشراف العام والتوجيه، أما الوسائل المستعملة في تدفق هذه المعلومات فتمثل في كل من الهاتف والفاكس

، الوثائق والتقارير، الشبكة المعلوماتية التي تربط بين كل إدارات وأقسام المؤسسة فيما بينها، أقرص التخزين كما أن المؤسسة مربوطة بشبكة الانترنت .  
كما تتوفر لدى المؤسسة معلومات لا بأس بها حول التوزيع الجغرافي للسكان حيث على أساس هذه المعلومات يتم اتخاذ قرارات باعتماد نقاط بيع جديدة أو التوسع في خطوط التوزيع وحتى فتح وحدات إنتاج أخرى.

**\*نظام بحوث التسويق بالمؤسسة:** يعتبر نظام بحوث التسويق نظاما فرعيا من نظم المعلومات التسويقية ،وعلى الرغم من أهمية هذا النظام فإن مديرية التسويق بالمؤسسة لديها قسم يوكل إليه إدارة هذا النشاط، فعند ظهور أعراض مشكلة ما فإن المؤسسة تقوم بدراسة السوق بصفة عامة ،مع التركيز على المنافسين والمستهلك وذلك بهدف إدراك مكان تواجد الخلل، حيث يتم ذلك عن طريق تحقيقات ودراسات تتم لمناطق البيع ومسالك التوزيع مثلا إذا كان الخلل يتعلق بتراجع للمبيعات في إحدى المناطق التي تنشط فيها المؤسسة ،مع التركيز على رأي رجال البيع والموزعين ،وفي بعض الأحيان تعتمد المؤسسة على سياسة أخرى في مواجهة المشاكل التسويقية وتمثل هذه السياسة في دراسة العينات المختلفة لمعرفة مواطن الخلل والاستعانة بالطرق لإحصائية في تحليلها.

**\*نظام الاستخبارات التسويقية بالمؤسسة :** يتمثل هذا النظام أساسا في نشاط أفراد إدارة التسويق بالمؤسسة، خاصة رجال البيع ،وذلك نظرا لكونهم على تماس مباشر مع السوق، حيث يساعدهم موقعهم في الحصول على كل المعلومات الضرورية والتي تحتاجها المؤسسة أو التي يمكن أن تحتاجها مستقبلا، لذلك فإن المؤسسة تكلف كل رجل بيع بإعداد تقرير أسبوعي يتضمن كل النشاطات المقام بها في الجزء من السوق الذي يوجد به بما فيها تقييم للنشاط الذي أجز من طرفه هو مع التركيز على نشاطات المنافسين وذلك من حيث الكمية المعروضة ،مستوى الأسعار ، مسالك التوزيع، التغير في تشكيلة المنتجات ،أو كل شيء من هذا القبيل وكذلك مراقبة السلوك الشرائية للمستهلك والتوجهات الجديد لرغبته، يتم تقديم هذا التقرير أسبوعيا إلى قسم الدراسات التسويقية بالمؤسسة ليتم وضعها في قاعدة البيانات لإجراء التحليل اللازمة وبعد ذلك يتم استغلالها في إدارة الأنشطة التي تتعلق بها سواء كانت تسويقية وتتعلق ببعض إدارات المؤسسة الأخرى .

### المطلب الثالث: نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات

في الجزء النظري حاولنا ابراز دور نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية وخلصنا الى انه يلعب دور الوسيط بين النظام الفاعل في الاسفل ونظام القيادة في الأعلى، وعلى هذا الأساس سوف نحاول تشخيص عمل هذا النظام داخل مؤسسة توب لي ،إن الأفراد العاملين بالمؤسسة وباعتبارهم عناصر من نظام المعلومات التسويقي فإن درجة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات تختلف حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي، حيث يتم اشراك بغض العاملين في أسفل الهيكل التنظيمي مثل الموزعين وذلك من خلال إدراك المؤسسة بضرورة الأخذ برأيهم في القرارات التي تمس من أعمالهم ومن أجل تفادي اعتبارهم كآلات للتوزيع فقد تركت لهم حرية المبادرة في رفع المبيعات للمؤسسة، حيث في حالة وصول الكمية المباعة الى حد معين من طرف احد الموزعين تقوم المؤسسة بتقديم له منحة اضافية مع نهاية كل شهر. وبالنظر الى كون هذه العملية تحفيزية فإن الموزع يعتبر عضو فاعل في عملية اتخاذ القرارات.

أما على المستوى التكتيكي فإن القرارات المتخذة وبالاعتماد على المعلومات المستمدة من نظام المعلومات التسويقية يتم السهر عليها من طرف اطارات الادارة التسويقية وذلك من أجل إيجاد حلول للمسائل العالقة مع انتهاء الفرص التسويقية المتاحة، وذلك بإتخاذ قرارات تتمثل أساسا في خفض السعر في اطار ترقية المبيعات خصوصا في شهر رمضان و الاعياد ، كما يتخذون قرارات في حالة ظهور مشاكل تسويقية مثل تراجع المبيعات في احدى مناطق البيع حيث يقومون بدراسة هذه المشاكل بناء على المعلومات التي يوقرها نظام المعلومات التسويقية .

أما القرارات الاستراتيجية فتقوم بها الادارة العليا للمؤسسة ومن بين هذه القرارات نجد :

- قرارات غصدار منتج جديد : حيث وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الادارة التسويقية بعد ثيام هذه الاخيرة بجمعها من المحيط والمتمثل أساسا في ذوق ورغبات المستهلك وبعد معالجتها تحول الى الادارة العليا لتتخذ قرارا بشأنها

- قرارات التسعير: ان القرارات التسعيرية تعتبر من اهم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة سواء كان ذلك لمواجهة المنافسين أو للترول عند رغبات المستهلكين ،وعلى هذا الأساس فإن هذه القرارات تعتبر من اختصاص الادارة العليا .

### المبحث الرابع: تحليل الاستبيانات

لكي تتمكن من الوصول الى اهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا الى إستعمال الاستبيان، وقد وجه هذا الاستبيان بشكل خاص الى الاطارات العليا وإطارات ادارة التسويق نظرا لمساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، ونظرا أيضا لاطلاعهم على ما يحدث في المؤسسة، هذا في ما يخص الاستبيان الأول، اما الاستبيان الثاني فقد تم توجيهه الى المستهلك وذلك نظرا لاهمية المعلومات المستقت من المحيط الخارجي للمؤسسة .

ويحتوي كل استبيان على مجموعة من الأسئلة المتنوعة سنحاول من خلالها ان نلتمس مدى إهتمام المؤسسة بوظيفة التسويق عموما ومدى الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية أثناء إتخاذ القرارات التسويقية .

ومن أجل تحليل هذه الاستبيانات فقد إستعنا ببعض الطرق الاحصائية من أجل إظهار المعلومات في شكل نسب لتبسيطها.

### المطلب الأول: تحليل الإستبيان الموجه لإطارات المؤسسة

يهدف هذا الاستبيان الى محاولة معرفة مدى إدراك إطارات مؤسسة توب لي وخصوصا منهم التابعين لإدارة التسويق لمفهوم نظام المعلومات التسويقية ومجالات تطبيقه داخل مؤسستهم، ولأجل ذلك قمنا بتوزيع 24 إستمارة داخل المؤسسة موزعة على النحو التالي:

16 إستمارة وجهت الى إطارات إدارة التسويق.

8 إستمارات وجهت الى إطارات عليا داخل مختلف الادارات الاخرى بالمؤسسة .

وقد تمت الاجابة على جميع هذه الاستمارات، وسنحاول في ما يلي تحليل كافة المعلومات لإبراز النتائج المتوصل إليها والتعليق عليها.

### أولا: مفهوم نظام المعلومات لتسويقية:

عندما طرحنا سؤالاً حول مفهوم نظام المعلومات التسويقية على إطارات المؤسسة كانت الاجابات كما يوضحها الجدول التالي\*:

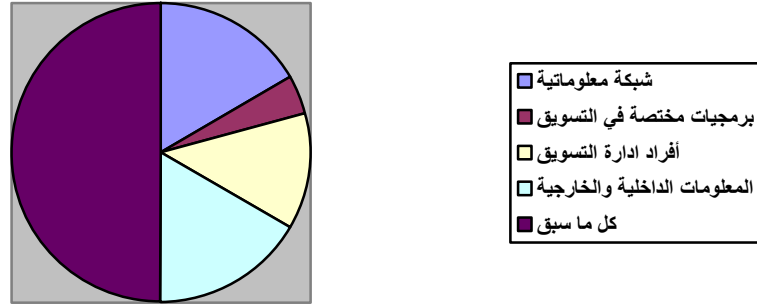
\* - كل الجداول والأشكال اللاحقة هي من انجاز الطالب

الجدول (1.4): مفهوم نظام المعلومات التسويقية

النسبة	التكرار	رأي الاطار
16,6%	4	– شبكة معلوماتية Reseau
4,16%	1	– برمجيات مختصة في التسويق
12,5%	3	– أفراد إدارة التسويق
8,3%	2	– المعلومات الداخلية والخارجية
58,3%	14	– كل ما سبق
0%	0	– أخرى تذكر
100%	24	المجموع:

ويمكننا توضيح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

الشكل (2.4): مفهوم نظام المعلومات التسويقية



تشير النتائج المتحصل عليها أن نسبة 50% من العينة تتفق على اعتبار نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة الأفراد والحواسب الآلية والبرمجيات المختصة في التسويق بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها سواء كان ذلك من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وهذا يعكس تصورا صحيحا لهذا النظام، كما أن هذه النسبة متوقعة لأن طبيعة الأشخاص المستجوبين أغلبهم إطارات في مديرية التسويق بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

أما نسبة 16,6% من العينة المدروسة فتري أن نظام المعلومات التسويقية هو شبكة معلوماتية Reseau الذي يربط مختلف وحدات وأقسام المؤسسة مع بعضها البعض بواسطة أجهزة الإعلام الآلي، ونفس النسبة 16,6% نجد فيئه من العينة يمثل نظام المعلومات التسويقية بالنسبة لها المعلومات الداخلية والخارجية أي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة سواء كان ذلك من داخلها أو من البيئة الخارجية لها، وهناك فيئه ممثلة بالنسبة 12,5% ترى أن نظام المعلومات التسويقية هو افراد الإدارة التسويقية بالمؤسسة، أما الفئة التي ترى أن نظام المعلومات التسويقية هو برمجيات مختصة في التسويق فمن الملاحظ أن نسبتها لم تتجاوز 4,16% من العينة المدروسة.

### ثانياً: أنواع المعلومات التسويقية

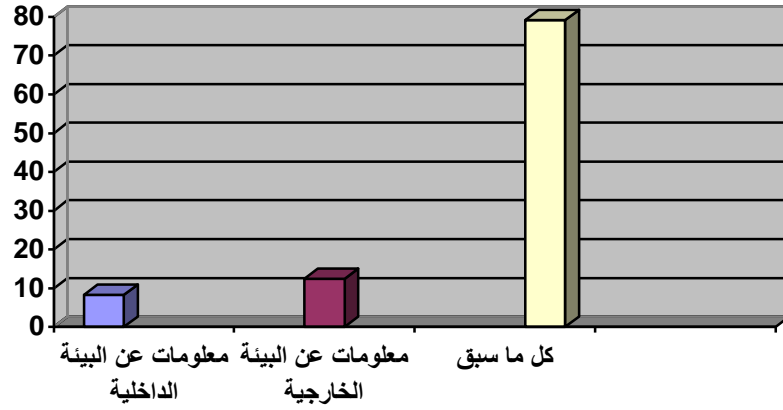
تم توجه سؤال يتعلق بانواع المعلومات التي تحتاجها ادارة التسويق، أو التي ينبغي للادارة البحث عنها، فتباينت الأجوبة على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول (2.4): أنواع المعلومات التسويقية

نوع المعلومات	التكرار	النسبة
- معلومات عن بيئة الداخلية	2	8,3%
- معلومات عن البيئة الخارجية	3	12,5%
- كل ما سبق	19	79,16%
- أخرى تذكر	0	0%
المجموع:	24	100%

ويمكن توضيح هذه النتائج بيانيا كما في الشكل التالي:

الشكل (3.4): أنواع المعلومات التسويقية



يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن غالبية العينة تجمع على أن على المؤسسة أن تتجه إلى كل من البيئة الداخلية لها والمتمثلة في أقسام وإدارات المؤسسة، الزبائن، الموردين، الخ، وكذلك البيئة الخارجية لها والتي تتمثل أساساً في المنافسين، الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية..... الخ، وذلك لمعرفة كل المعلومات التي تتعلق بنشاطها، حيث مثلت هذه الفئة بنسبة 79,16%، بينما ترى نسبة 12,5% من العينة أن البيئة الخارجية هي التي يجب معرفة المعلومات المتعلقة بها، أما نسبة 8,3% فترى أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي وحدها الواجب معرفة المعلومات عنها.

ونرى أن وجهة نظر إطارات المؤسسة كانت سليمة، فيتوجب على المؤسسة أن تسعى من أنشطتها لمعرفة كل ما يجري في محيطها الداخلي والخارجي على حد سوي.

#### ثالثاً: مصادر المعلومات التسويقية

تدعيماً لما سبق قول أن المؤسسة يجب ان تسعى في الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالنياط التسويقي، سواء الموجود منها داخل المؤسسة والموجود في البيئة الخارجية للمؤسسة. قمنا بطرح سؤال بخصوص المصادر التي يجب للإدارة الاعتماد عليها من أجل الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بنشاطها، فكانت الاجوبة كما في الجدول التالي:



الجدول(3.4):مصادر المعلومات التسويقية

النسبة	التكرار	المصدر
4,16%	1	- الوثائق
4,16%	1	- الجرائد والمجلات
4,16%	1	- المكتب الوطني للإحصاء
4,16%	4	- مكاتب الدراسات
16,6%	5	- المعلومات المتحصل عليها من السوق
20,8%	2	- المعلومات المتحصل عليها من مختلف أقسام المؤسسة
8,3%	9	- شبكة الانترنت
37,5%	0	- كل ما سبق ذكره
0%		- أخرى تذكر
100%	24	المجموع:

نلاحظ من قراءة الجدول أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة 37,5% ترى أنه يجب على المؤسسة التوجه نحو كل هذه المصادر والاعتماد عليها للحصول على المعلومات التي تبحث عنها والتي هي ضرورية لقيامها بأنشطتها التسويقية، أما في المرتبة الثانية فنجد الفئة التي ترى أن مصادر المعلومات التسويقية تتمثل في أقسام المؤسسة (البيئة الداخلية) وذلك بنسبة 20,8%، بعد ذلك وبنسبة اقل بقليل تأتي الفئة التي تعتبر أن مصادر المعلومات التسويقية تتمثل أساسا في السوق (البيئة الخارجية) وذلك بنسبة 16,6%، أما الفئة التي ترى في الانترنت مصدر لهذه المعلومات فقد مثلت بالنسبة 8,3%، بعد ذلك تأتي وبنسب متساوية كل من الوثائق الداخلية للمؤسسة، والمجلات والجرائد المتخصصة، ومكاتب الدراسات والمكتب الوطني للإحصاء وذلك بنسبة لم تتجاوز 4,16% من العينة المدروسة.

#### رابعا: نظام المعلومات التسويقية وإتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرارات تعتمد أساسا على وجود معلومات محددة وفي وقت مناسب حتى يتمكن متخذ القرار من إتخاذ قرار فعال، ونظرا لإدراك العينة المدروسة من إطارات المؤسسة لأهمية المعلومات وكذلك معرفتهم وأن كانت نسبية بالمصادر التي يجب التوجه إليها أثناء البحث عن هذه المعلومات، فقد عمدنا إلى طرح سؤال يتعلق بمدى لاستفادة من هذه المعلومات في إطار نظام المعلومات

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

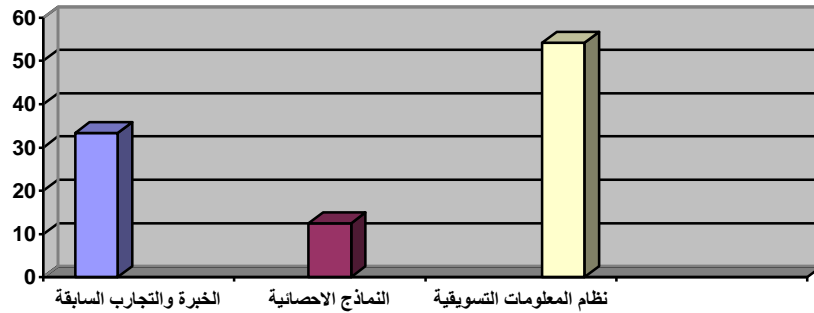
التسويقية وذلك في الاعتماد عليها أثناء اتخاذ القرارات لتسويقية، فتباينت الأجوبة على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول(4.4): نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات التسويقية

الجواب	التكرار	النسبة
- الخبرة والتجارب السابقة	8	33,3%
- النماذج الإحصائية	3	12,5%
- نظام المعلومات التسويقية	13	54,16%
- أخرى تذكر	0	0%
المجموع:	24	100%

والشكل البياني التالي يوضح لنا تفاوت هذه النسب

الشكل(4.4): نظام المعلومات التسويقية وعملية اتخاذ القرارات التسويقية



توضح هذه النتائج أن نسبة 33,3% من العينة المدروسة ترى أن الإدارة تعتمد على الخبرة والتجارب السابقة في المشاكل التي تتعرض أعمالها، أما نسبة 54,16% من العينة فتري أن الإدارة تعتمد على نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي تواجهها، وفي المرتبة الأخير نجد الفئة التي ترى أن المؤسسة تعتمد على النماذج الإحصائية وذلك بنسبة 12,5%. والذي يجب التنبيه إليه هنا إلى أن الخبرة والتجارب السابقة تساعد كثيرا متخذي القرارات ويكون ذلك ذو نفعاً ومجدياً في حالة القرارات التي تخص المشاكل الروتينية (الاعتيادية)، أما في حالة المشاكل غير الاعتيادية والتي تكون فيها العوامل المحدد للقرار كثير وتتطلب نوعية خاصة من المعلومات فإن الخبر والتجارب السابقة لا تكفي وحدها.

#### خامسا: وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة

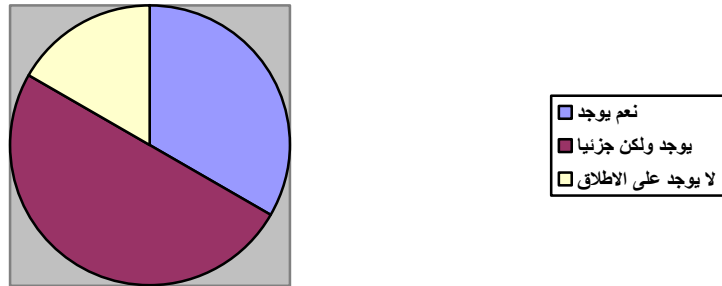
بعد أن تأكدنا من أن نسبة معتبرة من إطارات المؤسسة الذين شملتهم الدراسة يدركون مفهوم نظام المعلومات التسويقية، وجهنا إليهم هذا السؤال وذلك لمعرفة هل هذا النظام موجود فعلا بمؤسستهم أم لا، فكانت أجوبتهم على النحو التالي:

الجدول (5.4): وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
- نعم يوجد	8	33,33%
- يوجد ولكن جزئيا	12	50%
- لا يوجد على الإطلاق	4	16,66%
المجموع:	24	100%

والشكل البياني التالي يوضح تمثيل هذه النتائج

الشكل (5.4): وجود نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة



تبين النتائج المتحصل عليها أن نسبة 50% من العينة تقر بوجود نظام معلومات للتسويق بالمؤسسة لكن وجوده يعتبر جزئيا، أما النسبة الثانية 33,33% من العينة تعتبر نظام المعلومات التسويقية موجود وبشكل كلي بالمؤسسة، أما الفئة التي ترى أن نظام المعلومات التسويقية لا وجود له في المؤسسة فتمثلت بالنسبة 16,66%.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

وبالاعتماد على هذه النتائج يمكن الحكم بوجود نظام للمعلومات التسويقية بالمؤسسة ولو كان وجوده جزئيا.

### سادسا: أنظمة المعلومات التحوارية:

الغرض من هذا السؤال هو معرفة هل لدى إطارات المؤسسة معلومات عن الأنظمة عن الأنظمة التحوارية المبنية أساسا على الحاسوب التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات مثل نظام دعم القرارات التسويقية أو النظم الخبيرة .

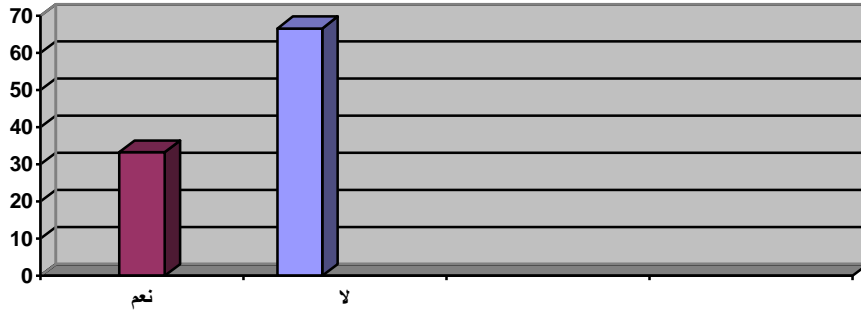
فتباينت الأجوبة كما في الجدول التالي:

الجدول(6.4):أنظمة المعلومات التحوارية

الجواب	التكرار	النسبة
- نعم	8	%33,33
- لا	16	%66,66
المجموع:	24	%100

ويمكن تمثيل هذه النتائج بيانيا كما في الشكل

الشكل(6.4):أنظمة المعلومات التحوارية



تظهر هذه النتائج أن أغلبية إطارات المؤسسة الذين شملتهم العينة لا يملكون فكرة عن النظم المساعد في عملية اتخاذ القرارات حيث مثلت هذه الفئة بالنسبة %66,66 ، أما الذين لديهم معلومات عن هذه الأنظمة فإن نسبتهم لا تتجاوز %33,33 من هذه العينة.

سابعاً: نظام دعم القرارات التسويقية

لقد تم توجيه هذا السؤال إلى الفئة التي أجابت بـ نعم في السؤال السابق (التي لديها فكرة عن نظم دعم القرارات)، وكانت إجابتهم بأنه لا وجود على الإطلاق لنظام دعم القرارات التسويقية بالمؤسسة وذلك بسبة 100%.

ثامناً: هل ترى أن مؤسستكم بحاجة إلى نظام دعم القرارات التسويقية؟

في الأخير اخترنا أخذ رأي هذه الفئة من إطارات المؤسسة (التي تملك معلومات عن نظم دعم القرارات) حول مدى حاجة مؤسستهم إلى نظام دعم القرارات التسويقية وكانت إجاباتهم تتجه نحو أنه من الأفضل للمؤسسة إدخال هذا النوع من الأنظمة والاعتماد عليه في عملية التسيير .

### المطلب الثاني: تحليل الاستبيان الموجه للمستهلك

إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مدى تفاعل المؤسسة مع المحيط الخارجي وخصوصاً فيئه المستهلكين، وما مدى تقبل المستهلك لمنتجات المؤسسة، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع 200 استمارة تمت الإجابة على 180 منها وكان تحليلها بالتفصيل على النحو التالي:

#### a-الجدول(7.4):تقسيم العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	108	%60
أنثى	72	%40
المجموع:	180	%100

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور المستجوبة كانت أكثر من نسبة الإثنيات

#### b-الجدول(8.4):تقسيم العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20	37	%20,55
ما بين 20-35	78	%43,33
ما بين 35-50	45	%25
أكبر من 50	20	%11,11
المجموع:	180	%100

ان أكبر فئة تم استجوابها محصورة ما بين 20 سنة الى 35 سنة حيث تمثل نسبة %43,33 من العينة، هذه الفئة تمثل فئة الشباب، تليها الفئة المحصورة ما بين 35 سنة و50 سنة بنسبة مؤوية %25، بينما وصلت الفئة التي تقل اعمارها عن 20 سنة الى %20,55 وفي المرتبة الأخير تأتي فئة الشيوخ بنسبة %11,11.

c-الجدول(9.4): تقسيم العينة حسب الوضعية المهنية :

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
طالب	36	20%
إطار	67	37,22%
موظف	48	26,66%
مهنة حرة	14	7,7%
متقاعد	08	4,4%
عاطل	07	3,8%
المجموع:	180	100%

يالحظ استحواذ فئة الاطارات على النسبة الأكبر 37,22% ، ثم تأتي بعد ذلك فئة الموظفين بنسبة 26,66%، وفي الرتبة الثالثة تأتي فئة الطلبة بنسبة 20%، وبعدها ذلك وينسب متفاوت تأتي كل من فئة المهن الحرة وذلك بنسبة 7,7%، المتقاعدين بنسبة 4,4%، العاطلين بنسبة 3,8%.

\*تحليل لاستقصاءات

1- هل تستهلك منتجات توب لي ؟

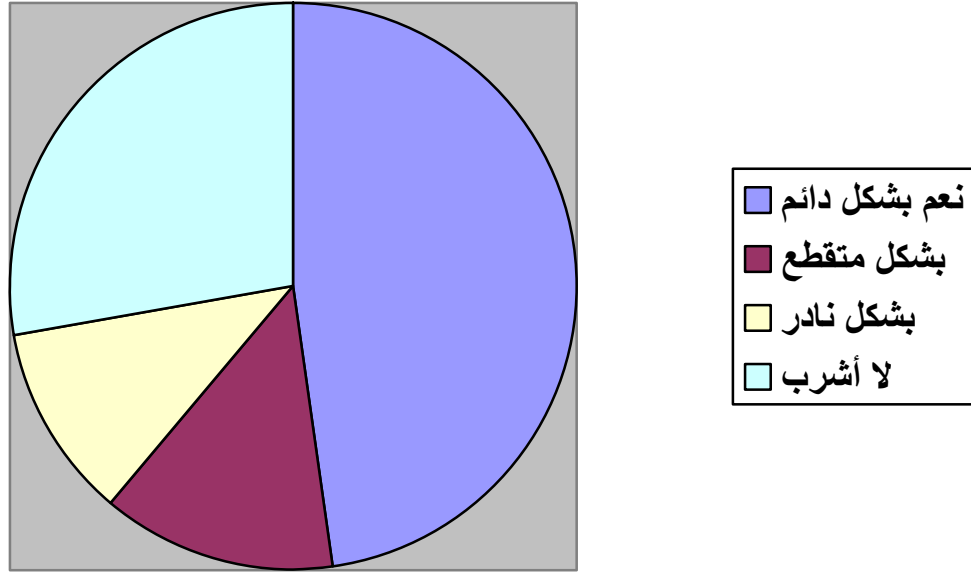
إن الغرض من هذا السؤال هو تحديد النسبة التي تستهلك منتجات توب لي من العينة المدروسة، وفي نفس الوقت تصنيف درجات الاستهلاك ، هل هو استهلاك دائم ، أم بشكل متقطع ، أم نادراً، وكذلك معرفة النسبة التي لا تشرب هذه المنتجات.

فكانت الأجوبة متباينة كما في الجدول التالي:

الجدول(10.4): درجات استهلاك منتجات المؤسسة

درجة الاستهلاك	التكرار	النسبة
- نعم بشكل دائم	86	47,7%
- نعم بشكل متقطع	24	13,3%
- نعم بشكل نادر	20	11,1%
- لا أستهلك	50	27,7%
المجموع:	180	100%

ويمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما في الشكل التالي:  
الشكل (7.4): درجة استهلاك منتجات توب لي



نلاحظ من خلال العينة النتائج المتحصل عليها أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة تشكل زبائن أو فياء لمنتجات المؤسسة وذلك بنسبة 47,7%، أما نسبة 13,3% من العينة فهي تستهلك منتجات المؤسسة ولكن بشكل غير منتظم، أما الذين يستهلكون منتجات المؤسسة ولكن بكل نادر فتمثلهم النسبة 11,11% من العينة المدروسة، وهناك فئة لاتستهلك منتجات المؤسسة بلغت نسبتها 27,7% فهي إذن ليست زبائن للمؤسسة، ومن أجل معرفة السبب وراء عدم إستهلاكهم لمنتجات المؤسسة قمنا بتوجيه السؤال التالي إليهم.



### 1 - إذا كان الجواب لا هل يعود ذلك إلى؟

لقد عمدنا طرح هذا السؤال على الفئة التي لا تستهلك منتجات توب لي وذلك لمعرفة الأسباب التي جعلتهم لا يستعملون منتجات المؤسسة، ونشير هنا إلى أننا عندما طرحنا هذا السؤال تمت الإجابة عليه من طرف بعض الأشخاص الذين قد ذكروا أنهم يستهلكون منتجات المؤسسة لكننا لم نأخذ إجاباتهم بالاعتبار.

الجدول (11.4): أسباب عدم استهلاك منتجات توب لي

السبب	التكرار	النسبة
- مشكل صحي	4	8%
- نوعية رديئة	7	14%
- سعر مرتفع	18	36%
- أفضل منتجات أخرى	10	20%
- لا أشرب الألبان المصنعة أصلا	11	22%
- أسباب أخرى تذكر	0	0%
المجموع:	50	100%

تظهر هذه النتائج أن أغلبية الفئة التي لا تستهلك منتجات توب لي تعود أسباب ذلك بالنسبة لها إلى أن السعر بالنسبة لهم مرتفع حيث مثلت هذه الفئة بالنسبة 36%، وتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي لا تستهلك الألبان المصنعة أصلا وذلك بنسبة 22%، أما الذين يعانون من مشكل صحي فنسبتهم في العينة تبدو منخفضة حيث لم تتجاوز 8%، وهناك نسبة 14% من هذه العينة تعتبر منتجات المؤسسة رديئة ولعل هذه الفئة تنتمي إلى الذين يرون أن المنتج الأجنبي أفضل مهما كانت الظروف، أما نسبة 20% من العينة فإنها تفضل منتجات أخرى على منتجات المؤسسة.

### 3- هل تملك معلومات عن منتجات توب لي؟

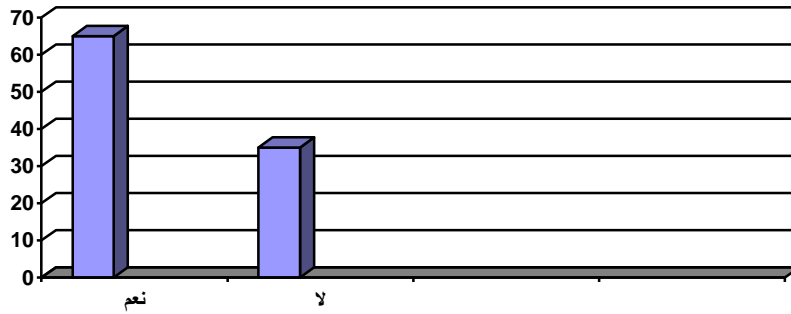
بما أن الهدف الأساسي من الحملات الترويجية هو إعلام المستهلك وتعريفه بمنتجات المؤسسة، وبناء على ما جاء في المطلب الأول من المبحث الثاني حول استراتيجية الترويج المتبعة في مؤسسة توب لي، عمدنا إلى طرح هذا السؤال للتأكد من مدى فاعلية هذه الاستراتيجية الترويجية ومدى تأثير المستهلك بها.

فتباينت الأجوبة على النحو المبين في الجدول

الجدول (12.4): مدى التعرف على منتجات المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
65%	117	- نعم
35%	63	- لا
100%	180	المجموع:

الشكل (8.4): المعلومات المتوفرة عن منتجات المؤسسة



تبين هذه النتائج أن نسبة الذين يملكون معلومات عن منتجات توب لي تمثل 65% من العينة، بينما تصل نسبة الذين لا يملكون معلومات عن منتجات المؤسسة إلى 35%، وهذا مؤشر على أن الإستراتيجية الترويجية التي تعتمدها المؤسسة يمكن الحكم عليها أنها مقبولة.

#### 4- إذا كان الجواب نعم هل بإمكانك ذكر بعضها؟

إن الهدف من هذا السؤال هو التأكد من أن الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق يملكون حقا معلومات عن تشكيلة منتجات المؤسسة، وهذا السؤال يدخل دائما في إطار الاستراتيجية الترويجية للمؤسسة ومدى تمكن المؤسسة من التعريف بمنتجاتها .

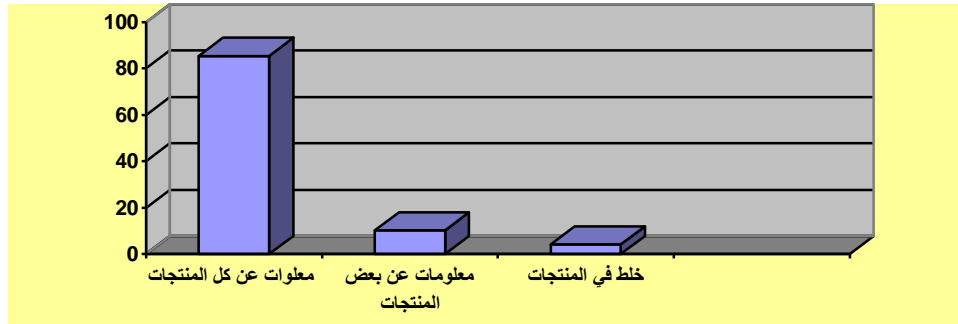
فكانت الاجوبة تتباين حسب النسب المبينة في الجدول التالي:

الجدول(13.4): التأكد من التعرف على المنتجات

الأجوبة	التكرار	النسبة
- معلومات عن كل منتجات المؤسسة	100	%85
- معلومات عن بعض المنتجات	12	%10,25
- خلط في المعلومات	05	%4,27
المجموع:	117	%100

والشكل البياني التاليمثل هذه النتائج

الشكل(9.4): مدى معرف المنتجات



من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن الذين يعرفون معلومات عن كافة منتجات المؤسسة يمثلون أغلبية هذه الفئة وذلك بنسبة 85% وهذا مؤشر لا بأس به، ولكن من الأفضل أن تكون الفئة التي أجابت بنعم في السؤال السابق على إطلاع بكامل منتجات المؤسسة، حيث تم تسجيل نسبة 10,25% من هذه الفئة وهي لا تعرف الا بعض منتجات المؤسسة، أما نسبة 4,27% فإنها تبدو في تخطيط فقد ذكرت بعض منتجات المؤسسة وأضافت منتجات بعض المؤسسات الأخرى. مما فيها المؤسسات الأجنبية، مما يدل على أن إجابتهم على السؤال السابق كانت على عدم فهم له.

5- من خلال هذه الأنواع المذكورة ماهي المنتجات التي تستهلكها رتبها حسب درجة إستهلاكك لها؟

تم توجيه هذا السؤال الى الفئة السابقة التي لديها معلومات عن منتجات المؤسسة، ويهدف هذا السؤال الى محاولة معرفة ترتيب المنتجات حسب الطلب عليها.

الجدول(14.4):ترتيب المنتجات حسب الطلب عليها

المنتج		
- لحريف كامل الدسم	14	11,9%
- لحريف نصف دسم	19	16,2%
- آدرس	28	23,9%
- الريان	16	13,6%
- الرايب الطبيعي	10	8,5%
- الرايب بالموز	15	12,8%
- الرايب بالمانجو	6	5,12%
-الرايب بالفراولة	9	7,6%
المجموع:	117	100%

تبين نتائج الجدول أن نسبة 23,9% من الفئة التي تم توجيه هذا السؤال إليها تستهلك بالدرجة الأولى حليب آدرس (حليب الابل)، وهذا شئ متوقع وعائد أساسا الى مكانت حليب الابل في عادات وتقاليد المجتمع الموريتاني. أما في المرتبة الثانية من حيث درجة الاستهلاك فنجد لحريف نصف دسم(حليب بقر) وذلك بنسبة 16,2%، يليه حليب الريان وهو من نفس التركيبة (حليب بقر نصف دسم) وذلك بنسبة تمثل 13,6%، وبعد ذلك يأتي الرائب المعطر بالموز بنسبة 12,8% رغم أنه كان آخر منتج يطرح في السوق من بين تشكيلة منتجات اللبن المعطر بالفواكه، يأتي بعد ذلك لحريف كامل الدسم وذلك بنسبة 11,9%، رغم انه أول منتج يتم طرحه في السوق من طرف المؤسسة . وبنسب متفاوتة يأتي بعد ذلك كل من الرايب الطبيعي بنسبة 8,5%، و الرائب المعطر بالفراولة بنسبة 7,6%، والرائب العطر بالمانجو بنسبة 5,12%.

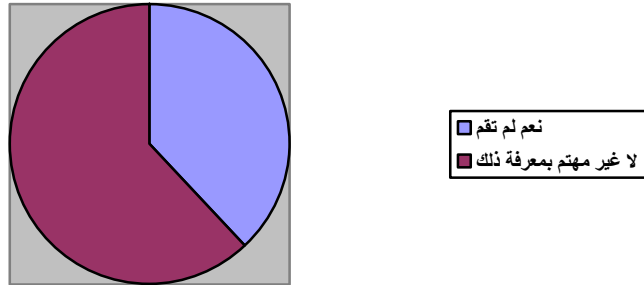
6- إذا كنت لا تملك معلومات كافية عن منتجات توب لي هل يعود ذلك في رأيك الى عدم قيام المؤسسة بدورها الاعلامي؟

يدخل هذا السؤال في إطار الحملة الإعلامية للمؤسسة، وهو موجه للفئة التي أجابت في السؤال الثالث بأنها لا تملك معلومات عن منتجات المؤسسة وذلك لمعرفة السبب وراء عدم معرفة منتجات توب لي، هل هو عائد إلى عدم قيام المؤسسة بدورها الاعلامي، أو أن الفئة غير مهتمة بمعرفة شيء من ها القبيل.

الجدول (15.4): السبب وراء عدم معرفة منتجات المؤسسة

السبب	التكرار	النسبة
- نعم لم تقم	24	%38
- لا غير مهتم بمعرفة ذلك	39	%62
المجموع:	63	%100

الشكل (10.4): السبب وراء عدم معرفة منتجات المؤسسة



نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية الفئة التي لا تملك معلومات عن منتجات المؤسسة، يعود ذلك إلى أن هذه الفئة لا تهتم بمعرفة هذه المنتجات وذلك من خلال النسبة 62% من الفئة وهي تجيب بأنها غير مهتمة أصلا بهذا الأمر، أما النسبة 38% من هذه الفئة فإنها ترجع السبب إلى عدم قيام المؤسسة بدورها الاعلامي كما ينبغي حتى تتمكن من معرفة منتجاتها.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

وهذه النتيجة تؤكد لنا أن الإستراتيجية الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة تعتبر مقبولة ، حيث أن معظم العينة المدروسة كان على معرفة بمنتجات المؤسسة إما بشكل كامل أو ببعضها على الأقل.

### 7- هل تعتبر نفسك طرف يجب الأخذ برأيه عند قيام المؤسسة بإتخاذ أي قرار في ما يخص

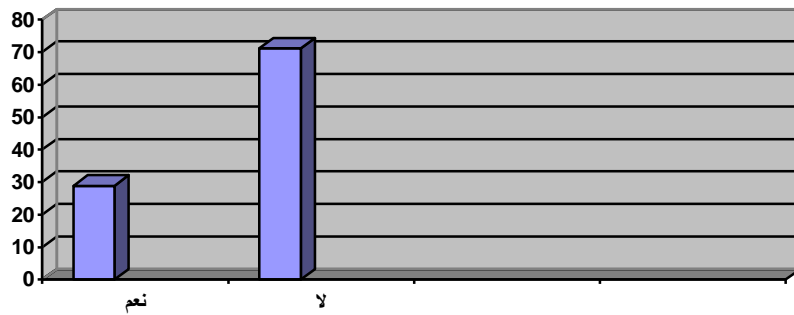
المنتجات مثل : طرح منتج جديد أو سحب منتج كان قائما أو زيادة الأسعار؟

تم طرح هذا السؤال بناء على ما جاء في الدراسة النظرية ، حيث يعتبر المستهلك طرف يجب الأخذ برأيه عند القدوم على أي قرار يتعلق بمنتجات المؤسسة مثل : طرح منتج جديد أو سحب منتج كان قائما ، خاصة في هذا العصر الذي يجب التركيز على رغبات المستهلك بدلا من تلبية احتياجاته . وقد تباينت الأجوبة كما في الجدول .

الجدول(16.4): تفاعل المستهلك مع المؤسسة

النسبة	التكرار	الجواب
%28,88	52	- نعم
%71,11	128	- لا
%100	180	المجموع:

### الشكل (11.4):مدى تفاعل المستهلك مع المؤسسة



تظهر هذه النتائج أن الفئة التي تعتبر نفسها كطرف يجب الأخذ برأيه في حالة إقدام المؤسسة على اتخاذ أي قرار يمس من منتجاتها مثلت بنسبة قليلة من العينة حيث لم تتجاوز 28,88% ، في حين

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

بلغت نسبة الذين لا يعتبرون أنفسهم كطرف يجب الأخذ برأيه 71,11% من العينة المدروسة مما يدل على أنه لا يوجد تفاعل بين المستهلك والمؤسسة.

### 8- ما هي الوسيلة التي تفضلها لإعلامك من طرف المؤسسة فيما يتعلق مثلاً بطرح منتج في

السوق أو التغيير في الأسعار أو شيء من هذا القبيل؟

يهدف هذا السؤال إلى محاولة معرفة وسائل الإعلام المفضلة لدى المستهلك، حيث تباينت الأجوبة حسب النسب المبينة في الجدول.

الجدول (17.4): وسيلة الإعلام لمفضلة

الوسيلة المفضلة	التكرار	النسبة
- عن طريق تاجر الحي	64	35,5%
- عن طريق الإذاعة والتلفزيون	70	38,8%
- عن طريق المجلات والجرائد	22	12,22%
- عن طريق الانترنت	05	2,7%
- عن طريق كل هذه الوسائل	19	10,5%
المجموع:	180	100%

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الوسيلة الإعلامية المفضلة لدى العينة المدروسة هي الإذاعة والتلفزيون بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 38,8%، وتأتي بعدها مباشرة في الدرجة الثانية الفيئة التي تفضل الإعلام عن طريق تاجر الحي وذلك بنسبة 35,5%، أما في المرتبة الثالثة فنجد الفيئة التي تفضل الإعلام عن المجلات والجرائد وذلك بنسبة 12,22%، أما الانترنت فإنها تأتي في المرتبة الأخير وذلك بنسبة منخفضة جدا حيث لم تتجاوز 2,7%، أما الفيئة التي تفضل استخدام كل هذه الوسائل من أجل إعلامها فقد بلغت نسبتها 10,5%.

9- هل ترى أن الأسعار الحالية ملائمة لكم؟

لقد تم توجيه هذا السؤال إلى الفئة التي تستهلك منتجات المؤسسة (الذين كانت إجاباتهم بنعم في السؤال الأول)، وتم استثناء الفئة التي أجابت ب لا في السؤال الأول نظرا إلى أنها غير معنية ما دامت لا تستهلك منتجات المؤسسة .

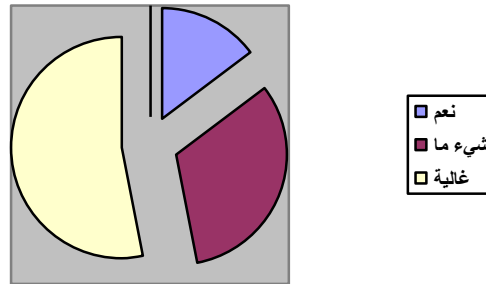
وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (18.4): مدى ملائمة الأسعار

الجواب	التكرار	النسبة
- نعم	19	14,6%
- شيء ما	42	32,3%
- غالية	69	53,05%
المجموع	130	100%

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (12.4): مدى تقبل لأسعار



تظهر هذه النتائج أن أسعار منتجات توب لي تبدو غالية حيث أجابت نسبة 53,07% من الفئة التي تم توجيه هذا السؤال إليها بذلك، في حين ترى نسبة 32,3% أن الأسعار ملائمة لها بعض الشيء، أما الذين يرون أن الأسعار الحالية ملائمة لهم لم تتجاوز نسبتهم 14,6%.



**10- قبل الزيادة في الأسعار كم كان معدل استهلاكك من منتجات توب لي في الأسبوع؟**  
الغرض من هذا السؤال هو معرفة معدل استهلاك منتجات المؤسسة وذلك قبل الزيادة في الأسعار (مارس 2005). وهو موجه دائما إلى الفئة التي تستهلك منتجات المؤسسة  
الجدول (19.4): معدل الاستهلاك قبل الزيادة في الأسعار

النسبة	التكرار	معدل الاستهلاك
7,7%	10	- واحد ليتر
19,25%	25	- من 2 الى 4 ليتر
33%	43	- 7 ليتر
40%	52	- أكثر من 7 ليتر
100%	130	المجموع

تظهر النتائج المتحصل عليها أن النسبة الأكبر من الفئة تستهلك أكثر من 7 ليتر أسبوعيا وذلك بنسبة 40%، تأتي بعد ذلك الفئة التي تستهلك 7 ليتر تقريبا أسبوعيا وذلك بنسبة 33%، بعد ذلك تأتي الفئة التي تستهلك من 2 إلى 4 ليتر أسبوعيا بنسبة 19,25%، أما الفئة التي لا تستهلك إلا ليتر واحد أسبوعيا فإنها منخفضة النسبة حيث لم تتجاوز 7,7%.  
كل هذا كان قبل الزيادة في الأسعار فما هو معدل الاستهلاك بعد الزيادة

**13- بعد الزيادة في الأسعار كم أصبح معدل استهلاكك من منتجات توب لي في الأسبوع؟**  
من أجل معرفة تأثير الزيادة في الأسعار على معدل استهلاك منتجات المؤسسة تم توجيه هذا السؤال إلى نفس الفئة السابقة وذلك لغرض مقارنة بنتائج السؤال السابق للوقوف على ذلك.  
فتباينت الأجوبة كما في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بالموريتانية للألبان – توب لي –

الجدول(20.4):معد الاستهلاك بعد الزيادة في الأسعار

النسبة	التكرار	المعدل
6,9%	9	- واحد ليدر
32,3%	42	- من 2 الى 4 ليدر
30,7%	40	- 7 ليدر
30%	39	- أكثر من 7 ليدر
100%	130	المجموع

نلاحظ أنه بعد الزيادة في الأسعار تم تسجيل انخفاض معدل الاستهلاك بالنسبة للفيئة التي تستهلك أكثر من 7 ليدر أسبوعيا وذلك من 40% قبل الزيادة في الأسعار إلى 30% بعد الزيادة، وكذلك نلاحظ انخفاض ولكنه أقل من الأول في الفيئة التي تستهلك 7 ليدر أسبوعيا وذلك من 33% قبل الزيادة في الأسعار إلى 30,7% بعد لزيادة، أما الفيئة التي تستهلك من 2 إلى 4 ليدر أسبوعيا فقد سجلت ارتفاعا بنسبة معتبرة بعد الزيادة في الأسعار وذلك من 19,25% قبل الزيادة في الأسعار إلى 32,3% بعد الزيادة .

والملاحظ هنا أن الزيادة الأخيرة في السعار قد أثرت سلبا على معدل استهلاك منتجات المؤسسة\* .  
**12-** إذا كان لديك رأي يتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها تريد إبدائه فهذه مساحة مخصصة لذلك: هناك مجموعة قليلة جدا هي التي قدمت مجموعة من الآراء، وتنحصر أساس في ضرورة تخفيض السعر وكذلك ضرورة زيادة مدة الصلاحية لتصل إلى شهر على الأقل وهناك من يطلب من المؤسسة زيادة تشكيلة منتج حليب الإبل.

\* ومن أجل زيادة التأكد من ذلك طلبنا من المؤسسة إعطاءنا أرقام المبيعات في الشهر قبل الزيادة في الأسعار ومبيعات الشهر الذي يلي الزيادة لكنها امتنعت بحجة أن ذلك يبقى سري.

### خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذه الدراسة الميدانية قمنا أولا بالتعرف على المؤسسة موضوع الدراسة (توب لي) وذلك من خلال تقديم لمحة وجيزة عنها تعرف بها وبأهدافها ومهامها المتمثلة أساسا في إنتاج الحليب وبتشكيلات متنوعة، بعد ذلك قمنا بعرض مختلف الإدارات والأقسام المكون للهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك نظرا لاعتبار الإدارة من أهم العوامل المحدد لنجاح المؤسسة، مع التركيز على الإدارة التسويقية التي هي بيت القصيد في دراستنا هذه.

بعد ذلك قمنا بالتعرض للسياسات التسويقية للمؤسسة، حيث تم التركيز على عناصر المزيج التسويقي وكيفية إدارتها داخل المؤسسة، ونظرا إلى أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية متميزة في إطار إدارتها للمزيج التسويقي بها. ثم تعرضنا وبشيء من التفصيل إلى نظام المعلومات الذي يتم الاعتماد عليه داخل المؤسسة خصوصا في إطار اتخاذ القرارات التسويقية .

وفي المحور الأخير من هذه الدراسة قمنا بتحليل الاستبيانات، الأول كان قد وجه إلى إدارات المؤسسة

ويتعلق أساسا بنظام المعلومات التسويقية ومدى لاعتماد عليه في اتخاذ القرارات التسويقية وخلصنا إلى أن هذا النظام موجود بالمؤسسة وأنها تعتمد عليه أثناء اتخاذ القرارات مع ملاحظة إمكانية تفعيله وتطويره وذلك بإدخال بعض النظم التحوارية المساعدة في اتخاذ القرار التي هي غير موجودة بالمؤسسة.

أما الاستبيان الثاني الذي تم توجيهه إلى المستهلك فإن الهدف منه هو التعرف فاعلية الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ومدى تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي وخاصة المستهلك، حيث تبين لنا أن غالبية العينة التي شملتها الدراسة لديها معلومات وبشكل كامل عن تشكيلة منتجات المؤسسة وتمثل في نفس الوقت زبائن دائمين .

## الخاتمة

إن دراستنا هذه والتي احتوت على أربعة فصول حاولنا فيها إبراز دور نظام المعلومات التسويقية في عملية صنع القرارات التسويقية وما مدى حاجة المؤسسة إلى هذا النظام في تحديد استراتيجياتها التسويقية، ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تكون عاملاً في تأكيد أو نفي الفرضيات التي وضعناها في بداية هذه الدراسة. وبناءً على ذلك سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي نتمنى أن تكون مفيدة، وفي الأخير تقديم آفاق الدراسة من خلال فتح المجال لبحوث ومواضيع مستقبلية لها الصيلة بالموضوع.

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- أهم النتائج التي خلصنا إليها في الفصول الثلاثة الأولى، التي هي عبارة عن دراسة نظرية لدور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية هي:
- إن المؤسسة لا يمكن أن تستمر وتبقى إلا من خلال نظام معلومات متكامل يحتوي على مختلف الأنظمة الفرعية، بحيث تكون هذه الأنظمة مصممة بحسب المجال التي تعمل فيه بهدف القضاء على التداخل في المهام وحل كل مشاكل المؤسسة بكفاءة عالية وتنسيق محكم يتم بين هذه الأنظمة.
  - نظام المعلومات التسويقية كيان متكامل داخل المؤسسة يعمل على جمع المعلومات التسويقية من مصادرها (سواء كانت داخلية أم خارجية)، وتحليلها وتخزينها ثم إرسالها حتى يتم استخدامها في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشاكل التي تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وتقييم وتعديل تصرفات المؤسسة، مما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء الكلي بصفة عامة.
  - إن المعلومات التسويقية ضرورية لتقليل المخاطر وتحديد الإستراتيجية التسويقية وإثارة عامل الإبداع لدى المؤسسة، كما تساعد في تقييم نجاح أو فشل تلك الإستراتيجية والوصول إلى قرار ما أو الدفاع عن قرار ما؛ ويعمل نظام المعلومات التسويقية على إدارة هذه المعلومات (جمع، تحليل، تخزين، إرسال) والتي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر وبعده طرق وذلك من أجل تزويد متخذي القرارات بالمعلومة الدقيقة والمفيدة حتى تساعده على تقليل احتمالات الخطأ في اتخاذ القرارات التسويقية.
  - تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها وتشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة وتغير سلوك المستهلك وتقلب الأسعار والدخول والتشريعات... الخ كلها تؤثر في القرارات التسويقية - وعملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة؛ وهي المفاضلة أو

الاختيار بين بديلين أو أكثر ، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها و تقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها ووضع موضع التنفيذ والمتابعة - فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار بإدارة التسويق هي الحصول على معلومات تسويقية يعتمد عليها ، ذات علاقة بالموضوع المعني، حديثة و دقيقة و في التوقيت المناسب، ويعتبر نظام المعلومات التسويقية الأداة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في هذا المجال.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الموريتانية للألبان تم استخلاص النتائج التالية:
- أن المؤسسة تحتوي فعلا على نظام للمعلومات التسويقية، لكن هذا النظام غير فعال بالدرجة المطلوبة حيث يلاقي مقاومة من طرف العاملين بالمؤسسة نظرا إلى نقص الخبرة والمعرفة المتعلقة بنظم المعلومات بصفة عامة، وكذلك عدم قيام المؤسسة بالإجراءات اللازمة لزيادة كفاءتهم في هذا المجال، تشكيك البعض في عدم الجدوائية من استخدامها .
  - تحاول المؤسسة الاحتفاظ بعلاقتها مع المستهلكين من خلال تزويدهم بكل التوضيحات المتعلقة بأنشطتها مثلا: دواعي رفع الأسعار، لكن من الملاحظ أن أغلبية العينة التي تمت دراستها تذكر بأن المؤسسة لا تأخذ برأيها عند إقداما على اتخاذ القرارات و خصوصا تلك المتعلقة بهم.
  - عدم وجود تكامل بالشكل المطلوب بين الأنظمة الفرعية الأخرى ونظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة ، حيث يتعامل نظام المعلومات لتسويقية داخل المؤسسة مع نظام المعلومات المحاسبية ونظام معلومات الإنتاج فقط أم الأنظمة الفرعية الأخرى فمن الملاحظ عدم وجود تنسيق واتصال بينها وبين نظام المعلومات التسويقية.
  - هناك بعض العمال يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بعمل النظام لا كنهم لا يعرفون عند ما سألناهم ما هو الغرض من جمع هذه المعلومات وجدنا أنهم لا يعرفون ذلك، لذلك يجب إشراك كافة العمال في العملية التسييرية وخاصة المتواجدين في قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة.

### ثالثاً: التوصيات:

من أجل رفع الكفاءة التسويقية للمؤسسة والتحسين من سمعتها في السوق والحفاظ على الحصة الحالية منه والعمل على زيادتها يجب على المؤسسة مراعاة الاعتبارات التالية:

1- تفعيل نظام المعلومات التسويقي القائم وذلك من خلال تدريب العمال على الآليات التي يتعامل بها هذا النظام مع المعلومات وتعريفهم بدوره وأهميته في إدارة الأنشطة التسويقية بصفة خاصة والمساهمة في كل الأنشطة الأخرى من خلالها.

2- الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي بنشر كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنتجاتها عن طريق كل وسائل الإعلان والدعاية، والتركيز على موقع الوب باعتباره أحد وسائل العصر الحديثة في الاتصال.

3- القيام وفي المستقبل القريب بإدخال النظم التحوارية المساعدة على اتخاذ القرارات لما لها من أهمية .

4- التنسيق بين الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة بشكل جيد حتى يتحقق التكامل بين هذه الأنظمة.

5- إشراك العمل على جميع عمال المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المتواجدين في أسفل الهيكل التنظيمي نظرا لأهم معنيين أكثر بتنفيذ هذه القرارات.

6- العمل على زيادة مدة صلاحية المنتجات وخاصة الحليبية منها مع التنوع في تشكيل منتج حليب الإبل لما له من أهمية لدى المستهلك .

### رابع: آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة أبرزت لنا بعض التشعبات التي لها صلة بالموضوع وتستحق الاهتمام بالدراسة المعمقة، ولم تتمكن من إدراجها هنا ولكن سنعود إليها إذا سمحت لنا الفرصة، وعلى الباحثين الراغبين في البحث في هذه المواضيع الاهتمام بها، ومن هذه المواضيع نذكر :

- دور نظام المعلومات التسويقية في تنمية الميزة التنافسية.
- مساهمة نظام المعلومات التسويقية في توجيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- واقع وآفاق نظم دعم القرارات التسويقية وأهميتها في اتخاذ القرارات التسويقية داخل المؤسسات.
- أهمية نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وفي الأخير إن عملنا هذا يعتبر كخطوة أولى في إطار البحث لا ندعي فيه الإصابة في العمل لأن أخطائنا وان لم نوفق في حصرها فهي كثيرة نأمل أن نكون قد وفقنا في إصابة الهدف المنشود ولو بنسبة قليلة.

قائمة المراجع**I. باللغة العربية :****1 - الكتب :**

1 . إسماعيل السيد. نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية . بدون سنة نشر.

2. إبراهيم عبد الواحد نائب وإنعام عبد المنعم باقية- نظرية القرارات: نماذج كمية محوسبة-

الطبعة الأولى- دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 2001

3. بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة " نظريات و مفاهيم ". الطبعة الأولى- دار اليازوري العلمية. عمان 1998.

4. بيان هاني حرب. مبادئ التسويق- الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق. الأردن. 1999.

5. جلال ابراهيم العبد- ادارة الاعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الادارة والمديرين،وظائف

الادارة،المهارات الادارية- الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003

6.حسن علي مشرقي. نظريات القرارات الإدارية " مدخل كمي في الإدارة". ط 1. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان. 1997.

7.سليم إبراهيم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية . ط 1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان 1998.

8.سونيا محمد البكري. نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية". الدار الجامعية. الإسكندرية. 1998.

9.سيد الهواري. اتخاذ القرارات " تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري". ط 1. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1997.

10.سيد الهواري. الإدارة " الأصول و الأسس العلمية". ط 11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة . 1996.

11.سلطان إبراهيم-نظام المعلومات الادارية:مدخل إداري .الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية2000.

12.صلاح الشنواني. الإدارة التسويقية الحديثة " المفهوم و الإستراتيجية". مؤسسة شباب الجامعة. الكويت. 1996.

13.طارق الحاج و آخرون. التسويق من المنتج إلى المستهلك. دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان 1997.

14.طارق طه- مقدمة في نظم المعلومات الادارية والحاسبات الآلية- منشأة المعارف الاسكندرية2000

15. طلال عبود وحسين علي - الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق - دار الرضا للنشر دمشق 1999
16. كاسر نصر المنصور - نظرية القرارات الادارية: مفاهيم وطرق كمية - دار ومكتبة الحامد للنشر عمان 2000
17. عبد السلام أبو قحف. التسويق " وجهة نظر معاصرة". مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية. مصر. 1999.
18. عبد السلام ابو قحف - التسويق مدخل تطبيقي -الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2002
19. علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975.
20. عمرو خير الدين. التسويق " المفاهيم و الإستراتيجيات". مكتبة عين الشمس. القاهرة . 1997.
21. فريد النجار. إدارة منظومات التسويق " العربي و الدولي". مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 1998.
22. فريد فهمي زيارة- المبادئ والأصول للإدارة والأعمال - الطبعة الرابعة - مطبعة الشعب عمان - 2004
23. تيسير العجارمة ومحمد عبد حسين آل فرج الطائي - نظام المعلومات التسويقية - ط 1 - دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان - الاردن 2002
24. ثابت عبد الرحمن ادريس - نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية الاسكندرية 2005
25. محمد بوتين و آخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية و اتخاذ القرارات في المنظور النظامي. جامعة الجزائر. مارس. 1994.
26. محمد عبد الله عبد الرحيم. التسويق المعاصر. مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي. القاهرة. 1988.
27. محمد. فريد الصحن. التسويق " المفاهيم و الإستراتيجيات". الدار الجامعية. الإسكندرية. 1998.
28. مصطفى محمود أبو بكر، م. فريد الصحن. بحوث التسويق " مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية". الدار الجامعية الإسكندرية. 1998.
29. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري - إدارة الأعمال - الدار الجامعية الإسكندرية 1998
30. محمد فريد الصحن - التسويق - الدار الجامعية الاسكندرية 2002
31. محمد عالي شعيب - إستراتيجيات وسياسات الاعمال - كلية التجارة جامعة القاهرة - مصر 1978
32. منصور لبدوي - دراسات في الاساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية الاسكندرية 1987
33. محمد أسعد عبد المهاب النيداني - مقدمة في بحوث العمليات - الطبعة الثالثة - مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية مصر 1998



34. معالي فهم حيدر- نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية الاسكندرية 2002
35. منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد- مقدمة في نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية والتطبيقات- الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003
36. محمد بسطامي منصور- نظام المعلومات التسويقية المتكامل وأهميته في التخطيط والرقابة والتسويق - كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكويت 1977
37. منال محمد الكردي و جلال ابراهيم العبد- مقدمة في نظم المعلومات الادارية، النظرية ،الأدوات التطبيقية- الاسكندرية بدون سنة نشر.
38. ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. ط3. منشورات جامعة دمشق. 1997.
- 2-الرسائل والمذكرات :**
- 1- بن نافلة قدور: دور بحوث التسويق في عملية اتخاذ القرارات التسويقية- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002
- 2- بوشعيرة لويزة- نظام المعلومات للتسويقية في المؤسسة الجزائرية- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 2001
- 3- نوري منير - التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسانرة العولمة الاقتصادية - مذكرة دكتوراه دولة جامعة الجزائر. 2005.
- 4- نحاسية رتيبة- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر-2003
- 5- نوي طه الحسين، نظم المعلومات الإدارية وتطورها في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2001
- 6- نوري منير - محاضرات في نظام المعلومات - جامعة الشلف 2004
- 7- عبد الوهاب سويسي : أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1995
- 8- عرباني عماري- دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001
- 9- لا لوش غنية - دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة- رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 2001
- 10- كاريش صليحة- دور أنظمة المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة-رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2001

- 11- نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1996
- II. باللغة الفرنسية :

- 1- Bressy G et Konnukyt C : « Economie d'entreprise » Edition DALLOZ. Paris .
- 2- Bounfour A : « le managent des ressources immatérielles : Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage competitif »-1998
- 3- Charron J.L et Separi S : « organisation et gestion de l'entr 92eprise » manuel et application. DUNOD, Paris. 1998.
- 4- -J. L. Le moigne, les systèmes de décision dans les organisations presses universitaires de France paris 1974
- 5 – Jean – français d hennin, brigittefournie 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed : Bréal. Paris 1998.
- 6- Obriens : les systèmes d'information de gestion- Edition de renouveau pedagogique INC, Canada, 1995
- 7-1-kotler et Dubois- Marketing managemnet.unonditon.paris.9edton1997
- 8-M.Bartes-, Administration des données – Concepts, rôle et mise en œuvre, inter édition – Paris1994.
- 9- RomgniP et WILD V: « L'intelligence économique au service de l'entreprise, ou l'information comme utile de gestion » les presses de management (LPM), paris 1998
- <sup>10</sup>- Reix R- Théorie d'organisation et système d'information- Edition Paris 1995

## مواقع الانترنت

- <sup>1</sup>-www.alrehaili.net
- 2-WWW.mmsec.com
- 3- www.

## المجلات والوثائق:

توب لي في سطور مجلة تصدر عن المؤسسة  
مجموعة من الوثائق المستخرجة من أرشيف المؤسسة

أسئلة المقابلات الشخصية

- 1- ما هي الطرق التي تتبعونها لدراسة معرفة مدى قبول الزبون لمنتجاتكم؟
- 2- هل تعتمدون على الاستبيانات للتعرف على رأي الزبائن حول منتجاتكم؟
- 3- هل ترون عدم جدوائية القيام بالدراسات التسويقية أم العكس؟
- 4- هل تقومون بدراسات لتقدير حجم الطلب على منتجاتكم؟
- 5- هل لديكم شبكة اتصال مع باقي أقسام المؤسسة؟
- 6- هل تعتمدون على التقارير المعدة من طرف الإدارة المالية لرسم خططكم التسويقية؟
- 7- هل تعدون الخطط التسويقية بناء على المعلومات المستمدة من البيئة الداخلية أم الخارجية أم هما معا؟
- 8- ما هي الوسيلة التي تتابعون من خلالها تطور لأسعار؟
- 9- ما هو الأساس الذي يتم عليه تحديد الأسعار؟
- 10- هل تعتمدون على الإعلان كوسيلة للترويج والتعريف بمنتجاتكم؟
- 11- هل تملك المؤسسة قاعدة معلومات خاصة بزبائنكم؟
- 12- هل المؤسسة تملك معلومات كافية عن الحصة السوقية لكل منافس؟
- 13- هل المعلومات المتحصل عليها يتم توزيعها في كافة الأقسام داخل المؤسسة؟
- 14- ما هي أنواع الأسواق التي تنشطون فيها؟
- 15- هل لمؤسستكم فروع في الولايات الداخلية؟
- 16- ما هو نوع شبكة التوزيع التي تعتمدون عليها لتوزيع منتجاتكم؟
- 17- هل لديكم أهداف مستقبلية تتمثل في تغيير تشكيلة منتجاتكم أو التوسع في السوق؟
- 18- بالنسبة لكم ما ذا يمثل التسويق عبر الانترنت؟

الملحق رقم:2

استبيان موجه إلى إطارات مؤسسة توب لي

• الرجاء وضع علامة X في المربع المناسب

1- ماذا يمثل نظام المعلومات التسويقية بالنسبة لكم؟

- شبكة معلوماتية
- برمجيات مختصة في التسويق
- أفراد إدارة التسويق
- المعلومات الداخلية والخارجية
- كل هذه العوامل مشتركة
- أخرى تذكر.....

2- ما هي في رأيكم المعلومات التي تحتاجها إدارة التسويق؟

- معومات عن المنافسين
- معلومات عن الموردين
- معلومات عن الزبائن
- المعلومات المتعلقة بكافة أقسام المؤسسة
- معلومات عن الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية
- معلومات عن كل ما سب
- أخرى تذكر.....

3- هل الوسائل المستعملة في الحصول على المعلومات تتمثل بالنسبة لكم في؟

- الوثائق
- جرائد ومجلات
- شبكة الانترنت
- المكتب لوطني للإحصاء
- مكاتب الدراسات
- المعلومات المتحصل عليها من السوق

- مختلف اقسام المؤسسة
- كل هذه الوسائل
- أخرى تذكر.....

4- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها إدارتكم في إتخاذ القرارات التسويقية ؟

- الخبرة والتجارب السابقة
- نظام المعلومات التسويقية
- نماذج إحصائية
- أخرى تذكر.....

5- هل تعتقدون بوجود نظام معلومات للتسويق في مؤسستكم؟

- نعم يوجد
- يوجد جزئيا
- لا يوجد إطلاقا

6- هل لديكم فكرة عن أنظمة المعلومات التحوارية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات ؟

- نعم
- لا

7- هل يوجد بمؤسستكم نظام دعم القرارات التسويقية؟

- نعم
- لا

8- هل ترى أن مؤسستكم بحاجة إلى نظام دعم القرارات التسويقية؟

- نعم
- لا

شكرا على تعاملكم معنا