



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي اليابس

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في الإقتصاد

تخصص: تسويق

بعنوان:

متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي

تحت إشراف

أ.د: بن سعيد محمد

من إعداد الطالب:

سعيداني سعيد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس-	أستاذ التعليم العالي	أ.د: عمران عبد النور قمار
مشرفا، مقررا	جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس-	أستاذ التعليم العالي	أ.د: بن سعيد محمد
مناقشا	جامعة ابن خلدون - تيارت-	أستاذ التعليم العالي	أ.د: شريط عابد
مناقشا	مدرسة الدراسات العليا التجارية - تيبازة-	أستاذ التعليم العالي	أ.د: هدير عبد القادر
مناقشا	جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس-	أستاذ محاضر -أ-	د: رديف مصطفى
مناقشا	جامعة ابن خلدون - تيارت-	أستاذ محاضر -أ-	د: أيت عيسى عيسى

السنة الجامعية 2021/2020

شكر و إهداء

شكر و عرفان

أحمد الله تعالى و أتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور مُحَمَّد بن سعيد الذي تفضل بالقبول و الإشراف على الرسالة والذي أرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيباً للبذل والعطاء و الذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة، التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه الأطروحة في صورتها النهائية.

كما لا أنسى شكري و تقديري لأعضاء اللجنة الموقرة الذين تكبدوا عناء تنقيح وتصحيح هذا العمل . كما لا أنسى بالشكر كل الإطارات القائمين على تسيير شركة سوفاك الجزائر الذين قدموا لي كل تسهيلات البحث ليرى هذا العمل النور.

إهداء

إلى والدي الكريمة أطال الله عمرها وإلى روح أبي رحمه الله، إلى
إخوتي وأخواتي إلى أساتذتي و كل من كان له فضل علم علي،
إلى كل السائرين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة جهدي
المتواضع.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات
/	الشكر
/	الاهداء
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الاشكال
IV	قائمة الجداول
أ-ح	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات في المنظمة
1	المبحث الأول: الإدارة وصنع القرارات
1	المطلب الأول: الإدارة ووظائفها
18	المطلب الثاني: ماهية القرارات وأهميته في إدارته
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القرار في الإدارة
23	المبحث الثاني: مراحل عملية صنع القرارات وتصنيفاتها
23	المطلب الأول: مراحل عملية صنع القرار
26	المطلب الثاني: تصنيف القرارات
29	المطلب الثالث: المشاكل و المعوقات عملية إتخاذ القرارات الرشيدة
32	المبحث الثالث: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات وحالات إتخاذها
32	المطلب الأول: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات
35	المطلب الثاني: حالات إتخاذ القرارات
36	المطلب الثالث: محددات صنع القرارات التسويقية
43	الفصل الثاني: المفاهيم العامة للبيانات و المعلومات
44	المبحث الأول: عموميات حول البيانات
44	المطلب الأول: تعريف البيانات وخصائصها
46	المطلب الثاني: مصادر البيانات وأنواعها
51	المطلب الثالث: معالجة البيانات والصفات الواجب توفرها في عملية جمعها
55	المبحث الثاني: أساسيات حول المعلومات
55	المطلب الأول: مفهوم المعلومات
57	المطلب الثاني: تصنيف المعلومات
58	المطلب الثالث: مميزات المعلومات الجيدة
59	المطلب الرابع: المعلومات والمعرفة
63	المبحث الثالث: جودة و أمن المعلومات
63	المطلب الأول: جودة المعلومات
64	المطلب الثاني: أبعاد جودة المعلومات

فهرس المحتويات

67	المطلب الثالث: أمن المعلومات
82	الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات
83	المبحث الأول: أساسيات حول النظام
83	المطلب الأول: تعريف النظام ومكوناته
88	المطلب الثاني: خصائص النظام ومكوناته
89	المطلب الثالث: أشكال النظام
92	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات
92	المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات
94	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات
102	المطلب الثالث: مستويات نظم المعلومات الإدارية
105	المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية
105	المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال
106	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية نظم الإدارية
109	المطلب الثالث: الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات الإدارية
115	المطلب الرابع: دور أنظمة المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات
123	الفصل الرابع: نظام المعلومات التسويقية
123	المبحث الأول: مفاهيم عن نظام المعلومات
124	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقية و أهميته في المنظمة
127	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقية
128	المطلب الثالث: أهداف نظام المعلومات التسويقية والعوامل المؤثرة فيها
133	المبحث الثاني: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات التسويقية في المنظمة ومكوناته
133	المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات التسويقية
136	المطلب الثاني: تحديات نظام المعلومات التسويقية
138	المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية
144	المبحث الثالث: الإطار التنظيمي للمعلومات التسويقية
144	المطلب الأول: البيئة التسويقية كمصدر أساسي للبيانات
152	المطلب الثاني: المعوقات البيئية التي تحد من فعالية نظام المعلومات التسويقية
156	المطلب الثالث: مدخلات ومخرجات نظام المعلومات التسويقية
161	الفصل الخامس: ترشيد قرارات المزيج التسويقي
162	المبحث الأول: متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج
162	المطلب الأول: مزيج منتجات المنظمة
172	المطلب الثاني: القرارات المرتبطة بمزيج المنتجات
174	المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

فهرس المحتويات

177	المبحث الثاني: متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالسعر
177	المطلب الأول: مفهوم السعر و أهميته
182	المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة
189	المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بتسعير المنتجات
191	المبحث الثالث: متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالاتصال
191	المطلب الأول: الاتصال التسويقي
199	المطلب الثاني: القرارات المرتبطة بالمزيج الاتصالي للمؤسسة: الترويجية المناسبة
207	المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالترويج
210	المبحث الرابع: متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات للمزيج التوزيعي
210	المطلب الأول: المزيج التوزيعي
212	المطلب الثاني: قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة في قراراتها
223	المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع
229	الفصل السادس: دراسة حالة مؤسسة فولكس فاجن
230	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني
230	المطلب الأول: مجتمع الدراسة و مصادر البيانات
231	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
240	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و مزيجها التسويقي
240	المطلب الأول: تقديم ميدان الدراسة
244	المطلب الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر
250	المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات
250	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية للعينة
255	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات محاور الدراسة
277	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
291	الخاتمة
299	قائمة المراجع
321	الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
19	الوظيفة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات	(1-1)
60	البيانات، المعلومات، المعرفة	(2-1)
61	نظام معالجة البيانات	(2-2)
62	النظرة التبادلية بين البيانات و المعلومات و المعرفة	(2-3)
70	العناصر الرئيسية لنظام أمن المعلومات	(2-4)
71	مخاطر بيئة المعلومات	(2-5)
85	النماذج العامة للنظام	(3-1)
87	نموذج مبسط للنظام	(3-2)
88	عناصر النظام الكامل	(3-3)
104	أنواع نظم المعلومات	(3-4)
105	نظم المعلومات في منظمات الأعمال	(3-5)
107	أبعاد حقل دراسة نظم المعلومات الإدارية (MIS)	(3-6)
110	نظام المعلومات التسويقية	(3-7)
112	نظام معلومات الإنتاج	(3-8)
115	البنية التنظيمية المتكاملة لنظم المعلومات الإدارية	(3-9)
134	نموذج Porter ونظم المعلومات الإدارية	(4-1)
143	مكونات نظام المعلومات التسويقية.	(4-2)
171	دورة حياة المنتج	(5-1)
192	الاتصالات التسويقية المتكاملة باعتماد العلامة التجارية	(5-2)
202	إستراتيجية الدفع	(5-3)
203	إستراتيجية الجذب	(5-4)
216	قنوات توزيع السلع الصناعي	(5-5)
217	مستويات الاتصال بين المنتج و المستهلك	(5-6)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
45	قواعد البيانات بالمنظمات	(2-1)
84	بعض النظم المادية الملموسة	(1-3)
86	مفهوم حدود النظام	(3-2)
186	خصم الكمية غير التراكمي	(5-1)
235	أقسام الاستبيان و عدد العبارات لكل محور من محاوره	(6-1)
237	مقياس جدول ليكرس الخماسي	(6-2)
238	اختبار الصدق و الثبات لعينة الدراسة	(6-3)
239	اختبار الصدق و الثبات في حالة حذف إحدى العبارات	(6-4)
245	أسعار السيارات الخاصة بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر	(6-5)
248	توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الوسط	(6-6)
249	توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الغرب	(6-7)
249	توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الشرق	(6-8)
249	توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الجنوب	(6-9)
250	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(6-10)
251	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(6-11)
252	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(6-12)
253	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(6-13)
254	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(6-14)
255	تحليل اتجاهات محور مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	(6-15)
257	تحليل اتجاهات محور أهم طرق جمع المعلومات	(6-16)
259	تحليل اتجاهات محور العقبات التي تواجه عملية الحصول على المعلومات	(6-17)
262	تحليل اتجاهات محور مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات	(6-18)
264	تحليل اتجاهات محور نظام المعلومات و أهميته في عملية اتخاذ القرارات	(6-19)
266	تحليل اتجاهات محور واقع استخدام نظام المعلومات	(6-20)
268	تحليل اتجاهات محور تشخيص عملية اتخاذ القرارات	(6-21)

271	تحليل اتجاهات محور سياسة المنتج	(6-22)
272	تحليل اتجاهات محور سياسة التسعير	(6-23)
274	تحليل اتجاهات محور سياسة الترويج	(6-24)
275	تحليل اتجاهات محور سياسة التوزيع	(6-25)
277	اختبار برسون للإرتباط بين (axe_3) و كل من (axe_2) و (axe_1)	(6-26)
278	اختبار العلاقات الارتباطية بين (axe_3) و مركبات (axe_1)	(6-27)
279	اختبار العلاقات الارتباطية بين (axe_3) و مركبات (axe_2)	(6-28)
280	انحدار (axe_1) و (axe_2) على (axe_3).	(6-29)
281	تحليلًا لتباين لنموذج انحدار (axe_1) و (axe_2) على (axe_3)	(6-30)
282	انحدار مركبات: (axe_1) على (axe_3)	(6-31)
282	تحليل تباين انحدار مركبات (axe_1) على (axe_3)	(6-32)
283	انحدار مركبات: (axe_3) على (axe_2)	(6-33)
284	تحليل تباين انحدار مركبات (axe_2) على (axe_3)	(6-34)
285	اختبار طبيعة توزيع (axe_3) و مركباته	(6-35)
286	تحليل تباين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعا للمستوى الدراسي	(6-36)
287	تحليل تباين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعا للمنصب الوظيفي	(6-37)
288	تحليل تباين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعا للأقدمية	(6-38)

المقدمة العامة

يشهد العالم سرعة في التطور و التغيير في عديد المجالات إقتصادية، صناعية، زراعية، تكنولوجيا المعلومات وغيرها من المجالات، هذا التطور السريع و المتسارع أدى إلى ظهور إفرزات و انعكاسات أثرت على المنظمات الاقتصادية و نشاطاتها و من آثار هذه الإنعكاسات الدور الكبير الذي تقوم به منظمات الأعمال اليوم في رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية للأفراد و المجتمعات الاقتصادية و في الأخير تحقيق التنمية المستدامة كل ذلك جعل المعلومات تحتل موقعا بارزا و مكانة مهمة في معظم هذه المنظمات بالرغم من اختلاف أهدافها، سواء تعلق الأمر بالمنظمات الربحية أو غير الربحية أو إختلاف نشاطاتها سواء تعلق الأمر بالمنظمات التي تقدم منتجات سلبية أو تلك التي تقدم منتجات خدمية فنشاطات المنظمات اليوم ليست روتينية و عادية بل هي نشاطات منظمة و منسقة و شاملة و متكاملة و كل ذلك من شأنه تعزيز مكانة هذه المنظمة في الأسواق و تحقيق النمو لها و البقاء و يتم ذلك بناءً على إتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة.

إن صناعة القرارات التسويقية الرشيدة تعتمد وفق للأساليب و الطرق العلمية التي من شأنها المساهمة في إعطاء معلومات دقيقة تستند على بيانات و حقائق، تعمل المنظمة على الحصول عليها من بيئتها التي تنشط فيها. إن العمل في الظروف البيئية التي تتصف بالتغيرات السريعة و المستمرة و تطور التكنولوجيا المتزايد بوتيرة كبيرة أدى إلى ظهور الحاجة إلى الأدوات التي تساعد المنظمة على أداء نشاطاتها و التعامل مع بيئتها الديناميكية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات بصورة سليمة. فنجاح المنظمات يعتمد إلى درجة كبيرة على مدى سلامة و رشد القرارات التي يتم إتخاذها في جميع المستويات و على هذا الأساس أصبح من الضروري عليها تصميم و بناء أنظمة المعلومات تعتمد عليها من أجل السيطرة و إستغلال الكم الهائل من البيانات و المعلومات لضمان تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها بشكل ملائم و في الوقت المناسب.

من أجل تنفيذ الخطط و البرامج التسويقية تواجه الإدارة التسويقية في المنظمة عديد العقبات و المشكلات التي تتعلق بالمزيج التسويقي و الإستراتيجيات و السياسات التسويقية، و يقوم العاملون في الإدارة التسويقية باتخاذ قرارات عديدة لاختبار خط المنتجات، تحديد أساليب التسعير و الأدوات و الوسائل الترويجية المناسبة بالإضافة إلى تحديد طرق التوزيع المادي و القنوات المناسبة لذلك، وفتح الأسواق المحلية و العالمية. و على هذا الأساس يعتبر الهدف الأساسي لتجميع البيانات و الإحتفاظ بها و ترتيبها و تصنيفها و تحليلها و استخلاص المعلومات منها هو مساعدة الإدارة التسويقية في المنظمة لاتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام و القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص.

أولاً- إشكالية البحث: بناء على ما تم ذكره سابقا يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا السؤال التالي:

- ما مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر؟

هذا السؤال الرئيسي يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي على النحو التالي :

- ماهي مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؟ و ما هي أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات؟

- ما هي أهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمة في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر؟ و ماهي العوامل و الظروف التي تتخذ فيها؟
- ما مدى تأثير عاملي الأقدمية و المستوى الدراسي للعمال في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر؟

ثانيا- فرضيات الدراسة :

بعد طرح الاشكالية الرئيسية و الإشكاليات الفرعية يمكننا بلورة فرضيات بحثنا هذا كما يلي:

- يعتبر نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر المورد الأساسي للبيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات التسويقية.

- تعتمد عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على نظام المعلومات التسويقية و التي تزودها بالبيانات و المعلومات.

- تعتبر الأقدمية و المستوى الدراسي و المنصب الوظيفي لدى عمال مؤسسة فولكس فاجن من المحددات التي تبني عليها عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا- أهداف الموضوع:

من بين الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة مايلي:

- تقديم إطار نظري من خلال تحديد المفاهيم المرتبطة بالمعلومات و البيانات.
- تقديم نظرة واضحة و دقيقة للقارئ عن مدى نجاعة نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة، و المبنية على معلومات صحيحة بغية تلبية حاجات و رغبات زبائننا بشكل أفضل.

- تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية عموما و الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص، و الأساليب المستخدمة لجمعها.

- تبيان واقع المؤسسة الجزائرية من نظام المعلومات التسويقية و اعتماد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر كنموذج، و ذلك باعتبارها تسوق منتجات السيارات التي زاد الطلب عليها خاصة في الآونة الأخيرة.

- تحديد أهم العقبات التي يواجهها متخذي القرارات في المؤسسة لإستخدام نظام المعلومات التسويقية و اقتراح الحلول الممكنة لتجاوزها.

- المساهمة في إظهار أهمية مورد البيانات و المعلومات كمورد ذو أهمية بالغة مقارنة بباقي الموارد المادية و المالية في المؤسسة.

- تبيان ضعف اهتمام المنظمات الجزائرية بنظم المعلومات التسويقية و دورها المحوري في اتخاذ القرارات التسويقية عموما و الخاصة بالمزيج التسويقي على وجه الخصوص.

رابعا- أهمية الدراسة:

نتيجة للأهمية المتزايدة لمورد المعلومات في منظمات الأعمال خاصة في الوقت الراهن و الدور الجوهري الذي تلعبه هذه الأخيرة في تطوير مختلف النشاطات التسويقية للمنظمات، يتطرق موضوعنا محل الدراسة إلى مجموعة من المفاهيم كالمعلومات و البيانات ونظام المعلومات بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرارات. و تعتبر هذه الأخيرة من الإجراءات التنظيمية الأساسية في أية منظمة و ترتبط عملية اتخاذ القرارات بمختلف السياسات و الممارسات في المنظمة و التي من بينها التفاعل مع المعلومات وتطوير نظم المعلومات، والواقع التطبيقي يبين أن هناك حاجة ملحة إلى البيانات والمعلومات حيث تعتبر ضرورية بالنسبة لمتخذ القرار وتزداد هذه الحاجة بتزايد و اتساع و تعدد مجالات القرارات والغاية من اتخاذها. ويرتكز نجاح الإدارة التسويقية في اتخاذ القرارات السليمة الرشيدة بصورة أساسية على تدفق المعلومات بشكل سليم عن البنية الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يجب أن تكون دقيقة و واضحة ذلك من شأنه رفع درجة التأكد المرتبطة بالتغيرات و المستجدات و الأوضاع التسويقية بالتالي اتخاذ القرارات التسويقية بكفاءة ونجاح.

مع التأكيد على دراسة حالة مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، وتبيان مدى أهمية دور نظم المعلومات التسويقية فيها. كما تضمن محتوى هذا البحث أهمية نظام المعلومات التسويقية ودوره في اتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي، باعتباره أداة فعالة في توفير المعلومات والبيانات بالدقة والسرعة والمواصفات المناسبة لمتخذ القرارات التسويقية.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها الدوافع الشخصية و منها الدوافع الموضوعية، نورد أهمها على النحو التالي:

1- الأسباب الشخصية: من بين الأسباب الشخصية مايلي:

- الرغبة الشخصية والميول الذاتي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع.
- الرغبة الذاتية لدعم المؤسسة الجزائرية ببحث يخص المعلومات و أثرها على اتخاذ القرارات التسويقية.
- تخصص التسويق الذي أعمل فيه.
- رؤيتي الشخصية لأهمية موضوع نظام المعلومات في الوقت الراهن ، و في ظل الكم الهائل من البيانات و المعلومات المتدفقة في مختلف أنحاء العالم و تزايد هذه الأهمية في المستقبل.

2- الأسباب الموضوعية: من بين الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة للمنظمات والتحولت في بيئتها التسويقية.
- محاولة تقديم بحث ملم بحوثيات موضوع الدراسة و أيضا إضافته إلى الدراسات العلمية الأخرى بالمكتبة الجامعية ذات الصلة بالموضوع.

- محاولة الإلمام بموضوع نظم المعلومات و أهميتها في المنظمات باعتبارها القاعدة الأساسية و الركيزة لاتخاذ القرارات التسويقية.
- قلة الإهتمام لدى العديد من المنظمات الجزائرية بالموضوع و أهميته في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.
- أهمية المعلومات في المنظمة كمورد و رأسمال غير ملموس يمكن من خلاله تحقيق الريادة في السوق.

سادسا- حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: إقتصرت دراستنا هذه على مفهوم البيانات والتي على أساسها يقوم نظام المعلومات التسويقية بإنتاج المعلومات، هذه الأخيرة التي تعتبر الدعامة الأساسية للإدارة التسويقية لاتخاذ القرارات التي تحقق لها أهدافها التسويقية، وفيما يخص القرارات التسويقية فنخص القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي و التركيز عليها لما لهذه العناصر من تأثير في نشاطات المنظمة الأخرى.

2- الحدود المكانية و الزمانية:

يعتبر موضوع نظم المعلومات التسويقية من المواضيع التي تخص باهتمام كبير لدى العديد من الكتاب والإقتصاديين في مجال التسويق، ففي زمننا الحالي أصبح تدفق المعلومات والبيانات يتميز بالغزارة و السرعة. و على هذا الأساس اعتمدت المنظمات على نظام المعلومات التسويقية كركيزة أساسية لاتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام و الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص. كما يعتبر ميدان تسويق السيارات و المركبات أحد الميادين التي تشهد تنافساً كبيراً في الآونة الأخيرة. و لقد قمنا بدراستنا الميدانية في شهر أكتوبر 2020، و سلطنا الضوء في هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و الموجودة في ولاية غليزان.

سابعا- الصعوبات:

- إن موضوع نظم المعلومات التسويقية من المواضيع الحديثة في المؤسسة الجزائرية و ذو حساسية كبيرة، و بالتالي لم يمكن من السهل تناول هذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية وذلك نظرا لمجموعة من الصعوبات نوجز أهمها في النقاط التالية:
- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة بالبحث مما تتطلب ذلك جهدا ووقتا كبيرين، كما أن أغلب المراجع الخاصة بنظم المعلومات هي مراجع كتب لباحثين في تخصص الإعلام الآلي.
 - صعوبة القيام بالدراسة الميدانية و إيجاد منظمة للقيام بها وذلك نظراً لحساسية الموضوع محل الدراسة في نظر العديد من المسيرين و المدراء في المؤسسة الجزائرية.
 - إجراءات الحجر الصحي والتي كان من بين الأسباب التي جعلت التنقل للمنظمة محل الدراسة أمر صعب جداً.
 - عدم القدرة على إجراء المقابلة الشخصية بالشكل المطلوب، كما أن عدد المقابلات كان محدوداً في ظل جائحة كورونا نظرا لعدم القدرة على إجراء المقابلات عن بعد.

- صعوبة إقناع المستخدمين في ملئ الاستبيان خاص في ظل الظروف الحالية بالإضافة إلى طول مدة إسترجاع الإستثمارات الموزعة على المستخدمين كونهم غير متفرغين من جهة وتحفظهم عليها من جهة أخرى.

ثامنا- الدراسات السابقة:

من أجل إثراء بحثنا هذا قمنا بإجراء مسح مكتبي وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات و الدراسات السابقة وقد وجدنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا محل الدراسة نذكر منها ما يلي:

- بوداح عبد الجليل، إستخدام الأنظمة الخبيرة في مجال إتخاذ قرارات منح القروض البنكية، أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد 2006-2007. تمثلت إشكالية البحث في الدور الذي تلعبه الأنظمة الخبيرة كأداء من أدوات نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المرتبطة بمنح القروض البنكية، غير أن هذه الدراسة ركزت فقط على عنصر وحيد من عناصر نظم المعلومات و ليس نظم المعلومات ككل، كما تعلقت الدراسة بقطاع الخدمات البنكية ولم يتطرق الباحث إلى المنتجات الملموسة كالسلع، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فلم يعتمد على الإستبيان بل إعتد الباحث على تحليل نظام FexBanq الذي يتناسب مع اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد وعدم دقة المعلومات في الكثير من الحالات خاصة تلك المرتبطة بصنع القرار. و توصلت الدراسة على أنه العمل على تصميم نظم المعلومات و المعطيات ومعالجتها في الوقت المناسب ضرورة حتمية لتكون بمثابة دعم حقيقي لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

- صابرينة زايد شطور la qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing (études de la relation entre la qualité de l'information et les résultats organisationnels) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه مقدمة بجامعة جون مولان ليون 03 فرنسا /11 /2009 تخصص تسيير، قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتركيز على دور المعلومات في صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وكتيجة لهذه الدراسة اعتبرت جودة المعلومات من بين أكبر التحديات التي يواجهها نظام المعلومات التسويقية، بينما تتطرق الباحثة في هذا البحث إلى القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي وإنما تطرقت إلى القرارات بشكل عام.

- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة عباس فرحات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص علوم اقتصادية 2011-2012. إشكالية هذا البحث دارت حول أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، هذا الموضوع تطرق إلى نظم المعلومات بشكل عام كما تطرق لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل عام، ولم يركز على وظيفة أو نشاط معين تخصه هذه القرارات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكانت الدراسة التطبيقية لمجمع الاسمنت الشرق الجزائري حيث قام الباحث بتوزيع 110 إستمارة والذي يمثل ما نسبته 20% من مجمع الدراسة وتم استرجاع 100 إستمارة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية و التي مفادها أن خطوات تفعيل نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في مجمع الإسمنت الشرق الجزائري تكمن في العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات بشكل صحيح.

- قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه مقدمة بجامعة الجزائر 03 2011 -2012، قام الباحث بتوزيع 85 استمارة وتم استرداد 69 منها والتي مثلت ما نسبته 81%. هذه الدراسة تطرقت إلى الدور الفعال الذي تلعبه نظام المعلومات التسويقية وأثره على نشاطات المؤسسة بشكل عام وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي مفادها أن هناك علاقة أساسية لمكونات نظام المعلومات التسويقية مع كل من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والقرارات التسويقية بالإضافة إلى الأداء التسويقي.

- بوكلال محمد le rôle du système d'information marketing dans l'amélioration et la performance de l'entreprise أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة وهران 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق 2014-2015، تطرقت هذه الدراسة إلى عناصر المزيج التسويقي في الفصل الأول ونظم المعلومات وبينما تناولت في الثاني الأداء التنظيمي أما الفصل الثالث فكان في شكل دراسة حالة ثم تم توزيع 30 إستمارة في 6 شركات مختلفة وكانت نتائج الدراسة تتمثل في أنه نظام المعلومات هو أفضل أداة للإجابة لتطلعات الزبائن، كما أشار الباحث في هذه الأطروحة إلى الدور الجوهرى لنظام المعلومات التسويقية في عملية صنع القرارات الخاصة بالنشاطات التسويقية.

- بزناشة علاء الدين، هدير عبد القادر، البحث عبارة عن مقال عنوانه، دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات مزيج المنتج وفق أهداف التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية 2019/11/22 قامت الدراسة على استبيان تم توزيعه، وكان عدد الإستمارات الموزعة 24 إستمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظام معلومات تسويقي لكنه لا يتصف بالفعالية، كما أن تفعيل هذا الأخير يمكن المؤسسة من إستغلال الفرص التي تتيح لها تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن هذا البحث ركز فقط على عنصر وحيد من عناصر المزيج التسويقي وهو المنتج.

- هارون العشي، فائزة بوراس، تمثلت هذه الدراسة البحثية في مقال عنوانه، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة شركة الدراسات و أنجاز الأعمال الفنية للشرق -باتنة- 2020/16/29، قام الباحثان بتوزيع 40 استمارة على أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج في مجملها تؤكد على أهمية و دور نظام المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالشركة، كما أشارت هذه الدراسة إلى أهمية تطوير نظم المعلومات بما يتوافق ومواكبة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، لكن هذه الدراسة تطرقت إلى نظم المعلومات بشكل عام و كذلك هو الحال بالنسبة للقرارات حيث تناولت القرارات في المؤسسة بشكل سطحي.

تاسعا- منهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع و رغبة منا في الوصول للإجابة على الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا و اختبار الفرضيات واثبات صحتها من عدم ذلك، اعتمدنا على عدة مناهج بحثية تستخدم في البحوث والدراسات الاقتصادية حيث تم توظيف كل منهج بحثي كلما اقتضت الضرورة البحثية لذلك، و بشكل عام اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لعملية اتخاذ القرارات بالإضافة

إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالبيانات والمعلومات، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي أيضاً عندما تناولنا نظم المعلومات و عناصر المزيج التسويقي، و تم الاعتماد على المسح المكتبي لتجميع المراجع المتعلقة بالموضوع ثم عرض مختلف الآراء لمعالجة مختلف النواحي ذات الصلة بنظم المعلومات التسويقية و عملية اتخاذ القرارات أما بالنسبة للجانب التطبيقي و من أجل تفسير الظاهرة المدروسة على أرض الواقع قمنا بدراسة حالة في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، حيث تم الاعتماد على الإستبيان و تم توزيع الإستمارات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية قصد الوصول إلى النتائج.

عاشرا- تقسيم البحث:

من أجل تغطية موضوعنا محل الدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسم نظري و آخر تطبيقي، يتكون الجزء النظري من خمسة فصول هي على النحو التالي:

الفصل الأول: قمنا في هذا الفصل بعرض المفاهيم الأساسية لعملية صنع القرارات في المنظمة وهو يحتوي على ثلاثة مباحث كان أولها الوظائف الإدارية و عملية إتخاذ القرارات ، أما المبحث الثاني فكان عنوانه مراحل عملية صنع القرارات وتصنيفها، وتناولنا الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات وحالات اتخاذها كمبحث ثالث.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم العامة للبيانات و المعلومات وهو يضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول يبين لنا عموميات حول البيانات و خصائصها بالإضافة إلى مصادرها، بينما تناولنا في المبحث الثاني أساسيات حول المعلومات و المبحث الثالث كان عنوانه جودة وأمن المعلومات.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث، عنوان أولها هو أساسيات حول النظام، أما الثاني فكان عنوانه مفاهيم عامة حول نظم المعلومات، أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى نظم المعلومات الإدارية و الأنظمة الفرعية المكونة لها بالإضافة إلى دورها في عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الرابع: عنوانه نظام المعلومات التسويقية و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان عنوان أولها المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات التسويقية، و المبحث الثاني شمل الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات التسويقية في المنظمة و مكوناته، أما المبحث الثالث والأخير عنوانه الإطار التنظيمي لنظم المعلومات التسويقية.

الفصل الخامس: عنوانه ترشيد قرارات المزيج التسويقي إندرجت تحته أربع مباحث تطرقنا في أولها إلى المفاهيم الأساسية للمنتوج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى القرارات المرتبطة بالمنتوج ومتطلبات المعلومات لاتخاذها، بينما تناولنا في المبحث الثاني مفهوم السعر و أهميته و كذلك متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة أما المبحث الثالث بينا من خلاله أهمية عنصر الاتصال التسويقي و القرارات المتعلقة به بالإضافة إلى متطلبات المعلومات لاتخاذها، و أخيرا كان عنوان

المبحث الرابع متطلبات المعلومات لإتخاذ قرارات للمزيج التوزيعي و تناولنا فيه أساسيات وظيفة التوزيع و أهدافه ، كذلك أنواع قنوات التوزيع و العوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المرتبطة بالتوزيع.

أما القسم التطبيقي في هذه الدراسة فقد تمثل في فصل واحد و الذي حاولنا من خلاله إجراء دراسة الحالة حيث حاولنا إجراء عملية الإسقاط للجانب النظري على أرض الواقع في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و التي تعتبر من المؤسسات الأولى في الجزائر لتسويق منتجات السيارات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لعملية إتخاذ القرارات

في المنظمة

تمهيد

لا شك أن عملية إتخاذ القرار تعتبر من النشاطات القديمة بقدم البشرية نفسها، فمنذ أن وجد الإنسان و إكتشف بيئته التي يعيش فيها نشأت حاجته إلى إتخاذ القرارات حيال المواقف والحالات المتعددة و القضايا المختلفة التي كانت تواجهه في حياته اليومية الشخصية والاجتماعية، و يعتبر موضوع إتخاذ القرارات بصفة عامة من أهم العناصر و أكثرها تأثيراً على حياة الأفراد و المنظمات حالياً، فالأفراد هم محور هذا الموضوع سواء كانوا الإداريين الذين يتخذون تلك القرارات لتوجيه نشاطاتهم أو كانوا عاملين يشاركون في صنعها وتنفيذها، بالإضافة إلى ذلك فهي الوسيلة المهمة لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، كما أن تحقيق هذه الأهداف يقوم على أساس الحل أو البديل المناسب الذي يتم إختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما وإتخاذ القرار بشأنها. وتوجد عدة عوامل تؤثر في عملية إتخاذ القرار منها العوامل النفسية والشخصية لمتخذ القرار وكذلك ظروف و حالات إتخاذ القرار، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بأهمية القرار وتأثير عنصر الزمن، وكلفة القرار مقارنة مع العائد من إتخاذها. و تجدر الإشارة إلى أن عملية إتخاذ القرار تعتبر الحجر الأساس للعملية الإدارية حيث تقوم كافة الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة على عملية إتخاذ القرارات، كما أن ما تشهده المنظمات الحديثة من تعدد وتعقد لأهدافها و وجود تضارب وتعارض بينها في بعض الأحيان، كل ذلك أدى إلى زيادة المشاكل التي تواجه الإداريين و هو ما يتطلب إتخاذ العديد من القرارات لمواجهتها.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة و كفاءة متخذي القرارات على إتخاذ القرارات المناسبة و الرشيدة و التي تقوم على أسس صائبة وصحيحة، ومن دونها لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها ولا تقوم للإدارة بأكملها قائمة. و على ذلك فإن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة. سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لعملية صنع القرارات في المنظمة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي على النحو التالي:

- الوظائف الإدارية و عملية إتخاذ القرارات.
- مراحل عملية صنع القرارات و تصنيفاتها.
- الأساليب الكمية لإتخاذ القرارات وحالات إتخاذها.

المبحث الأول: الوظائف الإدارية و عملية إتخاذ القرارات

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية فهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع التصرفات والنشاطات الإدارية بما في ذلك من تخطيط، تنظيم، توجيه، و رقابة والتي تتم بالمنظمة، بل و في علاقاتها و تفاعلها مع البيئة التي تحيط بها.

المطلب الأول: العملية الإدارية و وظائفها.

تقوم العمليات الإدارية على عدة وظائف إدارية يؤديها القائمون بالإدارة في المؤسسة بغية توحيد جهود المستخدمين وتنظيم الموارد الأخرى على الشكل الذي يوافق انجاز النشاطات الإدارية بأحسن السبل الممكنة و التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

أولاً: مفهوم الإدارة.

تعتبر الإدارة عنصراً من النظام العام لتطور حياة البشرية، ولقد ظهرت الحاجة إليها نظراً لأهمية التعاون وتنظيم الجهود المشتركة بين أفراد المجتمعات، و لقد عرفت البشرية بعضاً من النشاطات الإدارية بالفطرة، منذ وجود تجمعات الأفراد في القبائل والقرى، طالما كانت هناك رغبات و حاجات كان هناك من يسعى لإشباع هذه الحاجات والرغبات بطرق مختلفة و على هذا الأساس اعتمد الإنسان منذ القدم أساليب منظمة من أجل الحصول على مبتغاه. و هكذا نجد أن بعضاً من مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها مرتبط بعبء تفاصيل تخص حياتنا اليومية و يمارسها الجميع أفراد الأسرة بما في ذلك، الأم و الأب في تربية الأبناء وتنظيم شؤونها و كذلك صاحب المتجر أو المؤسسة الصغيرة و الكبيرة حتى وأن كان لا يملك شهادة أو تخصص إداري وكذلك أصحاب الأموال و العقارات، وغيرهم كثيرون طالما كانت لهم القدرة على تنسيق أعمالهم والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.⁽¹⁾

و بمرور الوقت، أدت عملية إدارة شؤون حياة المجتمعات و الأفراد وتبادل السلع و الخدمات إلى تحريك البداية التي على أساسها تم ترسيخ قواعد التعاملات وإقامة المبادلات الصناعية والتجارية بين المنظمات على اختلاف و تباين أشكاله التلبية حاجات و رغبات زبائنها في المجتمع.⁽²⁾ و أبرزت الثورة الصناعية التي حصلت في أوروبا في القرن التاسع عشر وتميزت بظهور الماكينة ومبادئ أهمية التفكير بتجديد أساليب العمل الجماعي المنظم بسبب تزايد الحاجات والرغبات في المجتمعات وكبر حجم المؤسسات الذي أدى إلى تعقيد و ازدياد مشاكل الإدارة بالإضافة إلى ذلك تعدد المنتجات و زيادة عدد الأسواق و كنتيجة لذلك ظهرت أدوات ووسائل إدارية تعمل على إيجاد الحلول لل صعوبات و المشاكل التي يواجهها الإداريون في تلك المؤسسات وساهم ذلك في فتح المجال للمفكرين و الباحثين لإقامة القواعد و النظريات ذات الصلة بالأداء الجماعي في المؤسسة وتنظيم جهود الموظفين.⁽³⁾

فكان تطور الإدارة مفهوماً ووسيلة للعمل الكفاء، بمثابة الاستجابة للتغيرات والتحول التي حصلت في المجتمعات، كما أنها

⁽¹⁾ النعمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2013، ص16.

⁽²⁾ Raymond leban, le management entre modèles et pratiques, édition d'organisation, paris, 2002, p44.

⁽³⁾ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص35.

الأداة التي ساعدت في تنمية ثروات الشعوب وتحقيق النجاح لأية منظمة. و تباينت وجهات نظر الباحثين و المفكرين و الكتاب في الوصول إلى مفهوم محدد أو تعريف كامل للإدارة، ويعود السبب في ذلك إلا أن لكل منهم وجهة نظر مغايرة تعبر عن الحالة التي يقوم بدراستها لذلك سنتناول بعض منها بغية الوصول إلى تقدم تصور جلي عن مفهوم الإدارة والدور الذي في تلعبه في المنظمات.

و يعرف هولت Holt الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية و المعلوماتية وفي بيئة المنظمة"⁽¹⁾. و هو ذات المدخل الذي يتبناه عدد كبير من الباحثين والكتاب إذ يتم التأكيد غالباً على الوظائف الإدارية و أهميتها في الجمع بين موارد المنظمة لتحقيق الأهداف.

و يوضح أوجا Ahuja أن العملية الإدارية هي "الجزء الرئيسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة، و هي تقود إلى تحقيق الغايات المشتركة". و وفقاً لهذا التعريف يعتبر أوجا أن العمل بشكل جماعي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. بينما يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع، معتبراً أنها «العنصر الأساسي والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى ورائها المنظمة في نشاطها».

أما ستونر stoner يعرفها على أنها "عملية التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁽²⁾.

ويضيف "أن الإدارة هي حسن التدبير الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يوحي بالثقة ويؤدي إلى النجاح"، وبذلك فهو يقدم تعريفاً يربط بين أدوات الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق أهداف المنظمة التي تصبوا إليها من خلال قيامها بالنشاطات المختلفة.

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن الإدارة هي عبارة عن:

1- الإدارة عمل اجتماعي:

فتوجد الإدارة عندما تكون هنا كجماعة أو عدد من الأفراد المتفقين لتحقيق هدف ما، فيقع على عاتق هذه الجماعة تحقيق التعاون فيما بينهم للوصول إلى الأغراض المسطرة، و يجعل هؤلاء الأفراد إقامة التنسيق بينهم، وترتيب رغباتهم وطموحاتهم الشخصية، بما يتوافق وتحقيق الهدف الذي من أجله يتم التعاون بينهم.⁽³⁾

2- الإدارة عملية هادفة:

إن الإدارة عملية هادفة باعتبارها توجه أساساً لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ومن ثم فهي وسيلة وليست غاية، فهي إذأ

⁽¹⁾ النعيمي صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁽²⁾ زيد منير العبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 07.

⁽³⁾ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 14.

مجموعة من الترتيبات التي تصمم للوصول إلى هدف معين والذي قامت من أجله المنظمة، وتختلف الأهداف باختلاف المنظمات التي تطمح في الوصول إليها.

3- الاستخدام الفعال للموارد المتاحة: إذ أنه من بين المهام الإدارية الأساسية تحقيق التنسيق الفعال و الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة بحوزة المنظمة و هو ما يميز الإدارة الناجحة، فيشار إلى ذلك بالفعالية أو الرقي في الأداء. فيتوفر لأي منظمة مزيجاً من الموارد المتاحة، وهذه الموارد بطبيعتها ليست متوفرة بشكل مطلق ولكنها محدودة، ومهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم والوصول إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁽¹⁾

4- عمومية النشاط الإداري:

إن تحقيق التنسيق الفعال للموارد المتاحة يتم من خلال القيام بالوظائف الإدارية المتعلقة بالتنظيم والتخطيط و التوجيه و الرقابة، وينبغي التنويه إلى أن الوظائف الإدارية التي سنتطرق إليها لاحقاً بالتفصيل لها صفة العمومية، أي بمعنى أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع النشاطات الجماعية وبالتالي يمكن القول أن النشاط الإداري يمكن تطبيقه في مجالات مختلفة كشرركات صناعة السيارات، الجمعيات، المستشفيات، الجامعات، البنوك... الخ.⁽²⁾

5- الإدارة هي مسؤولية اجتماعية: حيث نرى أنه في الآونة الأخيرة تزايدت الضغوطات على المنظمات باختلاف أنواعها، لتبني رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، فزيادة وعي الرأي العام وظهور التنظيمات التي تدافع عن البيئة وقضايا التلوث وما إلى ذلك دفع الكثير من المنظمات إلى جعل رفاهية المجتمع هدفاً من بين أهدافها العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.⁽³⁾

ثانياً: الوظائف الإدارية:

إن تحقيق أهداف الإدارة يتم من خلال القيام بالتنسيق و الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، و تُشكّل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق ما يسمى بالوظائف الإدارية. و من وجهة نظر شاملة يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية تُشكّل فيما بينها مزيجاً متكاملًا، يُمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وهي على النحو التالي:

1- وظيفة التخطيط.

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فعن طريق التخطيط تُحدد الأهداف المرغوب تحقيقه الكلي مستوى من مستويات التنظيم والوسائل الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم فإن الخطط الموضوعة في كل المستويات الإدارية تحقق تحديد الأهداف وتمدّدًا في نفس الوقت بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأخيرة وتعتبر الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف.⁽⁴⁾

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 40.

(2) جاسم مجيد، الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 09.

(3) إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 27.

(4) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 26.

وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال الوظيفة التخطيطية يمكن تحقيق ما يلي:

أ- تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحقيق التوازن بين الأقسام الإدارية داخل المنظمة وفي غياب التخطيط تعمل كل إدارة أو كل قسم وفق رؤيته واجتهاده بصورة قد تؤدي إلى العديد من حالات التضارب بين الأقسام الذي يؤدي إلى إهدار الموارد دون تحقيق الأهداف.

ب- إن التخطيط ضروري من أجل توجيه جهود المنظمة بكاملها نحو تحقيق الأهداف، وبدون عملية التخطيط يمكن أن يعمل كل قسم أو كل فرع أو إدارة داخل المنظمة إلى التركيز على أهدافه الخاصة التي قد تكون في اتجاه مع أهداف المنظمة ككل.

ج- في ضوء التخطيط يتم تعيين الأنشطة والمهام اللازمة والنتائج وتحقيق الأهداف التي من أجلها وُجدت المنظمة.

د- من خلال وظيفة التخطيط يمكن تحديد وتوظيف الإمكانيات و الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وبدونه لن يكون بالإمكان معرفة أنواع وكميات ومواصفات الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية اللازمة للمنظمة بغية تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

هـ- بناءً على وظيفة التخطيط يتم وضع الأسس والمعايير التي على أساسها تتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات والانحرافات بما يحقق أهداف المنظمة، و بدونه تصعب عملية متابعة الأفراد وتقييم كفاءتهم و إنتاجيتهم، وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة. و على هذا الأساس يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية، وتستخدمه جميع المنظمات التي تسعى إلى احتلال مركز مهم في السوق من خلال وضع واعتماد خطط إستراتيجية. والوظيفة التسويقية داخل منظمة الأعمال معنية بهذه الوظيفة بحكم اقتنائها بالسوق والتعامل معه، ذلك كله يدفعها إلى رسم الأهداف وتصميم الخطط القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق أهدافها، كما تساعد الخطط التسويقية في تنسيق الأنشطة التسويقية داخل المنظمة، و تحديد المسؤوليات وتوجيه وترشيد المدراء إلى ما يجب عمله و متى يجب القيام به. و بحكم تعدد الأنشطة الإدارية التسويقية لجأت المنظمات إلى وضع خطط لكل نشاطاتها كوضع خطط لتصميم المنتجات وكذا التخطيط لكيفية تصريف المنتجات، وسبل توزيعها و التخطيط لأساليب الترويج المناسبة لكل منتج من منتجاتها.⁽²⁾

أ- عناصر التخطيط:

- أهداف التخطيط : يمكن تقسيم أهداف التخطيط إلى قسمين هما كما يلي :

✓ الأهداف البعيدة: وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد البعيد ويشترط في الأهداف البعيدة أن تكون متطورة وتثير اهتمام العاملين، وممكنة التحقيق، وعدم وجود تناقض بينهما إذا تعددت الأهداف.

✓ الأهداف القريبة: وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد القريب، والأهداف القريبة يجب أن تكون بسيطة ومفهومة و أن تكون صحيحة ولا تتعارض مع بعضها وتكون اقتصادية في الموارد.

(1) جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) صلاح الشفواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم و الإستراتيجية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 41.

- التنبؤ بالأحداث المستقبلية : يعتمد التخطيط علي التنبؤ بالمستقبل بناءً على مبيعات العام الماضي وعملية التنبؤ بالمبيعات تتم بأخذ مبيعات العام الماضي مع إضافة سنة نمو طبيعية وفقا لتقدير السوق، وتلعب توقعات وخبرة الإدارة دور كبير في عملية التنبؤ.⁽¹⁾

- السياسات: ويقصد بها المبادئ والمفاهيم التي يصفها المخططون ويسترشد بها المنفذون وهم السياسات في وضع الخطط الفرعية.⁽²⁾

ب- الخطوات العملية للتخطيط:

- التعرف على المشكلة: وفيها يتم الشعور بوجود مشكلة ثم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والتعرف على أسباب وجودها.
- وضع الأهداف: وفيها يتم تحديد ما يريد المدير أو متخذ القرار أن يحققه.
- تحليل المشكلة: وفيها يتم التعرف على الظروف المحيطة بالمسألة حتى يمكن التعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- اختيار أفضل الحلول: حيث يحدد المدير مجموعة من الحلول البديلة والتي تصلح لحل المشكلة، ثم اختيار أفضلها للتغلب على المشكلة.

- وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد: وهنا يقوم المدير بتطوير حركته بناءً على تحليل المشكلة أو تغيير الأداء ببرنامج جديد مع وضع خطط بديلة في حالة تعثر البرنامج الأول.⁽³⁾

- التوضيحات والتوقعات: ويجب على المدير أن يوضح خطوات البرنامج الجديد للعاملين معه ووضع خطط تدريب مسبقة بفترة زمنية.

- الحصول على موافقة الإدارة العليا إن كان ذلك ضروريا: وهنا يجب أن يكون المدير متفاهم جيدا للخطة الموضوعه بحيث يمكنه الإجابة على الأسئلة التي توجه له من قبل الإدارة ليحصل على موافقته.

- وضع الخطة موضع التنفيذ: بعد موافقة الإدارة العليا يتم البدء في تنفيذ الخطة.

- المتابعة: وتعتبر متابعة تنفيذ الخطة من أهم المراحل حيث تكون المتابعة ضمان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة وفقا للخطة الموضوعه، وكذلك من أجل تنفيذ الخطة في موعدها المحدد.⁽⁴⁾

ج- خصائص التخطيط:

- أن يكون للخطة هدف محدد كما يجب أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح فالتخطيط من دون هدف هو عملية عقيمة ومكلفة.

- أن تكون الخطة ملموسة وملائمة للزمان والمكان بالإضافة إلى متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ.

- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها مع مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة و عند متابعتها.

⁽¹⁾ مصطفى غنيم، التخطيط الإبداعي، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص78.

⁽²⁾ الكرخي مجيد، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للنشر، الدوحة، قطر، 2014، ص24.

⁽³⁾ Armand Dayan et autres, Manuel de gestion, volume1, édition ellipses, paris, 1999, p1002.

⁽⁴⁾ مصطفى غنيم، مرجع سبق ذكره، ص41.

- اشتراك العاملين عند وضع الخطة، مع ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو لفكرة.
- شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح، كما يجب أن تكون الخطة مرنة لمواجهة التغيرات الطارئة و التي قد تحدث.
- أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطط الفرعية، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية الأعلى ثم تضم في خطة واحدة شاملة.⁽¹⁾

ثانياً: التنظيم.

يتضح جوهر وظيفة التنظيم من خلال تحديد المدخلات المادية و البشرية و المالية وتجميعها في وحدات تنظيمية في المنظمة وتحديد العلاقات بينها لكي تعمل مع بعضها البعض في صورة منظمة ومتكاملة لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها. أو بصيغة أخرى من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد من يعمل ماذا وكيف، ومتى، ومع من؟ و تتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة الوضع وتحديد درجة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات وتجميع الأنشطة داخل الوحدات التنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب وضعه وتطبيقه.⁽²⁾

وبصفة عامة يمكن اعتبار وظيفة التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، و يعرفه التنظيم بأنه هو عملية تنظيم وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع المهام والمسؤوليات.⁽³⁾ وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تعتمد عليها وظيفة التنظيم مثل المركزية و اللامركزية ، و من ثم فإنه من الممكن أن يختلف التنظيم المطلوب لإنجاز الأهداف من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف توجهات الإدارة العليا للمنظمة كما أن وظيفة التنظيم تمكن من تحقيق:

- ترجمة البرامج والخطط إلى مهام تفصيلية مرتبطة بزمن محدد لتنفيذها مما يوفر الربط بين الأهداف و الخطط من جانب و ما يتم تنفيذه من مهام و أعمال و أنشطة من جانب آخر، و ما يترتب على ذلك من إهدار للموارد المادية و البشرية والجهد و الوقت.
- تجميع وتقسيم الأنشطة والمهام والأعمال في وحدات تنظيمية وفي مستويات إدارية لتخصيص إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل من خلاله لإيضاح الأدوار والواجبات، و من ثم تسهيل عملية تعيين المسؤولين وسهولة إجراء الرقابة عليها.
- تحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة وتقوية العلاقة بين هذه العناصر وزيادة جودتها بما يتوافق وتقليل احتمالات النزاع والخلاف داخل المنظمة والعمل على خلق فرص التعاون لتحقيق الأهداف.
- تحديد خطط الاتصال الإداري لتبادل البيانات والمعلومات الخاصة بمختلف النشاطات والنتائج وتقوية قنوات الاتصال وتسريع عملية تداول البيانات والمعلومات ومن ثم تيسير التنسيق بين مستويات المنظمة.⁽⁴⁾

1- أهداف التنظيم : يمكن تلخيص أهداف التنظيم في العناصر التالية:

أ- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء.

(1) مدحت محمد أبو النصر، التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص22.

(2) جاسم مجيد، مرجع سبق ذكره، ص18.

(3) عصفور محمد شاكرا، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، جدة، 1987، ص148.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص44.

- ب- يساعد التنظيم في تخصيص نوعية ومدى النشاط الذي كلف به كل متخذ قرار في كل وحدة وكل فرد بالتنظيم.
- ج- يساعد على تقليل التنازع والتضارب بين مختلف الأهداف في المؤسسة و في المستويات المختلفة.
- د- يساعد التنظيم على إظهار أهمية و مدى المشاركة التي تقدمها الوحدة التنظيمية ومكانتها في الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾
- 2- أسس عملية التنظيم:** تقوم عملية التنظيم على ثلاث عناصر هي:
- أ- تحديد التقسيمات الإدارية حيث يتم تجميع الأعمال المتشابهة من حيث التخصص ووضعها في وظائف ووظائف في وحدات إدارية صغيرة، و بدورها الوحدات الصغيرة في أقسام و الأقسام في إدارات.
- ب- تحديد السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل قسم داخل كل إدارة.
- ج- تعيين العلاقات وطرق والاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة.⁽²⁾
- 3- أهمية وجود التنظيم في المؤسسة:** تتمثل أهمية التنظيم في المؤسسة في مجموعة من النقاط يمكن ذكر أهمها ما يلي:
- أ- تحديد مسؤولية أداء العمال.
- ب- الرغبة في الحصول على مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- ج- يساهم تقسيم العمل في توزيعه على أعضاء الجماعة.
- د- قد يستوجب العمل أكثر مما يؤديه شخص واحد، ولذلك يستحسن تقسيمه.⁽³⁾
- و يمكن القول أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط لتحقيق الأهداف التالية:
- أ- تسهيل إنجاز مختلف الأعمال و النشاطات.
- ب- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة و استغلالها بشكل عقلائي.
- ج- ثبات أداء المنظمة و استقرارها و هذا من شأنه كسب ثقة المتعاملين.
- د- الاقتصاد في الجهد والوقت والمال و باقي الموارد المتاحة للمؤسسة.
- 4- خصائص التنظيم الجيد:** للتنظيم الجيد مجموعة من الخصائص نوردتها على النحو التالي:
- أ- أحادية الأمر: حيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد.
- ب- التسلسل الرئاسي: وهو تسلسل هرمي يظهر تسلسل الوظائف والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يكشف السلطات الموكلة لهم هذه الوظائف.
- ج- النطاق المناسب للإشراف: وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة.⁽⁴⁾
- د- تفويض السلطة: حيث يقوم الرئيس بإسناد بعض سلطاته إلى عدد من المرؤوسين حيث يخفف عبئ العمل عنه و الضغوطات،

⁽¹⁾ سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 69.

⁽²⁾ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، دار الولاة للنشر، الإسكندرية، 2016، ص 199.

⁽³⁾ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁽⁴⁾ عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة السابعة، جدة، 1987، ص 157.

كما أنه يتفرغ للمسائل الهامة و يتيح الفرصة لمساعدته للتدريب على القيادة.⁽¹⁾

هـ- الوضوح في تحديد المسؤوليات: حيث يجب أن تعلم وتتضح واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم.
و- تكافؤ السلطة مع المسؤوليات: حيث يجب أن يتحمل كل شخص مسؤولية عمله و أن يكون قادر على مباشرة واجبه نحو هذا العمل.

ي- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات: حيث يتم دراسة قدرات كل فرد في التنظيم لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها و يجب أن تتناسب مع قدرات كل فرد.

ز- شبكة فعالة للإتصالات: حيث أن توضيح السلطات في الهيكل التنظيمي من أسفل إلى أعلى يساعد على سهولة تدفق البيانات و المعلومات بين مختلف الوحدات.

ح- المرونة والبساطة: بحيث يكون التنظيم قابل للتغيير إذا تطلب الأمر وفقا للتغيرات الطارئة، لذلك يجب أن يكون التنظيم بسيط ولا يشتمل على عدد كبير من الأجهزة.

ط- استقرار التنظيم: يقصد بذلك ألا تجري فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تستوجب التعديل.⁽²⁾

5-أنواع التنظيم:

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو يتمثل في صورة هرمية من المسؤولين الذين يقومون بتوجيه وتنسيق الجهود من خلال الإجراءات الرسمية، كما يستند على أسس وقوانين و لوائح واضحة.⁽³⁾
ويتحقق هذا التنظيم من خلال ما يلي:

- عندما يكون في مقدرة الأفراد الاتصال ببعضهم البعض.
- حين يقبل الأفراد بتنفيذ ما يقدم إليهم من أوامر.⁽⁴⁾
- حين يحتويهم هدف واحد مشترك.

ب- المبادئ العامة لتحقيق التنظيم الرسمي:

- الفاعلية في الأداء بمعنى توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تشتمل تنفيذ الأعمال.
- تجميع الوظائف المتشابهة وذلك لمنع الازدواجية والتنازع بين الوحدات.
- التوازن بين السلطة والمسؤولية حيث أن المسؤولية تعني أن يحاسب الشخص على العمل المطلوبة، و في إطار السلطة الممنوحة له.
- المحاسبة الفردية حيث أن محاسبة الفرد تكون من فرد واحد هو رئيسه المباشر.

⁽¹⁾ Ali Alkammaha, conciliation entre changement et stabilité pour la mise en place d'un ERP, theses de doctorat ,faculté d'économie et de management, université d'Angers, France 2014/2015, p27.

⁽²⁾Ali Alkammaha, op-cit,p27.

⁽³⁾ محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص136.

⁽⁴⁾على فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص209.

- وحدة الأمر والتوجيه وهذا المبدأ يرتبط بالسابق حيث أن الأمر يكون من الرئيس.
 - النمو الوظيفي حيث أن كبر حجم المنظمة يتطلب توسيع قاعدة الوظائف.
 - التوازن الوظيفي حيث أن التوسع يكون محدود بحيث تكون الفوائد المترتبة عليه متساوية مع التكلفة.⁽¹⁾
 - مرونة التنظيم أي قابلية التنظيم للتغير عند حدوث ظروف طارئة.
 - نطاق الإشراف وهو تحديد عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهيكل التنظيمي، بحيث يمكن للرئيس متابعتهم والإشراف عليهم⁽²⁾.
 - التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذية: بحيث ينصت التنفيذيون إلى توجيهات الاستشاريين دون إجبار.
- أنواع التنظيم الرسمي:**

يمكن تلخيص أنواع التنظيم الرسمي فيما يلي: .

✓ التنظيم الرأسي أو التنفيذي:

- يعمل هذا الشكل من التنظيم على أساس أن كل رئيس لديه السلطة المطلقة في إرشاد مرؤوسيه، والمرؤوسين يرشدون مساعيهم وهكذا رأسياً من أعلى ادني لهيكل التنظيمي.
- مميزاته: يتميز هذا التنظيم بالبساطة والوضوح وسهولة تقصي المسؤولية، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات.
 - عيوبه: من عيوبه أن المديرين يعملون بوظائف قد تتجاوز طاقاتهم، كما أنه قد يهمل التخصص وتقسيم العمل، وقد يؤدي إلى التعسف في استخدام السلطة.⁽³⁾

✓ التنظيم الوظيفي: يقوم التنظيم على أساس التخصص أي أن تخصص كل وحدة إدارية لنشاط معين.

- مميزاته: ارتفاع مستوى كفاءة الأداء بسبب التخصص.
 - عيوبه: تظهر فيعدم وضوح السلطة والمسؤولية. كما أنه يفتقر إلى متخصصون و يفتقر إلى مصاريف تدريبية.
- ✓ التنظيم التنفيذي الاستشاري:** ظهرت التنظيمات الاستشارية لمساندة التنظيمات التنفيذية في أداء عملها مع تفاقم حجم المنظمات والتطور الدائم في المعرفة والتقنية، والغرض منها تخفيض الأثقال عن المديرين ليكونوا أكثر تركيز في الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة.

من واجبات الاستشاريين: أنه يسعى إلى تقليص الحقائق واختصارها وتفسيرها، التوجيه بما يجب عمله. و مناقشة الخطط المقترحة، الحث على تبادل المعلومات بين الرؤساء، البحث عن الخطط الجديدة، منح أعضاء الجماعة للمعلومات و النصائح. ضف إلى ذلك إظهار وتفسير الأوامر الصادرة.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Ali Alkammaha, op cit, p53.

⁽²⁾محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف و تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 83.

⁽³⁾ طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال المسلط الشريف، الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف و الأنشطة، دار حافظ للنشر و التوزيع، ط3، جدة، 2007، ص113.

⁽⁴⁾النجار عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص153.

ب- التنظيم غير رسمي: هو التنظيم الذي يسيره الأفراد في المنظمة و هو بطبيعته منفتح وغير مقيد، تدفق البيانات و المعلومات فيه وتبادلها يتم من دون قيود وبشكل حر، ونوعية البيانات و المعلومات في هذا التنظيم تتفاوت و تتباين وذلك لأن لكل شخص ترجمة وفهم خاص به لما يتلقاه من البيانات و معلومات.⁽¹⁾

- خصائصه: تتباين خصائص هذا التنظيم في التعدد، القيادة، الأهداف، البناء التنظيمي، التماسك. صغر الحجم و يقوم في أغلب الحالات على الشعارات والمبادئ.

- مزايا التنظيم غير الرسمي:

✓ - في حالة وجود تطابق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، يساعد ذلك في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة.

✓ - تقليل الضغوط و القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على الموظفين.

✓ - يخدم التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي بتوفير البيانات والمعلومات.

✓ - يقدم لأعضائه الوسائل الكافية لإشباع حاجاتهم الاجتماعية يزيد من فاعلية الإدارة.⁽²⁾

- عيوب التنظيم غير الرسمية:

✓ - عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بالسلوك الإنساني داخل المنظمة.

✓ - نتيجة تقارب العاملين والحديث بينهم يكون على حساب وقت المنظمة.

✓ - قد يؤدي خروج بعض الأعضاء ودخول أعضاء جدد إلى تخفيض كفاءة العمل نظراً لما يتطلبه من تكرار التنسيق لمجهودات المجموعة.

✓ - في حالة عدم التوافق بين الإدارة وبعض المجموعات قد يؤدي إلى ممارسة نشاط ضد المصلحة العامة للمنظمة.⁽³⁾

✓ - قد يتناقض اجتماع العاملين واتصالهم غير الرسمي مع المنظمة وأهدافها و سياساتها، إذا كان تقاربهم قائم على علاقة اجتماعية أو ثقافية أو دينية.⁽⁴⁾

ج- بعض نماذج التنظيمات:

- التنظيم على أساس الوظيفة: و هو يتضمن تلاقح الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة مركزية واحدة وتشكل الوظائف الرئيسية ويتشعب منها نشاطات فرعية، وهذا التنظيم يؤدي بدوره إلى فائض في الكفاءة الإنتاجية حيث أنه يرتكز على التخصص الوظيفي.

⁽¹⁾ Martin roulleaux digage, organisation 2.0 le Knowledge management nouvelle génération, éditions d'organisation, paris, 2008, p93.

⁽²⁾ Chatal morley ,management d'un projet système d'information principes, techniques, mise en œuvre et outils, 6^{ème} édition, édition dunod ,paris, 2008,p 113.

⁽³⁾ Frada Burstein ,Clyde W Holsapple, hand book on decision Support Systems Basic Themes, springers edition, Berlin, 2008,p 08.

⁽⁴⁾FradaBurstein ,Clyde W Holsapple, op cit, p 90.

– التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة: هنا يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً في إدارة واحدة وهو يمنح الفرصة للتخصص وخاصة في المنظمة التي تنتج منتجات متنوعة، و بذلك نجد كل قسم إنتاج يكون مستقلاً بالكامل عن أقسام الإنتاج الأخرى.

– التنظيم على أساس العمليات: هنا يتم تجميع الأنشطة حول عمليات أو حول نوع معين من الآلات، ويكون هذا التنظيم في المنشآت الصناعية.⁽¹⁾

– التنظيم على أساس العملاء: ويكون التقسيم حسب أنواع العملاء، حيث أن كل قطاع من قطاعات المشروع يتميز و ينفرد بمجموعة معينة من العملاء.

– التنظيم على أساس المناطق الجغرافية: ويكون هذا التنظيم في المنظمات ذات الحجم الكبير والتي لها عدة فروع في عدة مناطق جغرافية، مثل الشركات متعددة الجنسية، و من مميزاته:

✓ – تأخذ العوامل البيئية بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات.

✓ – توفير تكاليف النقل.

✓ – إتاحة الفرصة لتدريب بعض المديرين لإتخاذ القرارات.

✓ – أثار الأخطاء تكون محدودة، حيث تكون منحصرة على فرع واحد.⁽²⁾

– التنظيم أساس الوقت: ويعول على هذا النوع عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادي للفرد، و يكون في مستويات الإدارة الدنيا.

ثالثاً: التوجيه.

تعد وظيفة التوجيه بمثابة المحول الذي ينقل كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة والديناميكية، حيث تعتمد وظيفة التوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكي يتصرفوا وفق لسلوكيات تحقق أهداف المنظمة.⁽³⁾ ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثلاً لتحفيز والقيادة والتأثير، إلا أن كلها تدور حول معنى واحد، و هو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة باعتبار أن كل مدير يعمل مع أفراد، فيجعل لكل مدير أن يؤمن الظروف التي تحفز المرؤوسين على العمل بجدارة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة، فمن خلالها يتم توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور و الرواتب والترقية، و أخرى داخلية مثل تقدير الآخرين والحوافز المعنوية. فهناك حاجة لأن يمارس المسير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه وتوفير المزيج المناسب من هذه الجوانب في الأوقات المناسبة وبالقدر المناسب.

1- مزايا التوجيه: للتوجيه عدة مزايا يمكن ذكرها في النقاط التالية:

أ – زيادة ثقة المرؤوسين في رؤسائهم وهذا من خلال التحفيز والتوجيه بما يوفق عملية التعرف على خصائص أعضاء المنظمة وسلوكهم واتجاهاتهم.

⁽¹⁾ علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع معهد الإدارة العامة، الكويت، 1986، ص77.

⁽²⁾ دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص88.

⁽³⁾ علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص27.

ب- تخفيض الفجوة التي بين المستويات الإدارية وتشجيع التعاون لتحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستخدام الصائب لأنماط القيادة للظفر بثقة أعضاء المنظمة وتأكيد قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.

ج- الاستعمال الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعزز الاستعداد والرغبة عند أعضاء المنظمة من أجل تحسين الأداء و رفع المستوى الإنتاجي.

د- تحقيق كفاءة الأوامر والتعليمات التي تنجم عن الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التوظيف القانوني و الصائب للأوامر والتعليمات بما يحقق الموافقة السريعة والفعالة لاحتياجات العمل.⁽¹⁾

وتقوم وظيفة التوجيه على نشاطين محوريين هما:

أ- إصدار الأوامر: تستوجب عملية إصدار الأوامر فهم الرؤساء لعملية تنفيذها وحدود التنفيذ قبل إبلاغ المرؤوسين لتطبيقها. ومن المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر ما يلي:

- على الأوامر أن تكون موضوعية وتناسب مع طاقات وقدرات المرؤوسين.

- يجب أن تكون الأوامر واضحة للمرؤوسين بحيث تلم بكافة الجوانب المطلوب تنفيذها.

- يفضل أن تتناول الأوامر صورة واضحة لما يجب تنفيذه.⁽²⁾

- تبرير متخذ وصاحب القرار للأسباب التي جعلته يصدر هذه الأوامر.

ب- تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر:

يتم تحفيز العاملين عن طريق الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين وذلك من أجل إحترامهم و إخلاصهم للمنظمة وبث روح الفريق الواحد.

- العوامل المؤثرة على الحوافز:

✓- المحددات الفردية: حيث أن الأفراد يتفاوتون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى اختلاف الحوافز فإن ما يحفز فرد ليس بالضرورة محفز لفرد آخر.⁽³⁾

✓- خصائص الوظيفة: كل وظيفة لها صفات ومهام معينة يستوجب توفرها في شاغلها، وبالتالي يكون لكل وظيفة طريقة لتحفيز القائمين عليها.

✓- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة: تتمثل هذه الممارسات في اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية، حيث أن كلها تجعل الموظف يؤدي عمله على أكمل وجه.

- أنواع الحوافز

✓ الحوافز المادية: والتي تأتي على شكل زيادة في الأجور أو نسبة مئوية من الأرباح.

(1) محمد سلطان، علي شريف، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2) محمد الصبري، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، وظائف المديرين التوجيه الإبداعي، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص11.

(3) دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص89.

- ✓ الحوافز غير المادية: وهي تأخذ أشكال عديدة إعطاء شهادة تقدير أو ترقية أو المشاركة في القرارات.
 - ✓ الحوافز الفردية: وهي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، المتمثلة في إعطاء حافز لأفضل موظف أو أفضل بائع وبالتالي ينبثق عنه تنافس بين مختلف أفراد المجموعة، وقد يؤثر سلبا بعدم التعاون والأناية في بعض الأحيان.⁽¹⁾
 - ✓ الحوافز الجماعية: والهدف من هذه الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بينهم.
- ج- نظريات التحفيز: يمكن إيجاز نظريات التحفيز في العناصر التالية:

- نظرية الحاجات الإنسانية:

من النظريات المعروفة نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، وهي تقوم بتنظيم الحاجات الإنسانية بشكل هرمي. وفقا لتنظيم الحاجات يتم تحفيز الأفراد حيث أنه يتم التحفيز من خلال الحاجات التي يريد الفرد إشباعها، بداية من الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم و وصولا إلى تحقيق الذات و الرضى، و الواقع التطبيقي يبين أن رضى الأفراد و الموظفين في المنظمة هو من أهم عوامل التحفيز و إن لم يتحقق ذلك فقد يؤثر ذلك سلبا على أدائهم و بالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

هذه الأنواع الخمسة من الحاجات هي:

✓ الحاجات الفيزيولوجية و هي الاحتياجات الضرورية التي يحتاجها الإنسان في حياته وهي الأكل والشرب والهواء و السكن واللباس... إلخ، لذلك فإن المؤسسات تعمل على تلبية هذه الحاجات الضرورية بتوفير الأجر المادي الملائم أو بعض الدعم لموظفيها مثل السكن الوظيفي.⁽³⁾

✓ الحاجة للأمان: يحتاج كل الأفراد أن يشعروا بالأمان من الخطر ومن التهديدات فهم يبحثون عن العمل في أمان و استقرار والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المنظمات يمكنها العمل على تحفيز الموظفين من خلال توفير الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل أو التوقيف وبتوفير العلاج المجاني لهم و المعاش بعد التقاعد.

✓- الحاجات الاجتماعية: و هي الحاجة للحصول على علاقات مع الأفراد والانتماء للمجتمع. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز الموظفين بتوفير جو اجتماعي مناسب وتنظيم تظاهرات اجتماعية و توفير الموارد المناسبة لها. كما أن هذه الحاجات تشمل أيضا الحاجات الاجتماعية خارج إطار العمل بمعنى أن يقضي الموظفون وقت مع أسرهم والأصدقاء والأقارب. فهذه الحاجات لا بد من العمل على تلبيتها من خلال منح الأجازات و العطل بالإضافة إلى تحديد أوقات العمل و التي تتوافق و تحقيق حاجاته الاجتماعية.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص131.

⁽²⁾ Nicole Aubert et autres , Diriger et motiver, secrets et pratiques, édition chihab, Alger, 1997,p13.

⁽³⁾ دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁽⁴⁾ Christian Michon, Le Marketeur fondement et nouveauté du marketing, édition Pearson, paris, 2010, p67

✓ - الحاجة للاحترام و التقدير: بعد توفير الحاجات الضرورية و الأمن والحاجات الاجتماعية فإن الموظفين يبحثون عن التقدير و الاحترام ممن حولهم. و يبحثون عن النجاح وعن تقدير المجتمع لذلك والحصول على مكانة خاصة. على هذا الأساس فإن مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم بالتحفيزات المادية والمعنوية هو من الأساليب المحفزة.

✓ - الحاجة إلى تحقيق الذات: بعد تلبية ما سبق ذكره من الحاجات فإن الموظف يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أفضل ما يمكنه مستخدماً كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود تجعل منه يشعر بتحقيق الذات و بلوغ مراده.⁽¹⁾ وقد تناولت هذه النظرية الإطار العام للحاجات التي يسعى الأفراد لتبليتها ولذلك فإن المنظمات تعمل على مساعدة العمال و الموظفين لتلبية هذه الحاجات كأداة للتحفيز العاملين.

- نظرية التحفيز إي آر جي Clayton Paul Alderfer ERG:

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

✓ احتياجات البقاء: وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة

✓ احتياجات الارتباط: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة

✓ احتياجات النمو: وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

- نظرية هيرزبرج للتحفيز:

وتقوم هذه النظرية على أساس مفاده هو أن العمل في حد ذاته هو المصدر الرئيسي لتحفيز المستخدمين، وهناك صنفين من العوامل التي تؤثر في المستخدمين و هما على النحو التالي:

قول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

✓ المجموعة الأولى التي يسميها هيرزبرج العناصر الصحية للتحفيز تشمل:⁽²⁾

- الاستقرار في الوظيفة بمعنى الشعور باستمرارية ديمومة الموظف في عمله وعدم شعوره بأي تهديدات كالفصل أو التوقيف.
- المكانة المناسبة وهي تتمثل في المركز الوظيفي للمستخدم و السلطات و المهام الموكلة له بالإضافة إلى أوقات العمل والمكان المناسب و المحترم للعمل مثل المكتب المناسب و الذي يتوافق و مكانته في المنظمة.
- الأجر المادي الملائم وتشمل كل ما يتحصل عليه الموظف و يتقاضاه من اجر بالإضافة إلى المميزات مثل توفير العلاج و التطبيب والإجازات المدفوعة و كذلك وسائل النقل و المواصلات.
- العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل الجيدة ويقصد بذلك الظروف التي يجد العمال فيها راحتهم النفسية وظروف العمل الملائمة من حيث متطلبات الأمان و الوقاية، وتوفير المعدات و الأدوات اللازمة لإنجاز العمل و النشاطات المنوطة بهم.

وفقاً لهذه النظرية فإن توفير العناصر السابقة الذكر يجعل العامل يشعر بالرضى ولا يشعر بالتحفيز. أي أنها عوامل يجب تلبيتها

⁽¹⁾ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003، ص352.

⁽²⁾ Armand Dayan et autres, manuel de gestion, volume 1, édition ellipses, paris, 1999, p265.

ولكنها ليست كافية للتحفيز بل إن نقصها و عدم تلبيتها يمكن أن يعتبر عاملا مثبطا ومصدر إحباط للعمال و بالتالي يكون لذلك الأثر السلبي على أدائهم.

✓ المجموعة الثانية تتمثل في العناصر التي يسميها هيزبرج مجموعة العناصر المحفزة وتشمل ما يلي:

• العمل المناسب و الذي من خلاله يمكن التماس رضى العمال و إهتمامهم أي العمل الذي يحقق اهتمامات العمال و يتوافق مع قدراتهم.

التقدير و الاحترام أي التقدير من الرؤساء والزملاء في بيئة العمل التي يؤدي فيها وظائفه الموكلة إليه.

• توفير فرص الترقية و يقصد بذلك شعور العمال و المستخدمين بوجود فرص حقيقية للترقية في المناصب و الزيادة في الدخل و الامتيازات.

• الشعور بتحمل المسؤوليات أي وجود فرص تمنح للعاملين و التي من خلالها يشعر ويتحمل المسؤوليات و كذلك اتخاذ القرارات في مستوياتهم و قيادة الآخرين.

• القدرة على تحقيق الإنجازات وهي توفير الظروف المناسبة التي تجعل من العمال يشعرون بإمكانية تحقيق الإنجازات و تجاوز الأداء التقليدي المطلوب منهم.

تعتبر هذه العناصر هي التي تحفز العمال و الموظفين حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى العوامل لا تؤدي إلى التحفيز ولكن عدم تحقيقها يؤدي حتما إلى عدم الرضا عن العمل أما بالنسبة للتحفيز فيتحقق من خلال المجموعة الثانية. و يمكن القول أن هذه النظرية تنفق إلى حد ما مع نظرية إي آر جي في أن الحاجات قد يتم تلبيتها في آن واحد و تتوقف مع نظرية ماسلو في أن الحاجات الأساسية يجب تلبيتها أولاً.⁽¹⁾

- نظرية الحاجات الأساسية دافيد ماك ليالند David Mak Leland: وفقا لهذه النظرية نجد أنه هناك ثلاثة حاجات أو دوافع أساسية حسب الحالات والمواقف المختلفة داخل المنظمة و هي كما يلي:

✓ - الحاجة إلى الإنجاز: تتمثل هذه الرغبة في التميز و العمل على تحقيق نتائج جيدة في الوظائف و النشاطات التي يقوم بها الموظف و تعتبر الحاجة للإنجاز من الدوافع المكتسبة، أي أنها تكون كنتيجة لتجارب الموظف و خبراته و ما تعلمه من قبل، فدافع الإنجاز يمكن أن نعتبره من الدوافع المكتسبة و التي يمكن أن نلاحظها حتى في الأطفال و قد تنمو معهم.

✓ - الحاجة إلى النفوذ: لا شك أن رغبة الأفراد في السيطرة على ما هو حولهم من موارد مادية و بشرية و الأحداث هو المصدر الأساسي للحاجة إلى النفوذ ، فالفرد يشعر بالرضى حينما يحس بتأثيره في توجيه الأفراد و الموارد و الأحداث من حوله ويفضل عموم الأفراد العمل في الأماكن و المناصب التي تتيح لهم السيطرة على الأفراد الآخرين من خلال توجيههم و تحديد مهامهم.⁽²⁾

✓ - الحاجة إلى الانتماء: يقوم دافع الانتماء من حاجة الفرد أو الموظف إلى أن يكون جزء من مجموعة من الأفراد أو من حلقة اجتماعية، معنى ذلك أن يكون مقبولا من مجموعة من الأفراد و أن يعتبر واحد منهم و يتوقع أن يحصل منهم على الاحترام و التقدير بالإضافة إلى الاهتمام والرعاية من قبلهم، و تجدر الإشارة إلى أن المصدر الأساسي لإشباع الحاجة للانتماء هو قبول الفرد

⁽¹⁾ Nicole et autres ,op-cit, p17.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2003، ص266.

من طرف المجموعة، و العكس يعتبر مصدر تدمر بالنسبة له كما أن نبذ المجموعة للفرد يجعله يشعر بالإحباط. (1)

- نظرية الثواب والعقاب كأداة للتحفيز. وتقوم هذه النظريات على أساس أن تحفيز الفرد يتم على أساس خبراته السابقة، فإذا وقع حدث و تعرض إلى عقاب فإن احتمال سلوكه سوف لن يتكرر، وسيحاول عدم التورط بمثل هذه الأخطاء مستقبلاً.

رابعاً: الرقابة

تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة للعملية الإدارية حيث تكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وفي حالة اختلافها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها، وتتعدد الإجراءات الواجب اتخاذها حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها، فهناك إجراءات قصيرة الأجل، تستخدم إذا كانت الانحرافات ناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير، وقد تكون الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل، إذا كانت الأسباب تُعالج في المدى البعيد كامتلاك المعدات و التجهيزات الكبيرة مثلاً. (2) ويرى العديد من الإداريين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين وظيفتي التخطيط والرقابة، حيث ينظر الكينيون على أنهما وجهان لعملة واحدة فإذا لم تكن رقابة فلا يكون هناك معنى لعملية التخطيط وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. كما أن الرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء، و إن هناك علاقة تلازم بين الرقابة والتخطيط حيث لا توجد رقابة إلا إذا وجدت الأهداف والخطط. (3)

1- تعريف الرقابة:

يعرف هنري فايول الرقابة على أنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية و التعليقات المحددة والمبادئ المقررة وهي تسعى إلى تبيان نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها و تتضمن عملية الرقابة هذه كل الأشخاص والأشياء و التصرفات". (4)

أما العالمان هيكس و جوليت Gullet and Hicks فقد عرفا الرقابة على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث و إذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة". (5) كما يعرفها كونتر و أودنول Koontz and Odonnell بأنها "قياس وتصحيح لأنشطة أداء المرؤوسين وذلك للتأكد من أنه يجري إنجاز أهداف وخطط الشركة التي ترغب في تحقيقها". (6)

2- خصائص العملية الرقابية: إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة ما يلي:

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 290.

(2) محمد سلطان، علي شريف، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3) عبوي زيد منير، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة، بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2005، ص 174.

(4) الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سبق ذكره، ص 326.

(5) محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، وظائف المديرين الرقابة الإبداعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزء الخامس، الإسكندرية، 2006، ص 7.

(6) كمال محمد المصري، مبادئ الإدارة و التخطيط، جامعة الإسراء، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين، 2016، ص 196.

أ- الملائمة: يجب أن يتناسب النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة هي تحتاج لنظام سهل وبسيط، أما المنظمات الكبيرة ذات الأعمال المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تتوافق و حجم النشاطات وتنوعها.

ب- توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتماثل التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام، فلا حاجة لنظام مراقبة تتجاوز تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه.⁽¹⁾

ج- الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين بالمنظمة.

د- المرونة: بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتفق و تغيرات الظروف البيئية.

هـ- الفعالية: أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المرجوة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء و أسبابها و العمل على تجاوزها عند وقوعها.⁽²⁾

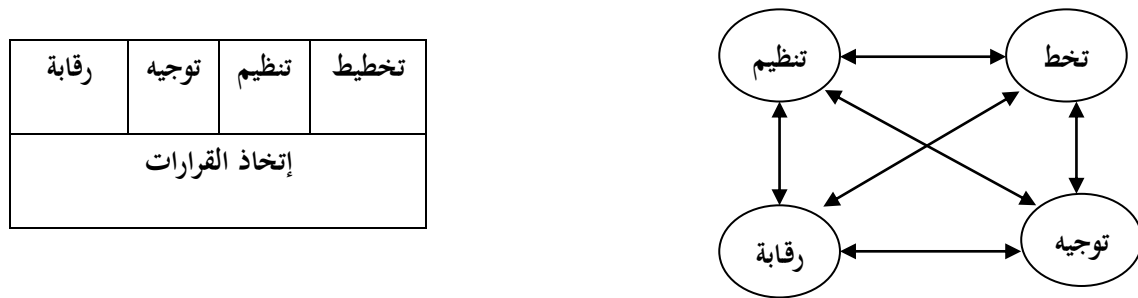
3- عناصر العملية الرقابية:

لكي يتم التأكد من أن ما تم الوصول إليه مطابق لما يلزم تحقيقه يجب توفر مقاييس أو معايير لقياس ما تم تحقيقه، حتى يمكن الحكم على أن ما تم مطابق أو غير مطابق لما هو مراد إتمامه، وبدون قياس الأداء لا يمكن معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما هو مراد إتمامه تمهيداً لمعرفة أسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد عناصر العملية الرقابية كما يلي:

أ- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية و قياس الأداء.

ب- معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم تحقيقه وبين ما هو مراد تحقيقه و أسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها.⁽³⁾

الشكل (1-1) الوظيفة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁽¹⁾ الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 347.

⁽²⁾ البرزنجي حيدر شاكر، الهوسي محمود حسن، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014، ص 157.

⁽³⁾ النجار عبد العزيز، الإدارة الذكية ، التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 231.

المطلب الثاني: ماهية القرارات وأهميتها في الإدارة

أولاً: تعريف القرار.

يتجلى معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المختلفة التي وضعها المفكرين، فالقرار الإداري عند تاننباوم و زميلاه ويشلر و ماساريك R. Tannenbaum, I. Weschler, F. Massarik هو: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".⁽¹⁾

أما نيجرو Nigro فيعرفه على أنه "الاختيار الواعي بين البدائل المتوفرة في موقف معين. ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة شاملة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها الأهداف المرغوبة".⁽²⁾

ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على المفاضلة و الاختيار المدرك للغاية التي لا تكون في أغلب الحالات استجابة آلية أو ردود فعل مباشرة".⁽³⁾

كذلك يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتوفرة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، ويتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.

وعليه، فإنه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفقاً للمعلومات والبيانات في بيئة العمل و المتعلقة بالمشكلة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب. وتجدر الإشارة إلى أن كل من مصطلح إتخاذ القرارات و مصطلح صنع القرارات يستخدمان في أغلب الأحيان كمصطلحين مترادفين يؤديان نفس المعنى، والقرارات ينبغي ألا تتخذ مجرد إرضاء طرف معين إذ أنها تتعلق بالمستقبل الذي قد يكون مجهولاً كما قد يتضمن المخاطرة في العديد من الحالات.⁽⁴⁾

ويعرفه فرانكلان و تيري بأنه "اختيار انطلاقاً من بعض المعايير لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة".⁽⁵⁾ نستخلص من هذه التعاريف السابقة أن القرار الإداري هو اختيار التصرف أو السلوك المناسب، لإنجاز غاية أو مجموعة من الغايات التي يرغب متخذ القرار بتحقيقها أو بلوغها.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات في الإدارة.

إن موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، فبالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على

⁽¹⁾ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 64.

⁽²⁾ نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 73.

⁽³⁾ Jean François Dhénin, Brigitte Fournie, 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise, Edition Breal, Paris, 1998, p175.

⁽⁴⁾ جلدة سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 13.

⁽⁵⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 128.

مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال الكثير من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي تأثر بها وتؤثر على الآخرين فوظيفة المدير التنفيذي مثلاً تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فهو يتخذ قراراً عندما يوقع خطاباً أو يجيب على سؤال أحد موظفيه، أو حين يعين رئيساً لأحد الأقسام أو يوافق على عطلة موظف ما، أو يفرض عقوبة، أو يقوم بتحفيز الموظفين... الخ.⁽¹⁾

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة فهي قد حظيت بأهمية بالغة حيث أنها تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، ولعل تجارب العلاقات الإنسانية في الصناعة تعد خير دليل على أهمية هذه الجماعات في المنظمات الإدارية، والجماعة الإنسانية هي خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة تشكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير، وهذه مجموعها تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الإدارية، ومن أمثلة الجماعات الصغيرة هناك اللجان، والمجالس، والأسرة، والنقابات، والنوادي، والجمعيات المهنية وغيرها.

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، فإن أهمية اتخاذ القرارات تتزايد بتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضاعف حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة. ويعود السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع بأكمله.⁽²⁾

إضافة إلى ذلك فإن لاتخاذ القرارات أثر كبيراً في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بنشاطات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر في القرار، إضافة إلى القرارات التنظيمية و هي القرارات التي يتخذها المدير أو الفرد بصفته عضواً في التنظيم الإداري للمنظمة، وبالتالي فإن القرار يمس المنظمة سواء كان بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويتخذ القرار بصفته الرسمية وبالسلطة التي يخولها له التنظيم الذي يعمل فيهدون أن ننسى القرارات الفردية أو الشخصية وهي التي يتخذها الفرد كشخص عادي تؤثر في حياته وكيانه الشخصي فقط وهو الوحيد دون غيره القادر على اتخاذها.⁽³⁾

ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرارات تستوجب تحليل كمي يستند على الطرق الرياضية المختلفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرتقبة، حيث يستدعي ذلك استعمال النماذج الرياضية ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرار على اتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف المرجوة في مواجهة العقبات التي تحيط بالقرار وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة.⁽⁴⁾

ومن واقع ذلك كله، نجد بأن هناك تطورات نظرية أخرى في اتخاذ القرارات تعنى بالمزج بين العناصر السلوكية والتحليل الكمي

⁽¹⁾ Ghedjghoudj el Hadi, Management stratégique les différentes approches, édition opu ,Alger, 2013, p196.

⁽²⁾ جلدة سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁽³⁾ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 258.

⁽⁴⁾ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 31.

لاتخاذ القرارات مع بعضها، في حين كان ينظر إليها سابقاً على أنهما مجموعتين منفردتين، وبأن المفاهيم الكمية غير قابلة للإضافة مع النظريات الوصفية للعلوم السلوكية. لذلك فقد انعكس هذا الانقسام على القرارات الإدارية في شكلين نوعي وكمي. فالنهج التحليلي النوعي يركز بشكل أساسي على تقدير المدير متخذ القرار وخبرته وحكمه الشخصي، أما النهج الكمي فيستند فيها المدير متخذ القرار على الحقائق الكمية أو البيانات و المعلومات المرافقة للمشكلة التي هي محل الدراسة، ويتناول مصطلحات رياضية تمثل الأهداف والمعوقات والعلاقات التبادلية الموجودة بين متغيرات المشكلة، ثم باعتماد على طريقة واحدة أو أكثر من طرق التحليل الكمي فإن قرار المدير متخذ القرار يستند على الجوانب الكمية للمشكلة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على القرار في الإدارة.

تتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري في ما يلي:

أولاً- عوامل البيئة الخارجية:

و هي المتغيرات الخارجية التي تعمل في وسطها المنظمة، ولا تستطيع أن تتحكم فيها بل أنها تخضع لها ومن أمثلتها:

- 1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية للمجتمع.
- 2- التطورات الثقافية و التكنولوجية كاختراع الحاسب الإلكتروني، و هو الذي يلعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في بلوغ و إدراك الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.
- 3- الظروف الإنتاجية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين درجة المنافسة في السوق.⁽¹⁾

ثانياً- عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- 1- نظم للمعلومات داخل المؤسسة و التي تفيد متخذ القرار بشكل كبير.
- 2- درجة العلاقات التنظيمية بين المستخدمين و الإدارات و الأقسام في المنظمة.
- 3- مستوى المركزية وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- 4- البرامج و السياسات المعتمدة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- 5- مدى توفر الموارد المالية والبشرية و الفنية للمؤسسة.⁽²⁾

ثالثاً- عوامل نفسية وشخصية:

وهي عوامل لها صلة باتخاذ القرارات حيث أنها تؤثر في المفاضلة بين البدائل و ينشأ بها نتائج تنعكس على القرار وتتفرع إلى قسمين:

- 1- **العوامل النفسية لمتخذ القرار:** وتبرز في البواعث الداخلية للشخص و كل ما له علاقة بالمحيط النفسي الذي يعيش فيه وأثره

⁽¹⁾ Ghedjghoudj el Hadi, op-cit, p35.

⁽²⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص136.

في عملية إتخاذ القرار كما أنها تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار و المستشارين والمساعدين الذين يشاركونه القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

2- العوامل الشخصية لمتخذ القرار: تستند القرارات على كثير من العوامل الشخصية للفرد قبل وصوله إلى التنظيم، فلكل فرد شخصيته المرتبطة بالأفكار و ذات الصلة بالمعتقدات و العادات التي يتحلى بها و تؤثر على القرار الذي سيتخذه.⁽¹⁾ ومن أهم هذه العوامل:

- أ- مدى فهم المدير العميق والشامل للأمور وذلك لإدراكه للمعارف الإنسانية.
- ب- مدى قدرة المدير على التوقع نظرا لفهم ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة، وهو ما يجعله قادرا على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة المشاكل و الأزمات التي قد تواجهها.
- ج- مؤهلات متخذ القرار وتخصصه في مجال الإدارة لإحاطته بالأساليب العلمية للإدارة.⁽²⁾
- د- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.
- هـ- أهداف متخذ القرار وأغراضه الشخصية و التي قد تكون مختلفة عن أهداف التنظيم، فهي تؤثر بشكل مباشرة في أسلوب إتخاذ القرار.

رابعاً- العوامل التي تؤثر على القرار:

- 1- تأثير التردد في إتخاذ القرار:** يعتبر التردد في إتخاذ القرار من بين العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب هذا ما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في إتخاذ القرار هو علاقة القرارات بالمستقبل، الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحصل فيه بشكل متقن، هذا ما يدفع متخذ القرار إلى إتخاذ القرارات في ظروف التأكد أو في ظروف عدم التأكد أو تحت درجة المجازفة أو الظروف المتغيرة.
- 2- تأثير عنصر الزمن:** يخلق عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، حيث أن زيادة الفترة الزمنية تمكن متخذ القرار من تحليل المعلومات المتوفرة بشكل أكبر واقتراح أكثر عدد ممكن من البدائل، وبذلك تكون النتائج أقرب إلى الصواب والعكس صحيح.

3- تأثير الأهمية: إن زيادة أهمية القرار تؤدي إلى زيادة جمع المعلومات المرتبطة به، وتتوقف أهمية أي قرار على العوامل التالية:

- أ- درجة تأثير الأفراد بهذا القرار.
- ب- كلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكلفة الناشئة أو العائد المتوقع عنه مرتفعا.
- ج- الوقت اللازم لاتخاذ، حيث يزداد القرار أهمية إذا احتاج متخذ القرار إلى وقت أطول.
- د- تعدد وتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تواجه عمليات إتخاذ القرارات.⁽³⁾

(1) نامر البكري، حاتم جاسم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية و أثره في إتخاذ القرار الإستراتيجي، دار أجد للنشر، عمان، 2015، ص51.

(2) كورتل فريد، حناش حبيبة، المرجع السابق، ص137.

(3) كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص138.

المبحث الثاني: مراحل عملية صنع القرارات و تصنيفاتها.

تمر عملية اتخاذ القرار عبر عدة مراحل، كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات وذلك من أجل الوصول إلى قرارات هادفة ورشيده، وتختلف خطوات اتخاذ القرارات وأساليب ترتيب مراحلها باختلاف متخذي القرارات.

المطلب الأول: مراحل عملية صنع القرار.

أولاً: تشخيص المشكل وجمع المعلومات.

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، والبحث عن الأسباب بموضعية ومن ثم طرح درجة و أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أهدافها و أسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها⁽¹⁾. و عليه فإن تحديد الهدف يأتي مباشرة بعد تشخيص الأسباب لذا إن أول خطوة يخطوها متخذ القرار بعد إيجاد المشكلة هي تحديد الهدف المراد الوصول إليه. والهدف عبارة عن نتيجة أو غاية محددة توضع في صورة كمية وزمنية ونوعية، كما أن تحديد الهدف بدقة ووضوح يساعد صانع القرار على تحديد الطرق المناسبة لتحقيقه، وعلى تحديد المعايير المناسبة لقياس مدى النجاح في تحقيق أهداف القرار.⁽²⁾

1- جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً صحيحاً، وطرح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يتركز على مدى استطاعة متخذه في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها متخذ القرار إلى البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.⁽³⁾

ومن أجل الوصول إلى تلك الأنواع على المدير أن يراعي عوامل أساسية في جمع المعلومات ويحدد أكفأ الطرق والوسائل والأدوات للحصول إلى المعطيات والحقائق الواقعية، كما أن على المدير استعمال أسلوب العصف الذهني لنقد وتقدير البيانات والمعطيات المتوفرة و التي تساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرار صائبة وعقلانية.⁽⁴⁾

2- مواصفات المعلومات:

يمثل جمع المعلومات الملائمة عنصراً هاماً و حاسماً في عملية صنع القرار الرشيد. و تستخدم عدة طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات، منها إجراء المقابلات والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق. و هناك أربعة عوامل لها دور هام

(1) محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص175.

(2) عبد الله رابع سرير، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص64.

(3) زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، دراسة حالات تسويقية وإدارية مدخل منهجي تطبيقي، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص162.

(4) محمد حميد الرصيغان العبادي، المبادئ العامة للقرار الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص21.

في جمع المعلومات و هي: صلة المعلومات بالموضوع، والتوقيت، والحجم، والدقة.⁽¹⁾

ثانياً: تحليل البيانات وتحديد الحلول البديلة.

1- تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات و المعلومات اللازمة من مصادرها المختلفة يبدأ صانع القرار في تحليلها بوسائل التحليل المختلفة كالتحليل المنطقي، الرياضي، الكمي والكيفي... الخ وهو بذلك يقارن بين الحالات التي تحققت فيها الأهداف والنتائج المرغوبة، والحالات التي أخفقت في الوصول إلى النتائج المحددة. كما يقارن بين نتائج القرارات السابقة والقرارات الحالية، وبذلك يتعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الغايات المحددة. وهذا بدوره يساعد صانع القرار على التقييم الدائم والتحليل المستمر للنجاحات و الإخفاقات في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إن مثل هذا التحليل لا بد وأن يتوج بحلول بديلة تسهم في تفعيل القرار وترشيده⁽²⁾.

2- البحث عن الحلول الممكنة:

تبعاً لنوع وطبيعة المشكلة وبناءً على البيانات و المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ودراستها يتم البحث عن الأساليب التي يمكن إتباعها للوصول إلى الحل وفي حالة التوصل إلى أكثر من طريقة لحل المشكلة يجب تقييم كل حل مع إظهار نقاط القوة والضعف والتكلفة المادية المتوقعة بصورة تقريبية لتطبيق الحل.⁽³⁾

أما في حالة المشاكل ذات الأبعاد المتعددة يجب أن تقوم الإدارة بتكليف الأجهزة المتخصصة ومجموعات بحوث العمليات بمهمة الدراسة والبحث عن أفضل الحلول والبدائل وتقييمها و تحليلها باستخدام الأساليب العلمية وأساليب بحوث العمليات ومما هو جدير بالذكر أنه يمكن الاستعانة بالحاسبات الآلية وما توفره من مجموعات البرامج الجاهزة التي تتناسب وطبيعة المشكلة للوصول إلى الحلول المطلوبة بدقة وسرعة كبيرة. ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: حالة المنظمة في السوق، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية و البشرية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري القائم على التصور والتوقع وخلفية الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً حسب الأهمية لكل بديل من تلك البدائل.⁽⁴⁾

3- تحديد واختيار البديل المناسب:

بعد الانتهاء من المفاضلة بين البدائل المختلفة للحل يتم عرضها على متخذ القرار مع تبيان نقاط القوة والضعف والتكلفة المادية لكل حل ويقوم بدراسة البدائل المختلفة لحل المشكلة واختيار أفضلها بناءً على الإمكانيات المتاحة للمنظمة والقيود التي قد لا يراها الباحثين، وتسمى عملية الاختيار بين البدائل بالقرار ويمكن للرئيس أو القائد أن يرفض جميع البدائل المطروحة وفي هذه الحالة يجب أن يوضح لمؤوسيه الأسباب التي يبني عليها قراره حتى لا يصيبهم الإحباط، وتكون لديهم قناعة بتنفيذ القرار ولكن

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص15.

⁽²⁾ Armand dayan et autres, op-cit, p294

⁽³⁾ خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص57.

⁽⁴⁾ علاء عبد الرزاق السلمين، نظم دعم القرارات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص18.

ذلك لا يعتبر حتمي في بعض المواقف التي تحتاج إلى القرار السريع الحاسم وعندما يكون عنصر الوقت هو عنصر الفصل لذلك يعتبر الوقت من العوامل المؤثرة على القرار ويظهر ذلك في المجالات العسكرية، والمجالات المستعجلة، وظروف الأزمات.⁽¹⁾

ثالثاً: تحليل القرار.

ينطوي القرار على مخطط أو برنامج يحدد له أجل لتنفيذه وكل أجل مرتبطة بالمستقبل و الذي قد يكتنفه الغموض، وتعتبره عوائق متنوعة سياسية واقتصادية واجتماعية. لذا فعملية تحليل القرار ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:⁽²⁾

- 1- الآثار المستقبلية وعمما إذا كان القرار قصير الأمد أو بعيد الأمد و إلى مدى ما تحتاج المؤسسة في المستقبل له.
- 2- آثار القرار على مجالات العمل الأخرى للمنظمة ككل، وعمما إذا كانت ذات صيغة دولية أم وطنية، وهل تدفع بالعمل إلى الأمام في مجال معين على حساب مجالات أخرى أم لا.
- 3- الاعتبارات المعنوية وما يتعلق بثقافة المؤسسة ونظرتها العامة، وما إذا كان القرار المتخذ يعزز الوحدة ويقوي العلاقات داخل التنظيم أم الأمر على العكس من ذلك.
- 4- مدى تكرار الاحتياج إلى اتخاذ القرارات ذاتها وعمما إذا كانت هناك دواع لاتخاذ القرار نفسه في كل مرة . وهل يحول القرار إلى سياسة رسمية مستديمة أم لا.

يساعد هذا التحليل على تحديد المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار. وينبغي عموماً اتخاذ القرارات في أدنى مستوى اختصاص تتوفر فيه المعرفة التفصيلية والخبرة المطلوبة. كما ينبغي أن تتخذ القرارات في المستوى الذي يخدم جميع مكونات المؤسسة ويحقق الأهداف الكلية بشكل جيد. وتحدد هذه الاعتبارات معاً التسلسل الهرمي للأنشطة في المؤسسة، بحيث إذا كانت الإجابة عن العوامل السابقة عالية الدرجة يتخذ القرار من قبل المسؤول التنفيذي الأعلى.⁽³⁾

رابعاً: تنفيذ القرار و متابعته.

بعد التوصل إلى الحل الملائم للمشكلة محل إتخاذ القرار، والقابل للتطبيق فإنه يتم تطبيق وتنفيذ القرار في المجال المتصل بالمشكلة مع مراعاة ما يلي:

- 1- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومدى نجاح القرار في الوصول إلى الهدف المراد الوصول إليه.⁽⁴⁾
- 2- إن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، يضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

⁽¹⁾ خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁽²⁾ محمد حميد الرصيفان العبادي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁽³⁾ عبد الله رابع سرير، مرجع سبق ذكره، ص72.

⁽⁴⁾ حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص21.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.⁽¹⁾

للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.⁽²⁾ وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد منها ما يلي:

- 1- اشتراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
 - 2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
 - 3- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مع الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد وذلك إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية وبترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.⁽³⁾
- مما سبق ذكره يتضح أن عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية، وتتداخل فيها عدة عوامل سياسية، واجتماعية، واقتصادية، ونفسية وسلوكية... الخ. وهذا ما دفعنا إلى توضيح مراحل صنع القرار، وتسهيل عملية اتخاذه خاصة وأن تعدد المراحل إلا نتيجة لإختلاف المشكلات وتعقدها أحياناً وبساطتها أحياناً أخرى، وما هو مطلوب في اتخاذ القرار ليس بطول وكثرة عدد المراحل، إنما بجودة و أداء كل مرحلة من مراحل المحددة بالشكل الصحيح، مع مراعاة المبادئ والأسس التي تحتوي عليها كل مرحلة من تلك المراحل.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات.

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمنظمة.

تصنف القرارات على أساس هذا المعيار إلى عدة أنواع هي كالتالي:

1- قرارات ترتبط بالأفراد:

ومن أمثلتها القرارات التي تتعلق بتحديد مصادر وأساليب الاختيار وتعيين القوى العاملة، قواعد تحليل وتقييم الوظائف، كيفية دفع الرواتب والحوافز، طرق الترقية، معالجة التأخير والغياب، سيرورة العمل، وكذلك قرارات تخص علاقات المؤسسة بالجهات أو الجماعات الخارجية.

(1) زحاف محمد، مؤذن بوجعة، صنع القرار وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية أدرار، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي البيض، العدد الأول، ماي 2016، ص 22.

(2) Armand dayan, op-cit , p107

(3) خليل محمد الشماع، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 111.

2- قرارات ترتبط بالوظائف الإدارية:

وتتعلق بالأهداف المراد إنجازها، الإجراءات اللازم إتباعها، سياسات وبرامج العمل، أسس اختيار المديرين، تدريبهم وترقيتهم وفصلهم... الخ، أساليب التحفيز و الاتصال وتحديد المعايير الرقابية، نوع القيادي المناسب و المركزية و اللامركزية.⁽¹⁾

3- قرارات ترتبط بالإنتاج:

ومن أمثلة تلك القرارات، القرارات التي تتعلق بموقع المنظمة، الآلات المستعملة وطريقة الحصول عليها، تصميم المصنع، أساليب الإنتاج، مصادر المواد الأولية، كمية المخزون... الخ.⁽²⁾

4- قرارات ترتبط بالتسويق:

وتشتمل على القرارات الخاصة بنوعية السلعة، تحديد الأسواق التي سيتم تصريف منتوجاتها إليها، بحوث التسويق، وسائل نقل وتخزين المنتجات، خدمات ما بعد البيع ووسائل الإعلان والدعاية لترويج السلعة.⁽³⁾

5- قرارات ترتبط بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال وطرق الحصول عليه، تحديد معدلات الأرباح وطريقة توزيعها.

ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها.

وفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف القرارات على النحو التالي:

1- القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات التي يستوجب إنجازها فترة زمنية طويلة نسبياً، وتتطلب أموال طائلة لتنفيذها والاهتمام الكافي بالأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و تحليلها، تقوم على الاستعانة بآراء ومقترحات خبراء ومستشارين ومساعدين ومتخصصين، و أيضاً على دراسات علماء الاجتماع أو الاقتصاد أو النفس وبالمخططين، ورجال السياسة لمعرفة طبيعة وأبعاد المشكلة، كما تقوم بإشراك جميع الأطراف المعنية بالمسألة لتنفيذ القرار بالشكل المناسب. و تتميز القرارات الإستراتيجية بأهمية وقيمة آثارها ونتائجها على حاضر ومستقبل المؤسسة، وهو ما يجعل أمر اتخاذها منوطاً للإدارة العليا، كونها قرارات هامة ومعقدة تتصل بالسياسة العليا وتتطلب جهداً ووعياً كبيرين ومستوى عالي من الفهم.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

⁽²⁾ Christian Michon, le Marketeur, Fondements et nouveautés du marketing, édition pearson, Paris, 2010, p176.

⁽³⁾ André Boyer et autre, panorama de la gestion Marketing , production, finance, ressources humaines, stratégie, les édition chihab, Batna, 1997, p65

⁽⁴⁾ Martin Ricketts , The Economics of Business Enterprise An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm ,3rd édition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2002, p278.

2- القرارات التكتيكية: وهي قرارات تتخذ من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة الوسطى، تهدف إلى تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف، ترجمة المخطط، تحديد اتجاه العلاقات بين العاملين، تحديد كيفية توجيه الموارد المادية أو البشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3- القرارات التنفيذية: وهي قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق بالعمليات الروتينية والمتكررة باستمرار، هذا النوع من القرارات منوط للإدارة المباشرة أو التنفيذية، في غالب الأحيان لا تتطلب جهدا وبموت كبيرين لاعتمادها على خبرات وتجارب سابقة لمتخذيها⁽¹⁾.

ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها .

وتصنف إلى نوعين من القرارات:

1- القرارات المبرمجة:

وهي قرارات بسيطة تتخذ لحل المشكلات اليومية، التي لا يحتاج اتخاذها إلى تفكير طويل لذلك تقوم الإدارة العليا بتفويض الإدارة الوسطى صلاحية اتخاذها، وهذا لاستثمار جهدها ووقتها في اتخاذ القرارات غير المبرمجة، ومن أمثلة تلك القرارات المبرمجة التصاريح الخاصة بدخول و خروجاً لموظفين قبل مواعيد العمل، القرارات الصادرة لتنصيب العمال و ترقيةهم بالإضافة إلى القرارات التي تتضمن العقوبات و الخصم...الخ.

2- القرارات الغير المبرمجة:

هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كإبتكار و تطوير نوع جديد من المنتجات، الدخول إلى أسواق جديدة لتسويق المنتجات وقرارات التوسع وقرارات الاندماج مع مجموعات أو منظمات أخرى، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.⁽²⁾

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.

تصنف القرارات الإدارية من حيث أساليب اتخاذها إلى نوعين هما:

1- القرارات الكيفية:

وهي تلك القرارات التي تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لعدم توفر البيانات و المعلومات اللازمة والملائمة، والتي تمكن متخذيها من تحديد البدائل واختيار البديل المناسب، وهو ما يؤدي في الغالب إلى اتخاذ حل يرضيهم بدلا من الحل المثالي.

2- القرارات الكمية:

و هي تلك القرارات التي تعتمد على قواعد وأسس علمية تمكن متخذ القرار من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف، التي يمكن تنفيذها و إيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيباً منطقياً واختيار البديل الأفضل.

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص122.

⁽²⁾ زكرياء أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لمتخذها.

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما :

1- القرارات الفردية:

هي القرارات التي يتخذها المدير بشكل فردي، بعد ما يقوم بتحديد المشكلة ووضع البدائل واختيار البديل الذي يراه مناسباً، ثم يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، يتميز هذا النوع من القرارات بالنتائج السلبية التي تنعكس على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بها، نظراً لعدم إعطائهم فرصة المشاركة وإهمال رد فعلهم حول ذلك القرار.⁽¹⁾

2- القرارات الجماعية:

وهي قرارات فعالة لكونها تتخذ بمشاركة المستويات المختلفة من العاملين بالمؤسسة وكل من يعينهم القرار من خارج المؤسسة، وبالتالي العمل على قبولها وتنفيذها. إن إتخاذ أي قرار مهما كان نوعه يتطلب من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة و التي من بينها مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرار، التي من شأنها أن تؤثر في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة ويمكن أن تقود إلى قرارات خاطئة إذا ما تمت بشكل فردي.⁽²⁾

المطلب الثالث: الصعوبات و المعوقات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات.

أولاً: صعوبات إدراك المشكلة.

لا شك أن إتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة ليس دائماً بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال المراحل المختلفة من تحديد للمشكلة أو الهدف وجمع البيانات والمعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، هي مشكلات عديدة ومتشعبة ومنها ما هو مرتبط بالمناح المحيطة بكل ما فيه من فرص وأهداف وعادات وتقاليدها وغيرها. فمتخذ القرار في حاجة مستمرة إلى بيانات ومعلومات جديدة وإضافة من أجل تحديد الهدف أو للتشخيص. و عموماً يرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

- 1- أن يكون القائمون على جمع وترتيب البيانات والمعلومات غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام الوسائل التكنولوجية المناسبة.
- 2- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في زمن ضيق.
- 3- أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تجد انسياب و تدفق البيانات والمعلومات بالشكل المناسب.
- 4- ضعف الثقة المتبادلة: تعتبر ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة من الأسباب التي لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشبوه يقلل من فعاليتها ولا يحقق النتائج المرجوة من إتخاذها.

⁽¹⁾ عمار عوادي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999،

ص112.

⁽²⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص136.

- 5- زمن اتخاذ القرار: كثيراً ما تفرض ضغوط على الإداريين اتخاذ قرارات في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.
- 6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار: إن عدم المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر عائقاً يحول دون تحقيق النشاط الإداري في المنظمة للأهداف و النتائج المرجوة، و مع تعدد أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتنوع جوانبها وازدياد اهتمام المجتمعات و المنظمات بها، يمكن القول أنها تعتبر من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي أكدت عليها العديدة من البحوث و الدراسات.
- 7- التردد في اتخاذ القرار: لما كانت القرارات تتعلق بأمر في المستقبل فإننا نلاحظ ظاهرة التردد في اختيار حل معين، ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل، ومن أسباب ذلك ما يلي:
- أ- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- ب- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- ج- تعدد الأساليب والأدوات الرقابية على تصرفات متخذ القرار، ويتولد عن ذلك الخوف و التردد والفهم السلبي للموظفين.
- د- عدم وضوح السلطات والمسؤولية وممارستها على وجه غير مرضي.
- هـ- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالدائيات لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.⁽¹⁾
- غير أنه من أجل التقليل من التردد في اتخاذ القرار ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار العوامل التي نوردتها على النحو التالي:
1. إن كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف، ومعرفة الأهداف المطلوب تحقيقها باتخاذ القرار تقلل من مشكلة التردد.
 2. إن التبسيط المبالغ فيه بعدم إدماج الأشياء غير الملموسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات النفسية عليها يعقد من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد. لذلك فمن الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات و العواطف، بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة.
 3. ليس من الممكن أن تحقق رضا جميع الأفراد، فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل المستخدمين فلا بد أن نجد في كل قرار نتخذه أفراد غير راضين عنه، وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره. و من الضروري على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار المتخذ، ويحاول كسب تعاون وثقة الجميع.
 4. من البديهي أن المدير الذي لا يتصرف و يفكر وفقاً لأسس علمية لا يمكنه أن يتخذ قرارات رشيدة، فلقد أدى تعقد نشاطات المؤسسات نتيجة التطور الملحوظ في بيئتها، الذي شهدته الإدارة في المؤسسة إلى تعقد المشاكل الإدارية ومن ثم الخلط بين أعراض هذه المشاكل مع أسبابها، بسبب عدم إعطاء المديرين الوقت والجهد الكافي للتعرف على المشكلة و عدم تبنيهم للأسس العلمية، وهو ما يترتب عنه علاج أعراض الظاهرة بدلاً من علاج المشكلة بشكل أساسي.⁽²⁾

ثانياً: عدم القدرة على تحديد الأهداف.

يعد تحديد الأهداف المراد بلوغها من الأمور الصعبة، وذلك بسبب تباين وتنوع وتداخل هذه الأهداف، حيث أن معرفتها بدقة تمكن متخذ القرار من معرفة مدى إمكانية تحقيقها من عدم ذلك، كما تساعده على معرفة السبل الملائمة لتنفيذها وما هي

(1) جلدة سليم بطرس، مرجع سبق ذكره، ص43.

(2) نفس المرجع، ص44.

المخاطر التي قد تعترضها.⁽¹⁾

ثالثاً: صعوبة تقييم البدائل.

بالرغم من أن العوامل الملموسة سهلة القياس نتيجة الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية و الرياضية، إلا أن هذا لا يمنع أن تتعرض للخطأ عند القياس، أما بالنسبة للعوامل غير الملموسة فهي صعبة التقييم نتيجة لصعوبة وضع معايير لقياسها، وإن أمكن ذلك فإن نتائج التقييم لا تظهر بسرعة وإنما تظهر على المدى البعيد.

رابعاً: صعوبة الاختيار و المفاضلة بين البدائل.

تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية اتخاذ القرارات و أكثر تعقيداً، ويعود ذلك لكونها تتطلب مجهوداً فكرياً من متخذ القرار لإجراء موازنة وتقييم بين مزايا و عيوب كل بديل من البدائل المطروحة، كما أنها تتأثر بعوامل متعددة و متنوعة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل المناسب، بالإضافة إلى أنها عملية تتسم بالتعقيد لكونها تستند إلى معلومات متشابكة و إذا تم الأخذ بعين الاعتبار الاحتمالات المستقبلية و قياسها، فإن هذه العملية تزداد صعوبة و تعقيداً كلما زادت احتمالات عدم التأكد في توقع الأحداث عند تطبيق البديل الذي تم اختياره.

خامساً: عدم الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

يؤكد الواقع التطبيقي أن استعمال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار يكون بصورة محدودة، ويرجع السبب في ذلك لصعوبة تطبيقها من جهة، ونقص الإطارات ذات الكفاءة القادرة على تطبيقها من جهة أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود نظم للمعلومات الإدارية والأبحاث والدراسات التي تشجع متخذي القرارات على استخدامها.

سادساً: عدم توفر البيانات و المعلومات.

يعد كل من نقص البيانات و المعلومات، عدم دقتها، أو حداثتها، طول الوقت اللازم لجمعها، غياب النوع المطلوب من البيانات و المعلومات، عدم توفر الآلات الحديثة لمعالجة المعلومات و حفظها من المشاكل و الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، حيث أن فعالية القرار الإداري تتوقف على مدى سلامة و دقة و كفاية البيانات و المعلومات التي تبني عليها.⁽²⁾ وهو ما يتطلب وضع خطط تضمن التطوير الإداري و إقامة نظم الإدارة بالمعلومات و توفير الوسائل، التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالبيانات و المعلومات الضرورية من خلال تنظيم عملية جمعها و تخزينها و الاستفادة منها و تسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما يخدم اتخاذ القرارات الرشيدة.⁽³⁾

(1) كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(2) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 220.

(3) كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

المبحث الثالث: الأساليب الكمية لإتخاذ القرارات و حالات إتخاذها.

شهدت عملية إتخاذ القرارات الكثير من التطورات والتي استهدفت البعض منها الفجوة بين التفسيرات النظرية والحقائق الميدانية لعملية إتخاذ القرارات، فمنظمات الأعمال أصبحت تعتمد في تحليل المشاكل التي تواجهها في مجال الأعمال على التركيز الأساسي للمدخل الكمي، وتوجيه عملية صنع القرار من خلال استخدام الأدوات و الأساليب الكمية والرياضية.

المطلب الأول: الأساليب الكمية لإتخاذ القرارات.

أولاً: البرمجة الخطية.

يمكن اعتبار البرمجة الخطية من أنسب الأساليب الكمية في تحديد أفضل مزيج من العوامل بغية تحقيق أهداف معينة، قد تكون هذا الأهداف هي التقليل من التكلفة كما يمكن أن تتمثل في العائد الأكبر أو الزمن الأقل عندما تكون فرصة استعمال هذه الموارد متعددة فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل و الحلول لاختيار أنسبها، كما تساعد على تبيان التحسينات الممكنة لاستخدام الموارد واقترح التعديلات الضرورية للحصول على أفضل النتائج و ذلك في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة.⁽¹⁾ كما يُعتمد على البرمجة الخطية كأسلوب كمي مناسب عند وجود علاقة متعددة بين المتغيرات التي تمثل ظاهرة معينة في شكل متشابك، مثال ذلك حدوث تغيرات في الإنتاج والريح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة و الأجور على مستوى المنظمة مثلاً، قد تشمل هذه المتغيرات كمية الوحدات المنتجة لآلة معينة في وقت محدد، لقاء الوحدة المنتجة من أجور العمال أو من تكاليف المواد الأولية وهكذا حيث تتواجد بين هذه المتغيرات علاقات متشعبة و مترابطة، فإنه من الممكن تحديد الوضع المثالي للإنتاج بالنسبة للتكاليف أو ساعات الإنتاج أو تشغيل الآلة أو لغير ذلك من الأهداف، و تمر البرمجة الخطية عادة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:⁽²⁾

1- جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالظاهرة محل إتخاذ القرار مع التقدير السليم للبيانات و المعلومات الأخرى غير المتوفرة على شكل حقائق ثابتة.

2- ترتيب البيانات و المعلومات في شكل منظم و واضح لتبيان العلاقة بينها وإلقاء الضوء على العوامل و الظروف الملمة بها بحيث تكون صالحة لتطبيق البرمجة الخطية عليها.

3- اختيار البديل المبدئي للتحقق من الإمكانيات التحسينية للحلول المبدئية بمعطيات متغيرة.

4- في حالة التحقق من إمكانية تحسين البديل المبدئي يُراجع البديل المقترح عديد المرات من خلال البرمجة الخطية حتى تؤول إمكانيات التحسين إلى أفضل الحلول و البدائل.

ذلك و من أهم مجالات التطبيق التي أظهرت فيها البرمجة الخطية كفاءتها في المساعدة على إتخاذ القرارات ما يلي:

1- تحديد المزيج السلعي الأفضل من باب تحقيق الأرباح و في حدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

⁽¹⁾ محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز توثيق المعلومات، دار المريخ، الرياض، 1992، ص334.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص321.

2- تخطيط الإيرادات على أساس دوري، بما يتوافق و تحقيق أكبر العوائد الممكنة على استخدام الآلات والمعدات والمخزون من المنتجات.

3- تحديد أحسن المواقع للمخازن من أجل تخزين الفائض من المنتجات بما يقود تكاليف النقل إلى أقل حد يمكن تحقيقه.

4- تحديد ما يفضل شراؤه من مواد وما يجب إنتاجه من مستلزمات الإنتاج وذلك من منطلق تحقيق أكبر إيراد.

ثانياً: نظرية المباراة.

هي أحد الأساليب الرياضية التي تحاول حل المشكلة الإدارية في ظروف عدم التأكد بافتراض أن للمشكلة طرفين أو فاعلين يعملان وفق قواعد اللعبة وكل طرف منهما يحاول تحقيق منفعته على حساب الطرف الآخر، ومن خلال توقعات كل طرف ومعرفته لقوة الطرف الآخر، يقوم كل واحد منهما برسم إستراتيجية ومعالم قراراته، والعوامل المؤثرة فيها، والوقت، والتكلفة، والمكاسب المحتملة.⁽¹⁾

و حتى يستطيع كل طرف تعظيم منفعته، وريح المباراة فإنه يتوجب عليه وضع عدة احتمالات، واستعمال مختلف الأساليب الرياضية للمفاضلة بينهما ثم ترجيح احتمال على باقي الاحتمالات، وفي حالة فشل الاحتمال المفضل فإن البديل الثاني يكون جاهزاً كحل للتعامل مع الموقف.⁽²⁾

إن نظرية المباراة حظيت باهتمام العديد من العلماء من أمثال جون فون نيومان Neumann von John، برتراند و ستاكلبرغ bertrand et Stackelberg و الذين اهتموا بالتحليل الرياضي والإحصائي في تقدير الموقف واتخاذ القرار مما يجعل هذه النظرية أقرب إلى الواقعية و الموضوعية في حل المشكلات الإدارية من جهة، وقدرة تلك النظرية على ضبط محددات الموقف، وعناصر القرار من جهة أخرى. هذا وقد لخصت عناصر نظرية المباريات في النقاط التالية:⁽³⁾

- 1- عدد أطراف المشكلة.
 - 2- نتيجة المباراة و المتمثلة في النهاية الصغرى والنهية العظمى.
 - 3- عدد الخطوات التي تمر بها المباراة.
 - 4- حجم ونوع البيانات والمعلومات، والحقائق المتوفرة لكل طرف.
 - 5- عدد الإستراتيجيات والبدائل المحتملة والمتاحة لكل طرف.
- وبالرغم من وجود المحددات السابقة فإن عامل المخاطرة ييقى قائماً، وظروف عدم التأكد تبقى الخاصية المميزة للموقف، ثم إن الذي يزيد الأمر تعقيداً هو المحاولات الدائمة من الطرفين لتعظيم منفعتهم، و بالتالي وصف المباراة بالمباراة الصفرية، إذن طبقاً لهذه النظرية يستطيع المدير أو الرئيس الإداري أن يفاضل بين أكبر ربح ممكن، و أقل تكلفة وبين تفادي أكبر خسارة محتملة.

⁽¹⁾ أشرف ناجح، نظرية المباريات كأداة للتحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد5، 2016، ص155.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص290.

⁽³⁾ الهيتي خالد عبد الرحيم، الأساليب الكمية في الإدارة، مدخل القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص159.

ثالثاً: شجرة القرار.

نظرية شجرة القرار هي إحدى النظريات الكمية التي تستخدم أكثر من احتمال لاستخدام القرارات المبرمجة للمشاريع، وشجرة القرار هي أداة بيانية تصور سلسلة القرارات التي يجب اتخاذها لموقف معين، والتي تشكل حلول مختلفة لموقف من المواقف المطروحة على المؤسسة، ويكثر استعمال هذه النظرية في المؤسسات الصناعية و الإنتاجية، و في المشاريع المعقدة، وبالذات أثناء عملية البرمجة، والتخطيط لأجل حصر وسائل الإنتاج الموجودة، وحصر الاحتياجات، أو القيام بأي عقود ذات طابع استراتيجي للمؤسسة.⁽¹⁾

إن مثل هذه النظرية تمكن القادة ورؤساء المؤسسات من تقدير وضع المؤسسة المالي، والبشري والآفاق المستقبلية، ومن ثم تقدير ما يجب فعله على ضوء دراسة البدائل المتاحة في زمن ومكان معين. وتستخدم هذه النظرية بشكل مباشر لدى المؤسسات الصناعية والتجارية، والمالية، وتعتمد في هذا الاستعمال على افتراضات مؤداها التأكد من عدمه، وجود منافس من عدم وجوده، وفي كل حالة يفترض مستوى معين من الرشادة في القرار كتحقيق أقصى ربح ممكن، أو تجنب أكبر خسارة ممكنة، أو وضع متوسط بين الحالات السابقة، وفي جميع هذه الأوضاع يكون للقرار محطة أولى وثانية، وثالثة... الخ ليشكل في النهاية بناء القرار شكل شجرة لها جذع وفروع حيث ينتقل متخذ القرار بين الجذع، والفروع، وينتقل في كل ذلك من الكل إلى الجزء والعكس.⁽²⁾

وباستخدام أساليب نظرية شجرة القرار تقلل المؤسسة من المخاطر و الانحرافات في اتخاذ القرار، وهذا لم تتميز به هذه الأساليب من قدرة على استعمال الجدال والرسوم البيانية لوضع الجذع أو الخط المحوري لحل المشكلة ثم الحلول الفرعية المتتالية، والتي هي بدورها تنجز إلى تفرعات أقل، ويزداد ذلك التفرع كلما ازداد الغموض في الموقف وازداد احتمال توسيع ظروف عدم التأكد، وفي مثل هذه الظروف نجد استعمال نظرية شجرة القرار تمر بعدة مراحل نوجزها في النقاط التالية:

- 1- تعيين الهدف النهائي من القرار وعلى ضوئه يتم تحديد نقطة البداية لرسم شجرة القرار.
- 2- يتشعب عن نقطة البداية عدد من الاحتمالات، أو البدائل الساخنة تشكل تلك البدائل المسارات المتنوعة في طريق تحقيق الهدف النهائي.⁽³⁾

3- يتشعب كل بديل أو فرضية إلى أساليب أكثر تجزئة على أساس أنها تشارك في صياغة الحل الكلي للاحتمال الفرعي.⁽⁴⁾ ومن النماذج المتداولة في تطبيق نظرية شجرة القرار نموذج تحليل الشبكات و الذي يمن خلاله تحليل النشاط الإداري إلى عناصر و محددات و إيجاد العلاقة بينها من خلال الزمن والمكان بغية الوصول إلى تحقيق أكبر العوائد الممكنة، و بذلك تعتمد هذه النظم على استخدام طريقتان رئيسيتان طورتا حديثاً من أجل التخطيط الجيد و الرقابة المعمقة على الأنشطة و جهود المنظمات و يصطلح على الطريقة الأولى تقييم و مراجعة المشروعات و البرامج و الذي يعرف باسم أسلوب بيرت Pert، و الذي يقصد به "Program evaluation and review Technique"، أما الثانية فتعرف بطريقة المسار الحرج CPM أو

(1) الكرخي مجيد، مرجع سبق ذكره، ص38.

(2) مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص88.

(3) الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص108.

(4) محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص395.

"Critical path methode" وعلى الرغم من أن هذين الأسلوبين قد تم تطويرهما بشكل منعزل و منفصل إلا أنهما أدجا فيما أصبح يعرف حاليا بنظم تحليل الشبكات. كما أن تطبيق هذين الأسلوبين بشكل مناسب يساعد في تحقيق جودة التخطيط و عملية الرقابة على المنظمات و خاصة الكبيرة منها ذات الطبيعة المعقدة و المتشابكة.⁽¹⁾

و لاستخدام نظم تحليل الشبكات في عملية إتخاذ القرارات مزايا عديدة حيث أنها تعتبر:

- 1- قاعدة منظمة للتخطيط و صورة مفهومة لتوضيح مجال نشاطات المنظمة.
 - 2- أداة لتبسيط عملية الجدولة الزمنية لمختلف النشاطات و وسيلة فعالة لتقييم البرامج و الخطط والأهداف البديلة للمنظمة.
 - 3- وسيلة يمكن من خلالها الربط بين المصممين و المنفذين و تبيان الأعمال و الوظائف التي يمكن اعتبارها حرجة بالنسبة للمنظمة و الانتباه لها.
 - 4- جدولة الموارد البشرية و المالية و الموارد الأخرى بطريقة مثالية مما يمكننا من تقييم دقيق للزمن الحقيقي و تكاليف الأداء و تطبيق أسلوب تحليل الشبكات على جل النشاطات الإدارية للحد من التكاليف و التوظيف الأمثل للموارد البشرية.
- كما تتضح ضرورة تبني نظم تحليل الشبكات في التخطيط و الإدارة بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم و المعقدة و التي تشمل على أعداد كبيرة من الأنشطة و العلاقات المتداخلة فيما بينها و التي يجب مراعاتها على باستمرار. و على هذا الأساس أصبحت نظم تحليل الشبكات وسيلة من الوسائل الإدارية الفعالة التي لا يمكن الاستغناء عنها و التي تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرارات و تستعرض كل العناصر و المتغيرات ذات الصلة بالمشكلة المراد إتخاذ قرارات بشأنها.

المطلب الثاني: حالات إتخاذ القرارات.

إن عملية إتخاذ القرارات تتخذ في العديدي من الحالات المختلفة و التي لها أثر جلي على طبيعة القرار، و نوردها بشكل مفصل على النحو التالي:

أولاً: إتخاذ القرار في حالة التأكد.

بمعنى وضع القرار و ظروفه و المعلومات المتوفرة مؤكدة و أن الأسباب و العوامل العشوائية قليلة و معلومة لدى متخذ القرار ، و مثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني و يتصف بالرشد، و تكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة في مثل هذه الحالة يفترض انعدام تأثير الصدف لتبقى دقة التقديرات، و بالتالي دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة ثابتة كانت أو عشوائية، و حسب نتائج علماء إدارة الأعمال فإن المديرين يمكنهم استخدام الأساليب الكمية و الرياضية لضبط تقديراتهم كالحاسبة و البرمجة الخطية.⁽²⁾

في ظل ظروف التأكد التام نجد ذلك ممكنا في الجوانب الكمية المادية حينما تكون الأوضاع مستقرة و غير متحركة، أما في حالة احتواء وحدة التحليل على متغيرات عشوائية، أو متغيرات غير ثابتة كما هو الحال في قرار إدارة المنظمة العامة الذي يسعى إلى تلبية حاجات المستهلكين مثلا، و تلك الاحتياجات تتصف بالمرونة و التغير المستمر الأمر الذي يجعل قرار الإدارة العامة في المنظمة

⁽¹⁾ محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 351.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 248.

قراراً أقل تأكيداً و ثبوتاً، ثم أن بعض قراراتها متوقف على تقديرات وحسابات إستراتيجية بالإضافة إلى أهداف ومصالح المنظمة.⁽¹⁾

ثانياً: إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد.

يعود وضع عدم التأكد إلى أكثر من سبب منها قلة البيانات و المعلومات، تعارضها ارتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها وتبعاً لذلك فإن النتائج المحتملة للقرار تكون غير مؤكدة، ونسبة التحقق منها ضعيفة، كما أن القرار دائماً متعلق بالمستقبل يتطلب قراءة جيدة للمشاكل و اختيار احتمالات أكثر واقعية، لكن هنا يتوقف الأمر على الدوافع والحوافز التي تجعل متخذ القرار يضحى ويعصف أفكاره بالشكل الذي يمكنه من تقدير الواقع.⁽²⁾

إن توفر هذا الجهد على مستوى إدارة الأعمال قد لا نجده على مستوى الإدارة العامة لانعدام الحوافز اللازمة، و الذهنيات وثقافة التسيير السائدة في نطاق المؤسسة عموماً. و عليه فإن الرئيس الإداري يجد أمامه عوامل كثيرة تؤثر على عامل اليقين في النتيجة القرار منها العوامل المادية، والبشرية، والسلوكية، والعوامل السياسية، والاقتصادية، والقانونية بالإضافة إلى العوامل الثقافية والحضارية، كما أن المستقبل يكتنفه الغموض وتحيط به العوامل الطارئة... الخ.⁽³⁾

ففي مثل هذه الحالات يجب أن يبذل متخذ القرار جهوداً معتبرة للمفاضلة بين أكثر من بديل واحد، واستعمال مختلف أساليب الاستدلال، والتحليل المنطقي والرياضي، حتى يتمكن من اختيار البديل الأمثل.⁽⁴⁾

ثالثاً: إتخاذ القرار في حالة المخاطرة.

ربما تُطرح مشكلة معينة أمام متخذ القرار من أجل إيجاد حل لها، حيث تتميز هذه المشكلة بمجموعة من البدائل و الحلول مع وجود معلومات شحيحة فيقوم متخذ القرار في ظل هذه الحالة بدراسة الحلول و البدائل وتحديد احتمالات تحقيق النتائج المتوقعة لكل بديل. كما يمكن لمتخذ القرار أن يلجأ إلى مرؤوسيه بغية إشراكهم في هذه العملية وهذا رغبة منه للوصول إلى القرار الأحسن وتجنيد الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك اختلاف في درجة المخاطرة التي ترافق القرارات المتخذة في حالات المخاطرة، فكلما كانت موضوعية ودقة المعلومات الخاصة بنتائج كل حل من الحلول منخفضة كلما كانت الحالة أدنى إلى عدم التأكد، و تكون حالة المخاطرة في اختيار البديل أعلى كما أن معظم القرارات التي يتم إتخاذها في منظمات الأعمال لا تخلو من المخاطرة.⁽⁵⁾

و على هذا الأساس يمكن القول انه في مثل هذه الحالات على متخذ القرار أن يختار الحالة التي تعطي أكبر قيمة متوقعة بأقل

⁽¹⁾ قرّب مبارك، بجياوي مفيدة، دور أساليب بحوث العمليات في أمثلة تسيير الإنتاج بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة مطاحن الحظنة بالمسيلة، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد3، الجزء6، 2007، ص267.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص05.

⁽³⁾ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص121.

⁽⁴⁾ عبد اللطيف عامر، حبيبة عامر، تحليل عملية إتخاذ القرار في بيئة اللاتأكد، دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات الاقتصادية برج بوعريج، الملتقى الوطني 16-17 أفريل، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2013.

⁽⁵⁾ منعم زمير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص26

خطر محتمل، مع العلم أن القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية تتكون من القيمة المتوقعة للنتائج المختلفة لكل إستراتيجية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العوامل الواجب أخذها بعين الإعتبار لإتخاذ القرارات التسويقية.

لا شك أن عملية إتخاذ القرارات في المنظمة بشكل عام و التسويقية على وجه الخصوص تتأثر بالعديد من العوامل، و من جملة العوامل المؤثرة على القرارات التسويقية ما يلي:

أولاً- الندرة النسبية للموارد:

من المعلوم أن جميع الموارد التي تتعامل بها منظمات الأعمال كمدخلات تتصف بالقلّة و الحصرّة من جهة و ذات استعمالات متعددة من جهة أخرى، وأن الرغبة في الحصول عليها تتضاعف بصورة مستمرة نظراً لكثرة و توسع النشاطات الاقتصادية و تعدد الحاجات البشرية وتنوعها، هذا ما يدفع الإدارة التسويقية أن تتصرف بحكمة مع تلك الموارد و استعمال طريقة المفاضلة والاختيار في استخدامها و بأدنى المصاريف الممكنة عن طريق تحقيق الاستعمال والتوزيع الرشيد لها وتجنب الإسراف و سوء الاستخدام في الاعتماد على تلك الموارد، كل ذلك يساند الإدارة في التقليل من شدة الندرة التي تتميز بها تلك الموارد.⁽²⁾

ثانياً- حالة النشاط الاقتصادي:

من العوامل الأخرى التي يجب على الإدارة التسويقية أخذها بعين الاعتبار في عملية إتخاذ القرارات، هي حالة النشاط الاقتصادي السائد ففي حالة الازدهار الاقتصادي تكثر الحاجة إلى الموارد الاقتصادية هذا ما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها و ارتفاع تكاليف عناصر الإنتاج وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد تكاليف الإنتاج، ففي هذه الحالة لا يمكن للإدارة إتخاذ قرار بتخفيف الأسعار. أما في حالة الإنكماش في النشاط الاقتصادي فينتج عن ذلك انخفاض الطلب على عناصر الإنتاج وبالتالي انخفاض أسعارها في السوق وما إلى ذلك من أثر في انخفاض تكاليف الإنتاج. و من الطبيعي أن تلك التغيرات التي تحدث في النشاط الاقتصادي وما ينتج عنه من تغيرات في تكاليف الإنتاج لا بد وأن يكون لها أثر على القرارات الإدارية عموماً و التسويقية على وجه الخصوص التي يرغب في إتخاذها الإداريون. وهذا ما يستوجب على الإدارة أن تدرك و أن تكون على علم و إلمام تام بحالة النشاط الاقتصادي السائدة في السوق، وأن تكون نشاطاتها حسب الوضع الذي يكون عليه الاقتصاد، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن القرارات المراد إتخاذها في ظل الازدهار لا بد و أن تتباين مع القرارات التي تتخذ في ظل الإنكماش الاقتصادي.⁽³⁾

ثالثاً- طبيعة الأسواق:

لا شك أن طبيعة الأسواق التي ينشط فيها المنظمة لها تأثير واسع على مجموع القرارات التسويقية، و هذه مسألة يجب أن تعطى اهتمام كبير وعادة فإن هناك عدة أشكال من الأسواق تتراوح بين سوق المنافسة التامة إلى سوق الاستحواذ التام وسوق المنافسة

⁽¹⁾ حجاجة على خلف، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص30.

⁽²⁾ Martin Ricketts, The Economics of Business Enterprise An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm, 3rd édition, Edward Elgar Edition, Northampton, 2002, P5.

⁽³⁾ العيساوي كاظم جاسم، الإقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص27.

الاحتكارية واحتكار القلة، ولكل سوق خصائصه و قوانينه.⁽¹⁾ لذلك لا بد على الإدارة أن تكون على معرفة كاملة بمميزات السوق الذي تتعامل به في تصريف منتجاتها، واتخاذ ما يلزم من قرارات إدارية مناسبة. ففي سوق المنافسة المتاحة، ينعدم تأثير المنتج على السوق، كما أن السعر يحدد وفق آلية ذلك السوق أي بالعرض والطلب.⁽²⁾

بينما في سوق المنافسة الاحتكارية وهو السوق الأكثر تداولاً و امتداداً، تتمكن الإدارة أن تتدخل بعض الشيء في تثبيت السعر وذلك حسب طبيعة ودرجة التباين بين سلعة منتج ومنتج آخر، حيث كلما كانت هناك تباينات ضخمة بين سلع المنتجين المتنافسين فيما بينهم كلما كان التدخل أكبر في تحديد السعر والعكس صحيح. أما إذا كان التباين قليل أو بسيط فإن درجة التدخل في تحديد السعر تكون في حيز ضيق. أما في سوق احتكار القلة، فإن قدرة المشروعات تضاعف في تدخلها في تحديد السعر، ويتفاقم ذلك التدخل في سوق الاحتكار التام.⁽³⁾

4- حالة عدم التأكد:

نظراً لأن أغلبية القرارات التسويقية التي يمكن اتخاذها ليس لها صلة بنشاطات المنظمة في الوقت الحاضر، بل تتعامل مع تلك الأنشطة في المستقبل. و يرتبط المستقبل بالعديد من التحولات والتطورات التي قد تطرأ و يصعب توقعها من قبل الإدارة التسويقية في المنظمة، تلك التحولات التي يتوقع أن تقود إلى ازدهار إيجابي لصالح المشروع وتدفع إلى الحصول على أرباح متزايدة أو قد تؤدي إلى خسائر كارثية بسبب حالة عدم التأكد.⁽⁴⁾

و على الأساس يمكننا القول أنه كلما كانت القرارات قائمة على دراسات علمية وموضوعية، كلما حققت القرارات أهدافها التي وجدت من أجلها، في الوقت الذي تكون فيه القرارات التي تقوم على أساس معلومات وبيانات ليست دقيقة وترتكز على العشوائية قد تحيط بها حالة عدم التأكد كما قد ترافقها مخاطر عديدة و التي هي بدورها تنجم عنها خسائر كبيرة لمنظمات الأعمال.⁽⁵⁾

5- درجة التطور الاقتصادي:

أن الواقع التطبيقي بين أنهما يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف إدارة المنظمات هو مستوى و درجة النمو و الازدهار الاقتصادي الذي تمر به البلد الذي تزاوّل فيه هذه المنظمات نشاطها، و ذلك له أثر كبير في عملية صناعة القرارات الإدارية عموماً و التسويقية على وجه الخصوص، حيث أن العديد من الدول التي حققت مستويات عالية من الازدهار و النمو الاقتصادي في مجتمعاتها، لا تواجه مشاكل وعقبات كتلك التي تواجهها الدول غير متطورة، وذلك معناه أن المشاكل التي تواجهها المنظمات في تلك البلدان تكون أقل إذا ما تمت مقارنتها بما تواجهه إدارة المنظمات في نظيرتها من البلدان النامية.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Martin Ricketts, op-cit, P500.

⁽²⁾ علي عبد الرضا الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، دار جبهة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص98.

⁽³⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص141.

⁽⁴⁾ نظام موسى سويدان شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص53.

⁽⁵⁾ العيساوي كاظم جاسم، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁽⁶⁾ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص80.

6- درجة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي :

من بين أكبر الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة المنظمات هو تدخل الهيئات الحكومية، حيث كلما اشتدت درجة تدخل الهيئات الحكومية في النشاط الاقتصادي كلما قلت قدرة المنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة لها. و قد يتخذ تدخل الهيئات الحكومية في نشاط المنظمات أشكالاً متنوعة نذكر منها:

أ- الضرائب: أن جميع الضرائب الملزمة على المنظمات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، تعني انخفاض في دخل الأفراد و ارتفاع الأسعار و يؤدي ذلك حتماً إلى تقلص الطلب على السلع و الخدمات وانخفاض في المبيعات، وهذا ما يؤثر سلباً على المنظمات و أهدافها.

ب- التسعير الحكومي: قد تستعين الحكومة في بعض الأوقات إلى استعمال و اللجوء إلى سياسة التسعير الإلزامية لبعض المنتجات، كتعيين حد أقل لسعر بعض السلع المعينة وهذا بغرض حماية المستهلك من الأسعار المرتفعة مثل تحديد أسعار الخبز و النقل الخاص إضافة إلى بعض الأدوية و الخدمات، و غالباً ما يكون السعر المحدد من قبل الحكومة أقل من سعر السوق نفسه. إن هذه الأسعار المحددة من قبل الدولة يجب على إدارة المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار و أن تكون على دراية بالطريقة التي تتعامل معها وبالشكل الذي يضمن مصالحها و بما ينسجم مع تلك الإجراءات الحكومية.⁽¹⁾

ج- الإعانات الحكومية: إلى جانب الضرائب التي تشترطها الحكومة على المنظمات، فإنها في نفس الوقت قد تقوم بمنح بعض المساعدات و الإعانات للمنتجين مثل إلغاء الضرائب لفترة زمنية محددة، أو الإعفاءات الخاصة بالرسوم الجمركية أو التسهيلات المالية المقدمة مثل القروض القصيرة أو الطويلة الأجل وخاصة تلك التي تقدم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو الاعتماد على قوانين حماية المنتجات المحلية و الوطنية و التي يمارس عليها ضغط من قبل المنتجين التي تستورد من دول أجنبية و المشاهدة لها في السوق.

د- تحديد الأجور: ومن بين الأشكال التي تؤثر على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال هو تدخل الدولة في تحديد الأجور، و يظهر هذا من خلال إصدارها لمجموعة من القوانين والإجراءات كقانون العمل مثلاً و التي لا يمكن أن تتخطاها الإدارات، فهذه القوانين تضمن تحديد الحد الأدنى من الأجور و الذي يمنع استبدال إدارة المنظمات في مستوى معيشة الأفراد والعاملين، وهذا يعني أنه لا توجد هناك صلاحيات كاملة للإدارة في تحديد مستوى الأجر للقوى العاملة المراد استخدامها، بل يجب عليها أن تلتزم بقوانين العمل المتبعة التي يتحدد بموجبها الحد الأدنى لمستوى الأجر الذي يضمن المستوى الملائم للمعيشة كل ذلك يدخل ضمن متغيرات البيئة القانونية للمنظمة و التي لها أثر جلي و مباشر على مجمل القرارات التسويقية في المنظمة.⁽²⁾

(1) علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 58.

خلاصة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وعلى درجة كبيرة من الصعوبة لما تقوم عليه من تحديد للمشاكل و تحليلها وتشخيصها والوقوف على حجمها وأسبابها وحيثياتها ومعالجتها، وكذلك جمع و الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وصولاً إلى صياغة الحلول المقترحة لمعالجة المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة ثم تأتي صعوبة اتخاذ القرارات من خلال اختيار البديل المناسب وتزداد الصعوبة بشكل أكبر كلما كانت البدائل متماثلة ومجالات المقارنة في النتائج بينها قليل واستبعاد أو إلغاء بعضها ليس بالأمر السهل مما يجعل متخذ القرار أمام موقف صعب للمفاضلة بينها.

كما أن عملية اتخاذ القرارات من الإجراءات التنظيمية المهمة في منظمات الأعمال وترتبط هذه الأخيرة بمختلف النشاطات في المنظمة، والواقع التطبيقي يبين أن الحاجة إلى البيانات و المعلومات أصبحت ضرورية بالنسبة لمتخذي القرارات الإدارية بشكل عام و التسويقية على وجه الخصوص. و تتزايد أهمية عملية اتخاذ القرارات بشكل أكبر كلما زاد حجم المنظمة اتسعت وتعقدت مجالات نشاطاتها والأهداف الواجب اتخاذ القرارات من أجل تحقيقها، فالقرارات التي يتم اتخاذها في ظل الاختلاف والتباين للمستويات الإدارية في المنظمة تتحكم فيها العديد من المتغيرات الداخلية بالإضافة إلى ما يتداخل مع ذلك من المتغيرات و العوامل والمؤثرات المتعلقة بالبيئة الخارجية، ولا شك أن الحصول على البيانات والمعلومات بالمواصفات و الخصائص المطلوبة تمكن متخذو القرارات من اتخاذ قرارات الصحيحة و الرشيدة، أما في ظل غياب البيانات و المعلومات التي يحتاجها الإداريون فذلك يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية معقدة و بالغة الصعوبة و قد تكون نسبة المخاطرة فيها أكبر، ونجد في ظل ما يتم من البحوث المرتبطة بالمشكلات المتباينة و في مختلف مجالات و جوانب الحياة أن توفر البيانات و المعلومات الكافية و بالسرعة و الدقة المطلوبة يمكن القائمين بهذه البحوث بدراسة و تحليل تلك المشكلات بعمق وشمولية كما يساعد ذلك على تكوين فهم مشترك بشأنها وتصورات متكاملة لمعالجتها و التي تمكننا في آخر المطاف من اتخاذ قرارات نشكل عقلائي و مدروسة.

وبالرغم مما توصلت إليه التطورات الحديثة من استعمال للوسائل و الأدوات التكنولوجية الحديثة والمتطورة في عملية اتخاذ القرارات وما تقوم به الحاسبات الآلية في مكان الأفراد في بعض الحالات وتتخذ القرارات نيابة عنه في حالات أخرى بالاعتماد على البرمجيات والتطبيقات التي تتفوق في قدرتها على القدرات البشرية إلا أن عنصر المخاطرة و عدم التأكد تجعل من عملية صنع القرارات أمراً معقداً و صعباً للغاية.

الفصل الثاني

المفاهيم العامة للبيانات والمعلومات

تمهيد

تعتبر البيانات و المعلومات عنصراً أساسياً و مهما من الموارد لأداء النشاطات و الوظائف في مختلف منظمات الأعمال، وقد ساعدت أساليب جمع و توفير المعلومات في معالجة الكم الكبير و الهائل من البيانات و استخراج المعلومات منها التي تزود بها الإدارات العليا في المنظمة في شكل تقارير سريعة و دقيقة لإنجاز الأعمال و الوظائف و اتخاذ القرارات بشكل صائب. و تشكل عملية جمع البيانات و تشغيلها و إستخلاص المعلومات منها محوراً أساسياً و حيوياً في إنتاج السلع و تقديم الخدمات خاصة في ظل إستخدام الحاسبات الآلية التي ساهمت بشكل كبير من خلال تطبيقاتها و برامجها المتعددة، كل ذلك أحدث تغيرات كبيرة بمجرى النشاطات و الوظائف التسويقية و إدارتها بغية تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها المنظمة.

إن النشاطات التسويقية التي تزاولها الإدارة التسويقية في المنظمة تتم في بيئة تسويقية تتسم بالتغير المتزايد و المستمر، والتي تحمل في طياتها فرصاً و مخاطر، تتأثر القرارات التسويقية بالعديد من المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و على هذا الأساس يصبح متخذو القرارات التسويقية في حاجة ملحة إلى قدر كبير من البيانات و المعلومات المرتبطة بهذه المتغيرات و العوامل البيئية، و التنبؤ بتغيراتها المتوقعة و أثرها على المنظمة و مختلف النشاطات و الوظائف التي تزاولها، كما أن التطور في مجال الحاسبات الآلية و تبسيط استخداماتها و انخفاض تكاليفها أدى إلى تسهيل إمكانية جمع البيانات من بيئة المنظمة و تحليلها و استرجاعها و تخزينها و استخراج المعلومات منها و إيجاد العلاقة بين متغيراتها. فضلا عن استخدام الطرق و الأساليب الكمية كل ذلك ساهم بشكل كبير و ايجابي في اتخاذ القرارات التسويقية عموماً و الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص. ولقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث هي على النحو التالي:

- عموميات حول البيانات.
- أساسيات حول المعلومات.
- جودة و أمن المعلومات.

المبحث الأول: عموميات حول البيانات.

تتطلب عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة فعالية النشاطات التسويقية امتلاك رجال التسويق البيانات اللازمة، فهم بحاجة ماسة إلى المعلومات المتعلقة بحجم الطلب والزبائن والمنافسين وغيرهم من المتغيرات الموجودة فالسوق، حيث أن التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال تخلق العديد من الفرص والقيود وكنتيحة لذلك أصبح تجميع البيانات قبل اتخاذ القرارات التسويقية أمراً ضرورياً. كما أن ذلك يساهم في الوصول إلى الحجم الأمثل للمبيعات والبحث عن مجالات أخرى جديدة للتوسع بالإضافة إلى اكتشاف مخاطر المنافسين، و من أجل ذلك يجب البحث عن البيانات وترتيبها و ذلك لجعلها قابلة للاستثمار وإن لم تكن كذلك يجب إنشائها.

المطلب الأول: تعريف البيانات وخصائصها

أولاً: تعريف البيانات.

تعتبر البيانات مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها مفهوم حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يتلقاها،⁽¹⁾ وبالتالي فهي حقائق غير محدودة العدد وغير مرتبطة ومن أمثلتها، أسماء العملاء، قيمة أجور العاملين، عدد الموظفين، الطاقة الإنتاجية... الخ والبيانات يتم تشغيلها بهدف تحويلها إلى معلومات مفيدة من أجل عملية اتخاذ القرار، فالبيانات بصورتها الخام لا يمكن أن تعطي أي دلالة.⁽²⁾

كما يتم جمع البيانات المطلوبة من داخل المنظمة وتسمى البيانات الداخلية مثل الأرقام التي توضح حجم المخزون، أرقام المبيعات، تكاليف الإنتاج، الحصة التسويقية، المعدلات الإنتاجية. و تجمع أيضا البيانات من خارج المنظمة و تسمى البيانات الخارجية من أمثلتها البيانات المتعلقة بالمنافسين والموردين والعملاء والجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمة. وهناك الكثير من الوسائل التي تستعمل في عملية جمع البيانات مثل المسح الإحصائي من خلال قوائم الاستقصاء والملاحظة والمقابلات الشخصية والتي تستخدم بكثرة في العديد من الأغراض في المنظمة مثل التوجيه و إصدار التعليمات والقرارات.⁽³⁾

وهناك اختلاف بين مفهوم البيانات و المعلومات فمصطلح البيانات وهي جمع البيان فهي تمثل تلك المادة الخام التي تستخرج منها المعلومات. كما تشير البيانات إلى الحقائق الخام التي تمثل الملاحظات أو الأفكار والآراء و الأحداث والعمليات التي تصف ظاهرة أو هدفاً معيناً.⁽⁴⁾

أما المقصود بقاعدة البيانات فهي تتمثل في مجموعة متكاملة من الملفات التي تحتوي على بيانات مترابطة ومسجلة بأسلوب يخفض من عملية تكرارها ويسهل طريقة معالجتها.⁽⁵⁾

(1) فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011، ص 09.

(2) نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 45.

(3) أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 279.

(4) سليم حسنية، نظم إدارة المعلومات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2018، ص 15.

(5) نبيل محمد مرسى، نظم المعلومات الإدارية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 203.

فمثلاً قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين تتضمن ملف المرتبات، ملف الدورات التدريبية، ملف الأداء ، ملف البيانات الشخصية، ملف المكافآت، بينما تحتوي قاعدة البيانات التسويقية ملف العملاء، ملف المبيعات، ملف الوسطاء ، ملف المنافسين، ملف مسغولي البيع الشخصي، ملف الإعلانات... الخ.⁽¹⁾ و يمكن تبيان ذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول (1-2): قواعد البيانات بالمنظمات

قاعدة بيانات العاملين	قاعدة بيانات تسويقية
ملف المرتبات	ملف العملاء
ملف التدريب	ملف الموردين
ملف المكافآت	ملف الوسطاء
ملف الترقيات	ملف الإعلانات
ملف الأداء	ملف المبيعات
ملف العلاج	ملف المنافسين

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص47.

ثانياً: خصائص البيانات .

المقصود بخصائص البيانات هو ما يجب أن تتصف به البيانات المجمعة و الجارية لتكون صالحة فيما بعد للإستعمال باعتبار هذه البيانات إحدى القواعد الأساسية التي يعتمد عليها أي منظمة ناجحة للعمل. بمعنى أن اختفاء هذه الصفات عن البيانات سيخفي عن المنظمة نفسها فرع هام تستمد منه تقدمها واستمرارها وقدرتها على مواجهة التغييرات التي قد تحدث في المستقبل، خاصة و أن البيانات تمر بمراحل عدة من التحليل والدراسة حتى تصبح ذات معنى ملائم لمتخذ القرار.

ويمكن أن نوجز الصفات التي يجب توفرها في البيانات فيما يلي:

1- **الوضوح التام**: بمعنى أنه كل رقم، وكل علاقة بيانية، وكل دليل أو مؤشر يجب ألا يكون متسماً بالغموض، أو بصعوبة التفسير، أي أنه إذا كانت هذه المكونات البيانية لا تضيف إلى محصلها حقيقة واقعة، أو تمثل له تصوراً عن حالة معينة حدثت، فهي تمثل له شيء من الغموض أو لا توصل له حيثيات الموقف في سهولة ويسر، و في هذه الحالة لا تمكنه من التصور أو الحدس أو التخمين، ولا توصله بسرعة وبطريقة مباشرة إلى الحقيقة. ففي الحالة التي يتطلب الأمر من المدير استخدام البيانات بطبيعتها دون القيام بأي معالجة في اتخاذ قرار معين فيكون ذلك من واقع وضوحها وجلائها، وهي إذاً تمكن المسؤول من الوصول إلى اتخاذ القرار بغير تردد أو حيرة.⁽²⁾

2- **الدقة من المنبع**: كلما كانت البيانات المستخرجة من العمل دقيقة، كلما زادها ذلك وضوحاً وجدية. فالدقة صفة لا يمكن

⁽¹⁾ Christian Michon, Le Marketeur, fondement et nouveautés du marketing, edition pearson, Paris, 2010, p298.

⁽²⁾ المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة، الإتصالات المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص181.

الإستغناء عنها في أي مجال أو في الأداء الجيد عمل. وهي كذلك مطلوبة في مجال إدارة الأعمال وبصفة خاصة في مجال الدراسة العلمية فلا بد من توافرها بشكل كبير. وتكون ات البيان دقيقة عندما تمتد للحقيقة أو الموقف في أدق تفاصيلها الصغيرة و الكبيرة، ولا يترك منها شيئاً أو يهمل منها جزءاً وذلك بعيداً عن التضليل في البيانات.

3- شمولية البيانات: يقصد بذلك أن تكون البيانات متسعة وتمتد إلى جميع جوانب الحالة أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله. ومنظمات الأعمال الرائدة والمتقدمة هي التي تتميز بقدر كافي من البيانات التي تضم كل الحقائق وكل المواقف وعندما تبحث فيها تجد أن كل شيء محدد ومحسوب ومعروف أوله و آخره. فالجمل الشاسع للبيانات الذي يتسع بحجم المنظمة ونوعية النشاط الذي تمارسه يعطي قدراً كبيراً من الشمولية.⁽¹⁾

4- استمرارية البيانات: بمعنى أن البيانات الصادرة عن المنشأة داخلياً و خارجياً لا تتوقف سواء في وجود عمليات إنتاجية أو عدم وجودها. لأن البيانات تحدد لنا الأحداث وتبين لنا الحقائق بشكل واضح ودقيق. وبما ان المنشأة تعمل وتنتج فلديها العديد من البيانات التي تمثل هذه الحركة المستمرة وتستمد منها وجودها واستمرارها، ولا يقبل في مجال إدارة الأعمال إهمال الاستمرار في تدوين و تسجيل البيانات وتجهيز النماذج اللازمة لها.

5- التدفق: بمعنى أن تكون البيانات متتالية وتسير في تتابع سليم وتزداد حسب زيادة العمل والنتائج وترافقها معها جنباً إلى جنب ولا تتأخر عنها في التوقيت الزمني، بحيث يجب أن تكون متوفرة عند الحاجة إليها. و نلاحظ في العديد من منظمات الأعمال تخلف البيانات عن الأحداث وربما تصل إلى صاحبها بعد الوقت المناسب، وهذا معناه تخلف في الإمداد و في تدفق البيانات، مما يعكس للمتعاملين مع المنظمة انطباعاً بعدم انتظام العمل فيها.

6- الصحة: من المعروف أن البيانات الصحيحة أكثر فائدة للإدارة و المتعاملين معها والعكس صحيح، فالبيانات الخاطئة يعني إلحاق الضرر بالمنظمة و الإدارة والمتعاملين معها. بل إن البيانات الخاطئة يترتب عليها قرارات خاطئة ومضلة، وصحة البيانات تتطلب من القائمين بتسجيلها وحصرها الدقة والأمانة و الانتباه الكامل، حتى لا يتم تدوين بيانات غير صحيحة أو مشكوك فيها، وأهمية الصحة تظهر بوضوح عند اتخاذ القرارات ورسم البرامج طويلة المدى فهي عادة ما يترتب عليها تكاليف وأموال كبيرة، و بالتالي لا يمكن أن تبنى على خطأ بياني.⁽²⁾

المطلب الثاني: مصادر البيانات وأنواعها.

أولاً : أنواع البيانات

يمكن تقسيم البيانات المستخدمة في الدراسات و البحوث التسويقية إلى نوعان هما:

1- البيانات الثانوية:

و هي عبارة عن مجموعة من البيانات التي يكون مصدرها من داخل المنظمة وخارجها التي تم تجميعها في مدة زمنية سابقة،

(1) كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص51.

(2) المصري أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص183.

ولغرض معين غير تلك البيانات التي تخص الحالة القائمة. قد تكون هذه البيانات ثانوية منشورة أو غير منشورة ومن مميزات البيانات الثانوية سرعة الحصول عليها و انخفاض تكلفتها مثل تعداد السكان ولكن يعاب على البيانات الثانوية أنها يمكن أن تكون متقدمة أو غير موجودة بالكامل، أو متوفرة في صورة لا تخدم غرض البحث القائم، أو غير كاملة في بعض الاحيان و من هنا يجب أن يقوم الباحث بتقييم البيانات الثانوية قبل القيام باستخدامها.⁽¹⁾

ويمكن تقسيم البيانات الثانوية بدورها إلى بيانات داخلية و هي التي توجد داخل المنظمة مثل أرقام المبيعات، التكاليف و الأرباح، و غيرها أما البيانات الخارجية فهي التي توجد خارج المنظمة و هي إما أن تكون بيانات توفرها أجهزة الدولة مثل البيانات التي تخص التركيبة الديموغرافية للسكان، و الإنفاق على السلع المختلفة، وقد تكون هذه البيانات متوفرة لدى بعض المنظمات الخاصة مثل الوكالات التجارية و المكاتب الاستشارية.⁽²⁾

2- البيانات الأولية:

و هي تلك البيانات التي يتم تجميعها و تسجيلها و تفسيرها من طرف الباحث و عرضها لأول مرة لخدمة غرض من الأغراض المحددة في البحث موضوع الاهتمام أي هذه البيانات لم يسبق جمعها و تحليلها من قبل، و لم يتم نشرها عن طريق جهات أخرى أو مختصين آخرين لخدمة أغراض مختلفة، و أكثر ما يميز البيانات الأولية هو أن عملية جمعها تكون منظمة و منهجية من المصادر ذات العلاقة بالموضوع محل البحث و ذلك بعد وصف و فهم جيد الظواهر التسويقية المراد إتخاذ قرارات بشأنها، كما أن البيانات الأولية تتميز بزيادة تكلفتها و تتطلب زمناً أكثر ودقة في جمعها مقارنة مع البيانات الثانوية.⁽³⁾

ثانياً: مصادر البيانات.

هناك العديد من المصادر التي تحتوي البيانات بحالتها الخام والتي يتم استيفائها يومياً وكل ساعة وربما كل دقيقة، وتتدفق هذه البيانات لتسجل في الدفاتر والسجلات والنماذج. وقد لا ينتبه إليها كثيراً في حينها، ولكن عند الحاجة الملحة إليها لا بد من أن تكون جاهزة ومتوفرة، وفي متناول متخذو القرارات الإداريين. و عندما نتحدث عن أهمية البيانات الإدارية لا يفوتنا أن نشير إلى أن الإدارة لا بد لها من بيانات أساسية كافية للمستوى الإنتاجي الذي تريد الوصول إليه من خلال ممارستها للعملية الإدارية.⁽⁴⁾ و يمكن تقسيم مصادر البيانات إلى نوعين:

1- مصادر البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي التي تتكون جاهزة و متوفرة مسبقاً في مكان ما والتي قد تم جمعها لأهداف أخرى. وغالباً ما يقوم الباحثون

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، أساليب التحليل و القياس واختيار القروض الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص169.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص243.

⁽³⁾ أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص100.

⁽⁴⁾ Eric Varnette, Techniques d'études de marché, édition Vuibert, 3ème édition, Paris, 2011, p17.

بجمع البيانات الثانوية وذلك من عدة مصادر داخلية مثل تقارير المبيعات، تقارير البحوث السابقة، نسب المخزون، قوائم الأرباح والخسائر، ومصادر خارجية مثل بنوك المعلومات و المناشير الحكومية، الدوريات و المجلات، الكتب و الأبحاث، النشرات التجارية وغيرها. كما تمثل البيانات الثانوية نقطة الانطلاق للباحث والتي تمكنه من تعريف المشكلة وأهداف البحث و تمتاز بتكلفتها المنخفضة و سرعة الحصول عليها وإمكانية توفرها ببساطة من مصادرها. من جانب آخر فإن البيانات الثانوية المطلوبة قد لا تكون حاضرة أو قد تكون قديمة، غير دقيقة، غير كافية أو غير حقيقية تم جمعها في السابق لأغراض أخرى وبالتالي يمكن أن تكون غير كاملة أو غير مناسبة لاتخاذ القرارات التسويقية الحالية وعلى الباحث أن يقوم بتقييم هذه الأخيرة للتأكد من أنها مرتبطة بالمشكلة و تتناسب مع حاجات البحث وصحيحة و ذات مصداقية وغير متحيزة.⁽¹⁾

2- مصادر البيانات الأولية:

وهي تلك البيانات التي تتكون من الحقائق التي جمعت من أجل هدف محدد، وعلى الرغم من التكاليف والوقت والجهد الذي يحتاجه الباحث في جمع هذه الأخيرة، إلا أنها تكون أكثر دقة وأكثر ارتباطاً بالمشكلة محل البحث. و كما هو الحال في تقييم البيانات الثانوية، لا بد من تقييم البيانات الأولية للتأكد من أنها تمد متخذي القرارات بالبيانات المرتبطة بالمشكلة، الصحيحة، الحديثة وغير المتحيزة.⁽²⁾

و فيما يلي أهم أساليب جمع البيانات الأولية و التي نوردتها في العناصر التالية:

أ- أسلوب الملاحظة:

وهذا الأسلوب يعني تجميع البيانات الأولية من خلال ملاحظة الأفراد، التصرفات والأوضاع المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، حيث يمكن للشركة أن ترسل رجال البيع إلى الأسواق للتكلم مع المستهلكين، مراقبة سلوكهم وتصرفاتهم في محلات التجزئة، الذهاب إلى محلات المنافسين والشراء منها ومعرفة ردود فعل المستهلكين وغيرها من البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة. وتستخدم الملاحظة المباشرة للحصول على البيانات التي لا يرغب أو لا يمكن للأفراد تزويد الباحث بها، من جهة أخرى فإن هناك أشياء لا يمكن ملاحظتها مثل المواقف، المشاعر، الدوافع، وبسبب هذه القيود فإن الباحثين يستخدمون الملاحظة المباشرة جنباً إلى جنب مع طرق أخرى لجمع البيانات الأولية.⁽³⁾

ب- أسلوب التجربة:

يتطلب البحث التجريبي اختبار مجموعات متماثلة من المستهلكين وتعريضهم لمعاملة مختلفة ومراقبة أو السيطرة على العوامل الأخرى غير المرتبطة بموضوع البحث و التي يصطلح عليها مصطلح العوامل العرضية ومن ثم تشخيص التباين والاختلاف في استجابات المجموعتين، حيث يقوم الباحث بتوضيح العلاقة بين السبب والأثر. كمثال على ذلك و من أجل اختبار أثر سعرين

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص118.

⁽²⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص31.

⁽³⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Levy, Mercator , 12^{ème} édition, Dunod édition, Malakoff, France, 2017, p125.

مختلفين للمنتج الجديد يمكن للشركة أن تقوم باستعمال البحث التجريبي، حيث تقوم بوضع سعر معين للمنتج في منطقة ما و سعر آخر مختلف للمنتج في منطقة أخرى، فإذا كانت المنطقتان تشبهان وكانت كل الجهود التسويقية الأخرى للمنتج في المنطقتين متشابهة أيضا، فإن الاختلافات في حجم المبيعات في المنطقتين يعزى لسعر المنتج.⁽¹⁾

ج- أسلوب الاستبيان:

وهو أكثر الأساليب المستعملة لتجميع البيانات الأولية، فعندما تريد المنظمة جمع البيانات حول مواقف المستهلكين، تفضيلا لهم و معرفتهم للمنتجات أو سلوكهم الشرائي فإنها تقوم بذلك من خلال توجيه الأسئلة للمستهلكين مباشرة، والميزة الرئيسية للاستبيان هي المرونة، حيث يمكن أن تستعمل للحصول على عدة أنواع من البيانات في العديد من الحالات أو الظروف التسويقية المختلفة. كما يمكن أن تمدنا بالبيانات بسرعة أكبر وتكلفة أقل من الملاحظة والبحث التجريبي إلا أنه يمكن لبعض المشاكل أن تظهر عند استخدام الاستبيان، فأحيانا لا يمكن للأفراد الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك لأنهم لا يتذكرون أو ليس لديهم فكرة، أو قد لا يريدون الإجابة على أسئلة المقابليين غير المعروفين بالنسبة لهم أو الإجابة على أشياء يظنون بأنها شخصية أو خاصة بالنسبة لهم، كما أن بعضهم لا يتوفر لديه الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة، وبعضهم يقوم بالإجابة على الأسئلة لإظهار معرفتهم بالموضوع أو مساعدة المقابل فقط. و لذلك لا بد من تصميم الاستبيان بشكل جيد لتجنب هذا النوع من المشاكل.⁽²⁾

3- أدوات جمع البيانات الأولية:

هنالك العديد من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الأولية نورد أهمها على النحو التالي:

أ- الاستبانة:

و هي الأداة الأكثر استعمالا لجمع البيانات الأولية وتتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة المقدمة للمستجوبين للإجابة عليها. تحتاج الاستبانة إلى عناية كبيرة عند القيام بتطويرها واعتبارها قبل البدء في استخدامها، حيث يقوم الباحث المحترف باختيار الأسئلة، مفرداتها، شكلها، وتسلسلها بعناية فائقة، ويجب أن يتوفر في الاستبانة خاصيتين أساسيتين هما:

- المصادقية: وهي الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم فيها إعادة تجربة الاستبانة تحت ظروف مختلفة.

- الثبات : أن تقيس الاستبانة ما خصصت لقياسه فعلا وليس لأي شيء آخر.

وتحقق الاستبانة الكثير من المزايا حيث يمكن أن تستعمل لجمع كمية هائلة من المعلومات بتكلفة منخفضة، كما أن المستجوبين يمكن أن يقدموا إجابات غير متحيزة للأسئلة الشخصية من خلال الاستبانة مقارنة بالمقابلة الشخصية أو الهاتف، كما يمكن تجنب تحيز الباحث أو قيامه بتحريف الإجابات، وهي أفضل طريقة للوصول إلى الأفراد الذين لا يمكن مقابلتهم.

⁽¹⁾ إسماعيل السيد ، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁽²⁾ أبي سعيد الديوه جي ، مرجع نفسه، ص 101.

إلا أن هنالك بعض السليبيات التي تكتنف هذه الطريقة، فالاستبانة غير مرنة حيث تستوجب أسئلة ذات كلمات واضحة و بسيطة. كما أن جميع المستجوبين يقوموا بالإجابة على نفس الأسئلة بأسلوب ثابت، ولا يستطيع الباحث تكيف الاستبانة بما يتناسب مع الإجابات الأولى، بالإضافة الى ذلك الاستبانة تأخذ عادة وقت اطول لإكمالها. كما أن معدل الاستجابة وهو عدد الأفراد الذين يقومون بإعادة الاستبانات كاملة قد يكون منخفض جدا. ومن أهم سلبياتها أن الباحث لا يملك الرقابة الكافية على العينة التي يتم إرسال الاستبانات إليها.⁽¹⁾

ب-المقابلة الهاتفية:

وهي افضل الطرق لجمع المعلومات بسرعة و تعتبر أكثر مرونة من الاستبانة، حيث يستطيع المقابل توضيح الأسئلة التي لا يستطيع المستجوب استيعابها و فهمها. وبالاعتماد على إجابة المستجيب يتمكن المقابل جذب أو إضافة بعض الأسئلة. كما أن المقابلة الهاتفية تمكن المقابل من الرقابة و السيطرة على العينة بشكل أفضل. ويستطيع المقابل التحدث مع المستجوبين بالاسم واللغة المفضلة من قبلهم. كما أن معدل الاستجابة يكون أعلى مقارنة بالاستبانة البريدية.⁽²⁾

إلا أن هنالك بعض السليبيات لهذه الأداة، حيث أنها مكلفة مقارنة بالاستبانة، كما أن المستجيب قد لا يرغب في الإجابة على الأسئلة الشخصية للمقابل ويمكن أن يكون هنالك نوع من التحيز وتحريف الإجابات من طرف المقابل، كما أن الطريقة التي يتحدث فيها المقابل والتباينات البسيطة في كيفية طرح الأسئلة يمكن أن تؤثر على استجابة الأفراد. كما أن اختلاف المقابلين قد يؤدي إلى اختلاف التفسيرات و اختلاف تدوين الإجابات. وتحت ضغط الوقت يمكن أن يقوم المقابل بالتحايل او الغش وذلك من خلال تسجيل الإجابات دون طرح الأسئلة. كما أنه لا يمكن مقابلة الأشخاص الذين ليس لديهم هاتف، كذلك يجب أن تكون الأسئلة قصيرة وغير شخصية.⁽³⁾

ج- المقابلة الشخصية:

المقابلات الشخصية تتسم بالمرونة بشكل كبير و يمكن أن تستخدم لجمع كمية هائلة من البيانات، والمقابل يستطيع لفت انتباه المستجوب وتوضيح الأسئلة الصعبة، وتوجيه المقابلات إذا استدعت الضرورة و توضيح بعض القضايا والتكيف مع متطلبات الموقف. ويستطيع المقابل خلال المقابلة عرض منتجات حقيقية أو إعلانات أو أية أشياء أخرى، وفي معظم الحالات فإنه يمكن إنجاز المقابلات الشخصية بسرعة. أما بالنسبة لسليبيات المقابلة الشخصية فيمكن أن تتمثل في مشاكل التعيين والتكاليف، فالمقابلات الشخصية جد مكلفة، كما أن المقابلات الجماعية عادة ما تستخدم عينات ذات حجم صغير وذلك من أجل تقليص

⁽¹⁾فهد سليم الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

⁽²⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Levy, op-cit, p141.

⁽³⁾ محمد فريد صحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الوقت والتكاليف، وبالتالي فإن عملية تعميم النتائج تكون صعبة، و المقابلات الشخصية قد تخضع لتحيز الباحث وتحريفه للنتائج.⁽¹⁾ وتأخذ المقابلة الشخصية شكلين هما:

– المقابلة الفردية:

وتتمثل في التحدث مع الأفراد في منازلهم أو في مكاتبهم و في الشارع أو في الأماكن العامة. ويأخذ هذا النوع من المقابلات شكلين هما المقابلات المرتبة وهي التي يتم الترتيب لها مسبقاً، حيث يتم اختيار المستجوبين بشكل عشوائي ويتم الاتصال بهم إما من خلال الهاتف أو الذهاب إليهم في منازلهم أو مكاتبهم، وعادةً ما يتم دفع مقابل من المال للمستجوبين لقاء جهودهم و وقتهم، أما الشكل الثاني فهو المقابلات العرضية والتي تعتمد على مقابلة بعض المستهلكين في أماكن التسوق، وفي الشوارع و الأماكن العمومية. ومن العيوب التي تصاحب هذه الطريقة إنها لا تحتوي على عينات احتمالية، كما أن المقابلة يجب أن تكون في زمن قصير.⁽²⁾

– المقابلة الجماعية:

وتسمى أيضا جماعات التركيز وتتمثل في دعوة عدد من الأشخاص للاجتماع مع مقابل مدرب بشكل جيد لبعض الوقت للتحدث حول المنتج أو المنظمة. ويحتاج المقابل إلى الموضوعية ومعرفة كبيرة بموضوع البحث والمجال الذي ينتمي إليه، وأن يكون لديه إلمام بسلوك الفرد والجماعة. وفي حالة عدم توفر هذه الصفات فإن النتائج سوف تفقد قيمتها، ويكون المشاركون في المقابلة عادة محفزين أو مدفوعين للاهتمام بها، وتجري المقابلة في مكان مغلق ويخيم على جوها نوع من المرح والدعاية والموسيقى للتقليل من الشعور برسمية الاجتماع لدى المشاركين. و يبدأ المقابل عادة بسؤال عام قبل الانتقال إلى قضايا محددة ويشجع المنافسة البسيطة والحررة من أجل الحصول على أفكار ومشاعر حقيقية من خلال تفاعل المشاركين، وفي نفس الوقت يقوم المقابل بتركيز النقاش، ويتم تدوين الملاحظات ليتم دراستها فيما بعد.⁽³⁾

المطلب الثالث: معالجة البيانات والصفات الواجب توفرها في عملية جمعها.

أولاً: معالجة البيانات.

تعتبر البيانات المادة الخام التي يجب أن تعالج وتشغل لتصبح معلومات تستعمل من طرف مستقبلها. و هذه العمليات قد تكون بسيطة جداً أو معقدة جداً. عندما تكون العمليات معقدة فيمكن التقليل من هذا التعقيد بتحليلها أكثر إلى عدة مكونات بسيطة. وبعض النظر عن الطريقة التي يتم بها تنفيذ عملية معالجة البيانات فيمكن تحديد أو التعرف على خطوات منطقية

للمعالجة أو للعمليات التي يتم القيام بها لتحويل البيانات إلى معلومات و التي يمكن أن نذكرها على النحو التالي:

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص123.

⁽²⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Levy, op-cit, p132.

⁽³⁾ André Boyé et autres, op-cit, p32.

- 1- الحصول على البيانات: تشير هذه العملية إلى تدوين البيانات من أحداث تكون في شكل معين مثل وصل البيع، أوامر الشراء ، المراسلات الشخصية، فاتورات المواد و المستلزمات...إلخ.
- 2- التأكد من صحة البيانات: تشير هذه العملية إلى عملية التأكد من صحة البيانات حتى يتم التأكد من أنه تم الحصول عليها وتسجيلها بشكل صحيح. و من أمثلة هذه العملية هي مراجعة المشتريات من المواد ، التأكد من المخزون و أوقات الشحن، و يتم ذلك عن طريق استخدام أرقام أو رموز للمراجعة في نظام ترقيم معين.⁽¹⁾
- 3- تصنيف البيانات: ترتبط هذه العملية بوضع عناصر البيانات في قطاعات معينة بحيث تعطي معنى للمستخدم لهذه البيانات. فمثلاً أرقام المبيعات يمكن تصنيفها حسب نوع المخزون، حجم المخزون، رجال البيع، العملاء، مخازن الشحن، أو أي عنصر آخر يعطى لأرقام المبيعات معنى و مفهوم.
- 4- فرز و ترتيب البيانات: تتعلق هذه العملية بوضع عناصر البيانات في ترتيب محدد او معين مقدما. كسجلات المخزون مثلا يمكن أن ترتب وفق ترقيم المنتجات أو القيمة النقدية أو مستوى الأنشطة أو أي أساس آخر يوضح في السجل وفقاً لاحتياج ورغبة المستخدم.⁽²⁾
- 5- تلخيص البيانات: تتمثل هذه العملية في دمج أو تجميع عناصر البيانات مثلاً عند إعداد الميزانية فإن الرقم الكلي للأصول المتداولة يمثل أرقام أكثر تفصيلاً و تحديداً للأصول، و عملية التلخيص تقلل البيانات بالمفهوم المنطقي فمثلاً قد يحتاج مدير الأفراد إلى قائمة بأسماء الموظفين الموجودين في إدارة معينة فقط.
- 6- العمليات الحاسوبية للبيانات: تشير هذه النقطة إلى استخدام العمليات الحاسوبية أو العمليات المنطقية لمعالجة البيانات. فمثلاً العمليات الرياضية مطلوبة من أجل التوصل إلى مرتبات الموظفين، فواتير المستهلكين، كما انه في حالات عديدة هناك عمليات حاسوبية معقدة تكون مطلوبة لكي تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات مثل بحوث العمليات.⁽³⁾
- 7- تخزين البيانات: هذه المعلومات تضع البيانات في أماكن تخزين في أداة معينة مثل المستندات أو الأشرطة المغنطة او الميكروفيلم. والتي يمكن استرجاعها عند الحاجة إليها.
- 8- استرجاع البيانات: تتطلب هذه العمليات البحث والحصول على أي جزئية لعناصر البيانات المعينة من الاداة المستخدمة في التخزين في أي لحظة يحتاجها متخذ القرار.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص110.

⁽²⁾ Bruno Martinet, Yves Michel Marti, L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle a l'information, édition d'organisation , paris, France, 2001, p57.

⁽³⁾ بوقرة رابح، بحوث العمليات وتطبيقاتها على مستوى اتخاذ القرار الإنتاجي الفعال، دراسة حالة مؤسسة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 14، جوان 2008، ص44.

⁽⁴⁾ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص29.

9- إعادة إنتاج البيانات: تعني هذه العملية إعادة إنتاج البيانات من اداة لأخرى، أو في موقع آخر في نفس الادارة. و كمثال على ذلك سجل من البيانات مخزن في أقراص ممغنطة ممكن أن يعاد تسجيله على قرص آخر أو شريط ممغنط للقيام بعمليات تشغيلية أخرى أو لأغراض حفظ معينة.

10- الانتشار أو التداول: تتضمن هذه العملية انتقال البيانات من مكان لآخر في المنظمة و بين مختلف المستويات و الوظائف ويمكن القول أنه من بين الأهداف الأساسية لنظم المعلومات هو إيصال و توزيع البيانات على المستخدمين النهائيين لها.⁽¹⁾

ثانياً: الصفات الواجب توفرها في عملية جمع البيانات.

إذا كانت كل منظمات الأعمال تستخدم عدداً من النماذج التي تحتاج إليها في تسجيل البيانات المتعلقة بممارستها لنشاطها، إلا أنه عند تطبيق المنظمة لنظام معين في التخطيط أو الرقابة أو الاتصالات فمن الضروري أن تكون النماذج المستعملة تفي بالأغراض السابق ذكرها. و يجب أن يكون تصميمها مشتملاً على الصفات التالية:

1- البساطة في الشكل و الإستيفاء:

وهو أن تكون النماذج لا تتطلب مجهوداً كبيراً في استيفائها وتتضمن عدد مناسب من الخانات لا يزيد عن حجم البيانات المتوقعة من العملية التي صمم من أجلها النموذج، وكذلك البساطة أيضاً بحيث لا تشمل إجراءات استيفاء النموذج على مراحل عديدة تزيد من الوقت المناسب لملاحظة البيانات، و تتلاءم مع السرعة التي يتدفق بها البيان نفسه إلى الجهة التي ستحتاج إليه بحيث عندما تصل البيانات إلى طالبها في وقت متأخر يفقد النموذج والبيان أهميته للطالب ، كما لا يجب أن يتناول النموذج من عدد كبير من الأسئلة في سؤال واحد.⁽²⁾

2- أن يكون عملياً:

و هذا يعني انه كلما كان النموذج مصمماً بما يتناسب وطبيعة النشاط ونوع العمليات التي يتناولها كلما أصبح استخدامه سهلاً ويسيراً على القائم بالتسجيل. و ما يلاحظ هو أن الكثير من هذه النماذج المستخدمة في منشآت الأعمال تختلف و تتباين، فالنماذج التي يقوم بالكتابة فيها العامل نفسه، أو الرئيس الفني المختص، أو متخذ القرار تختلف عن بعضها البعض، فلكل من هؤلاء أسلوبه المميز في استيفاء النماذج والتحرير فيها. فمنهم من يقوم بالكتابة أولاً بأول، ومنهم من يترك التدوين إلى الساعة الأخيرة من اليوم، أو في نهاية وقت العمل الرسمي ، ومنهم من يحرر بيانات اليوم السابق عند بداية اليوم الجديد.

ولهذا نلاحظ في الحياة العملية أن النماذج تنشأ في شكل مبسط جداً، ثم تتطور حسب التغيرات التي تحدث في طريقة الأداء وفي نوعية العمليات وفي الإضافات التي يمكن أن تطرأ عليها. وعادة ما يترك للقائمين بالعمل إضافة الخانات التي يرونها تتكرر في الاستعمال ولها أهمية في تمثيل الواقع القائم أمامهم، وكثيراً ما يمكن ان تدخل تعديلات موضوعية على هذه النماذج، وقد تلغى

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁽²⁾ Christian Michon, op-cit, p50.

أحيانا خانات أو مساحات منها مبالغ فيها. وبعد أن تمر الفترة اللازمة لاستقرار النموذج في شكله النهائي، تشرع إدارة المنظمة في اعتماده في الشكل النهائي بعد أن يتبين لها صلاحيته للتطبيق.⁽¹⁾

3- الوضوح التام:

يعد الوضوح ضروري جدا في النماذج المستخدمة لجمع البيانات، والحقائق المدرجة بما ليس فيها شوائب و ليس وتدليس، بمعنى أن هذه البيانات محددة وليس فيها تقريب أو عشوائية قد تثير الجدل في صحتها، و أن يكون تمثيلها للواقع أمر جدي، وتسير من عملية التحليل والاستنباط التي تخضع لها هذه النماذج وما تحتويه من بيانات. وقد يقوم بعض القائمين باستيفاء النماذج وخاصة تلك المستخدمة في تجميع البيانات إلى تعديل بعض الأرقام أو بالعكس إنقاص بعضها، على أساس أن هذا المختص لم يأتي بدقة صحة الأرقام الجارية أمامه. وتمثل هذا الخطوة خطراً كبيراً على وضوح و دقة البيانات، والثقة في صحتها، والاعتماد عليها فيما بعد عند تطبيق المؤشرات او المعدلات التي تشير إلى المواقف المعينة في العمل، أو عند حساب النتائج التي يستحق عليها صرف مبالغ مالية ذات حجم كبير.⁽²⁾

4- الدقة في متابعة البيانات:

وتعتبر هذه الصفة للنماذج هي التي تبرر استخدامها في تنظيم العمل وتجميع البيانات عن العملية الإنتاجية ومختلف الأنشطة التي تقوم بها منشأة الأعمال وفروعها المختلفة، وخاصة عندما يترتب على انهاء تسجيل البيانات في النموذج تقرير مواقف تستحق مزايا مادية أو مكافآت تشجيعية للمستخدمين. فالمدير يعتمد في إقراره لهذه المزايا على بيانات دقيقة و مفصلة، و إلا كان ما يمنحه للعاملين مخالف للواقع مما يؤدي بالمنظمة الى خسارة محققة لا يسهل الرجوع عنها فيما بعد. ويمكن مراعاة الدقة وتوفيرها في النموذج منذ تصميمه لأول وهلة ومراقبة توافرها عند مختلف مراحل التنفيذ، ثم بعد ذلك العمل بكل ما يلزم لضمان عدم التلاعب في دقة البيانات وحمايتها من التضليل الذي قد تكون له نتائج سلبية على المنظمة.

5- سهولة تداولها:

من الصفات المهمة في نماذج البيانات المستخدمة في منظمات الأعمال، أن تكون هذه النماذج بالقدر و الحجم الملائم التي يمكن من خلاله النموذج أداء دوره في الاستيفاء الصحيح للبيانات. فمثلا هناك من النماذج ما يستخدم بين أقسام إنتاجية عديدة، لكي يدون كل قسم ما يحتاجه من البيانات، ثم تنقل هذه النماذج بعد ذلك على قسم المراجعة لعملية الإنتاج وفي النهاية قد ينتهي بها المطاف في قسم الحسابات، أو يستخرج منها ما يلزمه عند استيفاء قوائم تكاليف الإنتاج، و كلما زادت فترة استيفاء النموذج كلما كان من الأولى تخطيط دورته في سهولة وبمرونة حتى يتم الاستيفاء النهائي في الوقت المناسب.

7- تمثيل للحقائق

كلما استوفى النموذج المستخدم للأغراض و الصفات المطلوبة فيه، كلما كان يمثل جميع الحقائق في سهولة و يسر دون وجود اي تعقيدات في الشكل أو المضمون. وبذلك يكون تحويل البيانات إلى معلومات أمراً سهلاً وسريعاً. ومن أمثلة النماذج التي تعطي

⁽¹⁾ المصري أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁽²⁾ Bruno Martinet, Yves Michel Marti, op-cit, p46.

الحقائق في سرعة الرسوم البيانية التي توضح حركة البيان والاتجاه الذي يسلكه، وهذه لا تحتاج إلى مجهود كبير من المحرر للبيان، خاصة إذا كان قد تدرب عليه لفترة كافية. ومن الطرق التي تساعد على سرعة تمثيل ظاهرة أو حقيقة معينة فهي تركيز على المحتوى وعلى العلاقات الواضحة بين مجموعة البيانات التي ترتبط ببعضها البعض، دون التطرق إلى تفصيلات بيانية قد تكون غير مطلوبة في وقت من الأوقات، ومهما كثرت البيانات أو تعددت تحليلاتها و تجميعاتها فمن السهل على العامل أو المشرف اختبارها وتدوينها ولذا يفضل أن تسجل البيانات المتعلقة بشيء واحد على نموذج واحد حتى يمكن تحليلها بسهولة.⁽¹⁾

⁽¹⁾<https://www.precisely.com/blog/data-quality/5-characteristics-of-data-quality>, consulté le : 07/12/2020 a 15 :30.

المبحث الثاني: أساسيات حول المعلومات.

قد يحتاج رجال التسويق إلى المعلومات من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بالفرص والتحديات التي تواجههم أثناء ممارسة نشاطهم التسويقي، كما يمكنهم الحصول على هذه المعلومات من خلال القيام بعملية تشغيل للبيانات التي تم جمعها وترتيبها وتحليلها وتقييمها ومن ثم الاعتماد عليها كقاعدة أساسية لاتخاذ قراراتهم التسويقية .

المطلب الأول: مفهوم المعلومات.

أولاً: تعريف المعلومات.

المعلومات هي مصطلح غير محدد بدقة فهناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما تتعلق بنظم المعلومات الإدارية فالمعلومات قد تستخدم للإضافة إلى ما هو موجود أو تستخدم لتصحيح أو تأكيد معلومات سابقة أو أنها تخبر بشيء جديد لا يمكن التنبؤ به من قبل كذلك فان المعلومات لها قيمة لمتخذي القرارات حيث أنها تغير من الاحتمالات المتعلقة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار ويمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يمكن من استخدامها والاستفادة منها.⁽¹⁾ و بالتالي فالمعلومات من جانب نظم المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها.⁽²⁾

و تعرف المعلومات بأنها "بيانات تم تشغيلها لتقدم معنى مفيد لمستخدميها" ويعني ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة فهي تمثل سياق ذو دلالة وبالتالي يتم تقييمها وفقاً لمدى مساهمتها في الإضافة لمستوى معرفة مستخدميها.⁽³⁾

ويمكن أن نعر عن المعلومات بأنها البيانات التي تم إنجازها في شكل أكثر نفعاً للمستقبل والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي سيتم اتخاذها، وهي تلك المجموعة من البيانات التي تم تشغيلها بأسلوب معين حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها في اتخاذ القرار وبالتالي التقليل من حالة عدم التأكد ومن ثم يمكن القول بان المعلومات هي ناتج معالجة البيانات بهدف خلق المعرفة لدى متخذ القرار.⁽⁴⁾

مما سبق ذكره يمكن القول بأن المعلومات هي العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة سواء كانت تخطيطاً أو تنظيمياً أو توجيهياً أو رقابة، ولها أيضاً أهمية وحيوية في عملية الاتصالات و اتخاذ القرارات. و يقصد بالمعلومات كل أنواع المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة معينة أو حدث بذاته. أو هي المعارف التي نحصل عليها من خلال مختلف عمليات الاتصال والبحوث و التعليم وغيرها من مصادر العمل و المعرفة والثقافة.⁽⁵⁾

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) عثمان الكيلاني، علاء السالمي، هلال البياني، أساسيات نظم المعلومات، دائرة المناهج للنشر، عمان، 2005، ص 15.

(3) عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(4) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(5) المصري أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

ثانياً: خصائص المعلومات.

يمكن تحديد جودة المعلومات من خلال قدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً وكذلك بقدرتها على جعل هذا الأخير يصل إلى قرارات أكثر فعالية وحتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتناسب والموقف الذي يتخذ فيه القرار و أيضاً النموذج التفسيري الذي يستخدمه صانع القرار لذلك يصبح من المهم التعرف على خصائص المعلومات و التي تتمثل في:

- 1- للمعلومات نطاق زمني، يمكن ان تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية فالمعلومات التاريخية تستخدم لمراقبة ومتابعة الأداء أو لوضع حلول بديلة لمشاكل روتينية أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لغرض التنبؤ وكذلك تقدم المعايير للعملية الرقابية.⁽¹⁾
- 2- الشكل الذي تقدم فيه المعلومات مهم فالمعلومات قد تكون تفصيلية أو ملخصة و تعتبر المعلومات الملخصة كافية للتعرف على المشكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.
- 3- المعلومات قد تكون متوقعة أو غير ذلك، و هنا يرى بعض خبراء المعلومات أن نظم المعلومات تصبح عديمة القيمة إذا لم تتوفر على المعلومات غير المتوقعة وتستخدم المعلومات المتوقعة للتقليل من حالات عدم التأكد أما المعلومات غير متوقعة فهي تستخدم لاكتشاف المشكلات.⁽²⁾
- 4- المعلومات قد تأتي من مصادر داخلية أو خارجية، ويقصد بالمصادر الداخلية المعلومات التي تظهر من داخل المنظمة مثل أرقام المبيعات، نسبة الإنتاج، حجم الأجرور والمرتببات، وغيرها، أما عن المعلومات الخارجية فهي تنشأ خارج المنظمة مثل معدلات التضخم أسعار الفائدة و أسعار المنافسين.⁽³⁾
- 5- درجة تنظيم المعلومات فهناك نوعان معلومات منظمة ومعلومات غير منظمة فالمعلومات المنظمة هي تلك المعلومات المصنفة بوضوح في شكل تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها، أما المعلومات غير المنظمة فهي التي تقدم في صورة لا تفصح عن ما تحتويه من المعلومات.⁽⁴⁾
- 6- درجة الدقة في المعلومات حيث يمكن تحديد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للحدث أو الموقف الذي تصفه وتعتمد درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة. كما يمكن لصانع القرار ان يقبل درجة منخفضة من الدقة في المعلومات التي يحتاج إليها طالما انه متأكد من وجود مشكلة أما في مرحلة تقييم نتائج القرار فانه يحتاج إلى معلومات تتوفر على درجة عالية من الدقة.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، النظريات والأنماط الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص45.

⁽²⁾ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁽³⁾ Christian Michon, op-cit, p08.

⁽⁴⁾ سونيا محمد البكري، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص112.

المطلب الثاني: تصنيف المعلومات.

التنظيمات الحديثة تحتاج إلى معلومات متنوعة لا بوجود تصنيف موحد للمعلومات، فهي تختلف حسب أغراض المشروعات المختلفة، و يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات إلى تصنيفات عديدة و هي كالتالي:

أولاً: المعلومات الرسمية و غير الرسمية:

يعد هذا التصنيف أكثر طرق التصنيف استخداماً ودقة وعمومية و قد يكون كلا النوعين من المعلومات مهم للإدارة في أي تنظيم. و لكن يمكن القول وبنقطة كبيرة أن المعلومات الرسمية هي المخرجات الصحيحة لأي نظام للمعلومات في أي تنظيم. الامر الذي يؤدي الى التقليل من دور المعلومات غير الرسمية في التنظيم والتي تعتمد عليها الإدارة كمصدر لا بديل له. ولكن يجب التحذير من خطورة الاعتماد على المعلومات غير الرسمية بدرجة أكبر و يجب أن يكون مصدر المعلومات الرسمي هو شريان تدفق المعلومات الرئيسية في المنشآت و إلا كان هذا مؤشر على قصور في تحديد مراكز إنتاج واستعمال المعلومات بالإضافة إلى قصور وعدم كفاءة تصميم نظم المعلومات⁽¹⁾

ثانياً: تقسيم المعلومات حسب طبيعتها الوظيفية:

إن استخدام الجمل الوصفية لوصف طبيعة المعلومات وفقاً لإطار معين يمثل استخدام واسع لتقسيم المعلومات، فقد يتم التمييز بين معلومات الوقت الحقيقي ومعلومات تقليد المواقف و المحاكاة فحين تكون نشأة نظام المعلومات لها نشأة وظيفية يكون مرغوب استخدام التصنيف الوظيفي للمعلومات كالإنتاج، البيع، التمويل، و التسويق. أي أن الحاجة الرئيسية في المستوى العملي هو التفصيل الكامل للمعلومات المطلوبة لكل وظيفة. هذا التصنيف له مساوئ في الاستخدام عند التعميم بين التنظيمات.

بينما يكمن الاختلاف بين الوظائف في قيمة المعلومات و المصطلحات المستخدمة في كل وظيفة.⁽²⁾ فعلى سبيل المثال المعلومات التي تعكس حالة المخزون تكون لها دائما علاقة بالحالة المادية للمخزون ولكن الوظائف الخاصة بالتمويل، علاقات الموظفين، المحاسبة... الخ كلها لها متطلبات و مفاهيم أساسية لكل المعلومات المتعلقة بها وغالبا ما تكون مطلوبة من عدة وظائف أخرى كما يمكن وصف تعدد الاستعمالات لنفس الوظائف على أنه عملية التداخل الرأسي والأفقي لنظام المعلومات.

ثالثاً: تقسيم المعلومات وفقاً للزمن الخاص بها:

وفقاً لهذا التقسيم نجد المعلومات التي تمثل الفترات السابقة و تعرف عادة بالمعلومات التاريخية و المعلومات التي تمثل الفترة الحالية تعتبر معلومات رقابية والمعلومات التي تمثل التشغيل تعتبر معلومات تخطيطية. ولا توجد أسس للفصل بين فترات الزمن بما أنها قد تكون مختلفة بالنسبة للأفراد في التنظيم. حتى هذا الأساس للتقسيم يجب أن يستخدم بطريقة محكمة ومن المهم ملاحظة أن كلا من الإدارة ونظام العمليات الفرعي لهم احتياجات من المعلومات على جميع نقاط وفواصل الزمن المستمر.

⁽¹⁾ Bruno Martinet, Yves Michel Marti, op-cit, p31.

⁽²⁾ سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

فمن الضروري أن نضمن بعد آخر للزمن للوفاء بكل احتياجات التنظيمات من المعلومات فيما يتعلق بوظيفة الرقابة. هذه المعلومات يطلق عليها مصطلح التوقعات كما أن وظيفة الرقابة تستلزم مقارنة المعلومات الفعلية بالمعلومات التي تعكس التوقعات حتى تكون مفيدة سواء اعتمدت التوقعات على الخطط او الميزانيات، التنبؤ...إلخ. و يمكن أن يعبر عن التوقعات بالمعايير الهندسية، السياسات ، والممارسة العملية التي تحكم أداء الموارد التنظيمية، في بيئة صناعية مثلاً إنتاج السلع التامة دائماً يكون في شكل معايير في وقت معين. هذا الوصف يتضمن تحديد الموارد التي تستخدم وتتابع استخدام هذه المصادر.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مميزات المعلومات الجيدة

يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار من اجل فهم وتقييم قيمة المعلومات وهي كالآتي:

- 1- **سهولة وسرعة الحصول عليها:** تعتبر سرعة الحصول على المعلومات من العوامل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار. فسرعة الحصول على المعلومة يمكن قياسها فمثلاً عدد محدود من الدقائق مقارنة مع ساعة من الزمن وذلك بمقارنة نظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.⁽²⁾
- 2- **الشمولية:** يشير هذا العامل إلى كمال المعلومات ويكون غير ملموس ويصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له.
- 3- **صحة و دقة المعلومات:** يشير هذا العامل إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ في التعامل مع مجموعة أو كمية كبيرة من البيانات وغالبا ما يحدث نوعين من الأخطاء. أخطاء في النقل للمعلومات و أخطاء في حسابها. وهناك الكثير من مفاهيم الصحة يمكن أن تقاس كمياً. فمثلاً يمكن التعرف على معدل الخطأ في كل 10000 فاتورة تعد في نظام يدوي مقابل هذا المعدل في نظام يعد باستخدام الحاسب الآلي.
- 4- **الملائمة :** يشير هذا العنصر إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب مستعملها بحيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث
- 5- **الزمن المناسب:** يشير هذا العامل إلى المدة الزمنية المطلوبة في دورة التشغيل أي مدخلات العمليات وتقديم تقارير المخرجات لمستخدم المعلومات وحتى يكون معيار الوقت مناسب فإن مدة الدورة لا بد أن تكون أقل ففني بعض الحالات يمكن القياس كمياً لشرط الوقت. مثلاً ما هو معدل الزيادة في المبيعات المتوقع الحصول إذا اشترط منا الاجابة على تساؤلات المستهلكين عن توافر المخزون لمنتجات معينة في مدة جد قصيرة لا تتراوح دقائق معدودة.
- 6- **الوضوح:** يعبر هذا العنصر عن الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض و تمثل الحدث.
- 7- **المرونة:** يمثل هذا العنصر قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم . هذا الشرط أو المعيار يصعب قياسه بدقة ولكن يمكن تقييمه بمدى واسع.

⁽¹⁾سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص149.

⁽²⁾ Carlo Revélli, intelligence stratégique sur internet, édition dunop, paris, 2000, p43.

8- قابلية التصحيح: يقصد بهذا العنصر درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومات و يعتبر هذا الاخير مفهوم نسبي.

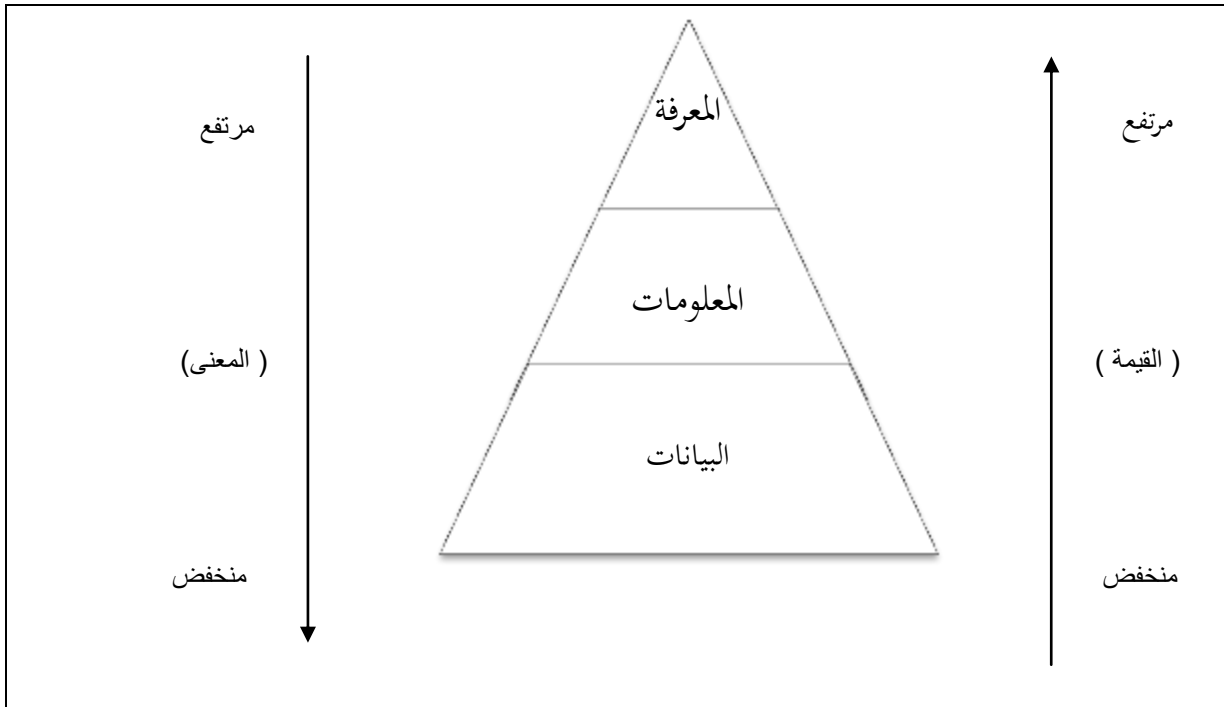
9- عدم التحيز: معنى عدم التحيز هو غياب القصد في تغيير أو تحريف المعلومات بهدف التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.⁽¹⁾

10- قابلية القياس: يقصد بهذا العامل تحديد حجم المعلومات المنتجة من نظام المعلومات الرسمي و إمكانية قياسها في شكل كمي.⁽²⁾

المطلب الرابع: المعلومات والمعرفة .

قبل البدئ في تفصيلات نظم المعلومات لابد من التمييز بين العديد من المصطلحات الواردة مثل: البيانات، المعلومات، والمعرفة، والتي يزيد استخدامها في مجال النظم المختلفة، وخاصة نظم المعلومات الإدارية.

الشكل (1-2): البيانات، المعلومات، المعرفة



المصدر: النجار فايز جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص19.

⁽¹⁾ Jean François dhenin , Brigitte Fournie, 50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, édition Breal, Paris, 1998, p166.

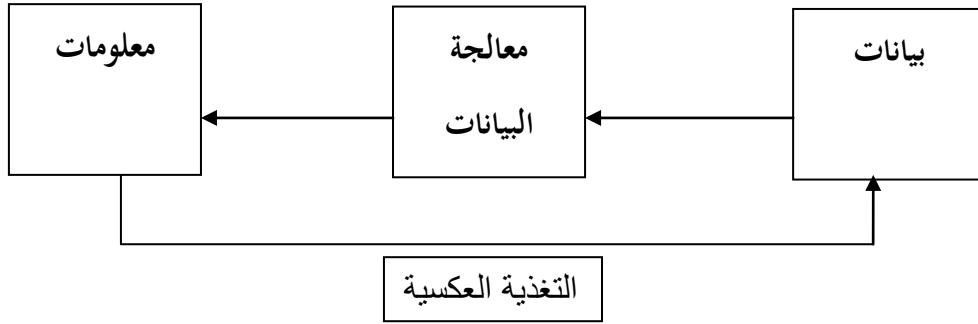
⁽²⁾ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص157.

من المهم جداً التعرف على الاختلافات بين هذه المفاهيم الثلاثة و العلاقات التي تربطها في المحتوى التنظيمي، حيث أن كل منظمة سوف تملك سيناريوهات جوهرية تضمن من خلالها تناسب البيانات والمعلومات والمعرفة.

و يلاحظ من خلال الشكل السابق أن المعنى يكون بوتيرة أقل ما يمكن عند البيانات ويبدأ بالارتفاع حتى المعرفة، بينما نرى أن القيمة تزداد بدءاً من البيانات حتى المعرفة.

و تتمثل البيانات في شكل كلمات، أرقام، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض وليس لها معنى وهي منفردة. (1) إنما قياسات دون محتوى أو تنظيم وتجمع عن طريق المشاهدة أو الملاحظة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بطريقة معينة. تمثل البيانات الوصف الأولي للأشياء و المعاملات، وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة ولكن غير منتظمة لكي تعطي معنى محدد. فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات حيث يتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (2-2): نظام معالجة البيانات



المصدر: من إعداد الباحث

2- المعلومات: هي تلك البيانات التي تم معالجتها حيث تم تصنيفها، وتحليلها، وتنظيمها، وتلخيصها و تبويبها و جدولتها بكيفية تسمح باستخدامها والاستفادة منها في عملية صنع القرار حيث أصبحت ذات مدلول. (2) لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ القرار. فالمعلومات هي البيانات التي تم معالجتها وتحليلها وتفسيرها، بهدف استخراج المقارنات، المؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق مع الأفكار و الظواهر ، حيث تعتبر المعلومات تدوينا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار والتقليل من حالات عدم التأكد فاتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى تحويل البيانات إلى معلومات، مما يساعد على زيادة الترابط بين المنظمة وزبائنهم. وتجدر الإشارة في هذا الصدد بأن المعلومات بالنسبة لشخص ما قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر.

(1) النجار فايز جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص20.

(2) شادي خولة، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الاستراتيجية، نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 12، جوان 2017، ص429 .

و مما سبق نستنتج أن الاختلاف بين البيانات والمعلومات يتمثل بالآتي:⁽¹⁾

أ- البيانات مادة خام مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ قرارات بناءً عليها.

ب- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسهل اتخاذ قرارات على ضوءها.

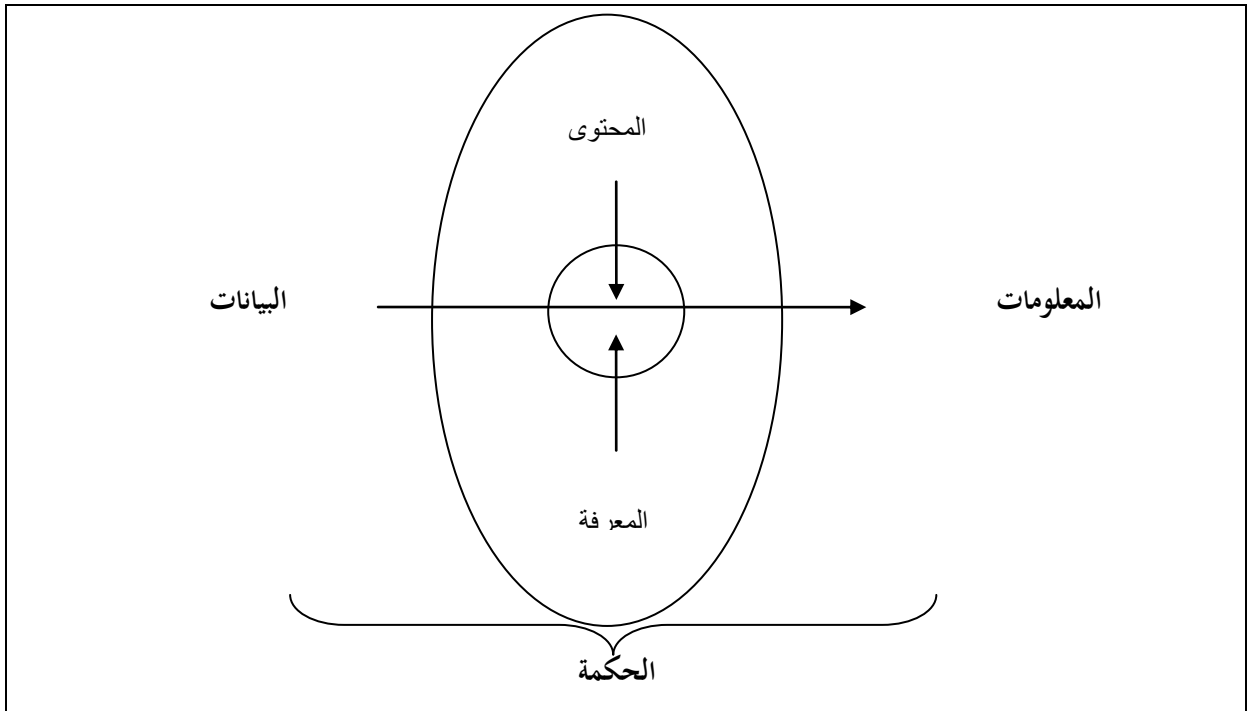
ج- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء عملية المعالجة عليها.

3- المعرفة: هي الفهم المتحصل عليه من خلال الخبرات والدراسة، أي أنها معرفة كيفية عمل الأشياء التي تمكن الشخص من إنجاز مهمة محددة وقد تكون قواعد إجرائية أو توجيهات. كما تتكون المعرفة من بيانات أو معلومات تم تنظيمها و معالجتها لتحول الى فهم، خبرة، تعليم متراكم و الإجراءات التي تقود إلى المعرفة وتطبيقها لحل المشكلة.⁽²⁾

قدم سنودرن Snowdern وجهة نظر مختلفة إذ قام بالتركيز على مفهوم الحكمة والذي يهتم بدور المعرفة والمحتوى خلال تحول البيانات إلى معلومات وما يمكن أن يتفرع منها.

و الشكل التالي (4-2) يبين نموذج سنودرن في النظرة التبادلية.

الشكل (3-2) النظرة التبادلية بين البيانات والمعلومات و المعرفة



المصدر: النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁽¹⁾ النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁽²⁾ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص198.

تستقبل نظم المعلومات البيانات وتقوم بمعالجتها وتحويلها الى معلومات ، ووضعها في محتوى مناسب للاستخدام. كما يقوم المسؤولون باستخدام المعلومات للحصول على المعرفة والتي تعطي الهيكلية المناسبة في تفسير المعلومات وإعطائها المعنى المناسب، أما الحكمة فهي جمع خبرات الأفراد لتزويد معرفة لحل مشكلة ما. إنها القدرة على استخدام المعرفة لتحقيق هدف معين. فالمعرفة هي عبارة عن تحويل البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة. حيث أن الخبرة تساعد على الوصول إلى قرارات ونتائج سليمة، والتي تعمل على زيادة المعرفة أيضاً والتي تعود وتعمل على تعزيز فهم المعلومات والخبرة مرة أخرى، والتي تؤدي أيضاً إلى الوصول إلى النتائج و القرارات، وصناعة القرار الاستراتيجي.⁽¹⁾

فمثلاً يمكن لنظم الحاسوب أن تجمع البيانات وتنتج المعلومات و أحياناً تؤمن المعرفة، ولكن لا بد من إضافة حكمة الأفراد لتأمين نظم معلومات فعالة. وأخيراً يمكن القول أن نموذج سنودون يؤكد على تعقيد العملية التنظيمية إذ تعمل مجموعة المعارف المختلفة والمحتوى على تشكيل التراكم المعرفي الذي يضمن الحكمة ويعود بالفائدة على تعزيز الخبرة والفهم الأعمق للمعلومات مما يضمن الوصول إلى القرارات الإستراتيجية السليمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ William Perreault, Joseph cannon, Jerome McCarthy, Essentials of Marketing : A Marketing Strategy Planning Approach, Fourteenth Edition, McGrawhill edition, New York, 2015, p1.77

⁽²⁾ النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص22.

المبحث الثالث: جودة و أمن المعلومات.

تعد جودة المعلومات في زمننا الراهن أحد أهم مقومات الإدارة التسويقية في منظمات الأعمال، ومع ازدياد أهمية المعلومات والإيمان بالتهديدات التي قد تواجه المنظمة ازداد الاهتمام بطريقة الحفاظ عليها وحمايتها مما أدى إلى ظهور ما يسمى بأمن المعلومات، و لا يعد هذا الاخير عملية تقنية بحتة إنما هو ناتج تعاون بين كافة موظفي المنظمة الواحدة.

المطلب الأول: جودة المعلومات.

تحدد جودة المعلومات بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة، أي أن جودة المعلومات تتوقف على قدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من طرف من يستخدم هذه الأخيرة، وتتجلى هذه العوامل الثلاث في الشكل التالي:

1- منفعة المعلومات: يرى أندروز Andrus أن أي معلومة يمكن أن تقيم من خلال المنفعة المستمدة منها. وقد قام أندروز بتحديد أربع منافع للمعلومات هي على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- **المنفعة الشكلية:** و هي كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة المنفعة من هذه المعلومات عالية.

ب- **المنفعة الزمنية:** كلما توفرت المعلومات لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها كلما كانت لها أثر كبيرة جداً.

ج- **المنفعة المكانية:** إن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات. حيث يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة.

و تجدر الإشارة الى الحصول على المعلومات يتطلب تكلفة ولذا فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمتها المضافة والمنفعة منها فإنه يكون أمام التنظيم خيارين.

- يستطيع التنظيم زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها او من خلال زيادة درجة صحتها.

- تقليل التكلفة وذلك من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات أو من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات.

2- درجة الرضا عن المعلومات: من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومات في تحسين القرارات المتخذة. ومن هنا يمكن القول بان البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من طرف متخذ القرار.⁽²⁾

فإذا كان متخذ القرار يعلم أن نظام المعلومات الموجود لا بد من أن يوفر له قدرأً معيناً من المعلومات تساعد على عملية اتخاذ القرار. و إذا طلبت هذه المعلومات و وجدها فإن رضائه عن النظام يكون أكبر و يتم تدعيمه. أما إذا لم تتوفر و وجد أن عليه

⁽¹⁾ بن عياد محمد سمير، سمراء نوال، تصميمي وتطوير نظم المعلومات لخدمة اتخاذ القرار، الملتقى الوطني 16-17 أبريل، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية، دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2013.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص108.

البحث عن هذه المعلومات وجمعها بنفسه فإن عدم رضائه عن النظام يكون أمراً حتمياً. و تستخدم العديد من الطرق لقياس درجة الرضاء عن نظام المعلومات الإدارية.

3- نسبة الأخطاء و التحيز: كثيراً من الإداريين يفضلون الجودة على الكمية في المعلومات المتاحة فالجودة أهم من كم المعلومات، ولا شك أن جودة المعلومات تختلف باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات كما أن التحيز في المعلومات يكون سببه الوحيد هو محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية لتحقيق غاية معينة داخل المنظمة وتكمن مشكلة التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على دراية بهذا التحيز و إلا كان من السهل عليه القيام بعملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز و هنا يمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل معالجته إذا تم إدراكه ومعرفته. من جانب آخر فقد تمثل الأخطاء مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء و عادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة مما يلي:

أ- استخدام طرق غير دقيقة في جمع هذه البيانات.

ب- عدم القدرة على إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات.⁽¹⁾

ج- ترك أجزاء من البيانات أو فقدان بعضها دون تشغيلها.

د- حدوث خطأ في عملية تسجيل و تدوين البيانات.

هـ- استخدام ملفات خاطئة في عملية حفظ المعلومات.

و- حدوث خطأ في البرامج المستخدمة لإعداد البيانات و معالجتها.

ي- تعذر الإتصال بين مختلف الوظائف في المنظمة و الذي قد يكون سببه التحيز لتحقيق غاية محددة.⁽²⁾

وفي أي نظام للمعلومات لا يمكن لمستقبل المعلومات أن يدرك إن كان هناك خطأ أو تحيزاً فيها والتي يمكن لها التأثير على درجة جودة المعلومات. و يمكن القول أن هناك طرق عديدة يمكن اعتمادها للتقليل من الخطأ في المعلومات المتاحة للمنظمة والتي منها ما يلي:

أ- ضرورة الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء المرتقبة فيها.

ب- القيام بالمراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.

د- وضع قوانين خاصة بعملية القياس والتجميع والإعداد للبيانات.⁽³⁾

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁽²⁾ Bruno Martine, Yves Michel Marti, op-cit, p80.

⁽³⁾ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

المطلب الثاني: أبعاد جودة المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات ذلك العلم الذي يبحث في شكل خصائص المعلومات العلمية، و الذي يهدف إلى تأمين وتطوير الأساليب والوسائل المثلى في تهيئة وجمع ومعالجة وتحليل وترتيب وتخزين المعلومات. أما جودة المعلومات فهي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى مستخدميها وإلى المنظمة بصفة عامة.⁽¹⁾

للمعلومات دوراً هاماً في التخطيط واتخاذ القرارات و إجراء العمليات والأنشطة داخل الشركة، ويستند ذلك على جودة تلك المعلومات، حيث أن عدم توفر خصائص قيمة فيها سيؤدي إلى مخزجات عديمة الجدوى.

ويمكن التعرف على أبعاد جودة المعلومات كما تظهر في الشكل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:⁽²⁾

أولاً: البعد الزمني: وهو الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومات التي يستقبلها متخذ القرار كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات، متى تقدم المعلومة لمن يطلبها أو يستخدمها ويتضمن ذلك جوانب عديدة منها:

1- التوقيت: و يعني توفر المعلومات زمنياً، حيث لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب الذي نريد، لكي تكون المعلومة مفيدة وصالحة لاتخاذ القرار قبل فقدان فرصة معينة أو حدوث موقف حرج. فقد تكون المعلومة مهمة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا يجب أن يكون متخذ القرار قادراً على الحصول على معلومات تصف ما يحدث.

2- التداول والحدثة: أن تكون المعلومات حديثة ومجددة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث أن للحدثة دوراً مهماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها، لذا يجب المحافظة عليها بأمان وفعالية.

3- التواتر والتكرار: مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن المعلومات التي يطلبها قسم التسويق مثلاً تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها قسم المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات حسب النشاطات في المنظمة.

4- الفترة الزمنية: هي المدة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يمكن لمتخذ القرار الحصول على المعلومات عن ما يحدث في الحاضر، وعن ما حدث فالماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، فمثلاً القوى البيعية قد تحتاج معرفة حجم المبيعات في فترات سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المحتمل، أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل، حيث أن التأخر في جهود تحويل البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام يسبب مشاكل عديدة وتكاليف مرتفعة.

ثانياً: بعد المحتوى. يصف هذا البعد مجال ومحتوى المعلومات ويتضمن جوانب عدة هي كما يلي:⁽³⁾

(1) النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) المرجع نفسه، ص35.

(3) السامرائي إيمان فاضل، الزعبي هشام محمد، مرجع سبق ذكره، ص27.

1- الدقة: و تعني خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات غير الصحيحة وتقلل من إهدار الوقت والتكلفة، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام ونوع الحالة. علماً أن دقة النظام تزيد من التكلفة إذ يحتاج مستوى أعلى من الدقة إلى كلفة أعلى، لذا لا بد من التأكيد على عبء الكلفة للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

2- الصدق و الثبات: هي الحصول على نفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المحصل عليها شرعية وصادقة وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً و مضموناً و توجهاً.⁽¹⁾

3- الواقعية: بمعنى أن تمثل الواقع بحيث تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستخدمين مع التأكد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات سليمة، إذ تؤدي المعلومات غير الواقعية إلى قرارات خاطئة. حيث تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات مختلفة عن بعضها البعض.

4- الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة وذات صلة وثيقة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع ومرتبطة باحتياجات المستخدم وموجهة خصيصاً للمشكلة محل اتخاذ القرار.

5- الشمولية: وهي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن حقائق الظاهرة محل الدراسة مع تقديم البدائل حتى تتمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة، وعلى متخذ القرار تقدير كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتفادى الوقوع في حجم كبير من المعلومات بما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات، وعلى الإدارة القيام بنقل المعرفة ونتائج التجربة والاختبار من مستوى لآخر و ومن وحدة إلى أخرى ومن مشروع لآخر.

6- المدى: يتعلق بضيق وسعة المعلومات، أو بتركيز داخلي أو خارجي، كما ان مدى المعلومات يتحدد بمدى شموليتها، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلاً وبشدة.

8- الأداء: ويتعلق بإمكانية المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن نحققه عن طريق قياس إتمام النشاطات وتجميع الموارد وخلق التقدم.

ثالثاً: البعد الشكلي: يتمثل البعد الشكلي بالكيفية التي يتم تقديم المعلومة بها وتكون جاهزة لمستخدميها ويتضمن هذا البعد عدة جوانب منها ما يلي:⁽²⁾

1. الوضوح: و يقصد به تقديم المعلومات بطريقة وشكل بسيطاً لفهم من طرف المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة و تخلو من الغموض مما يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة.

⁽¹⁾ أحمد عبد اللوش، فريد كورتل، أثر جودة المعلومات في تحقيق الليرة التنافسية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، 2018، ص 230.

⁽²⁾ علي خلف حجاججة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2. الترتيب: يتمثل الترتيب في تقديم المعلومات بطريقة متناسقة وترتيب صحيح وفق معايير موحدة، حتى يتم تعظيم الاستفادة منها، لذا لا بد من ترتيب المعلومات بالشكل المناسب.

3. المرونة: يقصد بالمرونة أن تكون المعلومات تتوافق مع إحتياجات أكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن من استعمالها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية أكبر في عملية اتخاذ القرار.

4. التقديم: يعتبر تقديم المعلومات بالشكل و الطريقة المناسبين عاملا مهما فقد يكون تقديمها بشكل كمي أو وصفي أو بشكل مختصر أو تفصيلي. كما يمكن للمعلومات أن تكون متوفرة في شكل أخبار أو أرقام أو أشكال أو بيانات ومخططات متباينة، لذا لا بد من تقديم المعلومات بالطريقة الملائمة ومعالجتها لتصبح قابلة للاستعمال بما يحقق تعظيم الاستفادة منها للمستخدم.

5. التفاصيل: يجب أن تتضمن المعلومات على المستوى المتوقع من التفاصيل لمقابلة إحتياجات متخذ القرار فمثلاً عادة ما يحتاج الإداريون إلى مختصر في بداية التقارير قبل التطرق إلى التفاصيل، علماً أنه تختلف مدى التفاصيل المطلوبة باختلاف المستويات الإدارية و الوظائف في المنظمة.

6. الوسائط: هي الدعامات المستخدمة في تقديم المعلومات، لذلك يجب اختيار الوسيط المناسبة لتقديم المعلومة، و يمكن أن تقدم المعلومات على وسائط ورقية مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

المطلب الثالث : أمن المعلومات.

أولاً: تعريف أمن المعلومات

يرتبط أمن المعلومة بالمحافظة على صلاحية المعلومات و الحفاظ على ملكيتها وكذلك سلامتها وسريتها من أجل الإستفادة منها. وهذا يدل علأن امن المعلومات يقصد به توفير المعلومة الصحيحة والمفيدة وإمكانية استخدامها في أي زمن ومتى اقتضت الحاجة إليها، وكذا توفرها على خاصية السرية، التي تقوم على تحديد الجهات المخول لها بالاطلاع عليها و حيازتها.

- كما يمكن تعريف امن المعلومات على أنه الحماية السرية للوثائق المهمة، كذلك أمن الوثائق والمعلومات التي تمت معالجتها وحمايتها من المخاطر التي ترتبط بحوادث الاستعمال كتوقف الأجهزة و الآلات ، الفيروسات و ما الى ذلك.⁽¹⁾

و عليه يمكن القول أن أمن المعلومات هو عبارة مجموع الإجراءات والتدابير الوقائية و الاحترازية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال للحفاظ على المعلومات وسريتها سواء تعلق الأمر بالمخاطر الداخلية أو الخارجية لها ، كالحفاظ عليها و حمايتها من السرقة والنسخ و الاختراق أو الإتلاف و التدمير غير المشروع ، سواء قبل أو خلال أو بعد إدخال المعلومات إلى أجهزة الحاسب عن طريق تدقيق المدخلات وحفظها في أماكن آمنة وتعيين الأفراد المسموح لهم بالحصول على هذه المعلومات.

وعليه فإن ضمان حماية المعلومة يعني توفر ما يلي:

1- **سرية المعلومات**: وتعني عدم الاطلاع على المعلومة من قبل العامة، إلا من طرف الموظفين و الأفراد المخول لهم بذلك.

(1) السامرائي إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد، مرجع سبق ذكره، ص238.

2- التكامل وسلامة المحتوى: حيث يجب أن تتوفر صحة المعلومة وعدم تغيير محتواها وتدميره في أي مرحلة من مراحل المعالجة التي تتطرق لها.

3- استمرارية تدفق المعلومة: ويقصد بذلك استمرارية عمل نظام المعلومات في تحقيق التدفق السليم للمعلومات، وعدم تعرض مستعملي المعلومات إلى منع استخدامها أو حجبتها عنهم.

ثانياً- أساليب اختراق المعلومات: يعني نقلها أو تدميرها أو استخراجها، أو تعطيل الدخول إليها، وتوجد عدة أساليب يحدث بواسطتها الاختراقات الأمنية للمعلومات ومنها ما يلي:⁽¹⁾

1- التجسس من طرف المنافسين: إن الوصول إلى المعلومات من طرف الأفراد غير المسموح لهم هو التهديد الجدي الذي يواجه أمن المعلومات، كالتجسس من خلال خطوط شبكة الهاتف أو التفتيش الدقيق في أرشيف المنظمات بحثاً عن المعلومات، أو الولوج إلى النظم الحاسوبية لها من قبل فرد بالادعاء بأنه باحث أو محلل اقتصادي، و السبب راجع في ذلك إلى المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال و انخفاض وفاء الموظفين فيها.

2- غياب التوجيهات و التعليمات: لا شك أن غياب التوجيهات و التعليمات الواضحة و التي تحول لكل فرد من أفراد المنظمة معرفة من الذي ليس له الحق الحصول على المعلومات، وما الذي ينبغي فعله عند الحصول عليها و عند الانتهاء من استعمالها.

3- سوء استعمال المعلومات: وتعني استخدام المعلومات لتحقيق أغراض غير مرخص بها أو لتحقيق مصلحة شخصية أو تحقيق مصالح جهات أخرى، ويتم ذلك بعدة أساليب كسرقة المعلومات المخزنة في ذاكرة الحاسوب أو في الأقراص المضغوطة والأشرطة من خلال إعادة نسخها.⁽²⁾

4- الإهمال و اللامبالاة: ويعني ضعف إدراك الموظفين بأهمية توفير السرية للمعلومات وتهاونهم و لامبالاتهم. فالعواقب المترتبة عن ذلك الإهمال و التهاون تكون حتما وخيمة ، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على تحديد المعلومات التي تستوجب توفر الحماية و الأمن لها ومن الطرف الذي يقوم بسرقة هذه المعلومات.

5- استخدام الفيروسات لإتلاف المعلومات: تقوم الفيروسات بمهاجمة المعلومات و تدميرها و إتلاف البرامج ، وذلك من خلال تشويهاها و تغييرها وإدخال معلومات غير صحيحة، كذلك تتسبب في تعطل الحاسب و توقفه عن العمل أو استغراقه زمن أكبر لإتمام العمليات التي يقوم بها، بالإضافة إلى تقليص سعة و حجم التخزين كما يمكنها من تدمير البرامج و حتى المعدات و التجهيزات التي يتركب منها جهاز الحاسب الآلي.⁽³⁾

إن أمن و حماية المعلومات يتضمن تحقق الأمن عند إدخال المعلومات، وتدقيقها داخل المنظمة، وتخزينها و استعمالها. ويرتكز ضمان عناصر أمن و حماية المعلومات كلها أو بعضها على المعلومات محل الأمن و الحماية واستخدامها وعلى مجموع الخدمات

⁽¹⁾ كورتل فريد ، حناش حبيبة ،مرجع سبق ذكره، ص58.

⁽²⁾ بركان أمينة ،المعاملات التجارية والمالية عبر الانترنت وسبل تأمينها، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الأول، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة العددالثاني،ماي2011، ص109.

⁽³⁾ السامرائي إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد، مرجع سبق ذكره، ص245.

الخاصة بها، فليس كل المعلومات تتطلب السرية في التعامل بها وضمان عدم إفشائها، وليس كل المعلومات في المنظمة الواحدة بنفس القدر من الأهمية من حيث الوصول إليها أو ضمان عدم التلاعب بها.

ثالثا: متطلبات أمن المعلومات.

تعتبر متطلبات أمن المعلومات من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في المنظمة، فهي تعتمد لغرض حماية المعلومات وتعمل على ضمان تدفقها، ويمكن أن نورد العناصر التالية والتي يجب توفرها بهدف توفير الحماية الكافية للمعلومات:

1. الخصوصية: بمعنى ترك الموظفين لوحدهم بدون مراقبة أو تشويش عليهم من قبل الأفراد أو المنظمات أو الحكومات، والتأكد من سرية المعلومات التي يستخدمونها وأن لا يطلع عليها أحد دون طلب الإذن أو الترخيص، كما تشمل الخصوصية حماية البيانات المستخدمة و سريتها في مختلف الأقسام.

2. السلامة: حيث تتمثل في التأكد من سلامة محتوى المعلومات و أنه لم تتطرق للتعديل أو التغيير أو العبث بها في أية مرحلة من مراحل معالجتها أو تدفقها، سواء في حالة التدفق الداخلي أو الخارجي للمعلومات، أو عن طريق تدخل غير مناسب. وكذلك التأكد من أن المعلومات التي أرسلت هي ذاتها التي يتلقاها من الطرف الآخر الذي يتلقاها.

3. الإثبات: هي تمثل القدرة على إثبات مصدر المعلومات و من أمثلة ذلك التأكد من المواقع أو الوكالات و الأفراد التي تتداول المعلومات، و إثبات شخصية الطرف الآخر في التعامل مع المعلومات.

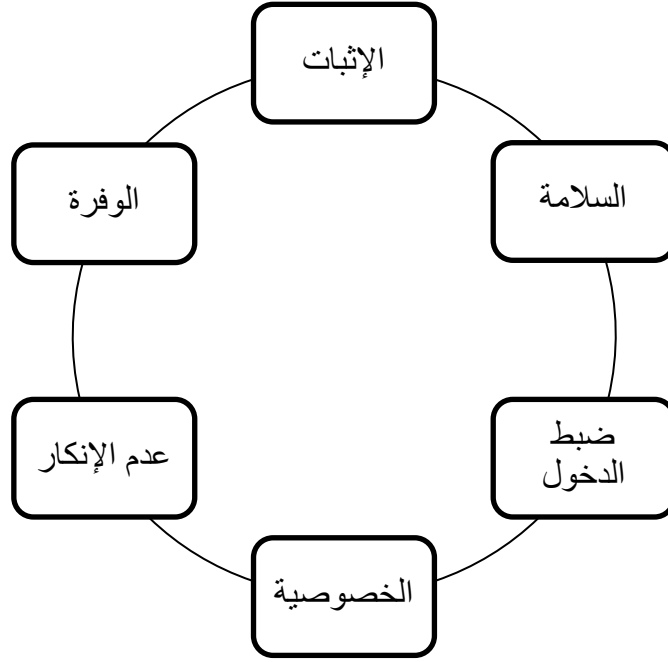
4. وفرة المعلومات: وتعني التأكد من وفرة المعلومات واستمرار تدفقها من أجل ضمان استمرار وحماية النظام من أنشطة التعطيل، وعدم منع المستخدمين المرخص لهم من استخدام المعلومات أو الدخول إليها حين الحاجة إليها.

5. عدم الإنكار: يعني اعتراف الموظف الذي قام بنشاط ما مرتبط بالمعلومات أو الملفات التي تحتوي عليها بأنه هو الذي قام بهذا النشاط، بحيث يجي أن تتوفر قدرة إثبات أن تصرفا ما قد تم من قبل شخص ما في زمن معين و يتم معالجة هذا العنصر من خلال مختلف اساليب الإمضاء التقليدية و الإلكترونية.

6. ضبط الدخول: هي تحديد الأفراد المخول لهم الولوج و تبيان الإجراءات والصلاحيات و التراخيص وتحديد مراكز الاستعمال المسموحة لكل موظف و زمن الدخول للملفات ومنع دخول اي فرد لا يملك الصلاحية التفاعل مع نظام المعلومات سواء من الداخل أو الخارج.⁽¹⁾

⁽¹⁾سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص367.

الشكل (4-2): العناصر الرئيسية لنظام أمن المعلومات



المصدر سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 367

رابعا:مخاطر بيئة المعلومات.

تتميز بيئة المعلومات التي يستخدمها متخذو القرارات بعديد المخاطر والتي يمكن أن تتمثل في ما يلي:

1. المخاطر المرتبطة بالأجهزة: يرتبط هذا النوع من المخاطر بالمعدات و التجهيزات والأدوات المادية التي تتكون منها نظم المعلومات، كالحواسيب و الطابعات ومكوناتها الداخلية و وسائط التخزين المادية وغيرها. لذلك لابد من إعطاء أهمية بالغة لحماية و أمن الأجهزة الإلكترونية ومستلزماتها و مراكزها والتي تحتوي على المعدات المختلفة في نظم المعلومات واتخاذ جميع الإجراءات و التدابير الوقائية لحماية المكان، سواء من القرصنة أو المخاطر البيئية المتعددة وتحديد الإجراءات الوقائية المختلفة للمراقبة والتأكد من هوية الداخلين إلى مواقع و مراكز المعدات و التجهيزات.⁽¹⁾
2. المخاطر المرتبطة بالبرامج: تعد البرمجيات المستخدمة في تشغيل النظام عنصر أساسي في نجاح النظام، لذلك لابد من انتقاء برمجيات تكون حديثة وصعبة الاختراق من أجل تقليل احتمال ظهور المخاطر الناجمة عنها، ووضع كلمات السر المختلفة لإدارة وتشغيل النظام، وتكون إما مخزنة في النظام أو مستقلة عنه بما يتوافق و حماية المنظمة من مثل هذه المخاطر.

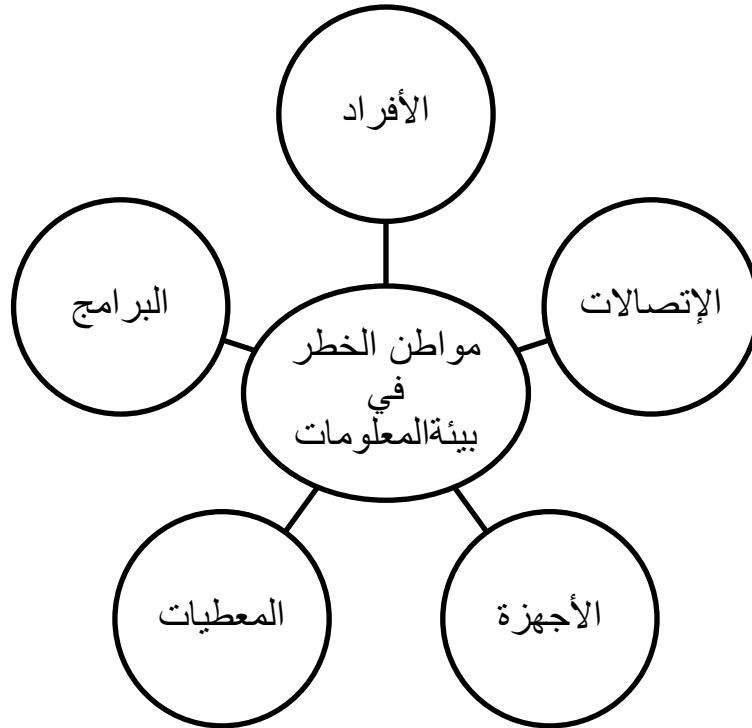
⁽¹⁾ بركان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

3. مخاطر البيانات والمعلومات: يرتبط هذا النوع من المخاطر بالبيانات المدخلة والمعلومات المستخرجة منها بعد معالجتها، وتمتد بمعناها الواسع للبرمجيات المخزنة داخل النظم، وتظهر مثل هذه المخاطر في مرحلة الإدخال أو الإخراج أو التخزين أو التبادل بين النظم من خلال الشبكات و ذلك نتيجة لسوء التكوين أو قلة الخبرة في التعامل مع مثل هذه الحالات.

4. مخاطر شبكات الإتصالات: لا تخلو شبكات الاتصال التي تربط الأجهزة التقنية و المعدات ببعضها البعض محلياً و دولياً من المخاطر، و تكتنفها عديد التهديدات مثل اختراق النظم و المواقع وتعتبر بحد ذاتها محل للاعتداء وموطن الخطر الحقيقي لعدد المنظمات. لذلك لابد للشبكة أن تتمتع بكفاءة عالية في الكشف عن الإختراق إلى الشبكة و المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمات.

5. مخاطر الأفراد: يمثل الأفراد أحد محاور الخطر الرئيسية، سواء المستخدمين أو الأشخاص المنوطة بهم مهام أنشطة معينة ترتبط بالنظام، فمعرفة الأفراد لحدود مسؤولياتهم صلاحياتهم، وآليات الرقابة على أنشطتهم في اطار الممارسات القانونية، خاصة في بيئة العمل القائمة على نظم الكمبيوتر وقواعد البيانات و التي يعتبر العنصر البشري اهم مصدر للمخاطر فيها.⁽¹⁾

الشكل (5-2) مخاطر بيئة المعلومات.



المصدر: النجار فايز جمعة صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 238.

خامسا: تصنيف المخاطر المرتبطة بالمعلومات

تعرض منظمات الأعمال للعديد من المخاطر ذات الصلة بالمعلومات و يتم تصنيف هذه المخاطر الى عدة أقسام و قد يمتد

⁽¹⁾ النجار فايز جمعة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

وصفها في بعض الأحيان بالاعتداءات و هي على النحو التالي:

1. اختراق الحماية المادية: وهي تنقسم الى ما يلي:

أ- **التفتيش في المخلفات:** ويقصد بعملية التفتيش في المخلفات القيام بالبحث في المخلفات التقنية للمنظمة بحثاً عن أي شيء يساعد على اختراق النظام من قبل أفراد قد يكون معروف انتمائهم كالمنافسين مثلاً، و تشمل عملية التفتيش مخرجات الحاسبات الآلية او الأوراق المكتوب عليها كلمات السرو أرقام المرور أو التي قد تتضمن معلومات مهمة، أو أي أمر يساعد على الوصول إلى المعلومات التي تساعد على الاختراق.

ب- **الإلتقاط السلوكي:** ويقصد به التواصل السلوكي المادي مع الشبكة أو توصيلات النظام لجهة إختراق المكالمات أو الحصول على المعطيات المتبادلة عبر المكالمات السلوكية، وهي أنشطة تتم بطرق قد تكون سهلة أو معقدة حسب نوع الشبكة المعتمد من قبل المنظمة وطرق التوصل المادي.

ج- **اختراق الأمواج:** يتمثل اختراق الأمواج في استخدام أدوات تقنية لتجميع الموجات الصادرة من النظم باختلاف أنواعها كتجميع الموجات الصوتية و التقاطها من أجهزة الاتصال او التقاط موجات الكمبيوتر و المودم للشبكة اللاسلكية.⁽¹⁾

2- **اختراق الحماية الشخصية:** تعتبر المخاطر المتعلقة بالأشخاص والموظفين، واحدة من بين الاهتمام العالي لدى جهات أمن المعلومات في المنظمة و تتخذ هذه المخاطر عدة أشكال منها:

أ- **خطر التخفي:** هو عبارة انتحال صفات موظف مرخص للدخول الى النظام عبر استخدام شارات و بطاقات التعريف الخاصة أو استخدام كلمة المرور لأحد المستخدمين أو أسماهم ، أو عبر استغلال نطاق صلاحيات المستخدمين.

ب- **الهندسة الاجتماعية:** هي خداع الأفراد ومعرفة أرقامهم السريّة من خلال ادّعاء شخص بأنّه عضو في الشركة أو مستخدم مرخص له أو أحد عناصر النظام يحتاج إلى معلومات وذلك من خلال استغلال علاقاته الاجتماعية، ومن أمثلة ذلك اتصال شخص بأحد الموظفين والطلب منه كلمة الدخول أو الرقم السري لأجد فروع النظام على أساس أنه من قسم الإبداع و التطوير أو أي قسم من الأقسام الأخرى، و يصطلح عليها مصطلح الهندسة الاجتماعية نظراً لطبيعة الأسلوب الشخصي في الحصول على معلومة من أجل تحقيق الاختراق. و تختلف الاجتماعية عن هندسة النظم فالأخيرة يمكن من خلالها تصميم وإدارة وتطوير وإنتاج وتشغيل معقد ضمن مجال أوسع لأنظمة.⁽²⁾

ج. **الإزعاج :** هي شكل من أشكال التهديدات التي تتضمن طرق مختلفة من الاعتداءات والأساليب، و يجمعها توجيه محتويات تتضمن الابتزاز وربما الإزعاج وفي بعض الحالات التهديد و ، كما انها لا تعتمد فقط على البريد الإلكتروني او البريد العادي بل

(1) النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص240.

(2) الحمزة منير، ميلود العربي حجار، مسؤوليات مهندس المعلومات ودوره في تنظيم المحتوى الرقمي، مجلة بيبليو فيلي للدراسات المكتبات و المعلومات، جامعة تبسة، 01 2019، المجلد 01، العدد 01، ص52

يتعدى ذلك الى مجموعات الحوار في مواقع الاتصال الجماهيري والأنباء والنشرات الإلكترونية في من خلال مواقع و صفحات الأنترنت.

د- قرصنة البرمجيات: ويتم ذلك من خلال القيام بنسخ الأقراص دون تصاريح رسمية، أو تقليدها واستغلال محتوياتها دون إذن و على نحو يمس بحقوق ممتلكيها أو استغلالها على نحو مادي دون ترخيص بهذا الاستغلال⁽¹⁾

3- إختراق حماية الاتصالات: هي الأنشطة التي تستهدف المعطيات والبرمجيات وتتكون من مجموعتين هما:

أ- هجمات البيانات: وهي عبارة عن مجموع الاختراقات التي تتعرض لها البيانات و يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- النسخ غير المرخص: وهي العملية الأكثر شيوعا التي تعتمد على الدخول غير المصرح به للنظام او لاحد مكوناته، فعن طريق النسخ يُمكن الاستيلاء على كافة أنواع البيانات و المعطيات والبرمجيات والأوامر وغيرها.

- تحليل الازدحام: تتمثل في دراسة أثر الازدحام على أداء النظام أثناء التعامل، وتحليل ما يتم فيه من اتصالات والعلاقات بحيث يتم الاستفادة منها في تحديد سلوك الموظفين وتحديد نقاط الضعف فهو التي تمكن من تحديد زمن القرصنة المناسب على النظام.

ب. هجمات البرمجيات :

- برامج الاختراق: هي برامج تمنح لمستخدميها إمكانية اختراق النظام أو أحد مكوناته بغية الوصول إلى المعلومات و البيانات، كما تعتمد هذه البرامج بشكل كبير خاصة في ظل تطور لغات البرمجيات و برامج تشغيل الحواسيب و المعدات.

- سرقة المعلومات: وهي أن يستعمل الشخص استخداماً مشروعاً من طرف غيره لنظام ما، فيستخدم النظام و محتوياته عندما متاح له فرصة تشغيله أو الولوج إليه دون علم الموظفين كإن شغالهما و أن يكونوا خارج مراكز النظام ، أو أن يجلس مكان مُستخدم النظام ليتمتع في المعلومات سوءاً بقراءتها من الشاشات و المطبوعات و الصور أو سماعها من التسجيلات الصوتية و ما شابه ذلك بغية الاستيلاء على الحقائق أو المعلومات لكي تُستخدم لاحقا في الاختراق.

- اختراق قنوات نقل المعلومات: هي عبارة عن هجمات تتم بطرق تقنية مُعقدة للوصول غير المصرح به إلى قنوات تدفق المعطيات أو البرامج الخاصة بذلك، وتقوم جميعها عادة على أساس استغلال وقت تنفيذ الهجمة بالتزامن مع فواصل الزمن التي تفصل العمليات في النظام كالتخزين و المعالجة. ولمواجهة هذا النوع من التهديدات تعمل المنظمات على إعتقاد شبكات الأنترانت الخاصة بها.⁽²⁾

⁽¹⁾ نبيل محمد مرسى، نظم المعلومات الإدارية، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص344.

⁽²⁾ William Perreault, Joseph cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p178.

4- اختراق حماية العمليات:

هي تلك المخاطر المرتبطة بعمليات الحماية والتي تستهدف إستراتيجية الدخول إلى النظام و التأثير في مختلف العمليات كإدخال البيانات أو معالجتها أو تخزينها و من أهمها ما يلي:⁽¹⁾

أ- العبث بالبيانات : و يقصد بها عملية إنشاء بيانات خاطئة او تغيير البيانات و تشويهها في مختلف المراحل التي تتطرق لها في النظام كإدخال أو المعالجة أو نقلها من طرف لآخر.

ب- تغيير بروتوكولات الإنترنت: هي عبارة عن طريقة تقنية خالصة. بحيث يقوم القائم بالإختراق من خلال هذه الوسيلة بتقديم العنوان المرفق مع حزمة البيانات المرسله علا أن يكون مزورا بحيث يتبين للنظام المراد اختراقه على أنه العنوان الصحيح المرسل من داخل الشبكة، فيقوم النظام بالسماح لحزمة البيانات بالمرور على أنها حزمة بيانات مرخص لها.

ج- اختراق كلمة السر: وتتم عن طريق تخمين المخترق للكلمات و الأرقام السرية مُستفيدا من ضعف تركيب الكلمات السرية عموماً، و يتم ذلك بشكل يدوي او عن طريق البرامج المصممة لذلك. ثم يتم القيام من خلال برامج أخر بجمع هذه العمليات ونسخها إضافة إلى أنواع أخرى من هذه البرامج التي تجمع المعلومات الجزئية وتعيد تحليلها و ربطها معاً، كما يقوم البرنامج بحجب أنشطة رصدها بعد قيامها بمهمتها.

د- الاختراق من خلال المسح: يتم الاختراق وفقا لهذه الطريقة من خلال برامج الاحتمالات و يقوم مبدؤها على فكرة تغيير تركيب المعلومات وإجراء عديد الاحتمالات وتغييرها ، فهو طريقة تقنية تعتمد بواسطة برنامج المسح عوضا من الاعتماد على التخمين الشخصي.

سادسا: إستراتيجية أمن المعلومات

تشمل إستراتيجية أمن المعلومات مجموع السياسة الواضحة بخصوص شراء واقتناء الأجهزة التقنية و أدواتها، و البرمجيات و الحلول المتعلقة بإدارة النظام، و الحلول المرتبطة بالعمل، كما تشمل إستراتيجية الخصوصية للمعلوماتية. و تضم كذلك هذه الأخيرة مجموعة القواعد التي يعتمدها الأفراد لدى التعامل مع التقنية و المعلومات داخل المنظمة وتتصل بشؤون أمن الدخول إلى المعلومات و إدارتها و تنظيمها، وكذلك إستراتيجيات التعامل مع المخاطر و الأخطاء بحيث تحدد طبيعة المخاطر و إجراءات التبليغ عنها والتعامل معها و الجهات التي لها أحقية التعامل معها.

و تعرف إستراتيجية أمن المعلومات على أنها "مجموعة القواعد التي تتعلق بالوصول إلى المعلومات، و التصرف فيها و نقلها داخل هيكل يعتمد المعلومات عنصرا أساسيا في تحسني أدائه وبلوغ أهدافه".⁽²⁾

⁽¹⁾ النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص242.

⁽²⁾ قدايفة أمينة، إستراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، العدد

كما تعرف كذلك على أنها "مجموعة القواعد التي يطبقها الأفراد خلال التعامل مع التقنية والمعلومات في المنظمة، وترتبط بشؤون

الولوج إلى المعلومات والعمل على إدارتها وتنظيمها".⁽¹⁾

أما سياسة أمن المعلومات فهي مجموعة القواعد التي تطبق من طرف الأشخاص أثناء التعامل مع التقنية ومع المعلومات داخل المنشأة، وتتعلق بشؤون الدخول إلى المعلومات والعمل على تنظيمها وإدارتها.

وعليه يمكن القول بأن إستراتيجية الأمن لا يمكنها تحقيق النجاح إلا إذا كانت دقيقة و مفهومة في مضمونها ويمكن تطبيقها من قبل جميع المعنيين بتنفيذها.⁽²⁾

1- أهداف إستراتيجية أمن المعلومات.

أ- من خلال إستراتيجية أمن المعلومات يمكن حماية المعلومات بكافة أشكالها سواء في مراحل إدخالها و معالجتها و تخزينها ونقلها و إعادة استرجاعها و كذلك تعريف المستخدمين و الإداريين بالتزامهم و واجباتهم المطلوبة لحماية نظم الحاسب و الشبكات.

ب- القيام بتحديد الآليات التي يتم من خلالها تنفيذ و تحقيق الواجبات المحددة على كل من له علاقة بالمعلومات ونظمها و تحديد المسؤوليات عند حصول الخطر.

ج- بيان الإجراءات المتبعة لتخطي التهديدات و المخاطر و التعامل معها والجهات المناط بها القيام بذلك.⁽³⁾

2- مبادئ إستراتيجية أمن المعلومات:

تقوم إستراتيجية أمن المعلومات على العديد من المبادئ التي تساعد على تحديد المخاطر و أساليب الحماية اللازمة و مراكز الحماية، بالإضافة إلى أدوات الحماية و إجراءات الحماية من المخاطر. و تتلخص المبادئ والأسس التي تبنى عليها إستراتيجية أمن المعلومات على الاحتياجات المتفاوتة لكل منظمة وحسب حجمها و الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

3- مواطن أمن المعلومات: تتمثل مواطن المعلومات في النقطتين التاليتين:

أ- **حماية و أمن الاتصالات:** ويقصد بأمن و حماية الاتصالات حماية المعلومات خلال عمليات تبادل البيانات و المعلومات بين الوظائف و المستويات و من نظام إلى آخر.⁽⁴⁾

(1) القحطاني سلمان بن علي بن وهف، أمن المعلومات أمن المعلومات في ضوء التطور التقني و الملموماتي الحديث في الشبكات اللاسلكية النقالة،

المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003/4/26.

(2) سونيا محمد البكري، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 373

(3) النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 245.

(4) قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

ب- أمن و حماية الحاسب: وتتمثل في حماية المعلومات داخل النظام بجميع أنواعها و أشكالها و في مختلف المستويات، و التي يمكن أن تتمثل في حماية نظام التشغيل، و أمن برامج إدارة البيانات بالإضافة حماية برنامج التطبيقات، و حماية قواعد البيانات بأشكالها المتفاوتة و المختلفة.

4- أشكال أمن المعلومات.

أ- الحماية و الأمن المادي: وتتمثل في حماية جميع الوسائل التي تمنع الوصول إلى نظم المعلومات وقواعدها كالحماية من خلال تراخيص الدخول والحواجز و الغرف المؤمنة وغيرها من الوسائل الخاصة بالحماية المادية التي تمنع الولوج إلى أجهزة النظام.

ب- الحماية و الأمن الشخصي : ترتبط بالموظفين و المستخدمين العاملين على النظام المادي المعني من خلال توفير وسائل التعريف الخاصة بكل موظف، و كذلك العمل على تدريب و تأهيل المستخدمين لوسائل الأمن، بالإضافة إلى تحقيق الوعي لديهم فيما يتعلق بقضايا الحماية والأمن ومخاطر الاعتداء على البيانات و المعلومات.

ج- الحماية و الأمن الإداري: وتتمثل في التحكم أو السيطرة على إدارة أنظمة المعلومات وقواعدها كالتحكم بالبرمجيات الخاصة بالإدارة و المستويات و الوظائف المختلفة لها، ومسائل التحقيق بالإخلال بالأمن، و مسائل التأطير و الإشراف و المتابعة لأنشطة الرقابة، بالإضافة إلى القيام بالأنشطة الرقابية في المستويات الإدارية العليا ومن بينها مسائل التحكم.⁽¹⁾

5- أشكال المخاطر التي تواجه نظام المعلومات.

هناك العديد من المخاطر يمكن أن تواجهها نظم المعلومات في المنظمة و يمكن ذكر أبرزها في العناصر التالية:

أ- اختراق الأنظمة: ويتمثل ذلك في ولوج فرد غير مرخص له بذلك إلى نظام الحاسبات الآلية و القيام بأنشطة و عمليات غير مسموح له القيام بها كضبط و تعديل البرمجيات التطبيقية على نحو محدد و سرقة البيانات و المعلومات أو تدمير و إتلاف الملفات و تعطيل البرمجيات أو النظام ككل أو مجرد الاستعمال غير المشروع.⁽²⁾

ب- الاعتداء على حق الترخيص: ويتمثل ذلك في أن يقوم أحد الأفراد المخوّل له استخدام النظام لغرض محدد، و استخدامه في غرض آخر غير الذي هو محدد له من دون أن يحصل على ترخيص القيام بتلك العمليات.⁽³⁾

ج- خلق نقاط الضعف: في أغلب الحالات ينتج هذا الخطر كنتيجة لاختراق من قبل شخص غير مُرخص له بذلك، أو عن طريق تجاوز المستخدم لحدود التحويل الممنوح له، بحيث يقوم هذا الشخص بخلق نقاط ضعف في النظام و التي قد تتمثل في طريقة أو آلية معينة تمكنه لاحقا من تحقيق الاختراق لأغراض شخصية.

(1) النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص245.

(2) بركان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص108.

(3) النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص246.

د- مراقبة و متابعة الاتصالات: المقصود من مراقبة اتصالات النظام و متابعتها هو الحصول على المعلومات التي تجعل عملية اختراق النظام سهلة في المستقبل عن طريق مراقبة الاتصالات من إحدى نقاط الاتصال في النظام.⁽¹⁾

هـ- إعتراض الاتصالات: و هو عملية ترتبط بالتعديلات و التغييرات التي تتناسب مع غرض الاختراق ، و تقوم أساسا على اعتراض البيانات و المعطيات المتدفقة بغية الحصول عليها. و يمكن أن تتمثل عملية الاعتراض للاتصالات في قيام شخص بوضع تطبيقات أو برامج وهمية وسيط بحيث يجب على المستخدم أن يمر من خلالها ويزود النظام بالبيانات و المعلومات بشكل طوعي.

و- حجب الدخول: ويتمثل في القيام بأنشطة من شأنها منع المستخدم الخول له الدخول من الوصول إلى البيانات و المعلومات أو الحصول على خدمات النظام، و من بين أبرز أنواع الحجب هو منع إرسال كمية كبيرة من الرسائل عبر البريد الإلكتروني مرة واحدة او وضع تحديد لعدد محدد أو ارسالها إلى موقع معين بهدف تعطيل النظام المستقبل لعدم قدرته على استيعابها.⁽²⁾

6- أساليب أمن و حماية المعلومات.

هي عبارة عن مجموعة من الآليات و الوسائل و الأدوات التي تُستعمل للحماية والوقاية من الاختراقات التي قد يتعرض لها النظام و التي ينجم عنها تهديدات و مخاطر، والتي قد تعطل عمل الشبكات و الحواسيب الآلية و نظم المعلومات وقواعد بياناتها. و تحذر الإشارة في هذا الصدد الى أن هناك العديد من الآليات التي ترتبط بالأمن والحماية في ميدان المعلومات نذكر أهمها في العناصر التالية:

أ- تحديد الهوية و الجهة المخول لها الولوج.

هي تلك الآلية التي تهدف إلى ضمان استخدام الشبكة أو النظام من قبل الشخص المنوط به هذا الاستخدام، وتتمثل بكلمات المرور بمختلف أشكالها، و بطاقات التعريف الذكية المستخدمة للدخول لمراكز النظام و أقسامه، و سائط التعرف البيولوجية التي تعتمد أساسا على صفات محددة في الشخص المستخدم و التي تكون مرتبطة ببنائه البيولوجي بشكل فردي كبصمات الأصابع و ملامح الوجه البيومترية⁽³⁾، و المفاتيح ذات التشفير، كما يضم إليها ما أصطلح عليه بالمفاتيح الإلكترونية التي تُحدّد مناطق الدخول.

ب- ضبط الدخول

هي التأكد من أن عملية استخدام الشبكة ومصادرها تتم بطريقة شرعية، وتشمل الآليات التي تقوم على أساس تحديد قوائم الأفراد المستخدمين ، أو المستخدمين الذين لهم الحق في ذلك، أو تحديد الآليات و مزايا الاستعمال أو غير ذلك من الأدوات و الإجراءات التي تمكن من التحكم باستخدام الشبكة بشكل مشروع. أما فيما يخص الدخول غير المشروع هو يتمثل في جميع اشكال الدخول غير المصرّح به و الاستخدام غير المخول و نشر البيانات و المعلومات غير المصرّح به، و كذلك إتلاف الملفات غير المصرّح به، و عمليات التعديل غير المصرّح بها.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁽²⁾ النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 246.

⁽³⁾ بركان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁽⁴⁾ النجار فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 247.

ج- خصوصية البيانات والرسائل

هذه الآلية تحمي البيانات و المعلومات من تقديمها للجهات غير المخول لها بالحصول عليها، وتمثل السرية في هذه الحالة في إخفاء البيانات المعلومات من خلال القيام بتشفيرها، أو عن طريق أساليب أخرى كمنع التعرّف على حجمها أو طبيعتها أو الجهة التي أرسلت إليها. والهدف من هذه الوسائل هو تحقيق السرية للبيانات و المعلومات من خلال الحماية المادية للمعدات و مكونات الشبكات و تكنولوجيا تشفير المعلومات و الملفات.

د- سلامة البيانات و الوسائل

هي الوسائل المقصود بها ضمان عدم تغيير مضمون البيانات و المعلومات من قبل أي فرد غير مكلف بذلك، وتشمل برامج و تطبيقات الكشف عن الفيروسات و تقنيات الترميز و التوقيع الإلكتروني⁽¹⁾. وتعمل هذه الخدمات على الحماية من مخاطر تعديل البيانات خلال عمليات تدفقها أو إدخالها أو معالجتها أو تخزينها والتي يمكن أن تتمثل في الإلغاء أو التغيير أو إعادة تسجيل جزء منها أو غير ذلك و تهدف هذه الأدوات أيضاً إلى الحماية من أنشطة تخريب البيانات و المعلومات بشكل جزئي أو تام أو إلغائها دون ترخيص.

هـ- مراقبة المستخدمين

تتمثل في الآليات المستخدمة لمراقبة الموظفين المستعملين النظام لتحديد الأفراد الذين قاموا بنشاط معين و في زمن محدد، وتشمل جميع أشكال البرامج و التطبيقات و السجلات التقليدية و الإلكترونية التي تحدد طبيعة الاستخدام و العمليات التي تمت من قبل المستخدمين⁽²⁾.

(1) بركان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص112.

(2) قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص173.

خلاصة

إن البيانات و المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في منظمات الأعمال تعتمد على ما يواجهونه من مشاكل مختلفة و ظواهر و تغيرات تسويقية تتسم بالاستمرارية، و بطبيعة الحال تحتاج الإدارة التسويقية إلى العديد من البيانات و المعلومات الشاملة و المتحددة عن البيئة التسويقية التي تعمل في ظلها و المتغيرات المكونة لها و التي تحكمها و من ثم فإن عملية جمع البيانات و تشغيلها و إستخلاص المعلومات منها ينبغي أن تكون عملية مستمرة و متواصلة و تقوم على أساس نظام معين، و ذلك ما تم تداركه أخيراً من قبل منظمات الأعمال المختلفة و التي راحت تسعى نحو بناء نظام المعلومات التسويقي الذي يعتبر الدعامة الأساسية للمنظمة و الذي يوفر لها البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة و الفعالة.

ولا شك أن تكييف المنظمة مع بيئتها و تقدير الطلب على المنتجات التي تقدمها من سلع و خدمات يتوقف على حجم و نوع و درجة دقة البيانات و المعلومات المتاحة عن البيئة التسويقية بمتغيراتها المختلفة ، و العمليات و النشاطات الوظيفية الأخرى داخل المنظمة، مثل عملية الإنتاج و النشاطات الوظيفية الخاصة بالموارد البشرية و التموين و عمليات الإمداد و التخزين بالإضافة إلى العديد من الأنشطة المساعدة الأخرى. و بالرغم من أن البيانات و المعلومات تعتبر المحور الأساسي لعملية اتخاذ القرارات و تصميم البرامج التسويقية و السياسات و أي عملية أو مرحلة للرقابة و تقييم الأداء التسويقي في المنظمة، إلا أن العديد من المنظمات خاصة في بعض الدول لا تولي اهتماماً كبيراً لهذا المورد، كما أنها لا تعطي أهمية لنظم المعلومات و التي من شأنها تحقيق الأغراض السابقة الذكر. و يلاحظ ذلك أيضاً بالنسبة لبعض المنظمات في الدول المتقدمة و الصناعية حيث نجد أن متخذو القرارات يعانون من عدم جودة المعلومات و قلتها و ارتفاع تكاليف الحصول عليها، فضلاً عن عدم رضاهم عن ممارسات الموظفين ذوي الصلة بالبيانات و المعلومات بالإضافة إلى تخصيص موارد بشرية و مادية معتبرة من أجل تأمينها و حمايتها.

الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات

تمهيد

إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي فأصبحت منظمات الأعمال تعتبر البيانات و المعلومات من أهم العوامل التي تدعم العملية الإنتاجية ، ذلك لأن البيئة المحيطة بها و التي تنشط في ظلها تتميز بالتغير السريع و التعقيد المستمر وهو ما يجعل توفير البيانات و المعلومات اللازمة بالسرعة و الدقة المطلوبتين أمر ضروري، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد أهداف النشاط الإقتصادي وقياس أداء المنظمة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إمتلاك المنظمة لأنظمة معلومات، التي هي بدورها تأسس ما يحتاجه الإداريون من بيانات و تشغيلها و إستخلاص المعلومات منها. ولقد كان للتوافق بين النظرية العامة للنظم والحاسبات الآلية ظهور نظم المعلومات التي تأخذ أشكال متعددة و متباينة داخل المنظمة، تعمل في توافق تام مع بعضها البعض من أجل توفير البيانات و المعلومات الدقيقة والكافية و بشكل سريع عن مختلف الوظائف و النشاطات الإنتاجية و التسويقية و كذلك تلك المرتبطة بالموارد البشرية و المحاسبية التي تعتبر الدعامة الرئيسية للإداريين في عملية صنع قراراتهم.

إن كبر حجم المنظمات و تعقد وظائفها دفع الإداريين لضرورة إدخال الجانب التكنولوجي كعنصر فعال بما في ذلك الحاسبات و التي لها قدرة كبيرة على تخزين البيانات وحفظها واسترجاعها و إستخلاص المعلومات منها. ولقد ظهرت تطبيقات جديدة لنظم المعلومات المبنية على الحاسوب كنتيجة للتطور الكبير في تقنيات المعلوماتية الحديثة مثل نظم معالجة البيانات، نظام المعلومات الإداري باختلاف أنواعها، نظام دعم القرار والنظم الخبير ، وهو ما يجعل من الضروري على المنظمة مسايرة هذا التطور نظرا للدور الذي تلعبه تكنولوجيا أنظمة المعلومات على قراراتها الإدارية عموما و التسويقية على وجه الخصوص. ولما كان نجاح منظمات الأعمال و تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها يتوقف إلى حد كبير على مدى صحة و رشد القرارات التي يتم إتخاذها في جميع المستويات الإدارية و الوظيفية، كان من الضروري عليها التوجه إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل التحكم في الكم الهائل من البيانات و المعلومات لضمان وصولها بالشكل الملائم، و في الزمن المناسب لمستخدميها. و لقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث هي على النحو التالي:

- أساسيات حول النظام.
- مفاهيم عامة حول نظم المعلومات.
- نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الأول: أساسيات حول النظام.

يستعمل عموم الناس مصطلح النظام بشكل مطلق وكلي في حين يستلزم الاعتماد على مفهوم النظام بصورته الصحيحة والدقيقة والموافقة لاستعمال هذا المصطلح، نظرا لشيوعه و تفشيه بكثرة و إرتباطه بمجالات الحياة المختلفة.

المطلب الأول: تعريف النظام و مكوناته

أولاً: تعريف النظام

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتصلة فيما بينها وتعمل على تحقيق هدف معين وهو هدف النظام، ويتأثر النظام أو يصيبه القصور إذا غاب أحد عناصره أو تعرض لعطب، وتعرف العناصر أو الأجزاء بالنظم الفرعية وهي أيضاً نظم صغيرة تتشكل من عناصر وأجزاء أدق وتؤدي وظيفة معينة هي هدف النظام الفرعي. إن الحدود بين النظم الفرعية والنظام الذي له علاقة به ليست عازلة بل هي مرئية تتيح العلاقات التبادلية في الأخذ والعطاء بينهما. و تعتبر مفاهيم النظم ضرورة أساسية لمحلل النظم وهي في مضمونها منهج منطقي حيث يعني بدراسة العناصر الفردية للنظام والعلاقات بينها مع التأكيد على دورها وسلوكها في النظام ككل وليس دورها ككيانات منفصلة. (1)

فالنظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تملك إطارا واحدا وعلاقة صلة وتناسق وتوافق مع الموارد والعناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف والقيود البيئية المحيطة بها. (2)

النظم أما أن تكون نظاماً مجردة غير ملموسة أو أن تكون مادية ملموسة، والنظام المجرد هو تجهيز منظم لمجموعة من المفاهيم أو الأفكار المتفاعلة أو التي تتركز كل واحدة منها على الأخرى. فالنظام الاجتماعي و الثقافي على سبيل المثال هو مجموعة من الأفكار المتشابكة والمرتبطة حول الثقافة وعلاقة البشر بالمجتمع أما النظام المادي الملموس فهو مجموعة من العناصر المادية التي تعمل معا من أجل إنجاز هدف معين. ويمكن تعريف النظام المادي أكثر و توضيحه بالاستناد إلى بعض الأمثلة الموضحة في الجدول (3-1).

(1) نihal فؤاد إسماعيل، تحليل وتصميم نظم المعلومات الرقمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 09.

(2) أحمد حسين على حسيني، تحليل وتصميم والنظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 32.

جدول(1-3): بعض النظم المادية الملموسة.

النظام المادي	الوصف
نظام تدفق الدم	هو نظام يتكون من القلب والشرايين الدموية التي تحرك الدم خلال جسم الإنسان.
نظام النقل	هو عبارة عن مجموعة الأفراد، الآلات، والتنظيم التي تقوم بنقل المنتجات.
نظام الأسلحة	المعدات، الإجراءات، و الأفراد والتي من الممكن استخدام السلاح
النظام المدرسي	المبادئ، المدرسين، العمال، الإداريين، والكتب و المراجع العلمية.
نظام الحاسب الآلي	الأجهزة التي يعمل بها جميع أجزائه و مستلزمات الخارجية للقيام بالعمليات الحسابية الآلية.
النظام المحاسبي	السجلات، الأسس، الإجراءات، المعدات، والأشخاص الذين يعملون لإدخال البيانات، قياس الدخل، و إعداد مختلف التقارير.

المصدر: إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص179.

و كما هو مبين في هذا الجدول فإن النظام المادي ليس تجميعاً عشوائياً لمجموعة من العناصر أو العوامل. و لكنه ينتمي ويحتوي على عناصر والتي يمكن التعرف عليها على أنها تكون شيئاً واحداً يعمل ككل بغرض إنجاز وتحقيق هدف معين، و النظم المادية الملموسة هي أكثر من مفاهيم نظرية، فهي تعبر وتعكس في الحقيقة مجموعة من النشاطات أو السلوكيات. فالأجزاء الخاصة بالنظام تكون في حركة تفاعل دائم من أجل إنجاز الهدف.⁽¹⁾

ثانياً: النموذج العام للنظام.

إن النموذج العام لأي نظام مادي يتكون من مدخلات، تشغيل ومخرجات، و في الواقع إن هذا مفهوم مبسط لفكرة النظام المادي حيث أن النظام المادي قد يتكون من مدخل واحد أو أكثر و من مخرج واحد أو أكثر.⁽²⁾

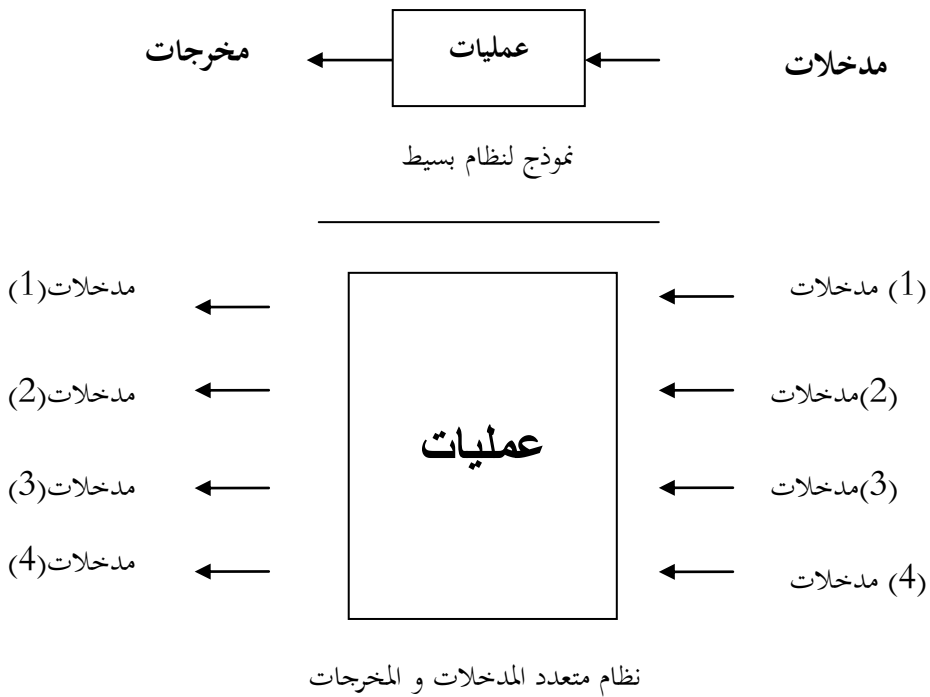
⁽¹⁾ درهمون هلال، نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004، ص 57.

⁽²⁾ Michelle Gillet, Patrick Gillet, Management Des systèmes d'information, 3ème édition, édition Dunod, 2013, p09.

و يمكن القول أن الملامح التي تعرف وتخص النظام و تميزه هي التي تشكل حدود هذا النظام، فالنظام يوجد داخل حدود معينة، أما البيئة فهي توجد خارج حدود النظام. و في بعض الحالات يكون من البساطة أن نتعرف على الأجزاء الخاصة بالنظام و أن نحدد ما هي الأجزاء التي تكمن داخل النظام و ما هي الأجزاء التي لا توجد خارج النظام ولا تنتمي له، و في بعض الأحيان الأخرى أقصى ما يمكن أن يفعله الفرد الذي يدرس النظام هو أن يحدد هذا النظام عشوائياً.⁽¹⁾ ومن أمثلة حدود الأنظمة تلك التي توجد في جدول (2-3). ويأخذ بعين الاعتبار أن النظام الخاص بالإنتاج الموجود في هذا الجدول يبين مشكلة مفهوم حدود النظام. فالسؤال الذي يمكن أن يطرح هنا هو هل يعتبر المخزون من المواد الأولية جزءاً من أجزاء النظام الإنتاجي؟ فهناك من التعريفات التي ترى أن نظام الإنتاج قد يحتوي على المواد الأولية لأنها ضرورية و مهمة في العملية الإنتاجية ولا بد من دراستها عند دراسة نظم الإنتاج. وهناك من التعاريف التي قد لا يشتمل مفهومها على المواد الأولية كجزء في نظام الإنتاج.⁽²⁾

و يتكون كل نظام من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي عادة ما تكون مكونة من مجموعة أقل من الأنظمة الفرعية الأخرى، وعادة ما يتم تحديد الأنظمة الفرعية من خلال تحديد حدودها. ويطلق على عملية التفاعل و الاتصالات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية اسم الوساطة. وتقع عملية الوساطات على الحدود الخاصة بالنظام وتأخذ شكل المدخلات و المخرجات. ويعبر الشكل رقم (1-3) عن هذه الفكرة.

الشكل (1-3): النماذج العامة للنظام



المصدر: إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، نظم المعلومات (لإتخاذ القرارات الإدارية)، مرجع سبق ذكره، ص 179.

⁽²⁾ André Boyer et autres, Panorama de la gestion, marketing-production-finance-ressources humaines-stratégie, édition Chihab ,Alger, 1997, P98.

والنظام الفرعي عند مستواه الأدنى غالباً لا يتم تعريفه من الداخل أي لا يتم تعريف العمليات الداخلية له ويطلق على هذا النظام الفرعي مصطلح الصندوق الأسود حيث أنه في هذا النظام يتم تعريف المدخلات و المخرجات و لكن ما يحدث من عمليات على المدخلات لتكون في شكل المخرجات لا نعرف عنها شيئاً. و يوضح الجدول (2-3) المفاهيم الأساسية للنظام و التي تشمل حدود النظام، الوساطة، النظام الفرعي، والصندوق الأسود. و يمكن أن نزيد إلى هذه المفاهيم مفهوماً آخر وهو مفهوم المعلومات المرتدة و التي عادة ما تستخدم بغرض الرقابة على النظام ذاته.⁽¹⁾

جدول رقم(2-3) مفهوم حدود النظام

النظام	حدود النظام
الإنسان	الجلد، الشعر، الأظافر، و كل الأجزاء التي تكون نظام الإنسان بالإضافة إلى كل الأشياء الخارجية التي تمثل البيئة الخاصة بهذا النظام.
السيارة	هيكل السيارة الخارجي بالإضافة إلى العجلات و الإطارات و كل الأجزاء التي يحتويها هذا الهيكل داخله تمثل نظام السيارة.
الإنتاج	الآلات و معدات الإنتاج، المخزون الإنتاجي، المنتجات قيد الإنتاج، موظفو التشغيل، إجراءات الإنتاج... الخ لها تكون النظام. وبقية أجزاء المنظمة تكون البيئة الخاصة بهذا النظام.

المصدر: إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص181

تتنوع المفاهيم التي تخص النظم من حيث الألفاظ المستعملة. و لكنها تتطابق من حيث المعنى.

و يوضح التعريف الأول أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المتصلة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين، و التعريف الثاني يعرف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي تنتظم في شكل معقد، لتحقيق هدف سبق تحديده.⁽²⁾

ويمكن القول أنه لتعريف النظام يجب أن يكون التعريف متكون من ثلاث عوامل:

- 1- إنه يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات علاقات متبادلة.
- 2- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض لتحقيق غاية محددة.
- 3- أن هذه العناصر تعمل معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك.⁽³⁾

و هناك أمثلة متنوعة لنظم تبدأ من المثال الشامل للنظام النموذجي وهو جسم الإنسان فيمكن النظر للإنسان كنظام للكائن الحي مكون من مجموعة من الأجزاء مثل نظام الدورة الدموية و نظام الرسالة العصبية، نظام الجهاز التنفسي، نظام الجهاز الهضمي... الخ. و توجد بين هذه الأجزاء علاقات تكاملية و مترابطة وتعتمد على بعضها البعض وتعمل بكفاءة بهدف حفظ

⁽¹⁾Michelle Gillet, Patrick Gillet, op-cit, p12.

⁽²⁾ الطيب الوائي، دور وأهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012، ص05.

⁽³⁾سونيا محمد البكري ، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

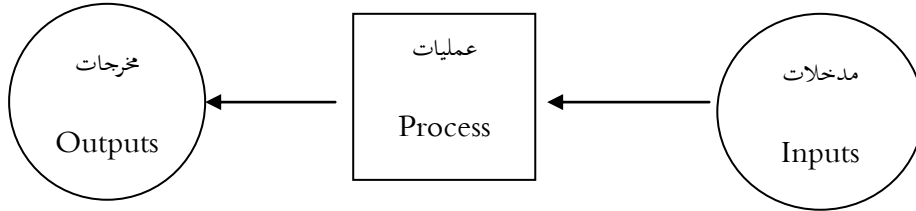
الحياة و أداء الجسم لوظائفه المختلفة و هناك العديد من الأمثلة حولنا سواء كانت أمثلة لنظم طبيعية مثل الموارد الطبيعية أو من صنع الإنسان كالنظم الإدارية أو نظم الأعمال المختلفة.⁽¹⁾

كما يمكن النظر للنظام الاقتصادي لأي دولة كنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي هي عبارة عن المؤسسات الصناعية والتجارية والهيئات المختلفة و الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى المستهلكين وهناك تفاعل فيما بينها في محاولة لتحقيق العوائد المراد تحقيقها.

ثانياً: عناصر النظام

ويمكن تعريف النظام بالعناصر التي يتكون منها كما هو موضح في شكل (3-3) النظام، يمكن النظر إليه كمجموعة من العمليات التي تستقبل مدخلات محددة وتنجم عنها مخرجات معينة. طبيعة هذه المدخلات، والعمليات والمخرجات يتحكم فيها و تتحدد حسب طبيعة الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

شكل (3-3): نموذج مبسط للنظام



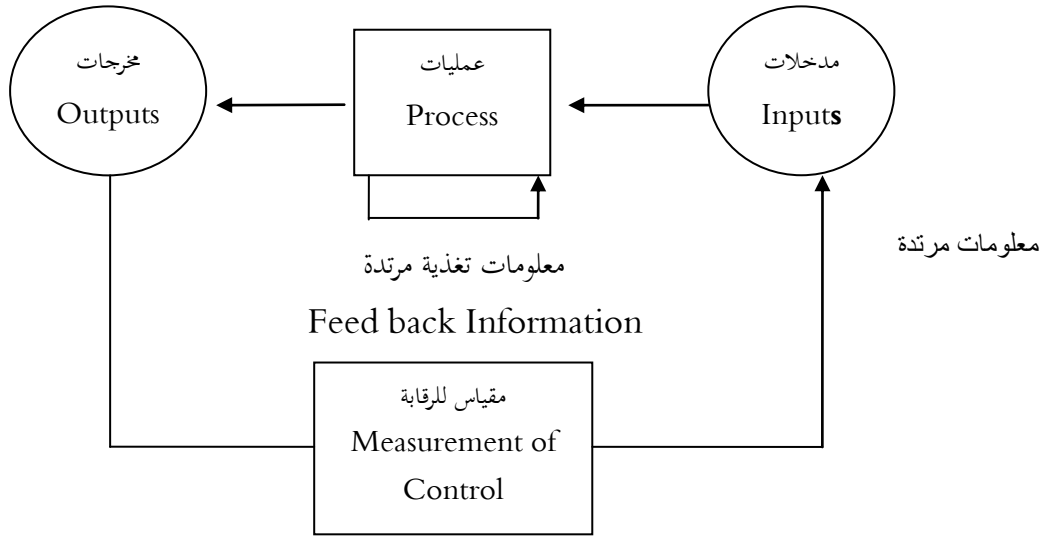
المصدر: سونيا محمد البكري، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص76.

والواقع التطبيقي يبين أنه يجب أن تكون هناك طرق و آليات لإظهار و التأكد من أداء النظام بطريقة صحيحة يجب إضافة عنصر رابع إلى عناصر النظام وهو الرقابة.⁽²⁾ كما يظهر في الشكل (3-4).

⁽¹⁾Michelle Gillet, Patrick Gillet, Op cit, p14.

⁽²⁾سونيا محمد البكري ، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص77.

شكل (4-3) : عناصر النظام الكامل



المصدر : سونيا محمد البكري، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وعادة ما يكون لكل نظام مدخلات بمعنى موارده المتنوعة والتي ستتحدد بناءً على أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها. وتظهر مدخلات أي نظام في عناصر موارده الرئيسية مثل الموارد البشرية، المعدات والآلات، المواد الخام، الموارد المالية، المعلومات والبيانات الإدارية والتي تتم عليها عمليات محددة وهي عبارة عن العمليات التحويلية المتنوعة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مجموعة المخرجات ومخرجات النظام أي ما ينتجه هذا النظام في شكل سلع ملموسة أو خدمات أو معلومات. والعنصر الرابع الذي يظهر من هذا الشكل وهو المعلومات المرتدة وهي التي تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً ومراجعة خططها حتى التأكد من تحقيق الأهداف بالطريقة الملائمة والمناسبة كما تم وضعها في عمليات التخطيط مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف والمتغيرات البيئية المتحولة وتأثيرها على خطط وعمليات وأهداف النظام.⁽¹⁾

المطلب الثاني : خصائص النظام ومكوناته

أولاً: خصائصه: إن النظام عموماً يتصف بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- 1- **الهدف:** لكل نظام هدف محدد يعمل في تحقيقه، وهو ما لا تستطيع مكونات النظام تحقيقه على حدى لو انفصلت عن بعضها البعض.
- 2- **الانفتاح:** ويعني أن النظام يتفاعل بشكل دائم مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها، حيث أنه يستمد مدخلات من خلال تلك البيئة والتي تعتمد بدورها على مخرجاته، والبيئة تشترط قيود على نشاطه يقوم النظام على التكيف معها.
- 3- **التشغيل:** إن عمليات التشغيل في النظام تتميز بالنشاط أو الديناميكية، فبعد أن يتلقى النظام مدخلاته يعمل على تنفيذ العمليات التشغيلية عليها لتصبح مخرجات يطرحها النظام في البيئة، كما يقوم النظام مرة أخرى على استعمالها لاكتساب مدخلات جديدة.

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري ، سلطان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

4- الإرتباط والانسجام بين عناصر النظام: إن فعالية كفاءة العمليات التحويلية تتوقف على مدى الإستغلال لتلك المدخلات، وهذا يتوقف بدوره على مدى الاتصال والتفاعل بين عناصر النظام من ناحية، والتفاعل والتوافق مع البيئة من ناحية أخرى.⁽¹⁾

5- الشمولية: وتعني هذه الخاصية أنه على مخرجات النظام يجب أن تكون لها قيمة مضافة أكبر مما هو عليه الحال بالنسبة لمدخلاته.

6- الرقابة: وهي أمر ملزم لضمان تشغيل النظام وعناصره لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها، فعند حدوث تحولات خارجية أو داخلية تؤثر على عمل النظام، يصبح مبعغى النظام هو استرجاع توازنه بشكل ديناميكي بين مكوناته المختلفة من جهة، والتوازن بينه وبين نظم البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويتحقق هذا من خلال إحداث تحولات في المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يصطلح عليه بالتغذية العكسية للمعلومات و البيانات.⁽²⁾

ثانياً: مكوناته:

- مدخلات النظام: هي مجموعة المفردات التي يتألف منها النظام ويرتكز عليها بشكل أساسي، و تتنوع مدخلات النظام وتتعدد على حسب الأهداف التي يرمي التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس المال أو مواد بشرية.⁽³⁾

- العمليات: هي آليات العمل المتقنة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تعمل على معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها متصل بتحقيق أهداف معينة للتنظيم.

- مخرجات النظام: هي ما يطرحه النظام أو مخرجات الأنشطة والعمليات التشغيلية و يمنح النظام المخرجات للمستفيدين منها على شكل منتجات جاهزة للاستعمال كالسلع النهائية أو المعلومات المفيدة أو الخدمات المطلوبة، والتي بدورها تشبع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق أهداف المنظمة.

- التغذية الراجعة: وهي التغذية العكسية أو تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تحدد مدى ملائمة وصلاحيه النظام وجدارته في الوصول إلى الأهداف المرجوة وتوفير الموارد للمستفيد من خلال إعطاء الملاحظات عن أي تقصير أو نقص في تطبيق النظام ليتم إصلاحها وتجنب حصولها مستقبلاً.⁽⁴⁾

المطلب الثالث : أشكال النظام

على الرغم من أنه يمكن تصنيف النظام على عديد الأشكال إلا أن هناك تباين جوهري بين مختلف أشكاله، وتوجد العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تصنيف الأنظمة بحيث يمكننا حصر الفروق بين الأنواع المختلفة للنظم. ومن أهم طرق تصنيف الأنظمة هو تصنيفها إلى أنظمة محددة و احتمالية وأنظمة مغلقة أو مفتوحة.

⁽¹⁾Chatal morley, management d'un projet système d'information principes, techniques, mise en œuvre et outils,6ème édition, édition dunod ,paris, 2008,p13.

⁽²⁾كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁽³⁾عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص13.

⁽⁴⁾ البرزنجي حيدر شاكر، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم لمعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري، تكنولوجيا، دار الكتب والوثائق،

2013، ص54.

أولاً: النظم المحددة و النظم الاحتمالية.

النظام المحدد هو النظام الذي يعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها فالتفاعل بين أجزاء هذا النظام معروف بصورة محققة، أي أن هناك درجة عالية جداً من التأكد من الطريقة التي يقوم بها هذا النظام. فهو الذي يمكن من خلاله تحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته تلبية لمجموعة معينة من المدخلات، وتعتبر النظم الآلية من أفضل الأمثلة للنظم المحددة.⁽¹⁾

و النظام الاحتمالي يمكن وصفه باستعمال عبارات احتمالية خاصة بسلوكه، ولكن دائماً و أبدأً مع هذا النظام هناك درجة من الخطأ توجد في عملية التنبؤ بسلوك هذا النظام. و من أمثلة هذا النظام هو نظام المخزون فقد يكون هناك قدرة في هذا النظام على تحديد متوسط الطلب، معدلات تدفق السلع... الخ، ولكن القيمة الحقيقية لهذا المخزون لا يمكن التنبؤ بها بدقة في لحظة معينة. و المثال الآخر على النظام الاحتمالي هو الإنسان الذي تعطى له مجموعة من التعليمات و لكن لأسباب غير معلومة أحيانا فإنه قد لا يأخذ هذه التعليمات بالضبط كما أعطيت له.⁽²⁾

ثانياً: النظم المفتوحة و النظم المغلقة.

إن النظام المغلق يعرف في علم الطبيعة بأنه النظام الذي يتركز على عناصره الداخلية أو مغلق على ذاته وعناصره فهو لا يقوم بتبادل الموارد، المعلومات مع البيئة الموجود بها. ومثال ذلك عملية التفاعل الكيميائي و التي تتم داخل عبوة مغلقة ومنفردة ويمكن القول أن مثل هذا النظام سوف يتلاشى و يختفي ويصبح غير منظما في وقت ما. هذه العملية نحو تفكك النظام يطلق عليها اسم الزيادة في معدل التهالك للنظام.

وفي مجال التنظيمات ونظم المعلومات هناك نظم تكون معزولة نسبياً عن البيئة المحيطة بها و لكنها لا تكون مغلقة تماماً بمفهوم الطبيعة المذكورة سابقاً و يطلق على هذه الأنظمة اسم الأنظمة المغلقة نسبياً، و كمثال على ذلك يتم وضع التصميم الخاص بالتصنيع بصورة تنقص إلى أدنى حد ممكن من عملية التبادل غير المرغوب فيها مع البيئة الخارجية للنظام. فهذا النظام يصمم بحيث تتواصل عملية التصنيع بدون اضطرابات و التي قد يتسبب فيها الموردون، والمستهلكين أو الموظفين... الخ. وبرامج الحاسب الآلي يمكن النظر إليها على أنها نظاماً مغلقاً فهي لا تقبل أي مدخلات إلا تلك التي تم تحديدها من قبل، و تعطيها في صورة مخرجات طبقاً لما وضع سابقاً. ولذا يمكن القول أن النظام المغلق هو النظام الذي يكون له مدخلات و مخرجات محددة ومسيطر عليها، فهو لا يتأثر بالإضطرابات الخارجية من البيئة.⁽³⁾

أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتبادل البيانات و المعلومات، المواد، و الطاقة مع البيئة الخارجية المحيطة به، و الذي يضم في طياته مدخلات عشوائية أو غير متفق عليها سابقاً. و من أمثلة الأنظمة المفتوحة النظام البيولوجي للإنسان،⁽⁴⁾ و التنظيمات، وعادة ما يتجه النظام المفتوح إلى وجود شكل وهيكل يسمح له بعملية الإصلاح وفقاً للبيئة و التغيرات التي تحدث لها. هذا الشكل والهيكل الخاص بتعديل النظام يضمن لهذا النظام عملية الاستمرار في التواجد .

(1) عصام الدين محمد متولي، نظم المعلومات المحاسبية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، السودان، 2007، ص14.

(2) إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص184.

(3) نihal فؤاد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص09.

(4) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، المفاهيم و التكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، 1987، ص29.

وعادة ما تكون النظم المفتوحة منظمة تنظيمًا ذاتيًا بمعنى أنها تقوم بالتغيير الداخلي لمكوناتها بطريقة ذاتية للاستجابة لأي تغيرات في الظروف البيئية. وكل نظم الحياة كالإنسان، النبات، الحيوان... الخ هي تعتبر نظم مفتوحة بطبيعتها. فهي تتجه دائمًا إلى الاحتفاظ بالتوازن الداخلي بواسطة قوى التوازن الذاتي وهي العملية التي بواسطتها يتم التعديل للاحتفاظ بالنظام في حالة عمل في ظل حدود معروفة مسبقًا. و المثال على هذا ذلك النظام الذي يحتفظ بدرجة حرارة معينة لجسم الإنسان.⁽¹⁾

و المنظمات بصفة عامة هي نظم مفتوحة فالحقيقة الأساسية التي تجعل هذه التنظيمات تستمر هي قدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية مثل المنافسة، التغيير في الأسواق وظروفها... الخ. و العديد من التنظيمات تقوم على فكرة تساوي النهايات والتي تعني أن هناك أكثر من نظام داخل المنظمة والتي تعمل من أجل تحقيق نفس النتيجة مثل الربح أو زيادة المبيعات ولكن ليس بالضرورة بنفس التكلفة.

وهناك نوعا آخر من النظم يطلق عليها النظم الاصطناعية والتي تخلق عادة ولا تتواجد بفعل الطبيعة، و التنظيمات و نظم المعلومات و برامج الحاسب الآلي تعد نظاما اصطناعية. وهذه النظم يتم تصميمها بحيث تدعم و تؤيد الأهداف الخاصة بالمصمم أو المستخدم. و لهذا فإن هذه النظم توضح خصائص النظام الذي من أجله تم تصميمها. و المبادئ التي تنطبق على النظم الطبيعية هي نفس المبادئ التي قد تنطبق على النظم الاصطناعية و التي توجد بغرض تدعيم العنصر البشري أو أي عنصر احتياطي آخر.⁽²⁾

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص185.

⁽²⁾ نihal فؤاد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص10.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات.

إن وجود نظام المعلومات له دور بارز وأهمية بالغة في مواجهة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وفي تحقيق القيمة المضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد على الإبداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي، و على هذا الأساس يعد نظام المعلومات الركيزة الأساسية التي تساعد المنظمات على البقاء و الاستمرار في ظل تحديات بيئتها التسويقية.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات

يعرف روبرت ريكس Reix Robert نظم المعلومات بأنها "مجموعة منظمة من العناصر كالألات، البرامج، الأفراد، البيانات والمعلومات، و العمليات المساندة على جمع، معالجة، تخزين، توصيل المعلومات بشكل بيانات، نصوص، صور، رموز... الخ".⁽¹⁾ و يلاحظ أن هذا التعريف يركز على عناصر النظام و أنشطته الأساسية الأولية.

و يعرف سكوت Scott نظام المعلومات الإداري على أنه: "مجموعة كاملة شاملة ومنظمة من نظم المعلومات الفرعية، فقد عرف سكوت التي تتكامل معاً بصورة رشيدة، لتبديل البيانات إلى معلومات بوسائل متنوعة لزيادة الإنتاجية، وبما يتلاءم مع أنماط ومميزات المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة".

و من الملاحظ أن سكوت من خلال تعريفه يخالف فكرة بناء نظام كلي للمعلومات حيث يمكن أن نعتبرها ليست صحيحة و يصعب تطبيقها، و الحل هو بناء مجموعة من نظم المعلومات الفرعية التي تقام على الاستجابة لرغبات مجموعة متناسقة من المستخدمين. ولكي تستطيع نظم المعلومات الفرعية أن تصل إلى الأهداف الكلية لنظام المعلومات يقتضي أن تتصف بالشمول و التنسيق و التنظيم. ويعني الشمول أنها تشمل مختلف أنواع نظم المعلومات بما في ذلك نظم تشغيل البيانات والنظم التي تهدف لخدمة الإدارة ويؤدي ذلك التنوع إلى تغطية جميع احتياجات المديرين داخل المنظمة.⁽²⁾

كما تتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المرتبطة بالمعلومات و البيانات واتخاذ القرارات الضرورية لعمل المنظمة وتظهر رغبة مجموع الموظفين والعمال في مجال نظم المعلومات في رفع جدارة وفعالية المنظمة ككل ويتم هذا عن طريق الاحتفاظ بالمعلومات ودعم قرارات المديرين ونظراً توسع وزيادة دور تلك النظم وتنوع مكوناتها و قدراتها الفنية، وهنا يصعب تقديم تعريف موحد لنظام المعلومات، وربما ما يفسر ذلك تباين آراء الباحثين حول تعريف تلك النظم.⁽³⁾

وما يجب يأخذ بعين الاعتبار هو أن نظم المعلومات الفرعية تتميز بالتنظيم، فهي أنشأت في شكل يتيح للمعلومات أن تتدفق بسهولة فيما بينها، ويتحقق ذلك عن طريق إتباع منهج تخطيطي شمولي في إقامة كافة النظم الفرعية، ويعمل التنسيق بين نظم المعلومات الفرعية إلى إقرار التكامل الذي يؤدي إلى توفير المعلومات من أجل خدمة رغبات المستخدمين المختلطة والمتشابهة.

⁽¹⁾ Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, p 75.

⁽²⁾ Debra Lucas Alfieri, Marketing the 21st Century Library, édition Elsevier ,oxford ,United Kingdom ,2015 ,p04.

⁽³⁾ الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، النظرية- الأدوات- التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص181.

كما يؤدي التكامل الرشيد إلى الحد من الازدواجية، كذلك الإنقاص و التقليل من تكاليف التشغيل الكلية، بالإضافة إلى أن تضافر الجهود بين مجموعة من نظم الفرعية يؤدي إلى توفير معلومات. ويعد مديري الإدارة العليا هم المستفيدون الرئيسيون من تحقيق ذلك التكامل حيث أن احتياجاتهم من المعلومات تتميز وتتصف بالكلية و النظرة الشاملة.⁽¹⁾

وتكمن وظيفة نظم المعلومات في نقل وتشغيل البيانات و استخلاص المعلومات منها بأساليب متنوعة بما يتناسب مع حاجات وخصائص المديرين، ويشير ذلك إلى أهمية أخذ أنماط ومميزات المستخدمين بعين الاعتبار، و إلى أهمية تعدد طرق تقديم المخرجات كوسيلة لتكيف النظام مع الاحتياجات المختلفة من المعلومات. كم أن خدمات ومخرجات نظم المعلومات تستجوب أن يتم تقديمها اعتماداً على معايير متفق عليها للجودة مثل مستوى الدقة و الكلية، وملائمة التوقيت، ودرجة الاعتمادية و المناسبة والليونة، وزمن الموافقة، والتي تحدد في ضوء طبيعة احتياجات المهام و القرارات التي تهدف تلك المخرجات لخدمتها.

ومن الملاحظ أن تعريف سكوت Scott يعد اجتهاد منه للوصول إلى الطريقة التي يجب أن يكون عليها تخطيط نظام المعلومات، وأهدافها، ووظائفها الرئيسية و أهدافها. وهو لذلك يعد تعريفاً مجرداً يصعب تحقيقه عملياً إلا في حدود محددة ووفقاً للكثير من العوامل و التي نذكر من بينها الإمكانيات المالية للمنظمة، وحجم المنظمة، والموارد البشرية، والنمط الإداري، ودرجة المركزية، مع ذلك فهو يعد مرشداً لجهود بناء وتصميم نظم معلومات ذات فائدة و فعالية.⁽²⁾

أما سن Senn فقد عرف نظام المعلومات الإدارية باعتباره: " نظاماً شاملاً يهدف إلى دعم وظيفتي التخطيط والرقابة، وأنجاز العمليات وذلك بتوفير معلومات منمطة ومتواصلة عن الماضي، والحاضر والمستقبل بشأن العمليات الداخلية والخارجية . و يتم تصميم نظام المعلومات بحيث تختار البيانات الملائمة من نظام تشغيل البيانات، ومن بيئة المنظمة الخارجية لتأمين معلومات ملائمة للمتطلبات الإدارية. ويشتمل هذا النظام على الأفراد و الإجراءات، والأدوات، وبرامج التشغيل، وقواعد البيانات".⁽³⁾

ويتضح من خلال التعريف انه هناك تكامل يقصد به أن النظام يجمع بين المجالات الوظيفية التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات اعتماد متبادلة، حيث يتم القيام بوظائف التخطيط و الرقابة وأداء العمليات التشغيلية في جميع المجالات الوظيفية على المستوى الفردي و الجماعي لأداء الأعمال. وتؤكد نظم المعلومات على خدمة وظائف الإدارة المختلفة وتعد عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أهم تلك الوظائف. وتتباين احتياجات القرارات من المعلومات نظراً لدرجة هيكلتها، و أهميتها ومستوى اتخاذها، مما يدعو إلى الحاجة لأنواع متعددة من البيانات كمدخلات و المعلومات كمخرجات.⁽⁴⁾

ويشير تعريف سن Senn كذلك إلى أهمية توفير معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل بالإضافة إلى توفير معلومات عن العمليات الداخلية لتساهم في الرقابة على العمليات التشغيلية وتقييم الأداء، وعن البيئة الخارجية لمساعدة عمليات التخطيط

⁽¹⁾ Kenneth Laudon, Jane P. Laudon, Management Information Systems, managing the digital firm, thirteenth edition, Pearson edition, Essex, england, 2013, p35

⁽²⁾ الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص184.

⁽³⁾ Michelle Gillet, Patrick Gillet, Management Des systèmes d'information, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013, p46.

⁽⁴⁾ درحون هلال، مرجع سبق ذكره، ص63.

الإستراتيجي، ودعم قدرة المنظمة على الانسجام مع متطلبات البيئة التي تعمل داخلها، هذا وقد أشار التعريف إلى نظم تشغيل البيانات باعتبارها القاعدة التي تركز عليها تلك النظم. كما تم الإشارة إلى مكونات نظام الحاسب الآلي باعتباره الأداة التي تستعملها نظم المعلومات في أداء وظائفها.

و حيث أن نظم المعلومات تستند على تفاعل الإنسان مع الحاسب الآلي، فإن معرفة مصممي نظم المعلومات لخصائص الأفراد وسلوكهم كمستعملين للمعلومات، ولإمكانيات الفنية لنظم الحاسب الآلي، يعتبر أمراً حتمياً عند تخطيط هذه النظم. كما أن وصف النظام بأنه شامل يعني إستيعابه وضمه لعدد من التطبيقات المنفردة التي ترتبط معاً بدافع تشابك ما يستلزم المستخدمين من المعلومات، كما يمكن تنفيذ هذا التكامل المرغوب من خلال تصميم التطبيقات وفقاً لخطة عامة تضمن توحيد إجراءات التشغيل ومعايير جودة المخرجات، من خلال إستخدام قواعد البيانات.⁽¹⁾

وقد أكد التعريف السابق على أن وظيفة نظم المعلومات بصفة عامة هي توفير المعلومات والبيانات بهدف مساندة وظائف التشغيل و الإدارة واتخاذ القرارات، ولذلك فإن نظم المعلومات الإدارية تعد المظلة التي تتضمن مختلف أنواع نظم المعلومات داخل المنظمة بما في ذلك نظم تشغيل البيانات.

و تعرف صونيا البكري نظم المعلومات الإدارية على أنها: "مجموعة من العمليات المنظمة التي تزود المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات داخل التنظيم، على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة، و أن تكون ملائمة من ناحية الجودة والتوقيت والتكلفة"، و يمكن أن هذا التعريف يتسم بتأكيد على اختصاص نظم المعلومات داخل المنظمة، كما أنه يظهر ويكشف المميزات الهامة التي يتوجب تواجدها في المعلومات التي يتم توفيرها للمديرين.⁽²⁾

أما هودج Hodge فقد عرف نظام المعلومات على أنه: "عملية اتصال تتم عن طريق جمع البيانات وتشغيلها وتخزينها وتحويلها للأشخاص الأكفاء داخل المنظمة قصد تأمين المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ويتكون هذا النوع النظام على الأقل من فرد، له حالة نفسية محددة، ويواجه مشاكل داخل نسق تنظيمي محدد، و يتطلب حلها إلى توفر جزء من الحقائق و المعلومات، والتي يتم توفيرها عن طريق أداة تقديم محددة".⁽³⁾

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات

في ظل التعاريف التي تطرقنا إليها في المطلب السابق تبينت الحاجة إلى وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات في المنظمة لخدمة احتياجات القرارات و المستويات الإدارية المتنوعة من المعلومات. و سنتناول في هذا المطلب أنواع نظم المعلومات داخل المنظمة من حيث الأنشطة التي تساندها، ومستخدميه الأساسيين، وخصائص مخرجاتها.

⁽¹⁾Christophe Legrenzi ,Philippe roéé, Les tableaux de bords de la DSI pilotage, performance et bechmarking du système d'information, 3^{ème} édition, édition Duno, paris,2016, P64

⁽²⁾الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص185.

⁽³⁾ david autissier, Faouzi bensebaa ,fabienne boudier, L'atlas du management, éditions d'organisation, paris, 2011, p275.

أولاً: نظم تشغيل البيانات.

يعرف لاودن و لاودن Laudon and Laudon نظم تشغيل البيانات باعتبارها "نظم آلية تتميز بتسجيل وتشغيل العمليات اليومية الروتينية اللازمة لسير العمل". كما يعرفها Scott كذلك بأنها "نظم المعالجة الآلية للبيانات ونظم تشغيل المعاملات. هي تأتي في مكان عملية إمساك الدفاتر في نظم المعلومات اليدوية. وتقوم هذه النظم بجمع، وتمييز، وفرز، وتشغيل، وتقليص، والاحتفاظ بالبيانات المنبثقة عن المعاملات بطريقة التي يستطيع استعمالها في فترات لاحقة".⁽¹⁾

ويمكن القول أن مخرجات هذه النظم ذات فائدة في عملية الرقابة التشغيلية وفي اتخاذ القرارات الهيكلية لهذا تعد مناسبة لخدمة مديري الإدارة الدنيا والتنفيذية. كما أنها تعين على التأكد من تأدية الوظائف الفردية تبعاً لمستويات الأداء المتوافق عليها. و تؤمن مخرجاتها مصدراً للإجابة على التساؤلات اليومية المعتادة، حيث أنها تقدم للمديرين المعلومات عن الموقف الحالي والماضي لمختلف النشاطات. كما تعمل نظم تشغيل البيانات على الجمع بين المنظمة و البيئة الخارجية وذلك من خلال تسجيل تدفقات المدخلات و المخرجات في قواعد البيانات. كما تعد المصدر الرئيسي الذي يمد نظم المعلومات الأخرى بما تقتضيه من بيانات.⁽²⁾

وبصفة عامة يعكس تصميم تشغيل البيانات الوظائف الأساسية في المنظمة، حيث يكون لكل منها نظاماً فرعياً لتشغيل المعاملات الخاصة بها، كما أن كل نظام فرعي قد يحتوي بدوره على أكثر من برنامج للتشغيل نظراً لنوع المعاملات التي يعمل عليها. فمثلاً تتكون نظم تشغيل البيانات البنكية من نظم تشغيل معاملات مختلف أقسام و مصالح البنك ، ونظم تشغيل معاملات الشؤون الإدارية. و تنقسم نظم تشغيل بيانات التنفيذ البنكي إلى نظم معالجة عمليات الودائع مثلاً، ونظم معالجة عمليات توظيف الأموال، ونظم معالجة الخدمات البنكية الأخرى. و تشغيل نظم معالجة الودائع على عدد من التطبيقات وفقاً لأنواع الودائع المتباينة و المختلفة.⁽³⁾

وهناك أسلوبان أساسيان لتلقي ومعالجة البيانات وهما أسلوب المجموعات أو الأسلوب غير المباشر، والأسلوب الفوري أو المباشر، ويتم بطريقة غير مباشرة جمع البيانات في رزم، ليتم بعد فترة من الزمن معالجتها دفعة واحدة، و أحياناً يتم إدخال البيانات بطريقة مباشرة وتخزينها في ملفات مؤقتة للمعاملات حتى يتم استعمالها فيما بعد لتحديث الملفات الرئيسية، ومن ثم فإن تحديث الملفات يتم بشكل دوري مثلاً كل ساعة أو كل يوم، أو أسبوعياً مثلاً. و عادة تكون المخرجات متقدمة نسبياً في ظل هذا الأسلوب، إلا أنه يتصف ويختص بالجدارة في الاعتماد على موارد الحاسب الآلي، و هو يتناسب و تشغيل المعاملات و النشاطات التي تقتضي توفير الدورية مثل تطبيقات الأجر و المرتبات، وحساب الفوائد الشهرية لدفاتر التوفير.

أما أسلوب التشغيل المباشر يستند و يركز على الإدخال الفوري لبيانات المعاملات و النشاطات التي يتم تشغيلها أيضاً بطريقة فورية ويؤدي ذلك إلى التحديث المستمر للملفات الرئيسية. ويستوجب هذا الأسلوب وجود اتصال مباشر مع الحاسب الآلي في

⁽¹⁾عبد الناصر علك، حافظ عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار المنهل، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص22.

⁽²⁾Kenneth C.Laudon, Jane P.Laudon, essential of MIS, pearson édition, New York, 2016, p191.

⁽³⁾ Michelle Gillet, Patrick Gillet, op-cit, p46.

إدخال المعاملات وتلقي المخرجات. ومثال ذلك نظم حجوزات الفندق وتذاكر الطيران ونظام بطاقات الائتمان في البنوك التجارية. ويعد هذا الأسلوب إلزامياً في حالة الحاجة إلى بيانات محدثة أولاً بأول لاستمرار صيرورة العمل.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص أهم مخرجات نظم التشغيل البيانات في تقارير عن ملخصات المعاملات، وتقارير مراجعة أخطاء التشغيل، وتقارير رصد المعاملات التفصيلية فعلى سبيل المثال تعمل نظم تشغيل معاملات الحسابات الجارية بإصدار قائمة بالأرصدة اليومية هذه التقارير التي قد توفر أداة للرقابة على إنجاز المهام المختلفة، إلا أن هذه النظم لا تسعى من الأساس إلى مساندة ودعم عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: نظم تألية المكاتب.

إلى زمن قريب لم تكن الكتابات المرتبطة بنظم المعلومات تشير إلى نظم أتمتة و تألية المكاتب ونظم دعم المهنيين باعتبارها أحد أنواع نظم المعلومات، حيث كانت تعد أحد تطبيقات نظم تشغيل البيانات. وتعمل هذه النظم على دعم الوظائف المكتبية، والإدارية، ووظائف المهنيين، وهي تؤدي إلى تزايد استطاعة وتمكن المنظمة على التحكم في المعلومات لخدمة أهدافها. و يتمثل المستفيدين منها في جميع القائمين بالأعمال التي تتطلب تداول مكثف للبيانات، مثل الأعمال المكتبية والمحاسبة، والقائمين بالأعمال مثل المهندسين، المحامين والأطباء وغيرهم. كما يهدف نظم تألية المكاتب إلى تسهيل الاتصالات وزيادة إنتاجية العاملين فيها وهذا من خلال استخدام الأجهزة الإلكترونية والمعدات الرقمية.⁽²⁾

وقد قام سكوت Scott بتعريف نظم أتمتة المكاتب بأنها "استعمال إمكانيات الحاسب الآلي في تألية الوظائف الكتابية داخل المكاتب". وقد دفع انخفاض تكاليف الحواسيب الآلية والمعدات المساندة إلى اعتبار تلك النظم الحل المناسب لتأدية النشاطات المكتبية بشكل يدوي. و تحتوي تألية المكاتب عادة على إدارة الوثائق والمكاتب باستعمال نظم معالجة الكلمات والنصوص التي تساعد على تنمية وزيادة قدرات العاملين والمديرين في إدارة المكاتب، والمستندات، والتقارير القصيرة، والوثائق الخاصة.⁽³⁾

كما تساند نظم تألية المكاتب وظائف التنسيق والاتصالات التي تتم في المكاتب حيث تستعمل أدوات مثل المفكرات الإلكترونية في جدولة مواعيد مختلف النشاطات وترتيب الاجتماعات. بالإضافة إلى نظم إعانة جماعات العمل التي تعمل على التنسيق بين مجموعة من الأفراد الذين تربطهم مع بعضهم البعض علاقة عمل مختلطة ومتشابكة ويعملون في أماكن متباينة. بالإضافة إلى عقد المؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد كما تستعمل تلك النظم أدوات مثل البريد الإلكتروني في نقل المعلومات والبيانات بين المكاتب، والمواقع المختلفة ومع الجهات الخارجية مثل الموردين والزبائن.⁽⁴⁾

أما نظم تدعيم المهنيين فتتسم و تتصف بخدمة كل من يشتمل عملهم على إشغال الذهن و الاستعمال الغزير للمعرفة. وقد عرف دافيز و أولسن Davis et Olson أعمال المهنيين باعتبارها: "عمل يقتضي القيام بالتفكير، والعمل على البيانات و

(1) الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2) سليم حسنية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) السامرائي إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(4) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المعلومات وبلورة التحليلات و الإجراءات". و أشار هذا التعريف إلى أن أغلب الوظائف و النشاطات الإدارية تحتوي على قدر كبير من الأعمال الذهنية التي تتطلب الاستعمال المكثف للمعرفة.⁽¹⁾

و يتم دعم نشاطات المهنيين من خلال منح القائمين بها مراكز عمل تتألف من الحاسبات الآلية وشبكات اتصال تربطهم ببعضهم البعض وتضم هذه النظم الكثير من الوسائل السهلة و المرنة للاتصال بالحاسبات الآلية، و أدوات التحليل، ومعالجة النصوص و الكلمات و إدارة المستندات والمراسلات و الملفات، بالإضافة إلى تأمين شبكة اتصالات تدعم في توصيل المستخدمين مع نظم البيانات و المعلومات الأخرى داخل المنظمة. كما أن بعض مراكز العمل تسمح للمستخدمين بتطويع إمكانياتها لتطوير التطبيقات الخاصة بهم لضمان احتياجاتهم الخاصة من المعلومات.

وقد تكون نظم تألية المكاتب ومحطات عمل المهنيين الأداة الجوهرية لانتشار استخدام الحاسبات الآلية بواسطة متخذي القرارات في المستقبل. حيث أن التطبيقات التي توفرها تلك النظم تؤدي إلى زيادة قيمة المعلومات وبالتالي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تدعيم القرارات إذا تم أخذها بعين الإعتبارها و النظر إليها أكثر من مجرد معدات لتشغيل البيانات.⁽²⁾

ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية.

تعتبر نظم المعلومات الإدارية أو نظم إعداد التقارير أداة لمساندة عملية اتخاذ القرارات و التخطيط والرقابة، وذلك على خلاف نظم تشغيل البيانات التي تركز على إصدار التقارير التي ترصد وتلخص العمليات الجارية وتتركز تلك النظم على القرارات الهيكلية والمتكررة والتي تتغير ببطء مما يسمح بتحديد المعلومات اللازمة لاتخاذها بصفة مسبقة.

ويعتبر لودن و لودن Laudon and Laudon أن مدراء المستويات الدنيا والوسطى هم المستخدمين الأساسيين لها، كما أن مخرجاتها قد تكون ذات فائدة لتوفير احتياجات الإدارة العليا من المعلومات الخاصة بالفترات الحالية و التاريخية عن مستوى أداء النشاطات.⁽³⁾

ووفقاً لسن Senn فإن نظم المعلومات الإدارية توفر البيانات و المعلومات عن الاتجاهات الحالية للمنظمة كركيزة لتحديد اتجاهاتها في المستقبل، كما أنها لا تركز فقط على سرد الأحداث ولكنها تسهل من عمليات الرقابة من خلال توجيه الانتباه إلى مجالات المشاكل التي تواجهها المنظمة، و مراجعة أداء النشاطات الماضي، وإثارة التساؤلات فيما يخص الأعمال و النشاطات في المستقبل.⁽⁴⁾

وتعمل نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على المعلومات الناجمة عن نظم تشغيل البيانات وتقديمها للإدارة في شكل تقارير دورية ملخصة يتم إعدادها بحيث يتضمن التقرير لتلك الأحداث التي حدثت بعد التقرير الأخير الذي تم إعداده و إرساله لمتخذي القرارات. كما يوفر النظام تقارير استثنائية يتم إصدارها في حالة عدم تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة، وتقارير يتم إعدادها عند الحاجة إليها و التي يكون الطلب عليها غير متكرر كما أن إعدادها قد يأخذ زمناً.⁽⁵⁾

(1) الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(2) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 223.

(3) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(4) هبوب نجية، نظم المعلومات ودورها في تفعيل العمل الإداري المؤسسي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 13، 2016، ص 174.

(5) الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 194.

وتركز جميع تلك التقارير الخاصة بالنشاطات الحالية و في الماضي، كما أن مخرجاتها تتميز بالدقة، و الاعتمادية، والضرورة التوقيت. فعلى سبيل المثال قد يقوم نظام المعلومات في أحد المصارف التجارية بإصدار تقارير دورية عن ملخص الحركة اليومية لحسابات وظيفه الأعمال المهنية، وتقارير استثنائية عن الحسابات التي تجاوزت حد المديونية، كما قد يتم إعداد تقرير عن الحساب المدين لأحد العملاء بناء على طلبه أو طلب مدير الائتمان، وذلك بالإضافة إلى توفير قائمة البدائل التي تسمح للمدراء بالاستفسار المباشر عن احتياجاتهم من المعلومات، و هي مرسله لتدعيم عمل الإدارات الوظيفية في المنظمة كنظم معلومات التسويق و الإنتاج والموارد البشرية و المالية وغيرها من أنظمة المعلومات.⁽¹⁾

وتكون الإمكانيات التحليلية لهذه النظم محصورة مقارنة بنظم تدعيم القرارات، وهي تعد صعبة نسبياً، حيث أن تلبيةها لحاجيات متخذي القرارات من البيانات و المعلومات تكون في حدود الأنماط المخصصة التي وضعت تلك النظم لتوفيرها، لهذا يتعسر نسبياً تغيير مخرجاتها في حالة بروز احتياجات حديثة من البيانات و المعلومات. و بصفة عامة فإن نظم المعلومات الإدارية لا تقوم باتخاذ القرارات عوضاً عن المديرين، إلا أنها لا تعمل كمرشد لاتخاذ تلك القرارات و دورها هو توفير المعلومات التي تكون بمثابة مدخلات أساسية لعملية اتخاذ القرارات بذاها.

رابعاً: نظم تدعيم القرارات.

يرى سكوت Scott نظم دعم القرارات يتم رسمها لخدمة مهمة إدارية أو مشكلة معينة بحيث يكون استعمالها مقتصر عليها. وهي مصممة لخدمة مستويات الإدارة الوسطى والعليا مع إمكانية انتفاع الإدارة الدنيا كذلك من إمكانياتها. كما قد ينتفع منها القائمون بالأعمال الذهنية خاصة إذا كانت وظائفهم تستوجب القيام بتحليل البيانات و المعلومات و اتخاذ القرارات ورغم أن نظم دعم القرارات يمكن استعمالها لمساعدة اتخاذ القرارات بصفة عامة، إلا أنها تعد مناسبة لخدمة القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية التي يستصعب التخطيط لاحتياجاتها من المعلومات.⁽²⁾

كما يشير كل من ديفيس و أولسن Davis and Olson أنه يمكن أن يستفيد متخذ القرارات المتردد من خدمات نظم تدعيم القرارات لاتخاذها بغض النظر عن مستوى هيكلتها، حيث يكون بناء نماذج مناسبة لها أمراً إقتصادياً. و تبرز محاسن الاعتماد على تلك النماذج في تحسين جودة و نوعية القرارات غير المتكررة فيكون تركيز نظم دعم القرارات موجهاً إلى مرحلة تحديد مشكلة القرار و تبيان المعلومات الضرورية للتعامل معها والذي يعد جزءاً من المشكلة ذاتها، بالإضافة إلى توفير السرعة والليونة في بلوغ و إدراك تلك المعلومات التي عادة ما تكون متوفرة في الكثير من المصادر مما يزيد من أهمية استعمال قواعد و بنوك المعلومات.⁽³⁾

وتتميز نظم دعم القرارات بقدرات تحليل عالية بالإضافة إلى اعتمادها على قواعد البيانات الداخلية والخارجية. و عادة ما تأخذ تلك النظم احتياجاتها الداخلية من نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية. كما تتصف بالمرونة في الحصول عليها والاستطاعة على تلبية رغبات الموظفين المتقلبة والمتباينة من المعلومات. ويمكن القول أنها نظم موجهة نحو الموظف حيث يتركز استعمالها على مبادرة الموظفين في طلب الدعم والمساندة لعملية اتخاذ القرارات، ولذلك فإنها تعمل بتوفير لغات و تعابير التقصي

⁽¹⁾ بدر الدين حسن الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁽²⁾ عبد الناصر علك، حافظ عباس، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁽³⁾ kenneth c laudon, jane p laudon, op-cit ,p49.

المتعارف عليها لتحقيق السلاسة و الليونة في الاستعمال. و تتصف أيضاً بأنها تفاعلية بمعنى أن الموظف يتمكن من خلال الحوار مع النماذج تحويل وتبديل فرضيات التحليل والحصول على نتائج حديثة ومتجددة.⁽¹⁾

وفقاً لألتر Alter تعمل نظم دعم القرارات بتوجيه القرارات في اتجاه محدد ولكنها لا تقوم مكان الإداري في القيام باتخاذ القرارات و تتباين نظم تدعيم القرارات في درجة تأثيرها المباشر على القرارات، حيث يكتفي البعض منها على توفير المعلومات بطريقة تفاعلية سلسلة من قواعد البيانات، في حين يصل مستوى دعم البعض الآخر إلى اقتراح بالقرار الكفء.⁽²⁾

وقد أعطى سكوت Scott مثلاً لنظام دعم قرارات الائتمان بأحد البنوك، وقد تم تصميم هذا النظام وتنفيذه عن طريق مديرين الائتمان بنفسهم هذا ليعكس الطريقة المتبعة فعلاً في اتخاذ قرارات الائتمان. و يعمل طالب الائتمان بتعيين مجموعة من البيانات النمطية مثل المركز المالي، طبيعة القرض، مبررات و أسباب الحاجة إليه... الخ، ويتم إدخال هذه البيانات بواسطة المديرين ليحجى توظيفها واستخدامها من خلال نموذج يضم معدلات اقتراض تأخذ بعين الاعتبار متغيرات مثل مدة القرض، وطبيعته، والضمانات المقدمة، ومدى مصداقية الزبون وفقاً لسياسة البنك. كما يحتوي النظام كذلك على قاعدة بيانات خارجية عن مستوى الفوائد المحلية، والعالمية، لأنواع القروض المختلفة، بيانات و معلومات عن أوضاع الصناعات المختلفة وغير ذلك من البيانات المناسبة لاتخاذ مثل هذه القرارات، بالإضافة إلى قاعدة البيانات الداخلية التي تضم البيانات و المعلومات مثل حجم التمويل لكل نوع من أنواع القروض، والبيانات التاريخية عن المعاملات الماضية للزبائن. وتبرز مخرجات هذا النظام في صورة اقتراحات ترتبط بحجم القرض، ومعدل الفائدة، وجدول طريقة السداد، أو عدم قبول إعطاء القرض ورفض تقديم للزبون، أو اقتراح إصلاحات و شروط محددة قبل قبوله. وهذه الاقتراحات قد يوافق عليها المدير أو يعترض عليها أو يغيرها استناداً على بيانات و معلومات أخرى تكون متوفرة لديه.⁽³⁾

وتتسم نظم تدعيم القرارات بتأمين تقارير التحليلات التي يتم تصميمها استناداً على رغبات المدراء و متخذو القرارات، بالإضافة إلى توفير إمكانيات الحوار المباشر بين الموظف والنظام كما أن تلك النظم تسمح لمديري الإدارة الوسطى بتصميم تقارير تبين و تشرح كل ما له علاقة بالقرارات الهامة قصد تقديمها للمستويات الإدارية الأعلى.

خامساً: النظم الخبيرة.

ورغم أن نظم دعم القرارات تعد نموذجاً ظاهراً للاستعمال المرتفع لتكنولوجيا المعلومات في بلوغ و إدراك أساليب مستحدثة لتحسين إنتاجية المنظمة، إلا أن هناك اتجاهات متصاعدة ومتزايدة نحو استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الأعمال وتعد النظم الخبيرة من أبرز هذه التطبيقات داخل المنظمات في الوقت الراهن. وتعتمد النظم الخبيرة لتثبيت إمكانيات نظم تدعيم القرارات. في حين يعتبرها كل من دافيز و أولسن Davis & Olson نوعاً خاصاً من نظم دعم القرارات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ بالعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة وهران، 2010/2011، ص 183.

⁽²⁾ kennethc laudon, jane p laudon, op-cit, p50.

⁽³⁾ Frada Burstein, Clyde Holsapple, hand book on décision Support Systems Basic Themes, edition springers, Berlin, 2008, p121.

⁽⁴⁾ بوداح عبد الجليل، استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 114.

وقد قدم كل من أفيسون و فريتسجيرالد Avison and Fitzgerald تعريفا للنظم الخبيرة على أنها تعتبر: "برامج يستطيع تشغيلها عن طريق الحاسب الآلي. وهي تضم قاعدة معرفة مستسقات من مهارات وخبرات الخبراء في مجال محدد، ويمنح النظام نصيحة ذكية أو قرار ذكي في هذا المجال استناداً على المعلومات المعتمدة و المقدمة له. كما يجوز النظام على ميزة أساسية وهي الاستطاعة في تعليل تلك القرارات بلغة واضحة للمستخدم.⁽¹⁾

و تجدر الإشارة إلى أن تطور هذه النظم يركز ويستند على ما يعرف بالتطور في مجال الذكاء الاصطناعي، حيث تنطلق فكرة النظم الخبيرة أنه بالإمكان برمجة الحاسوب لأداء الأعمال المنطقية بالطريقة ذاتها التي يقوم بها الإنسان، فالذكاء الاصطناعي يمثل أعظم و أكثر تطبيقات الحاسوب ازدهاراً وتطوراً، وهي مشابهة للسلوك الإنساني في حل العديد من المشكلات.⁽²⁾

و يشير التعريف السابق إلى أن النظم الخبيرة تحاول أن تطابق عملية اتخاذ القرارات عن طريق الإنسان الخبير أو المتخصص في مجال محدد، مثل التطبيق، أو خدمات المحاماة و الاستشارات القانونية أو خدمات منح القروض المصرفية. فهي تمنح مشورة خبيرة لصناعة القرارات التشغيلية أو الإدارية، وتكون المعرفة كامنة في عقول المتخصصين حتى يتم بوسيلة ما صياغتها في صورة قواعد وحقائق و اقتراحات. و يتم تغذية النظام بالمشكلة من خلال الإجابة على بعض التساؤلات التي يطرحها النظام، ثم يعمل النظام باقتراح الحلول النسبية، وقد يقدم كذل كاحتمالات لصحة هذه الحلول.⁽³⁾

و تعد قواعد المعرفة هي الصفة المميزة لتلك النظم، وهي تسمح لغير الخبير في مجال محدد بإنجاز أداء يدنوا من مستوى الخبير. كما يعد تكوين قاعدة المعرفة هو أبرز العراقيل التي تقف إزاء الاتساع في إنشاء نظم المعرفة. وتعد النظم الخبيرة المناسبة للتعامل مع المشكلات المتكررة، وتلك التي تستند على الحكم الشخصي والمعرفة المتخصصة، كذلك في حالة قلة و نقص الأشخاص الذين يكتسبون مثل هذه الخبرة أو ازدياد تكلفة الاحتفاظ بهم، أو في حالة ما إذا تعسر إيجاد أصحاب هذه الخبرات داخل المنظمة، فالأنظمة الخبيرة تعمل بطريقة سريعة ودقيقة من أداء العمال كما أن الاعتماد عليها يترتب عليه تجنب الأخطاء والإنقاص من احتمال الوقوع فيها.⁽⁴⁾

إن ما يميز النظم الخبيرة هي أنها مفيدة في التعامل مع المشكلات التي يكون الزمن فيها عنصراً حرجاً مثل نظم الإسعاف الخبيرة في المستشفيات. و تقدم النظم الخبيرة بشكل عام خدمات دائمة الجودة ومنتسقة، ولذلك فهي تناسب المواقف التي تقتضي قرارات غير متحيزة وثابتة المستوى لفترات زمنية طويلة وتحت ظروف عمل صعبة. ومن أمثلة النظم الخبيرة المطبقة في مجال الأعمال، النظام الخبير الذي تستخدمه شركة أمريكان أكسبريس بغرض الحصول على سرعة اتخاذ القرارات بصدد طلبات الحصول على بطاقات

⁽¹⁾ الكردى منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص198.

⁽²⁾ لخلف عثمان، لمار رضوان ، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مخبر لاقتصاد الرقمي الجزائري، جامعة خميس مليانة، العدد 08، 2013، ص87.

⁽³⁾ عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁽⁴⁾ سمير عماري، جمال الدين يخلف، الأنظمة الخبيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، الملتقى الوطني ، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 17-16 أفريل 2013.

الائتمان. و يحتاج هذا القرار من الموظف الخبير أزيد من نصف ساعة، ولكن استعمال النظام الخبير دفع إلى تقليل هذا الوقت إلى عدد محدود من الدقائق لا أكثر، ويقدم توصيات للموظف الأخصائي الذي هو محل اتخاذ القرار النهائي⁽¹⁾.

ورغم أن البعض يشير إلى أن أفضل عوائد النظم الخبيرة سوف تتحقق عندما يستطيع تنفيذها على خبرات الإدارة الإستراتيجية، إلا أن تطبيقاتها في الوقت الراهن تتركز في المجالات التي تمتاز بوجود قواعد معينة لمعالجتها، وينطبق ذلك على قرارات الإدارة التشغيلية أكثر مما ينطبق على قرارات الإدارة العليا. هذا بالإضافة إلى حاجة هذه النظم إلى الذكاء البشري الذي يستطيع الشخص من خلال أن يحلل ويضيف ويضم أنواع متنوعة ومختلفة من البيانات و المعلومات الكمية والكيفية للتعامل مع عقبات تتميز بالتعقيد نسبيا.⁽²⁾

سادساً: نظم معلومات الإدارة العليا.

تعرف نظم المعلومات الإدارة العليا بأنها نوع من أنواع نظم المعلومات التي تعمل على دعم ومساندة عملية اتخاذ القرارات عن طريق مديري الإدارة العليا وتعمل هذه النظم على خدمة المستوى الإستراتيجي من المعلومات ولهذا فهي تولي عناية بالجوانب الإستراتيجية والاتجاهات طويلة المدى سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية لها. وهي تعمل على تحقيق التناوب بين كل من التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية و الإمكانيات المتاحة للمنظمة، حيث أن هذه النظم موجهة نحو الأحداث الداخلية والخارجية فهي تتركز على نظم تشغيل البيانات، ونظم المعلومات الإدارية كمصدر للبيانات و المعلومات الداخلية بالإضافة إلى استنادها على نظم المعلومات الخارجية وقواعد البيانات التجارية.⁽³⁾

وتتسم نظم معلومات الإدارة العليا بتدعيم القرارات غير الهيكلية المتنوعة الجوانب التي تتركز بدرجة واسعة على القرار الذاتي للمدير والتي يتعسر معالجتها من خلال نماذج أو قواعد دائمة. وتتميز وتختص هذه النظم عن نظم دعم القرارات بأنها تمتلك قدرات تحليلية أدنى و أصغر، إلا أنها أكبر ليونة ومطوعة حيث تتركز على محطات عمل مجهزة ومعدة بقوائم اختيارات متباينة، وأنماط تفاعل مبسطة مع الموظفين و إمكانيات التواصل عن بعد، بالإضافة إلى سلاسة إدراك و بلوغ قواعد البيانات الداخلية والخارجية، ولا تؤمن هذه النظم حلول أو إجابات مباشرة للمشكلات بل أدوات عامة يمكن تطبيقها على الكثير من المواقف.⁽⁴⁾

وقد تم بناء نظم معلومات الإدارة العليا بشكل لا يستدعي خبرة فنية بإمكانيات الحاسبات الآلية. وتتصف تلك النظم بتركيزها على شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص حيث تعمل هذه النظم على تغطية عدد من الجوانب الرئيسية لعمل مدير واحد أو عدد محدود من المدراء بطريقة تتوافق مع تطلعاتهم و باستعمال لغة بسيطة و التي هم متعودون عليها ، مما يساعد و يتيح استجابة تلك النظم للاحتياجات المتقلبة للمديرين وللتعامل مع مواقف مختلفة وبهذا فإن نظم معلومات الإدارة العليا تعد أحد الحلول الملائمة للتحدي الذي يقتضيه تباين أنماط المديرين وتحويل واستبدال بيئة العمل المحيطة بهم، و ازدياد درجة عدم التأكد فيما يتعلق بالقرارات التي يقومون باتخاذها.

⁽¹⁾ محمد بوزيدي، بن يحي أحمد ربيع، دور الأنظمة الخبيرة في دعم و تطوير نظم إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجر الإقتصاد الرقمي الجزائري، جامعة خميس مليانة، المجلد10، العدد 02، 2019، ص169.

⁽²⁾ بوسبعين تسعديت، عميروش عريان، تدقيق نظم المعلومات المحاسبية باستخدام تطبيقات النظم الخبيرة للذكاء الصناعي في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة خميس مليانة، المجلد01، العدد02، 2019، ص35.

⁽³⁾ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل إتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص61.

⁽⁴⁾ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص108.

كما أن مخرجات نظم الإدارة العليا تتصف بتركيزها على المعلومات المناسبة لرغبات مديري الإدارة العليا فقط، والتي تم عرضها بشكل صريح و قد تتمثل في شكل مقارنات أو نسب مئوية، بحيث تحقق أقصى استغلال من وقت هؤلاء المدراء، فعلى سبيل المثال يمكن لمدير أحد المنظمات من أن يستعمل الحاسب الخاص بمكتبته في اختيار بديل واحد أو أكثر من بدائل قائمة مخرجات النظام التي تسمح له مثلاً بقراءة المذكرات، والتقارير، والرسائل، والإطلاع على البيانات الخارجية مثل المعلومات و البيانات الخاصة بالمنافسين، والقوانين المنظمة لنشاط المنظمة أو تحليل نتائج نشاط توظيف الأموال باستعمال أدوات التحليل الإحصائي لمعرفة النسب و الاتجاهات التي تعبر عنها البيانات. لإضافة إلى ذلك يمكن أيضاً تعقب خطوات تنفيذ قرار تقديم خدمات أو منتجات جديدة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مستويات نظم المعلومات الإدارية.

أولاً: نظم المستوى التشغيلي

هي نظم المعلومات التي تراقب عناصر النشاط والتحويلات في التنظيم وهي تقوم بدعم مدراء الإدارة التشغيلية وذلك بمتابعة عناصر النشاط والتحويلات من وإلى التنظيم مثل إيصالات المبيعات وشيكات الإيداع ونظم الأجور وقرارات الائتمان وتدفع المواد في المصنع.⁽²⁾ والهدف الرئيسي من النظم في هذا المستوى هو الإجابة على التساؤلات الروتينية ومتابعة التغيرات التي تحدث في المنظمة مثل التغير في عدد الأصناف في المخزون و حجم المرتبات و الأجور لفترة معينة، للإجابة على هذه التساؤلات لا بد من وفرة البيانات و المعلومات الصحيحة والدقيقة وسهولة الحصول عليها. ومن أمثلة نظم معلومات المستوى التشغيلي نظام تسجيل حسابات الإيداع من و التقارير الخاصة بتشغيل المعدات و الآلات أو متابعة عدد الساعات الفعلية للتشغيل في المصنع و للموظفين يوميا.⁽³⁾

ثانياً: نظم مستوى المعرفية

هي نظم المعلومات التي تساند الأشخاص ذو مستوى المعرفة المهني والموظفين الذين يتعاملوا مع البيانات و المعلومات من التنظيم. كما أن نظم مستوى المعرفة تستطيع أن يمكن من زيادة المستوى المعرفي للمهندسين والمهنيين وتطوير إنتاجهم. والقصد من نظم مستوى المعرفة هو مساندة المنظمة في إضافة أي معرفة جديدة في المنظمة كما تدعم نظم مستوى المعرفة في رقابة غزارة و تدفق الأعمال الورقية والمكتبية في النظم. و تتمثل نظم مستوى المعرفة خاصة في شكل محطات العمل وآلية المكاتب و هي من بين التطبيقات المتصاعدة الانتعاش و الرواج في المنظمات في الوقت الحالي.

ثالثاً: نظم المستوى الإداري

و هي نظم المعلومات التي أنجزت لتعين ومتابعة ورقابة عملية اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى. و الغاية الأساسية لمثل هذه النظم هي التحقق من أن الأنشطة تتم تسير بشكل حسن في النظم. مثل هذه النظم تقارن المخرجات المتعلقة بزمن معين بمثل نفس الفترة في شهر سابق أو سنة ماضية.

⁽¹⁾Michelle Gillet, Patrick Gillet, op-cit, p35

⁽²⁾ زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص24.

⁽³⁾ بدر الدين حسن الطاهر، تحليل وتصميم نظم المعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، الإصدار الأول، الخرطوم، السودان، 2020، ص16.

ونظم المستوى الإداري تعطي تقارير دورية وليس فقط المعلومات الأولية عن المعلومات كما أن بعض نظم المستوى الإداري تؤيد و تساند القرارات غير الروتينية وتؤكد على بعض القرارات شبه الهيكلية والتي عادة ما تكون الحاجة إلى البيانات و المعلومات بالنسبة لها غير معلومة بشكل بين مثل هذه النظم يمكن أن تمنح الإجابة على العدد من التساؤلات مثلا التأثير على الجدولة إذا تزايد نسبة المبيعات في فترة معينة، و عن ماذا يحدث للعائد على الاستثمار إذا تأخرت جدولة التصنيع لمدة زمنية محددة، وللإجابة على مثل هذه التساؤلات سوف يحتاج متخذ القرار في المنظمة إلى بيانات و معلومات جديدة بشكل دائم منتظم سواء كان ذلك من داخل التنظيم من خلال نظم المستوى التشغيلي أو من خارج التنظيم.⁽¹⁾

رابعاً: نظم المستوى الإستراتيجي

إن نظم المعلومات التي تساند أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا هذه النظم التي تساند الإدارة العليا في معالجة للمواضيع الإستراتيجية و الاتجاهات طويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية. إن العناية الأساسية لهذه النظم هو تحصيل و تقديم البيانات و المعلومات والتي تمكنها من مجابهة التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية للمنظمة بالاستناد على إمكانياتها القائمة. و تساعد نظم المعلومات في المستوى الإستراتيجي على المساعدة مثلا في تحديد مستويات التشغيل في العشر سنوات القادمة و كذلك اتجاه التكلفة في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المنظمة و كذلك فيما تتمثل أنواع المنتجات و الخدمات المطلوبة إنتاجها و تقديمها للسوق خلال الخمس سنوات المستقبلية.⁽²⁾

كما يمكن تصنيف نظم المعلومات حسباً للوظائف المتخصصة أي الوظائف الرئيسية للمنظمة كالتسويق، الإنتاج، التمويل، المحاسبة و الموارد البشرية، كل منها يتم خدمته عن طريق نظام معلومات خاص به. و يمكن في التنظيمات كبيرة الحجم و العالمية أن تكون للنظم الفرعية داخل كل وظيفة نظام معلومات خاص به. فمثلاً في وظيفة الإنتاج قد يكون هناك نظام لإدارة المخزون و نظام للرقابة على العمليات و نظام خاص بالصيانة و نظام للتركيب و التصنيع عن طريق استعمال الحاسب الآلي و نظام لتخطيط الاحتياجات من المواد و المستلزمات.

و غالباً يوجد في المنظمة نظم المستوى الاستراتيجي و الإداري و مستوى المعرفة و المستوى التشغيلي لكل وظيفة. فمثلاً، وظيفة المبيعات عادة لديها نظام مبيعات في المستوى التشغيلي لتسجيل أرقام المبيعات اليومية أما نظم مستوى المعرفة تعمل على رسم لافئات الترويج الذاتية بمنتجات المشروع. نظام المستوى الإداري تتابع المبيعات الشهرية بحسب المناطق البيعية و تعد التقارير عن المناطق التي ترتفع فيها المبيعات أو تنقص عن المستوى المخطط. بينما يتوفر نظام للتنبؤ باتجاه المبيعات في خلال الخمس سنوات القادمة على المستوى الاستراتيجي.⁽³⁾

و عادة نجد أن التنظيمات المتنوعة لديها نظم معلومات متنوعة لنفس الوظائف المتخصصة. وقد يرجع هنا لأنه يتعسر أن نجد تنظيميين متنوعين يتناسبان في نفس الأهداف و الهيكل و المصالح و لهذا لا بد من تصميم نظم معلومات يلاءم خصائص كل منظمة ولا يمكن بالتالي تصور نظام معلومات موحد يمكن أن يتوافق مع متطلبات كل التنظيمات. حتى بالنسبة لنظام الإنتاج و إدارة المخزون فكل تنظيم يؤدي العمل بطريقة متباينة.

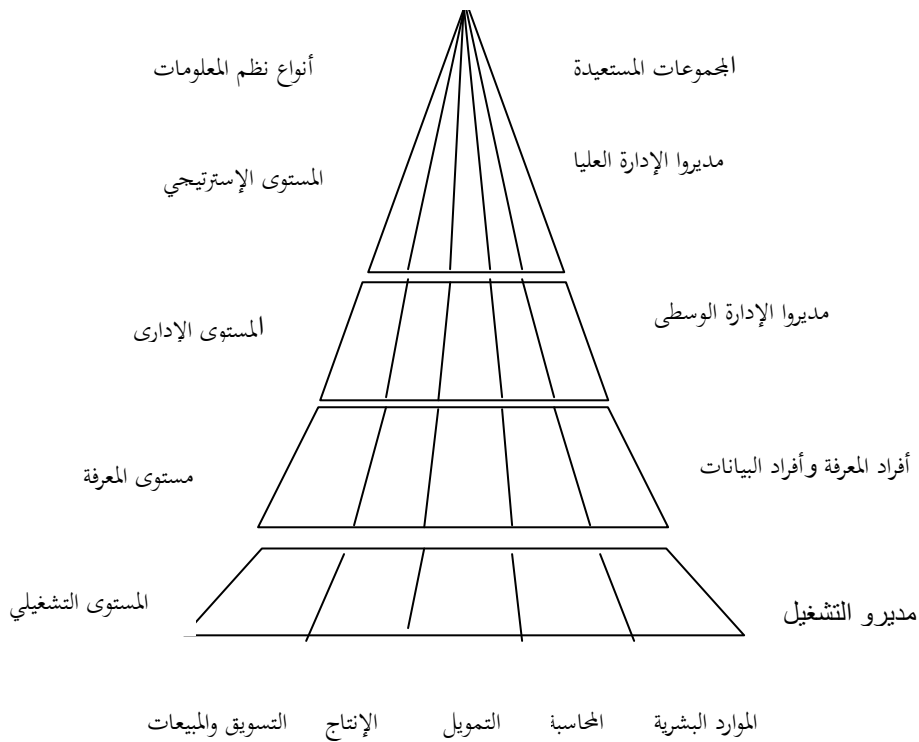
(1) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 77.

(3) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التباين في المستويات الإدارية المتفاوتة المتفاوتة في التنظيم يخلق كنتيجة لها تنوع المجموعات ذات المصالح المتباينة والمتناقضة مما أدى إلى حاجة تنوع المعلومات وأنواع نظم معلومات. و الشكل (4-3) يوضح إحدى الطرق التي يمكن أن تبين بها أنواع النظم التي يمكن أن تكون في النظم. وكما يتبين من خلال الشكل ثم تجزئة التنظيم إلى أربع مستويات المستوى الاستراتيجي و المستوى الإداري و مستوى المعرفة و المستوى التشغيلي. كما يتم تجزئة التنظيم بحسب الوظائف المتنوعة إلى كل من التسويق و المبيعات والإنتاج والتمويل والمحاسبة والموارد البشرية. ويجب أن يتم بناء النظم لخدمة مختلف المصالح التنظيمية المتنوعة.⁽¹⁾

الشكل (4-3) أنواع نظم المعلومات



المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص23.

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية.

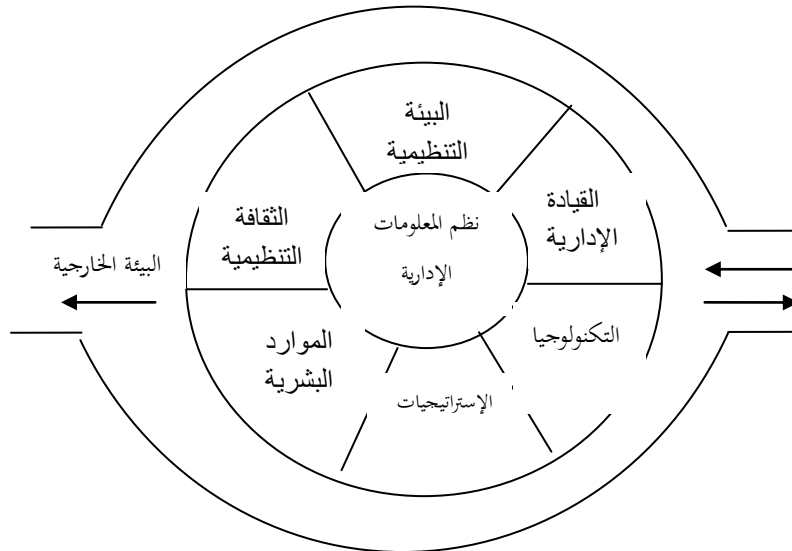
لاشك أن أغلب رجال التسويق و متخذوا القرارات في منظمات الأعمال يلحون على أن تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية يساعد بصورة مباشرة وفعالة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها منظمات الأعمال، من خلال تعيين و انتقاء نظام المعلومات الإداري الملائم بناءً على عملية تحديد الأهداف الواجب إتمامها و إحرازها لمنظمة الأعمال ككل.

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال.

من البديهي القول أن عدم وجود نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة يعني في الواقع غياب أو استعصاء وجود أو ديمومة أنشطة الأعمال الجوهرية في عالم اليوم و المستقبل. كما يعني أيضاً تعسر تحقيق أدنى مستوى مرغوب من الجدارة و الفعالية في بعض أنشطة الأعمال التي قد لا تصل بتكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر. و يكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن منظمات أعمال أو المؤسسات مثل المصارف و شركات التأمين، و شركات خدمات البيانات، و البرمجيات، لا تستطيع أن تعمل أو تستمر في عملها من دون وجود نظم للمعلومات. وهذه الأخيرة توجد بشكل ضروري و ملح في الشركات الصناعية، و الإنشائية و الخدمية أيضاً. باختصار يمكن القول نظم المعلومات تتبوأ مكانة أساسية في بيئة منظمات الأعمال الحديثة. أي مصدر الحياة و النشاط للمكونات الأساسية و الجوهرية لأي منظمة من المنظمات الأعمال، وهي أيضاً مصدر للقيمة المضافة في سلسلة أو شبكة النشاطات التي تقوم بتنفيذها المنظمات الحديثة بالإضافة إلى كونها وسيلة مؤثرة لإعادة هندسة الأعمال بصورة جذرية و عامة وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها.⁽¹⁾

ويوضح الشكل التالي العلاقة العضوية المتفاعلة بين نظم المعلومات وبيئة المنظمة بمكوناتها و نظمها الفرعية.

شكل رقم (5-3): نظم المعلومات في منظمات الأعمال



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 53.

تشكل نظم المعلومات الإدارية محور تكامل وتطابق العناصر الأساسية لمنظمة الأعمال الواردة في الشكل أعلاه. حيث أن لنظم المعلومات تأثير حيوي في تشكيل بنية التنظيم و في التأثير على انتقاء نوع الهيكل التنظيمي الملائم لنظام المعلومات، و لاستراتيجية الأعمال كذلك وذلك ابتداءً من احتمال أن الهيكل التنظيمي يستوجب أن ينتهج الإستراتيجية و نظم المعلومات لا العكس. أو على الأقل إحداث علاقة من التكامل والتطور المتماثلين بين المعلومات و إستراتيجيات الأعمال الشاملة. و بالتالي تكون نظم المعلومات الإدارية عنصراً مباشراً في تشكيل ثقافة المنظمة. ذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تمثل في الواقع إحدى المصادر المهمة التي تستمد منها الإدارة محدداتها في تأسيس ثقافتها التنظيمية أو إعادة صياغة هذه الثقافة. إن تكنولوجيا نظم المعلومات تعتبر مفهوم محدد للجودة الشاملة وأسلوب ديناميكي في تطبيق أنشطة الأعمال وتخطيط العملية الإدارية ومراقبتها. بتعبير آخر يمكن القول أن تكنولوجيا نظم المعلومات ترتبط بثقافة الجودة وعناصر الميزة التنافسية المؤكدة. إن نظم المعلومات الإدارية بوجودها في المنظمة وعملها المباشر مع المدير و الإدارة تعمل على تعزيز ثقافة المنظمة التي تستند على المعرفة والمعلومة والمشاركة الجماعية في صنع القرار.

يمكن القول أن نوع ونمط التكنولوجيا المعلوماتية المتوفرة في المنظمة يحدد نوع ونمط الموارد البشرية القائمة في النظام أو التي تكون المنظمة بحاجة لها، من ناحية أخرى تؤثر الإدارة وقراراتها في اختيار نوع نظم المعلومات، وكان قرارها في تعيين أهمية ودور هذه النظم في التنظيم يؤثر على هيكل وطبيعة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية من جهة ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.⁽¹⁾

إن نطاق وحجم تأثير نظم المعلومات الإدارية لا يتعلق فقط بنوع تكنولوجيا الأجهزة والبرمجيات وتقنية الاتصالات بل أيضاً بقرار الإدارة و إستراتيجيتها في تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال باستعمال تكنولوجيا نظم المعلومات. بطبيعة الحال هناك متغير موضوعي يؤثر على قرار الإدارة في ما يخص نظم المعلومات، وتأثير تكنولوجيا هذه النظم على شكل التنظيم والوظائف و الأنشطة يرتبط بمستوى تطور تقنية النظم المعلوماتية وأجهزة الاتصالات بصورة عامة.⁽²⁾

المطلب الثاني: مفهوم و أهمية نظم المعلومات الإدارية.

يمثل حقل نظم المعلومات الإدارية حقلاً شاسعاً وغنياً بالتخصصات والتطبيقات، فمن ناحية تمثل هذه النظم رزمة متكاملة من النظم الفرعية للمكونات التي تتمثل في المعدات، الآلات و أجهزة الحاسبات الإلكترونية والكمبيوتر. بالإضافة إلى النظم الفرعية للبرمجيات مثل برامج تشغيل النظام وتطبيقات التحكم وغيرها. و الإجراءات و الأفراد وعناصر أخرى تقوم بتحسين جودة نظام المعلومات في إطار بنية تنظيمية وتقنية متكاملة مبعوثة لمساندة الإدارة في أنشطتها وعملياتها وعلى وجه الخصوص إسناد القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية، فإن لهذه النظم أبعاد متعددة ومتباينة ومتقلبة أيضاً.⁽³⁾

إن أبعاد نظم المعلومات الإدارية تبين أولاً الثوابت في حقل دراسة النظم المعلوماتية و المتغيرات ممثلة لطبيعة النشاط الجوهري للمنظمة. ثوابت نظم المعلومات الإدارية هي حقول الدراسة العلمية والتطبيقية اللازمة لتفسير ورسم، وتشغيل وتقييم نظم المعلومات. وهي على أقل تقدير يمكن أن تتمثل في علوم الكمبيوتر و الحاسوب، نظريات الإدارة والتنظيم، الأساليب الكمية و

⁽¹⁾ كسيرة سمير، فارس فوضيل، دور نظم المعلومات في عملية اختيار المشاريع في مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة عدد من مؤسسات أشغال البناء في

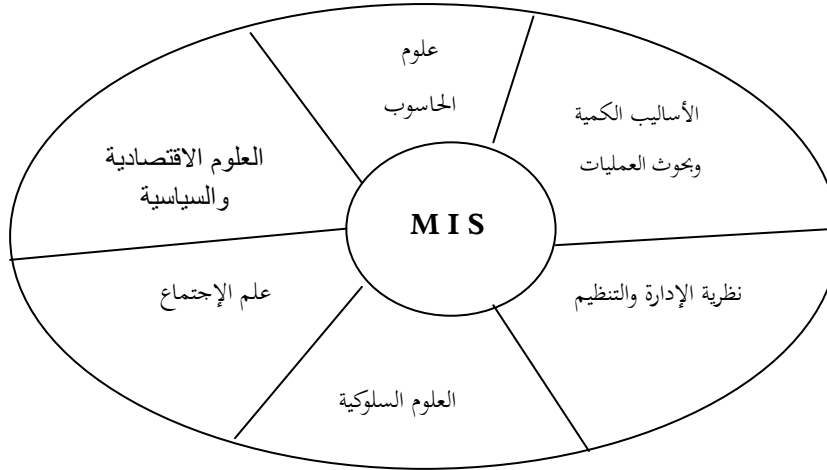
الجزائر، مجلة المدير، المدرسة العليا للإدارة و الاقتصاد الرقمي، تيبازة، العدد 06، 2018، ص 53.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁽³⁾ Chantal Morley, op-cit, p204.

الرياضية ، العلوم السلوكية، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، والعلوم السياسية. ويبين الشكل (3-6) الأبعاد الرئيسية لدراسة حقل نظم المعلومات الإدارية.

شكل (3-6): أبعاد حقل دراسة نظم المعلومات الإدارية (MIS)



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

بتعبير آخر، من الممكن دراسة نظم المعلومات الإدارية من خلال مداخيل دراسة متخصصة مثل مدخل الإدارة والتنظيم، مدخل علم الكمبيوتر والحاسوب، مدخل الأساليب الكمية والرياضية، ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية وأخيراً العلوم الاقتصادية والسياسية.

أما فيما يخص متغيرات حقل دراسة نظم المعلومات الإدارية فلها علاقة بالبيئة الاقتصادية والتنافسية لمنظمات الأعمال وما تشترطه من شروط وتحديات. فالبيئة التنافسية للأعمال في عقد التسعينات وفي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين تتميز بالاختلاف والتباين وشمولية المنافسة وتجدد وتبادل الأدوار بين عناصر المنافسة الاقتصادية بين المنافسين الرئيسيين والهامشيين في قطاع الصناعة أو في السوق المحلية والدولية. و لذلك تتجه نظم المعلومات الإدارية نحو الأحداث الخاصة بالمنافسة والسوق والبيئة الخارجية أكثر من اندماجها الداخلي مع أنشطة وعمليات الإدارة كما كان يحدث هذا دائماً في السنوات الماضية.⁽¹⁾

إن البحث المنتظم من أجل الحصول على الميزة التنافسية المؤكدة و ذات البعد الإستراتيجي هو هدف نظم المعلومات الإدارية بكافة أنواعها وأشكالها. فلم تعد هذه النظم مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة، وإنما هي قبل كل ذلك أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة، قيمة تحقق أو تساعد في تحقيق الميزة التنافسية أو في المحافظة عليها أكبر فترة ممكنة.⁽²⁾

و من أبرز المفاهيم الحديثة التي ترتبط بشكل مباشر بحقل نظم المعلومات الإدارية هو مفهوم القيمة المضافة للمعلومات ذات الجودة الكاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي. ومفهوم والميزة التنافسية الإستراتيجية التي لا يمكن تحقيقها في أي منظمة للأعمال من دون اكتساب منظومات متكاملة للمعلومات الإدارية. إن نظم المعلومات الإدارية هي بنيت تنظيمية،

⁽¹⁾Kenneth laudon, jane laudon, opcit, p76.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 64.

تقنية، بشرية، ومادية وإدارية متكاملة تعمل في حيز منظم ومنسق لدعم عمليات وأنشطة الإدارة وعلى وجه الخصوص عمليات اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية. أي أن دعم نظم المعلومات الإدارية للمستوى الإستراتيجي في المنظمة يتضاعف و يتفاقم بفضل التطورات التقنية المتسارعة التي تحدث على عتاد وبرمجيات الكمبيوتر الشخصية. كما تقدم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة تشكيلة مختلفة ومشكلة من الدعم المباشر وغير المباشر للعملية الإدارية بعناصرها الجوهرية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، واتخاذ قرارات. فضلاً عن ذلك تتكامل هذه النظم مع نظم أتمتة المكاتب ونظم مساندة الإدارة وذلك بفضل التكامل بين حزم التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة المتوفرة في الوقت الراهن.⁽¹⁾

وكلما تمكنت نظم المعلومات من تحقيق مستوى مرتفع من الترابط و التوصيل بين مختلف مكونات ، تطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات الحديثة كلما تمكنت هذه النظم من تحقيق معدلات متقدمة من الكفاءة التنظيمية و التشغيلية للمنظمة. و كلما تمكنت أيضاً من تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة التي لا تتحقق إلا من خلال امتلاك و إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الكلية لمخرجات المنظمة من منتجات وخدمات تقدمها للسوق.

وتظهر نظم المعلومات الإدارية في الوقت الراهن في صورة تشكيلة من المنظومات الشبكية المكونة من أجهزة الميكروكمبيوتر مع الكمبيوتر المضيف و أجهزة اتصالات و تحليل بيانات ونظم برمجيات تعمل في إطار بنية تنظيمية وتقنية متكاملة. و قد يكون نظام المعلومات الإداري على شكل بنية تنظيمية متكاملة تتألف من نظم فرعية وظيفية مثل النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية، النظام الفرعي للمعلومات التسويقية و نظم المعلومات الفرعية للموارد البشرية... الخ. أي أن يكون هناك تفاعل و اندماج لمختلف النظم الفرعية و التي تعتمد على قواعد بيانات و يجري إدارتها عن طريق نظم إدارة قواعد البيانات كنتيجة لتداخلها مع بعضها البعض.⁽²⁾

وبنفس الشكل يأخذ نظام المعلومات الإداري شكل محوري للأنشطة الرئيسية لمنظمة الأعمال فعوض أن يؤكد و يشدد على إعطاء ملحصات عامة من المعلومات الإدارية المتكاملة يركز النظام على النشاطات الأساسية للمنظمة وعلى منح المساندة التقنية و المعلوماتية لهذه النشاطات. وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون نظام المعلومات الإداري في مصرف محدد نظام معلومات مالية أكثر منه نظاماً للمعلومات الإدارية العامة، أو أن يكون نظام المعلومات الإدارية في شركة تسويقية بالدرجة الأولى نظام معلومات تسويقي في وظائفه وخصائصه أكثر منه نظام للمعلومات الإدارية بصفة عامة وهكذا. كما أن شكل وهيئة وعمل نظام المعلومات مرتبطة بفترة المستفيدين الرئيسيين منها، و على هذا الأساس يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية ترتبط بطبيعة ونوع وحجم منظمة الأعمال من جهة وبفترة ونوع المستعملين و المستفيدين من هذه النظم من جهة أخرى و هنا تبرز الأهمية البالغة لنظم المعلومات الإدارية التي تتكفل بإدارة المعلومات و استغلالها أحسن استغلال خاصة وان المنطق الذي يقوم عليه السوق هو البقاء للأفضل والأقوى.⁽³⁾

⁽¹⁾ Frada Burstein ,Clyde Holsapple, op-cit, p209.

⁽²⁾ Michelle Gillet, Patrick Gillet, op-cit, p190.

⁽³⁾ محمدي مواهب، محمد حمزة بن قرينة، فعالية استخدام نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 04، 2018، ص 286.

المطلب الثالث: الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات الإدارية.

أن نظم المعلومات الإدارية تأخذ أشكالاً متعددة و أبعاداً مختلفة حسب ما تقتضيه الأهداف التنظيمية المنشودة، وطبيعة المنظمة وظروفها ومتغيرات بيئتها التي تعمل في ظلها. وإن هذه النظم المعلوماتية الإدارية قد تأخذ صورة ومضمون مجال وظيفي رئيسي كالمجال التسويقي، المحاسبي والمالي، الإنتاجي... الخ. أو يمكن أن تمثل إطاراً متكاملاً لنظم وظيفية فرعية للمعلومات بحيث يتصل كل نظامي فرعي للمعلومات بمجال وظيفي أساسي في منظمات الأعمال، وبالتالي تصير نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظام مركبة لاندماج عدد من النظم الوظيفية الفرعية المتفاعلة مع بيئة المنظمة و المنفتحة على البيئة الخارجية.

مما سبق ذكره يتبين أن نظم المعلومات الإدارية يتكون من عدد محدد من النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات التي تشترك في عناصر جوهرية لا غنى عنها لأي منظمة و التي تتمثل في الأهداف الإستراتيجية، ومعايير الجودة العامة والكلية و آليات وقواعد العمل الضرورية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية والتشغيلية.⁽¹⁾

ومن البديهي القول أن لكل نظام وظيفي فرعي مدخلاته وعملياته ومخرجاته وقاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي وبالتالي تكون مفيدة لتدعيم عمليات و أنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة كإدارة التسويق، إدارة العمليات وإدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية... الخ. وتقدم المعلومات للنظام بهدف المشاركة وتحقيق أكبر قدر من التعاون والتضامن بين النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات والانتفاع من تقاريرها لإعداد تقارير متكاملة وشاملة وملخصة لأنشطة وعمليات المنظمة وتقييم الأداء الكلي للمنظمة في قطاع الصناعة الذي تنشط فيه المنظمة أو في السوق المستهدف.

أولاً: نظام المعلومات التسويقية.

يعتبر نظام المعلومات التسويقية ذلك الهيكل المتكامل و المتفاعل من الأشخاص و الأجهزة و الإجراءات المصممة لإصدار تدفق منظم للمعلومات الناجمة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية و الخارجية و استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات مسؤولة معينة لإدارة التسويق.⁽²⁾

وبذلك يقوم نظام المعلومات التسويقية بجمع وتحليل و معالجة البيانات التسويقية الناجمة عن أنشطة وعمليات إدارة التسويق وتوفير المعلومات التسويقية اللازمة لاتخاذ القرارات التي لها علاقة بالمزيج التسويقي وصياغة إستراتيجية التسويق للمنظمة، و بصيغة أخرى يعتمد ويرتكز النظام الفرعي للمعلومات التسويقية على مفهوم المزيج التسويقي و مكوناته الأساسية ومتطلبات تخطيطه و إدارته. و من وجهه نظر أخرى يعمل النظام الفرعي للمعلومات التسويقية على إنتاج المعلومات التسويقية لنظام المعلومات الإدارية الذي يتولى وضع هذه المعلومات ضمن صيغة متكاملة و مرتبة مع هذه المعلومات الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالمجالات الوظيفية الرئيسية التي تتألف منها المنظمة و يتم جمعها من بيئة المنظمة التي يعتبر تحليلها من المسائل الأساسية و الضرورية لوضع الإستراتيجية التسويقية.⁽¹⁾

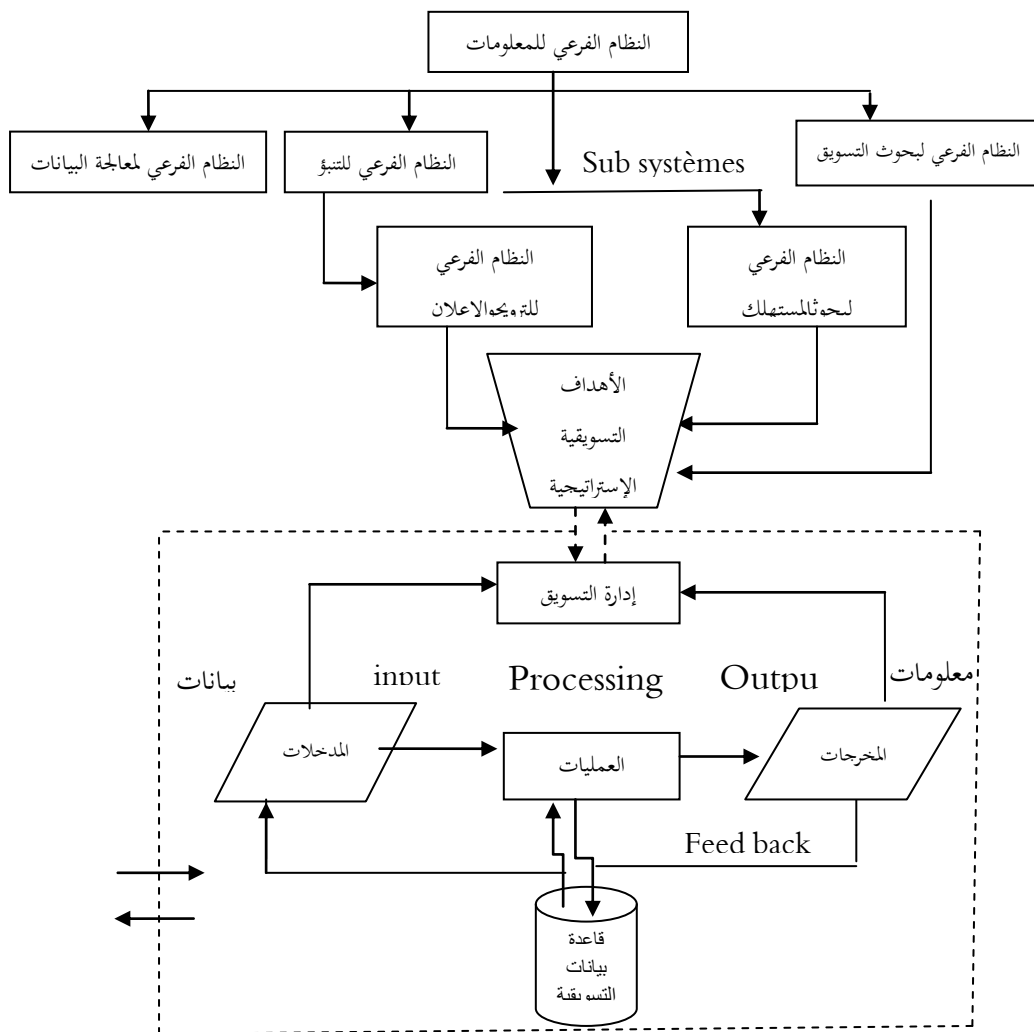
⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁽²⁾ Pride W, Ferrell O C, Foundations Of Marketing, 8th edition, Cengage edition, boston, 2018, p96.

و يشمل نظام المعلومات التسويقية رزمة و مجموعة من النظم الفرعية الوظيفية التي نذكر منها على سبيل المثال النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي لبحوث السوق، النظام الفرعي لبحوث المستهلك، النظام الفرعي للترويج و الإعلان و النظام الفرعي للتنبؤ بالمبيعات. و تبرز هذه النظم الفرعية بالنموذج الموجود في الشكل رقم (7-3). وينتق عن نظام المعلومات التسويقية تقارير معلوماتية تمثل مخرجات النظام نذكر منها ما يلي:

- المزيج التسويقي، اتجاهات سلوك المستهلكين، المبيعات الحالية و المتوقعة، مستويات و حدة المنافسة.
- الأنشطة الخاصة بمندوب و المبيعات، و البحوث المرتبطة بمزيج المنتجات.
- معلومات عن منافذ التوزيع، بالإضافة إلى معلومات أخرى عن كل ما تحتاجه إدارة التسويق لتنفيذ عملياتها و أنشطتها واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.⁽²⁾

شكل (7-3) نظام المعلومات التسويقية



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(1) محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 47.

(2) سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ثانياً: نظام المعلومات الإنتاجي.

نظام المعلومات لعمليات الإنتاج هو نظام معلومات يقوم بتجهيز إدارة نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة و شاملة وذات جودة مناسبة عن صيرورة النشاطات والعمليات الإنتاجية و مدى توفر المواد الأولية و المنتجات من سلع و خدمات و كل الأنشطة الأساسية التي لها علاقة بالتخطيط و التحكم في الإنتاج و النقل والعمليات اللوجستية. و لنظام المعلومات الإنتاجية بعدين رئيسين بعد يرتبط بالتصميم التقني لعمليات إنتاج المنتجات و الخدمات. و بعد آخر له صلة بموضوع تقنيات و آليات إنتاج المعلومات.

فيما يخص البعد الأول لا يبين بشكل بارز نظام المعلومات الإنتاجي ذلك لأنه ممتزج بالآلات المحسوبة وبتقنيات التصنيع نفسها بينما يمكننا تشخيص البعد الثاني من خلال البنية التنظيمية للنظام المتكونة من الإدارة و الموظفين والمهنيين و أجهزة وبرمجيات تقوم و تهتم بإنتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المهمة. و لذلك يظهر أن النظام الفرعي لمعلومات العمليات الإنتاجية يتكامل مع نظم التصنيع بمساعدة الحاسبات الآلية، و نظم التصميم بمساعدة الكمبيوتر، و نظم تخطط و تحليل مستلزمات المواد و الآلات و نظم تكامل التصنيع بمساعدة الحاسبات الآلية. هذه التطبيقات الضرورية للنظم الحاسبات لا تشتغل فقط بغرض تنظيم عمليات الإنتاج، التصنيع و تدفق المواد و قوة العمل، و إنما تشتغل كذلك كمشغلات للمعلومات أيضاً.⁽¹⁾

يتألف النظام الفرعي لنظم المعلومات الإنتاج من العديد من النظم الفرعية و التي تتمثل في النظام الفرعي لمعلومات المنتج، النظام الفرعي للمواد، النظام الفرعي للمعلومات اللوجستية، النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج.

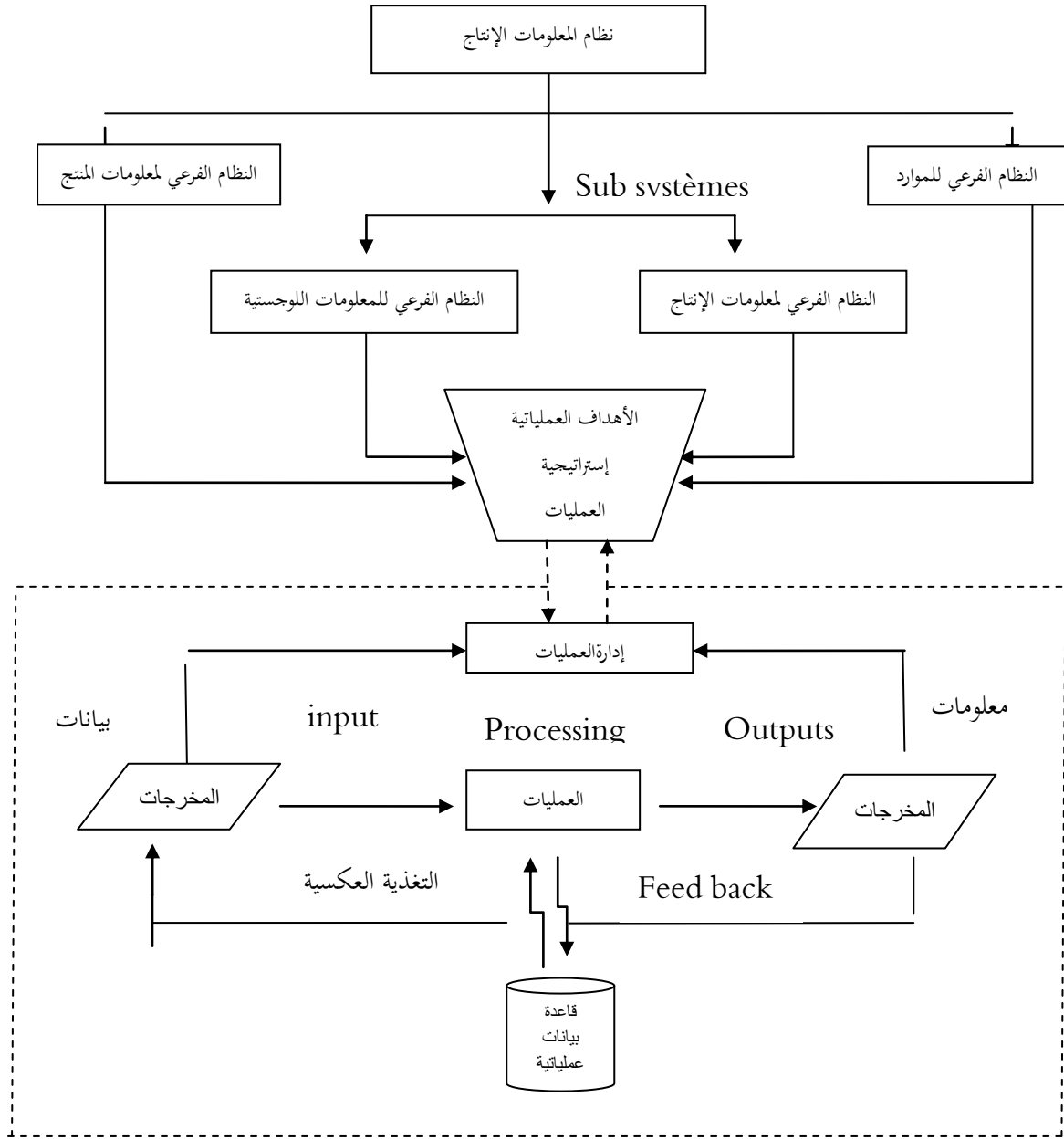
و يبين الشكل رقم (3-8) نظام المعلومات العمليانية. و بذلك يمكننا القول أن نظام المعلومات الإنتاجي يستعمل في كل من تصميم و تشغيل الوظائف الإنتاجية المتواجدة في المنظمة، و في إنتاج التقارير معلوماتية المرتبطة بها، و نذكر من بينها ما يلي:⁽²⁾

- 1- تقارير معلوماتية عن مزيج المنتجات.
- 2- تقارير معلوماتية عن حجم الإنتاج و معدلات الإنتاجية.
- 3- تقارير معلوماتية حول مستوى جودة المنتجات و تغيراتها.
- 4- تقارير معلوماتية عن مدى التحكم في توفير المواد الإنتاجية.
- 5- تقارير المواد و الأجزاء و المنتجات النصف مصنعة أو شبه المصنعة.
- 6- تقارير الصيانة و التصليح بمختلف أشكالها.
- 7- تقارير الأمن و السلامة الصناعية، تقارير أداء العاملين.
- 8- تقارير عن تطوير المنتجات و البحوث الخاصة بها.
- 9- تقارير عن المنتجات المنافسين و التقارير الخاصة بالموردين.

⁽¹⁾ لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 11189.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 71.

شكل (8-3): نظام معلومات الإنتاج.



سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص71.

ثالثاً: نظام المعلومات المحاسبية والمالية.

يعتبر نظام المعلومات المالية والمحاسبية أحد أبرز النظم الفرعية لنظم المعلومات في جميع منظمات الأعمال حيث تعمل كل المنظمات باكتساب صورة محددة من هذا النظام. ويتألف النظام الفرعي للمعلومات المالية والمحاسبية من نظم فرعية أصغر تتفرع هي الأخرى

على فئتين، فئة النظم الفرعية المحاسبية مع حزم البرامج والتطبيقات الخاصة بها، وفئة النظم الفرعية المالية مع مجموعة البرامج والتطبيقات الخاصة بالتحليل المالي بدرجة الأولى.⁽¹⁾

كما يحتوي نظام المعلومات المحاسبية والمالية على النظم الآتية مثلاً: نظام تسجيل المعاملات المحاسبية، نظام إعداد القوائم المالية، نظام التدقيق المحاسبي، نظام إعداد الميزانيات، نظام التحليل المالي ونظام تحليل الاستثمارات.

وفي أقل تقدير تضم مخرجات النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية، التقارير المعلوماتية التالية:⁽²⁾

- تقارير المعلومات حول القوائم المالية.
- معلومات حول ميزانية المنظمة.
- ملخصات خاصة بتحليل الحالة المالي للمنظمة.
- معلومات مرتبطة بقرارات محفظة الاستثمار.
- تقارير ذات الصلة بالتدقيق الداخلي والخارجي.

وهنا يتوجب الإشارة إلى أن نظام المعلومات المحاسبية والمالية لا يعني بالضرورة أتمتة أو حوسبة الأنشطة المحاسبية باستخدام مجموعة برامج تطبيقات محددة. وإنما هي منظومة معلومات محوسبة تستند على برامج مختلفة لرفع جدارة وفعالية الإدارة المحاسبية والمالية في المنظمة وبالأخص التخطيط الاستراتيجي للأموال وإدارة الأصول والخصوم بالإضافة إلى تدعيم قرارات الإدارة. أما الحوسبة فهي حصيلة وثمره مهمة لوجود نظام المعلومات المحاسبية الذي يعني تنفيذ المعاملات المحاسبية وتدقيقها ومراجعتها باستخدام مختلف أنواع النظم الحاسوبية.⁽³⁾

رابعاً : نظام معلومات الموارد البشرية.

إن الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هو تلبية رغبات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا النظام منح إدارة النظام بمعلومات كاملة ودقيقة عن هذه الوظيفة الإدارية وتوجيه الموارد البشرية وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية وتحليل العلاقات الضرورية لتقييم فعالية وكفاءة هذه الإدارة.⁽⁴⁾ وكما هو الحال في النظم الوظيفية للمعلومات التي سبق و أن تطرقنا لها يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي لتخطيط القوى التشغيلية، النظام الفرعي للتكوين و للتدريب، النظام الفرعي للمرتبات والحوافز، النظام الفرعي لاختيار وتعيين الأفراد العاملين والنظام الفرعي للبحوث والتطوير للموارد البشرية.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Richard cascarino ,information Systems Auditing ,édition john wiley and son, new york, 2008, p24.

⁽²⁾ إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص104

⁽³⁾ لامية دالي علي، مرجع سبق ذكره، ص95.

⁽⁴⁾ Efrain Turban, Linda Volnino, Gregory Wood, Information Technology for Management, 9th édition, wiley edition, new York, 2013, p292.

⁽⁵⁾ خالد رجم، عبد الغني دادان، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج المؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، مجلة العوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد40، جوان 2015، ص525.

و يعمل نظام الموارد البشرية ومن خلال نظمه الفرعية الوظيفية على إمداد المستفيدين بمختلف المعلومات التخطيطية والتاريخية المرتبطة بالموارد البشرية وحاجات المنظمة منها حالياً و في مستقبلاً.

ويمكن تبيان أبرز مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- تقارير تخص تخطيط القوى العاملة و الموظفين.
- 2- ملخص تحول انتقاء و جذب العاملين.
- 3- معلومات مرتبطة بتحديد و تحليل و تقييم الوظائف.
- 4- تقارير عن البرامج التدريبية ومؤشرات الأداء التفوق والتعثر.⁽¹⁾
- 5- معلومات تقديرية تخص أداء العاملين.
- 6- خلاصة البحوث الميدانية المعدمة لتطوير الموارد البشرية.
- 7- معلومات تخص نظم الأجور، المسارات الوظيفية، المكافآت و الحوافز والترقية.⁽²⁾

يمكن القول أن المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية وما تشتمله من تقارير، وثائق، ملخصات، أو معلومات مباشرة تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لنظام المعلومات وللإدارات الأخرى وذلك لعلاقتها المباشرة بواقع ومتطلبات تحسين وتطوير كفاءة وفعالية المستخدمين والوصول إلى أرقى مستويات من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.⁽³⁾

نستخلص مما سبق ذكره أن النظم الوظيفية الفرعية لنظم المعلومات الإدارية التي أشرنا إليها فيما سبق تعتبر في حقيقة الأمر بنية تنظيمية وظيفية وتقنية شاملة لنظام المعلومات الإدارية. كما أن مكونات و عناصر هذه البنية المتكاملة من النظم الفرعية للمعلومات ترتبط بغايات ومعايير وتنسيق دقيق يستند ويعتمد على إستراتيجية المنظمة للمعلومات من أجل تحقيق أهدافها. و يعمل كل نظام فرعي من نظم المعلومات علي توفير المعلومات و إجراء عمليات التشغيل المعلوماتية للوظيفة أو مجال الأعمال المرتبطة به من أجل إسناد ودعم الإدارة المعنية و الاستجابة لحاجة الإدارات الأخرى بمختلف مستوياتها من المعلومات ذات الجودة الشاملة والقيمة المضافة والتي يجب أن يمنحها نظام المعلومات الإدارية بالوقت الحقيقي للمستفيدين منها. إن كل نظام وظيفي فرعي للمعلومات يصمم بالأساس لدعم و إسناد العمليات الخاصة بنشاط محدد من أنشطة المنظمة التسويقية، الإنتاجية، المحاسبية والمالية... الخ، وكما أن لكل نظام وظيفي مدخلاته وعملياته التشغيلية ومخرجاته وتغذيته العكسية فإن لكل منها أيضاً قاعدة بيانات تحتوي على كل الملفات الضرورية ذات الصلة ببيانات المجال الوظيفي المخصصة لكل نشاط.

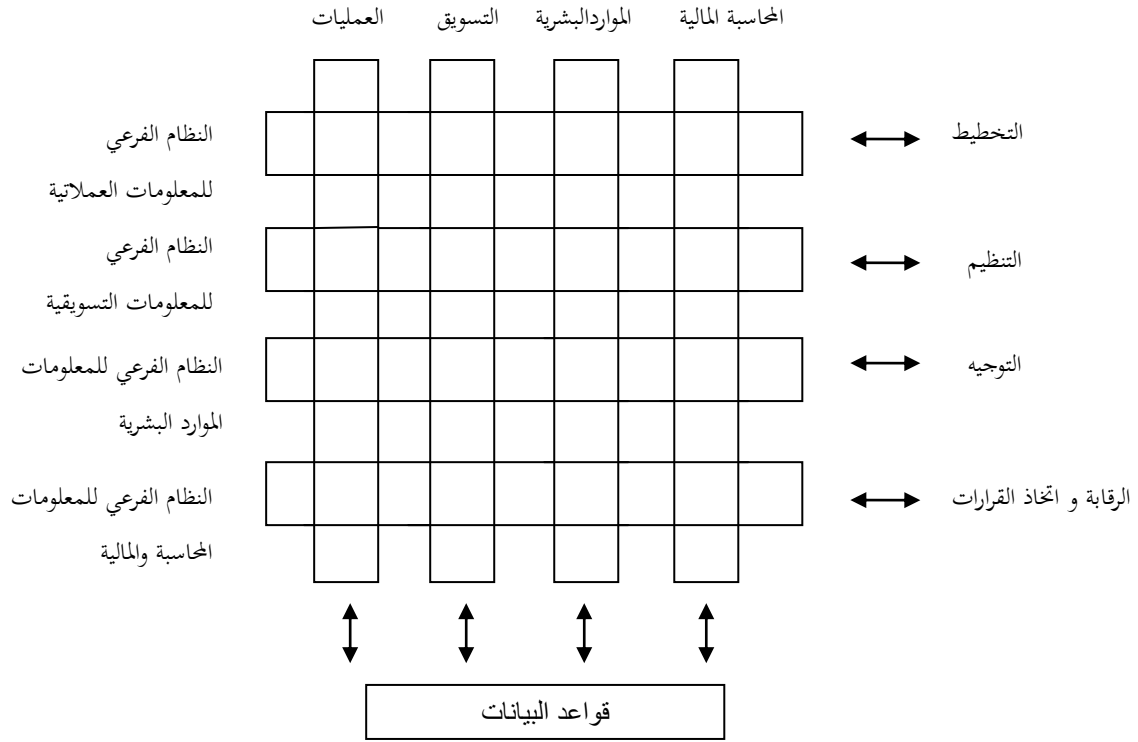
⁽¹⁾ رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين، تحليل العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد الخامس، العدد الأول، 2019، ص 836.

⁽²⁾ شيكر علي، قاشي خالد، نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة تحليلية نظرية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البلدة، العدد 13، جوان 2018، ص 68.

⁽³⁾ Efrain Turban Mclean, Wetherbe James, Information Technology for Management, 3rd edition, wiley edition, new York, 2001, p643.

بتعبير آخر، تمثل النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات الإدارية نسيجاً مشتركاً يرتكز على قواعد بيانات وظيفية متخصصة يتم إدارتها واستثمار مواردها عن طريق نظم برامج إدارة قواعد البيانات كما هو مبين في الشكل (3-10) الذي يمثل البنية التنظيمية المتكاملة لنظم المعلومات الإدارية.⁽¹⁾

الشكل (3-9): البنية التنظيمية المتكاملة لنظم المعلومات الإدارية.



المصدر سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص76.

المطلب الرابع: دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات

أولاً: دور نظام معالجة البيانات في اتخاذ القرارات

لا شك أن نظام معالجة و تشغيل البيانات دورا بالغ الأهمية لعملية اتخاذ القرارات، و تظهر هذه الأهمية بشكل جلي من خلال الوظائف التي يؤديها هذا النظام و التي يمكن أن نورد أهمها على النحو التالي:

1. وظيفة تجميع البيانات: تعتبر عملية تجميع البيانات الوظيفية الأساسية لنظام معالجة البيانات، حيث يتم تدوين و تسجيل مختلف الأنشطة والتعاملات إثر وقوعها في السجلات وقبل إدخال البيانات يستلزم ترتيبها و تجهيزها أي جعلها في شكل يسمح باستعمالها من خلال تمييزها وترميزها للتفريق بين مختلف المجموعات منها. و تدون تلك البيانات في سجلات و ملفات ويتم

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص75.

مراجعتها و تقييمها قبل القيام بعملية المعالجة و التشغيل لها و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن العمليات و النشاطات المتتالية في منظمة الأعمال تعتبر المصدر الرئيسي لعملية جمع المعلومات.⁽¹⁾

2. وظيفة مراجعة البيانات: تتم عملية مراجعة البيانات من أجل التأكد من مدى صحة البيانات و أنها خالية من النقص أو الأخطاء، حيث تقوم وظيفة المراجعة بشكل يدوي من طرف المستخدمين أو بطريقة آلية كالاتماد على مراجعتها باستعمال الآلات و الحاسبات الآلية.

وتتنوع برامج و تطبيقات مراجعة البيانات في تعاملها من الأخطاء و النقص، فهناك من البرامج و التطبيقات التي تقوم بنقل البيانات السليمة بشكل مباشرة إلى عمليات المعالجة و التشغيل وتصحيح البيانات غير الصحيحة، بعد ذلك يتم تحويلها لعمليات المعالجة و في هذه المرحلة يتم الاعتماد فيها على برامج و تطبيقات أخرى تعمل على إجراء عمليات المعالجة و التشغيل بعد التأكد من صحة كل البيانات.⁽²⁾

3. وظيفة تشغيل البيانات: تتمثل وظيفته تشغيل البيانات إجراء المعالجة التي تتم على المدخلات و هي من بين العمليات الحيوية لنظم المعلومات و تحتوي عملية معالجة البيانات مجموعة من الأنشطة الفرعية، وهي تنظيم البيانات و إعداد الملفات وتجديدها و تحديثها، بالإضافة إلى إجراء العمليات الحسابية.⁽³⁾

أ- ترتيب البيانات: يتم في هذه المرحلة تشييد و بناء أكثر من ملف لنفس البيانات ولكن بترتيب متنوع، وذلك بغية إجراء معالجات متنوعة عليها.

ب- إنشاء و إعداد الملفات: يمكن إنشاء الملفات بناءً على خصائص البيانات التي قد جرى جمعها، كما يمكن إعادة ترتيب البيانات و وضعها في ملف جديد، وفي بعض الأوقات يفضل إنشاء ملف رئيسي وعدد من الملفات الفرعية.

ج- تحديث و تجديد الملفات: يتم عصرنة الملفات بناءً على تعديل الملفات الفرعية بما تم الحصول عليه حديثاً من بيانات، و يتم بعد ذلك تعديل الملفات الرئيسية، وقد يتطلب في بعض الحالات حفظ الملفات القديمة و التي أجريت عليها عملية التحديث و التجديد إذا استوجب الأمر ذلك أو يتم حذفها و إزالتها و استبدال الملفات الجديد محلها.

د- إجراء العمليات الحسابية: يتم إجراء العمليات الحسابية عن طريق الاعتماد على المعادلات والنماذج الرياضية والمنطقية على البيانات و المعلومات، التي تم تنظيمها وتحديثها وذلك من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة مضافة، وقد يتم تنفيذ العمليات الحسابية على نفس ملفات البيانات الأصلية، مثل العمليات الحسابية كالضرب والجمع وطرح الأعمدة والحصول على نتائج جديدة في صورة أعمدة من البيانات، هذا ويمكن التعامل مع الملفات الأصلية للبيانات كملف بيانات فحسب، بينما العمليات الإحصائية يتم دمجها في ملفات يصطلح عليها اسم ملفات المدخلات ويتم الحصول على النتائج في نوع ثالث من الملفات و التي تتمثل في ملفات المخرجات، وفي الأخير تعمل الحاسبات الآلية على إعداد الكم الضخم و الحجم الكبير من البيانات، التي تتضمنها الملفات حتى تستطيع الإدارة العليا داخل المنظمة من متابعة الأنشطة والعمليات و الوظائف بشكل عام و

⁽¹⁾ Armand dayan et autres, op-cit, p937.

⁽²⁾ الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص58.

⁽³⁾ محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص315.

كلي ويمكن الاستعانة بالبرامج الإحصائية التي من خلالها يتم عرض الجداول و البيانات التي تمثل تلك النشاطات و العمليات.⁽¹⁾

4. تخزين البيانات: تحصل المنظمة من خلال مزاوله و قيامها بنشاطاتها على كم ضخم و حجم هائل من البيانات، فطلبات الشراء التي يرسلها العملاء ينتج عنه توفير الكثير من البيانات، مثل أسماء العملاء، أرقامهم وكذلك نوع الطلبية و رقم الصنف المنتج، تواريخ الإستلام و التسليم، إسم المستلم والكمية المطلوبة، قيمة السلع، أساليب الدفع و التسليم، ورقم الفاتورة بالإضافة إلى العديد من البيانات و المعلومات وقد لا تكون الحاجة إلى هذا الكم من البيانات بمجرد الحصول عليها، لذا يتم العمل على تخزينها وحفظها لحين ظهور الحاجة إليها، حيث يصطلح على الملفات التي تم تخزين البيانات فيها اسم قاعدة البيانات، ويمكن استعمال وسائل تخزين مادية مختلفة كالشرائط المغنطة أو الأقراص الصلبة و في الزمن الراهن العديد من المنظمات التي تمتلك موارد و إمكانيات مادية تعمل على تخزين الكم الهائل البيانات و المعلومات في مستودعات البيانات.⁽²⁾

5. إعداد التقارير: يتم تجميع ومعالجة وتخزين البيانات وذلك بغية استعمالها في فترات زمنية لاحقة، حيث يتم إظهارها في شكل قابل للإستخدام و في صورة تقارير، و التقارير هي الطريقة التي تقدم بها البيانات للمستخدم النهائي وفقا لحاجاته من البيانات، و يمكن إعداد التقارير بناء على ما يتم من العمليات و النشاطات في المنظمة كالتقارير الخاصة بالمبيعات و الطلبات الجديدة... إلخ، و يمكن للتقارير أن تكون دورية كتلك التي تعد لإظهار نتائج الأنشطة و العمليات التي تتكرر خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: دور نظام المعلومات الإداري في عملية اتخاذ القرارات

يساهم نظام المعلومات الإداري في دعم عملية صنع القرارات في منظمات الأعمال، وذلك من خلال قيامه بإعداد تقارير و إجراء عملية الاستفسار المرتبطة بمختلف النشاطات الإدارية في المنظمة سواء داخلها أو خارجها و معالجة البيانات و تشغيلها و استخراج المعلومات المفيدة منها لحل مختلف المشاكل و صنع القرارات لمختلف المستويات الإدارية.⁽³⁾

1. إعداد التقارير: يعمل نظام المعلومات الإداري على إنتاج أنواع عديدة من التقارير و التي تعتبر من المهام الرئيسية المنوطة به، و يمكن إيجاز أهم التقارير التي ينتجها نظام المعلومات الإدارية في العناصر التالية:

أ- التقارير الدورية: يتم إنتاج و إعداد التقارير الدورية بناء على ما يقدمه نظام المعلومات الإداري من بيانات و معلومات، حيث يمكن إعدادها و تصميمها بشكل دوري أو في فترات زمنية و قد تكون هذه التقارير يومية أو تقارير أسبوعية أو شهري كما يمكن أن تكون نصف سنوي أو سنوي و ذلك حسب ما تتطلبه الحاجة و بحسب زمن اتخاذ القرارات التي ترتكز عليها. و يتم توجيه التقارير الدورية لمستويات الإدارة التي هي في حاجة إليها سواء كانت المستويات التشغيلية و الإدارة الوسطى في المنظمة وفي بعض الحالات يتم إعدادها لخدمة متطلبات و أهداف الإدارة العليا، تساند تلك التقارير في عمليات صنع القرارات التي تتميز بأنها متكررة، حيث تتضاءل و تقل أهميتها كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي بسبب تكرارها، و من أمثلة التقارير الدورية الشائعة في منظمات الأعمال تلك التقارير التي تمثل الميزانيات العامة، قوائم المنتجات، حركة المخزون والتقارير الخاصة بمستويات المبيعات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

⁽²⁾ Armand dayan et autres, cit-op, p961.

⁽³⁾ لامية دالي علي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ب- التقارير الخاصة: يمكن اعتبار التقارير الخاصة تلك التقارير التي يتم إعدادها و تصميمها عندما يتلقى متخذ القرار صعوبات و عوائق تحدث لأول مرة في الحالات التي يتوجب عليه أن يتخذ قرارات بخصوصها. كما يمكن أن تتمثل أيضا في تلك التقارير التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذها القرارات في الحالات التي تشكل حدثا خاصا.⁽²⁾

ج- التقارير الاستثنائية: تعتبر التقارير الاستثنائية من التقارير التي يعمل نظام المعلومات الإداري على توفيرها وإعدادها عندما تظهر عوائق و حالات إستثنائية كحدوث الانحرافات في تطبيق الخطط و البرامج و السياسات و بالتالي عدم تطابق ما هو مخطط له مع ما تم تحقيقه، و هذا التفاوت و التباين و عدم التطابق يمكن لمتخذ القرار في منظمات الأعمال إدراكه من خلال هذا النوع من التقارير.⁽³⁾

د- التقارير التفصيلية: وتمثل التقارير التفصيلية تلك التقارير التي يقوم نظام المعلومات بإنتاجها و إعدادها و تتميز هذه التقارير عن سابقتها من التقارير بأنها تتضمن كل المعلومات المتوفرة و بشكل مفصل و دقيق، و من أمثلة هذه التقارير تلك المتعلقة بالميزانية و الخاصة بالحالة المالية للخزينة... الخ حيث يتم استعمالها و الاعتماد عليها في مختلف المستويات كالتشغيلية وصولا إلى المستويات الإدارية العليا في المنظمة.⁽⁴⁾

2- أهمية التقارير: يمكن تلخيص أهمية التقارير التي ينتجها نظام المعلومات الإدارية في النقاط التالية:

- تيسير عملية الاتصال بين مختلف النظم الفرعية و الوظائف الإدارية لمنظمات الأعمال ونشر المعلومات التي من شأنها تسهيل الرقابة على الأداء والقيام بتنفيذ الخطط و البرامج.
- تساعد التقارير في عملية التنسيق من خلال الاتصال، حيث تتدفق التقارير الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في شكل الاتصال العمودي النازل، وهذا لتوضيح ما هي الوظائف التي يجب أن يؤديها الموظفون، وما هي الأدوات التي تستعمل لتنفيذ العمليات و الخطط من المستويات العليا إلى المستويات الأقل في التنظيم الإداري.
- تساعد التقارير التي تتدفق من الأسفل إلى أعلى مستويات العليا للإدارة في الهيكل التنظيمي في القيام بعملية الرقابة بشكل صحيح، حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي لمختلف الوظائف و العمليات مع الأداء المتوقع لها.
- يتم الاعتماد على التقارير في عملية التخطيط، فوظيفة التخطيط تقوم على عمليتي الترقب و التكهن بالمستقبل و هذه الأخيرة بدورها تتركز على البيانات الحديثة و التاريخية التي توفرها تلك التقارير في المنظمة.

ثالثاً: دور نظام دعم القرار في عملية اتخاذ القرارات

يعمل نظام دعم القرار بمجموعة وظائف لدعم متخذو القرار الإدارية في المنظمة و التي نورد منها مايلي :

1- التعرف على المشكلة و تبيان حدودها ونطاقها: لا شك أن نظام دعم القرار يساعد متخذ القرار في التعرف على نوعية الصعوبات و المعوقات التي قد تصادف في المنظمة وإدراك المتغيرات و العوامل التي تؤثر في إيجاد الحلول لها، كذلك تعمل إيجاد و

(1) حبيبة حناش، دور نظام المعلومات في تكامل الوظائف الإدارية في مؤسسة برندت لصناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية بالجزائر، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد7، العدد12، ديسمبر2019، ص288.

(2) لامية دالي علي، مرجع سبق ذكره، ص71.

(3) كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص192.

(4) Armand dayan et autres, op-cit, p918.

فهم العلاقة الموجودة بينها.⁽¹⁾

2- تحديد درجة الاستجابة لحل المشكلة: تساعد نظم دعم القرارات في تحديد المتغيرات و العوامل التي لها أثر في حل المشكلة، ومدى الاستجابة لكل متغير و عنصر، بناءً على نتيجة استبدال أحد المتغيرات التي تم تحديدها في نطاق حل المشكلة، و هذا من شأنه تسهيل عملية تحديد أي العوامل الأكثر تأثيراً في حل المشكلة.

3- تحديد النموذج واتجاه الحل: ويتم ذلك باستعمال التحليلات الإحصائية و الرياضية والنماذج المستعملة للأساليب الكمية، وهو ما يمكن متخذ القرار من تحديد الحل النموذجي و الأمل للمشكلة المرغوب اتخاذ قرارات بشأنها.⁽²⁾

4- المشاركة الجماعية لاتخاذ القرارات: من بين أهم المزايا التي يتصف بها نظام دعم القرار هو استطاعته على جعل الكثير من الأفراد أو المدراء يساهمون في عملية اتخاذ القرارات وذلك لإمكانية إلمامهم بجميع العوامل و المتغيرات المؤثرة في إيجاد الحلول، وما هي مختلف الحلول البديلة لحل المشاكل محل اتخاذ القرار، كما يمكن لهذا النوع من النظم أن تسمح لمستعملها الدخول في حوار متبادل مع الحاسبات الآلية.⁽³⁾

رابعاً: دور النظم الخبيرة في عملية اتخاذ القرارات

إن للنظم الخبيرة دور لا يقل أهمية عن باقي أنظمة المعلومات الأخرى ويمكن للنظم الخبيرة أن يستعمل في عدة مجالات نذكر أهمها في عناصر نوردتها على النحو التالي:

1. التخطيط للحلول الممكنة: يمكن للنظم الخبيرة أن تؤمن المعلومات عن الأسباب قد تدفع إلى نجاح التخطيط للحلول الخاصة بالمشاكل التي قد يواجهها متخذ القرار في مجالات محددة وخاصة، كما أن طبيعة الحلول المقدمة من قبل النظم الخبيرة تكون قائمة على الخبرة و المعرفة للمشاكل المتشعبة و المعقدة في وقت قياسي مع إمكانية قياس أثرها من زوايا عديدة.⁽⁴⁾

2. اتخاذ القرارات: يتباين الدور الذي تلعبه النظم الخبيرة في صناعة القرارات عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الأخرى، مثل نظام معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية و أنظمة دعم القرارات، حيث يقوم بتأمين المعلومات، والتي يمكن من خلالها تعيين المشكلات وتشخيصها وتنمية بدائل الحلول وتقييمها واقتراح الحل الملائم لها ويرتكز المبدأ الرئيسي للنظم الخبيرة على التوافق بين الاستدلال و الخبرات وقدرات الحاسبات الآلية للوصول إلى إيجاد الحلول لمشاكل محددة، و التي قد يعجز الأفراد على حلها بمفردهم، حيث تلعب الحاسبات الآلية دوراً بالغ الأهمية في إيجاد الحلول المثالية.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص106.

⁽²⁾ كورتل فريد، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص193.

⁽³⁾ بوجعادة إلياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد6، العدد1، جوان2018، ص399.

⁽⁴⁾ لحد بوزيدي، بن يحي أحمد ربيع، مرجع سبق ذكره، ص163.

⁽⁵⁾ محمد عجيلة، أحمد قنوع، دور النظم الخبيرة في تطوير مهارات المحاسب الإداري، مجلة المحاسبة التدقيق و المالية، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجليلي بوعامة، خميس مليانة، العدد00، المجلد 01، 2019، ص63.

3. الرقابة: تشمل النظم الخبيرة على عديد الأساليب التي تساعد و تجعل من عملية البحث ذات كفاءة عالية نظرا لتعدد قواعد البيانات المتصلة بها و هذا من شأنه جعل النظم الخبيرة تعمل على مساندة متخذي القرارات في عملية الرقابة على مختلف العمليات و النشاطات داخل المنظمة.⁽¹⁾

4. المساعدة على التشخيص في زمن قصير: يمكن للنظم الخبيرة أن تستخدم داخل منظمات الأعمال لتشخيص الحالات التي تستوجب القيام بنشاطات معينة أو اتخاذ قرارات محددة كما تمكن النظم الخبيرة من تبيان التهاون والتراخي في الأداء في مجالات العمل و الوظائف من واقع المشاهدة الفعلية. على عكس العنصر البشري فإن النظم الخبيرة تتميز بالسرعة في التشخيص و تبيان النقائص كما تتميز أيضا بتنفيذ الأوامر و اتخاذ القرارات في وقت وجيز، مما يؤدي إلى توفير الوقت و الاقتصاد في الجهود الضرورية لإتمام النشاطات و الأعمال و يتم ذلك أساسا على محاكاة الخبراء في التعامل مع مختلف المواقف و الحالات و أتمتة المهام الروتينية التي يقوم بها الموظفون في المنظمة.⁽²⁾

5. التكوين و التدريب: تتميز النظم الخبيرة عن النظم الأخرى بالاستطاعة على تفسير و تحليل أساليب و خطوات العمل لنشاطات و وظائف محددة، وكذلك يمكنه شرح و تحليل طريقة التفكير لحل مشكلة معينة وكيفية الوصول إلى معالجتها، و تساعد تلك الأساليب بدورها في تنمية مهارات و قدرات الموظفين داخل المؤسسة من خلال دراستها و فهم أسس تشغيلها و القيام بالأعمال أو الوظائف المماثلة لها.

⁽¹⁾ بوسبعين تسعديت، عميروش عريان، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص25.

خلاصة

من خلال التاريخ الطويل لمنشآت الأعمال، كرسست الإدارات معظم إهتماماتها لإدارة المالية، الموارد، الآلات و العمالة، وقد أبدت الإدارة اهتمام أقل بالمصدر الخامس من المصادر و هو المعلومات. و من الصعب جدا أن تجد مدراء شركات راضين تماماً عن المعلومات التسويقية التي يمتلكونها، فمعظم شكواهم تتضمن عدم معرفتهم أين تتوفر المعلومات المطلوبة، الحصول على معلومات كثيرة جدا لا يكونوا بحاجة إليها، الحصول على كمية قليلة جدا من المعلومات التي هم بحاجة إليها فعلا، الحصول على المعلومات الهامة في وقت متأخر، أو الشك في صحة المعلومات التي يحصلون عليها.

و من البديهي القول أن غياب نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة يعني في الواقع غياب أو استحالة وجود أو إستمرار أنشطة الأعمال الجوهرية في عالم اليوم و المستقبل. كما يعني أيضا صعوبة تحقيق أدنى مستوى من الكفاءة و الفعالية في بعض أنشطة الأعمال التي قد لا تتصل بتكنولوجيا المعلومات بصورة مباشرة. ويكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن منظمات أعمال أو مؤسسات مثل البنوك وشركات التأمين، وشركات خدمات البيانات، والبرمجيات، لا يمكنها أن تعمل، أو تستمر في عملها من دون وجود نظم المعلومات , وهذه الحاجة توجد بصفة ضرورية وملحة في الشركات الصناعية، و الإنتاجية، باختصار يمكن القول أن نظم المعلومات لها مكانة القلب النابض في بيئة منظمات الأعمال الحديثة، أي أنها المحرك الأساسي للنشاطات لأي منظمة من المنظمات، و هي أيضا مصدر القيمة المضافة في سلسلة أو شبكة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمات الحديثة بالإضافة إلى كونها أداة فاعلة لإعادة هندسة الأعمال بصورة جذرية وشاملة وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

الفصل الرابع

نظام المعلومات التسويقية

مقدمة

إن إهتمامات الإدارة العليا بالمنظمات في وقت سابق كان موجهة نحو الموارد الأساسية مثل الأموال و الآلات والقوى العاملة، بينما أهملت مورداً رئيسياً داخل المنظمة و هو البيانات و المعلومات. هذا المورد ذو الأهمية البالغة أصبح هو الأساس لإتخاذ كافة القرارات الإدارية داخل المنظمة بصفة عامة والقرارات التسويقية على وجه الخصوص، فالمنظمات في حاجة ماسة للمعلومات التي تعتبر ضرورية لمزاولة كافة نشاطاتها التي تتداخل فيما بينها خاصة في حالة اللاستقرار و عدم التأكد في محيط المنظمة. كنتيجة لذلك أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمنظمات في العصر الحالي، فلكي تحافظ هذه الأخيرة على بقائها فهي إذناً ملزمة بأن تعمل على جمع و تحليل و تشغيل و استخدام كماً هائلاً من البيانات و المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل وتشغيل و استخدام هذا الكم الهائل من البيانات و المعلومات، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقي فعال لدى المنظمة، يتوافق و طموحها ويستجيب لأهدافها. فهو الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية و الخارجية من أجل إتخاذ القرارات التسويقية السليمة . كما تزداد القدرة على إتخاذ القرارات التسويقية الصائبة كلما زادت جودة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية، و كفايتها و مقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة محل إتخاذ القرار وجميع الخصائص الأخرى التي ترتبط بها و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مفاهيم عن نظم المعلومات التسويقية.
- المبحث الثاني: وظائف و مكونات نظم المعلومات التسويقية.
- المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لنظم المعلومات التسويقية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات التسويقية.

يمكن اعتبار المعلومات التسويقية ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمديرين خصوصاً مديري التسويق في اتخاذ قراراتهم التسويقية حيث توجه المعلومات المديرين إلى القرارات الرشيدة في مجال أعمالهم حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات التسويقية و الإستراتيجية لاتخاذ قراراتهم و الرقابة على الأنشطة التسويقية ولا بد أن تكون هذه المعلومات منتظمة باستمرار فعلى سبيل المثال إذا شعر مدير المبيعات بمشكلة محددة مع قطاع كبير من المستهلكين و أراد أن يجد حلالاً لهذه المشكلة يستطيع نظام المعلومات أن توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي من خلالها يستطيع أن يجد حلالاً للمشكلة المستهلكين، بشكل سريع وبجهد أقل والوصول إلى أحسن المبيعات و التي تحقق للمؤسسة الربحية العالية.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقية و أهميته في المنظمة.

أولاً: طبيعة البيانات و المعلومات التسويقية و الحاجة إليها.

اعتمدت المنظمات الزمن قريب على عوامل عديدة كالأموال و المواد الأولية و المعدات و الآلات و الموارد البشرية على أنها السبيل الأفضل إلى تحقيق نجاحها واستمرارها و لم تعطي اهتماماً كبيراً لمورد المعلومات باعتبارها المورد الهام و الأساسي، و لم تكن الوظيفة التسويقية أكثر حظاً من بقية الوظائف الأخرى في المنظمة فيما يتعلق بالمعلومات اللازمة لممارسة نشاطاتها، ويرى فيليب كوتلر Philip Kotler أن المنظمات تعاني من قلة وندرة المعلومات التسويقية في الوقت المطلوب، و وفرة المعلومات التسويقية من النوع غير الملائم، و تشتت البيانات و المعلومات التسويقية لدرجة أن عملية الحصول عليها يتطلب جهداً و وقتاً كبيرين، بالإضافة إلى إخفاء المسؤولين للمعلومات التسويقية في بعض الأحيان ضناً منهم أنها تعكس العجز في أدائهم، والحصول على البيانات و المعلومات بشكل متأخر مما يحول دون الاستفادة من هذه الأخيرة و صعوبة التأكد منها.⁽¹⁾

وعلى الرغم من تطور عوامل جمع و تحليل البيانات و المعلومات التسويقية إلا أن العديد من المنظمات ليست لديها الإستطاعة على توفير و توظيف البيانات و المعلومات التسويقية بشكل صحيحة لدرجة أن العديد منها لا يوجد لديها قسم لبحوث التسويق، وإن كان ذلك فإن هذا القسم يقتصر على الإستعمالات التقليدية كالتنبؤ بالمبيعات و العرض و الطلب. ومع التقدم في المجال الصناعي و إزدياد المشاكل التسويقية بدأت المنظمات تشعر بأهمية البيانات و المعلومات التسويقية التي تمكنها من القيام بوظائف التخطيط و الرقابة و التوجيه و التنظيم المرتبطة بالنشاطات التسويقية المتنوعة.⁽²⁾

كما يرى فيليب كوتلر Philip Kotler أن هناك ثلاثة تغيرات هامة أدت إلى الحاجة إلى البيانات و المعلومات التسويقية أكثر من أي زمن مضى وهي:⁽³⁾

- التحول من التسويق الإقليمي إلى التسويق في كامل التراب الوطني ثم إلى التسويق الدولي، حيث عملت الشركات على توسيع تغطيتها جغرافياً وبالتالي يحتاج المسوقون إلى البيانات و المعلومات التسويقية أكثر من أي زمن مضى.

⁽¹⁾ Armand Dayan et Autres, op-it, p937.

⁽²⁾ Seddiki Abdellah, Management de la qualité, de l'inspection a l'esprit Kaizen, Office des publication universitaire, Alger, 2004, p352.

⁽³⁾ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص154.

- الاتجاه من التركيز على حاجات المستهلكين إلى التركيز على رغباتهم حيث أصبح المستهلكون يركزون أكثر على المفاضلة من بين السلع والخدمات وذلك كنتيجة لزيادة دخولهم مما أجبر المسوقين على الإستعانة بنظم المعلومات التسويقية.

- الاتجاه من المنافسة السعرية نحو المنافسة غير السعرية وذلك نتيجة لارتفاع استعمال العلامة التجارية ومن أجل تمييز السلع والخدمات، بالإضافة إلى الاتصال وترويج المبيعات مما جعل المسوقين يحتاجون إلى البيانات والمعلومات عن كفاءة أداء وتأثير هذه الأدوات التسويقية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى الأهمية البالغة للمعلومات وتكنولوجيا المعلومات لرجل التسويق كما أن المنظمة لا يمكنها تجنب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات إذا أرادت أن يكون لها مكانة تنافسية مميزة في السوق، ويرى هيرت "hyert" إن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات لها أهمية بالغة في مجال التسويق حيث يعتبر أن أهم أسباب وجود وإستمرار المنظمات الصناعية هو المعلومات. إن الظروف البيئية المتغيرة باستمرار والتي تعمل في ظلها المنظمة تجعل من البيانات والمعلومات التسويقية المحدد التنافسي الأهم للمنظمة حيث يمكنها من تجنب الأخطاء. فالمعلومات التسويقية تساعد على جعل الإدارة التسويقية واعية بالتغيرات والظروف البيئية بحيث يمكنها أن تتفاعل معها وتغتني الفرص المتاحة في هذه البيئة، كما أن البيانات والمعلومات التسويقية تساعد المؤسسة على تمييز منتجاتها التي تقدمها للسوق حيث تحقق لها الميزة التنافسية، وعليه يمكن القول أنه إذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق المنتجات فإنه باستطاعتها تحقيق ذلك عن طريق إستخدام البيانات والمعلومات المتوفرة لديها والمتدفقة بشكل سليم.⁽¹⁾

وتفرد البيانات والمعلومات التسويقية ببعض المميزات التي تخصها عن غيرها من البيانات والمعلومات المتطلبة للنشاطات الأخرى ومن خصائصها مايلي:

- كبر حجم البيانات والمعلومات التسويقية ويرجع ذلك لكون الأنشطة التسويقية متعددة ومتفرعة وتحتاج إلى التوافق مع التغيرات السريعة والديناميكية في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة، فإن الإدارة التسويقية تحتاج للبيانات والمعلومات الحديثة مما يتطلب جمعها بصفة دورية وباستمرار ويترتب على هذا إرتفاع حجم البيانات والمعلومات المتوفرة عن النشاطات التسويقية.
- عدم سهولة الحصول على البيانات والمعلومات التسويقية، خصوصا وأن أغلبية البيانات والمعلومات التسويقية يتم الحصول عليها عن طريق المصادر الخارجية للمنظمة والتي من بينها الزبائن، الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز البحوث والدراسات...إلخ، ويمكن القول ان الحصول على البيانات والمعلومات من هذه البيئة يستلزم مدة طويلة وجهد أكبر.⁽²⁾
- إن قياس المعلومات التسويقية يعتبر أمرا صعبا، و سبب ذلك هو أن العديد من المشاكل التسويقية ترتبط بجوانب سلوكية فيصعب تحويلها وترجمتها إلى معلومات يمكننا قياسها، و كنتيجة لصعوبة قياس المعلومات التسويقية نجد عدم دقة البحوث والدراسات في مجال التسويق بالإضافة إلى الصعوبة التي تواجهها المنظمات في مجال التطبيق في بعض الأحيان.
- زيادة تكاليف البيانات والمعلومات التسويقية، ويرجع السبب في ذلك لكثرة أنواع البيانات والمعلومات التسويقية والحاجة لتجميعها بشكل مستمر، وذلك يترتب عليه تكاليف مرتفعة لدرجة تجعل العديد من المنظمات تتوقف عن جمعها عند بلوغ حد

(1) أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 367.

(2) إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 66.

معين، إلا أن تحليل العلاقة بين تكاليف الحصول على البيانات و المعلومات وتحديد العائد من جمعها يفيد متخذ القرار بشكل كبير في تحديد حجم البيانات المعلومات التي يجب جمعها.⁽¹⁾

- عدم دقة البيانات المعلومات التسويقية، في أغلب الاحيان تكون البيانات و المعلومات التسويقية ذات دقة قليلة خاصة إذا ما تم جمعها من مصادر مختلفة ومتباينة و ذلك يجعل من عملية مراجعة القرارات الخاصة بالنشاطات التسويقية ضرورة حتمية و بصفة مستمرة للتأكد من مدى تحقيقها للنتائج المرجوة.

ثانياً: تعريف نظام المعلومات التسويقية.

يرى كل من روبن و لوك luck and Rubin أن نظام المعلومات التسويقية يمكن اعتباره "تكوين مستمر ومتفاعل من الأشخاص والأجهزة والإجراءات لجمع وترتيب وتحليل وتقييم وتوزيع البيانات و المعلومات التي تتميز بالملائمة والدقة والزمن المناسب لاستعمالها بواسطة متخذي القرارات التسويقية من أجل تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة للنشاطات التسويقية"، بينما يقدم كريس Kress تعريفا لنظام المعلومات التسويقية على أنه "مجموعة من الأفراد والآلات المنظمة لتوفير البيانات و المعلومات بشكل مستمر وتبادل المعلومات الداخلية والخارجية التي تحتاجها المؤسسة من أجل عملية إتخاذ القرارات".⁽²⁾

و في تعريف آخر يرى جاري أمسترونج Gary Armstrong بأن نظام المعلومات التسويقية هو "تنظيم مستمر وموجه بالمستقبل ومصمم لغاية تجمع وتشغيل وتخزين واشتقاق المعلومات من اجل المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية"⁽³⁾

أما بالنسبة لطلعت اسعد وآخرون فهم يعتبرون أن نظام المعلومات التسويقية هو "أسلوب منظم للقيام بالجمع، التسجيل، التبويب، الحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المرتبطة بنشاطات المنظمة والعوامل المؤثرة فيها وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة بغية اتخاذ القرارات التسويقية في الزمن و بالشكل المناسب وبالذقة المناسبة بما يتوافق و تحقيق أهداف المنظمة".⁽⁴⁾

ويرى فيليب كوتلر Philip Kotler نظام المعلومات التسويقية على أنه "نظام يتكون من الأفراد والمعدات والإجراءات لجمع وترتيب وتحليل وتقييم وتوزيع البيانات و المعلومات ذات الدقة المطلوبة ، التي يكون متخذي القرارات التسويقية في حاجة إليها و في الوقت المناسب".⁽⁵⁾

كما يعرف نظام المعلومات التسويقي بأنه "عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو حالية أو مستقبلية والمتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، و العمل على استرجاعها للحصول على

⁽¹⁾ Bruno Martinet, Yves Michel Marti, L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle a l'information, édition d'organisation, paris, France, 2001, p46.

⁽²⁾ Sébastien Soulez, Le Marketing, 5eme édition, edition Gualino, Issy les Moulinaux, France, 2016, p81

⁽³⁾ Philip Kotler, Gary Armstrong, principles of marketing, 17th édition ,edition pearson, new york, 2018, p101.

⁽⁴⁾ ثامر البكري، حاتم جاسم الدليمي، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

⁽⁵⁾ Philip Kotler, Kevin keller, Delphine Manceau, Marketing et Management, édition Pearson edition ,France, 2015,p75.

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

أما طارق طه فهو يرى بأنه "نظم معلومات التسويق هي إحدى أنواع تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات في مجال الأعمال والمصممة لتوفير المعلومات الدقيقة اللازمة لمتخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب"⁽²⁾.

فنظام معلومات التسويق وفقا لما سبق ذكره يوفر لمتخذي القرار التسويقي البيانات و المعلومات اللازمة بالذقة و في الزمن المناسبين وهو يعمل على ربط المنظمة ببيئتها التي تحيط بها، ويقدم الدعامة لمديري التسويق في عمليات تحليل الوظائف التسويقية وبرمجتها و تنفيذ السياسات المرسومة و متابعتها والتأكد من أن البرامج التسويقية قد تم تنفيذها بالشكل الذي وضعت من أجله، بالإضافة الى ذلك دعم متخذي القرارات على اتخاذها بشكل فوري و سريع إذا تطلب الأمر، مثل القرارات المرتبطة بعملية البيع ومعرفة حساسية السوق للطلب على منتجات المنظمة، وتحديد حاجات و متطلبات السوق من السلع و الخدمات بدقة و بسرعة، وتبيان التحديات والفرص التسويقية التي تواجهها المنظمة، و كل ذلك من شأنه تسهيل عملية صياغة و تنفيذ البرامج التسويقية المناسبة للتعامل معها، تفعيل مسالك التوزيع التي تعتمد عليها المنظمة بشكل أكبر، ومساعدة مديري التسويق على رصد وتحليل المتغيرات البيئية و أثرها على النشاطات التسويقية للمنظمة.⁽³⁾

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقية.

تظهر الحاجة لنظم المعلومات التسويقية من خلال وظيفة هذه الأخيرة وتوفيرها للبيانات والمعلومات في الزمن الملائم وبالجملة المطلوبة والدقة المرجوة وتمثل أهمية نظام المعلومات التسويقية فيما النقاط التالية:

أولاً- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية عموما و التسويقية على وجه الخصوص من خلال ما توفره من البيانات و المعلومات المختلفة و المتباينة إذ أنها السبيل لتحقيق الأهداف، إلى جانب ما يقوم به النظام من تشغيل للبيانات و استخلاص المعلومات منها بطريقة ذات دلالة لكل من البدائل وأثرها على النتائج المراد الوصول إليها. فتوفر البيانات والمعلومات بشكل كافي وبالذقة المطلوبة يساعد على تحقيق أفضل النتائج للنشاطات التسويقية.

ثانياً- إن ما يميز نظام المعلومات التسويقية هو أنه مرتبط بكافة نشاطات المنظمة و ليس كنشاطات منفصلة عن بعضها البعض، فنظام المعلومات التسويقية يربط بين مختلف البرامج والسياسات و الإستراتيجيات التسويقية للمنظمة خاصة تلك المتعلقة بالمزيج التسويقي و التعامل معها في إطار واحد و متكامل.⁽⁴⁾

ثالثاً- من خلال الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية يمكننا جمع حجم كبير من البيانات و المعلومات بشكل يساعد على التحقق من فعالية كل النشاطات التسويقية فيمكن مثلا حساب حصة كل مستهلك من سلعة معينة وفي منطقة محددة و ما الى ذلك.

رابعا- يوفر نظام المعلومات التسويقية القدرة على تعديل البيانات و المعلومات دون عناء كبير خاصة في ظل الاعتماد على نظم الحاسب الآلي والإجابة على كل الانشغالات المرتبطة بالسلع و الخدمات، المستهلكين و منافذ التوزيع بشكل سريع، كما يمكن

(1) هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية و دعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم البواقي، العدد 03، جوان 2015، ص198.

(2) طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص62.

(3) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص145.

(4) قاشي خالد، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات تسويقية رشيدة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جيكوب، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد06، ماي2012، ص318.

الإعتماد عليها في تحليل أهداف النشاطات التسويقية اليومية، الأسبوعية أو الشهرية، أو وفقا للمناطق الجغرافية أو حسب طبيعة المستهلكين بالإضافة الى إمكانيات استخدام هذه البيانات و المعلومات في تقييم نجاعة الخطط و البرامج التسويقية.

وتتعاطم أهمية البيانات و المعلومات التسويقية بالنسبة لمتخذ القرارات في الوقت الراهن لأسباب عديدة نورد منها ما يلي:

أولاً- القدرة على توفير المعلومات والبيانات بتخطي الحدود الزمانية و المكانية وكذلك تخطي الحواجز الأخرى التي أزلتها شبكات المعلوماتية وذلك كنتيجة لثورة المعلومات التي يعيشها العالم.⁽¹⁾

ثانياً- الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة و التي توفرها مؤسسات وهيئات خاصة بذلك مثل المعلومات ذات الصلة بالعملاء و المنافسين و التشريعات والقوانين التي تعمل في ظلها المنظمة، و الحالة الاقتصادية، الموردون... الخ.

ثالثاً- منظمات الأعمال تعيش في ظل التحول الذي يعتبر أمر حتمي نحو ظاهرة العولمة و الذي يجعل من شبكات المعلومات الدولية مصدرا هاما تعتمدة للحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بالسوق العالمية.

رابعاً- زيادة التوجه نحو تبني فلسفة التجارة الإلكترونية و التي تتم المبادلات من خلالها عبر وسائط الكترونية دون بذل جهود تسويقية من قبل رجال التسويق الأمر الذي أعطى مكانة هامة لتوفير البيانات والمعلومات في وقت قياسي للتجارة الإلكترونية.⁽²⁾

خامساً- التغير في البيئة التكنولوجية بشكل سريع في العالم مما أدى إلى التبيان في نوعية المنتجات من سلع وخدمات و كذلك الأسواق بالإضافة إلى التغير في عوامل البيئة الخارجية العامة الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية و الذي أدى إلى زيادة أهمية نظام المعلومات التسويقية .

المطلب الثالث : أهداف نظام المعلومات التسويقية و العوامل المؤثرة فيه.

أولاً : أهداف نظام المعلومات التسويقية .

تتمثل نظم المعلومات التسويقية في التفاعل المشترك بين الأفراد و المعدات و الأجهزة المستعملة لتأمين جمع و ترتيب و تحليل و تدفق البيانات والمعلومات التسويقية من مصادرها الداخلية أو الخارجية و الضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية في ظل الظروف المتباينة، وذلك من أجل خدمة الإدارة التسويقية بالمنظمات و التي هي بدورها تقوم بتوفير المنتجات من سلع و خدمات لجمهور مستهلكيها.

ويهدف هذا النظام إلى الحصول علىبيانات ومعلومات ذات دقة مناسبة وفي الزمن المناسب من أجل اتخاذ القرارات و تجاوز الأزمات وكذلك يمكن اعتمادها لمختلف الوظائف التسويقية، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدم جمع المعلومات والبيانات غير الضرورية وتفادي تكرار ذلك.⁽³⁾

من الضروري أن تتفاوت المعلومات و البيانات بتفاوت البدائل و الحالات التسويقية، بغية مساعدة الإدارات التسويقية المتباينة وذلك بتوفير البيانات و المعلومات الملائمة لكل إدارة حسب طبيعتها من أجل اتخاذ القرارات التسويقية، بالإضافة إلى ذلك تحديد طريقة التسويق و السلوك التسويقي لكل منهما وذلك من أجل تفادي الحصول على البيانات والمعلومات غير المتعلقة

⁽¹⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص149.

⁽²⁾ Rosann Spiro, William Stanton, Gregory Rich Management of a Sales Force, edition Mc Graw Hill, New York, 2008, p527.

⁽³⁾ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص162.

بالأهداف و لا تتوافق و البرامج و الخطط التسويقية وبالتالي قد يكون توفيرها تكاليف إضافية على المنظمة، ويجب أن تتوفر في نظام المعلومات التسويقية العناصر التالية:

- 1- الاختيار الفعال للبيانات و المعلومات وذلك من خلال توفيرها بشكل دوري كنتلك المتعلقة بالمستهلكين والتقارير الخاصة بالسوق و المنافسين و ما إلى ذلك وغالبا ما يتم تشغيل هذه الأخيرة بالبرمجيات و تطبيقات الحاسبات الآلية.⁽¹⁾
 - 2- تحديث و تجميع البيانات و المعلومات التسويقية حيث تعتبر عملية تحديث الملفات و محتوياتها من البيانات و المعلومات المختلفة وفقا للمنتجات و مناطق تسويقها و مسالك التوزيع المعتمدة لتصرفها. و يتم تجميع هذه الملفات لتشكيل نظام معلومات تسويقي وفقا لكل مجموعة من المجموعات السابقة الذكر. و تخص هذه البيانات و المعلومات التي تم جمعها بفترات زمنية مختلفة.
 - 3- الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، فالحاسب الإلكتروني يعتبر ذو أهمية قصوى للمعالجة السريعة للبيانات التسويقية و عملية التخزين تتم في زمن قياسي واسترجاعه للبيانات يتم بشكل آني لاستخدامها في النشاطات التسويقية المتعددة. و يقوم نظام الحاسبات الآلية على استعمال بعض النماذج والأساليب والتي مبدؤها الملفات المبسطة و عملية استرجاع و عرض البيانات و المعلومات منها في شكل يساعد على اتخاذ القرار التسويقي المناسب، و تجمع الحاسبات الإلكترونية البيانات و المعلومات من الملفات المتعددة لحساب المتوسطات و المعدلات للمبيعات من السلع و الخدمات و كمية السلع في المخازن وكذلك تكاليف وإيرادات وأرباح المنظمة، و تعتبر الحاسبات الإلكترونية دعامة أساسية لحساب مؤشرات مختلف النشاطات و تساعد بالتنبؤ لما قد يحدث مستقبلا، من أجل ذلك تستخدم الحاسبات الآلية في أغلب الحالات لإجراء و التنبؤات الإحصائية و الاختبار الإحصائي في إعداد مختلف التقسيمات المتشعبة للبيانات و المعلومات.⁽²⁾
 - 4- نقل و تحويل البيانات و المعلومات بين مختلف إدارات المنظمة و أقسامها و خصوصاً عند تغير اتجاهات متخذي القرارات نحو أهمية استعمال البيانات و المعلومات نظر للتغير في الخطط و البرامج التسويقية و تعيين المنتجات الواجب إلغاؤها أو تلك التي يجب إضافتها، أو التغيرات المرتبطة بالسعر و ما إلى ذلك أو لأسباب مرتبطة بالأسواق الجديدة.
- تجدر الإشارة الى أنه لنظم المعلومات التسويقية دور جوهري في منظمات الأعمال ما يجعل الاستثمار فيها يتزايد بشكل ملحوظ وذلك يرجع لاعتبارها من المكونات الرئيسية لمزاولة نشاطاتها و وظائفها التسويقية فضلا عن تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، كل هذا دفع المنظمات إلى زيادة الاعتماد على استعمال التكنولوجيا المعلوماتية باعتبارها الركيزة الأساسية لتنفيذ سياسات و إستراتيجيات المنظمة، و كحتمية تحقق لها الميزة التنافسية و تحقق لها الأهداف المرجوة، و تستثمر العديد من منظمات الأعمال بشكل كبير في تبني هذه النظم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي من بينها ما يلي:

1- تحسين أداء الوظائف التسويقية:

حيث تعمل المنظمات و بشكل مستمر على التحسين في أداء مختلف الوظائف النشاطات التسويقية من أجل تحقيق مستويات مناسبة في المبيعات و الأرباح حيث يعتبر نظم المعلومات من أهم الوسائل المتوفرة لمتخذي القرارات لتحقيق الأداء بمستويات جيدة في الوظائف و النشاطات التسويقية و العمل على تطويرها وتحسينها.⁽³⁾

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 88.

(2) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

(3) زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- تقديم سلع وخدمات جديدة:

لا شك ان نظم المعلومات التسويقية هي الوسيلة الأساسية التي تساعد المنظمات على تقديم سلع وخدمات جديدة للسوق، فضلا عن برامج العمل الجديدة التي تمكن من تحسين أداء النشاطات و العمليات المرتبطة بالمنتجات الجديدة.

3- تطوير العلاقة مع المستهلك:

تلعب نظم المعلومات التسويقية دورا جوهريا في تحسين و تطوير علاقة المنظمة بالمستهلكين الحاليين و المرتقبين لمنتجاتها، فهي تساعد في خلق و بناء علاقة مميزة و ايجابية مع المستهلكين من خلال تقديم الخدمات لهم وكذلك الاستجابة التي تتوافق مع متطلباتهم مما يعود ذلك بالأثر الإيجابي على سلوكهم وولائهم بتكرار عملية الشراء و ذلك يعود بالإيراد والربح على المنظمة و تحقيق رضى المستهلكين في آن واحد.

4- تطوير عملية اتخاذ القرارات التسويقية:

إن لنظم المعلومات التسويقية دور محوري في تحسين عملية اتخاذ القرارات التسويقية فهي تساعد على توفير البيانات و المعلومات المرتبطة بالمشكلة التسويقية و في الزمن الملائم لمتخذي القرارات التسويقية من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة، عوضا عن الارتكاز على التوقعات التي قد تكون خاطئة أو التخمينات غير الموضوعية أو الصدفة، حيث أن الانخفاض في الإنتاج للسلع والخدمات، و سوء تسيير و إدارة موارد المنظمة ما هو إلا نتيجة حتمية لاتخاذ القرارات غير المناسبة والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى فقدان المنظمة لربائنها.⁽¹⁾

5- تحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية مبتغى عديد المنظمات التي تعمل في بيئة مليئة بالفرص و التهديدات، و من أجل الوصول إلى ذلك تسعى هذه الأخيرة الى تحقيق أهدافها كالتميز فيما تقدمه من سلع و خدمات أو من خلال التميز بأسعار منتجاتها و تطوير علاقتها مع جمهور مستهلكيها و اتخاذ القرارات الصائبة و التي تتوافق معا اهدافها، كل ذلك يعتبر خطوة اساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإنفراد بخصائص استثنائية عن المنافسين.⁽²⁾

6- تحقيق الإستمرارية والديمومة:

لا شك أن تحقيق الاستمرارية و البقاء في دنيا المال و الأعمال هي من بين الأهداف التي وجدت من أجلها جل المنظمات و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاعتماد على نظم المعلومات التسويقية و الذي يعتبر من الأدوات المهمة، نسبة لما توفره من قدرة على الاستجابة لممارسة الوظائف و النشاطات بشكل صحيح لكي تبقى المنظمة في بيئتها السوقية، و التي قد تتميز بحدة المنافسة و تحيط بها الأزمات من كل جهة و بالتالي يمكنها نظام المعلومات التسويقية من تجاوز هذه الصعوبات و التحديات و الاستمرار.

ثانيا : العوامل المؤثرة على نظام المعلومات التسويقية.

يمكننا ذكر أهم العوامل التي تمكن من تحقيق النجاح لنظم المعلومات التسويقية في المنظمة على النحو التالي:

1- جودة مكونات نظام المعلومات التسويقية : لا شك أن جودة مكونات نظام المعلومات التسويقية و المتمثلة في المعدات و الآلات و التي تعبر عن الجانب التقني لنظام المعلومات التسويقية لهل دور بارز في تكمين متخذ القرار من الحصول على البيانات و المعلومات بشكل جيد و زمن استجابة قياسي. و يعبر مدى تطور نظام المعلومات التسويقية و سهولة استخدامه و مرونته مع

⁽¹⁾ سلوى أمين السامرائي، غسان عيسى العمري، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، 2010، ص106.

⁽²⁾ بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص41.

مختلف الحالات التي تستوجب اتخاذ قرارات بشأنها من المحددات الأساسية لجودة مكونات نظم المعلومات التسويقية كما أنها تعتبر من بين العوامل التي يساعد المنظمة في تحقيق التميز عن المنظمات المنافسة.⁽¹⁾

2- جودة البيانات و المعلومات: إن نظام المعلومات التسويقية يعمل على جمع البيانات وتشغيلها لاستخلاص المعلومات منها، وهذه الأخيرة تستخدم لخلق القيمة المعرفية لمتخذي القرارات بما يتوافق وتحقيق أهداف المنظمة، و من هذا المنطلق يجب أن تكون البيانات ذات جودة مناسبة باعتبارها المدخلات التي من خلالها نحصل على مخرجات متمثلة في المعلومات و التي تتصف بالجودة و الدقة المناسبين والتمييز بالتوقيت الملائم من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.⁽²⁾

3- الغاية من نظام المعلومات التسويقية: يرتبط تحقيق نظام المعلومات التسويقية لأهداف المنظمة على الغرض الذي تم استخدامه من أجله في بيئة العمل التي وجد فيها، حيث يتمثل العنصر الأكثر أهمية في تحديد أهداف متخذ القرارات في الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية وموقفه تجاهها.⁽³⁾

4- جودة الخدمات المقدمة للزبائن: لا شك ان جودة الخدمات المقدمة للزبان من قبل المنظمة تنتج من خلال توفير البيانات و المعلومات المناسبة عن حاجاتهم و رغباتهم و لا يمكننا تحقيق ذلك إلا من خلال نظام معلومات تسويقي فعال، كما تجدر الإشارة الى عنصر مهم هو انه جودة الخدمات المقدمة للزبائن هي محدد من المحددات التي تدعم تحسين الأداء التسويقي للخدمات المقدمة للزبائن وذلك بغية الحفاظ على رضاهم وتعاطفهم مع المنظمة و الذي لا يتحقق الا من خلال الحصول على البيانات و المعلومات الجيدة.⁽⁴⁾

5- إستخدامات نظام المعلومات التسويقية: إن تقييم استخدامات نظام المعلومات التسويقية من قبل المستخدمين أمر مهم حيث يتم من خلال تحليل عدد مرات تكرار الحالات التي تم استخدامه فيها وزمنها ومدى ملائمتها لها، إن مدى اعتماد متخذ القرار لنظام المعلومات التسويقية يكون وفقاً لطبيعة القرار الواجب اتخاذه وكذلك إلى دوافع الإدارة و جاهزيتها لتخصيص الزمن والموارد والمخفزمات كذلك تطوير البنى التحتية الخاصة بنظم المعلومات بالإضافة إلى البرامج التي تعمل على تنفيذها إدارة التسويق في المنظمة و التي يمكن اعتبارها المحدد الرئيسي لاستخداماته.⁽⁵⁾

6- رضا المستخدم عن نظام المعلومات التسويقية: إن مدى قبول مستخدم نظام المعلومات التسويقية و رضاهم عنه عنصر رئيسي في نجاح هذا الأخير وذلك لكونه هو من يقوم باستعماله في القيام بأعماله و إنجاز المهام المنوطة به، و يجب الإشارة إلى أهمية توقعات المستخدمين أثناء بناء نظام المعلومات التسويقية، حيث أن الخطوة الأكثر نجاحاً للوصول الى تحقيق رضا المستخدمين هي أن نجعل منهم شركاء في عملية بناء نظام منذ الوهلة الأولى.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Sabine Bohnké, Moderniser son système d'information, édition Eyrolles, Paris, France, 2010, p 37.

⁽²⁾ Seddiki Abdellah, op-cit, p320.

⁽³⁾ Christian Michon, op-cit, p07.

⁽⁴⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص88.

⁽⁵⁾ Sabine Bohnké ,op-cit, p89.

⁽⁶⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Lévy Mercator Tout le marketing à l'ère digitale, 12eme édition, Dunod, malakoff, france, 2017, p137.

8-التأثير التنظيمي على نظم المعلومات التسويقية: و يظهر ذلك من خلال التأثير التنظيمي الإيجابي لاستخدام نظام المعلومات في المنظمة و الذي يساعد الإدارة التسويقية في زيادة الربحية و تحسينالأداء والخدمات وكذلك زيادة الأداء المالي بالإضافة الى تحقيق تكاليف أقل والتعرف على الفروقات و الإختلافات، وتحديد أسباب الانحرافات كل ذلك قد يؤدي في آخر المطاف الى تحسين الاداء التسويقي.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

المبحث الثاني: الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات التسويقية في المنظمة ومكوناته.

إن قيام المنظمات بتسويق منتجاتها للأسواق المحلية و الدولية أدى إلى زيادة و اتساع الفجوة بينها و بين أسواقها، و هذا ما جعلها تحتاج الى المزيد من البيانات و المعلومات التي تساعد على دراسة و تحليل هذه الأسواق من حيث الحاجات و الرغبات و دوافع الشراء و سلوك المستهلكين فيها، و هنا تظهر الأهمية البالغة و الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات التسويقية و الذي يعتبر الدعامة الأساسية للمنظمة لتوفير تلك البيانات و المعلومات.

المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات التسويقية.

بالإضافة إلى الوظائف التقليدية التي تقوم بتنفيذها نظم المعلومات الإدارية من جمع و تيوب و تحليل و تخزين و استرجاع للبيانات و إستخلاص للمعلومات في شكل تقارير، ملخصات و وثائق أساسية لعملية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، و دعم و مساعدة الوظائف الإدارية كالتخطيط، التوجيه، الرقابة و التنظيم ، و السيطرة على النشاطات و الأعمال يقوم نظام المعلومات التسويقية بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في مختلف عملياتها و أنشطتها. و يتضح الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات التسويقية من خلال أثرها الجوهرية في المجالات و الأنشطة الأساسية التالية:

أولاً- المشاركة في وضع و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال خصائص البساطة، الوضوح و العمق بالإضافة الى الشمولية، و إقران هذه الخصائص مع هذه الرؤية، والعمل على تحقيق أكبر قدر من المشاركة بشكل تفاعلي أثناء عملية وضع و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و بالتالي خلق ميزة تنافسية للمنظمة.⁽¹⁾

ثانياً- المساعدة في عملية صياغة و وضع رسالة المنظمة و يتم ذلك من خلال تبيان مختلف أنواع و الأنشطة الأساسية في المنظمة بالإضافة إلى تقديم البيانات و المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها، و تحليل العوامل التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة مستغلة بذلك الفرص التسويقية.⁽²⁾

ثالثاً- تحديد الأهداف ذات البعد الإستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة و عناصر الضعف للمنظمة و دراسة الفرص و التهديدات الحالية و المرتقبة في البيئة التسويقية كحجم المبيعات مثلا و قياس هذه النتائج مع الموارد المتاحة و الإمكانيات التنظيمية التي تحوزها المنظمة و تجدر الإشارة إلى أن البيانات و المعلومات تعتبر من بين اهم موارد المنظمة و التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية.⁽³⁾

- توفير البيانات و المعلومات ذات القيمة و الموضوعية الكبيرة و ذات جودة عالية للمقارنة بين مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة و الممكنة، و اختيار إستراتيجية الأعمال الأفضل و المناسبة للمنظمة.

- تحقيق الادمج بين مختلف الوظائف التسويقية و مختلف الأنشطة الإدارية في المنظمة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التي تدخل ضمن محددات النشاط الإستراتيجي الموجه من أجل تحقيق الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء المنافسين من مختلف المنظمات التي تنشط في نفس السوق.⁽⁴⁾

(1) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص84.

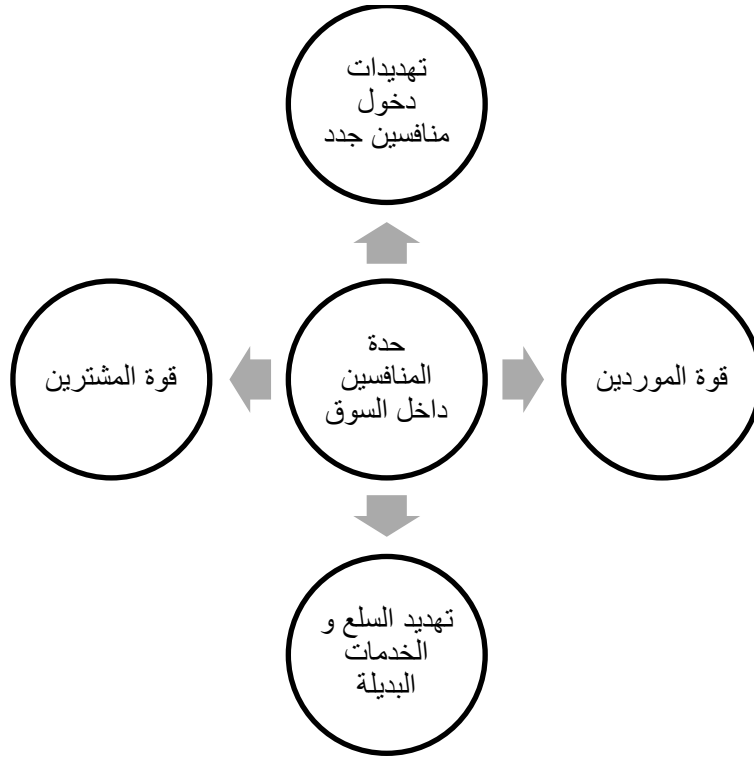
(2) John Wilmshurst, Adrian Mackay, Fundamentals and Practice of Marketing, Fourth Edition, Butterworth Heinemann edition, oxford, 2002, p137.

(3) Rosann Spiro, William Stanton, Gregory Rich Management of a Sales Force, op-cit, p341.

(4) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص81.

كما تعمل نظم المعلومات التسويقية على تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن قوة المنافسة الرئيسية الواردة في نموذج Porter وما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل (1-4): نموذج Porter ونظم المعلومات الإدارية.



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 77.

إن البيانات و المعلومات ذات الجودة المناسبة و لها قيمة مضافة التي تقدمها نظم المعلومات التسويقية يجب أن ترتبط بقوى المنافسة الخمسة التي تناولها نموذج Porter وهي:

أولاً: حدة المنافسة في الصناعة.

تعتبر المنافسة في القطاع الصناعي أساس ومركز القوى التي تؤثر على درجة تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العناصر التي تؤثر في تحديد مستوى شدة المنافسة معدلات تطور في الصناعة لدى المنافسين ومدى اعتمادها على التكنولوجيا التي تعتبر عنصراً محورياً في الصناعة بالإضافة إلى معدلات التطوير في السلع والخدمات و من العناصر المؤثرة في درجة المنافسة أيضاً مدى تميز المنتجات و تنوع تشكيلتها السلعية و المنتجات المرافقة لها.⁽¹⁾

ثانياً: التهديدات الناجمة عن دخول منافسين جدد.

من المتداول أن المنافسين الجدد في القطاع الصناعي يدخلون نطاقات جديدة ورغبة في حيازة الحصة السوقية الأكبر، وفي أغلب الحالات لهم موارد جاهزة للاستثمار أو للاستعمال في مختلف النشاطات التسويقية، كالترويق و الإعلان أو النشاطات المرتبطة

⁽¹⁾ Sébastien Soulez, op-cit, P57.

بالبحوث والتطوير. و لدلالمنافسين الجدد الاستعداد التام لتحمل التكاليف، وكشط السوق من أجل الحصول على زبائن جدد. كما أن دخول منافس الجدد للسوق يعتمد بالدرجة الأولى على الفرص التسويقية الموجودة في البيئة، وقلة الصعوبات، وكذلك على توقعاتهم عن ردود فعل المنافسين الآخرين الفاعلين في السوق.⁽¹⁾

ثالثاً: قدرة المساومة للمشتريين.

يعمل المشتريين دائماً على تخفيض أسعار السلع والخدمات التي يريدون الحصول عليها وشراؤها، و يعملون على رفع نوعيتها و جودتها بشكل مستمر، والعمل على زيادة حالات المنافسة بين الباعين، وممارسة قدر كبير من المساومة بينهم، وتزايد قوة المشتريين إلى أقصى حد في حالة ما إذا كانت لديهم صناعة مكثفة وتمثل حصة سوقية كبيرة في حجم تجهيزات الأعمال بشكل عام و كذلك عندما يتحقق التكامل الخلفي للمشتري. وتنخفض قلة مساومة المشتريين في الحالات التي تكون فيها صناعتهم تنافسية، وعندما يكون التحول إلى السلع البديلة بتكاليف مرتفعة جداً، أو عندما يستطيع المجهزون من تحقيق التكامل الأمامي لدعم صناعتهم.⁽²⁾

رابعاً: قوة المساومة للمجهزين.

تقوم قوة المساومة للمجهزين على مدى قدرتهم الخاصة على تحمل مختلف المخاطر المرتبطة برفع الأسعار أو تخفيض مستوى الجودة للمواد الإنتاجية أو الأجزاء المصنعة أو المنتجات التي يقومون بتجهيزها للعملاء من دون الخوف على حصتهم السوقية والمكانة التي يشغلونها في هيكل الصناعة، كل ذلك ومن دون أن يخسر هؤلاء العملاء. كما أن قوة المساومة للمجهزين تتزايد إذا كان بإمكان المجهزون تحقيق التكامل إما من خلال الشراء أو التحكم على الامتدادات الأمامية لصناعتهم. من جهة أخرى فإن تهديدات المجهزون يمكن أن توازن أو تعوض عنهم إذا تمكن المشتريين من تحقيق تكامل خلفي للصناعة أو أن يسيطروا و يتحكموا في مصادر التجهيز.⁽³⁾

خامساً: تهديدات المنتجات السلع والخدمات البديلة.

إن تحقيق النجاح الاستراتيجي يقوم بصورة جزئية على توفر أو عدم توفر بدائل بنفس النوعية أو أحسن منها وبأقل تكلفة ممكنة لسلع أو خدمات المنظمة، لذلك فإن غاية كل من المنظمة و المشتري تعتمد بشكل مباشرة على أهمية المواد، أو المنتجات الصناعية و إمكانية استبدالها بمواد أو منتجات مغايرة بأسعار مناسبة مع ضمان عملية تدفق هذه المواد و المنتجات البديلة باستمرار من مصادر التجهيز للمنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من المنظمات التي تقوم بتصنيع وتقديم منتجات أو خدمات متشابهة أو بديلة. و بطبيعة الحال ليس لكل المنظمات نفس الأهمية وهي غير متساوية في الحجم والتأثير، حيث يوجد دائماً المنافس الرائد و القوي التي يتمتع بموضع القيادة في السوق. كما إن معرفة استراتيجيات المنظمات المنافسة الكبرى وتحليل عوامل القوة والضعف الموجودة في هذه الاستراتيجيات تمكن إدارات المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم من تخفيض المخاطر وحالات عدم التأكد المرافقة للقرارات الإستراتيجية.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁽²⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, op-cit, P666.

⁽³⁾ Sébastien Soulez, op-cit, P58.

⁽⁴⁾ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

المطلب الثاني : تحديات نظام المعلومات التسويقية.

يوجد العديد من التحديات التي تواجه نظم المعلومات التسويقية في المنظمة و التي نورد أهمها على النحو التالي:
أولاً- المعلومات المهمة و التي لا يمكن إدخالها إلى النظام: حيثأن طبيعة و شكل بعض المعلومات الضرورية لعملية إتخاذ القرارات لا تسمح بإدخالها إلى نظام المعلومات التسويقية وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي مثل الأفكار الخاصة بإنتاج و تصميم وتقديم منتجات جديدة.

ثانياً- المعلومات التي تحتاج إلى سياق خاص لتفسيرها:إن البيانات و المعلومات أحيانا لا تكون على درجة عالية من الأهمية لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها بمعلومات أخرى تفسرها وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتركز إلى حد كبير على وجود سياق و على ما يتوفر لدى مستخدم المعلومات من معرفة بقدر كافو من أمثلة ذلك مستوى و حجم المخزون من المنتجات لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بالبيانات و المعلومات المرتبطة بالكميات المنتجة و حجم الطلب المتوقع عليها.⁽¹⁾

ثالثاً- تقادم البيانات و المعلومات: لا شك أن البيانات و المعلومات ذات القيمة اليوم قد لا تكون لها نفسالقيمة في الغد أو المستقبل القريب فوقيت ظهور البيانات و المعلومات يدل على مدى إمكانية الاعتماد عليها في عملية إتخاذ القرارات فمثلا قيمة رصيد المنظمة في أحد البنوك من الأموال يمثل معلومة ذات قيمة عند لحظة الحصول عليها وبعد ذلك تصبح هذه المعلومة دون فائدة.

رابعاً- التغيرات البيئية و التي تسبب تغير الاحتياجات من البيانات و المعلومات: كنتيجة لديناميكية و تغير البيئة المحيطة بنظم المعلومات التسويقية فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها أموال طائلة وجهود كبيرة خلال دراستها للحصول على نظام معلومات تسويقية معين يخدم احتياجاتها بناءً على حصتها السوقية. إلا انه قديتم إدماجها مع منظمة أخرى أو صدور قوانين و تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها السوقية ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من أموال وجهد مندون جدوى و فائدة نتيجة للتغيرات التي طرأتو قد يؤدي ذلك الى عدم قدرة الإدارة التسويقية بالتنبؤ بما قد يحدث في بيئة المنظمة مستقبلا.⁽²⁾

خامساً- التغير السريع في البيئة التكنولوجية:يعتبر التطور والتغير السريع والملحوظ في تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية من التحديات التي تواجهها نظم المعلومات التسويقية حيث أن هذا التطور المضطرد و السريع يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات التسويقية بعد فتراتزمنية قصيرة من اقتنائها مما يجبر المنظمة إما على تطويرها او تغير نظام المعلومات التسويقية وتحمل ما يترتب عليه من تكاليف مالية أو الإبقاء على النظام الحالي وتوفير التكاليف المترتبة عليه من جهة أخرى.⁽³⁾

سادساً- قلة المستخدمين الفنيين المهرة: أدت قلة المبرمجين و المشغلين والمحللين لأنظمة المعلومات التسويقية ذوي المهارة العالية إلى الزيادة في التكاليف و ارتفاع معدلات الدوران بين العاملين. كما أدت زيادة الطلب على التطبيقات و برمجيات الحاسوب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية المؤهلة والمتخصصة. كما أن التغير المستمر في المتطلبات من العمالة كنتيجة للتطور السريع و المتزايد في تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية و المعلومات و العلاقة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وموارد المنظمات استلزم

⁽¹⁾ زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁽²⁾ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, op-cit, p 81.

⁽³⁾ Dan R Reid, Nada R Sanders, Operations Management, op-cit, p42.

أن تقوم المنظمة بتكوين العاملين و الإداريين و تدريبهم بشكل متكرر ومستمر لكي يسايروا التغيرات المتزايد والسريعة و التي قد ينجم عنها الحاجة لعمالة محددة و تتميز بمواصفات تتطابق و نشاطاتها في ظل هذه التغيرات.⁽¹⁾

سابعاً- الزيادة في التوقعات: يدرك القلة من الأفراد أن هناك جهداً و تكاليف تبذل من أجل الحصول على نظام معلومات تسويقي فعال، وهذا ظهر نتيجة لفعالية استخدام نظم المعلومات التسويقية في العديد من التطبيقات وقد أدى هذا إلى أن متخذي القرارات يتوقعون أنه يمكن تصميم نظام معلومات تسويقي متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة و خلال فترة زمنية قليلة بغض النظر عن حجم المنظمة. و يمكن ذلك ان يؤدي الى حدوث الاحطاء و التفاوت في التنبؤات.⁽²⁾

كما أن هناك تحديات رئيسية تواجه متخذي القرارات عند بناء و استخدام نظم المعلومات التسويقية وهي:

أولاً- التحديات الإستراتيجية للأعمال: إن قوة الأجهزة و البرمجيات تتزايد بسرعة أكبر من قدرة المنظمات في وضعها موضع التنفيذ و استخدامها لتلك التكنولوجيا حيث يتطلب ذلك إعادة و تكرار تصميم المنظمات مما ينتج عنه تغيرات أساسية في تطوير السلوك التنظيمي و اساليب أعمال جديدة و الغاء الهياكل التنظيمية الغير فعالة. و هذا ما يؤدي حتماً إلى التوافق بين نظم المعلومات التسويقية و الخطط و الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.⁽³⁾

ثانياً- تحديات هندسة المعلومات والبنية الأساسية للنظام: هو من بين التحديات التي تدفع المنظمة إلى تطوير معمارية و هندسة المعلومات و البنيات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ذلك من شأنه دعم أهدافها حين تتغير ظروف الأعمال و التكنولوجيا بشكل سريع، مما يستوجب على الإدارة التسويقية توفير التوافق بين تكنولوجيا الحواسيب المختلفة و التطبيقات الخاصة بنظم المعلومات التسويقية لتأمين احتياجات المنظمة من البيانات و المعلومات المختلفة لكل مستوى من المستويات الإداري لها بشكل خاص و احتياجات المنظمة ككل بشكل عام.⁽⁴⁾

ثالثاً- التحديات المرتبطة بالعولمة: في ظل الاتجاه إلى نظام العولمة تعمل كل من نظم المعلومات و الأعمال على تطوير أجهزة و برمجيات عالمية و اتصالات نوعية و تأمين ثقافات متشابهة و إعادة الهياكل و تصميم و معالجة الأعمال عن طريق مختلف دول العالم لتبني نظم المعلومات التسويقية الملائمة و يأتي ذلك كنتيجة لنمو التجارة العالمية و ظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي من خلاله تعمل المنظمات على دعم الإنتاج و البيع الواسع للمنتجات في مختلف أقطار العالم.⁽⁵⁾

رابعاً- تحديات الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية: يمكن تشخيص هذه التحديات من خلال طرح بعض التساؤلات التي من بينها ما يلي: كيف يمكن للمنظمة أن تتوفر على الموارد المالية الكبيرة لاستثمارها في نظم المعلومات التسويقية و كيف يمكن

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 370.

(2) مالكوم ه، ماك دونالد ب، ترجمة صالح محمد الدويش، محمد عبد الله عوض، الخطط التسويقية كيفية إعدادها كيفية تطبيقها، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1992، ص 302.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، 1992، ص 19.

(4) زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(5) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 146.

للإدارة التسويقية أن تؤمن الاستثمارات الخاصة بنظم المعلومات التسويقية و هل بإمكان المنظمة تقييم و مراجعة الاستثمار في نظم المعلومات التسويقية و ما هو معدل العائد المناسب على الاستثمار في مثل هذه النظم.

الواقع التطبيقي يبين أن العديد من المنظمات لا تمتلك القدرة الكافية لمعالجة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات أو الحصول عليها و إقتناؤها. لذلك يتوجب تقييم وتحليل ذلك بالوسائل العلمية الحديثة لأن الاستثمار في نظم المعلومات عموماً و التسويقية على وجه الخصوص في الغالب لا يمكن استرداده في فترات محاسبية قصيرة و يجتوئير طرق أخرى لتقييمه.

خامساً- التحديات المرتبطة بالأخلاق والأمن: بالرغم من فوائد ومزايا نظم المعلومات التسويقية للمنظمة الا أنها قد تكون السبب في حدوث الكثير من المشاكل في كل من الأمن والرقابة و على هذا الأساس يجب للمعلومات أن تكون دقيقة و موضوعية وذات موثوقية كبيرة و آمنة خصوصاً و أنها أساسية للمنظمات في الأعمال اليومية، كما يجب للمنظمات أن تؤمن نظم معلوماتها بجودة عالية بما يتوافق و تحقيق أهدافها. كذلك المدى الذي يجب أن تراقب فيه نظم معلومات الموظفين وماذا علينا القيام به عندما يقرر نظام المعلومات زيادة كفاءة و إنتاجية عناصر الإنتاج مثلاً كل ذلك يتطلب من رجال التسويق أن يدركوا المتطلبات التي ترتبط بالتحديات و إيجاد الحلول المناسبة لها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية.

يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من العناصر نوردتها على النحو التالي يلي:

أولاً- بحوث التسويق: إن بحوث التسويق هي مصدر من مصادر المعلومات التسويقية والتي تصب في النهاية في نظام المعلومات التسويقية، و هي الأداة التي تربط بين المستهلكين، والعملاء، والجمهور برجل التسويق من خلال ما تقدمه من المعلومات التسويقية التي يمكن استخدامها في تحديد وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصل إلى التصرفات التسويقية، وتعديلها، و تقييمها، أو في متابعة أداء الوظائف التسويقية، أو في تحسين و تطوير النشاطات التسويقية و طبيعتها. و بغية تحقيق ذلك تعمل على تحديد البيانات و المعلومات التسويقية المطلوبة، و تدير وتنفذ عملية جمع البيانات و المعلومات، وتحليلها، و إستخلاص النتائج، و ما تعنيه من تطبيقات لمخذي القرار بالمنظمة.⁽²⁾

ومن أهم النقاط التي يوضحها سبق ذكره مايلي:

1- إن هذا التعريف قد قام بتحديد الهدف الرئيسي من نشاط بحوث التسويق بالمنظمات بصورة واضحة، ووفقاً للتعريف الحديث فإن الأهداف الخاصة بنشاط بحوث التسويق تتمثل في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

⁽¹⁾Bruno Martinet, Yves Michel Marti, L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle a l'information, op-cit, p135.

⁽²⁾ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص172.

أ- إكتشاف و تعريف الفرص و العقبات التسويقية التي توجد أمام المنظمة. و مصطلح عقبة هنا لا تعني مجرد معناها الضيق فقط، أي وجود خطأ معين في الممارسات التسويقية للمنظمة، ولكن هذه الكلمة تمتد لتشمل أيضا أي قرار يكون من المطلوب إتخاذه بواسطة مدير التسويق بالمنظمة و يمثل تحداً⁽¹⁾.

ب- التوصل إلى بعض النشاطات الإستراتيجية أو التكتيكية التسويقية وكذلك القيام بتعديل بعض النشاطات وفقا للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، كما تقوم بتقييم بعض النشاطات التسويقية للمنظمة والتعرف على ما إذا كانت هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها من عدم ذلك.

ج- تحسين الفهم للنشاط التسويقي والدور الهام الذي يلعبه في المنظمات، وزيادة المهارات التسويقية لدى المسوقين والقوة البيعية في المنظمات وزيادة إلمامهم بأبعاد ومحتوى هذا النشاط.⁽²⁾

2- أوضح التعريف أن وظيفة بحوث التسويق هي الوظيفة التي تؤدي إلى ربط المنظمة بكل من المستهلكين، والمشتريين، أو حتى الجمهور العام للمنظمات. ويتحقق هذا من خلال ما تتضمنه البحوث من معلومات عن هذه الأطراف.⁽³⁾

3- أظهر التعريف أن وظيفة البحوث التسويقية هي التي تحدد نوع، وحجم المعلومات التسويقية المطلوبة، وفقا للغرض الأساسي الذي سوف تستخدم فيه هذه المعلومات. ويعني ذلك الأمر أن اختلاف مجال استخدام المعلومات التسويقية لا بد وأن يؤدي بالضرورة إلى اختلاف حجم ونوع المعلومات التسويقية المطلوب الحصول عليها من وراء البحث.⁽⁴⁾

4- يبين التعريف المهام الأساسية لنشاط البحوث التسويقية في المنظمات وهي:

أ- تحديد ماهية المعلومات التسويقية المطلوبة.

ب- تصميم طريقة جمع هذه المعلومات التسويقية.

ج- الإشراف على عملية جمع البيانات و المعلومات من الميدان وإدارتها.

د- القيام بتحليل هذه البيانات و المعلومات والتوصل إلى النتائج.

هـ- توصيل النتائج وشرح كيفية الاستفادة منها لمتخذي القرارات بالمنظمة.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن بحوث التسويق تتسم بكل من النظامية و الموضوعية، فالنظامية في البحوث تعني أن هناك ضرورة لتخطيط كل خطوات البحث، والالتزام بها عند التنفيذ. فعادة ما تبدأ البحوث بجملة واحدة ومحددة عن المشكلة أو

⁽¹⁾ إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص218.

⁽²⁾ Rosann L Spiro, Rich A Bowling, op-cit, p235.

⁽³⁾ رائف توفيق، ناجي معلا، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص95.

⁽⁴⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص91.

الظاهرة موضع البحث، كما أن البحث الجيد لا بد وأن يحدد فيه ما هي المعلومات التسويقية المطلوب الحصول عليها من وراءه، وفيما تستخدم هذه المعلومات التسويقية، وما هي طريقة الحصول على هذه البيانات، وما هي الأساليب و الأدوات الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل البيانات بعد القيام بجمعها.⁽¹⁾

وإذا كانت النظامية تتمثل في إتباع الباحث لخطوات محددة عند قيامه بالبحث والتي تعرف باسم خطوات البحث العلمي، فإن القواعد المرتبطة بمنهج البحث العلمي والتي يتبعها الباحث أثناء تنفيذه لهذه الخطوات هي التي توفر عنصر الموضوعية في البحوث التسويقية. فالبحث الذي يحاول فيه الباحث إثبات صحة رأيه أو إثبات صحة آراء مسبقة هو مضيعة للوقت وللموارد. و إذا قام الباحث بتطوير البحوث التسويقية لكي يصل إلى نتيجة ، أو ترغبها إدارة المنظمة فإن الأمر لا يقتصر على افتقار هذه البحوث للموضوعية، ولكنه يمتد ليشمل جوانب غير أخلاقية في البحوث. فالباحث الذي يوجه البحث خدمة لأغراضه أو أغراض الآخرين هو باحث لا يتحلى بأخلاقيات مهنة البحوث التسويقية.

وتعتبر النتائج التي تأتي بها هذه البحوث هي الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات التسويقية التي يتم اتخاذها في منظمات الأعمال، وكذلك في صياغة الاستراتيجيات التسويقية المختلفة، ومن هنا يجب أن تتمتع هذه النتائج بمستوى عالي من الصحة و الدقة وإلا تعرضت المنظمة لعواقب قد لا يحمد عقباه. ومن أجل توفير هذا المستوى من الصحة و الدقة في نتائج البحوث التسويقية يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الموضوعية في كل خطوة من خطوات البحث و كل مرحلة من مراحلها.

فالجهل بالظاهرة التسويقية خطورته أقل من معرفة محددات هذه الظاهرة بشكل خاطئ. ويعود ذلك إلى حقيقة أساسية وهي أن عدم الإلمام بالظاهرة محل اتخاذ القرار لا يترتب عليه أي تصرفات أو سلوك، أما أن نعتقد بأننا نلم بشكنا جيد، وفي حقيقة الأمر لدينا عنها معلومات غير صحيحة وخاطئة هو الذي يقودنا إلى اتخاذ القرارات التسويقية غير الصائبة والقيام بالتصرفات غير الرشيدة والتي سرعان ما نكتشف أنها غير صحيحة نتيجة لاعتمادنا على بيانات و معلومات خاطئة. و المقصود بالموضوعية هو أن يعلم الباحث أن دوره هو الوصول إلى النتائج بعيدا عن تأثير شخصه ومعتقداته و توجهاته الشخصية . فالباحث الذي يتصف بالموضوعية هو الذي لا يسعى إلى إثبات وجهة نظره الشخصية عن طريق البحوث. وما يخالف الموضوعية هو التحيز والذي إذا دخل من شأنه التأثير في البحث و في نتائجه بشكل سلبي و يجعل منه ذو قيمة أقل.⁽²⁾

ثانياً- نظم التقارير الداخلية: تعتبر نظم التقارير الداخلية للمنظمة من المكونات المهمة لنظم المعلومات التسويقية، و يأتي في مقدمتها التقارير المحاسبية والمالية التي يستعملها متخذو القرارات التسويقية في العمل على تطوير أداء النشاطات التسويقية للمنظمة. ومثل هذه التقارير يوفر العديد من البيانات و المعلومات الهامة، مثل البيانات و المعلومات الخاصة بحجم المبيعات اليومية، الأسبوعية و الشهرية أو الخاصة بفترات زمنية محددة، و حجم المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية، أو موزعة حسب العلامات و المنتجات المختلفة، أو أن تكون موزعة حسب رجال بيع المنظمة... الخ. بالإضافة إلى ذلك تحتوي هذه التقارير على البيانات و

⁽¹⁾ Sebastien Soulez, op-cit, p79.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص220.

المعلومات التي تتعلق بحجم و كمية المخزون للسلعي من مختلف العلامات وكمية المبيعات لكل منها. كما توفر السجلات والتقارير الداخلية للمنظمة مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالطلبات المقدمة من قبل العملاء والموزعين والأنواع المختلفة من المنتجات التي انخفض مخزونها أو نفذت من المخازن ومعدلات و نسب الطلب عليها خلال فترات زمنية مختلفة.⁽¹⁾

و تجدر الإشارة إلى أن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمبيعات للمناطق المختلفة والمستهلكين والمنتجات تعتبر ذات أهمية كبيرة لرجال التسويق سواء عند تحليل و تقييم أداء تلك المناطق أو المنتجات أو عند صياغة الخطط و البرامج التسويقية المختلفة لتحقيق الأهداف التسويقية. وما يمكن ملاحظته هو أن هذه البيانات و المعلومات وفقا للأسس السابقة الذكر يمكن أن تتضمن مدى و مستوى ربحية المنطقة أو المستهلك أو المنتج وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار كافة التكاليف المقرونة بتحقيق تلك المبيعات. فالمنظمات في حاجة ملحة إلى هذه البيانات المختلفة بشكل فوري ودقيق في نفس الوقت. فمن وجهة نظر المنظمة فان توفر هذه البيانات والمعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين قد يساعد على رفع فعالية الأداء التسويقي وبشكل خاص القدرة على خدمة الأسواق. ومن جهة أخرى فإن المستهلكين يفضلون تلك المنظمات التي تكون قادرة على تسليم الطلبات في الزمن مناسب. ولا شك أن نظام المعلومات التسويقية يساعد على تحقيق الدقة و الموضوعية والسرعة ليس فقط في علاقة المنظمة بزبائنهم ولكن بالقدر نفسه من أجل تحقيق الانسياب اللازم للبيانات وللمعلومات بين مختلف الإدارات في المنظمة وتساعد في تطوير عملية التخطيط للنشاطات التسويقية. ويتم ذلك من خلال نظام معلومات تسويقي جيد الذي يستطيع توفير مثل هذه البيانات و المعلومات بشكل جيد و يجعل منها سهلة الفهم من قبل من يستعملها.⁽²⁾

ثالثاً- نظم الاستخبارات التسويقية: يعرف كوتلر Kotler أنظمة الاستخبارات التسويقية على أنها: "مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي".⁽³⁾ و من بين الأمثلة عن هذه المصادر تلك الرسائل التي توجهها المنظمة إلى الزبائن بعد قيامهم بعملية الشراء لمنتجاتها و التي تطلب فيها منهم بأن يقوموا بالإدلاء بآرائهم عن السلع و الخدمات بناء على الاستهلاك الفعلي لها. وتساعد هذه البيانات و المعلومات القيام بتعديل المنتجات الحالية من سلع و خدمات تبعاً لآراء المستهلكين.⁽⁴⁾

كما يمكن تعريف نظم الاستخبارات التسويقية على أنها "مجموعة متناسقة و منظمة من الإجراءات المتكاملة فيما بينها و التي صممت في كل أرجاء المنظمة التي تهدف إلى خلق و تقويم وتوزيع البيانات و المعلومات التسويقية".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Philip Kotler , Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing et Management, 15eme édition, Edition Pearson, Montreuil, France, 2016, p76.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص92.

⁽³⁾ Philip kotler, Bernard Dubois, Marketing et Management, 11ème Edition Dunop, Paris, 2003, p199.

⁽⁴⁾ محسن أحمد الخضيري، الإستخبارات التسويقية، إتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص27.

⁽⁵⁾ خالد قاشي، نظام الاستخبارات التسويقية و إتخاذ القرارات التسويقية بالمؤسسة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 04، جامعة الأغواط، ماي 2013، ص126.

كذلك يعتبر رجال البيع العاملين في المنظمة مصدرا من مصادر الاستخبارات التسويقية، فتقارير رجال البيع التي تنقل إلى إدارة التسويق تعبر عن مختلف التغيرات التي تحدث في السوق، وفي مختلف تصرفات و سلوك المنافسين و من أمثلت ذلك التغيرات التي تطرأ على أسعارهم، أو تقديمهم لمنتج جديد أو تعديلها للمنتجات الموجودة السوق.

كذلك تعتبر بعض الصحف والمجلات المتخصصة في التسويق مثلا أو المجالات الخاصة بالمواضيع الاقتصادية و التجارية أو الإدارة التسويق والمبيعات، أو غيرها تعتبر من المصادر المهمة للاستخبارات التسويقية. فمثل هذه المصادر توفر بعض البيانات و المعلومات ذات قيمة لمتخذي القرارات التسويقية في المنظمات كذلك المتعلقة بالحالة الاقتصادية العامة، وظروف المنافسة وبعض المجالات الخاصة بالبيئة بالإضافة الى تلك المتعلقة بالقوانين و التشريعات العامة و ذات الصلة بنشاط المنظمة.⁽¹⁾

وكما يمكن القول أن الهيئات و الوكالات المتخصصة في المجال التسويقي مثل الغرف و الوكالات التجارية، والمؤسسات التجارية الخاصة بالتصدير و الاستيراد تعد أيضا مصدرا هاما من مصادر نظم الاستخبارات التسويقية. فمثل هذه الوكالات و المؤسسات توفر كما من البيانات و المعلومات المهمة للمنظمة من منظور تسويقي مثل حجم و كمية الاستهلاك من المنتجات المختلفة المحلية و المستوردة، وحجم الاستيراد من السلع، كذلك فإن وكالات الترويج و الإعلان تقدم بيانات و معلومات هامة عن المستهلكين و خصائصهم و تقدم العديد من المعلومات التسويقية.⁽²⁾

رابعاً- نظم التحليل التسويقي: لقد أدى ظهور الحاسبات الإلكترونية وتطورها باستمرار إلى حدوث ثورة كبيرة في مجال تحليل البيانات التسويقية و معالجتها. ويعتمد في استخدام نظم التحليلي التسويقي العديد من النماذج والأدوات الإحصائية بغية تحليل العلاقة و الارتباط بين مختلف المتغيرات التسويقية، أو للتنبؤ ببعض الظواهر التسويقية كالمبيعات المتوقعة، هذا بالإضافة إلى تشغيل و تحليل البيانات التسويقية تحليلا دقيقا و تقدم هذه التحليلات معلومات ذات أهمية لمتخذي القرارات التسويقية كذلك التي تتعلق بنسب التكاليف الثابتة و المتغيرة، وحجم المبيعات، وكميات المنتجات في المخزون و ما الى ذلك. وإلى جانب النماذج الإحصائية يستخدم نظام التحليلات التسويقية نظم دعم القرارات والتي تطرقنا إليها من قبل.⁽³⁾

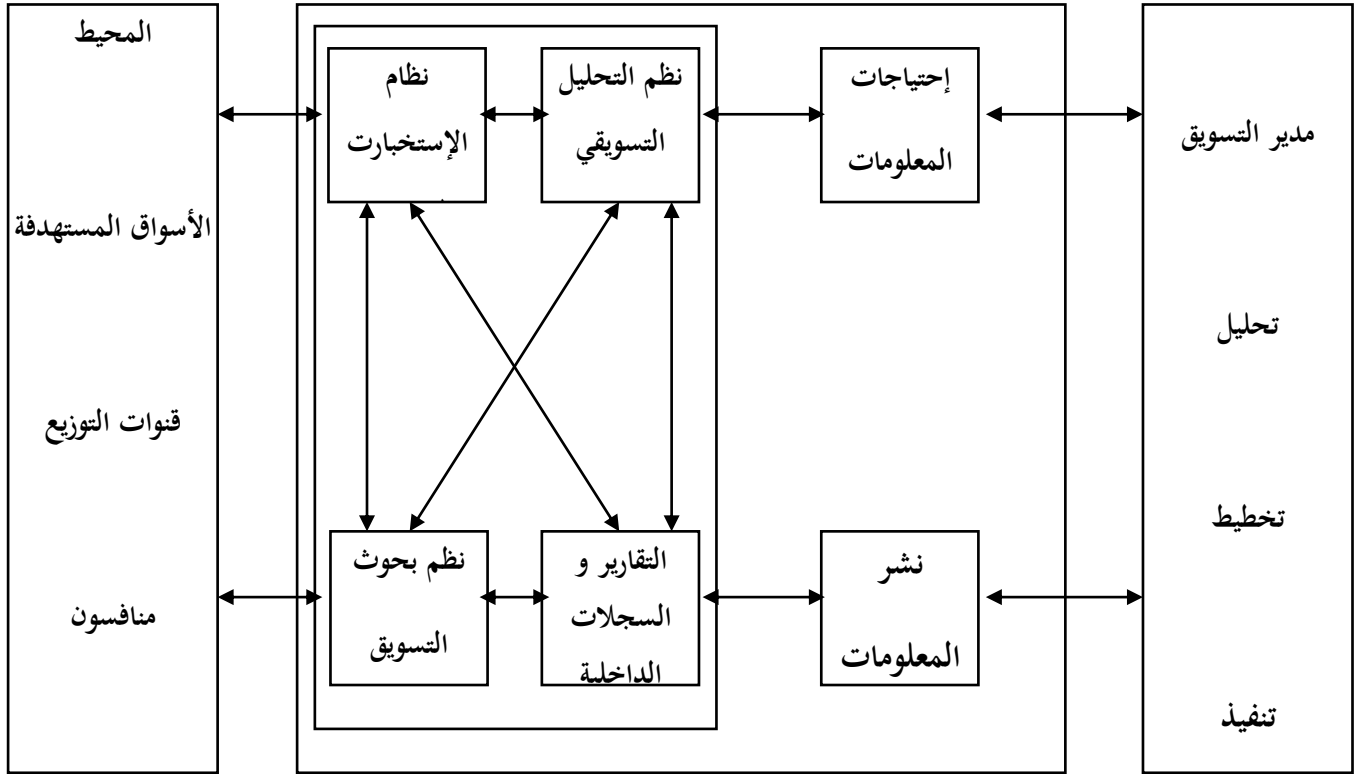
و يمكن تبيان مكونات نظام المعلومات التسويقية من خلال الشكل الموالي.

⁽¹⁾ إبراهيم أحمد محمد، دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2015، ص59.

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص171.

⁽³⁾ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, op-cit, p77.

الشكل رقم (4-2): مكونات نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص174.

وفقا لما سبق ذكره تجدر الإشارة الى أن نظم المعلومات التسويقية ما هي إلا أداة لتزويد متخذي القرارات التسويقية بالبيانات و المعلومات التسويقية بصورة منتظمة و مستمرة. ومن أجل إنجاح هذا النظام في أداء وظيفته فيجب أن تصل البيانات و المعلومات إلى الإدارة التسويقية في الزمن المناسب، و أن تكون في الشكل و القالب المناسبين و الذي يمكن إستيعابه ببساطة، ومن ثم يمكن الإرتكاز عليها بالفعل في اتخاذ القرارات التسويقية، أو في صياغة و وضع الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة.

المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية.

تعمل المنظمة في محيط يتميز بالتغير المستمر و عدم الثبات في كل جوانبه وهذا كنتيجة لتفاعل الكثير من المتغيرات والعوامل في البيئة الداخلية لها و الخارجية كذلك، فلقد أصبحت التحديات والفرص التسويقية هي الدعامة الأساسية في صياغة و رسم معالم مستقبل المنظمة التسويقي في ظل السلوك المتباين للمتغيرات البيئية التي تنشط فيها.

المطلب الأول: البيئة التسويقية كمصدر أساسي للبيانات.

أولاً- تعريف البيئة التسويقية: إن إدارة التسويق لا تعمل في فراغ داخل المنظمة فالواقع التطبيقي يبين أنه هناك العديد من العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في قراراتها الخاصة بالخطط والسياسات والبرامج التسويقية وتنفيذها والتي تساعدنا إذا ما تم أخذها بالحسبان، و تتكون البيئة التسويقية للمنظمة من مجموعتين رئيسيتين من العوامل التي تؤثر على قدرتها في خدمة عملائها وهي عوامل البيئة الداخلية و عوامل البيئة الخارجية وتتميز هذه العوامل بنوعيتها الداخلية والخارجية بعدم الثبات والتغير المستمر و الدائم والذي من شأنه أن يخلق فرصا تسويقية أو تحديات بالنسبة للمنظمة.⁽¹⁾

البعض من هذه العوامل داخلية تنبع من داخل المنظمة نفسها والبعض الآخر منها عوامل خارجية تعود إلى البيئة المحيطة بها، هذه العوامل بنوعيتها الداخلية و الخارجية يصطلح عليها مصطلح البيئة التسويقية و يمكن اعتبارها مصادر للبيانات والمعلومات وهي على النحو التالي:

أولاً: البيئة الداخلية للمنظمة

و تتمثل في الإدارة التسويقية للمنظمة بالإضافة لباقي الإدارات الأخرى و الموارد المالية و المادية المتاحة لها و المستخدمين، بالإضافة للكفاءات البشرية فيها ومستوى ممارستها للنشاطات الموكلة لها و البنية التنظيمية للمؤسسة وأهدافها، و كذلك نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. هذه العناصر يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها من خلال التعاون الوثيق بين إدارة التسويق مع باقي الإدارات الأخرى ذات الصلة بها في المنظمة فعلى إدارة التسويق أن تأخذ بالحسبان اهتمامات الإدارات الأخرى وهذه الأخيرة بدورها تمد إدارة التسويق بالمعلومات لتكون على دراية تامة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف.⁽²⁾

فالإدارة التسويقية يجب عليها أثناء إعدادها للبرامج، السياسات والخطط التسويقية أن تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الإدارات و الوظائف الأخرى في المنظمة كالإدارة العليا، والإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، و إدارة المواد البشرية... الخ و التي تمثل مجموعها البيئة الداخلية للمنظمة. فالإدارة العليا يصب اهتمامها بمسألة وضع السياسات و الإستراتيجيات وتحديد أهدافها على المدى القريب و المدى البعيد، والإدارة المالية تهتم بتوفير الموارد المالية الضرورية لتنفيذ الخطط و البرامج لإدارة التسويق و باقي الإدارات الأخرى، أما إدارة الإنتاج فهي تهتم بمسألة تطوير و تصميم المنتجات من حيث مكوناتها وشكلها وأساليب الإنتاج المناسبة و العدد المطلوب من الكميات المنتجة من المنتجات، وإدارة التمويل تهتم بتأمين كل ما نحتاجه من مواد بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر الملائم وفي الوقت المناسب ومن مصادر التوريد الملائمة لتضمن استمرارية النشاطات الإنتاجية، وتقدم كل هذه البيانات و المعلومات لإدارة التسويق لتكون على علم تام بمدى قدرتها على مواجهة المنافسة و تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.⁽³⁾

⁽¹⁾ قاتلة اليمين، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحولات المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيبر بسكرة، العدد 40، 2015، ص488.

⁽²⁾ Sébastien soulez, op-cit, p29.

⁽³⁾ Sabine Bohnké, op-cit, p19.

من هنا يمكن القول أن البيئة التسويقية الداخلية تمثل مجموعة من مصادر البيانات و المعلومات التي تصف النشاطات المختلفة التي تزاوّل في المنظمة بما في ذلك مختلف الوظائف و الطاقات المادية و البشرية المتاحة لتلك الوظائف سواءً تعلق الأمر بطاقة الأجهزة و المعدات المتاحة لها أو كفاءة العاملين أو حجم الموارد المالية وأهداف المنظمة و يتم توفير هذه البيانات و المعلومات عن طريق قواعد البيانات المتصلة بمختلف نظم المعلومات الوظيفية الأخرى في المنظمة و التي لها علاقة مباشرة بنظم المعلومات التسويقية.⁽¹⁾

ثانياً: العوامل البيئية الخارجية للمنظمة: هذه العوامل تنبع من المحيط الخارجي للمنظمة ولا يمكن التحكم بها ولا السيطرة عليها نوردتها كما يلي:

1- عناصر البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة: هذه العوامل و على الرغم من أنها خارجية إلا أنها ذات تأثير مباشر على المنظمة بحد ذاتها، و تعتبر قطعة من نظامها التسويقي و ستطرق إلى هذه العوامل مبينين أثرها على النشاطات و الوظائف الذي تمارسها إدارة التسويق في المنظمة كما يلي:

أ- الزبائن: يجب على المنظمة من خلال إدارتها التسويقية أن تقوم بإجراء دراسة لأسواقها بشكل دقيق و من جميع جوانبها، و في مقدمتها الزبائن من حيث تحديد الحاجات و الرغبات الخاصة بمبداً بالإضافة إلى خصائصهم الديموغرافية و السلوكية لما لذلك من أثر بالغ و ملموس في إنجاح الخطط و البرامج التسويقية و الإنتاجية و الواقع التطبيقي يبين، أن هناك العديد من المنظمات التي تسوق منتجاتها لحمسة أنواع من الزبائن أو أسواق العملاء نوردتها كما يلي:

- سوق المستهلكين: و يتكون من المستهلكين الأفراد والأسر الذين يقومون باقتناء السلع و الخدمات بغية الاستخدام الشخصي أو الاستهلاك النهائي لها.

- سوق المنتجين: يضم سوق المنتجين المنظمات التي تعمل على شراء السلع و الخدمات من أجل استخدامها في عملياتها الإنتاجية أو عبارة أخرى يتم استهلاكها من أجل إنتاج منتجات أخرى.

- سوق الوسطاء: و تمثل سوق الوسطاء في مجموع المنظمات و المؤسسات التي تقوم بعملية شراء السلع و الخدمات بغية إعادة بيعها مرة أخرى و ذلك من أجل تحقيق الأرباح.

- سوق المنظمات والهيئات الحكومية: و يمثل هذا الشكل من أشكال السوق في المنظمات الحكومية و الهيئات التي تشتري السلع و الخدمات بهدف استخدامها في مختلف مجالات الخدمات العمومية أو لتقديمها للمنظمات و الأفراد الذين هم في حاجة إليها.

- السوق الدولية: تتمثل السوق الدولية في المستهلكين و المنتجين و الباعة و الوسطاء و الهيئات الحكومية في بلدان أخرى أو بالأحرى خارج حدود الوطن.⁽²⁾

ب- الموردون: و يمثل الموردون المنظمات و الهيئات و الأفراد الذين يوردون للمنظمة كل ما هو ضروري من المواد اللازمة لوظائفها الإنتاجية مثل المواد الخام و الأولية، و الأجهزة و الآلات، و قطع الغيار و المعدات، و مواد التشغيل و الصيانة كالزيوت و الوقود. فلكي تتمكن المنظمة من إنتاج السلع و الخدمات هي تحتاج إلى اليد العاملة و المواد المختلفة للإنتاج، و غير ذلك من العناصر الضرورية لتأمين إستمرارية الإنتاج فيها.

⁽¹⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000،

⁽²⁾ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, op-cit, p81.

كما أن التغيرات التي قد تطرأ على الموردين لها أثر كبير وحلي على النشاطات التي تمارسها إدارتي التسويق والإنتاج في المنظمة. وعلى هذا الأساس يجب على القائمين بالإدارة التسويقية أن يراقبوا بشكل دقيق وبصورة دائمة التغيرات التي قد تطرأ على أسعار المواد الأولية التي يتم توفيرها من قبل الموردين ومستوى جودتها. فالواقع التطبيقي يبين إن الارتفاع في أسعار المواد الأولية ينتج عنه زيادة مؤكدة في أسعار السلع التي تنتجها المنظمة و العكس صحيح، كما أن أي زيادة في مستوى جودة المواد الأولية ينتج عنه ارتفاع مستوى جودة السلع المنتجة و العكس صحيح، بالإضافة الى أن النقص او الندرة في بعض المواد بسبب تأخير وصولها قد يترتب عليه خلل و تفاوت إنتاجي قد يؤثر على قدرة المنظمة في تنفيذ الطلبيات و التزاماته اتجاه زبائنها.⁽¹⁾

و بناء على ذلك يتوجب على المنظمة أن تجري دراسة جدية ومتكاملة الجوانب عن الموردين من أجل أن تضمن توفير ما تحتاجه من مواد و معدات و تجهيزات مختلفة بالكمية والنوعية المطلوبتين وبالأسعار المناسبة وفي الزمن الملائم.

ج- الوسطاء التسويقيون: يمثل الوسطاء التسويقيون في مجموعة المنظمات التي تساعد المؤسسة في النقل المادي وتوزيع وبيع منتجاتها للمستهلكين، و هذه المنظمات يمكن تقسيمها وفقا لما يلي:

- الوسطاء التجاري: ويمثلون في المنظمات والأفراد الذين يدعمون الشركة في إيجاد العملاء و الوصول اليهم أو يقومون بعمليات البيع لهم. يبين الواقع أن اعتماد المنظمات المنتجة على الوسطاء التجاري و الحاجة إليهم تكمن في اعتبارهم منظمات لها القدرة على توفير السلع و الخدمات للزبائن في المكان والزمان المناسبين، وتجعل خطوات شراؤها و اقتناؤها سهل و بأقل تكاليف ممكنة مقارنة مع ما يمكن للمنظمة المنتجة إنجازها من دون الاعتماد عليهم، وذلك من خلال قيام هؤلاء الوسطاء بتخزين المنتجات في المناطق التي يتواجد فيها المستهلكين لضمان توفيرها في زمن الحاجة إليها أولا، و ثانيا من خلال قيامهم بوظيفتي التفاوض والبيع الأساسيتين لنقل ملكية السلع وحق الحصول عليها و استعمالها من قبل العملاء.⁽²⁾

وإذا قررت المنظمة المنتجة أن تقوم بالنشاطات و الوظائف التي يقوم بها الوسطاء التجاري، فإن ذلك يتطلب موارد بشرية و مبالغ مالية كبيرة و التي قد تعجز عن توفيرها لبناء مستودعات التخزين ونقاط بيع منتشرة في مناطق مختلفة و مدن مختلفة حيث يتواجد المستهلكين، وتتطلب عدد كبير من الأفراد و الموظفين الذين يعملون فيها. و بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول أنه من الأفضل أن تبحث المنظمة عن الوسطاء التجاري الذين يتمتعون بسمعة جيدة في السوق ليقوموا بإنجاز هذه الوظائف التسويقية المذكورة أعلاه وغيرها من الأنشطة الأخرى نيابة عنها.

- الشركات المتخصصة بتنظيم حركة المنتجات: وهي الشركات المنظمات التي تساعد المنظمة المنتجة في وظيفتي تخزين و نقل المنتجات و تنقسم هذه الشركات نوعين هما:

✓ شركات التخزين: وهي الشركات التي تقوم بتخزين منتجات المنظمة و ذلك من خلال توفير وتهيئة المستودعات والمخازن اللازمة للحفاظ على منتجات الشركة المنتجة حين ظهور الحاجة إليها و يمكن ذلك من تحقيق المنفعة الزمنية.⁽³⁾

✓ شركات النقل: وهي الشركات التي تساعد المنظمة المنتجة في نقل منتجاتها الى المناطق او الجهات التي يوجد فيها الطلب على منتجاتها و يتوافق ذلك و تحقيق النفعة المكانية. و يتم ذلك من خلال مختلف وسائل النقل المتداولة، وتمثل هذه الشركات في

⁽¹⁾ زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونه، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص76.

⁽²⁾ Remi Van Dick, marketing opérationnel, onze étapes clés pour réussir, édition chihab, Alger, 1996, p32.

⁽³⁾ Fabrice Mocellin, Gestion des Stocks et des magasins, Dunod édition, paris, 2011, p06.

شركات النقل البري بمختلف أنواعها، وشركات النقل البحري، وشركات النقل عن طريق الخطوط الجوية... الخ. ويجب الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب على المنظمة المنتجة أن تأخذها بعين الحسبان أثناء الاختيار بين شركات النقل والتخزين وهي التكاليف، والتغطية الجغرافية، عامل السلامة و الأمن... الخ.⁽¹⁾

د- وكالات تقديم الخدمات التسويقية: وتمثلي وكالات البحوث التسويقية، ووكالات الإعلان والدعاية، وشركات الاستشارات التسويقية التي تساعد الشركة المنتجة في اختيار أسواقها المستهدفة وتصريف منتجاتها. ويتوجب على الشركة المنتجة أن تقر بعد قيامها بالدراسة الحقيقية لإمكاناتها المادية والبشرية بصورة عامة ومستوى مهارة وكفاءة الأفراد العاملين في جهازها التسويقي بصورة خاصة، فيما إذا كانت ستعتمد على إمكاناتها الذاتية في إنجاز وظائف التسويق أو تعتمد جزئياً أم كلياً على الخدمات التي تقدمها وكالات تقديم الخدمات التسويقية لقاء مبالغ مالية محددة لإنجازها، وفي حال اعتمادها على الخدمات المقدمة من قبل هذه الوكالات، يتوجب عليها أن تجري تقويماً بصورة دورية لنشاط كل منها لكي تختار منها ما يلائمها في ضوء إمكانات وقدرات كل وكالة على تقديم الخدمات بالكمية و الجودة المطلوبتين وبالتكلفة المالية المناسبة.⁽²⁾

هـ- المنافسون: هناك نوعين من المنافسة فالأولى هي المنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع، وتمثل تلك الموارد في الموارد البشرية، والمصادر المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالمواد الخام والأولية، والمنافسة المباشرة هي تلك المنافسة التي تكون بين المنظمات التي تقوم بتقديم نفس المنتجات أو الخدمات. وما يهم المنظمات بصورة أكبر هي تلك المنافسة المباشرة. وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر، فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها قوية وشديدة، وهناك قطاعات صناعية أخرى تكون المنافسة فيها محدودة. كل شركة تواجه عدد كبير من المنافسين، والمفهوم التسويقي يقول حتى تنجح الشركة في السوق يجب أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين. لذلك على الشركة أن تتعرف على الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، أسعارهم، جودة منتجاتهم والأسواق التي يعملون فيها.⁽³⁾

و- الجمعيات والمنظمات: مثل جمعيات حماية المستهلك، جمعيات المحافظة على البيئة وغيرها، فقد تواجه الشركة تحديات قوية من قبل هذه المنظمات والجمعيات التي أنشئت من أجل الدفاع عن المستهلك و جمعيات حماية البيئة الطبيعية.⁽⁴⁾

ز- الجماهير الخارجية: لا شك أن للمنظمات اهتمام كبير بمواقف و آراء الجماهير تجاهها وتجاه ما تقدمه للسوق من منتجاتها، والصورة الذهنية لدى جماهير المنظمة عنها هي ذات أثر كبير على تفضيلهم لهذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك تتجه هذه الأخيرة إلى المشاركة في مختلف النشاطات الاجتماعية والأعمال الخيرية والاهتمام بشكاوي جماهيرها.⁽⁵⁾

ح- الهيئات المالية ومؤسسات التأمين: وتمثل في البنوك، وهيئات الإقراض المالي، وشركات التأمين وغيرها من المنظمات التي تدعم المنظمة في عملية التمويل لنشاطاتها وتعوضها جراء بعض الأخطار كشركات التأمين، و الواقع التطبيقي بين أنغلبية المنظمات تعتمد بدرجة كبيرة على الهيئات المالية والإقراض لتمويل المعاملات و الصفقات التي تقوم بها، وبما أن حجم الأموال المقترضة يؤثر بشكل كبير في أداء النشاط التسويقي للمنظمة، فإن ذلك يدفع هذه الأخيرة إلى إقامة علاقات جيدة وقوية مبنية على الثقة مع الهيئات المالية و شركات التأمين.⁽⁶⁾

(1) محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص30.

(2) طه طارق، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص191.

(3) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص42.

(4) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص17.

(5) محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص34.

(6) طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص191.

2- البيئة الخارجية الكلية: تتكون البيئة الخارجية الكلية للمنظمة من مجموعة من العوامل و التي لا يمكن التحكم فيها، وتنبع من محيطها الخارجي و التي نوردتها على النحو التالي:

أ- البيئة الديموغرافية: وتشمل جميع المتغيرات المتعلقة بالسكان من حيث الحجم، الكثافة السكانية، التوزيع السكاني، بالإضافة الى مستويات الأعمار و الجنس...إلخ. وتمثل البيئة الديموغرافية أكبر اهتمامات الإدارة التسويقية لأنها ترتبط بالأفراد الذين يشكلون السوق المستهدفة بالنسبة للمنظمة.⁽¹⁾ كما إن التغير في الخصائص الديموغرافية للأفراد في المجتمعات يؤثر بشكل واضح على نمط حياة الأفراد وسلوكهم، فهذه التغيرات قد تؤدي إلى تحولات عديدة في سبل حياتهم وبشكل خاص في أنماطهم الاستهلاكية للسلع و الخدمات مثل السيارات، المنتجات من الأحذية و الملابس، الشقق و المساكن، السفر و الرحلات، خدمات الهاتف و الأنترنت، التدريس و الخدمات الطبية و غيرها.

ب- البيئة الاقتصادية: تتكون البيئة الاقتصادية من مختلف العناصر التي تؤثر على القدرة الشرائية للإفراد و سلوك الإنفاق لديهم، و تتركز القدرة الشرائية للمستهلكين على الدخل الحالي، مستويات السعر للمنتجات، مستويات الادخار، وبالتالي من الضروري على الإدارة التسويقية إدراك الاتجاهات و التغيرات التي قد تطرأ على الدخل و التغيرات المحتملة في أنماط الإنفاق للمستهلك جراء التغيرات المحتملة في الأسعار.⁽²⁾

- التغيرات في الدخل: يؤدي الارتفاع في معدلات التضخم و زيادة مستويات البطالة بالإضافة لارتفاع معدلات الضرائب إلى التديني في دخول الأفراد الموجهة للإنفاق، أو بصورة أخرى انخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين. هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير على السلوك الاستهلاكي للأفراد في المجتمعات مثل السلوك الشرائي للألبسة و منتجات الموضة، الأثاث المنزلي و السيارات و الأدوات الكهرومنزلية. كما يؤدي ذلك في أغلب الحالات إلى قيام الكثير من المنظمات إلى الاعتماد على أساليب التخفيضات في الأسعار لمنتجاتها بغية رفع المبيعات و التي جاء إنخفاضها جراء التغيرات في دخول الأفراد.

- تغير أنماط الإنفاق للمستهلكين: يتأثر النمط الاستهلاكي للأفراد بشكل كبير بحجم الدخل، و على هذا الأساس يمكن القول أنه توجد علاقة بين مستويات الدخل و الإنفاق على المنتجات من السلع و الخدمات، فكلما زادت مستويات الدخل تزداد مقابل ذلك معدلات الإنفاق والعكس من ذلك صحيح.

ج- عوامل البيئة الطبيعية: تتمثل البيئة الطبيعية في مختلف الموارد الطبيعية التي تحتاجها المنظمة كمدخلات لعملياتها الإنتاجية. و لقد بدأ اهتمام المنظمات في العالم بالبيئة الطبيعية خلال ستينات القرن الماضي، وقد نشرت العديد من البحوث و الدراسات التي تهتم بالتقلص الحاصل في الموارد الطبيعية والآثار التي لحقت بالبيئة نتيجة للنشاطات الصناعية للدول المتطورة، وكنتيجة لذلك ظهرت العديد من المنظمات و الجمعيات التي تدعو إلى حماية البيئة.⁽³⁾

كما يجب على الإدارة التسويقية أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية في البيئة الطبيعية:

(1) عواد فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص56.

(2) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(3) نامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، 2009، ص61.

- **النقص في المواد الأولية:** إن الاستغلال العشوائي و اللاعقلاني الذي يستنزف الموارد الطبيعية التي تحتاجها المنظمات كمدخلات في عملياتها الإنتاجية كالماء، الهواء، الخشب، المحروقات، الفحم... الخ الأمر الذي يعرض هذه المصادر المحدودة إلى النقص. والمنظمات التي هي في حاجة لهذه الموارد المحدودة والمتناقصة بشكل مستمر وبصورة جلية تواجه العديد من المشاكل جراء ذلك و التي من بينها مشكلة الارتفاع في تكاليف الحصول على هذه المواد، وتعمل المنظمات إلى إيجاد بدائل جديدة من خلال البحث والتطوير واكتشاف مصادر جديدة للمواد من أجل مواجهة مثل هذه المشاكل.

- **ارتفاع تكاليف الطاقة:** يعتبر موضوع الارتفاع في تكلفة الطاقة من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة، و هو من بيناهم التحديات و التهديدات التي لا تواجه فقط منظمات الأعمال فحسب بل يهدد مجتمعات و دول بجد ذاتها فالطاقة هي أهم مصادر الحياة الأولية و تعتبر من أهم المدخلات للعديد من المجتمعات و التي لا شك أنه من دونها لا يمكن أن تتطور الحياة الاقتصادية بشكل أفضل ، لذلك فإن النقص في الموارد الطاقوية و مصادرها أو الزيادة في تكاليفها يحدث مشاكل معتبرة لمنظمات الأعمال. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن النفط و الغاز مثلاً يعتبر من بين الموارد الطاقوية المحدودة و غير المتجددة، والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسية للكثير من المشكلات الاقتصادية لمنظمات الأعمال، لذلك نلاحظ أن العديد من منظمات الأعمال تعمل في الوقت الراهن على البحث عن مصادر أخرى للطاقة أكثر ملائمة من حيث التكلفة وبأقل الأضرار والأخطار على البيئة التي نعيش فيها.

فإن النفط أصبح يمثل أكبر التحديات الحقيقية التي تواجه التطور الاقتصادي في العالم، فالدول المتقدمة و الصناعية في العالم يركز نشاطها الاقتصادي بشكل كبير على النفط، وإلى حين اكتشاف مصادر أخرى طاقوية و بديلة فإن النفط سيظل المحور الأهم و ذو الأثر الأكبر على المستقبل الاقتصادي والسياسي للعالم. كما أن الارتفاع في أسعار النفط أدى إلى دفع العديد من الدول للبحث عن أشكال بديلة للطاقة و تطويرها مثل الطاقة الشمسية، و الطاقة المنتجة من الرياح وغيرها.

- **ارتفاع مستويات التلوث:** لا شك أن التطور الصناعي في العالم هو من العوامل التي أدت إلى التلوث البيئية الطبيعية، فالمخلفات و البقايا الناجمة عن الصناعات الكيماوية و المحروقات و تلوث مياه المحيطات و البحار، و المبيدات المستخدمة في النشاطات الزراعية، المواد البلاستيكية المستعملة في التعبئة و التغليف وغيرها أدت إلى ارتفاع حجم التلوث في البيئة الطبيعية. لذلك تعمل العديد من المنظمات جاهدة إلى اعتماد أساليب و طرق فعالة و التي من شأنها الحفاظ على نظافة البيئة الطبيعية و التقليل من مستويات التلوث الناتج عن صناعاتها.⁽¹⁾

- **التدخل الحكومي في حماية الموارد الطبيعية:** تلعب العديد من الوكالات و المنظمات و الهيئات الحكومية دوراً بالغ الأهمية في الحفاظ على البيئة الطبيعية وذلك من أجل المحافظة على الموارد الطبيعية والعمل على استخدامها بشكل عقلاني ورشيد ومن ناحية أخرى المحافظة على بيئة طبيعية نظيفة.⁽²⁾

- **البيئة التكنولوجية:** تمثل البيئة التكنولوجية في مختلف القوى التي تؤثر على التكنولوجيا الجديدة واتي لها دور كبير في إضافة مواصفات و مميزات جديدة للمنتجات وخلق أسواق جديدة و توسعة الحالية منها، و تقدم لمنظمات الأعمال فرص تسويقية جديدة.⁽³⁾

⁽¹⁾ ثامر البكري، احمد نزار النوري، التسويق الاحضر، دار البازوري، عمان، 2009، ص 61.

⁽²⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁽³⁾ Puneet Singh Bhatia, Fundamentals Of Digital Marketing, Pearson édition, Tamil Nadu India, 2017, p124.

كما يجب على الإدارة التسويقية أن تدرس بشكل جدي العناصر الآتية في البيئة التكنولوجية:

– **التغير السريع للتكنولوجيا:** إن التطورات السريعة و المتزايدة للتكنولوجيا نتج عنها تقدم الكثير من السلع و الخدمات للمستهلكين بغية تلبية حاجاتهم و رغباتهم. والمنظمات التي لا تواكب التغير التكنولوجي السريع و المستمر لا شك أنها قد تجعل من منتجاتها منتجات متقدمة و غير مناسبة للسوق و سوف يترتب على ذلك عزوف المستهلكين عن شراء منتجاتها و بالتالي إلغائها أو حذفها من السوق.⁽¹⁾

– **فرص المنظمات غير محدودة:** إن التطور الكبير و المضطرب في مجال التكنولوجيا و العلوم فتح الأبواب لظهور العديد من الفرص التسويقية المتمثلة في تقديم منتجات بمواصفات و مميزات جديدة و التي تحقق للمستهلك مستويات أكبر من المنفعة مما هو عليه الحال بالنسبة للمنتجات الموجودة حاليا، فالعلماء و الباحثين يبذلون جهودا معتبرة لتقديم الكثير من السلع و الخدمات الجديدة و المطورة مثل المنتجات الكهرومنزلية الذكية، و السيارات الكهربائية، الخدمات الطبية و العمليات الجراحية و الإسعافات الأولية، التعليم عن بعد... الخ.

– **الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير:** لا شك أن العديد من منظمات الأعمال تنفق أموالا كبيرة على البحوث والتطوير على المنتجات التي تقدمها. و في الوقت الحالي هذه الأبحاث يعتمد في إنجازها على المخابر و أقسام بحث و التطوير المتخصصة في المنظمة عوضا عن اللجوء إلى مراكز و مخابر أبحاث مستقلة، غير أن المشكلة تكمن في تسيرو إدارة هذه المخابر من الباحثين و الأخصائيين، فهم لا يوافقون بشكل كبير على رقابة المنظمات على تكاليف البحث و التطوير، كما أنهم في معظم الحالات يهتمون بحل المشاكل العلمية عوضا عن التطرق للمنتجات التي يمكن إنتاجها و تسويقها. و من أجل تجاوز مثل هذه الحالات تقوم المنظمات بإضافة عدد من رجال التسويق للعمل بالتوازي مع مخابر البحث و التطوير لمحاولة تحقيق التوافق بين البحث و التطوير و الوظائف التسويقية.

– **التركيز على التعديلات البسيطة:** نظرا للتكاليف المرتفعة للتكنولوجيا المتطلبة لتطوير و تعديل و تقديم منتجات جديدة تعمل العديد من المنظمات على القيام بتعديلات أو تحسينات بسيطة على منتجاتها بدلا من تقديم منتجات قائمة كليا و أساسا على اختراعات جديدة. كما تسبب بعض المنظمات إلى الاستثمار بجزء من أموالها في تقليد المنتجات المنافسة، و من ثم تقوم ببعض التعديلات البسيطة عليها من ناحية الشكل الخارجي و بعض الخصائص للمنتجات الحالية و من أمثلة ذلك السيارات التي تعمل بالطاقة الكهربائية.⁽²⁾

– **التشريعات و القوانين الخاصة بالتطور التكنولوجي وأثره على المستهلك:** كنتيجة لارتفاع درجة تعقيد و تركيب المنتجات التي تقدمها المنظمات لربائنها، أدى ذلك خلق اتجاه لديهم و متزايد يوم بعد يوم لمعرفة درجة الأمان في تلك السلع و الخدمات المقدمة اليهم، فلهيئات الحكومية و الوكالات الخاصة بحماية المستهلك الحكومية أو غير الحكومية، تعمل في أغلب الأحيان على وضع المواصفات و معايير التقييس التي يلزم أن تتوفر في المنتجات لضمان عتبة الأمان فيها على الأقل بالنسبة للمستهلكين.

⁽¹⁾ Michel Marchesnay, Management Strategique, édition Chihab, Batna, 1997, p73.

⁽²⁾ André Michon , le marketeur, fondements et nouveautés du marketing, Pearson édition 3ème édition, paris 2010, p490.

هـ - البيئة السياسية والقانونية: تلعب الحكومات دورا محوريا في التأثير على النشاط التسويقي لمنظمات الأعمال بشكل متزايد سواء بشكل كلي أو جزئي. و باعتبار الفصل بين البيئة السياسية و البيئة القانونية أمر ليس بالمهين و لا يمكن القيام به في أغلب الحالات، فقد عملنا على دمجهما في عنصر واحد ، وذلك لأن طبيعة النظام السياسي لأي بلد هو الذي يحدد شكل ومحتوى البيئة التشريعية و القانونية المؤثرة بشكل كبير في النشاط التسويقي للمنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن حدوث أي تغيرات في البيئة السياسية غالبا ما يؤدي إلى حدوث تغيرات في البيئة التشريعية و القانونية أيضا.⁽¹⁾

و تتكون البيئة السياسية والقانونية من مجموعة من العناصر نورد أهمها كما يلي:

- التشريعات والقوانين: يتم صياغة و وضع هذه التشريعات والقوانين لعدة اعتبارات من بين أهمها حماية المنظمات من بعضها البعض ومنع أساليب المنافسة غير الشريفة.⁽²⁾ بالإضافة إلى حماية المستهلك من الممارسات التي تقوم بها المنظمات و التي يعتبر فيها المستهلك هو الطرف الضعيف فيها. و العمل على حماية المجتمع من مختلف الآثار السلبية الناجمة عن النشاطات و الأعمال التي تراوحتها المنظمات، وقد ظهرت القوانين و التشريعات في هذا المجال للتأكيد و تبيان تحمل المنظمات لمسئولياتها تجاه المجتمعات التي تنشأ فيه.⁽³⁾

- الوكالات و الهيئات الحكومية: ويتم إنشاء هذه الوكالات بغية التحقق من مدى تطبيق ومراقبة التشريعات والقوانين التي تمت صياغتها ووضعها من قبل الحكومة، وتمتلك هذه الهيئات و الوكالات تأثير جليا و واضحا على النشاطات التسويقية للمنظمات و آدائها.⁽⁴⁾

- جماعات الضغط: تتمثل جماعات الضغط في مختلف المنظمات التي تعمل ساعية من أجل حماية البيئة و التي من بينها جمعيات حماية المستهلكين، جمعيات حماية البيئة و هي تعمل كذلك على الحفاظ على بعض الموارد التي تسير نحو الزوال كمحاربة المنتجات المصنوعة من جلود بعض الحيوانات او فروها و الذي يمكن ان يؤدي ذلك الى انقراضها وغيرها من جماعات الضغط.

و- البيئة الثقافية: يمكن اعتبار أن البيئة الثقافية تتمثل في مجموع المعتقدات و الطابوهات والقيم والاتجاهات والعادات و التقاليد والدين ومختلف السلوكيات التي نراها في مختلف المجتمعات. وتعد مكونات البيئة الثقافية من المتغيرات الخارجية التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها لا بشكل او بآخر والتي تخرج عن نطاق رجل التسويق و تتخذ القرارات التسويقية في المنظمة. على هذا الأساس يمكن القول أن دراسة وتحليل البيئة الثقافية المحيطة بالمنظمة هي ذات أهمية بالغة لكونها ترتبط بكيفية نمط معيشة الأفراد في المجتمعات، وتحدد طبيعة سلوكهم تجاه مختلف السلع و الخدمات وبالتالي فإن المتغيرات الثقافية هي التي تعكس إلى درجة كبيرة

⁽¹⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁽²⁾Philippe Askenazy, Daniel Cohen, 16 Nouvelles Questions d'économie contemporaine, Économiques 2, éditions Albin Michel , Paris ,2010, p161.

⁽³⁾ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁽⁴⁾ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, op cit, p95.

سلوك المستهلكين وقراراتهم الشرائية.⁽¹⁾

وتتشكل كل من البيئة الثقافية والبيئة القانونية من هيئات وقوى مختلفة تؤثر بشكل كبير على القيم الأساسية للمجتمعات وسلوك الأفراد و تفضيلاتهم. فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات محددة تتشكل لديهم معتقدات وقيم مرتبطة بثقافتهم الخاصة بهم، حيث تتصف هذه القيم والاتجاهات بدرجة عالية من الاستمرارية و يصعب تجاوزها. وتحصل القيم والعادات الأساسية لدى الفرد من الأبوين إلى الأبناء في الأسرة وتزداد أكثر أثناء فترة التمدرس، و من خلال مجالس العبادة، الهيئات الحكومية و منظمات الأعمال. أما بالنسبة للقيم والعادات الثانوية فهي تتميز بالتغير وفقا لظروف الأفراد.⁽²⁾

المطلب الثاني: المعوقات التي تحد من فعالية نظام المعلومات التسويقية.

على الرغم من المزايا والإيجابيات التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال عند تبنيها لنظام المعلومات التسويقي و على الرغم من التزايد بشكل سريع في استعمال مثل هذه الأنظمة في بيئة المال و الأعمال إلا أن هناك الكثير من المنظمات التي لم تستفد من نظم المعلومات التسويقية إطلاقا و البعض الآخر منها يعتمد عليها ولكن بشكل محدود، ويرجع هذا العجز في تبني و اعتماد نظام المعلومات التسويقي إلى العديد من العوامل التي هي بدورها تعمل على تعطيله و بالتالي عدمالاستفادة منه و التي يمكن لنا ذكرها في العناصر التالية:

أولاً- الفهم السيئ وعدم إدراك الإداريين في المنظمات لمفهوم و طبيعة نظام المعلومات التسويقي، ذلك من شأنه أن يكون بمثابة عائق يواجه بناء و وضع نظام المعلومات التسويقي وذلك لسوء تقديرهم للمنافع و المزايا التي يمكن تحقيقها. و إذا كانت الإدارة العليا للمنظمة لا تدرك قيمة هذه المزايا والمنافع فإنها حتما لن تعمل على تطبيق و استعمال البحوث التسويقية و التي تعتبر لبنة أساسية من نظم المعلومات التسويقية، فقد تنجز المنظمات ببحوث تسويقية من دون وجود لهذا النشاط التسويقي في هيكلها التنظيمي والعكس من ذلك صحيح. لذلك يجب أن نفرق بين وجود قسم للبحوث التسويقية في الهيكل التنظيمي للمنظمات وبين قيامها بهذه النشاط، و نجد في الكثير من الحالات أن نظرة الإداريين إلى نظم المعلومات التسويقية هي عبارة عن نظرة غير صحيحة و في إطار ضيق و في رأيهم لا تتعدى اعتبارها عملية لجمع للبيانات و المعلومات لا أكثر متجاهلون بذلك القيمة التسويقية لهذه البيانات و المعلومات أو حتى أساليب جمعها كصياغة استمارة الاستبيان و متطلبات المقابلة أو محددات اختيار العينات المتعلقة بالبحث التسويقي.⁽³⁾ وأخيراً تشغيل البيانات للحصول على المعلومات و استخلاص النتائج منها، وتقييم البدائل المتاحة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. أن عدم إدراك و سو فهم الإدارة العليا للمنظمة للمعنى الشاسع لنظام المعلومات التسويقي يعتبر في حد ذاته عائقا و يحول دون تبني منظمات الأعمال له.

ثانياً- في بعض الدول كالدول النامية مثلا أو التي تعتبر دولا غير صناعية و التي قد تكون المنافسة فيها قليلة او مستويات المنافسة فيها ضعيف ذلك من شأنه ان يكونن الأسباب التي تقف وراء عدم الاعتماد و عدم الاهتمام بالبيانات و المعلومات التي تقدمها هذه البحوث، ففي حالات عدم وجود منافسة قوية في أسواقها فإنها لا تجد حاجة للاعتماد على نظام المعلومات التسويقي

⁽¹⁾ Puneet Singh Bhatia ,Fundamentals Of Digital Marketing, Pearson édition ,Tamil Nadu India, 2017, p124.

⁽²⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁽³⁾ خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص157.

وبالتالي عدم تخصيص أموال للقيام بهذا النشاط و التي تعتبرها تكاليف غير مبررة، فعدم وجود مشاكل في تصريف السلع و الخدمات في أسواقها تجعل من الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقي ضئيلة و قليلة نسبيا.⁽¹⁾

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن التقليل من أهمية نظام المعلومات التسويقي قد يكون كنتيجة لعدم تخصيص الموارد المالية المطلوبة أو توفير الأموال ولكن ليست بالحجم المناسب،بالإضافة إلى ما ذلك عدم إدراك الإدارة العليا في المنظمة للأهمية البالغة لنظام المعلومات التسويقي والفوائد المترتبة من استخدامه، فإن القيام بالبحوث والدراسات التسويقية يعني أن المنظمة يجب عليها أن توفر الأموال اللازمة لذلك و ان تتحمل التكاليف الناجمة عنها لأن القيام بالبحوث و الدراسات خاصة التسويقية منها تتطلب توفير موارد مالية وبشرية معتبرة لإنجاز هذا النشاط التسويقي وبما أن نظام المعلومات التسويقي يرتبط بتحقيق أبحاث و أهداف في الواقع التطبيقي فإن تكاليفها تعتبر أكبر نسبيا و بالتحديد التكاليف الخاصة بإجراء البحوث التسويقية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي.⁽²⁾

إن وجود الأفكار السائدة في إدارة المنظمات و التي من خلالها تعتبر تكاليف نظام المعلومات التسويقي نوعاً من أنواع الإنفاق غير المجدي يجب وضع حد لها خاصة و إن المنافع و المزايا التي قد تحققها المنظمات من خلال نظام المعلومات التسويقي قد تستغرق مدة زمنية طويلة. و من جهة أخرى تعتبر الصعوبة في تقييم العوائد المالية لنظام المعلومات التسويقي أحد أسباب عدم القيام بها فالمسؤولين في الإدارة العليا للمنظمات يفضلون العوائد الملموسة و في فترة زمنية قصيرة ممكنة من أجل استرجاع التكاليف التي أنفقوها على أنشطتها المرتبطة بالبحوث التسويقية، و مادام نظام المعلومات التسويقي يتطلب موارد مالية وتكاليف أكبر فإن الإدارة العليا في المنظمة تفضل أن تأتي مردودها في المدى القصير بعوائد ومنافع مادية و مالية و تنظيمية، لذا فإن المدة الزمنية اللازمة لتحقيق مردود البحوث و الدراسات التسويقية مثلا قد لا تتوافق مع تطلعات المسؤولين في الإدارة العليا للمنظمة بالإضافة إلى قلة إدراكهم للدور المحوري لنظام المعلومات التسويقي كل ذلك قد يجعل من تلك الإدارات غير جاهزة لتوفير الأموال اللازمة لذلك و التي هي في نظرهم ذات عائد غير ملموس و إن تحقق ذلك يكون في زمن طويل.⁽³⁾

في بعض الحالات يكون لبعض الإداريين في المنظمة نظرة إيجابية عن نظام المعلومات التسويقي والبعض الآخر منهم يظن أن الخبرة و الأقدمية وحدها في المجال الإداري هي المحدد الأساسي في نجاح المنظمات و في الوصول إلى القرارات التسويقية الصائبة و الرشيدة و بالتالي فإن الخبرة والممارسة بالإضافة إلى أقدمية المدير هي الفاصل في تحقيق أهداف المنظمة وليست البحوث و الدراسات التسويقية وما يمكن ملاحظته هو انه مثل هذه الأفكار غير الصائبة في مجملها ترد إلى المدارس الإدارية القديمة والتي من بينها المدرسة التاريخية والتي تركز على هذه الفكرة.

إن الاعتقاد و تبني المفاهيم التي أتت بها المدارس الإدارية في مجال منظمات الأعمال أدى إلى الاختلاف و التباين الفكري بين مختلف الإدارات حول مفهوم و طبيعة نظام المعلومات التسويقية وبالتالي أدى ذلك إلى ظهور الفجوة بطبيعة الحال في التفكير بين الإدارات المختلفة في المنظمة الواحدة وحتى بين المستويات الإدارية المتباينة حول أهمية هذه الوظيفة. و يظهر أثر تلك الاختلافات

⁽¹⁾ John Wilmshurst, Adrian Mackay, Fundamentals and Practice of Marketing, 4th Edition, Butter worth Heinemann édition, Oxford, 2002, P77.

⁽²⁾ Seddiki Abdellah, Management de la qualité, office des publications universitaires, Alger, 2004, p345 .

⁽³⁾ خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص158.

في آراء مسؤولي المنظمة في الدور الذي يلعبه البحث التسويقي، وقد يعتمد البعض منهم العمل على إفضال البحوث التسويقية عن قصد من أجل دعم قراراتهم المرتبطة بمشكلة محددة أو حجب و تغييب بعض الحقائق للوصول إلى نتيجة مفادها أن هذه البحوث التسويقية ليس لها قيمة و غير مجدية.⁽¹⁾

ثالثاً- في الزمن الذي تداركت بعض المنظمات الأهمية البالغة للبحوث و الدراسات التسويقية و التي تعتبر عنصراً مهماً من مكونات نظام المعلومات التسويقية وتشجيع المسؤولين لهذا النوع من البحوث و الدراسات لأثرها البالغ في تقدم و تطور المنظمات إلا أنه في نفس الوقت ليس لديها الموارد البشرية و اليد العاملة المؤهلة للقيام بهذا الوظائف. فإجراء البحوث التسويقية يستوجب الأخصائيين و الخبراء في هذا المجال من الذين لديهم المهارات و الدراية الكاملة بالتسويق بشكل عام و بالبحوث و الدراسات التسويقية على وجه الخصوص، و المتمكنين من تطبيق جميع الخطوات و الطرق الضرورية لأصول البحث العلمي و التسويقي في آن واحد سواء تعلق الأمر بالأساليب الوصفية أو الأساليب الإحصائية لجمع البيانات و المعلومات. فعديد البحوث و الدراسات التي قد تقوم بها بعض المنظمات في ميدان التسويق لا تحقق أهدافاً و نتائج ملموسة لأنها قد تتم عن طريق أشخاص غير أكفاء و ليسوا بالخبراء و الأخصائيين، و هذا من شأنه أن ينعكس في خلق تصور سلبي عن الدراسات و البحوث التسويقية و في فعاليتها و فائدتها للمنظمة عند الإداريين فيها.⁽²⁾

رابعاً- في بعض الاحيان يواجه الباحثون و رجال التسويق بعض الصعوبات في الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة لإجراء البحث سواء تعلق الأمر بالمصادر الداخلية أو خارجية وأحياناً أخرى يجمع الباحث البيانات و المعلومات غير الصحيحة و الخاطئة و التي لا تعبر عن الظاهرة محل البحث بشكل حقيقي حيث تمتنع بعض الجهات عن الإدلاء بالبيانات و المعلومات اللازمة و ذلك نظر الاعتقاد بعض الموظفين بأنها تتصف بالسرية، أو لتخوفهم من النتائج المتوقعة لهذه البحوث و الدراسات خاصة في حالة تقصيرهم او عدم أداء واجباتهم بالشكل المطلوب منهم، أو حين ظهور عيوب و تفاوتات في البرامج و الخطط التسويقية التي تمت صياغتها و إعدادها من قبلهم أو عند التستر على أعمال ألحقت الضرر أو الخسارة للمنظمة بصورة مقصودة من طرفهم و هذا ما نلاحظه في العديد من الدول النامية.⁽³⁾

خامساً- ما يلاحظ في معظم منظمات الأعمال في الدول النامية أنها تعاني من هيمنة و سيطرة بعض الموظفين في الإدارة العليا هم من المهندسين و الفنيين و هم يشغلون المناصب الإدارية العليا و من دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط المنظمات و في الكثير من الحالات نجد أن الإداريين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا فيها هم ليسوا من المتخصصين في العلوم الإدارية و علوم التسيير بل هم من أصحاب التخصصات العلمية و الهندسة التي لا تمد بالصلة للإدارة و التسيير و بالتالي يمكن القول أن تكوينهم الدراسي ليس في مجال عملهم.⁽⁴⁾ وذلك حتماً سوف ينعكس بالسلب على تطبيق البحوث و الدراسات التسويقية وبالتالي عدم إدراكهم للدور الأساسي لهذه البحوث و الدراسات في تحقيق أهداف المنظمة و يعتبر ذلك عائقاً يحول دون استعمالها عند الحاجة إليها، و من ثم يتم تركيز الجهود و الموارد على الجانب الإنتاجي و الفني دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التسويقي. ويكون إدراكهم للوظائف التسويقية وفقاً للمعنى الضيق و التقليدي لها. و تلاحظ مثل هذه الممارسات في العديد من المنظمات التي تركز

(1) خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(2) Bruno Martinet, Yves Michel Marti, op-cit, p79.

(3) Seddiki Abdellah, op-cit, p344.

(4) Bruno Martinet, Yves Michel Marti, op-cit, P77.

على العملية الإنتاجية ودون الأخذ بعين الاعتبار العمليات التسويقية والإدارية الأخرى و التي قد تكون هي المحدد الرئيسي لتحقيق أهدافها.⁽¹⁾

سادسا- لا شك أن بعض القيود التشريعية و القوانين الإدارية تعتبر من بين العوامل التي تحد من استعمال نظم المعلومات التسويقية في العديد من الدول وبالأخص الدول النامية حيث يستوجب القيام بالبحوث و الدراسات التسويقية ضرورة الحصول على الموافقة من قبل بعض الجهات و الهيئات الحكومية ذات الاختصاص و التي تنظم مثل هذه النشاطات في الدولة وبالتالي يجب المرور على تلك الإجراءات الروتينية و التي تكون في بعض الأحيان صعبة للغاية و تستنزف جهدا و وقتا كبيرين من أجل الحصول على الموافقات حين لا تصبح هناك ضرورة لإجراء هذه البحوث و الدراسات كتلك المرتبطة مثلا بالتخفيضات الخاصة بالأعياد و المناسبات و التي تكون في فترات ضيقة و بالتالي يزول السبب الذي من أجله أوجب ضرورة إنجاز البحث و الدراسة التسويقية المعنية.⁽²⁾

سابعا- إن وجود سوق الوسطاء في العديد من الدول النامية قد يشجع المنظمات في القطاع الصناعي على عزوفها عن الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية و السبب في ذلك هو أنها لا تواجه مشاكل تصريف منتجاتها من السلع و الخدمات. وتحصل الحالة نفسها حين تقوم المنظمات باستغلال طاقاتها و مواردها الكلية و تخصيصها للوظائف المرتبطة بالإنتاج لا أكثر، فعندما لا تواجه مثل هذه المنظمات أية مشاكل في تصريف و بيع منتجاتها من السلع و الخدمات فإن نظام المعلومات التسويقية بالنسبة للإدارة العليا لتلك المنظمات يعتبر شكلا من أشكال التكاليف غير المبررة و مصاريف غير ضرورية.

ثامنا- تتميز البحوث التسويقية عموما والدراسات والأبحاث المتعلقة بالمزيج التسويقي على وجهالخصوص بعدم وجود أسس و قواعد محددة لها. لأن هذه الأنواع من الأبحاث و الدراسات يرتبط بالجوانب السلوكية للمستهلكين وبتصرفاتهم الإنسانية، كما لا يمكن إيجاد أسس وقواعد ثابتة للبحث في سياق السلوك و التصرفات البشرية بسهولة لذلك يلاحظ انه لا وجود متسلسل لبحوث تسويقية تكمل الواحدة منها الأخرى وخاصة تلك المرتبطة بالسلوك الإستهلاكي و التصرفات الإنسانية وعلى هذا الأساس يمكن القول أن لكل بحث و دراسة أساسياته وقواعده كما أنها تتطلب في بعض الأحيان الجهد و وقت كبيرين وتسخير الكثير من الموارد و ذلك وفقا لما يريد رجل التسويق الوصول إليه في هذا المجال، وما يمكن ملاحظته في هذا السياق أنه هناك العديد من البحوث و الدراسات التسويقية لها نتائج متشابهة إلا أن خصوصياتها و أساليب إنجازها قد تكون متباينة.⁽³⁾

سادسا- هناك العديد من السلوكيات التي تعاني منها المنظمات في بعض الأحيان وهي تلك المرتبطة بعدم الالتزام بقيم و أخلاقيات البحث العلمي من طرف الباحثين أنفسهم، أو رغبة الإدارة العليا في توجيه الدراسة و البحث التسويقي بشكل غير موضوعي و الذي من خلاله تثبت صحة ما تقوم به الإدارة العليا قبل القيام بالبحث التسويقي ذاته. و تجدر الإشارة الى أن الخروج عن الإطار العامللأداب والسلوك المهني في الكثير من الأحيان قد يدفع المكلفون بإجراء البحوث والدراسات التسويقية المتفق عليها مع إدارة المنظمة بخصوص جمع البيانات و المعلومات إلى عدم الإلتزام بالأسس الخاصة بالبحث العلمي و قواعده، و بالتالي الوصول إلى نتائج محددة. وما يقوم به الباحث هو التحيز عن قصد دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشكل أو الحالة التسويقية

⁽¹⁾ Seddiki Abdellah, op-cit, p352.

⁽²⁾ أحمد شاطر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص65.

⁽³⁾ John Wilmshurst, Adrian Mackay, op-cit, P77.

المراد اتخاذ قرارات بشأنها ، مما يؤدي إلى وجود نتائج عكسية في تبيان وجهات نظر سابقة سواء من قبل الباحث أو من قبل الإدارة التسويقية، فمثل هذه البحوث و الدراسات يمكن اعتبارها إهدار للموارد المالية و استغلال للموارد البشرية بشكل لا يساهم في حل المشاكل التسويقية التي وجدت من أجلها هذه البحوث و الدراسات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مدخلات ومخرجات نظام المعلومات التسويقية.

أولاً: مدخلات نظام المعلومات التسويقية: يمكن اعتبار المدخلات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية نقطة الانطلاق في تشغيل هذا الأخير، وتوفير المخرجات المطلوبة و المرجوة. ولذا يستوجب الأمر الأخذ بعين الاعتبار العديد من النقاط و التي من بينها الدقة المطلوبة في توظيفها و استعمالها حتى يتمكن من خلالها اتخاذ القرار توفير المادة الأولية المناسبة و الملائمة لإنتاج المعلومات التي تتوافق و احتياجات المستفيدين منها بغية اتخاذ القرارات السليمة.⁽²⁾ وعلى ذلك يمكن استخدام المدخلات الخاصة بنظام المعلومات التسويقية من خلال ترتيب محتويات قواعد البيانات التسويقية وفقاً لمصادر الحصول عليها إلى قسمين هما على النحو التالي:

1- المصادر الخارجية للمدخلات: حيث يعمل نظام المعلومات التسويقية على تجميع تلك الأنواع من البيانات من مصادر من البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تمثل إلى حد كبير البيئة التنافسية و مستوياتها و بالإضافة الى العناصر الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي قد تتمثل في المستهلكين الحاليين و المرتقبين، و كذلك الموردين و الموزعين، بالإضافة إلى الهيئات المالية المحلية منها و كذلك الدولية، و نقابات و ممثلي العمال، والأجهزة الرقابية للدولة، و المؤسسات التعليمية المختلفة، والمنظمات المنافسة و التي تنشط في نفس المجال الذي تنشط فيه المنظمة. ويمكن أن تتمثل تلك النوعية من البيانات في تحديد حاجات و رغبات المستهلكين و سلوكهم، مستوى التطور و التقدم التكنولوجي في البيئة المحيطة بالمنظمة، الحالة الاقتصادية و السياسية للبلد. و كذلك المتغيرات الثقافية و الدينية السائدة في المجتمع الذي تقدم له المنظمة منتجاتها، بالإضافة إلى مختلف الموزعون و الموردين و مستويات الأداء لهم و الكفاءات المتوفرة لكل منهما، المؤثرات و العوامل الحكومية، مستوى الأداء الماضي و الحالي للمنظمات المنافسة و البرامج المستقبلية لهم و كذلك الفرص و التهديدات التي تفرزها المتغيرات البيئية.⁽³⁾

2- المصادر الداخلية للمدخلات: يعمل نظام المعلومات التسويقية على تجميع و توفير تلك النوعية من البيانات و المعلومات من المصادر التي هي داخل المنظمة، والتي تمثل البيئة الداخلية لها، وتنقسم تلك المصادر إلى نوعين هما على النحو التالي:

أ- قواعد البيانات المرتبطة بنظم المعلومات الوظيفية في المنظمة، والتي لديها علاقة مباشرة بنظام المعلومات التسويقية و تتمثل في قواعد البيانات الخاصة بالوظيفة الإنتاجية و الهندسية، وكذلك قواعد البيانات المالية، وقواعد بيانات التوزيع المادي للمنتجات، وقاعدة بيانات المستخدمين، ومن خلال هذه المصادر المهمة يتم تجميع البيانات و المعلومات التي تحدد من خلالها النشاطات المختلفة التي تقام داخل النظم الوظيفية الأخرى، وكذا الإمكانيات المادية و الموارد البشرية المتاحة لتلك الوظائف و يمكن أن تتمثل هذه البيانات في ما يلي:

(1) خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

(2) موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص 26.

(3) أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 81.

أ- الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي، تكاليف الإنتاج للاستفادة منها في عملية تسعير المنتجات، بيانات و معلومات خاصة بمهندسة و تصميم وتطوير المنتجات من السلع و الخدمات، أجور وحوافز رجال و مندوبو البيع، مستوى الائتمان المقدم للزبائن، و كذلك فواتير العملاء، و المواعيد الخاصة بشحن الطلبيات من المنتجات إلى العملاء، معدلات دوران المخزون، معدل دخول العاملين الجدد في المجال البيعي، حجم القوى البيعية و المندوبين و توزيعهم على مناطق التوزيع المختلفة.⁽¹⁾

ب- البحوث و الدراسات التسويقية و الكفاءات الشخصية لرجال التسويق بالمناطق الاستهلاكية، وعن طريق هذه المصادر يتم تحصيل البيانات و المعلومات الآتية:

حجم الطلب الحالي و كمية الطلب المتوقع و المستقبلي على منتجات المنظمة، حجم المبيعات في الفترات الماضية والحالية الخاصة بالمنتجات وكذلك تلك المرتبطة بتشكيلتها، الأصناف و الأنواع التي يجب إنتاجها و من ثم بيعها، والخصائص الخاصة بكل نوع، إضافة إلى التغيرات التي تطرأ على الطلبيات المقدمة من قبل الزبائن، هيكل أسعار البيع و الخصومات، و مجموع خدمات ما بعد البيع و التي تتمثل في الصيانة و الضمان و التركيب و التوصيل و كذلك البيانات التي تخص نطاق و حجم السوق، طرق و أساليب نقل منتجات المنظمة و توزيعها في السوق، أثر الطلب على المنتجات و نسبته لاستغلال الطاقة الإنتاجية للمنظمة، هيكل البحوث و الدراسات التسويقية المختلفة، الأساليب و الطرق المستعملة في بحوث السوق و نتائجها و تحديد حاجات الزبائن المرتقبين و المنتجات الملائمة لتلبيتها.⁽²⁾

ثانياً: مخرجات نظام المعلومات التسويقية: يمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات التسويقية وفقاً لمجالات الإستفادة المرتقبة منها على الشكل التالي:

1- مخرجات لترشيد قرارات المزيج التسويقي للمنظمة:

يمكن أن تتمثل مخرجات نظام المعلومات التسويقية لترشيد قرارات المزيج التسويقي للمنظمة في العديد من النقاط و التي نذكر أهمها كما يلي:

أ- المعلومات الخاصة بالسلع و الخدمات الجديدة التي يمكن إضافتها لمزيج المنتجات الحالي، وتحديد الأسواق الجديدة التي يمكن تسويق المنتجات فيها.

ب- نقاط القوة و نقاط الضعف في كل عنصر من عناصر مزيج منتجات المنظمة الحالية. بالإضافة إلى المنتجات الواجب استبعادها من مزيج المنتجات الحالي.

ج- تحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسين خصائصها، ونوع التعديلات أو التحسينات الواجب إجرائها عليها.

د- القنوات المناسبة من أجل إستعمالها لنقل الرسائل الإعلانية لجمهور المستهلكين، بالإضافة إلى قوائم بالعملاء المرتقبين و ترتيبهم حسب أهميتهم بالنسبة للمنظمة.

هـ- الوسائل الترويجية الأفضل لنقل رسالة المنظمة وعرض منتجاتها من السلع و الخدمات على المستهلكين.

⁽¹⁾ John Wilmshurst, Adrian Mackay ,op-cit, p157.

⁽²⁾ Sabine Bohnké, op-cit, p89.

و- مختلف التقارير الخاصة بمتابعة رجال و مندوبي المبيعات للزيائن من حيث عدد مرات تكرار عملية الشراء وردود أفعالهم تجاه المنتجات المتمثلة في السلع و الخدمات بعد استلامهم لها واستعمالهم الفعلي لهذه المنتجات.

ز- الأسلوب الأمثل لترويج المبيعات، و توقيت وحجم و عدد مرات نشر الرسالة الاتصالية المعدة.

ح- صياغة سياسات وبرامج عمل متناسقة لجمع البيانات و المعلومات و الاتصال بشكل مستمر بمستهلكي المنظمة لمعرفة و تحليل آرائهم و اقتراحاتهم و العمل على معالجة شكاويهم.

ط- تجديد الأساليب التي يجب إتباعها في تسعير المنتجات الجديدة، و كذلك طرق تعديل أسعار المنتجات الحالية.

ي- التقارير الخاصة بتقييم أداء و فعالية البرامج الخاصة بتسعير منتجات المنظمة، بالإضافة إلى الأسلوب الأفضل الذي سيتم إتباعه في توزيع السلع.

ك- نوع الوسيط الذي سيتم الاعتماد عليه في توزيع منتجات المنظمة، وتحديد المناطق الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة، تقارير متابعة مسالك التوزيع و الرقابة عليها و تقييم كفاءتها.⁽¹⁾

2- مخرجات لتدعيم أنشطة الرقابة على العمليات التسويقية: يمكن أن تتمثل مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالرقابة على العمليات التسويقية فيما يلي:

أ- البيانات والمعلومات الخاصة بمراقبة و تسييرا المستخدمين في المنظمة و متابعة مختلف النشاطات التسويقية المنوطة بهم.⁽²⁾

ب- تقارير مرتبطة بتقييم كفاءة المنظمة في الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية المتاحة على مستوى السوق و المنتجات والمستهلكين.

ج- التقارير التي يتم من خلالها تحديد معدل الربحية الخاصة بكل سلعة من السلع التي تقدمها المنظمة، و كذلك معدلات الربحية الخاصة بالمناطق البيعية و المستهلكين أو المسالك التوزيعية لمختلف المنتجات أو كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية للمنظمة.

د- التقارير الخاصة بالرقابة على الأنشطة التسويقية و تقييمها والتي يتمن خلالها تحديد النشاطات و الوظائف التي يستلزم تدعيمها و تحديد تلك التي يجب التركيز عليها وكذلك تحديد الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها و الوظائف التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في صياغتها و أدائها وأهميتها النسبية.

هـ- تقارير تقييم كفاءة الإدارة التسويقية و مدى مساهمة مجموع الوظائف الخاصة بها في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، و مدى توافقها مع الخطط و البرامج التسويقية.⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد العزيز أمين حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص152 .

⁽²⁾ Martin rouleaux digage ,op-cit ,p39.

⁽³⁾ أسعد طلعت عبد المجيد، التسويق الأساسية و التطبيق، الطبعة المتحدة للإعلانات، القاهرة، 1996، ص212.

خلاصة

تبنى القرارات التسويقية على بيانات ومعلومات عن الأسواق والسلع والعملاء والمنافسين، وقد تبدو للبعض أن نظم معلومات التسويق ما هي إلا امتداد لبحوث التسويق ولكن هناك فرق كبير بينهما، حيث إن وظيفة التسويق مازالت تعتمد على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية ولكن نظم معلومات التسويق تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث إنها تهدف إلى ضمان التدفقات المستمرة من البيانات و المعلومات إلى مختلف الوظائف التسويقية في المنظمة حتى تتمكن من اتخاذ مختلف القرارات الخاصة بنشاطاتها التي تراوحتها.

كما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار وتواجه من خلالها العديد من المخاطر والتحديات و تخلق من خلالها فرصا و تهديدات وتؤكد الدراسات و البحوث الحديثة في مجال التسويق أن مفتاح النجاح لأي منظمة أعمال يرتبط بدرجة كبيرة بمدى ملاءمة سياساتها و برامجها التسويقية مع المتغيرات البيئية المحيطة بها. ولا يتم ذلك إلا إذا استطاعت إدارة التسويق في المنظمة أن تحلل الفرص والمخاطر المتاحة، ولا شك أن التغير في البيئة التسويقية مستمر ومعقد. و هنا تظهر الحاجة و يزيد الإهتمام بوضع لنظام معلومات تسويقية متكامل و فعال يساهم في تحسين أداء الإدارة التسويقية، من خلال إنتاج معلومات دقيقة و في الزمن قياسي. إذ أصبح نظام المعلومات التسويقية في زمننا الحالي أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، من خلال جمع البيانات و إستخلاص المعلومات منها، و توظيف هذه الأخيرة كمخرجات نظام المعلومات التسويقي في صنع قرارات تسويقية صائبة و رشيدة ودعم عملية الرقابة على مختلف النشاطات التسويقية.

الفصل الخامس

ترشيد قرارات المزيج التسويقي

تمهيد

إلى زمن قريب كان إهتمام الإدارات العليا بمنظمات الأعمال موجها نحو الموارد المالية و المادية بالإضافة إلى المعدات و التجهيزات و الموارد البشرية، بينما لم تولي إهتماماً كبيراً لمورد يعتبر مورداً أساسياً و المتمثل في البيانات و المعلومات هذا المورد أصبح في الوقت الراهن ذو أهمية بالغة و ركيزة أساسية لإتخاذ مختلف القرارات الإدارية داخل المنظمة بصفة عامة و القرارات التسويقية على وجه الخصوص.

إن القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي تحتاج إلى جمع البيانات و المعلومات عن البيئة التسويقية التي تنشط في ظلها المنظمة، مثل البيانات و المعلومات الخاصة بالأسواق و القطاعات التسويقية و المنافسين وغيرها من المتغيرات التي من شأنها توضيح مدى الاستفادة من الفرص المتاحة و تجاوز التحديات. و ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نظام معلومات تسويقي فعال يؤمن توفير البيانات و تحليلها و تخزينها و معالجتها و إستخلاص المعلومات منها و التي تعتبر الركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.

لاشك أن القرارات التسويقية التي تتخذ داخل منظمات الأعمال تغطي مدى واسع من النشاطات التسويقية انطلاقاً بتحديد حاجات و رغبات المستهلك و تحديد القطاعات و الأقسام التسويقية المستهدفة و كذلك عناصر المزيج التسويقي من منتج و تسعير و الترويج و التوزيع انتهاء بالقرارات المرتبطة بتنظيم النشاطات و الوظائف التسويقية و الرقابة عليها، و يمكن القول أن هناك العديد من العوامل و المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة خاصة تلك التي يصعب التحكم فيها كالظروف الاقتصادية و القيود الحكومية و نشاطات المنافسين... الخ، ومنها ما هو داخلي مثل عناصر المزيج التسويقي. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي على النحو التالي:

- متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج.
- متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات متعلقة بالسعر.
- متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج الترويجي.
- متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع.

المبحث الأول: متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج

إن من متطلبات التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه، والذي بدوره يملك الثقة من قبل المستهلك ومهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة فإنها لا تستطيع أن تمنح المنظمة مكانة عالية في السوق الذي تنشط فيه إذا كانت جودة المنتج نفسه رديفة و متدنية، فالمنتج يعتبر جوهر و لب العملية التسويقية، بحيث أن العلاقة بين المنظمة و الأسواق تتم من خلال المنتجات التي تقوم المنظمة بتقديمها و عرضها و تسويقها.

المطلب الأول: مزيج منتجات المنظمة

أولاً: تعريف المنتج

يقصد بالمنتج في مفهومه الضيق كل شيء مادي، أوله خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق. أما المنتج في مفهومه الواسع وفي إطار علم التسويق، هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل. بمعنى آخر أن المنتج يشمل حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية و اجتماعية و نفسية، في هذا الإطار فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة بينهم.⁽¹⁾

كما يشترط أيضا في المنتج أن يكون قادراً على إشباع احتياجات، أو يلبي رغبات معينة لدى المستهلك، تدفعه إلى اقتنائه و البحث عنه. فالمستهلك أو المنتفع النهائي عندما يقيني المنتج فإنه في حقيقة الأمر يشتري منافع و إشباع و رضا يعتقد أن المنتج سوف يوفرها له.

إن الوعود و الرسائل التي يحملها المنتج لإشباع حاجات و رغبات معينة، بجانب صورة المنتج ومظهره ومكانته كمركز اجتماعي، ونفسي، يتم استخدامها من جانب المستهلكين لتكوين أحكامهم واتخاذ قراراتهم حول كل من المنتجات الملموسة كالسلع وغير الملموسة كالخدمات. فالسيارة مثلا هي سلعة مادية، لكن المشتري قد يقينها لإشباع رغبته وطموحاته في التباهي والتفاخر كمركز ظاهري، بالإضافة إلى كون السيارة وسيلة من وسائل النقل، أيضا فإن المرأة قد تود الذهاب إلى صالون الحلاقة بدلا من تصنيف شعرها بنفسها في المنزل لاعتبارات التباهي و التفاخر، أو لأنها ترى أن شعرها لن يكون مميزا إلا من خلال صالون حلاقة مميز.⁽²⁾ وتأسيسا على ما سبق ذكره نجد أنه من المفيد إستعراض عدد من التعريفات لمفهوم المنتج:

- يرى كل من ماك كارتني و بيرو Mc Carthy and Perreault أن المنتج عبارة عن "كل شيء معروض للسوق من جانب منظمة معينة ليستخدم في إشباع حاجة معينة من خلال الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه".⁽³⁾

⁽¹⁾ Sébastien soulez, op-cit, p157.

⁽²⁾ محمود حاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، منهج تحليلي وكمي، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2000، ص181.

⁽³⁾ سعد غالب ياسين، بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص81.

- بينما يعرف فيليب كتلر Philip Kotler المنتج على أنه "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض إثارة الانتباه أو الحيازة أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة معينة".⁽¹⁾ أي أننا نقصد بذلك أنه يشتمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية، والأماكن، والمنظمات، والأفكار، و أن مفردة المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم و السعر و المظهر المادي واللون والطعم وغيرها.

- ويرى كل من ستانتون و فوترال Stanton and Futrell أن المنتج ما هو إلا "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسعر والسمعة والمكانة لكل من المنتج و البائع وكذلك خدمات ما بعد البيع والتي يتم تقديمها للمشتري المتوقع بهدف إشباع حاجاته ورغباته".⁽²⁾

و يعرف كل من خالد الراوي و حمود السند المنتج على أنه "المنتج يشمل ذلك المزيج المادي و غير المادي الذي يشتريه المستهلك بهدف إشباع حاجة من حاجات عديدة".⁽³⁾

ثانيا: المزيج السلعي

يمكن تعريف خط المنتج على أنه: "مجموعة من المنتجات المرتبطة مع بعضها البعض بشكل كبير، وذلك لأنها تؤدي نفس الوظائف، أو تباع لنفس المجموعات من المستهلكين، أو توزع من خلال نفس قنوات التوزيع أو أن أسعارها تقع ضمن مدى معين، كما يمكن أيضا تعريف المزيج السلعي على أنه مجموعة من خطوط المنتجات و الوحدات التي يقدمها البائع للمشتري. على سبيل المثال يتكون المزيج السلعي لشركة الإنتاج من ستة خطوط منتجات هي مساحيق الغسيل، الصابون، منظفات الزجاج، معاجين الأسنان، صابون الحلاقة، الشامبو، وكل خط يتكون من العديد من الوحدات من المنتجات. كما تجدر الإشارة أيضا أنه يمكننا وصف المزيج السلعي للشركة من خلال اتساع، طول، عمق و ترابط المزيج السلعي".⁽⁴⁾

1- اتساع المزيج السلعي: ويشير بدوره إلى عدد خطوط المنتجات المختلفة التي تقدمها الشركة إلى السوق، فإن شركة الإنتاج تمتلك ستة خطوط منتجات هي مساحيق الغسيل، الصابون، الشامبو، منظفات الزجاج، ومعاجين الأسنان وصابون الحلاقة.

2- طول المزيج السلعي: و نعني به العدد الكلي من الوحدات من المنتجات في المزيج السلعي في كل خطوط التي تقدمها الشركة للسوق، ونستطيع أيضا احتساب متوسط طول المزيج السلعي من خلال قسمة الطول الكلي على عدد الخطوط.⁽⁵⁾

(1) طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص180.

(3) خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص92.

(4) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص91.

(5) André Boyer et autres, Panorama de la gestion, marketing-production-finance-ressources humaines-stratégie, édition chihab, Alger, 1997, p42.

3- عمق المزيج السلعي: نقصد من ورائه عدد الأشكال و الأصناف المقدمة من كل منتج في كل خط، وبحساب عدد الأشكال و المنتجات المقدمة ضمن كل خط نحصل على عمق المزيج السلعي.⁽¹⁾

4- اتساق المزيج السلعي: يشير إلى مدى الترابط بين خطوط المنتجات من حيث الاستخدام النهائي للمنتج، قنوات التوزيع، متطلبات الإنتاج، الأسعار و مختلف الاعتبارات التسويقية الأخرى.⁽²⁾

ثالثاً: دورة حياة المنتج

يعد مفهوم دورة حياة المنتج من أكثر المفاهيم استعمالاً في التسويق ويعود الفضل في استخدامه إلى ليفيت Levitt الذي أخذه من علوم البيولوجيا عام 1950.⁽³⁾ و كل منتج حسب هذا المفهوم يمر بمراحل متتالية من لحظة طرحه في الأسواق وحتى نهاية حياته، شبيهة بمراحل حياة أي كائن حي. وعلى الرغم من أن بعض الباحثين قد اقترحوا خمس أو ست مراحل لدورة حياة المنتج إلا أنه وبحسب المفهوم التقليدي الذي يتضمن أربع مراحل هو الشكل الذي مازال يتمتع بشعبية أكثر.⁽⁴⁾

بشكل عام و أشمل يتضمن مفهوم دورة حياة المنتج أحد المفاهيم الجوهرية للإدارة التسويقية، إذ يجب تحديد رسالة أو نشاطات المنظمة بناءً على المنتج، بل يجب تحديد ذلك بناء على الحاجات التي هي موجودة في المنتج. وبالتالي يتوجب على المنظمة إعادة النظر بشكل مستمر في منتجاتها بما يتوافق مع تغير و تطور حاجات ورغبات المستهلكين في السوق، ومن ثم العمل على التحديد وتقديم منتجات يمكن تصريفها في السوق بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها. كما تسمح دورة حياة السلعة بتحديد ومعرفة ما يجلب القيام به و كذلك مهام الإدارة التسويقية في كل مرحلة.⁽⁵⁾ كما تكون بداية المنتج أولاً كفكرة يتصورها رجا التسويق ثم يتحمس لها بشدة ويدعمه في ذلك مدى استيعاب و فهم متطلبات المستهلكين و من ثم تطرح في السوق، ثم تدخل مرحلة التسويق إذا كانت تلك الأفكار نالت استحسان و قبول العملاء و توافقت مع ما يريدون، وكان توقيت طرح المنتج في السوق ملائماً. وسريعاً ما تجد السلع المنافسة تقوم بنفس الخطوات.⁽⁶⁾

ثم فيما بعد تأتي مرحلة مهمة وهي مرحلة النضج، حيث ينصرف انتباه و تركيز رجال التسويق بشكل جزئي عن العملاء ويتوجه للمنافسين، فتثير المنافسة تدفع المنظمة إلى القيام بتعديل إستراتيجية المنتج واختيار التركيز على قطاعات فرعية محددة من العملاء،

(1) أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص122.

(2) إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص282.

(3) هباش فارس، معيزة مسعود أمير، تفاعل سياسة التسويق وسياسة التمويل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نموذج دورة حياة المنتج كمدخل مفسر لمصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المخبر الجزائري للاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة علي لونيبي، البليدة، الجزائر، العدد 01، المجلد 08، 2010، ص377.

(4) Dan Reid, Nada Sanders, Operations Management an integrated approach, 5th edition, edition Wiley, New York, usa, 2012, p66.

(5) John Wilmshurst, Adrian Macay, op-cit, p46.

(6) زكرياء أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص193.

أو بإضافة تعديل جديد ومتطور للمنتجاتها. و قد تستمر هذه المرحلة للسنين عديد إذا تمكنت من إدارتها بشكل صحيح وهذا ما ترغب في تحقيقه جل المنظمات. إلا أنه بالنسبة لمعظم المنتجات رغم تحقيق ذلك الوضع المميز لها في هذه المرحلة، وتوسعاتها إلا أن تدهور المبيعات في النهاية هو أمر حتمي. فقد تقرر الإدارة التسويقية أن تخفض نسبة الإنتاج بنسبة محددة وتقتصر على خدمة المشترين الحاليين. أو قد تتبع خط الإنتاج إلى منظمة أخرى و ذلك وفقا لمصادر و قدرتها ، أو قد تتوقف عن الإنتاج لهذا المنتج لفترة معينة تفادياً لإهدار الموارد المالية والوقت.⁽¹⁾

و فيما يلي عرض مفصل لخصائص كل مرحلة من هذه المراحل علماً بأنه الدورة الحياتية للسلعة تختلف باختلاف فئة السلعة وخصائص المستهلكين المستهدفين:

1- مرحلة توليد الفكرة أو السلعة: تعتبر أولى مراحل إنتاج سلعة معينة و هي من أصعب المراحل حيث يبدأ المنتج كفكرة تتصورها بذهنك ثم تتحمس لها بشدة ويدعمك في ذلك استيعابك للعملاء وعليه تطرحه في السوق. غالباً م تتسم هاته المرحلة بكون الإيرادات مساوية للصفر أي لا يوجد هناك أي دخل أو أرباح محققة، وكذلك تكون التكاليف مرتفعة.

2- مرحلة تقديم السلعة في السوق: في هذه المرحلة هنا يتم تقديم السلعة وطرحها في السوق ولا يكون لدى المستهلكين من مختلف طبقاتهم الاجتماعية أي فكرة عنها ولا يوجد لها أي سوق وقت تقديمها، لذا تكون المهمة الرئيسية للمنظمة إيجاد سوق عن طريق محاولة جذب عدد كبير من المستهلكين.⁽²⁾ وال فشل في ذلك يعني عدم الاستمرارية أو الاستقرار في السوق و عادة ما يتم تقديم السلع من منتجات وخدمات للسوق في هذه المرحلة على نطاق تجاري واسع بعد فترة طويلة من الدراسة والتخطيط وتنميته . ويكون المبيعات في بداية هذه المرحلة معدومة و تكون منخفضة في نهايتها.⁽³⁾ و ذلك لأن المستهلكين لا يعرفون المنتج أو منافعه أو حتى إستعمالاته المحتملة، ولذلك يستوجب في هذه المرحلة الإنفاق على الإعلام و النشاطات الترويجية لإقناع المستهلكين الحاليين و المحتملين باقتناء وتجربة هذا المنتج وقد يهدف النشاط الترويجي في هذه المرحلة إلى خلق ما يعرف الطلب الأولي ويلاحظ في هذه المرحلة أن الأرباح عادة ما تكون سالبة وذلك نظراً لارتفاع تكاليف الترويج وكذلك ارتفاع تكاليف تطوير منافذ التوزيع للمنتج الجديد.

وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

أ- تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة السلع، و ذلك لنسبة فشل تقديم هذه السلع منذ أول وهلة.⁽⁴⁾

ب- تكون المبيعات في هذه المرحلة في أدنى مستوياتها ويرجع ذلك إلى:

- حداثة المنتج في السوق.

⁽¹⁾ André Boyer et autres, op-cit, p38.

⁽²⁾ عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، المكتبة العصرية، الطبعة الثانية، المنصورة، مصر، 2011، ص 193.

⁽³⁾ أحمد شاكر العسكري، التسويق، مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 161.

⁽⁴⁾ Christian Michon, op-cit, p221.

- وعدم الإدراك الكافي لمزايا و خصائص المنتج من قبل المستهلك.
- ج- المنظمة في هذه المرحلة بحاجة إلى استعمال الأدوات الترويجية المختلفة لحث المستهلكين للشراء وطلب هذه السلع ومن أمثلة تلك الأدوات الترويجية كوبونات الخصم ، العينات المجانية، الهدايا...الخ.
- د- يتميز سعر السلعة في هذه المرحلة بالارتفاع نسبياً ويرجع السبب في ذلك إلى:
- ارتفاع تكاليف الإنتاج و ذلك نظراً لانخفاض حجم الكمية المنتجة من السلع.
- زيادة تكليف الترويج في هذه المرحلة وذلك من أجل تعريف المستهلك بالمنتج.
- انخفاض نسبة الربح بسبب ارتفاع التكاليف المرتبطة ببحوث التسويق.
- هـ- الارتفاع البطيء في المبيعات وذلك لسبب حداثة السلعة و التي ينجم عنها تخوف عدد من المستهلكين لتجربتها.⁽¹⁾
- و- يعتمد في هذه المرحلة على الإعلان الإخباري و الذي من خلاله تهدف المنظمة إلى تعريف المستهلك بالسلع الجديدة و فوائدها و أماكن تواجدها و استعمالاتها. عادة ما تكون التكاليف الأخرى مرتفعة.⁽²⁾
- ي- الاعتماد على الإعلان والبيع الشخصي كأدوات ترويج أساسية ويتم ذلك حسب طبيعة السلعة المقدمة.
- ز- ارتفاع معدلات الأسعار بسبب ارتفاع التكاليف التي تم إنفاقها في هذه المرحلة، بالإضافة إلى انخفاض حدة المنافسة خاصة بالنسبة للمنتجات التي لها خصائص و مميزات فريدة.
- ح- وجود العديد من المشاكل المرتبطة بالمنتجات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي و التقنية العالية، إضافة إلى صغر تشكيلة السلع المعروضة في السوق وذلك لعدم وضوح الأجزاء السوقية التي يتكون منها السوق الكلي في هذه المرحلة وضوحاً تاماً.
- و من الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمات في هذه المرحلة ما يلي:⁽³⁾
- أ- يستوجب على المنظمات التي تدخل أسواقاً جديدةً أن تحدد ما إذا كانت ستقتحم منتجاتها بالمرحلة التقديمية أم أنها ستفضل التريث و الانتظار حتى تتجلى ملامح السوق.
- ب- العمل على استهداف قطاعات سوقية محددة وتحديد كيفية إنتاج السلعة بأقل التكاليف ممكنة.
- ج- يفضل استخدام الوسائل الترويجية للسلعة قبل و أثناء دخولها للسوق وذلك لإثارة اهتمام المستهلكين و تحفيزهم ودفعهم للتعرف على السلعة الجديدة أو التي تم تعديلها.
- د- اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتجات الجديد للسوق واستعمال القنوات المناسبة لتوزيعها. و تقاسم عدد من الوحدات منها على شكل عينات مجانية في الأسواق المستهدفة.

⁽¹⁾ André Boyer et autres, op-cit, p38.

⁽²⁾ زكرياء أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص195.

⁽³⁾ Sébastien soulez, op-cit, p155.

هـ- العمل على ترسيخ اسم السلعة في السوق وذلك عن طريق زيادة معرفة المستهلكين بوجودها بالإضافة إلى إقناعهم بالفوائد والمزايا التي تتحقق لهم عند الحصول عليها.⁽¹⁾

3- مرحلة النمو: يمكن القول بأن هذه المرحلة تعتبر المرحلة الذهبية للمنتج فالعديد من المستهلكين يدركون فيها فوائد ومزايا الحصول و الاستخدام لهذا المنتج و من ثم تتزايد المبيعات بمعدل سريع وهذا من شأنه أن يجعل الأرباح تبدأ في الزيادة بشكل ملحوظ في هذه المرحلة وخاصة في بدايتها ، ويعود ذلك لطبيعة المنتج الذي يكون مختلفاً ومتميزاً عن منتجات المنافسين ، ومثل هذه الارتفاع في المبيعات والأرباح تدفع العديد من المنافسين إلى الدخول إلى السوق وتقديم منتجات مشابهة لمنتجات المنظمة في الخصائص و المميزات و التصميم للاستفادة من هذا الرواج. و عند دخول المنافسين للسوق تبدأ الأرباح في الثبات و عدم الزيادة ويحدث ذلك كنتيجة للضغوط التي يمارسها المنافسون على المنظمة وكذلك كنتيجة للإنفاق بشكل كبير على النشاطات الترويجية و التي تهدف إلى دفع المستهلكين وحثهم على شراء منتجاتها عوضاً عن منتجات المنافسين.⁽²⁾

ومن الصفات والخصائص التي تتصف بها هاته المرحلة مايلي:

أ- ارتفاع نسبة نمو المبيعات بالمقارنة مع المرحلة الأولى والمتمثلة في تقديم السلعة إلى السوق، و يتغير الإعلان في هذه المرحلة إلى الإعلان الإقناعي وذلك من أجل الزيادة في خلق الطلب على السلعة وذلك بإقناع المستهلكين بالفوائد و المزاياها التي تقدمها مقارنة بالسلع التي يقدمها المنافسين.⁽³⁾

ب- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة، و يعني ذلك البحث عن منافسة للتوزيع بغية الوصول إلى تغطية كبيرة في السوق.

ج- تزايد الأرباح في هذه المرحلة و تزداد المبيعات بدرجة ملحوظة للسلع المقدمة في السوق ويقابلها ثبات في الأسعار ثم تميل نحو الانخفاض.

د- تقوم المنظمة بتخفيض نسبي للأسعار وذلك من أجل دفع المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في الشراء لاقتناء منتجاتها ولتشجيع جهود المنافسين الذين تجذبهم ما تحققة المنظمة في هذه المرحلة من دخول السوق.⁽⁴⁾

هـ- محاولة المنافسون الدخول إلى السوق منتجات جديدة ذات مواصفات و خصائص شبيهة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة إلى السوق ، الأمر الذي يستوجب تخفيض الأسعار وزيادة تكاليف الإنفاق على النشاطات الترويجية.⁽⁵⁾

ومن الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمات في هذه المرحلة ما يلي:

(1) إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص278.

(2) Sébastien soulez, op-cit, p154.

(3) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص240.

(4) Malcolm Mc Donald, Keith Ward, Brian Smith, Marketing Due Diligence Reconnecting Strategy to Share Price, Butter worth Heinemann edition, Burlington, 2007, p82.

(5) محمود حاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص184.

أ- العمل على زيادة نسب و معدلات استهلاك السلعة بين المشتريين من خلال تخفيض الأسعار في حالة التي يكون فيها الطلب مرناً⁽¹⁾.

ب- القيام بنشاطات ترويجية عديدة ومتنوعة من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين عن طريق خلق علاقة ارتباط قوية بالسلعة بما يتوافق و تلبية حاجاتهم و رغباتهم.

ج- إدخال تحسينات عديدة على السلعة و إضافة خصائص جديدة لها من أجل إيجاد أجزاء جديدة لسوق السلعة.⁽²⁾

د- إيجاد طرق إبتكارية و إبداعية لتطوير المنتجات و إضافة خصائص و مزايا جديدة لها.⁽³⁾

هـ- العمل على زيادة عدد الموزعين للسلعة و البحث عن منافذ توزيع جديدة لضمان التغطية الشاملة للسوق.

4. مرحلة النضوج: لا شك مرحلة النضوج بأنها من أطول مراحل دورة حياة المنتج، كما يمكن اعتبارها من أهم المراحل بالنسبة

لعناصر المزيج التسويقي، حيث أن عموم رجال التسويق والمنتجين يسعون إلى الوصول لهذه المرحلة بأسرع وقت ممكن كما أنهم

يحاولون البقاء فيها أطول مدة زمنية ممكنة،⁽⁴⁾ و تتميز هذه المرحلة في بدايتها باستمرار المبيعات الخاصة بالمنتج في الارتفاع و لكن

بمعدلات متناقصة، وفي نهاية هذه المرحلة تبدأ المبيعات في الانحدار. و تستمر الأرباح في الانخفاض في هذه المرحلة، بل إن بعض

المنظمات المنتجة للسلع و الخدمات تبدأ في التوقف عن إنفاق الأموال على منتجاتها في هذه المرحلة، وما يتم ملاحظته هو أن

أي زيادة في مبيعات إحدى المنظمات سوف يأتي على حساب مبيعات أحد المنظمات المنافسة، و الصراع في هذه المرحلة نحو

الحفاظ على حصة السوق بالنسبة لكل منها يكون هو الميزة الأساسية السائدة في هذه المرحلة. فالمنافسة تصبح شديدة للغاية في

هذه المرحلة، ويقوم بعض المنافسين إلى تقديم تخفيضات نقدية و خصومات كمية كبيرة في منتجاتهم حتى يمكنهم ذلك من

استمالة و جذب أكبر عدد من المستهلكين لها و في هذه المرحلة تكون معظم المنتجات ذات مواصفات و خصائص تكاد تكون

متشابهة و بالتالي يتعذر على الإدارة التسويقية اعتماد مفهوم تمييز منتجاتها عن المنتجات المتواجدة فالسوق.⁽⁵⁾

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل جزئية:

أ- المرحلة النضوج الصاعد: تتميز هذه المرحلة باستمرار اتجاه المبيعات فالزيادة ولكن بنسب أقل من ما هو عليه الحال في مرحلة

النمو و تتحقق المبيعات عن طريق المستهلكين الحاليين وعدد محدود من المستهلكين الجدد.⁽⁶⁾

ب- المرحلة النضوج المستقر: تتصف هذه المرحلة بانخفاض الفرص البيعية الجديدة في السوق و يتخذ فيها منحني المبيعات شكلاً

(1) زكرياء أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199.

(2) أحمد شاکر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

(3) Christian Michon, op-cit, p224.

(4) ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 185.

(5) إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

(6) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

- موازياً للمحور الأفقي ويعني ذلك ثبات مستوى المبيعات والوصول إلى مرحلة التشبع في السوق.⁽¹⁾
- ج- أما المرحلة النضوج المنحدر: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات في الانحدار نسبياً كنتيجة للجوء بعض المستهلكين إلى السلع البديلة الأخرى التي تلبى نفس الحاجات والرغبات.⁽²⁾
- و من بين أهم الخصائص التي تتصف بها مرحلة النضج مايلي:
- أ- إرتفاع حجم الإنتاج و وجود فائض من السلع، كما تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالانحدار بعد أن كانت في مستوياتها العليا مقارنة مع الرحلة التي سبقتها.⁽³⁾
- ب- تسعى المنظمات في هذه المرحلة إلى تحسين و تعديل خصائص السلعة و العمل على إيجاد استعمالات جديدة لها بهدف إطالة هذه المرحلة والمنظمات التي لا تقوم بهذه النشاطات تصل منتجاتها حتماً إلى مرحلة الانحدار.
- ج- تتميز هذه المرحلة بالمنافسة القوية، خاصة فيما يخص الأسعار لدرجة أنه قد تؤدي إلى خروج بعض المنافسين من السوق نظراً لعدم قدرتهم على تحمل أعباء المنافسة.⁽⁴⁾
- د- يجب على المنظمة القيام بتوسيع وتعديل مسالك التوزيع ويجب أن يكون هناك تركيز على الوسطاء المستهلكين من أجل ضمان المحافظة على مكانتها في السوق.
- هـ- يتم تخفيض الأسعار و هذا حتماً قد يؤدي إلى تدهور الأرباح و الإيرادات في دورة حياة السلعة بسبب المنافسة القوية.⁽⁵⁾
- و- ثبات الحصة السوقية لكل علامة من العلامات التجارية الموجودة في السوق، و أي زيادة لإحدى الحصص لأي علامة سوف يكون على حساب العلامات الأخرى.
- ي- في هذه المرحلة تعمل بعض المنظمات على تمييز منتجاتها و بالتالي فهي تعمل على مد خطوط منتجاتها من خلال إضافة نماذج جديدة، كما يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات جديدة ومعدلة من العلامة التجارية الأصلية لها.
- ومن الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمات في هذه المرحلة مايلي:
- أ- البحث عن أجزاء سوقية جديدة في السوق الحالي وذلك بالتوسع من خلال تسويق منتجاتها للسوق الإقليمية أو الدولية.
- ب- زيادة الاعتماد على تطوير المنتجات وتحسينها وظيفياً أو شكلياً مما يجعل منها منتجات جديدة تبدأ بدورة حياة جديدة.⁽⁶⁾
- ج- القيام بتعديل المزيج التسويقي للسلعة بما يتناسب و ظروف السوق من حيث السعر، النشاطات الترويجية، التوسع في تقديم الخدمات الثانوية، هيكل منافذ التوزيع... الخ.

⁽¹⁾Philip kotler, Bernard Dubois, op-cti, p391.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص239.

⁽³⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁽⁴⁾عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص194.

⁽⁵⁾أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص162.

⁽⁶⁾زكرياء أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص201.

د- زيادة الحملات الترويجية والإعلانية و التنوع من استعمال وسائل تنشيط المبيعات : كالعينات المجانية و الخصومات الهدايا المسابقات والجوائز.⁽¹⁾

4. مرحلة الانحدار و التدهور: تعتبر مرحلة الانحدار آخر مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج التي من خلالها تعمل المنظمة جاهدة لتجنب تحمل خسائر النجمة عن اتجاه المبيعات نحو الانخفاض و أحيانا بشكل سريع والذي قد يكون سببه وصول السوق إلى حالة التشبع أو كنتيجة لظهور تقنية فنية جديدة.⁽²⁾ و يستمر الطلب الكلي على السلعة في الانخفاض باستمرار و كنتيجة لذلك تصل السلعة إلى حالة لا يمكن للإدارة التسويق قبولها والاستمرار فيها، كالنقص الحاد في حجم المبيعات بسبب ظهور منتجات جديدة أو استخدام تكنولوجيا و تقنيات الإنتاج الكبير من قبل بعض المنظمات مما ينتج عنه إنتاج منتجات بتكاليف أقل أو عندما تنخفض الحاجة للمنتج نظراً لتطور منتج آخر، أو عندما يشعر الناس بالملل من المنتج.⁽³⁾ كما أن تغير العادات و القيم الاجتماعية قد يكون له الأثر في تغير أذواق المستهلكين ، خصوصا و اننا نعيش في زمن يتميز بالتطور و التغير الدائم لرغبات المستهلكين و أذواقهم و تطلعاتهم و هذا ما نلتمسه بشكل جلي في منتجات الألبسة.⁽⁴⁾ ومن المميزات والخصائص التي تتميز لها هذه المرحلة ما يلي:

أ- في هذه المرحلة يتصف المنتج بدرجة كبيرة من التغيير، لذلك تقوم بعض المنشآت بإيقاف إنتاج بعض السلع و الاقتصار على إنتاج الأنواع الأساسية منها.⁽⁵⁾

ب- انخفاض الإنفاق على النشاطات الترويجية في هذه المرحلة بل في بعض الحالات يمكن أن توقفها المنظمة بشكل نهائي.

ج- قد تدوم فترة تدهور السلع لمدة طويلة من الزمن وذلك بسبب الانخفاض التدريجي في رغبات المستهلكين تجاه الحصول على السلعة كنتيجة لوجود سلع بديلة و جديدة في السوق.⁽⁶⁾

د- وجود العديد من أسباب لزوال السلع من السوق و التي من بينها التقادم الفني والتكنولوجيا و وعدم مساندة المؤسسة في المجتمع و بالتالي عزف المستهلكين عن طلبها.

هـ- بداية انخفاض المبيعات بشكل حاد نظرا للتغيرات التي تشهدها تكنولوجيا و تقنية الإنتاج أو في التغيرات التي تشهدها الاتجاهات و القيم الاجتماعية و التي لا شك أنها من بين الأسباب الرئيسية.

و- الانخفاض الملحوظ في عدد الموزعين و عزوفهم عن تبني هذه المنتجات التي هي في رأيهم غير مربحة ، كما تزداد الحاجة إلى إعادة النظر أسعار هذه المنتجات بغية تصريفها و عدم تحمل أعبائها.

ومن الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمات في هذه المرحلة ما يلي:

⁽¹⁾ أبي السعيد الديوب جي، مرجع سبق ذكره، ص141.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص279.

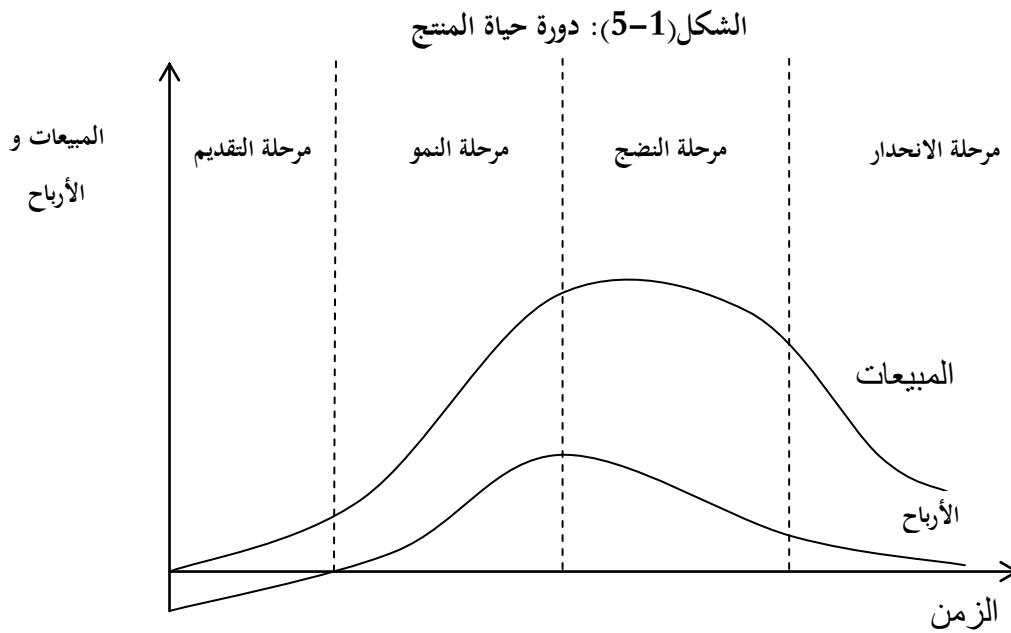
⁽³⁾ Michel marchesnay, Management Stratégique, édition d'organisation, Paris 1997, p52.

⁽⁴⁾ خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁽⁵⁾ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص185.

⁽⁶⁾ Malcolm McDonald, Keith Ward, Brian Smith, op-cit, p83.

- أ- سعي بعض المنظمات إلى تقليل عدد التشكيلات المعروضة من منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف النشاطات الترويجية.⁽¹⁾
- ب- دراسة و تحليل أثر قرار الحذف أو استبعاد المنتج من السوق على مبيعات المنظمة من المنتجات الأخرى ومدى تأثير ذلك على سمعة المنظمة.
- ج- تقوم المنظمة بتركيز جهودها التوزيعية على مسالك التوزيع التي تحقق أكبر نسب من المبيعات وإستبعاد المنتجات التي تعاني من انخفاض شديد في مبيعاتها في هذه المسالك و التي لها أثر سلبي على مردودية المسلك.⁽²⁾
- د- إتباع سياسة سعرية الهدف منها هو تخفيض سعر المنتج كوسيلة لترويج المبيعات منه، أو القيام بتعديل المنتج من الناحية الشكلية و الوظيفية.
- هـ- بعض المنظمات قد تستمر في القيام بإنتاج بعض المنتجات على الرغم من نقص أرباحها لأسباب قد تكون مرتبطة بثقافة المؤسسة أو هويتها فهي أسباب يمكن القول انها عاطفية أكثر منها اقتصادية.
- و- إذا لم تتمكن المنظمة من تجاوز حالة التدهور فمن الأفضل اتخاذ قرار إلغاء المنتج من خطوط إنتاجها الحالية ولكن يجب أن يتم ذلك بشكل تدريجي و مدروس و يجب أن لا تتأثر سمعة المنظمة و بأقل ما يمكن من الخسائر المادية أو المعنوية.⁽³⁾



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (منهج تحليلي وكمي) ، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص182.

⁽¹⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص141.

⁽²⁾ Christian Michon, op-cit, p358.

⁽³⁾ زكرياء أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص202.

المطلب الثاني: القرارات المرتبطة بمزيج المنتجات

أولاً: إضافة منتج جديد

يمكن للمنظمة أن تقوم بالتوسع في مزيجها السلعي الحالي سواء بزيادة عدد خطوط المنتجات أو عن طريق عدد السلع داخل كل خط، وقد تقدم المنظمة منتجات جديدة مرتبطة أو غير مرتبطة بالمنتجات من السلع والخدمات الحالية.⁽¹⁾ و من ثم تتباين درجة الخطورة المرتبطة بهذه الإستراتيجية بتباين درجة الجودة أو الحدائة في المنتج التي تريد تقديمه، ومدى وجود مهارات تسويقية وإدارية عالية وفنية لتقديم هذه المنتجات الى السوق ومثال لذلك قد تقوم شركة لإنتاج مستحضرات و مواد التجميل بإضافة خط منتجات العطور لتشكيلتها السلعية أو زيادة التشكيلات المقدمة من مستحضرات و مواد التجميل أو قيامها بإنتاج وتقديم مساحيق التجميل أو معجون الأسنان.⁽²⁾

ثانياً: تحسين وتطوير المنتجات الحالية

وكبديل لتقدم منتج جديد تماماً سواء بالنسبة للمنظمة أو السوق، تقوم بعض المنظمات بإجراء تحسينات على مزيج سلعها الحالية. و في هذه الحالة تكون نسبة الخطورة المرتبطة بهذه الإستراتيجية أقل بكثير من الإستراتيجية التي سبق ذكرها و المرتبطة بإضافة منتج جديد.⁽³⁾ وقد تكون هذه التحسينات و التطويرات جوهرية أو ثانوية. وتتضمن التحسينات التغيير في المواد الأولية التي تدخل في إنتاج السلعة، أو يمكن أن يكون التحسن و التطوير في الأداء و الوظائف كتحسين أداء الحاسب الآلي من حيث السعة و حجم الذاكرة والسرعة في المعالجة... الخ، بينما تنطوي التحسينات في المظهر في إعادة تصميم غلاف السلعة أو تغيير الشكل الخارجي للسلعة بما يتوافق و الأذواق الراهنة مثل منتجات الموضة و يلاحظ ذلك في صناعة السيارات.⁽⁴⁾ كما أن مدير التسويق يحاول بالاعتماد على هذه الإستراتيجية تحسين مستوى المبيعات من السلعة من خلال إضافة بعض التحسينات و التعديلات في خصائص السلعة يهدف التأثير و جذب مستهلكين جدد أو زيادة معدل الاستهلاك الحالي من السلعة للمستهلكين الحاليين. ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تأخذ عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

1- التحسين في الجودة: يمكن تحسين جودة السلعة عن طريق تغيير المواد الأولية التي تدخل في صنع و إنتاج السلع أو تغيير طريقة الإنتاج، و يمكن المنتج أن يحقق مميزات حقيقية على منافسيه عند تقديمه لسلعة جديدة ومطورة.⁽⁵⁾ وعادة ما يركز المنتج في

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال تحقيق الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص165.

⁽²⁾ Sébastien soulez, op-cit, p162.

⁽³⁾ Nada Sanders, Dan Reid, Operations Management an integrated approach, op-cti, p70.

⁽⁴⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع و الطباعة، الإسكندرية، 2001، ص249.

⁽⁵⁾ محمد أمين السيد علي، سبق ذكره، ص210.

إعلاناته على عدد من الألفاظ و الكلمات التي تدل على التحسينات و التطوير التي تم إجراؤها على السلعة مثل: الأحسن، الأكبر، النسخة المعدلة و الأفضل... الخ، وقد تتغير جودة السلعة إلى أسوأ إذا كان هدف المنظمة هو تخفيض سعر منتجاتها.⁽¹⁾

2- التحسين في وظيفة السلعة: يتم التحسين في وظيفة السلعة عن طريق إضافة مواصفات وخصائص جديدة للسلعة بهدف جعلها أكثر قدرة على الاستجابة و التوافق مع حاجات و رغبات المستهلكين، وإذا حدث تغير جوهري في وظيفة السلعة، فإن ذلك سيؤدي مما لا شك فيه إلى الإرتفاع في رقم المبيعات بشكل كبير و هذا ما يلاحظ في منتجات السيارات بشكل جلي.⁽²⁾ ولكن هناك بعض المشاكل التي قد تترتب على تطبيق هذه الإستراتيجية و هي ارتفاع التكلفة اللازمة للقيام بذلك، و إمكانية التقليد في مواصفات و خصائص السلعة عندما يكتشف المنافسون نجاح هذه السلعة و إقبال المستهلكين عليها، فتضيع ميزة التفوق قبل أن تسترد منظمة الأعمال استثماراتها وعوائدها المالية المستخدمة في التطوير و التحسين.⁽³⁾

3- التحسين في شكل السلعة: إن الهدف الأساسي من إجراء التحسين و التطوير في شكل السلعة، هو إبراز المظهر الجمالي و الشكلي للسلعة وليس المظهر الوظيفي لها.⁽⁴⁾ وصناعة السيارات و منتجات الموضة هيمن أفضل الأمثلة على ذلك عن إدخال التحسينات و التطوير سواء في التصميم أو الشكل، ولقد انتقل إجراء مثل هذه التحسينات و التعديلات من صناعة السيارات إلى أبسط السلع الاستهلاكية مثل الساعات، و الأحذية و من أهم المزايا التي يمنحها هذا التحسين لمنظمة الأعمال أنه قد يصبح لها بمثابة اللمسة و الهوية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى. أما المشاكل المترتبة على إجراء هذا التحسين و التعديل في الشكل فيمكن ذكرها كما يلي:

أ- من الصعوبة على منظمة الأعمال أن تتوقع المستهلكين الذين سيعجبون بهذا التحسين في شكل السلعة و قبولهم لشكلها الجديد.

ب- في بعض الحالات قد يعني الشكل الجديد للسلعة عدم صلاحية الشكل و التصميم القديم لها.

ج- إن منظمة الأعمال قد تتعرض لخطر فقدان المستهلكين الذين يفضلون و يرغبون في الحصول على السلع ذات التصميم و الشكل القديم.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ William D Perreault, Josef P Cannon, Jerome McCarthy, Essentials of Marketing A Marketing Strategy Planning Approach, Fourteenth Edition, Mc krowhill édition, New York, 2015, p241.

⁽²⁾ Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing , Pearson edition, New York, 2018, p232.

⁽³⁾ Philip Kotler, Kevin keller, Delphine Manceau, op-cti, p436.

⁽⁴⁾ إبراهيم الفقي، أسرار التسويق الإستراتيجي، إبداع للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص143.

⁽⁵⁾ محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص211.

ثالثاً: حذف المنتج

تقوم بعض المنظمات باستبعاد و حذف المنتجات غير المربحة من مزيجها السلعي والإبقاء على المنتجات فقط التي تحقق أرباحاً في السوق، وقد تقوم المنظمة بإسقاط أو إلغاء خط منتجات بأكمله أو إلغاء بعض السلع داخل خط المنتجات وذلك وفقاً لتحليلها للمركز الربحي و التنافسي للمنظمة.⁽¹⁾ فعلى سبيل المثال ما قامت به العديد من الشركات التي تنتج السيارات و من بينها شركة فولكس فاجن الألمانية بحذفها لخط سيارة الفايتون Phaeton و التي قامت بإسقاطه و حذفها من مزيجها السلعي لضعف ربحيته. كما أن الحذف أو إلغاء منتج معين لا يعني ذلك أنه سيسبب الفشل للمنظمة.⁽²⁾

ولعل السبب الرئيسي في إتباع هذه الإستراتيجية هو ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض ربحيتها نتيجة للمنافسة الحادة التي تواجهها من المنظمات الأخرى. وعلى كل يجب توخي الحيطه و الحذر عند إلغاء أو حذف بعض السلع أو خطوط المنتجات حيث ينبغي دراسة تأثير ذلك على ربحية المنظمة بصفة كلية. و عما إذا كانت مبيعات هذه السلع لها علاقة مباشرة بمبيعات بعض السلع الأخرى للشركة مما قد يؤثر فالنهاية على ربحية المزيج السلعي كله.⁽³⁾

المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج.

قبل أن يقوم متخذو القرارات التسويقية باتخاذ أي قرار خاص بمزيج منتجات المنظمة فإنه على إدارتها أو بالأخص الإدارة التسويقية جمع البيانات و المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة نظراً لوجود حالة الخاطرة و عدم التأكد التي تسببها متغيرات و عوامل البيئة الداخلية و الخارجية معا. لذلك فإنه من الضروري التحقق من حالة عدم التأكد لاتخاذ القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة و اعتمادها كأساس لتوفير حجم متدفق من البيانات و المعلومات ذات الدقة و السرعة المطلوبة، بالإضافة إلى البيانات المعلومات المرتدة و من ثم فإن نجاح قرارات مزيج منتجات المنظمة يتوقف على البيانات و المعلومات التي تم جمعها قبل و بعد عملية إتخاذ القرارات سواءً تعلق الأمر بتقديم منتج جديد للسوق أو تطوير و تحسين المنتجات الحالية أو حذف و إستبعاد منتج من مزيج منتجاتها.⁽⁴⁾

لكن بما أن نظام المعلومات التسويقية يؤدي دوراً جوهرياً في هذا السياق فإنه لا ينبغي إهمال هذا الدور فحتى الآن و رغم التطور في العلوم و التكنولوجيا والذي يساهم بقسط كبير في وظيفة الإنتاج، فإنه لا تزال نسب الفشل عالية بالنسبة للقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة، و لعل السبب في ذلك هو أن متخذي القرارات المرتبطة بالمنتجات لا يدركون الدور الأساسي و الفعال الذي

⁽¹⁾ بن يمينة كمال، فعالية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية)، رسالة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، 2015، ص64.

⁽²⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص132.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص241

⁽⁴⁾ Christian Michon, op-cit, p18.

يلعبه نظام المعلومات التسويقية من أجل تحقيق أهداف للمنظمة، وفي الحقيقة يمكن القول أن هناك حاجة ملحة إلى الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة خصوصا و التسويقية على وجه العموم.

أولاً: مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة في مجموعة من البيانات يقوم نظام المعلومات التسويقية بجمعها و توفيرها من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة ويمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

1- البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية

يتمثل هذا النوع من البيانات في تلك البيانات التي تجمع عن الزبائن و اتجاهاتهم الاستهلاكية ودوافعهم الشرائية و المرتبطة بحاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى البيانات ذات الصلة بالمتغيرات الاجتماعية و العوامل الثقافية و الاقتصادية وحتى التكنولوجيا والتي لها أثر بالغ على سلوك المستهلك. وبطبيعة الحال فإن جميع البيانات المتعلقة باتجاهات و دوافع الشراء لدى المستهلكين وحاجاتهم و رغباتهم و البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية تعد عاملاً مهماً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار تسويقي يرتبط بمزيج منتجات المنظمة سواءً تعلق الأمر بتقديم منتج جديد للسوق أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية أو حذف و إلغاء منتج من منتجاتها الحالية التي تسوقها.⁽¹⁾

كما أن البيانات الخاصة بالمنظمات بالمنافسين تعتبر على قدر بالغ من الأهمية بالنسبة لمدخلات نظام المعلومات التسويقية سواءً تعلق الأمر باستراتيجياتهم التي يعتمدونها في إدارة المنتجات أو نقاط القوة و نقاط الضعف لديهم و في التشكيلة السلعية للمنظمات المنافسة. بالإضافة إلى ذلك تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية التي هي عبارة عن بيانات تخص التكنولوجيا السائدة ودرجة مساندة البيئة الخارجية للمنظمة للتطور الرقمي، وكذا التغيرات الفنية و التقنية السائدة في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة لما لها من أثر كبير في قرارات مزيج منتجات المنظمة، هذه القرارات تكون مقرونة إلى حد كبير بتلك التطورات والتغيرات الفنية والتقنية و التي لا شك أن لها أثر مباشر على المنتج من حيث أساليب إنتاجه، التعبئة، طرق عرضه وأساليب تسويقه... الخ.⁽²⁾

2- البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية

تتمثل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية في مجموعة من المعطيات والتي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة لمدخلات نظام المعلومات التسويقية، وهي ترتبط بالإمكانات والقدرات المالية و الموارد البشرية و الفنية المتاحة لإدارة التسويق و إدارة الإنتاج، كما يمكن أن

⁽¹⁾ بونويرة موسى، أهمية بحوث التسويق في تفعيل إستراتيجية الترويج، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، العدد 30، الجزء 02، 2010، ص44.

⁽²⁾ Philippe Askenazy, Daniel Cohen, 16 Nouvelles Questions d'économie contemporaine, Économiques, édition Albin Michel, Paris, 2010, p161.

تمثل هذه البيانات بشكل خاص بالمهارات الفنية و الإدارية المتوفرة في المنظمة والضرورية لتنفيذ خطط الإدارة الإنتاجية في المنظمة و اتخاذ القرارات الخاصة بمزيج منتجاتها.⁽¹⁾

ثانياً: عمليات التشغيل للمدخلات الخاصة بالمنتج

بعد الانتهاء من عملية جمع و توفير البيانات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة و القرارات المتخذة بشأنها يجب تشغيل و معالجة هذه البيانات من طرف نظام المعلومات التسويقية وتمثل عملية تشغيل البيانات في تفسير و تحليل الأداء الخاص بكل منتج في السوق ومقارنته مع الخطة التسويقية المحددة التي وضعت من قبل له وعنصر التوقيت الخاص بكل فترة من الفترات التي يمر بها المنتج والمركز التنافسي الذي يتوقع منه أن يكون فيه ومدى الحاجة إلى الاستمرار في تسويق كل منتج ومستقبله في السوق، كما يمكن أن تتعلق عملية التشغيل بمراجعة و تحليل قابلية المنتج للتسويق وذلك وفقاً لحجم الحصة السوقية التي يحققها كل منتج و درجة ولاء المستهلك للسلعة ومستويات الطلب عليها و طبيعته سواءً كان الطلب مستقراً أو متذبذباً وما إلى ذلك ، بالإضافة إلى مراجعة الأداء لكل منتج من حيث ربحيته سواءً كان تعلق الأمر بعامش الربح أو درجة المساهمة في تغطية التكاليف.⁽²⁾

ثالثاً : مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

يمكن تلخيص مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة في مجموعة من العناصر نورد أهمها على النحو التالي:

- 1- معلومات تتعلق بنقاط القوة و نقاط الضعف في كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالي للمنظمة سواء تعلق الأمر بمنتج واحد من خطوط منتجاتها أو بخط من خطوط منتجاتها التي تقدمها للسوق.
- 2- المعلومات التي تخص المنتجات الجديدة التي من المتوقع تقديمها للسوق و التي تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين و بالتالي توسيع مزيج منتجات المنظمة يشكل يمكنها من تحقيق عوائد أكبر.
- 3- المنتجات التي تتطلب تطويرها وتحسينها و كذلك نوع التطوير والتحسين الواجب إجراؤها على هذه المنتجات سواء تعلق الأمر بتطوير الوظائف في المنتجات أو تحسين الجودة و النوعية للمنتج أو تطوير الشكل و التصميم بما يتوافق ومتطلبات العملية التسويقية و تحقيق أهداف المنظمة.
- 4 - المنتجات المطلوب إستبعادها أو حذفها من مزيج منتجات المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الخطوط الواجب إلغاؤها إذا تطلب الأمر ذلك.⁽³⁾

(1) بونويرة موسى، مرجع سبق ذكره، 45.

(2) محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص20.

(3) Andrea Micheaux, Marketing et base de données, édition Chihab, paris, 1997, p18.

المبحث الثاني: متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالسعر

مما لا شك فيه أن السعر يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي ذات الأهمية البالغة، و تعتبر القرارات المرتبطة بالسعر من القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، كما أن عملية تسعير المنتج من السلع و الخدمات من النشاطات ذات الشغل الشاغل للكثير من المنظمات، وذلك لأن تسعير المنتجات يرتبط بإيرادات و أرباح المنظمة، و يعتبر القاسم المشترك بين المستهلك و المنظمة. و تعتبر عملية إتخاذ القرارات الخاصة بتسعير السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق من المهام المرتبطة بإدارة التسويق التي تكون صعبة في بعض الأحيان كتسعير المنتجات الجديدة نظراً لارتباطها بالبيئة المحيطة بها كالظروف الاقتصادية العامة، و الحالة العامة للمنافسة، و ظروف الإنتاج و مستويات الدخل.

المطلب الأول: مفهوم السعر و أهميته

أولاً: مفهوم السعر

يعتبر مفهوم السعر مفهوماً واسعاً و لقد إختلفت التعاريف والآراء التي تناولت السعر سواء من وجهة النظر الاقتصادية أم من وجهة نظر المسوقين، و للسعر تعاريف عديدة، نذكر منها ما يلي:

يعرف كوتلر Kotler السعر بأنه "كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك"⁽¹⁾ و يقوم هذا التعريف على أساس كمية النقود المدفوعة من أجل الحصول على المنافع، فهو يربط بين المنافع المتوقعة للمنتج و القيم المدفوعة من قبل المشتري من أجل الحصول على المنافع، فهو يمثل العلاقة التي تربط بين المنفعة المتوقعة و النقود المدفوعة من قبل المشتري للمنتج.⁽²⁾

أما ديب Dibb فهو يقدم تعريف السعر من وجهتي نظر القيمة و الجانب المالي، حيث يؤكد على إن السعر من ناحية القيمة هو "القيمة المحددة لتبادل السلع و الخدمات بين الطرفين، أما من الناحية المالية فهو بمثابة القاعدة الأساسية للمبادلات السوقية أو القيمة المقاسة لما يتم تبادله من سلع و خدمات"⁽³⁾ وهو بذلك يؤكد أيضاً على وجه القيمة في تحديد السعر و يعتبره تمثيلاً للقيمة سواء بالنسبة للمستوى المالي أو بالنسبة لمستوى القيمة التي يحددها كلا من الطرفين و المتمثلان في البائع و المشتري في قبول السعر.

كما يعرف محمد فريد الصحن السعر على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، فالمنفعة التي يتحصل عليها المشتري من شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة محددة يتم ترجمتها من جانب المنظمة

⁽¹⁾ نقلاً عن ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁽²⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p441.

⁽³⁾ علي عبد الله الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

في شكل سعر محدد يدفعه المشتري ثمنا لهذه المنفعة".⁽¹⁾ و هو بذلك يرى أن السعر المدفوع من قبل المستهلك لا يمثل فقط المكونات المادية للسلعة و لكن يمكن أن يمثل العديد من الجوانب غير المادية كشهرة المنتج و خدمات ما بعد البيع و التي تمثل مجموعها منافع المنتج.

بالنظر إلى مختلف التعاريف السابقة الذكر يتبين أن أغلبيتها قد تتفق على أن القيمة التي يكون المستهلك دفعها للبائع لقاء الحصول عليها، و يعتبر المحدد الذي يسهل عملية المبادلة وتحقيق هدف الطرفين في الربحية للبائع و إشباع الحاجات من خلال الحصول على منافع المنتج سواء سلعة أو خدمة والتي من خلال استهلاكها يتحقق الإشباع، و في هذا المعنى يمكن القول أنه يتمثل السعر في الوحدات النقدية التي يجدها البائع و يقبلها المشتري لقاء حصوله على المنتج.⁽²⁾

ثانياً: أهمية السعر

لا أحد يستطيع أن يتجاهل أو حتى ينسى كلمة السعر في حياته اليومية سواء منظمات أم أفراد ، كونه العنصر الذي يرافق و يماشى مع أي نشاط اقتصادي محسوس، فالأفراد يتعاملون كل يوم مع أسعار السلع والخدمات ، و المنظمات كذلك والدولة و ترتيباتها الاقتصادية هي الأخرى لا تفتقر عن السعر و حركة الأسعار في تقاريرها وتقييمها للوضع الاقتصادي، وكذلك الحال مع المجتمع الذي يمثل كامل الأفراد والهيئات و الذي ينظر إلى السعر نظرة معبرة عن حاجات وطموحات المجتمع نفسه.

1- أهمية السعر بالنسبة للمشتري: يعتبر السعر عنصراً يؤثر بشكل كبير في القدرة الشرائية للمشتري باعتباره جزءاً مستقطعاً من الدخل الحقيقي و يؤثر السعر أيضاً في كمية مشترياته و التي تعبر عن حجم الإشباع المطلوب له أو لأفراد عائلته وقد يتم التعبير عنه بعدد الوحدات النقدية التي يدفعها ولكنه يقاس كذلك بالكم الذي يمكنه من شراء عدد من السلع والخدمات، وفقاً لذلك فإن المستهلك يقارن بين ما يحوزه من دخل نقدي وبين السعر الذي يدفعه للشراء به و ما يتطلب دفعه من مبالغ من أجل الحصول على السلع أو الخدمات التي يشتريها و هو المحدد الرئيسي لقبوله أو رفضه لها.⁽³⁾ وقد يضطر في العديد من الأحيان لأن ينقص البعض من مشترياته نتيجة لأسعار السلع أو الخدمات التي يرغب بالحصول عليها، لكن أسعارها قد تتجاوز قدرته في تحقيق الموازنة بين ما يمتلكه من دخل وما يتطلبه من اقتطاعات من ذلك الدخل لتغطية مختلف المشتريات وبالتالي فإن مستوى الإشباع لحاجات المستهلك لا شك أنها سوف تتأثر بالسعر وقد يلجأ البعض في مثل هذه الحالات إلى البحث و إيجاد بدائل تكون أقل سعراً أو إعادة النظر في الأولويات و ترتيب الحاجات الضرورية و غير الضرورية وصولاً في النهاية إلى تحقيق التوازن المطلوب بين حجم الدخل الذي هو بحوزته والأسعار المحددة لشراء السلع أو الخدمات، وبذلك فإن مستوى رفاهية المستهلكين سوف تتأثر بالأسعار المحددة في السوق في فترة زمنية معينة. ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أن الدخل الممثل نقداً لا يعبر عن الدخل الحقيقي، و ذلك لأن السعر هو المؤشر الذي يعكس حجم الدخل الحقيقي، والذي يعبر عنه كمية السلع والخدمات التي

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 281.

(2) أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 174

(3) أبي سعيد الديوهجي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

يستطيع الحصول عليها و إمتلاكها مقارنة بما يجوزه من دخل نقدي وهذا يختلف من فترة زمنية لأخرى ومن سوق لآخر وفقاً للأسعار الجارية من حيث الزمان والمكان.⁽¹⁾

2- أهمية السعر بالنسبة للمنظمة: إن أسعار المنتجات من السلع و الخدمات هي بمثابة أداة فعالة في تحقيق الأهداف التسويقية و أهداف المنظمة بشكل عام، فمن خلال السعر يمكن تحقيق العديد من الأهداف، فهو الأداة الفاعلة في تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للقدرات الشرائية التي يتمتع بها الزبائن.⁽²⁾ بالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمة من خلال عنصر السعر تحديد حجم الطلب فعادة يشار إلى حساسية الطلب على المنتجات وفقاً للتغيرات السعرية المرتبطة بمرونة الطلب حيث أن الطلب على بعض المنتجات قد يكون عالياً أو منخفضاً ذلك يخضع إلى درجة المرونة السعرية للطلب وحسب طبيعة السوق و المنتجات.⁽³⁾ كذلك فإن السعر يعتبر بمثابة المصدر الذي تحقق المنظمة من خلاله العوائد فهو إذا العنصر الذي يمثل الأرباح حيث يعد من وجهة النظر المنظمة مصدر الأرباح على ما تم إنفاقه من أجل تقديم المنتج، كما أنه بمثابة ذو دلالة للزبون فيما يخص جودة المنتجات والعلامة، حيث تلجأ المنظمات إلى استخدام مثل هذا المفهوم في تسعير منتجاتها.⁽⁴⁾ ويمكن القول أيضاً أن السعر يعتبر إلى حد كبير عن باقي عناصر المزيج التسويقي في منظمات الأعمال الحديثة حيث يساهم في تحقيق القبول للمنتج ويشارك في تحقيق المكانة للعلامة بالتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى.⁽⁵⁾

3- البعد الاجتماعي للسعر: يتمثل البعد الاجتماعي للسعر من خلال تأثيره و الدور الذي يلعبه في التعبير عن قيمة المنتجات من وجهة نظر المجتمع و يمكن تبيان البعد الاجتماعي للسعر في النقاط التالية:

أ- السعر يساهم في خلق المنافسة: إن السعر يساهم في خلق المنافسة و يبين العقلانية في التعامل مع السوق وذلك بتحديد الأسعار التي تأخذ حاجات المجتمع بنظر الاعتبار، بالإضافة إلى دوره في تحقيق التوازن بين كل من العرض والطلب بحيث ينقص الفائض في العرض أو يزيد من الطلب مما يفسح المجال أمام أفراد المجتمع إلى الاختيار و المفاضلة في قراراتهم الشرائية للسلع و الخدمات في السوق. كما يساهم السعر في المحافظة على الموارد الاجتماعية و عدم إهدارها و تقليل الاستعمال غير رشيد لها. يمكن القول أن السعر هو أهم عناصر المنافسة في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.⁽⁶⁾

ب- السعر والحفاظ على البيئي: يساهم السعر في حماية البيئة من خلال ما يضاف إلى السعر من قيمة مضافة مطلوبة والتي تعتبر بمثابة التكلفة الاجتماعية التي يجب على المستهلكين دفعها من أجل حماية البيئة و التي تنشأ في ظلها المنظمة، حيث تظهر

⁽¹⁾ Claude Demeure, Marketing ,édition Duno, 6ème édition, Paris, 2008, p156.

⁽²⁾ Hermann Simon, Martin Fassnacht, Price Management Strategy, Analysis Decision Implementation, Springer edition, Cham, Switzerland, 2019, p06.

⁽³⁾ Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, op-cit, p312.

⁽⁴⁾ علي عبد الله الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁽⁵⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص288.

⁽⁶⁾ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص382.

المشاكل البيئية عندما الصناعة والتصنيع تتوسع مما يؤدي إلى الاختلال في المناخ و عدم التوازن البيئي، وتعمل منظمات الأعمال والحكومات المحافظة و الاهتمام بالجانب البيئي، ولقد تم تحديد تكاليف تضاف إلى عملية التصنيع من أجل معالجة المشاكل البيئية التي تسببها عملية التصنيع، ويلاحظ أيضا أن المنتجات من السلع و الخدمات التي تسبب الأضرار البيئية تعتبر أسعارها أعلى مقارنة مع أسعار السلع و الخدمات ذات الأثر البيئي الأقل وتقوم الحكومات بفرض الرسوم و الضرائب من أجل رفع أسعار السلع و الخدمات ذات الضرر البيئي وبذلك تكون الكلفة البيئية والاجتماعية يشملها سعر المنتج.⁽¹⁾

ج- السعر و الاستهلاك: تعتبر أسعار السلع و الخدمات ظاهرة عامة لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية حيث يساهم السعر بشكل مباشر في زيادة الاستهلاك لبعض السلع و الخدمات أو ترشيد الاستهلاك لمنتجات أخرى من السلع أو الخدمات، ويظهر ذلك من خلال أساليب التسعير في الأسواق والمتاجر الكبيرة أو المؤسسات التجارية المتخصصة ومتاجر السلسلة وغيرها، حيث يمكن للمستهلك من الحصول على المنتجات بأفضل الأسعار وأفضل الخدمات المرافقة لها إذا ما تم إعلامه بالسعر سواء تعلق الأمر بالسعر المعلن عنه أو السعر الحقيقي، الذي يتضمن تخفيضات أو مسموحات على الأسعار المعلن عنها و الذي تمثل جانب من المسؤولية الاجتماعية والتسويقية من قبل المنظمات تجاه المجتمع.⁽²⁾

د- التسعير والمسؤولية الأخلاقية: تمارس العديد من منظمات الأعمال تلبية حاجات ورغبات أفراد المجتمع من خلا منتجاتها و التي تقدمها مقابل أسعار محددة مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي بعين الاعتبار، حتى و إن كانت الحالة الاقتصادية غير مريحة للمنظمة حيث يبقى إنتاج هذه الأخيرة ونوعية السلع و الخدمات على حالها فهي أحيانا تضحي بنسبة من هامش الربح من أجل إتاحة الفرصة لعدد كبير من المشترين بالاستمرار في طلب على نفس كمية من المنتجات، كما قد تدفع الحالة الاقتصادية في بعض الدول إلى الاعتماد على سياسة دعم أسعار المنتجات والمنظمات ضمانا لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي و الوفاء بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع، حيث يعبر عن ذلك بالسياسة السعرية المعتمدة من قبل منظمات الأعمال والتدخلات الحكومية، فهي بهذا الخصوص تؤكد البعد الاجتماعي للسعر.⁽³⁾

4- السعر والاقتصاد القومي: السعر على المستوى القومي يمثل عنصراً أساسياً للنظام الاقتصادي كونه عنصراً محدداً لتكاليف المنتج النهائي وذلك من خلال أسعار عناصر الإنتاج الداخلة في تصنيع المنتج، كأسعار المواد الأولية و أجور العمال، و الإيجارات، و الفوائد المدفوعة للمؤسسات المالية نتيجة الاقتراض، ولذلك فإن أي تغيير في أسعار عناصر الإنتاج سيؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير سعر المنتج النهائي إضافة إلى مدى وفرة أو شح عناصر الإنتاج وبالتالي التأثير على كلفة الناتج القومي والقيمة

⁽¹⁾ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁽²⁾ François Bost, Sylvie Daviet, entreprises et environnement, quels enjeux pour le développement durable, presse universitaires de paris ouest, France, 2011, p213.

⁽³⁾ Sébastien soulez, op-cit, p175.

الاقتصادية المضافة، كما يساهم السعر أيضا في توزيع الموارد المحدودة على أفراد المجتمع طبقاً للمذهب الاقتصادي الذي تنتهجه الحكومات وهو عنصر حاسم أيضا في انتعاش أو انكماش الاقتصاد القومي وتحديد مستويات التضخم والقدرة الشرائية و النمو الاقتصادي.⁽¹⁾

ثالثاً: أهداف السعر

يمكن التمييز بين العديد من الأهداف تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال سياستها التسعيرية، حيث أن عملية التسعير للسلع و الخدمات تؤثر بصورة مباشرة على الأهداف التي تعمل منظمات الأعمال على بلوغها، كما أن أهداف السياسة التسعيرية لا يجب أن تتطابق مع أهداف المنظمة وتمثل أهم أهداف التسعير فيما يلي:

1- تعظيم الأرباح: يعتبر هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الأكثر شيوعاً للتسعير في منظمات الأعمال، حيث أن تعظيم الأرباح في المدى البعيد يمكن المنظمات الناجحة من تحقيق النمو والبقاء في دنيا المال و الأعمال.⁽²⁾ إلا أن هذا الهدف ينظر إليه على أنه هدف قائم على أسس غير مؤكدة ويرجع السبب في ذلك لندرة الإحصاءات عن التكاليف والطلب والتي من شأنها خلق الكثير من المشاكل، أهم هذه المشاكل تتمثل في منح الفرصة للمنافسين للقيام بإنتاج و تقديم سلع مماثلة للتي تقدمها المنظمة، و كذلك مشكل التغيير في أذواق ورغبات المستهلكين، والتغيير في مناطق وجود المستهلكين، والتغيير في تكاليف المواد الأولية... الخ و التي قد تؤدي إلى التغيير في الطلب في المدى البعيد.⁽³⁾

كما أن مفهوم تعظيم الأرباح لا يعني بالضرورة الزيادة في الأسعار إلى أعلى حد ممكن فقد تؤدي الزيادة في أسعار المنتجات التي تقدمها منظمة ما بشكل كبير إلى عزوف العديد من المستهلكين عن اقتنائها، الأمر الذي يتسبب في انخفاض رقم المبيعات و الأرباح، مما يؤدي ذلك إلى زيادة التكاليف الإنتاجية نتيجة لعدم الاستفادة من المزايا المترتبة على الإنتاج الوفير الحجم.⁽⁴⁾

2- تحقيق معدل عائد مناسب على الاستثمار: تهدف بعض منظمات الأعمال من تسعير منتجاتها إلى تحقيق معدل عائد مناسب على استثماراتها. ويمكن التعبير عن معدل العائد على الاستثمار بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = (\text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}) \times 100\%$$

و عموماً تحدد منظمات الأعمال معدل العائد الذي تعتقد أنه العائد المناسب على استثماراتها، و من ثم تحدد السعر على أساسه والذي يضمن لها تحقيق معدل العائد المرجو بلوغه. فعلى سبيل المثال تقوم شركة جنرال موتورز بتحديد أسعار منتجاتها على

⁽¹⁾ علي عبد الله الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص284.

⁽³⁾ Philipe kotler, Marian Dingena, Waldemar Pfoertsch, transformation alsales, making a difference with strategic costumers, edition springer, new York, 2016, p76.

⁽⁴⁾ Claude Demeure, op-cit, p163.

أساس تحقيق نسبة عائد مقبولة لاستثمارها و المحدد مقدارها 20% عند وضع إستراتيجياتها التسعيرية العامة، ويتوجب على منظمة الأعمال عند تحديد معدل العائد على الاستثمار أن تأخذ بعين الاعتبار مركزها و مكانتها السوقية والحالة الاقتصادية لما لهما من تأثير واضحو جلي على مدى قدرتها في تحقيق معدل عائد على استثماراتها الملائم. و من الجدير بالذكر الإشارة إلى أن البعض يعارض اعتماد معدل العائد على الاستثمار كقاعدة لتحديد السعر.⁽¹⁾

3- زيادة التدفقات النقدية: تهدف منظمات الأعمال عن طريق سياستها التسعيرية في بعض الأحيان من وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها من السلع و الخدمات إلى زيادة رقم مبيعاتها النقدية، وبالتالي رفع التدفقات النقدية الواردة إليها. أي أن منظمات الأعمال تتنازل بجزء من أرباحها من أجل الوصول إلى الهدف المذكور الذي يمكنها من مجابهة الالتزامات المالية المترتبة عليها تجاه الغير. كما أن استخدام التدفقات النقدية كهدف للسياسة التسعيرية قد يكون مناسباً للسلع التي تتميز بقصر بدورة حياة. ولكن من عيوبها أن تحديد أسعار مرتفعة للبيع بالأجل قد يؤدي في آخر المطاف إلى فقدان جزء كبير من السوق مما يؤدي إلى خفض الحصة السوقية لمنظمة الأعمال.

4- تحقيق حجم مبيعات أكبر: تحدد منظمات الأعمال في بعض الحالات أسعاراً منخفضة لمنتجاتها من أجل زيادة كمية الوحدات المباعة من السلع و الخدمات التي تقدمها للسوق وبالتالي زيادة الكميات المنتجة و كذلك الربح الإجمالي في نهاية المطاف، ويتطلب تحقيق هذا الهدف توفر مجموعة من الشروط منها ما يلي:

أ- أن يكون الطلب على السلعة ذو حساسة كبير للتغير في السعر، بحيث أن أي تخفيض في السعر ينتج عنه زيادة كبيرة في حجم المبيعات.

ب- يجب أن تكون تكاليف الإنتاج قابلة للانخفاض مقارنة مع زيادة الكميات المباعة من الوحدات المنتجة.

ج- التأكد من أن تخفيض الأسعار يؤدي إلى التقليل من جاذبية السوق للمنافسين الحاليين منها والمرقبين.⁽²⁾

المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة.

أولاً: تسعير المنتجات الجديدة:

تزداد أهمية التسعير بشكل خاص عندما تقوم المنظمة بتسعير منتجاتها لأول مرة ويعتمد تسعير المنتجات الجديدة على عنصر الآنية أو الحداثة، فكلما كانت السلعة تتميز بالحداثة و الابتكار كلما زادت المرونة المتاحة في تسعير منتجاتها.⁽³⁾ وعادة تقيم معظم المنظمات فلسفة تسعير منتجاتها الجديدة على استراتيجيتين أساسيتين هما كما يلي:

(1) محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2) Yve Cherouz, le Marketing, le choix des moyens de l'action commerciale, tome 02, edition OPU, Alger, 1990, p27.

(3) Philip kotler, gary artmstrong, principles of marketing, op-cit, p313.

1- إستراتيجية كشط السوق: تعتمد هذه الإستراتيجية في السوق المتباينة وفقا لفئات الدخل ومرونة الطلب على السلعة، ويتم تحديد سعر مرتفع نسبيا للمنتجات الجديدة بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى التي تقتني المنتج في السوق والتي يهملها الحصول على السلعة بالرغم من أسعارها المرتفعة وعندما تنقص الفرص البيعية للمنتجات الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة، يتم تخفيض السعر على أن يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم التخفيض باستمرار من أجل كسب فئات جديدة .

وهناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح إستراتيجية كشط السوق منها ما يلي:

أ- في الحالة التي تكون فيها مرونة الطلب على المنتجات قليلة و إذا لم تكن المنظمة من قياس الطلب المحتمل على السلعة الجديدة.⁽¹⁾

ب- بالنسبة لحالة السوق المقسمة والتي يمكن تجزئتها إلى قطاعات وفقا للدخل والقدرة الشرائية مع رغبة الإدارة التسويقية في التركيز على القطاعات السوقية التي توافق الدخول المرتفعة.

ج- قلة دراية المستهلك بتكلفة تصنيع و إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات يجعل عدم عملية المقارنة وإيجاد بدائل لهذه المنتجات عملية ليست بالسهلة.

د- إذا كان احتمال دخول منتجات المنافسين إلى السوق ضئيل خاصة في المدى القريب.

وتحقق إستراتيجية كشط السوق العديد من المزايا بالنسبة للمنظمة و التي نذكر أهمها كما يلي:

- لا شك الأسعار المرتفعة أنها سوف تزيد في الإيرادات التي هي بدورها تسمح بتغطية نسبة كبيرة من التكاليف التي انفقت على تطوير السلع الجديدة.

- يمكن للمنظمة من الزيادة وتوسيع إنتاج السلع الجديدة في مستقبلاً و إدخال التعديلات عليها عند دخول المنافسين الجدد في السوق.

- يمكن أن تشكل هذه الإستراتيجية سمعة طيبة لدى المستهلكين وصورة ذهنية معينة لها في السوق و ذلك برط السعر المرتفع بالجودة الجيدة و هذا مت يتم ملاحظته بالنسبة لمنتجات السيارات.⁽²⁾

- يمكن المنظمة من مواجهة أخطاء التسعير فمن السهل على الشركة أن تخفض سعر السلعة على أن تقوم برفعه.⁽³⁾

ومن جهة أخرى يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تجذب المنافسين للدخول بشكل سريع إلى السوق خاصة في الحالة التي تكون فيها السلع غير محمية ببراءة اختراع، فالسعر المرتفع الذي تقدمه الإدارة التسويقية وفقا لهذه الإستراتيجية يحقق إيرادات عالية نسبيا تجذب معها العديد من المنظمات المنافسة لمحاولة الدخول في هذا السوق المربح، وبالإضافة إلى ذلك فإن تبني هذه الإستراتيجية قد يدفع المنظمة إلى تعديل واسع في عناصر مزيجها التسويقي.

⁽¹⁾ بشير العلاق، فحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁽²⁾ Hermann Simon, Martin Fassnacht, op-cit, p46.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 303.

2- إستراتيجية اختراق السوق: تهدف المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من المبيعات في السوق غير المقسمة حسب مستوى الدخل أو مرونة الطلب بحيث تعمل على الوصول إلى السوق الكلية و ذلك عن طريق وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها، ويفضل اعتماد هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

أ- عندما تزيد حساسية الكميات المباعة من المنتجات في السوق، بمعنى ارتفاع درجة مرونة الطلب و بالتالي يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين في السوق.

ب- إذا كانت من المتوقع للسلعة أن تواجه منافسة محتملة شديدة بعد فترة قصيرة من تقديمه للسوق.⁽¹⁾

ج- في حالة التي يكون فيها اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة نحو الانخفاض من خلال ارتفاع الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من مزايا الوفرة في الإنتاج بكميات كبيرة.⁽²⁾

وتمكن إستراتيجية اختراق السوق المنظمة من الانتشار وتحقيق السيطرة على نسبة كبيرة من السوق، ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية إذا كان هدف الشركة هو تحقيق الزيادة لمعرفة المستهلكين بالمنظمة ومنتجاتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

كما أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها من قبل، وقطاعات جديدة لم توجه لها أي جهود تسويقية، وهذا نلتهمسه من خلال ما قامت به شركة النقل بالخطوط الجوية ليكرت بتقديم أسعار تذاكر من نيويورك إلى بلندن بسعر 236 دولار، أو عندما قامت شركة النقل بالخطوط الجوية سوث وست بتخفيض الأسعار الخاصة برحلاتها بين المدن الداخلية و حققت نجاحا كبيرا في جذب عدد من المستهلكين الجدد لم يكونوا يستخدموا الطائرة للسفر بين المدن الداخلية بسبب ارتفاع أسعارها.⁽³⁾

ومن جهة أخرى فإن اعتماد هذه الإستراتيجية تشوبه بعض المخاطر، حيث أن تقديم السلعة بسعر منخفض لا يمكن المنظمة من تحقيق نقطة تعادل بشكل سريع كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية كشط السوق وبالتالي تتزايد احتمالات حدوث المخاطر المرتبطة بتقديم سعر منخفض للسلعة.

وفقا لما سبق ذكره يجب تبيان أنكل من الإستراتيجيتان السابقتين ليست متضادتان و لا يعني إتباع إحداهما عدم القدرة على إتباع الأخرى. ففي بعض الحالات يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية الكشط ثم تعتمد بعد فترة زمنية إستراتيجية كسح السوق والعكس صحيح. كما أنه باستطاعة المنظمة تبني نفس الإستراتيجية لمنتجين مختلفتين و هذا بما يتوافق و تحقيق أهدافه على المدى البعيد و القصير.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Claude Demeure, op-cit, p164.

⁽²⁾ Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing les concepts-clés, éditions d'organisation, paris, 1993, p98.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص305.

⁽⁴⁾ Hermann Simon, Martin Fassnacht, op-cit, p80.

ثانياً: تسعير المنتجات الحالية.

ركزنا أولاً حتى الآن حول كيفية تحديد السعر الأساسي للسلعة الجديدة و هو السعر الذي يكون أمام المشتري عندما يواجه عرضاً معين للشراء. وفي هذا الجزء سوف نتطرق لكيفية تعديل هذا السعر كي يتناسب مع بعض الظروف السوقية و المنتجات الحالية وهو ما يعرف بإدارة السعر، والظروف السوقية التي نعنيها في هذا الصدد تشمل المبيعات التي تتم عند كميات مختلفة، و المبيعات التي تتم في ظل سياسات مختلفة من الائتمان والدفع، المبيعات التي تتم لأنواع مختلفة من الوسطاء الذين يؤدون وظائف تسويقية مختلفة، المبيعات التي تتم في مناطق جغرافية مختلفة.⁽¹⁾

وفي ظل المواقف السابقة نجد أنه من غير المنطقي و المعقول أن يوضع سعر ثابت و محدد لكل موقف ولكل فئة من فئات المستهلكين وعلى هذا الأساس يجب على رجل التسويق أن يقوم بتعديل الأسعار الأساسية للمنتجات، وذلك من خلال الخصومات الممنوحة، التمييز السعري وفقاً للمناطق الجغرافية... الخ.⁽²⁾

و تعبر الخصومات عن إستراتيجية سعريّة يتم بمقتضاها منح المنظمة للمشتري بعض التخفيضات من السعر الأساسي في شكل نقدي أو أي شكل آخر من أشكال الخصم الذي له قيمة. كما المقابل تتوقع المنظمة من المشتري أن يقوم بالحصول على منتجاتها و القيام ببعض الخدمات التسويقية لها كالترويج و التي تكون مساوية أو أكثر قيمة من الخصومات الممنوحة لهم. ويمكن التمييز بين العديد من الخصومات نذكر أهمها على النحو التالي:

1- خصم الكمية: الهدف من خصم الكمية هو تشجيع الموزعين و المستهلكين لشراء كمية كبيرة من الكميات العادية للسلعة التي يقومون بشرائها أو لاقتناء كل الكمية من مورد واحد بدلاً من اقتناء كميات أقل من مصادر مختلفة. و قد يكون الخصم على إجمالي المبالغ المدفوعة أو على عدد الوحدات المشتراة دفعة واحدة ويمكن تطبيق هذه الوسيلة على نوع واحد من أنواع السلع أو على عدد محدود منها كما يمكن أن تطبق على مزيج من السلع التي تقدمها المنظمة.⁽³⁾

وهناك نوعين من خصم الكمية يمكن التفرقة بينهما:

أ- خصم الكمية غير تراكمي: ويعني ذلك إعطاء خصم معين لكل عملية شراء منفصلة. فالمنتج أو تاجر الجملة قد يقوموا بمنح خصم على الكمية بناء على جدول معين يوضح الخصم الممنوح من خلاله أمام كل كمية مشتراة كما هو موضح في الجدول التالي:

⁽¹⁾Bruno Joly, le marketing, édition Boeck, Bruxelles, 2009, p81.

⁽²⁾محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص313.

⁽³⁾خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص200.

الجدول (1-5): خصم الكمية غير تراكمي

عدد الوحدات المشتراة (بالآلاف)	الخصم الممنوح
9-1	لا يوجد خصم
19- 10	2%
24-20	3%
25 فأكثر	5%

المصدر: محمد فريد صحن، مرجع سبق ذكره، ص314.

وتختلف السياسة الخاصة بنسب الخصم باختلاف السلعة و طبيعتها، إستهلاكية أم صناعية، و هل هي استهلاكية ميسرة، تسوق، خاصة، سلع معمرة أو غير معمرة، و ما إلى ذلك. والهدف من هذه الوسيلة هي العمل على تشجيع المستهلكين على شراء المنتجات بكميات كبيرة حتى يستفيد من الخصم الممنوح لهم، ومن جهة نظر المنظمة فهي تخفض من تكاليف إصدار الطلبات من فواتير، مناولة الأوامر، تكاليف الشحن مما يؤدي إلى انخفاض المخزون لدى البائع ونقل عبئه إلى المشتري. والمحصلة النهائية هي انخفاض التكاليف وهي الميزة الأساسية لخصم الكمية غير التراكمي.⁽¹⁾

ب- خصم الكمية التراكمي: يتيح هذه الطريقة للمشتري الحصول على الخصم على إجمالي مشترياته متراكمة عبر فترة زمنية محددة، بمعنى أنه إذا قام الزبون مثلاً خلال 6 أشهر مثلاً بشراء 24 ألف وحدة فإنه المنظمة تمنحه 3% خصم على إجمالي قيمة مشترياته الكمية، وبالتالي فهي لا تحقق وفرة في التكاليف بالنسبة للمنظمة كما هو الحال بالنسبة لخصم الكمية الغير التراكمي و المبين في الأسلوب السابق، ولكن تعمل على جعل المشتري مرتبط بالبائع لفترة زمنية أطول إذا رغب في الحصول على الخصم. ولهذا يمكن القول بأن الخصم التراكمي يعتبر بمثابة مكافأة للعميل المنتظم الذي يقوم بعملية الشراء و مداومته من مصدر واحد و بكميات كبيرة.⁽²⁾ ويزداد نجاح هذا الأسلوب في السلع الصناعية التي قلما ما تشتري بكميات كبيرة، و تعتمد بشكل كبير بالنسبة للسلع الاستهلاكية ذات الاستهلاك الواسع و السريعة التلف، كما يمكن اعتمادها للسلع ذات الأسعار المرتفعة و التي تشتري بكميات محدودة.

وبصفة عامة يهدف خصم الكمية بالإضافة إلى وفرة التكاليف المشار إليها سابقا إلى محاولة جذب العميل لشراء الأصناف البطيئة الحركة والتي يشجع الخصم الممنوح للوسطاء على محاولة تصريفها. كما يحقق الشراء بكميات كبيرة زيادة قدرة المنتج على الإنتاج بنطاق واسع مما يؤدي إلى الوصول إلى الحجم الاقتصادي للإنتاج.⁽³⁾

2- الخصم النقدي: يمنح الخصم النقدي للعميل إذا قام بدفع قيمة السلع المشتراة خلال فترة زمنية محددة، فعلى سبيل المثال فإن خصم 10/5 في 30 يوم يعني أن الزبون سيحصل على خصم 5% إذا قام بتسديد القيمة الكلية للفاتورة خلال 10 أيام من

⁽¹⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص225.

⁽²⁾ Sébastien Soulez, op-cit, p188.

⁽³⁾ Philip Kotler ,Kevin keller, op-cit, p516.

تاريخ الشراء، أما في حالة عدم الدفع يستوجب على المشتري أن يقوم بتسديد الفاتورة الإجمالية ومن دون خصم في فترة لا تزيد عن 30 يوم المحددة مسبقاً. ومن هنا نجد أن هناك عنصران أساسيان يؤثران على نجاح هذا الأسلوب هما نسبة الخصم و الفترة الزمنية المحددة للدفع، ويمكن التأثير على عملية البيع واستمالة المستهلكين و المشتريين من خلال التحكم في هذين العنصرين، فكمية الخصم هي أسلوب غير مباشر لتخفيض السعر عوضاً عن تخفيض السعر المعلن وتوقع ردود فعل مباشرة من قبل المنافسين. أما الفترة الزمنية الممنوحة للتسديد فهي حتماً تؤثر على جاذبية العرض للمشتريين فكلما زادت المدة الزمنية المسموح بها للتسديد كلما أدت إلى عدد كبير من المشتريين، ويتضح هذا بصورة جلية في حالة السلع الصناعية حيث تصل هذه الفترة إلى عدة أشهر، وعلى هذا الأساس نجد أن كمية الخصم والمدة الزمنية للدفع يختلفان باختلاف طبيعة السلعة و أهداف المنظمة.⁽¹⁾

و تعمل في أغلب الأحيان المنظمات الكبيرة الحجم و الوسطاء من أجل الحصول على هذا الخصم حيث يعتبر ذلك شكل من أشكال التخفيض في السعر ويزداد حجم و قيمة هذا التخفيض مع زيادة الكمية المطلوبة، ومن وجهة نظر المنظمة فالخصم النقدي بالإضافة إلى أنه أحد الأدوات الأساسية المعتمدة لتخفيض السعر بطريق غير مباشر فهو يعتبر أيضاً عنصراً يقلل من الأخطار التي قد تنجم عن الديون المشكوك في تحصيلها، فكلما كانت المدة التي تنتظرها المنظمة من المشتري لتسديد فواتيره أطول كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال عدم تمكنها من الحصول على مستحقاتها، بالإضافة إلى ذلك فإن المبالغ التي تم تحصيلها إذا تمت عملية التسديد خلال الفترة الزمنية المحددة فذلك يمكن المنظمة عن إعادة تشغيلها و استثمارها في نشاطات أخرى.

3- الخصم التجاري: ويطلق عليه في بعض الأحيان الخصم الوظيفي ويتضمن الخصم التجاري مكافأة الوسطاء و التجار والموزعين على قيامهم بمختلف النشاطات التسويقية و أدائهم للعديد من الخدمات التسويقية نيابة عن المنظمة. ففي أغلب الحالات يتم تسويق السلع عبر منافذ توزيع محددة وهؤلاء الوسطاء يقومون بالعديد من الوظائف و الخدمات نيابة عن المنتج ومن بينها تحقيق المنفعة الزمنية من خلال تخزينها والمكانية للسلعة عن طريق نقلها و بالتالي توفيرها للمستهلكين في المكان والزمان المناسبين، ولهذا يمكن القول أن الخصم التجاري يمثل مقابل لهذه الخدمات.⁽²⁾

ويكون الخصم التجاري على أسعار التجزئة ويتم تحديد الخصم التجاري الذي يمنح لكل مستويات منفذ التوزيع المستعملة، وبينما تتباين نسبة الخصومات من منظمة إلى أخرى غير أن الفكرة الأساسية لها تبقى نفسها، وتهدف المنظمة من هذه الطريقة إلى محاولة السيطرة على أسعار التجزئة، ويتم ذلك بشكل خاص بالنسبة للسلع الاستهلاكية والصناعية ذات الأسعار المرتفعة حيث أن يستوجب تحديد السعر الملائم الذي يدفعه المستهلك و يعتبر أمر ضروري ويجب أن يتم بواسطة المنظمة نفسها، و يمكن الخصم التجاري أيضاً للمنظمة من الحصول على دعم وولاء الوسطاء و الموزعين للعلامة التجارية ومحاولة توزيع مختلف منتجاتها حتى يتمكنوا من الحصول على الخصم التجاري الذي يريدونه.⁽³⁾

(1) خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(2) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 225.

(3) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

4- الخصم الترويجي: ويتمثل هذا الخصم في نسبة معينة من التخفيض في السعر نظير قيام الوسيط ببعض النشاطات الترويجية نيابة عن المنظمة، فالعديد من المنظمات والتي تقدم منتجات لأسواق عديدة ومنتشرة في مناطق و مدن و حتى دوليا، لا يمكنها في بعض الحالات أن تقوم بمختلف النشاطات الترويجية في مختلف الأسواق بنفسها، ولهذا فهي قد تلجأ لجل هذا المشكل عن طريق الاتفاق مع الوسيط على منحهم خصومات مقابل قيامهم بالترويج لمنتجاتها، و ذلك بما يتوافق مع طبيعة السوق. وقد يتمثل المقابل الذي يحصل عليه الوسيط في شكل نسبة مئوية من السعر المعلن عنه أو مبلغ محدد و ثابت لا يتغير بتغير حجم النشاطات التي يقومون بها، كما يمكن أن يأخذ شكل أدوات ترويجية و دعائم اتصالية مختلفة يستعملها الموزع الترويجي.⁽¹⁾

5- الخصم الموسمي: يمكن القول أن الخصم الموسمي هو عبارة عن تخفيض يحصل عليه المستهلك مقابل شراءه لمنتجات المنظمة في غير موسمها، فهناك العديد من المنتجات التي تتميز بموسمية الطلب عليها مثل المكيفات الهوائية، المراوح، بدلات السباحة، المياه المعدنية... الخ. وفي محاولة من بعض المنظمات لدفع زبائنها للشراء في غير موسم الاستهلاك يتم منحهم خصومات في هذه الفترات التي تتميز بانخفاض الطلب على منتجاتها، وهذا الخصم يمكن المنظمة من تقليل بعض تكاليف هذه المنتجات إلى الموزعين الذين يقومون بالشراء خلال هذه الفترة فهم بذلك يتحملون أعباء التخزين و النقل و المخاطر التي قد تنجم عن هاتينوظيفتين.⁽²⁾

6- السعر وفقاً للمناطق الجغرافية: في العديد من الحالات ما تجد بعض المنظمات مشاكل في تسعير منتجاتها مرتبطة بموقع أو مكان تواجد المشتري، وتكلفة الشحن لهذه المواقع و الأماكن. فالمشتري دائماً يفضل السعر الأدنى وذلك بالنسبة للمنتجات ذات الجودة و الخصائص المتشابهة، وينظر إلى عملية التسليم كجزء جوهري من مجموع المنافع التي تقدمها المنظمة، وقد تقوم بعض المنظمات باستعمال التسعير المختلف حسب المناطق و الأماكن كوسيلة لتحقيق العدل والمساواة في تعاملها مع الموزعين و أيضاً كأسلوب آخر من أساليب لتخفيض سعر منتجاتها ودفع الموزعين على التعامل معها. و هناك العديد من طرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها في هذا الصدد ونورد أهمها في العناصر التالية:

أ- سعر تسليم البائع: وفقاً لهذه الطريقة تحدد منظمات الأعمال السعر على مبدأ تسليم السلعة في مراكز إنتاجها أو تخزينها، و في هذه الحالة على المشتري أن يقوم بمختلف العمليات كنقل السلعة و تكون التكاليف على عاتقه وتعتمد هذه الطريقة في الحالة التي يكون فيها المنتج قريب من المشتري وعندما يكون مجال توزيعه محدوداً أو عندما تختص السلعة بالعديد من المزايا و المواصفات عن السلع المنافسة لها مما يزيد من وفاء الزبائن لها ويدفع ذلك حتماً الموزعين على التعامل مع هذه المنتجات و قبول استلامها من مراكز إنتاجها أو تخزينها.⁽³⁾

ب- السعر موحد للتسليم: بالاعتماد على هذا الأسلوب تتم عملية تسليم المنتجات للمشتريين في الأماكن التي يرغبون في الحصول عليها لهذه السلع مقابل سعر موحد للسلعة من دون الأخذ بعين الاعتبار التباين في مواقعهم، كما يتم تحديد السعر

⁽¹⁾ Philip Kotler, Kevin Keller, op-cit, p516.

⁽²⁾ Christian Michon, op-cit, p326.

⁽³⁾ Philip Kotler, Gary Armstrong, op-cit, p315.

المبدئي ثم يضاف إليه نسبة معينة تمثل متوسط التكاليف الخاصة بالتخزين و الشحن و النقل إلى المناطق المختلفة التي تقدم لها المنظمة منتجاتها، ويمكن القول أنه وفقا لهذه الطريقة قد يتحمل المشتري أكثر أو أقل من تكاليف النقل و التخزين الذي كان سيدفعها في حالة إذا ما قام بنقلها و تخزينها بنفسه ويتوقف ذلك على مدى بعد المشتري من المنظمة.⁽¹⁾

ج- سعر التسليم للمشتري: بتبني هذه الطريقة تجدد المنظمة السعر على أن يتضمن هذا الأخير السعر الأساسي مضافا إليه تكاليف الشحن والتخزين، وفي هذه الحالة تتباين الأسعار وفقا لتباين المناطق و حسب بعدها أو قربها من المنظمة، غير أنه يجب الإشارة إلى أنه في نفس الوقت تتساوى الأسعار بالنسبة لكل المشتري المتواجدين في المنطقة الجغرافية الواحدة.⁽²⁾

د- سعر نقطة الأساس: يتم وفقا لهذه الطريقة الاتفاق بين المنظمة و المشتري على سعر نقطة الأساس و الذي من خلاله يتم اختيار مدينة أو منطقة محددة و اعتبارها النقطة الأساس، ويتحدد سعر التسليم على مبدأ السعر الأساسي مضافاً إليه مصاريف الشحن والتخزين و مختلف المصاريف الأخرى من نقطة الأساس إلى مكان التسليم بغض النظر عن مصاريف النقل الفعلية، ويستعمل هذا الأسلوب كأداة للحد من المنافسة مع المنتجين الآخرين وكحل وسطي للمشاكل التي تنجم عند المفاوضة من أجل الاتفاق على مكان تسليم المنتجات.⁽³⁾

المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتسعير

يساهم نظام المعلومات التسويقية بدور فعال في ترشيد القرارات المتمثلة في تسعير منتجات المنظمة من خلال القيام بجمع وتسجيل و تشغيل المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ هذا النوع من القرارات سواء تعلق الأمر بالمنتجات الجديدة أو الحالية للمنظمة. كما أن هذا الدور المنوط بنظام المعلومات التسويقية ينبغي أن لا يقف عند حدود ضيقة تتعلق بجمع البيانات و المعلومات عن المستهلك و الزبون والطلب فحسب، بل ينبغي أن تشمل جمع المعلومات الدقيقة والموضوعية من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة والتي تخص مختلف العوامل المؤثرة في تسعير منتجاتها بما يتوافق و إعداد سياسة تسعيرية جيدة لمنتجاتها.

أولاً : مدخلات نظام المعلومات التسويقية المرتبطة بتحديد السعر

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقرارات تسعير منتجات المنظمة في مجموعة البيانات المتعلقة بالعوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة في قرارات تسعير منتجاتها.

فالأولى تتمثل في بيانات تخص الهيكل التسويقي، بما في ذلك كافة السلع المنافسة لمنتجات المنظمة التي تحقق الإشباع لنفس الحاجات والرغبات وكذا درجة مرونة و نمط الطلب في السوق والعوامل المؤثرة في ذلك مثل: ثقافتهم، و حالتهم الاجتماعية، مداخيل المستهلكين و تفضيلاتهم، كما يمكن أن تتمثل في البيانات الخاصة بالأحوال و الظروف الاقتصادية العامة و القوانين وقرارات الحكومية والبيئة الثقافية التي تعمل على تحديد بعض الأسعار أو التشجيع على البيع بأسعار منخفضة.

⁽¹⁾ Charles Croué, marketing international et mondialisation, édition Boeck, Bruxelles, 2010, p

111

⁽²⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p458.

⁽³⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 320.

أما الثانية تتمثل في مجموعة البيانات التي تخص العوامل الداخلية و التي لها أثر على قرارات تسعير المنظمة بما في ذلك البيانات الخاصة بأهداف المنظمة التي يمكن أن تتمثل في زيادة الحصة السوقية مثلا والبيانات المتعلقة بالموارد المالية المتاحة للمنظمة ومستوى التكنولوجيا الخاصة بها، وكذا البيانات المتعلقة بتكاليف الإنتاج التي لها دور كبير في التأثير على قرارات تسعير منتجاتها.⁽¹⁾

ثانياً: عمليات تشغيل البيانات المتعلقة بالسعر

تتمثل هذه عملية التشغيل الواجب إجراؤها على مدخلات نظام المعلومات التسويقية في مراجعة الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة، و التي لها أثر على أسعار منتجاتها، كأسعار المنافسين، والطلب على منتجاتها، والمؤثرات الحكومية في قرارات التسعير، وكذا الأحوال الاقتصادية. بالإضافة إلى مراجعة أهداف المنظمة و مختلف مواردها المادية و البشرية، وتحديد مستوى التكنولوجيا المتاحة لها، وحساب تكاليف إنتاج منتجات المنظمة لتسعير منتجاتها سواءً تعلق الأمر بالجديدة منها أو الحالية وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف قرارات تسعير منتجات المنظمة و اختيار أنسبها بما يتوافق و كل منتج من منتجاتها.

ثالثاً : مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بتحديد السعر

تتمثل مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقرارات تسعير منتجات المنظمة في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- 1- بيانات تخص قوائم أسعار السلع الجديدة التي تقدمها المنظمة للسوق، والتي قامت من خلال الاعتماد على المفاضلة بين إحدى السياسات المتعلقة بتسعير المنتجات الجديدة التي تتمثل في كشط أو كسح السوق، واختيار أنسبها بما يتوافق و أهداف المنظمة.
 - 2- مخرجات تتعلق بأسعار السلع و المنتجات الحالية و التعديلات التي طرأت عليها سواءً فيما يخص رفع أو خفض أسعار منتجاتها الحالية وذلك وفقاً لما تتطلبه الظروف المحيطة بالمنظمة.
 - 3- تقارير تخص تقييم فعالية القرارات التسعيرية لمنتجات المنظمة، و مدى تحقيقها لأهدافها سواءً تعلق الأمر بزيادة الحصة السوقية أو زيادة معدلات التدفقات النقدية إلى غير ذلك من أهدافها.⁽²⁾
- من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن المنظمة في حاجة ماسة للبيانات و المعلومات التي تجمع وتحلل و تشغيل، و التي لا يمكنها القيام بذلك إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقية فعال و قادر على ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة.⁽³⁾

⁽¹⁾ أحمد عرفت، سمية الشلبي، القرارات و الإستراتيجيات التسويقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص328.

⁽²⁾ Philip kotler, Gary Armstrong, op-cit, p379.

⁽³⁾ أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص 140.

المبحث الثالث: متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترويج

يعتبر الترويج من بين عناصره المزيج التسويقي المهمة وهو سلاح المنظمة الإتصالي و المهمة الأساسية للنشاط الترويجي هي القيام بإخبار و إقناع وتذكير المستهلكين وجذبهم إثارة إبتباههم لمنتجات المنظمة، و لا شك أن قرارات الإدارة التسويقية المتعلقة بالمزيج الترويج لمنتجات المنظمة هي ذات درجة كبيرة من الأهمية، و تستوجب هذه الأخيرة توفر البيانات والمعلومات الجيدة والمناسبة التي يمكن الإعتماد على نظام المعلومات التسويقية لتوفيرها بالدقة و في الزمن المناسب.

المطلب الأول: الاتصال التسويقي

أولاً- مفهوم الاتصال التسويقي:

اختلفت البيئة التسويقية اليوم كثيراً عما كانت عليه لفترة سابقة من الزمن، وبخاصة في مجال الاتصالات التسويقية و الأدوات المتاحة في عملية الاتصال هذه. ولعل من أبرزها هو الاستخدام الشائع للإنترنت والبريد الإلكتروني و مواقع التواصل الإجتماعي و القنوات التلفزيونية... الخ، وهذا يعني بأن البيانات المتاحة أمام المسوق تجاه عملية تحليل السوق وتحديد الأفراد المستهدفين قد أصبحت كبيرة ومتنوعة الاتجاهات، نظراً لتنوع وتعدد السلع والخدمات المتبادلة في السوق، وهذا ما انعكس على تنوع حاجات ورغبات الزبون. و نتيجة لذلك أصبح من الصعوبة بمكان أن تعتمد ذات الأساليب التقليدية في الاتصال مع العملاء أو الجمهور المستهدف. فأصبح التنوع في مزيج الإتصالات عنصراً مهماً لمواجهة وسائل المنافسة الجديدة التي فرضت نفسها في السوق وعلى تعاملات الزبائن والجمهور المستهدف.⁽¹⁾

ولكن برزت هنالك مشكلة رئيسية للرجال التسويق، حيث أنه على الرغم من إمتلاكهم للقدرات التكتيكية والفنية في الإتصال الشخصي مع الجماهير الكبيرة من المستهلكين. إلا أن العديد من تلك الرسائل المستلمة من قبل المستهلكين لا تجد لديهم ذلك التوافق و الإنسجام مع ما تبغي إليه منظمة الأعمال. وعلى سبيل المثال فإن الأساليب التقليدية المعتمدة في الإتصال كالإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة... الخ،⁽²⁾ وعلى الرغم من تحقيقها نتائج كبيرة ومهمة في الإتصال التسويقي، إلا أنها في النهاية وفي ظل البيئة التسويقية المتغيرة لم تعد قادرة على تحقيق ذلك التواصل المطلوب مع المستهلكين، نظراً لتلقيهم رسائل عديدة ومن جهات و أطراف مختلفة و بأسلوب أسهل و أكثر معاصرة.

الآن ونحن في البدايات الأولى للقرن الحادي والعشرون فإن الحاجة قد أصبحت ملحة لأن تكون الإتصالات التسويقية أكثر توافقاً و إنسجاماً مع إحتياجات و رغبات وتوقعات المستهلكين. إذ أصبح التطور التكنولوجي متاح أمام المنتج و المسوق و المستهلك،

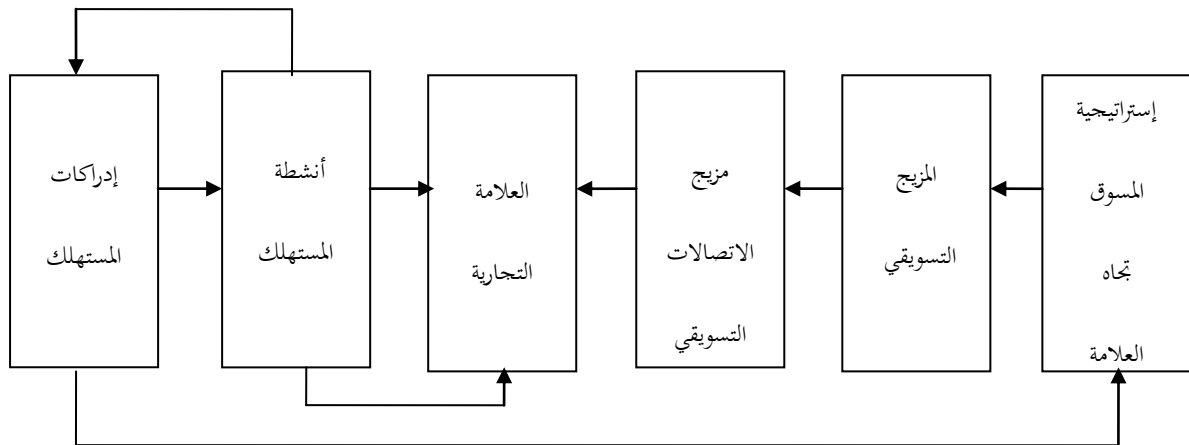
(1) ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2015، ص 105.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وبالتالي صار بالإمكان الاتصال ما بين جميع الأطراف بشكل مختلف و مغاير لما كان عليه في السابق وهذا ما أطلق عليه بالاتصالات التسويقية المتكاملة.

ولو عدنا تاريخياً إلى ظهور هذا المفهوم فإن المراجع العلمية تتفق على أن ما أشار إليه Livtt 1962 بالقول أن "التأثير الحديث للاستجابة إلى حاجات المستهلك هو في تحقيق توافق و انسجام لعمليات الاتصال التسويقي وتصميم البرامج بشكل يقود إلى تعظيم إدراكات المستهلك نحو ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات"، وفي أعقاب ذلك وتحديداً في بدايات عام 1990 ازداد الاهتمام بموضوع الاتصالات التسويقية المتكاملة حيث نشرت العديد من الكتب المتخصصة في هذا المجال، وفي عام 1993 قدما Shultoz&Lauterborn نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة و الذي يقوم على أساس كونه يبدأ من التساؤل عما يفعله المستهلك؟ وما هي أنشطة الشراء التي يقوم بها؟ و إذا ما تم تأشير الإجابة على ذلك فإنه يمثل المرحلة الأولى لقياس الإعلان والمبيعات والتي تعبر بذات الوقت عن الأهداف المتوخاة من عملية الاتصال التسويقي، وهذا النموذج يتضح في الشكل التالي:

الشكل(2-5):الاتصالات التسويقية المتكاملة باعتماد العلامة التجارية



المصدر: ثامر البكري،الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص105.

هذا النموذج يقوم أساساً بالتركيز على تحليل المستهلك و الزبون أكثر مما هو عليه لعملية تحليل السوق، إلا أنه يفترض في أن يكون التكامل والتنسيق ما بين الأجزاء المتكاملة لعملية الاتصال و السلوك الشرائي لدى المستهلك قائمة وبشكل مشترك مع دراسة السوق. وبنفس الوقت فإنه على السوق أن يقدم إستراتيجية تفاعلية مع السوق ومن خلال العلامة التجارية التي تتعامل بها، والخاصة بالمنتج و يقيس تأثير ذلك على الأنشطة الشرائية للمستهلك، ويتضح من النموذج بأن هنالك جانبين في عملية الاتصال:

الأول: يتعلق بكيفية تعامل المستهلك مع العلامة التجارية.

و الثاني: في كيفية تطوير إستراتيجية التسويق من خلال عناصر المزيج التسويقي والاتصالات نحو ترسيخ العلامة في السوق، وكلاهما يمثلان عملية التخطيط لتكامل الاتصالات التسويقية ومفترضين في هذا الأمر بأن الاتصالات التسويقية المتكاملة تركز على تطوير مزيج الاتصالات التسويقية و استيعاب أنشطة الشراء لدى الزبون ، لتطوير العلاقة مع العلامة التجارية والتي تمثل بتحقيقها الجهد التسويقي المتحقق نحو إدراك المستهلك للسلعة أو الخدمة المقدمة.⁽¹⁾

ثانياً- تعريف الاتصال التسويقي:

تعد الحداثة في هذا الموضوع أساس مهم في عدم الاتفاق بشكل تام على تحديد تعريف موحد وشامل للاتصالات التسويقية المتكاملة، حيث أن ملاحظته لازالت بين الأخذ والرد والاجتهاد في تحديد تفاصيله وتأثيره ومجال تنفيذه. وهذا ما قاد إلى الاجتهاد والابتكار في تعريفه اتساقاً مع مفهومه والهدف المتوخى منه، إلا أن ذلك لا يمنع من القول بأن هنالك تعريفات متعددة له كان بعضها مقتضباً والآخر متسع لأن يتضمن تفاصيل واضحة في تحديد مكوناته، ونذكر منها ما يلي:

فقد عرفها Pride and Ferrell على أنها: "التنسيق بين النشاط الترويجي وبقية الجهود التسويقية الأخرى لتعظيم قيمة المعلومات المقدمة والمؤثرة على المستهلك".⁽²⁾ وهذا التعريف ينطلق من حقيقة جوهرية هي أن: الاتصالات التسويقية في مضمونها هي عملية الترويج، و أن خلق التناسق مع بقية الجهود التسويقية الأخرى والتي يقصد بها بشكل أساس عناصر المزيج التسويقي تعني عملية التكامل. و يكون هدفها في نهاية المطاف تعظيم قيمة المعلومات المقدمة إلى العميل والمؤثرة فيه، وبالتالي فهي تعبير عن العملية التبادلية للاتصالات التسويقية.

كما عرفها Shimp على أنها: "عمليات الاتصالات الناتجة عن التخطيط والتكامل والتنفيذ لعناصر الاتصالات التسويقية المختلفة كالإعلان، ترويج المبيعات، العلاقات العامة... الخ، و التي تهدف على مدار الوقت إلى إحداث تأثير للعلامة على المستهلك الحالي أو المحتمل".⁽³⁾ وهذا التعريف في جوهره يشير إلى الآتي:

- تهدف الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى خلق تأثير مباشر على سلوك المستهلك والجمهور المستهدف.
- تستخدم الاتصالات التسويقية المتكاملة كل الموارد المتاحة للوصول إلى ذلك المستهلك الحالي والمحتمل الذي قد يتعامل مع العلامة التجارية التي تروج لها المنظمة مستقبلاً.
- إحداث حالة من التوافق بين الرسالة المنقولة والقناة المستخدمة في الاتصال مع الجمهور وبما يقود إلى تحقيق الهدف وبشكل فعال.

⁽¹⁾ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁽²⁾ Pride W, Ferrell O C, Foundations Of Marketing, 8th edition, Cengage edition, boston, 2018, p392.

⁽³⁾ Terence Shimp , Craig Andrews, Advertising, promotion and other spectrs of integrated marketing communications, 10th edition, Cengage edition, boston, 2018, p12.

وعرفها Smith باتجاه آخر على أنها: "عملية التحليل الإستراتيجي و الاختيار والتنفيذ والرقابة على كافة العناصر المكونة للاتصالات التسويقية بشكل فاعل وكفاء واقتصادي للتأثير على نقل المعلومات ما بين المنظمة والمستهلك الحالي والمحتمل خارج المنظمة".⁽¹⁾ والشيء المميز في هذا التعريف هو التوجه الإستراتيجي لمعنى الاتصالات التسويقية المتكاملة و أنها تحتوي على خطوات التحليل والاختيار والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية على كافة عناصر الاتصالات التسويقية، و أن يتم ذلك بشكل أكثر فعالية و كفاءة للوصول إلى الهدف المرغوب منها وبأقل تكاليف ممكنة.

و أخيراً وليس آخراً فقد عرفتها جمعية وكالات الإعلان الأمريكية بتعريف شامل وموسع على أنها: " مفهوم لتخطيط الاتصالات التسويقية وبما يقدم قيمة مضافة وشاملة لتقييم الأدوات المستخدمة والمتنوعة في الاتصال والمتمثلة بالإعلان، الاستجابة المباشرة، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، ومجموع هذه الأدوات تقدم وبشكل منضبط رسائل متكاملة وواضحة ومنسقة باتجاه تعظيم تأثير الاتصالات المتحققة".⁽²⁾ وهذا التعريف يشير إلى النقاط الرئيسية التالية:

- يمثل مفهوم مركزي تعتمده المنظمة لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي وبما يحقق قيمة مضافة للطرف المستهدف ومن خلال الأدوات المستخدمة في ذلك.⁽³⁾
- كونه يمثل رقابة إستراتيجية على الأدوات المستخدمة في عملية الاتصال مع الجمهور المستهدف و بشكل أكثر انضباط.
- تمثل أساس مهم في تحقيق علاقة متكاملة و متناسقة مع الجمهور المستهدف.
- التوافق مع الاستخدام الحديث لتكنولوجيا الاتصالات مع الأطراف الأخرى المستهدفة في العملية التسويقية من خلال التركيز على عملية التركيز الكبير للتأثير المتحقق في الاتصالات كما أن التكنولوجيا الحديثة من شأنها تقليل التكاليف.⁽⁴⁾

ثالثاً- عناصر المزيج الترويجي:

تعتمد معظم المنظمات عند إعداد إستراتيجياتها الترويجية على العديد من العناصر مثل: الإعلان، والعلاقات العامة ، وتنشيط المبيعات، و البيع الشخصي، و يسعى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للمساهمة في الوصول إلى أسواق المنظمة و تحقيق أهدافها عن طريق إعلام المستهلكين و التأثير في قراراتهم الشرائية ويطلق على هذا المزيج من العناصر بالمزيج الترويجي، و التي نوردتها كما يلي:

1- الإعلان:

تعتمد أغلبية المنظمات في دنيا المال و الأعمال إن لم تكن جميعها على الإعلان بمختلف أشكاله بهدف بيع ما أنتجته من سلع وخدمات، و ينطبق ذلك التوجه سواء كانت تكاليف الحملات الإعلانية كبيرة أو محدودة و مقتصرة على الأشكال البسيطة

⁽¹⁾ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص106.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص108.

⁽³⁾ Philip Kotler, Gary ArmStrong, op-cit, p401.

⁽⁴⁾ Terence Shimp, Craig Andrews, op-cit, p209.

للإعلان مثل الإعلانات في الصحف الجرائد والمجلات. ويمكن أن نعرف الإعلان على أنه "كل شكل من أشكال الاتصالات مدفوعة الثمن، والتي يتم تحديد محتواها والتحكم في ما يقال فيها من خلال المنظمة المعلنة"⁽¹⁾ و في أغلب الحالات يتم الاعتماد على بعض الوسائل الإعلانية التقليدية مثل التلفزيون و الراديو، الصحف، والمجلات، والبريد المباشر، و الإعلانات الورقية المطبوعة، واللوحات الإعلانية الموجودة في الأماكن العمومية مثل المطارات و محطات القطارات و بشكل عامة لنقل الرسائل الإعلانية التي تود المنظمات في إيصالها إلى المستهلكين، ومع تعدد الوسائل المخصصة للاتصال وتزايد الخيارات الحديثة المتاحة منها حالياً، تزداد قدرة المنظمات على الاختيار و المفاضلة بين العديد من الأساليب الحديثة و المبتكرة لنقل إعلاناتهم إلى المستهلكين. ومن أمثلة هذه الأدوات الحديثة تكنولوجيات الفيديوها التفاعلية المتاحة بالمتاجر الكبرى و السوبرماركت، ومواقع الاتصال الاجتماعي الموجودة عبر الإنترنت ، والبريد الإلكتروني بالإضافة إلى التطبيقات.⁽²⁾

و من بين المزايا الأساسية للإعلان إمكانية الوصول إلى عدد كبير و معتبر من المستهلكين في زمن واحد، وبالتالي التقليل من التكلفة الخاصة بالاتصال بالمستهلكين بشكل فردي بنسبة كبيرة، و بالإضافة إلى تميز الإعلان في القدرة على الاتصال بعدد كبير و المستهلكين عن طريق الاعتماد على القنوات التلفزيونية فإنه يتميز أيضاً بقدرة الوصول إلى قطاعات محددة ومستهدفة من المستهلكين مثل الاعتماد على بعض قنوات التلفزيون الوطنية أو المحلية ، أو من خلال الإعلان في بعض المجلات و الصحف المتخصصة. ويتميز الإعلان كذلك بإمكانية إعادته في فترات زمنية مختلفة و محددة لتحقيق الهدف المراد منه.⁽³⁾

وبالرغم من المزايا التي ذكرناها، فقد يؤخذ على الإعلان كعنصر من عناصر المزيج الترويجي عدم القدرة على تقييم مدى فعاليته، و كذلك عدم السرعة في تلقي التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة من المستهلكين، و التي تعبر على مدى تجاوب الجمهور المستهدف مع هذه الوسيلة الترويجية. كما تجدر الإشارة إلى أن ميزة انخفاض تكاليف الإعلان للمستهلك الواحد لا تعني بالضرورة انخفاض التكاليف الكلية المخصصة للإعلان للجماهير العريضة بشكل عام.⁽⁴⁾

2- العلاقات العامة و الدعاية:

غالباً ما تقوم المنظمات بإنفاق أموال كبيرة لخلق صورة ذهنية إيجابية لدى جمهور مستهلكيها اللذين تتعامل معهم. و تعتبر العلاقات العامة الوظيفة التسويقية التي تضطلع بتقييم اتجاهات المستهلكين، وتحديد تلك المجالات التي قد يهتم بها بصدد سياسات المنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات، ثم تقوم بتنفيذ البرامج التي من شأنها كسب تأييد وقبول هذا الجمهور.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p401.

⁽²⁾ الموسى حمد بن ناصر، استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، 2010، ص174.

⁽³⁾ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غانم، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الطبعة السادسة، الرياض، 2009، ص414.

⁽⁴⁾ Terence Shimp, Craig Andrews, op-cit, p286.

⁽⁵⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p347.

و تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق العلاقات العامة على أنها:

"نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة بينها و بين فئة من الجمهور كالمستهلكين و الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام و ذلك وفقاً للظروف المحيطة بها".⁽¹⁾ وتساعد العلاقات العامة المنظمة على تحقيق الاتصال بالموظفين و المستهلكين، حاملي الأسهم، الموردين و المنظمات الحكومية، و كذلك المجتمع الذي تعمل ظله، ويستعمل رجال التسويق العلاقات العامة كأداة ليس فقط لدعم الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة، ولكن كذلك لتعريف جماهيرها بالأهداف و الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، وعرض المنتجات الجديدة، و تدعيم الجهود الخاصة بالبيع الشخصي.⁽²⁾

وتساهم البرامج التسويقية البيعية للعلاقات العامة بشكل كبير في دعم وسيلة أو عنصر ترويجي آخر هام من عناصر المزيج التسويقي والذي يصطلح عليه اسم الدعاية. و يمكن تعريف الدعاية على أنها عبارة عن "نشر معلومات إيجابية عن المنظمة للجمهور و عن منتجاتها في وسائل الإعلام واسعة الانتشار، ودون دفع مقابل لتلك المعلومات المنشورة".⁽³⁾ و عموماً يتم ذلك عن طريق تطوير علاقات حسنة مع بعض الشخصيات الإعلامية أو الصحفيين بشكل يدفعهم و يستميلهم و يحثهم على نشر و إذاعة الأخبار التي تدعم و تؤيد المنظمة و منتجاتها من السلع والخدمات و بالتالي التأثير في الرأي العام و توجيهه. و تحدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن النشر كعنصر من عناصر المزيج الترويجي يتميز بالمصدقية العالية والتكاليف المنخفضة مقارنة مع الإعلان، إلا أن هذا العنصر يفتقر إلى ميزة السيطرة و التحكم على مضمون المحتوى الاتصالي و ما يتم نشره من أخبار و معلومات عن المنظمة، وعلى إمكانية التحكم في تكرار ما تم نشره.⁽⁴⁾

3- تنشيط المبيعات:

يتكون تنشيط المبيعات من جميع الأنشطة الترويجية التي بموجبها تقوم المنظمة على تحفيز جمهور مستهلكيها ودفعهم لاقتناء منتجاتها من السلع والخدمات، و التي قد يكون من شأنها أيضاً رفع من فعالية الموزعين و الوسطاء الذين يتعاملون مع المنظمة. و يمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنها "تنشيط المبيعات نشاط ترويجي يتكون من مجموعة من الحوافز تقوم بها المنظمة خلال فترة زمنية قصيرة الأجل لتشجيع أو بيع المنتج أو الخدمة".⁽⁵⁾

(1) بشير العلق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(2) خزيم سالم الخالدي، العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة، مجلة الصورة والاتصال، مخبر الاتصال الجماهيري و سيميولوجيا الأنظمة البصرية لجامعة أحمد بنبلة، جامعة وهران 01 أحمد بن بلة، العدد الأول، 2012، ص 86.

(3) شدوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2016، ص 43.

(4) وليد أتاباتو، الدعاية وصناعة الإذعان، كيف يتم توجيه الرأي العام، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 02، 2012، ص 114.

(5) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000، ص 173.

كما يمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنها "استخدام وسائل مختلفة ذات التأثير الفعال التي تهدف إلى زيادة و تقوية ردود الفعل الإيجابية للمستهلكين".⁽¹⁾

و تعرف تنشيط المبيعات على أنه "مجموعة من الأساليب المستعملة لتنشيط المبيعات عن طريق ترغيب و تحفيز المستهلكين في الأسواق المستهدفة على زيادة نسبة شرائهم من السلع أو الخدمة".⁽²⁾

بشكل عام و من خلال التعاريف السابقة تعتبر تنشيط المبيعات أداة يمكن للمنظمة أن تعمل على تحفيز المستهلكين وزيادة الطلب على منتجاتها في الأجل القصير. كما يلاحظ أن وسائل تنشيط المبيعات يمكن أن يتم توجيهها إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري التجاري، أو إلى موظفي الشركة. وينطوي تنشيط المبيعات على بعض الوسائل مثل تقديم الجوائز و الهدايا و العينات المجانية، و المكافآت المالية، و كوبونات الخصم.⁽³⁾ وعادة ما تستعمل المنظمة في حملاتها الترويجية العديد من هذه العناصر التي يقوم عليها نشاط تنشيط المبيعات. و في أغلب الأحيان ما يعتمد رجال التسويق على نشاط تنشيط المبيعات لتحسين أداء العناصر والمكونات الأخرى للمزيج الترويجي و الرفع من فعاليتها، وبشكل خاص البيع الشخصي و الإعلان.

4- البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي من بين العناصر الأساسية للمزيج الترويجي لمنتجات منظمة و التوفيق بينها و بين رغبات و حاجات المستهلكين، كما يلاحظ أن البيع الشخصي له مركز الصدارة في المزيج الترويجي للكثير من المنظمات خاصة تلك التي تسوق المنتجات الصناعية، و هناك العديد من التعاريف للبيع الشخصي و التي لا شك أنها تصب في نفس المصب و التي نورد أهمها كما يلي:

أ- "يعتبر البيع الشخصي عملية اتصال شخصية مباشرة بين رجل البيع و المستهلك المرتقب، و هذه العملية تهدف إلى تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ومحاولة إقناعه و دفعه لشرائها".⁽⁴⁾

ب- "البيع الشخصي هو عملية اتصال شخصية، والتي تتم وجهًا لوجه بين البائع و المشتريين المحتملين حول إمكانية إقناعهم بشراء منتجات المنظمة".⁽⁵⁾

يمكن أن نستنتج من خلال التعريفين أعلاه أن البيع الشخصي كمنشأة تسويقي هو عملية اتصال مباشر بين المنظمة و المستهلك في محاولة لإتمام عملية التبادل، و تعتمد المنظمة على الوظيفة الاتصالية من خلال موظفيها القوة البيعية اللذين يعملون

⁽¹⁾ Philippe Kotler, Bernard Dubois, marketing et management, 11ème édition, Edition Dunod, Paris, 2003, p603.

⁽²⁾ John Wilmshurst, Adrian, Macay, op-cit, p187.

⁽³⁾ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416.

⁽⁴⁾ أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 217.

⁽⁵⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص 412.

لديها و يلعب رجال البيع دوراً بالغ الأهمية في الترويج لمنتجات المنظمة، حيث يعمل رجال البيع على مقابلة المستهلكين و عرض المنتجات عليهم، و إفادهم بكافة المعلومات الخاصة بها ومحاولة استمالتهم والتأثير عليه لإتمام الصفقة و القيام بعملية الشراء.⁽¹⁾ كما يتميز البيع الشخصي بإمكانية تنويع رجل البيع للعملية الإتصالية و بقدرته على تغيير المؤثرات المستعملة خلال المقابلة فإذا شعر رجل البيع بأنه في نظر المستهلك سعر المنتج باهض فيمكنه التركيز على جانب الجودة في المنتج و مميزاته و خصائصه وهكذا تزيد القوة الإقناعية لرجل البيع بشكل كبير مما هو عليه الحال بالنسبة للإعلان و للبيع الشخصي مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها أهمها على النحو الآتي:

-تقديم المعلومات عن السلع و الخدمات للمستهلكين المرتقبين و التي ينطوي بيعها على مهام رجال البيع الذين يقومون بالترويج لهذه السلع و الخدمات.

- إقناع المستهلكين المرتقبين بمزايا السلع أو الخدمات التي يروج لها رجل البيع و دفعهم لشرائها.
 - تبيان الجوانب و الخصائص الأساسية للمنتج و التي تعكس اهتمام المستهلك المرتقب لها.
 - إستمالة المستهلكين المرتقبين و محاولة جذب اهتمامهم و جعلهم مستعدين لشراء ما يروج له رجال البيع.
 - القيام بمعالجة تساؤلات المستهلك المرتقب بشكل يؤدي إلى إقبالهم على عملية الشراء للسلع و الخدمات التي ينتجها المنظمة.
- وعلى الرغم من عوامل التشابه الموجودة بين الإعلان و البيع الشخصي باعتبار أن كلاهما ينطويان على عملية الإتصالية الإقناعية و التي تهدف إلى جذب و استمالة المستهلكين و دفعهم لشراء سلع و خدمات المنظمة ، إلا أن هناك عوامل اختلاف بينهما و التي يمكن أن نلخص أهمها في النقاط التالية:

-يعتبر نشاط البيع الشخصي عملية اتصال تكون شخصية و هي مباشرة بين رجال البيع و المستهلكين، بينما يختلف الإعلان تماما عن ذلك فهو يتمثل عملية اتصال غير شخصية، كما أنه عملية اتصال غير مباشرة مع القطاع المستهدف من المستهلكين.⁽²⁾

- يمكن القول أنه في البيع الشخصي تكون التغذية العكسية بشكل آني و في زمن قصير نسبيا حيث يمكن معرفة ردود الأفعال لدى المستهلكين بشكل مباشرة و التي تتزامن مع الحديث بينه و بين رجل البيع أثناء تقديم المنتجات، و ذلك ما لا يتم في الإعلان الذي تكون فيه التغذية العكسية عموما غير مباشرة و بطيئة.
- عن طريق البيع الشخصي يمكن لرجال البيع تركيز جهودهم البيعية على مستهلكين الأكثر جاهزية لعملية الشراء عكس ما هو عليه الحال بالنسبة للإعلان الذي يتم من خلال وسائل الإعلان المتباينة للمستهلكين دون التمييز بينهم.
- يتميز البيع الشخصي بزيادة تكاليف هو يرجع ذلك إلى ارتفاع أجور رجال البيع و الموظفون و ذلك عكس الإعلان الذي يتميز بالانخفاض في تكلفته نسبيا في بعض الحالات.

⁽¹⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p268.

⁽²⁾ Christian Michon, op-cit, p294.

من خلال ما تم ذكره يمكن القول أن البيع الشخصي هو تلك الحالة الشرائية التي يحدث من خلالها اتصال بين شخصين. حيث يكون لكل من رجال البيع و المستهلكين أهدافا يأمل كل منهما في تحقيقها، كما يحاول من كل منهما التأثير على الطرف الآخر. فالمستهلكين يسعون إلى تقليل تكاليف الحصول على المنتجات، أو الحصول على مستويات أعلى من الجودة للمنتجات التي يقومون بشرائها، و في نفس الوقت يسعى رجال البيع إلى زيادة الأرباح و تعظيم و العوائد من المنتجات التي يقوم ببيعها من خلال إقناع المستهلكين بقبول وجهة نظرهم، أو إقناعهم بشراء المنتجات المزعم بيعها.⁽¹⁾ كما نجد أن مفهوم تقوية العلاقات البيعية بين رجال البيع و المستهلكين تقوم على أساس تحقيق غاية كلاهما حيث يتمكن فيها كل طرف من تحقيق الفوز و الربح، ويقصد بذلك تحقيق الأهداف و المنافع التي يعمل على تحقيقها كل من رجال البيع و المستهلكين في المدى البعيد. ومن ثم فإن مبدأ تطوير العلاقات البيعية لا يهدف إلى تحقيق البيع السريع أو الزيادة المؤقتة في حجم المبيعات، و إنما يقوم على أساس تحقيق المنافع المتبادلة بين أطراف العملية الشرائية.⁽²⁾

المطلب الثاني: القرارات المرتبطة المزيج الترويجي.

تعمل عديد المنظمات إلى إيجاد مزيج ترويجي متكامل تقوم عن طريقه بإخبار و إقناع و تذكير و تحفيز المستهلكين لشراء منتجاتها و من أجل تحقيق ذلك يجب إتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة و يمكن توضيح هذه القرارات على النحو التالي:

أولاً- القرارات المرتبطة بإختيار الوسيلة الترويجية:

هناك مجموعة من القرارات يتطلب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحديد الوسيلة الإعلانية الملائمة، ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي:

1- الأهداف المرجوة من الترويج: إذا كانت الغاية من الاتصال هي الترويج لمنتج صناعي و من أجل تعريفه للمستهلكين بسرعة و قبل وصول مندوبو مبيعات المنظمة إليهم، فإنه من الأفضل استخدام البريد المباشر للترويج كوسيلة اتصالية، وذلك يعتبر مناسباً لتحقيق مثل هذه الأهداف. أما إذا كانت الغاية من النشاط الترويجي هو التخلص من المخزون السلعي بشكل سريع، فيمكن القول أن استخدام الإعلان في الجرائد و المجلات يتناسب مع تحقيق هذا الهدف.⁽³⁾

2-مدى التغطية للوسيلة الاتصالية : إن سعة انتشار الوسيلة الترويجية هو من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار، كما يجب أن يتناسب تغطية الوسيلة الاتصالية مع حجم انتشار المنتجات و مناطق تواجد المستهلكين، بحيث تقوم الوسيلة الإعلانية بنقل

⁽¹⁾ الموسى حمد بن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص182.

⁽²⁾ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁽³⁾ William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p349.

الرسالة الإتصالية إلى الجزء المستهدف من المستهلكين فعلى سبيل مثلا، عند الإعلان عن المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع نجد أنه من الأفضل الاعتماد على القنوات التلفزيونية، لأن البث التلفزيوني عموما يغطي جميع أنحاء الوطن. أما في حالة الإعلان عن الألبسة الرياضية فإنه من الأحسن استخدام المجالات الرياضية و البريد عوضا عن القنوات التلفزيونية أو الصحف اليومية.⁽¹⁾

3- متطلبات الرسالة الاتصالية: لا شك أن القرارات ذات الصلة باختيار الوسيلة الإعلانية تتأثر بطبيعة بالرسالة الإعلانية من حيث مدتها و تصميمها وحجمها و إذا ما كانت تعتمد على الصوت و الصورة أو الحركة المستخدمة في تكوينها، فمثلا: يفضل الاعتماد على الصورة والألوان عند الإعلان عن الأجهزة الكهرو منزلية كأجهزة التلفاز و الثلاجات، الأحذية والملابس بمختلف أنواعها، الأمر الذي يجعل من الراديو وسيلة غير مناسبة للإعلان من خلالها لمثل هذه المنتجات. وإنما من الأفضل اعتماد وسائل إعلانية أخرى في مثل هذه الحالة و التي من بينها القنوات التلفزيونية أو السينما.⁽²⁾

4- طبيعة المنتجات المراد الترويج لها : تؤثر طبيعة المنتجات المراد الإعلان عنها في عملية اتخاذ القرار المرتبط باختيار الوسيلة الاتصالية التي يتم من خلالها الترويج للمنتج أو الإعلان عنه، و نظراً للاختلاف الواضح والكبير أحيانا بين وسائل الاتصال من حيث إمكاناتها و قدرتها على عرض مميزات و خصائص السلعة من حيث الحركة و الصوت الألوان... الخ. فعلى سبيل المثال يعتبر الإعلان في القنوات التلفزيونية مناسبة لآلات التصوير الفتوغرافية، حيث يمكن من خلالها شرح خصائصها بالحركة بينما يعتبر الإعلان في المجالات مناسبة للملابس و الأحذية.

5- تكلفة الوسيلة الاتصالية: يتوقف اختيار الوسيلة الاتصالية إلى حد بعيد على المخصصات المالية للترويج أو ما يصطلح عليه بالميزانية الترويجية، نظراً لتباين التكاليف المالية للترويج من وسيلة اتصالية إلى وسيلة أخرى. ولذلك يتطلب على المنظمة في هذه الإطار أن يوافق بين تكلفة الترويج وحجم المستهلكين الذي يمكن إيصال إليهم المنتجات على ضوء تكلفة إيصال الإعلان للمستهلك الواحد.⁽³⁾

ثانيا- القرارات المرتبطة بالإستراتيجية الترويجية:

تقوم بعض المنظمات بتطوير مزيجها الترويجي بما يتوافق مع فلسفتها وسياساتها التسويقية و أهدافها و التي تتبناها وتطبقها. و يمكن الإشارة إلى أنه توجد هناك إستراتيجيتان رئيسيتان يمكن الاعتماد عليهما في الترويج نوردتها على النحو التالي:

1- إستراتيجية الدفع

في ظل تبني هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها المرتبطة بتوزيع منتجاتها و تحقيق مستويات عالية من المبيعات عن

⁽¹⁾ محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

⁽²⁾ نور الدين مبني، ثقافة الإعلان وأساليب تطويرها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 13، الجزء 03، 2014، ص 179.

⁽³⁾ محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 308

طريق تركيز جهودها الترويجية على حلقات المنافذ التوزيعية أو الوسطاء فالمنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم بترويج منتجاتها إلى أقرب حلقة في قناة التوزيع والذي قد يكون تاجر جملة على سبيل المثال، ثم يقوم هذا الأخير بدوره بتركيز جهوده الترويجية على بائعوا التجزئة، وكذلك هو الحال بالنسبة لبائع و التجزئة و الذين يقدمون جهودهم الترويجية إلى المستهلك النهائي.⁽¹⁾

وتستعمل المنظمات في تأثيرها على الموزعين و الوسطاء و بائعو الجملة، وسائل عديدة لاستمالتهم و جذبهم و إقناعهم و منها تقديم هوامش ربحية بالنسبة للوحدة الواحدة المباعة من المنتجات ، منح خصومات معينة، وما إلى ذلك من أدوات تنشيط المبيعات التي سبق ذكرها من قبل، كل ذلك من أجل خلق صورة جيد لدى المستهلكين عن المنتجات، و تقديم تشكيلات متعددة بما يتوافق وحاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى تقديم خدمات متعلقة ببيع هذه المنتجات سواء بالنسبة للمستهلكين أو الموزعين.⁽²⁾

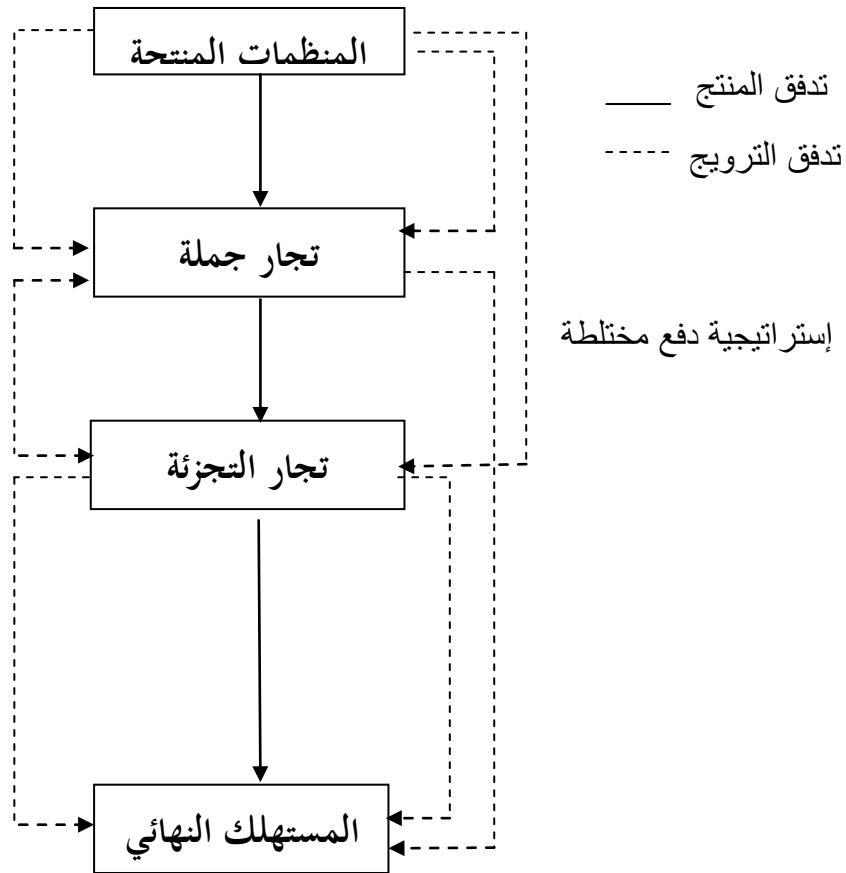
كما تركز هذه الإستراتيجية على نشاط البيع الشخصي كنشاط ترويجي محوري لأن الجانب ذو الأهمية الكبرى من جهود الترويج في هذه الإستراتيجية يتمثل في إقناع العنصر الموالي في المسلك التوزيعي لشراء المنتجات و التعامل بها ، كما أن خاصية البيع وتوزيع المنتجات وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم على أساس إقناع الوكيل الموزع لتاجر الجملة و هذا الأخير هو بدوره يقوم بإقناع تجار التجزئة لتخصيص أماكن مناسبة و مساحات في الرفوف للمنتجات حتى يراها المستهلكين و يقومون بشرائها و يمكن أن تنجح هذه الإستراتيجية بالنسبة لتلك المنظمات التي لها مكانة في السوق، و التي تقدم منتجات معروفة جداً في الأسواق و تقديمها يدوم لفترات زمنية طويلة، كما أن لدى المستهلكين والموزعين صورة ذهنية لمنتجاتها و هي معروفة جيداً خصوصاً و أن الدور الذي يلعبه الإعلان يكون محدوداً في ظل هذه الإستراتيجية، حيث ينحصر دوره في التعريف بالمنتج أو العلامة وخلق انطباع جيد عن المنتج بالنسبة للمستهلك.⁽³⁾

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 337.

⁽²⁾ Philip Kotler, Gary ArmStrong, op-cit, p416.

⁽³⁾ William D Perreault, Josef P Cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p359.

الشكل رقم (3-5): استراتيجية الدفع.



المصدر: إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص408.

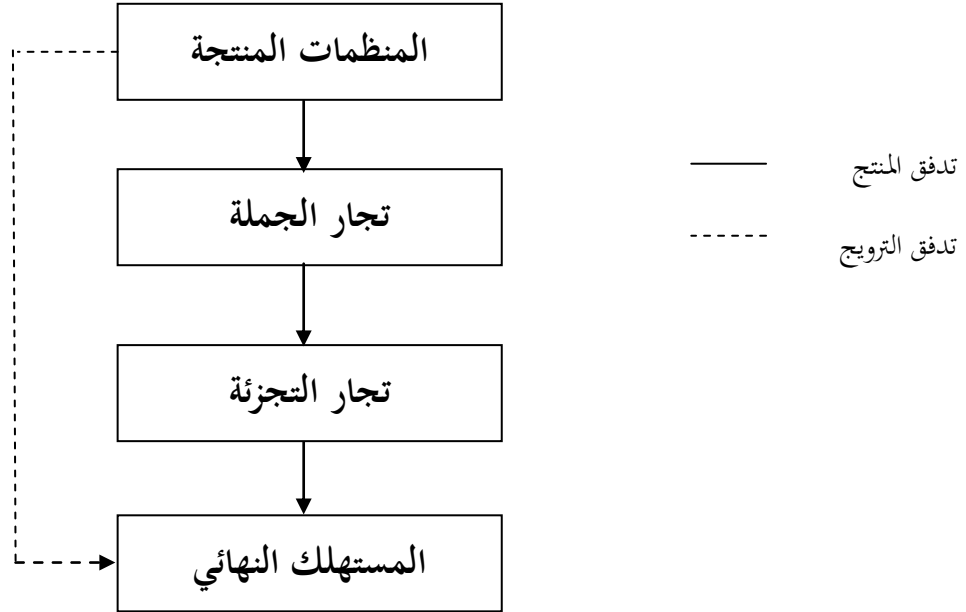
ب- إستراتيجية الجذب

وفقاً لهذه الإستراتيجية تحاول المنظمة التأثير على الطلب في الأسواق و استمالة وجذب المستهلكين لاقتناء منتجاتها من خلال تجاوز الوسطاء الموجودين في المنافذ التوزيعية و العمل على تركيز جهودها الترويجية على المستهلكين النهائيين بشكل مباشر.⁽¹⁾ و باعتبار أن المستهلكين النهائيين يكون عددهم معتبر وكبير جداً و يتوزعون في عدة أماكن جغرافية، تركز هذه الإستراتيجية عموماً على الإعلان كوسيلة أساسية وليس البيع الشخصي، وذلك محاولة لإقناع المستهلكين المتوقعين أو المحتملين بأن منتجات المنظمة أحسن من المنتجات التي يقدمها المنافسين من حيث المميزات والخصائص و الجودة والسعر و ما إلى ذلك و دفعهم لتجربتها منتجاتها و يقوم هذه الإستراتيجية أو هذا البديل على مبدأ هو أنه لما يقوم عدد كبير من المستهلكين بالبحث عن منتجات معينة

⁽¹⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Catherine Emprin, op-cit, p519.

فإن الوسطاء في المسلك التوزيعي سوف يباشرون عملية البحث عن هذا المنتجات، و بالتالي إيصال المنتجات إلى مناطق التوزيع رغبتاً منهم في تحقيق الربح من وراء ذلك.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-5): إستراتيجية الجذب.



المصدر: إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص408.

نلاحظ أن هناك العديد من المنظمات التي تعتمد كلتا الإستراتيجيتين معا، فالمنظمة يمكن أن تستخدم الإعلان لجذب المستهلك و في نفس الوقت تستخدم رجال البيع لدفع المنتج إلى الوسطاء كما تتوقف عملية المبادلة بين الإستراتيجيتين على عدة عوامل بما في ذلك طبيعة المنافسة ودورة حياة المنتج والموارد المتاحة للمنظمة بالإضافة خصائص المنتج.⁽²⁾

ثالثاً- القرارات المرتبطة بتحديد ميزانية الاتصال:

1- ميزانية الترويج: تتمثل ميزانية الترويج في المبالغ المالية التي تخصصها المنظمة لغرض الترويج تخضع لفترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة. و إن مشكلة تحديد ميزانية الإعلان، تعتبر من أكثر المشاكل تعقيداً في تخطيط النشاط الإعلاني إذ أن الإدارة ستظل دائماً موجهة بالسؤال: هل الإنفاق الحالي على الإعلان أكثر من اللازم أم أقل منه؟ وما يزيد من حساسية المشكلة الانتقادات الموجهة للإعلان باعتباره إسراف و تبديد للموارد ، ومهما كانت الطريقة المتبعة في تحديد حجم الإنفاق على الإعلان فلا بد أن

⁽¹⁾ Philip Kotler, Gary ArmStrong, op-cit, p417.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص338.

من المسؤولين في إدارة التسويق سيعتبرون الإنفاق على الإعلان أقل من اللازم، وأنهم يستطيعون زيادة المبيعات زيادة كبيرة إذا أعطي الإعلان مزيداً من اهتمام الإدارة.⁽¹⁾

في حين تجد أن المدير المالي في المشروع يرى في الإنفاق على الإعلان ضياع للموارد و مهما كان المبلغ المخصص له، فإنه دائماً يطالب بتخفيضه، ويؤدي تغلب النظرة المالية إلى الإعلان على تفكير الإدارة إلى اعتبار الإعلان نشاط ثانوي يمكن تخفيض ميزانيته في أي وقت تحتاج فيه الإدارة إلى ضغط نفقاتها. و يجب أخذ بعض العوامل الأساسية بعين الاعتبار عند تحديد مقادير المبالغ التي سوف تنفق على هذا النشاط. فقد تكون المشاريع الصغيرة مضطرة إلى صرف مبالغ أكبر على الإعلان من تلك التي تصرفها المشروعات الكبيرة ، كذلك يحتاج الإعلان عن سلعة تلقى منافسة شديدة من سلع أخرى نسبة أكبر من المبالغ عن تلك التي تخصص للإعلان عن سلعة أقل عرضة للمنافسة، كما نجد المشروع الجديد أو الذي يدخل ميداناً جديداً يجب أن ينفق أكثر من تلك المشروعات ذات القدم الثابت في الأسواق.⁽²⁾

2- طرق تحديد ميزانية الإعلان :

نظراً لتزايد أهمية الإعلان وجدية الدور الذي يلعبه في النشاط التسويقي للمشروعات بدأت الإدارة تمارس طرقاً مختلفة في تحديد المبالغ الواجب تخصيصها للإنفاق على الإعلان. وفيما يلي استعراض لهذه الطرق:

أ- كل ما يمكن تحمله: و التي يمكن أن نصطلح عليها مصطلح الميزانية التي تعتمد على قدرة المنظمة المالية، إذ تقوم هذه الأخيرة بموجبها بتحديد نسبة الإنفاق على الترويج حسب الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة. ويلاحظ أن هذه الطريقة تقوم على مبدأ إنفاق ما هو متوفر من أموال على النشاط الترويجي للمنظمة، وليس إنفاق ما يوصى بإنفاقه لتحقيق الأهداف المحددة ، ومن ثم يمكن القول أنه لا يمكن لرج التسويق تخطيط أوجه نشاط الترويجي في حالة تبني هذه الطريقة لأن النشاط الترويجي يتوقف على إمكانيات المنظمة المالية المتاحة . كما أن هذه الطريقة تسمح البالغة في الإنفاق على الترويج أحيانا ما دامت لا توجد هناك أهداف أو برامج محددة مسبقاً.⁽³⁾

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تقوم على أساس تحديد ميزانية الترويج وفق القدرة المنظمة المالية، فقد تتباين الأموال المنفقة على الترويج من فترة إلى أخرى باختلاف ظروف المنظمة و حالتها المالية. فقد يكون الإنفاق على الترويج مرتفع في بعض الفترات، كما قد يقل في فترات أخرى ، لذلك فمن عيوب هذا الأسلوب هو غياب الثبات و الاستقرار المطلوبين في الإنفاق على الترويج لاستمرار علاقة المنظمة الإيجابية مع جمهور مستهلكيها بالإضافة إلى صعوبة قياس فعاليتها.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Catherine Emprin, op-cit, p141.

⁽²⁾ أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص212.

⁽³⁾ Philip Kotler, Gary ArmStrong, op-cit, p413.

⁽⁴⁾ Terence Shimp, Craig Andrews, op-cit, p37.

ب- نسبة مئوية من المبيعات: تمثل عملية تحديد نسبة محددة من المبيعات أحد الأساليب التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحديد المبالغ تأتي تنفقها على النشاط الترويجي، و هي تنقسم إلى نوعين:

- نسبة من المبيعات السابقة: إن من أكثر الأساليب استعمالاً في تحديد ميزانية الترويج هو الأسلوب التي يعتمد من خلاله على ما تم تحقيقه من حجم المبيعات السابقة كمعيار لتحديد حجم الأموال التي يجب إنفاقها على الترويج. و وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد الإنفاق على الترويج بنسبة مئوية من حجم المبيعات للسنة الماضية مثلاً، كأن تقرر الإدارة التسويقية إنفاق 15% من قيمة المبيعات التي حققتها السنة الماضية على النشاط الترويجي في السنة التي تليها. ⁽¹⁾ ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن من خلاله تقييم العلاقة بين ما ينفق على الترويج وبين قدرة المنظمة المالية، فكلما زاد حجم المبيعات كلما زادت قدرة المنظمة على الإنفاق على النشاط الترويجي. من جهة أخرى فإن هذا الأسلوب من ميزاته السهولة والبساطة في تطبيقه، فعند استخدامه تصبح عملية إعداد ميزانية الترويج مجرد عملية حسابية بسيطة تقام بناءً على حجم المبيعات للفترة الماضي ومن ثم تحديد النسبة التي تخصص منها للترويج، و العيب الأساسي في اعتماد هذا الأسلوب هو الحالة العكسية للإعلان فيها، ففي هذه الحالة يعتبر هذا النشاط الترويجي متغير بتغير حجم المبيعات وهذا مخالف لما وجد الترويج من أجله و الذي يعتبر أداة لتحقيق الزيادة في المبيعات وليس العكس. ⁽²⁾ كذلك فإن هذا الأسلوب يتصف بعدم المرونة، ففي حالة انخفاض و تقلص حجم المبيعات يترتب على ذلك بالضرورة تقليص المبالغ المخصصة للترويج، في حين أن انخفاض المبيعات قد يكون سببه هو قلة النشاط الترويجي وأن هو زيادة النشاط الترويجي هو الحل وليس تخفيضه، وعلى العكس من ذلك فإن الارتفاع في حجم المبيعات قد يكون لأسباب أخرى غير النشاط الترويجي مثل حالات الرواج لبعض السلع التي تعم السوق المحلية مثلاً، أو خروج من أحد المنافسين المؤثرين من السوق أو ظهور استخدامات جديدة للمنتجات وما إلى ذلك من الأسباب الأخرى، في هاته الحالة يترتب على زيادة حجم المبيعات رفع الميزانية المخصصة للإنفاق على الترويج في حين أنه ليست هناك مسبب حقيقي للترويج في تلك الزيادة في حجم المبيعات.

- نسبة من المبيعات المتوقعة:

من أجل محاولة التغلب على أشكال القصور في الأسلوب الذي سبق و أن ذكرناه، تعتمد بعض منظمات الأعمال إلى تحديد الأموال المنفقة على الترويج على أساس نسبة محددة من حجم المبيعات المتوقعة في الفترة الزمنية القادمة، وهذا التعديل يجعل من هذا الأسلوب أكثر مناسبة لظروف السوق المتغيرة، ويضع هذا الأسلوب العلاقة بين الترويج و حجم المبيعات في وضعها المنطقي، ففي هذه الحالة فإن الترويج يعتبر مسبباً لزيادة حجم المبيعات وليس نتيجة لها، ويعتمد هذا الأسلوب في تحديد الميزانية أساساً على إعداد تقدير لحجم المبيعات التي يتوقع تحقيقه ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي: ⁽³⁾

✓ وفقاً لتبني هذه الطريقة تتمكن المنظمة من توفير الموارد المالية من خلال العوائد البيعية و الإنفاق على الترويج بشكل رشيد.

(1) أحمد شاعر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 213.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 342.

(3) Philip Kotler, Gary ArmStrong, op-cit, p414.

✓ من خلال هذه الطريقة يمكن للإدارة التسويقية من تحقيق الموافقة بين الأموال المنفقة على الترويج والمبيعات و الإنفاق على الإعلان بزيادة المبيعات ويقل بقلتها.

✓ يحقق هذا الأسلوب التوازن في الإنفاق الترويجي بين المنظمات المنافسة، إذ تتناسب الميزانية الترويجية في كل منظمة مع نصيبها من حجم سوق المنتج الكلي.

ج- محاكاة المنافسين: بالاعتماد على هذا البديل يتم تحديد ميزانية الترويجية بناءً على حجم ما يخصصه المنافسون من أموال على النشاط الترويجي لمنتجاتهم، و يعد هذا الأسلوب ذو أهمية بالغة في تحديد ميزانية الترويج،⁽¹⁾ كما أنه في نفس الوقت يأخذ بعين الاعتبار مستوى الإنفاق على هذا النشاط من قبل المنظمات المنافسة ولكن هناك مشكلة تتمثل في مدى إنفاق المنافسون على النشاط الترويجي بشكل صائب و رشيد، كما أن هناك اختلاف و تباين في أهداف المنظمة و المنظمات المنافسة ، فوفقاً لهذه الطريقة يفترض أن المنافسون ينفقون أموالاً على النشاط الترويجي بشكل فعال، و تتوافق أهدافهم و أهداف المنظمة، و هذا ما لا يتم أحيانا التماسه في الواقع التطبيقي.⁽²⁾

د- معدل العائد على رأس المال: وفقاً لهذه الطريقة ينظر متخذ القرارات الخاصة بالنشاط الترويجي على أن ما يتم إنفاقه على النشاط الترويجي له صفة الاستثمار البعيد المدى، ووفقاً لهذا البديل فإنه على الإدارة التسويقية في المنظمة أن تنظر إلى الميزانية المخصصة للترويجي على أنها تكاليف من شأنها تحقيق عائدات للمنظمة في الأجل البعيد، و يدعم هذا البديل عملية جمع البيانات والمعطيات المرتبطة بمدى تأثير النشاط الترويجي على عائدات المنظمة بما يتوافق و اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، غير أنه من غير الممكن القدرة على تحديد نسبة الزيادة في عائدات الناتجة عن النشاط الترويجي فقط.

هـ- بديل التوازن الحدي: تتركز طريقة بديل التوازن الحدي على نقطة مفادها هو افتراض أن الغاية من الترويج هو زيادة و تعظيم ربحية المنظمة، و وفقاً لها فإن الأموال المنفقة على النشاط الترويجي يجب أن يستمر إلى غاية تعادل الإيراد الحدي المترتب عن النشاط الترويجي مع التكلفة الحدية له أي أن المنظمة تستمر بالإنفاق على النشاطات الترويجية إلى غاية نقطة توقف الترويج عن الزيادة في أرباح المنظمة.⁽³⁾ غير أنه لا توجد معايير يمكن من خلالها أن نجدد أثر النشاطات الترويجية على حجم المبيعات و بالتالي على الأرباح التي تحققها المنظمة، و يعتبر الترويج عاملاً واحداً من بين العديد من العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات و أرباح المنظمة.

و- أهداف المنظمة: عند الاعتماد على هذه الطريقة في تحديد ميزانية الترويج تقوم الإدارة التسويقية في المنظمة بتحديد الميزانية المخصصة للترويج بناءً على أساس تحديد الأهداف التسويقية التي تريد المنظمة تحقيقها وما يتطلب من الأنشطة الترويجية

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 343.

(2) أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(3) Armand dayan et Autres, op-cit, p403.

لتحقيقها، والتكلفة الكلية لهذه الأنشطة. وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر شيوعاً لدى العديد من متخذي القرارات التسويقية في المنظمات المختلفة.⁽¹⁾ و من مزايا هذه الطريقة ما يلي:

- من خلال هذه الطريقة يمكن للمنظمة تحديد ميزانية الترويج على أساس احتياجات وأهداف المنظمة الفعلية، و بعبارة أخرى إن ميزانية الترويج سوف تقام على أسس واقعية إلى حد كبير.

- يقوم هذا البديل على أساس الاعتماد على المبيعات وما يرافقها من عيوب و مشاكل محتملة.

أما بالنسبة لعيوب هذه الطريقة فيمكن القول أنه في العديد من الأحيان عند استخدامها يصعب إيجاد أداة يمكن بها المسؤولين في منظمة من تحديد الأهداف بالدقة المطلوبة و التي يمكن وقفها تحديد الأنشطة الترويجية التي يلزم تحقيقها ، ومن جهة أخرى فإن هناك احتمال حدوث المبالغة في تحديد أهداف المبيعات أو العكس.

المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالترويج.

إن القيام بإعداد المزيج الترويجي المناسب و صياغة الرسالة الاتصالية لا يمكن أن يتم بشكل جيد إلا إذا قامت الإدارة التسويقية بالتركيز على البيانات و المعلومات المناسبة و الكافية التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية. فهذه البيانات و المعلومات توضح أي جزء من السوق قد تكون الرسالة الترويجية مؤثرة فيه و المواصفات التي يجب أن تكون في هذه الرسالة بما في ذلك مضمونها وزمنها و أفضل الأدوات المتاحة لنقل هذه الرسالة.

أولاً: مدخلات نظام المعلومات التسويقية المتعلقة بالترويج.

لا شك أن البيانات و المعلومات المجمعة و المتمثلة في مدخلات نظام المعلومات التسويقية تلعب دوراً مهماً بالنسبة للقرارات ذات الصلة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة و يمكن تصنيف هذه البيانات و المعلومات إلى صنفين هما عل النحو التالي:

1- البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة: يمثل هذا النوع من البيانات و المعلومات العمود الفقري لعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي في المنظمة و يمكن أن تتمثل هذه المدخلات في البيانات و المعلومات ذات الصلة بطبيعة و مميزات كل أسلوب من أساليب نقل الرسالة الاتصالية من حيث تكلفتها و إمكانية نشرها لمضمون الرسالة الاتصالية بشكل واسع، البيانات و المعلومات المتعلقة بالمرحلة من دورة الحياة التي يكون فيها المنتج المطلوب الترويج له ، حيث توجد علاقة قوية بين دورة حياة المنتج و البديل المستخدم لنقل الرسالة الترويجية كذلك هو الحال فيما يخص طبيعة المنتجات المراد الترويج لها، سواء تعلق الأمر بالسلع الإستهلاكية أو الصناعية، ومدى حداثة المنتج و إنفراده بالمميزات عن المنتجات المنافسة الأخرى ليتوافق و القرارات المتعلقة باعتماد إحدى الإستراتيجيات الترويجية السابقة الذكر سواء تعلق الأمر بالدفع بالمنتج أو جذب المستهلك.⁽²⁾

⁽¹⁾ Philip Kotler, Gary Armstrong, op-cit, p414.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق أساليب التحليل والقياس و اختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص43.

2- بيانات البيئة الخارجية للمنظمة: لاشك أن البيانات و المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية المحيطة بها ذات أهمية بالغة وتشمل أهم هذه البيانات و المعلومات تلك الخاصة بظروف المستهلكين الذين تروج المنظمة لهم منتجاتها ،ومدى قدرتهم الشرائية و المالية، تحديد حاجاتهم و رغباتهم في عملية الشراء، بالإضافة إلى البيانات و المعلومات الخاصة باحتياجاتهم من المنتجات التي يستهلكونها حالياً و اتجاهاتهم نحوه المستقبلية منها.⁽¹⁾

ومن الممكن جمع هذه البيانات و المعلومات من خلال طلبيات المستهلكين التي تعتبر مهمة كذلك بالنسبة لمتخذي القرارات الترويجية، و دليل الهاتف و العناوين البريدية الذي يمد المنظمة بأرقام هواتف المستهلكين و عناوينهم مما يجعل من عملية البيع بالهاتف عملية سهلة و عملية الاتصال بهم تتم ببساطة، و البيانات و المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الوكالات التجارية و الجرائد و المجالات التي تدعم المنظمة من معرفة خصائص المنظمات المنافسة و طرق الترويج و الميزانية المخصصة لذلك بالإضافة إلى المعلومات و البيانات الخاصة بحالة السوق والتي يمكن أن تشمل طبيعة المستهلكين ومناطق تواجدهم الجغرافي و كثافتهم فيها بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية لهم، سواءً تعلق الأمر بالعمر أو الجنس أو غير ذلك من البيانات و المعلومات الخارجية التي تمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية.⁽²⁾

ثانياً: عملية تشغيل المدخلات الخاصة بالترويج.

يمكن أن تتمثل عملية المعالجة التي الواجب إجراؤها على البيانات و المعلومات التي تمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية المرتبطة بقرارات المزيج الترويجي في تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال القيام بالوظائف الترويجية لمنتجات المنظمة من سلع و خدمات و مراجعة التكلفة المالية لكل نشاط و تحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.⁽³⁾

بالإضافة إلى تقييم الأدوات و البدائل الترويجية التي يمكن الاختيار بينها وذلك وفقاً للتكلفة المالية لكل بديل ترويجي و مدى انتشاره، و ذلك مع الأخذ بالحسبان مدى توافق كل بديل أو أسلوب ترويجي مع طبيعة الأهداف المرجوة و المراد تحقيقها من خلال النشاط الترويجية.

ثالثاً: مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالترويج.

يمكننا تلخيص مخرجات نظام المعلومات التسويقية المرتبطة بقرارات المزيج الترويجي لمنتجات المنظمة في العناصر التالية:

1- تحديد الوسيلة المناسبة للاتصال الأفضل لنقل الرسالة الترويجية للمستهلكين المستهدفين و تحديد قوائم المستهلكين المحتملين و ترتيبها سبعا لأهميتها ومدى استعداد المستهلكين و ورغبتهم في الحصول على منتجات المنظمة بهدف زيادة التأثير عليهم و استمالتهم من خلال هذه الأدوات الترويجية و بالتالي جذبهم و إتمام عملية التبادل.

⁽¹⁾ Sébastien Soulez, op-cit, p80.

⁽²⁾ أحمد عرفت، سمية الشليبي، مرجع سبق ذكره، ص408.

⁽³⁾ Andrea Micheaux, op-cit, p25.

- 2- تحديد الزمن الملائم وحجم الرسالة الإعلانية المناسب المعدة لنشرها بالإضافة إلى تحديد التحسينات المطلوبة في هذه الرسالة، سواء تعلق الأمر بمحتواها و مضمونها أو الحجم و التوقيت بناءً على ما يتوافق و الظروف التي تعيشها المنظمة و قدراتها المالية و إستراتيجيتها الترويجية.
- 3-انتقاء الطريقة المثلى لترقية المبيعات و تحديد البديل الاتصالي الأمثل لعرض المنتجات من السلع و الخدمات بطريقة جذابة للمستهلكين وتحقيق استمالتهم.
- 4- صياغة التقارير الخاصة بمتابعة القوى البيعية للمستهلكين، من حيث عدد مرات تكرار عملية الشراء للمنتجات و تحديد ردود أفعالهم تجاه منتجات المنظمة بعد استعمالها الفعلي وأسعارها و مدى قبولهم لأشكالها، بما يوفر للمنظمة المعلومات المرتدة و التي من شأنها المساهمة في تطوير منتجاتها.
- و على أساس ما تم ذكره يمكن أن نستنتج أن لنظام المعلومات التسويقية دور بالغ الأهمية في جمع البيانات ومعالجتها و استخراج المعلومات الخاصة بالقرارات الخاصة بعناصر المزيج الترويجي لمنتجات المنظمة.⁽¹⁾

(1) أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص122.

المبحث الرابع: متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التوزيعي.

يمكن اعتبار التوزيع مكوناً فعالاً من مكونات المزيج التسويقي، كما وظيفته الإنتاج وتسعير المنتجات والترويج لها لا تتحقق منفعتها إلا من عن طريق عملية التوزيع، والذي يعد الصلة القوية بين المنظمة والمستهلكين، فن خلال قنوات التوزيع المتاحة للمنظمة يتم تدفق المنتجات إلى المستهلكين.

المطلب الأول: المزيج التوزيعي

أولاً: تعريف التوزيع

ويعرف بارتلز BARTELS التوزيع على أنه "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة و بأسعار مقبولة".⁽¹⁾ من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التوزيع يتمثل في مجموع النشاطات التي تهدف إلى إيصال السلع والخدمات بعد الانتهاء من عملية تصنيعها وإنتاجها إلى مناطق الاستهلاك و يطلق عادة على السبل التي تسلكها السلع والخدمات من مراكز المنظمة الإنتاجية إلى مناطق تواجد المستهلكين بمسالك التوزيع أو قنوات التوزيع، و يمكن التطرق إلى مفهوم منافذ التوزيع من خلال التعاريف التالية:

- 1- القنوات التوزيعية هو " عبارة عن مجموعة من المنظمات والأفراد التي تهتم بعملية تدفق المنتجات إلى المستهلكين".⁽²⁾
 - 2- كما يمكن أن تعرف قنوات التوزيع باعتبارها " مجموعة من المنظمات و الأفراد الذين يعملون على أداء الوظائف ضرورية المرتبطة بشكل كبير بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين".⁽³⁾
 - 3- قنوات التوزيع تتمثل في " مجموعة من المنظمات المتعاونة مع بعضها البعض والتي يقع على عاتقها إقامة أو توفير السلعة أو الخدمة للاستخدام أو الاستهلاك من قبل المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي".⁽⁴⁾
- من خلال التعاريف التي تم ذكرها يمكن استنتاج أن كل من الوسيط و المستهلكين المنتجين هي العناصر الفاعلة في المنفذ التوزيع، و الذين يساهمون في عملية تدفق السلع والخدمات و توزيعها من المنظمة إلى المستهلك وترتكز أهمية التوزيع لمنتجات المنظمة كنشاط تسويقي على منطلق مفاده أن أي المنتج ذو الجودة العالية والخصائص التي تميزه، و المروج له والذي يباع بسعر جذاب هو لا يعني شيئاً للمستهلكين، إلا إذا كان متاح لهم عندما يريدونه في الوقت و المكان الذي يرغبون فيه وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن نشاط التوزيع يحقق المنفعة المكانية و الزمنية للمستهلكين.

⁽¹⁾ علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص28.

⁽²⁾ أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص168.

⁽³⁾ J Lendrevie, J Livy, D lindon, op-cit, p399.

⁽⁴⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مرجع سبق ذكره، ص126.

1- المنفعة المكانية: يقصد بالمنفعة المكانية للمستهلك حصوله على المنتج في المكان الملائم من وجهة نظر المستهلكين ولا يعني ذلك بالضرورة إختيار أقرب الأماكن من أجل توفير السلع للمستهلكين بها، وإنما يمكن القول بأن المنفعة المكانية تعني إختيار أفضل الأماكن التي يرغب أن يجد المستهلكين فيها المنتج. وهناك العديد من المنتجات التي يرغب المستهلكون في القيام بالتسوق قبل شرائها و يمكن القول بأن قسطا من تلبية الحاجة المحققة لديهم يكون عن طريق قيامهم بعملية الشراء، وهذا ما يلاحظ بالنسبة لسلع التسوق والخاصة، حيث يفضل المستهلك إجراء التسوق والقيام بالمقارنة بين المنتجات المعروضة من حيث جودتها و سعرها و حجمها...الخ.⁽¹⁾

ويجب الإشارة إلى أنه ظل مفهوم المنفعة المكانية لمنتجات المنظمة التي تقدمه للسوق إلى انتقاء المكان المفضل و الملائم، كما تتضمن في بعض الحالات رغبة المستهلكين في الحصول على بعض المنتجات التي تتميز بالخصوصية لديهم، بحيث يشعرون بالحرج لدى طلبها من أي مكان أو متجر توجد فيه و من ثم يستوجب على المنظمة توفيرها في الأماكن المناسبة لبيعها والتي توفر الخصوصية المطلوبة للمستهلكين.⁽²⁾

3- المنفعة الزمنية: تتحقق المنفعة الزمنية من خلال القيام بتوفير المنتجات للمستهلكين في الزمن المناسب لهم، وعرضها عند حاجتهم إليها، و عموما تقدم الطلبيات إلى المنظمة على أن تقوم الوحدات الإنتاجية بإنتاج و تصنيع هذه المنتجات في فترة محددة ومناسبة، وتتحقق المنفعة الزمنية من خلال قيام المنظمة و الوسطاء بتخزين المنتجات لحين ظهور الحاجة إليها. كما أن المستهلكين الذين تكون لديهم رغبة في الحصول على منتج محدد الآن قد لا يجدون نفس الرغبة في فترة أخرى إذا لم يتم يتوفر المنتج أو قد يتحولون في عملية الشراء إلى منتجات أخرى.⁽³⁾

3- المنفعة الشكلية: تتمثل المنفعة الشكلية في القيمة التي يدركها المستهلكون في المنتجات عندما تأخذ هذه الأخيرة شكلا محددًا و في أغلب الحالات نجد أن وظيفية الإنتاج هي التي تساهم في تحقيق المنفعة الشكلية، غير أنه يمكن ملاحظة أن بعض المنتجات تتحقق منفعتها الشكلية أثناء مرحلة نقلها كأن يكتمل نضجها كما هو ملاحظ بالنسبة لبعض المنتجات الزراعية كالخضر و الفواكه والتي يتم جني المحاصيل وهي لازالت غير مكتملة النضج، ويتم نقلها إلى المحلات ونقاط البيع لتكون جاهزة للاستهلاك، كما أن مرحلة النقل يمكن الاستفادة منها في تحقيق المنفعة الشكلية و التي يمكن أن تتمثل في تنظيف المحاصيل وإعدادها للتصنيع على نحو ملائم وهذا ما هو يلاحظ بشكل جلي بالنسبة لعملية صيد الأسماك عن طريق السفن الكبرى، إذ يقوم العمال بتنظيف و تقطيع الأسماك وجعلها جاهزة للتعليب و ذلك خلال عملية نقلها.⁽⁴⁾

(1) أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص194.

(3) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مرجع سبق ذكره، ص128.

(4) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص168.

المطلب الثاني: قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة في قراراتها.

هناك صنفان من القنوات التوزيعية التي تستخدمها منظمات الأعمال في توزيع منتجاتها إلى المستهلكين في السوق نوردها على الشكل التالي:

أولاً: قنوات التوزيع المباشر:

1- قنوات التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية: قنوات التوزيع المباشر هي قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تدفق المنتجات من المنظمة إلى المستهلكين من دون الاعتماد على الوسطاء وهي القناة المباشرة والأقصر من بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية.⁽¹⁾ و تقوم المنظمة بتوزيع منتجاتها بشكل مباشرة إلى المستهلك النهائي معتمداً على إحدى الطرق التالية:

أ- البيع من خلال فروع المنتج: تستخدم هذه الطريقة في حالة قيام المنتج بإنتاج وبيع المنتجات التي تكون معرضة للتلف بشكل سريع مثل الحليب و مشتقاته كالجبن بمختلف أنواعه أو المنتجات التي تتميز بالتغير المستمر مثل الألبسة و الأحذية و الأثاث المنزلي و سلع الموسعة. ومن بين أهم ميزات هذه القناة، أنها تمكن المنتج من أن يكون على اتصال دائم بالمستهلكين النهائيين و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم وأذواقهم والتغيرات التي قد تتطرق عليها، ومتابعة نتائج النشاطات التسويقية التي يبذلها المنتج مثل الإعلان و البيع الشخصي... الخ. أما بالنسبة لعيوبها فيمكن أن تتمثل في ارتفاع تكاليفها، لأن المنظمة تتحمل في حالة الاعتماد على هذا الأسلوب تكاليف كبيرة ترتبط بجيازة متاجر تجزئة في عدد مناسب من المدن و المناطق البيعية أو إستجارتها و تهيئتها وتأثيرها بالشكل المناسب، و إختيار موظفوا البيع الذين يعملون فيها و يديرونها و ذلك يتطلب الإشراف عليهم و تدريبهم، وفي بعض الأحيان يستوجب توزيع أنواع من المنتجات الأخرى في هذه المتاجر حتى يتم إدارتها بشكل جيد، كما أن من عيوبها كذلك تحمل المخاطر المرتبطة بتقادم المنتجات و بالتخزين... الخ. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هذه الطريقة غير واسعة الإستعمال كقناة للتوزيع.⁽²⁾

ب- البيع عن طريق الطواف بالمنازل: يعتبر هذا الأسلوب من بين أقدم الأساليب المعتمدة في التوزيع المباشر، حيث يقوم المنتجون بتكليف رجال البيع الخاصين بهم من أجل القيام بالطواف بالمنتجات أو عينات منها على بيوت المستهلكين النهائيين دون الحاجة إلى حيازة متاجر. وتعتبر هذه الطريقة شائعة الاستخدام في توزيع بعض المنتجات مثل مستحضرات التجميل، والأواني المنزلية، حيث تعتبر شركة أيفون Avon لمستحضرات و مواد التجميل من أكبر المنظمات التي تعتمد البيع الشخصي في المنازل كوسيلة وحيدة للتوزيع.⁽³⁾

من بين مزايا هذا الأسلوب ما يلي: إتمام عملية المبادلة في نفس الزمن الذي تتم فيه المقابلة بين مندوب البيع والمستهلك النهائي

(1) Bruno Joly, op-cti, p105.

(2) خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص244.

(3) John Wilmshurst, Adrian Macay, op-cit, p331.

بالإضافة إلى إمكانية إثارة إهتمام المستهلكين المرتقبين و إقناعهم بشراء المنتجات من خلال دعوتهم لتجربتها و عرضها أمامهم. كما يمكن هذا الأسلوب من إتاحة الفرصة لرجال البيع بالتعرف بشكل جيد على حاجات ورغبات المستهلكين وتلقي آرائهم بصورة مباشرة و من ثم القيام بمعالجة المشاكل الخاصة بالسلع التي تم بيعها لهم.⁽¹⁾

أما بالنسبة لعيوبه فيمكن أن تتمثل فيما يلي: إرتفاع تكاليف استخدام هذا الأسلوب ،حيث نجد أن المنتج في هذه الحالة يحتاج إلى تعيين عدد كبير من رجال البيع و القيام بتدريبهم و الإشراف عليهم و إعداد خطط البيع الخاصة بكل منهم، ومن عيوبها أيضا عدم القدرة على بيع العديد من المنتجات بهذا الأسلوب ، بالإضافة إلى إحتمال حدوث المضايقات جراء الزيارات المتكررة التي يقوم بها رجل البيع للمستهلكين، و التي يمكن أن تحدث في أوقات غير مناسبة لهم. كما أن عدم توفر رجال بيع أصحاب كفاءة و قدرة على البيع في جميع المناطق البيعية و التعامل مع جمهور المستهلكين بالشكل المطلوب في منازلهم مثل الطلبة الجامعيين، و في حالة وجودهم فإن العمولة التي تخصص لهم تكون كبيرة نسبيا.⁽²⁾

ج- البيع بالبريد العادي و الإلكتروني:تقوم المنظمة عند تبنيها لهذه الطريقة ببيع منتجاتها عن طريق البريد بنوعيه الإلكتروني و التقليدي ، حيث تقوم في خطوة أولى بإعداد و تصميم كتالوجات تحتوي على جميع المعلومات و البيانات عن المنتجات التي تقوم بإنتاجها من حيث مميزات و خصائصها وأسعارها و طريقة نقلها وطرق الدفع... الخ، ثم تقوم بإرسالها إلى المستهلكين، على أن يتم نقل المنتجات بعد ذلك إلى هؤلاء المستهلكين عند طلبها، ويتم ذلك من خلال وسائل النقل المختلفة و التي من بينها السيارات، الشاحنات والسكك الحديدية... الخ، كما يمكن أن تسلم المنتجات أيضا عن طريق البريد و هذا ما يتم اعتماده بشكل كبير.⁽³⁾

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي: تقلص المنتجات للمستهلكين بسعر منخفض نسبيا ، وذلك يرجع لانخفاض مصاريف تسويقها، كما توفر للمستهلكين قسط من الراحة حيث يقومون بشراء ما يحتاجونه وهم في منازلهم، عن طريق الكتالوجات. كما تتميز هذه الطريقة بالمرونة و إمكانية الإنتقاء بالإضافة إلى القدرة على قياس النتائج بسهولة.⁽⁴⁾

وبالرغم من إنتشار هذه الطريقة في الكثير من بلدان العالم وجاذبيتها لقطاع معين من المستهلكين ، إلا أنها تتخللها بعض العيوب التي تتمثل في غياب العامل الشخصي في عملية التوزيع ، وعدم إتاحة الفرصة للمستهلك المحتمل معاينة السلعة قبل شرائها، كما أنها لا توفر له ميزة التسوق كما أن القوائم التي يتم على أساسها تحديد العناوين قد تكون خير محدثة.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص254.

⁽²⁾ Rosann Spiro, William Stanton, Gregory Rich, op-cit, p128

⁽³⁾ Armand Daryan ,le marketing, presses universitaires de France ,paris, 2010, p469.

⁽⁴⁾ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

⁽⁵⁾ William Perreault, Joseph cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p143.

د - البيع عن طريق الهاتف: بموجب هذه الطريقة يتم العمل على تلبية حاجات ومتطلبات المستهلكين من المنتجات بالاعتماد على المكالمات الهاتفية. وقد عرف هذا الأسلوب رواجاً كبيراً بالنسبة للعديد من المنتجات، كنتيجة لخروج المرأة إلى مجال العمل، مما ترتب على ذلك عدم توفر الزمن بشكل كافي لديها لإجراء عملية التسوق مباشرة من المحلات، بالإضافة إلى إنتشار القنوات التلفزيونية التي لعبت دوراً مهماً في مشاهدة المستهلكين للعروض التسويقية للمنتجات ومن ثم الاتصال بالهاتف من أجل الحصول عليها.⁽¹⁾

ولقد عملت العديد من المنظمات على إستعمال الأرقام الهاتفية المجانية لتشجيع المستهلكين على الاتصال بها حتى وإن كان في مناطق بعيدة، كما قامت بتوظيف عمال يستقبلون المكالمات الهاتفية بشكل دائم و طوال أيام الأسبوع. و تعتبر وسيلة مهمة من وسائل جمع المعلومات بشكل سريع , إلا أن هذه الطريقة تواجه الكثير من العقبات و التي من بينها عدم قدرة المنظمة على التأكد من جدية طلبيات العملاء في بعض الأحيان ، وإرتفاع تكلفة إيصال الطلبيات للأماكن البعيدة و صعوبة الرقابة عليها.⁽²⁾

هـ - البيع الآلي: يتم بموجب هذه الطريقة تقديم المنتجات للمستهلك النهائي بطريقة آلية من دون الإعتماد على رجال البيع و يتم ذلك من خلال ماكينات آلية مصممة خصيصاً لهذا الغرض، حيث يوجد في هذه الأخيرة مكان مخصص لوضع قطع النقود التي تدفع مقابل الحصول على المنتجات ومكان آخر خاص لإستلامها بعد دفع ثمنها ، وقد أستخدمت طريقة البيع عن طريق الآلة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية و تمثل هذه الطريقة 1.5% من إجمالي المبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽³⁾ وتستخدم الآن بشكل واسع فيالعديد من دول العالم لبيع الكثير من السلع و التي من بينها والمشروبات الغازية، طابع البريد، الشكلاطة و المياه المعدنية و السجائر... الخ، ومن المزايا التي تحققها هذه الطريقة أنها تقدم الخدمة الذاتية للمستهلكين من دون لمس السلعة بالأيدي و كذلك البيع بدون أنقطاع مدة 24 ساعة، أما عيوبها فتتمثل في إرتفاع التكاليف الخاصة بالتشغيل و الصيانة التي تتطلبها هذه الماكينات الأوتوماتيكية بشكل دوري نظراً للأعطاب وكثرت أعطالها ، كما يتطلب الأمر إمدادها بالسلع و تتحصل الأموال منها بشكل مستمر، بالإضافة إلى عدم القدرة على تغطية هذه الطريقة للأسواق بالشكل الذي يمكن أن تغطيه المتاجر المختلفة.⁽⁴⁾

2- قنوات التوزيع المباشر للسلع الصناعية: تعتمد المنظمات التي تقدم سلع صناعية على طريقتين رئيسيتين للتوزيع المباشر نوردهما على النحو التالي:

أ- المعارض المتخصصة: تعمل العديد من المنظمات التي تسوق السلع الصناعية بإقامة معارض محلية، قد تكون دائمة أو مؤقتة تقوم بعرض منتجاتها فيها و يحدد مكان هذه المعارض و مواعيدها، كما يعلن عنها بغية إستقطاب و جذب المستهلكين

(1) محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 257 .

(2) Sébastien Soulez, op-cit, p224.

(3) William Perreault, Joseph cannon, Jerome McCarthy, op-cit, p322.

(4) خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المحتملين من أجل الإطلاع على هذه المعروضات من المنتجات ، مما يدفع بالكثير من المستهلكين إلى إبرام صفقات الشراء من خلال هذه المعارض، كما تشارك العديد من المنظمات في المعارض الدولية التي تعقد في مختلف الدول و القارات.⁽¹⁾ وعموما تعقد معظم المعارض سنويا، ويقوم هؤلاء المنتجون بعرض منتجاتهم خاصة الجديدة منها والمتطورة، ومن خلال زيارة المستهلكين المحتملون لهذه المعارض و الإطلاع على الامنتجات المعروضة فيها، و يتم في أغلب الأحيان إبرام الصفقات كبيرة الحجم لشراء مختلف المنتجات.⁽²⁾

ب- مندوبو البيع: وفقا لهذه الطريقة يقوم مندوبو البيع نيابة عن المنظمة بزيارة المستهلكين الصناعيين المحتملين في مناطق تواجدهم حيث أنه في غالب الأحيان يتمركزون في أماكن جغرافية محددة ومعروفة لدى المنظمة، و يقوم مندوبو المبيعات بعرض السلع على هؤلاء المشترين من خلال الكتالوجات والفيديوهات و كل ما يحملونه من بيانات عنها، و يجب على هؤلاء المندوبون أن يكون على درجة كبيرة من القدرة على التحفيز و الإقناع و الإستمالة و إتقان عملية التفاوض، كما يجب أن تكون لديهم الدراية التامة بالمنتجات و مواصفاتها و طرق تركيبها و صيانتها . وكثيرا ما تتوج هذه الزيارات بعقد صفقات الشراء. كما أن هذه الزيارات تعتبر من بين أنشطة الترويج لهذه السلعة عندما لا يكون المشتري جاهزا لعقد صفقة الشراء، خاصة و أن بيع المنتجات الصناعية و المعدات و الآلات يتطلب أحيانا مفاوضات طويلة و قد تستغرق وقتا كبيرا، كما إن هذه الطريقة لا تخلو من بعض السلبيات التي تحد من فاعليتها و التي نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- قد لا يكون لدى المنظمة العدد الكافي من مندوبي البيع الذين يتمتعون بالكفاءة و يمتلكون المعلومات عن المنتجات خاصة الجديدة منها و التي تتميز بمستويات فنية و تكنولوجية عالية.

- زيادة تكاليف هذه الطريقة نتيجة للزيارات العديدة إلى المستهلكين المحتملين لا ينتج عنها عقد صفقات، هذا إذا كان مندوب البيع يستلم مكافأته بطريقة المرتب الثابت، أما إذا كانت مكافأته عن طريق العمولة فعادة ما تكون كبيرة.

- إن بيع الكثير من السلع الصناعية يتطلب التفاوض مع الزبائن على عديد الجوانب عدا السعر مثل شروط الإستلام والتسليم والتركيب والتشغيل التجريبي وتدريب العمال و الصيانة... الخ . كما قد لا يكون مناسبا تحويل مندوب البيع صلاحية التفاوض على كل هذه الجوانب.

من المناسب أن نذكر هنا بأن سياسة التوسيع المباشر أصبحت في وقت الحاضر محدودة الإنتشار وذلك بسبب أن دور الوسيط في عملية التوزيع قد فرض نفسه، ومن خلال العديد من الوظائف والفوائد التي يقدمونها لكل من المنتج والمستهلك على حد

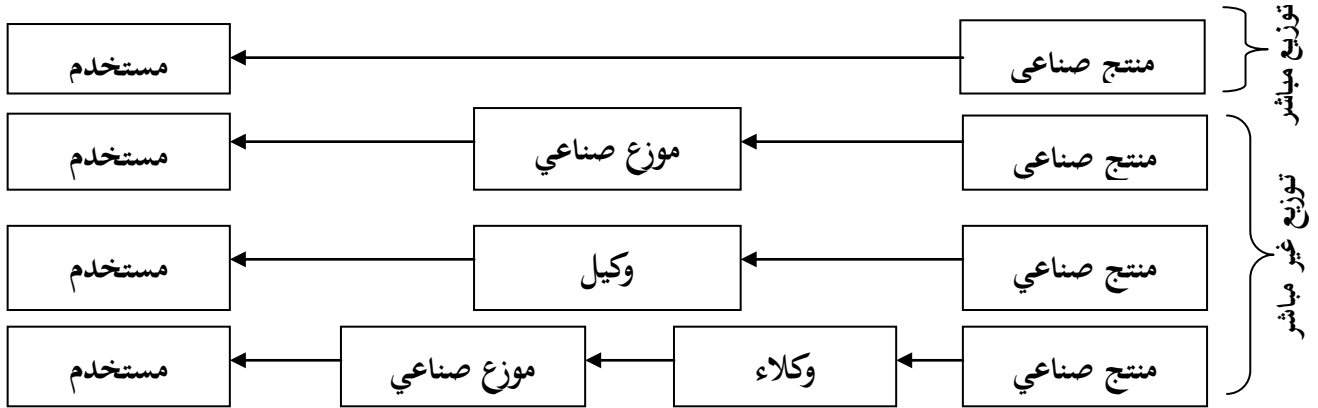
⁽¹⁾ Nada Sanders, Supply Chain Management a global perspective, édition John Willy and sons, new york, 2012, p111.

⁽²⁾ خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص246.

⁽³⁾ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص47.

سواء . إذا الأسلوب الآخر في عملية التوزيع هو نوع غير المباشر ، و الشكل أدناه يبين مختلف قنوات التوزيع للسلع الصناعية.⁽¹⁾

الشكل(5-5): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص173.

ثانياً: قنوات توزيع غير المباشر.

1- أهمية استخدام الوسطاء في قنوات التوزيع.

تكمن أهمية استخدام الوسطاء في قنوات التوزيع في القدرة التي يتمتعون بها على أداء وظائف تسويقية معينة بكفاءة وفعالية أكبر تسهل انتقال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكاليف التسويق و حصول المستهلكين على خدمات أفضل من خلال تقديم السلع لهم في المكان والزمان المناسبين.⁽²⁾ و من أهم هذه الوظائف ما يلي:

1- وظيفة الاتصال:

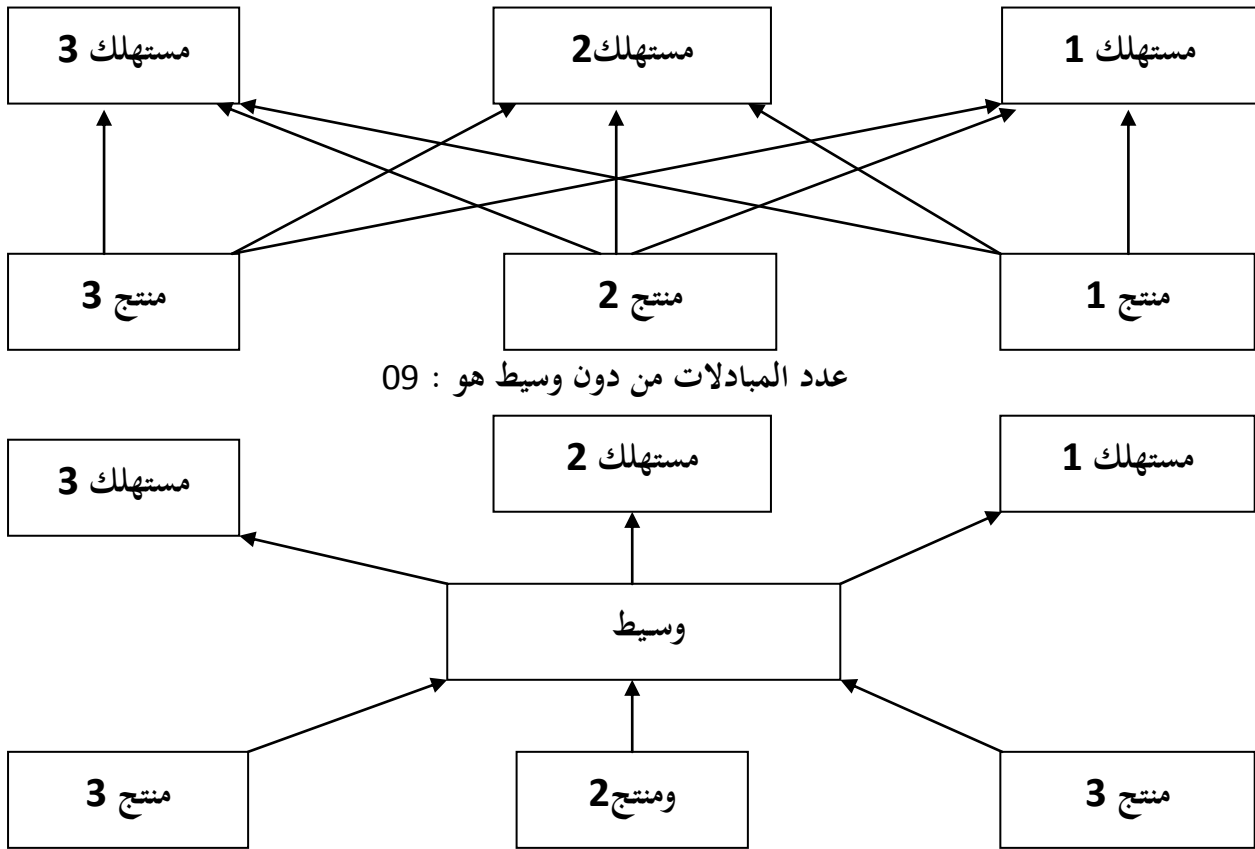
تعد وظيفة الاتصال من أبرز الوظائف و أهمها التي يقوم بأدائها الوسطاء في قنوات التوزيع، حيث يترتب على وجود الوسطاء في قنوات التوزيع تخفيض عدد الاتصالات التي يمكن أن تتم فيها إذا لم يوجد هؤلاء الوسطاء. فبدلاً من أن يقوم المنتج بالاتصال بعدد كبير من العملاء كتجار التجزئة مثلاً، مما ينتج عليه زيادة عدد الاتصالات و بالتالي ارتفاع التكلفة، يقوم بالاتصال بوسيط واحد أو عدد محدود من الوسطاء كتجار الجملة الذين يقومون بدورهم بعرض المنتجات والاتصال هؤلاء العملاء.⁽³⁾ و لو افترضنا وجود أربع منتجين و أربعة تجار تجزئة ، ففي حالة عدم وجود وسيط واحد بينهما سيكون هناك تسعة عمليات إتصال لإتمام عمليات التبادل، بينما في حالة وجود وسيط واحد فإن عند الاتصالات سينخفض إلى ستة فقط. و الشكل التالي يوضح ذلك.

⁽¹⁾ Nada Sanders, op-cit, p111.

⁽²⁾ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص126.

⁽³⁾ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص187.

الشكل رقم (6-5): مستويات الإتصال بين المنتج والمستهلك.



عدد المبادلات بوجود وسيط هو : 06

المصدر: فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص 127

2- وظيفة الترويج:

يستخدم الوسطاء نفس الآليات الترويجية التي يستخدمها المنتجون وهي الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية وتنشيط المبيعات بالإضافة إلى تنوع التشكيلة السلعية المتعددة التي يعرضونها في متاجرهم من مصادر الإنتاج المختلفة، وسياسات التسعير الملائمة... الخ، بغرض التأثير على المستهلكين لزيارة محلاتهم التجارية ودفعهم لشراء السلع منها.⁽¹⁾

3- وظيفة جمع المعلومات عن السوق:

يقوم الوسطاء المنتشرين في السوق بجمع المعلومات بصورة مستمرة عن أذواق ورغبات المستهلكين وخصائصهم الديموغرافية والنفسية، و ردود أفعالهم تجاه السلع المطروحة في السوق و إتجاهات الطلب و تصرفات المنافسين،... الخ، وتقديمها إلى المنتجين

⁽¹⁾ Terence Shimp, Craig Andrews, op-cit, p420.

بغرض تمكينهم من أداء وظيفتي التخطيط للتشكيلة السلعية والتنبؤ بالطلب بصورة أفضل كما يقوم الوسطاء أيضا بتحقيق نوع من المطابقة بين إحتياجات ومتطلبات الزبائن والتشكيلة السلعية التي يعرضونها في محلاتهم عن طريق قيامهم بنقل معلومات للمنتجين عن الأسباب التي أدت إلى عدم رغبة المستهلكين عن لشراء سلع معينة ، لكي يقوموا هؤلاء المنتجين بدورهم بتطوير هذه السلع أو إلغائها من المزيج السلعي ،ومن الجدير بالذكر، أن وظيفة جمع المعلومات عن السوق ذات أهمية كبيرة وخاصة بالنسبة للمنتجين الصغار الذين لا تتحمل إمكاناتهم المالية إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة ببحوث التسويق.⁽¹⁾

4- وظيفة التوزيع المادي:

يقوم الوسطاء بتحويل السلع التي يشترونها نتيجة لتوفر وسائل النقل اللازمة لديهم من مخازن المنتجين، وخاصة بالنسبة للمنتجين، الأمر الذي يخفض من تكاليف النقل على المنتجين، كما يقوم الوسطاء أيضا بتخزين السلع التي تم شراؤها نتيجة لتوفر مخازن كبيرة ملائمة لديهم، و أداء الوظائف التسويقية الأخرى ذات العلاقة و الصلة مثل تمويل المخزون من هذه السلع وتحمل مخاطره، مما يؤدي ذلك بالتالي إلى تخفيض عبء التخزين على المنتجين، وتخفيض التكاليف الأخرى الخاصة بالمخزون ومشاكله.⁽²⁾

5- وظيفة تحمل المخاطر:

يتحمل الوسطاء عن المنتجين الكثير من المخاطر التي تتعلق بالوظائف التسويقية التي يقومون بتأديتها ولعل أهم هذه المخاطر تلك التي تتعلق بتغير أذواق ورغبات المستهلكين، وتقلبات الأسعار، والتلف، والتقادم، والمشكلات المترتبة على منح الائتمان وتحصيل الديون، الخ. فالشراء المقدم للسلع و تخزينها الذي يقوم به تاجر الجملة كوسيط مثلاً يخفض من المخاطر التي تواجه المنتج والمتعلقة بتغير الأسعار والكساد، والتقادم، و التلف المادي للسلع موضع التعامل وغيرها من المخاطر الأخرى.

إن تحليل ما تقدم أعلاه للوظائف التي يؤديها الوسطاء في قنوات التوزيع وغيرها من الوظائف الأخرى مثل التمويل، و الإئتمان التجاري ، والفرز أو التصنيف،... الخ، يؤكد على أهمية استخدام الوسطاء في قنوات التوزيع، تلك الأهمية تحض الانتقادات الموجهة إلى استخدام الوسطاء في قنوات التوزيع على أساس أن ما يقومون به من وظائف له تكلفة معينة تضاف إلى سعر المبيع. إلا أن البديل الوحيد لاستخدام الوسطاء هو قيام المنتج نفسه بتوزيع السلعة، والذي قد يكون أكثر تكلفة. وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن إلغاء الوسطاء في قنوات التوزيع لا يعني إلغاء الأنشطة و الوظائف التي يؤديها.⁽³⁾

2- قنوات توزيع غير المباشر للسلع الاستهلاكية:

أ- منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك نهائي: وتستخدم هذه القناة في حالة البيع بكميات كبيرة إلى متاجر

(1) محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص250.

(2) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سبق ذكره، ص127.

(3) محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص252.

التجزئة الكبيرة الحجم مثل السوبر ماركت أو المتاجر ذات الأقسام أو متاجر السلسلة أو في حالة السلع السريعة التلف مثل الألبان، والخضر و الفواكه، و اللحوم،... الخ.

ب- منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك نهائي: وهي قناة التوزيع التقليدية الأكثر

إنتشاراً واستخداماً في توزيع السلع الاستهلاكية وخاصة السلع الميسرة التي ينتجها منتجون كبيرين ومتوسطي وصغيري الحجم، وتباع عن طريق الآلاف من متاجر التجزئة التي لا يستطيع المنتج الاتصال بها جميعاً إلا عن طريق الوسطاء من تجار الجملة.⁽¹⁾

ج- منتج ← وسيط وكيل ← تاجر تجزئة ← مستهلك نهائي: يفضل بعض المنتجين الوسطاء على

تجار الجملة، حيث يستخدم هؤلاء المنتجين الوسطاء الوكلاء بدلا من تجار الجملة للاتصال بمتاجر التجزئة وخاصة متاجر التجزئة الكبيرة الحجم، حيث يستطيع هؤلاء الوسطاء الوكلاء (وكيل بيع، وكيل منتج، سمسار) تقديم الخدمات للمنتجين و عقد الصفقات البيعية نيابة عنهم.⁽²⁾

د- منتج ← وسيط وكيل ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك نهائي: وتعتبر هذه القناة

مناطول القنوات التوزيعية للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية على حد سواء. وتستخدم للوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم الذين يتعاملون مع عدد كبير من تجار الجملة . فبدلاً من أن يتصل المنتج بالعدد الكبير من تجار الجملة ، يفوض أحد الوسطاء ليتصل بدوره بتجار الجملة ويعقد الصفقات البيعية معهم بدلاً عنه.⁽³⁾

3- قنوات توزيع غير المباشر للسلع الصناعية:

يوجد العديد من قنوات التوزيع للوصول للمستعمل الصناعي ، أكثرها شيوعاً واستخداماً في الحياة العملية مايلي :

أ- منتج ← مستعمل صناعي: وهي قناة مباشرة تستخدم في تصريف السلع الصناعية ذات الأسعار المرتفعة و التي تتطلب

خدمات قبل البيع وبعده، مثل الأجهزة والمعدات الصناعية الثقيلة والمواد الخام.

ب- منتج ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي: يستخدم المنتج الموزع الصناعي (تاجر الجملة) في توزيع

منتجاته للمستعملين الصناعيين في الحالات التي تتطلب فيه هذه المنتجات القيام بعمليات التجميع والتخزين مثل معدات التكييف ، والناقلات ، والمحركات الصغيرة ، والأدوات الصناعية ذات الصفة العمومية والتي تستخدم في عدة صناعات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Bruno Joly, op-cit, p105.

⁽²⁾فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص172.

⁽³⁾محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص257.

⁽⁴⁾أبي سعيد الديوجي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ج - منتج ← وسيط وكيل ← مستعمل صناعي: يعتقد بعض المنتجين الذين ليس لديهم وحدات تنظيمية متخصصة بالبيع على الوسطاء الوكلاء من ذوي الخبرة والاختصاص في حالة تقديم السلع الجديدة أو عند دخول الأسواق الجديدة.

د- منتج ← وسيط وكيل ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي: وتشبه هذه القناة التوزيعية القناة السابقة لها، إلا أن ما يستدعي إطالة هذه القناة التوزيعية هو صغر حجم الطلبات، حيث أن بعض المنتجات الصناعية مثل زيوت التشحيم، و مواد التنظيف، و مواد الطلاء، و أقراص الحاسب تشتري عادة بكميات قليلة من قبل المستعملين الصناعيين ودون بذل جهد يذكر، الأمر الذي يستدعي تأمين احتياجاتهم ومتطلباتهم من هذه المنتجات الصناعية بسرعة من خلال الاستعانة بالموزعين الصناعيين (تجار الجملة) المنتشرين في مناطق جغرافية مختلفة.

ثالثاً: القرارات التوزيعية والعوامل المؤثرة فيها

1- القرارات المرتبطة بإستراتيجية التوزيع: يمكننا تحديد القرارات المتعلقة بالمدى الذي سيغطيه التوزيع أي التغطية المطلوبة للمنطقة البيعية والسوقية بمجموعة من البدائل المتاحة أمام الموزع وهي كالتالي:

أ- إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف: يعنى التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق. و تناسب هذه الطريقة غالبية السبع الميسرة مثل الخبز والجراند والمياه الغازية والتي يتكرر فيها مرات الشراء و تنخفض فيها درجة الولاء للسلعة.⁽¹⁾ كما يمكن إعتبار إستراتيجية التوزيع الشامل أو ما يسمى بالتوزيع المكثف من بين أهم القرارات يتخذها رجال التسويق من أجل تحقيق أكبر درجة ممكنة من التغطية السوقية، و وفقاً لهذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على إقناع تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة في سوقها بالتعامل بمنتجاتها ومن بين مزايا هذه الإستراتيجية القدرة على رفع حجم المبيعات للمستهلكين و زيادة معرفتهم بمنتجاتها، كما أن لإستراتيجية التوزيع المكثف عيوب منها إنخفاض هامش الربح للوحدات المباعة، صغر حجم طلبات عموماً، زيادة التحديات التي قد تواجهها المنظمات و التي ترتبط بالرقابة على المخزون وإدارته. كما تتناسب إستراتيجية التوزيع المكثف مع غالبية السلع الميسرة، مثل الصحف اليومية، المشروبات الغازية و المياه المعدنية و التبغ... الخ و التي يتكرر فيها عدد مرات الشراء و تقل درجة الولاء للسلعة لدى المستهلك بالنسبة لهذه المنتجات ويرجع ذلك إلى عدم وجود رغبة في بذل جهد و زمن كبيرين من أجل الحصول عليها.⁽²⁾

ب- إستراتيجية التوزيع الإنتقائي أو المحدود: وتتضمن هذه الطريقة إستخدام عدد محدود من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة بدلاً من عدد كبير منهم مثل ما هو عليه الحال في الإستراتيجية السابقة. و تناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسوق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل و ولاء المستهلك لإسم تجاري معين.⁽³⁾ و عادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة

⁽¹⁾ Armand Daryan, op-cit, p456.

⁽²⁾ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص240.

⁽³⁾ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص332.

مثل حجم مبيعات المتجر قدرتها على البيع، مواردها المالية المستقرة و هكذا. كما أن منطق المنتج في هذا الأسلوب أن التركيز على بعض الموزعين الذين يحققون للمنظمة حجم مبيعات كبيرة و أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الإستعانة بعدد كبير من الوسطاء. وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر والإحتفاظ بمعدلات عالية نسبياً من المخزون للسلع المتعامل فيها.⁽¹⁾

ج- التوزيع عن طريق وكيل وحيد: في ظل هذه الطريقة يقوم بعض المنتجين باختيار أحد الموزعين ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة أو في سوق معين. وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوكيل في هذه المنطقة . و لهذه الإستراتيجية عديد المزايا لكل من المنظمة و الوكيل، فالتوزيع عن طريق وكيل وحيد يؤدي إلى زيادة درجة الولاء لدى الوكيل تجاه المنظمة التي يقدم منتجاتها، كما أنه يقدم عدد من نشاطات الدعم لمبيعات المنظمة ، حيث أنه هو المستفيد من الربح المحقق من وراء ذلك، كما تساعد هذه الإستراتيجية على التنبؤ بطريقة أحسن للمبيعات، و كذلك الرقابة الجيدة للمخزون والسيطرة التامة للمنظمة على القناة التوزيعية.⁽²⁾ ومن ناحية أخرى يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع سوف تتحقق فقط من خلاله ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الموزعين المنافسين طالما يكون هنالك غيره في هذه المنطقة كما تستخدم هذه الطريقة في توزيع العديد من السلع مثل الأجهزة الكهربائية والساعات والأدوات الرياضية والآلات الموسيقية وغيرها من السلع ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة.⁽³⁾

2- القرارات المرتبطة بتعديل منافذ التوزيع:

إن هذا النوع من القرارات يتم إتخاذها بإعتبار أن المنظمة عند إختيارها منافذ التوزيع لتصرف منتجاتها لا يعني ذلك الإحتفاظ بها لفترة طويلة فالمنظمة تعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغير المستمر من وقت لآخر والذي يتطلب ضرورة تعديل منافذ التوزيع التي تعتمد عليها وفقاً لهذه الظروف.

وتتخذ القرارات الخاصة بتعديل القنوات و إضافة أو إسقاط منفذ كامل نتيجة لشعور المنظمة بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية لها، و قد يتم إستبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها، وتقوم المنظمة بنقل أعباء هذه الوظائف إلى طرف آخر أو قد تقوم بها بنفسها، ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من المنفذ التوزيعي مع قيام المنظمة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة و تجدر الإشارة إلى ضرورة تقييم القرارات الخاصة بتعديل قنوات التوزيع على أساس موضوعي لفاعلية المنافذ و مدى قدرتها على خدمة المنظمة و تحقيق المنفعة المكانية و الزمانية، بحيث لا يؤثر ذلك

⁽¹⁾ Claude Demeure, Marketing, op-cit, p211.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص349.

⁽³⁾ Bruno Joly, op-cit, p108.

التعديل على الهيكل التوزيعي الحالي ومدى تأثير إضافة أو إسقاط عنصر في المنفذ على قدرة هذا المنفذ في خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف المنظمة والوسطاء معا.⁽¹⁾

3- القرارات المرتبطة بالتكامل في قنوات التوزيع: ويقصد بالتكامل اندماج أو ارتباط منظمة مع منظمة أخرى في المنفذ نفسه وتحت إدارة واحدة وقد يكون هذا التكامل أفقياً أو رأسياً.

أ- إستراتيجية التكامل الأفقي: ويتم هذا التكامل باندماج أو الارتباط بين المؤسسات التوزيعية مع مؤسسة أخرى مشابهة لها في نفس نوع النشاط مثل اندماج تاجر جملة مع تاجر جملة، تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة وله مزايا: تحقيق الكفاءات في التوزيع، توظيف أفراد متخصصين والاستفادة من خبرتهم.

ب- إستراتيجية التكامل العمودي: وهو عكس التكامل الأفقي بحيث يتم اندماج بين مؤسسة توزيعية مع مؤسسة أخرى مختلفة في القناة التوزيعية مثل اندماج تاجر تجزئة مع تاجر جملة ويحصل تكامل كلي إذا اندمجت جميع المؤسسات مع المنتج حتى إلى تاجر التجزئة. ولقد أثبت هذا التكامل الرأسي فعاليته.⁽²⁾ ويمكن تمييز ثلاثة أنواع لنظم للتكامل الراسي.

- إستراتيجية التكامل الرأسي الكامل: ويقصد به امتلاك المنتج للمؤسسات التوزيع من جملة و تجزئة ليضمن إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين بنفس المواصفات التي يرغبون بها ولا تطبقها إلا على المؤسسات التي تملك موارد اقتصادية كبيرة نظراً لارتفاع تكاليفها .

- إستراتيجية التكامل العمودي التعاقدية: ويقصد به النشاطات التسويقية من أطراف التعاقد التكاملية ويكون كل طرف ملزماً من الناحية القانونية بغية بنود الاتفاق أي تنفيذ النشاطات التي تم الاتفاق عليها ويشمل عادة أنواع:

✓ **إستراتيجية المجموعة التطوعية:** يقوم تاجر الجملة في هذه الحالة بالاتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة لتزويدهم بما يحتاجون السلع بأسعار مناسبة مقابل التزام تاجر التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع.

✓ **إستراتيجية المجموعة التعاونية:** هو اتفاق مجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية وتشرف عليها وتقوم بنفس المهام التي بها تجارة الجملة وهي شراء كميات كبيرة من السلع لتكون ميسرة لأعضائها ولغير أعضائها الأرباح التي تحققها توزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها أما غير وهي الأعضاء ليس لهم الحق فيها.

✓ **إستراتيجية حق الامتياز:** وبموجب هذا التعاقد بين المنتج والموزع يسمح للموزع باستخدام اسم المنتج للقيام بالأعمال التجارية وللموزع الحق بتوزيع السلعة كما تأتيه من المنتج أو يقوم بإنتاجها حسب المواصفات التي يحصل عليها من المنتج.⁽³⁾

- إستراتيجية التكامل العمودي الإداري: ويقصد به التخطيط معاً ووضع نظام اتصال جيد وفعال بين أطراف التكامل من خلال برامج محددة يتم تطويرها من قبل المنتج أو من قبل أعضاء القناة ولا يوجد في هذا النوع من القنوات أي تنظيم رسمي.

⁽¹⁾ Philip kotler, Bernard Dubois, op-cit, p557.

⁽²⁾ Marc Van Vercammen, Nelly Jospin Pernet, op-cit, p131.

⁽³⁾ علي فلاح الزغيبي، مرجع سبق ذكره، ص103.

المطلب الثالث: مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

إن عملية المفاضلة بين الإختيارات المتاحة لمتخذ القرارات الخاصة بتحديد قنوات التوزيع لتسهيل تدفق منتجات المنظمة إلى المستهلكين بما يتوافق و توفير المنفعة الزمانية والمكانية لهم لا تعتبر بالعمل السهل، و في هذه الحالة تبدو الحاجة إلى معلومات سريعة و دقيقة لاتخاذ مثل هذه القرارات، هذه المعلومات و البيانات التي تمكن رجال التسويق من تحليل التكلفة والعائد لكل منفذ من منافذ التوزيع و الذي سوف يعود على المنظمة ككل، من هنا تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية في الدور الحيوي الذي يلعبه هذا النظام في ترشيد القرارات الخاصة بسياسة التوزيع للمنظمة من خلال قيامه بجمع المعلومات والمدخلات من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و إجراء عملية تشغيل عليها، ومن ثم طرح المعلومات اللازمة لاتخاذ مجموعة القرارات اللازمة و الخاصة بالتوزيع، و التي يمكن أن تتمثل في إختيار أسلوب التوزيع المناسب لمنتجات المنظمة وتحديد نوعية الوسيط أو تلك المتعلقة بنطاق التوزيع لمنتجات المنظمة أو ما يتعلق بتعديل منافذ التوزيع الحالية.⁽¹⁾

أولاً: مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بوظيفة التوزيع في مجموعة من البيانات التي يمكن جمعها من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، و التي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات التسويقية و تمثل هذه البيانات فيما يلي:

1- بيانات البيئة الخارجية للمنظمة: و هي مجموعة المعطيات الممكن الحصول عليها من خارج المنظمة و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ- البيانات الخاصة بالسوق: هذه البيانات على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لمتخذ القرارات ويمكن أن تتمثل في حجم السوق، الذي يمكن المنظمة من تحديد عدد الوسطاء، و كذلك البيانات الخاصة بالموقع الجغرافي للسوق، فكلما تركز العملاء في منطقة جغرافية واحدة كان ممكنا الاتصال بهم بصورة مباشرة عن طريق رجال البيع، بالإضافة إلى المعطيات الخاصة بحجم الطلب على المنتجات وكذلك البيانات المرتبطة بالمستهلك، وعاداته الشرائية، وذلك لما له من تأثير على قناة التوزيع فهناك العديد من المستهلكين يرغبون في شراء منتجاتهم بصورة مباشرة على المنتج، كما يمكن أن تشمل هذه البيانات المنافسة و جدتها في السوق.⁽²⁾

ب- البيانات المتعلقة بالوسطاء: تتمثل هذه البيانات في مدى توفر الوسطاء الأكفاء لضمان التوزيع الحسن لمنتجاتها والخدمات التي يقدمونها، والبيانات المتعلقة بمراقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج فالكثير من الوسطاء يهتمون بسلعة معينة شريطة أن لا تكون هذه المنتجات معروضة لدى تجار التجزئة أو الجملة المنافسين لهم. كذلك البيانات الخاصة بتكاليف التوزيع لكل وسيط و مستوى توزيعي و كفاءة جهاز البيع الخاص لكل منهم في تحقيق المستوى البيعي المطلوب و البيانات التي تخص موقع الوسيط بالنسبة للمراكز التجارية أو مركز التسويق و مدى استعداد كل الوسيط للتعاون مع المنظمة.

⁽¹⁾ أحمد عرفت، سمية الشليبي، مرجع سبق ذكره، ص 435.

⁽²⁾ Armand Daryan, op-cit, p471.

ج- البيانات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية: تتمثل هذه البيانات في المعلومات الخاصة بالحالة الاقتصادية للسوق وظروفه كالرواج و الركود مما يؤثر على اختيار قنوات التوزيع، فرجال التسويق يختارون قنوات التوزيع الأقل تكلفة و الأقرب من المستهلك في حالة الركود، أما في حالة الانتعاش و الازدهار، فهناك حرية للمنتج لاختيار منافذ التوزيع الملائمة لعرض منتجاته في السوق أما البيانات المرتبطة بالبيئة التكنولوجية فهي تلعب دوراً هاماً في اختيار قنوات التوزيع وابتكار قنوات جديدة ومثال ذلك ظهور الشاحنات ذات الثلاثيات كبيرة الحجم، التي تساهم بشكل كبير في نقل وتوزيع الكثير من المنتجات القابلة للتلف. كما تظهر أهمية المعلومات المرتبطة بالبيئة التكنولوجية كذلك بالمنتجات الخدمية مثل خدمات المصارف.

2- بيانات البيئة الداخلية للمنظمة: هي عبارة عن مجموعة المعطيات التي هي في حوزة المنظمة ويمكن الحصول عليها بشكل سريع وغير مكلف و تتمثل في:

أ- البيانات الخاصة بالمنتج: هناك العديد من البيانات التي لها أثر في اختيار قرارات التوزيع بالمنظمة، وهذه البيانات تخص المنتج وتمثل أسعار السلع، فكلما ارتفعت أسعار المنتجات كلما قصرت القناة التوزيعية، كذلك مايتعلق بحجم و وزن المنتجات فكلما كان حجم و وزن المنتج كبير كلما ارتفعت تكاليف نقلها و تخزينها و تداولها، و يمكن أن تشمل هذه البيانات قابلية السلعة للتلف أو كسادها و كذلك دورة حياتها، و البيانات الخاصة بمعدل تكرار شرائها و الطبيعة الفنية للمنتج سواء كان الأمر متعلقاً بالسلع الميسرة أو سلع التسوق أو الخاصة ومجموع الخدمات التي يتطلبها كالصيانة و التصليح و هذا ما لا يتوفر عند الكثير من الوسطاء.

ب- البيانات الخاصة بالمنظمة: تعتبر هذه البيانات ذات أهمية كبيرة كمدخلات لنظام المعلومات التسويقية لترشيد قرارات المزيج التوزيعي ويمكن أن تتمثل في البيانات المرتبطة بالإمكانات المالية والبشرية للمنظمة، التي تمكنها من إدارة قنوات التوزيع لمنتجاتها بشكل يتناسب وهذه الأخيرة، بالإضافة إلى البيانات الخاصة بمراكز التخزين و النقل من وإلى المخازن، و بيانات مواعيد التسليم والإستلام.⁽¹⁾ فالكثير من المنظمات لديها قدرات مادية وبشرية على إنشاء قنوات توزيع خاصة بها، والعمل على تطوير قوى بيعية متميزة، و ذلك عكس التي لا تملك هذه الإمكانيات والتي تلجأ إلى الوسطاء.

ثانياً: تشغيل المدخلات الخاصة بالتوزيع

إن متخذ القرار لا يمكنه اتخاذ القرارات من دون عملية التشغيل الواجب إجراؤها على مدخلات نظام المعلومات التسويقية والخاصة بوظيفة توزيع منتجات المنظمة، و تشتمل عملية التشغيل على النقاط الآتية:

1- دراسة طبيعة السوق التي تتعامل معها المنظمة و تجدر الإشارة إلى أن تحليل معطياتها المتعلقة بالطلب الكلي للسوق ومعدلات النمو تمكن المنظمة من تحديد مناطق السوق التي يجب أن تغطيها من خلال استخدام بعض الموزعين والعدد الملائم لتغطية كل من هذه المناطق.

(1) Fabrice Mocellin, Gestion des Stocks et des magasins, édition Duno, paris, 2011, p91.

2- دراسة وتحليل طبيعة السلع التي تعمل المنظمة على تسويقها وذلك لأن طبيعة السلع وخصائصها تتحكم في اختيار منافذ التوزيع المطلوبة، وبصفة عامة فالسلع الاستهلاكية القصيرة العمر والسريعة التلف تكون منافذ توزيعها قصيرة وفي كثير من الحالات يفضل التوزيع المباشر لهذه السلع.

3- اختيار أنسب الأساليب والطرق الممكنة التي تعتمدها المنظمة في توزيع منتجاتها، وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف الأساليب والطرق بناءً على تحليل ودراسة إمكانيات المنظمة المالية والبشرية.⁽¹⁾

4- تقييم وتحليل إمكانية الوسطاء وظروفهم و إمكانية الاعتماد عليهم في توزيع منتجات المنظمة من خلال دراسة تغطيتهم السوقية، وإمكانية الرقابة عليهم ومدى تعاونهم مع المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

5- دراسة وتحليل مراكز التخزين وأماكن تواجدها بالإضافة إلى طاقتها الإستيعابية بما يتوافق وكمية المنتجات المقدمة من قبل وظيفة الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم وإدارة العمليات الرقابية المرتبطة بجودة المنتجات في المخازن.⁽²⁾

ثالثاً : مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

يمكن تلخيص هذه المجموعة من المخرجات في عدة نقاط تمكن ذكرأهمها على النحو التالي:⁽³⁾

1- تحديد الأسلوب والسياسة المثلى لتوزيع منتجات المنظمة سواء كانت عبر التوزيع المباشر أو غير المباشر، والأساليب المناسبة للتوزيع غير المباشر كاختيار قناة تعتمد على وسيط وحيد أو عدة وسطاء إلى غير ذلك.

2- تحديد نوع الوسيط الذي تم الاعتماد عليه في توزيع منتجات المنظمة، بما يتوافق ورغبة الإدارة التسويقية في إيجاد مرونة معينة لتصميم منافذ التوزيع المراد إتباعها مع درجة الرقابة المرغوب فيها والواجب ممارستها على الوسطاء في مختلف قنوات التوزيع.

3- إختيار نطاق التوزيع وتحديد الإستراتيجية الملائمة لتوزيع المنتجات وتقدير كلفة كل إستراتيجية مستخدمة و مقارنة ذلك مع الإيرادات المتوقعة من جراء تطبيقها.

4- تعيين وسائل النقل المناسبة للمنتجات والتي تتوافق مع الكميات المطلوبة منها و مراكز تسليمها، بالإضافة إلى تحديد مراكز التخزين ذات الفعالية الأكبر والتي يمكن أن تحقق للمؤسسة إيرادات أكبر و تكاليف أقل.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Andrea Micheaux, op-cit, p26.

⁽²⁾ Fabrice Mocellin, op-cit, p93.

⁽³⁾ أمينة محمود حسين محمود، مرجع سبق ذكره، ص161.

⁽⁴⁾ Fabrice Mocellin, op-cit, p100.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن لنظام المعلومات التسويقية دوراً بارزاً في عملية تدفق البيانات، وعمليات التشغيل عليها و استخراج المعلومات التي تساعد متخذ القرارات الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة، و تقليل درجة عدم التأكد لديه، بما يتوافق اتخاذ هذا النوع من القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة

تواجه الإدارة التسويقية لمنظمات الأعمال في الزمن الراهن العديد من الحالات التي تتمثل في التحديات و الفرص، نتيجة للثورة المعلوماتية و التغيرات التي تحدث في جميع الميادين المرتبطة بها، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة التسويقية ومتطلبات أداء وظائفها خاصة تلك المتعلقة بالقرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.

كما أن نجاح المنظمة في آدائها لنشاطها الخاصة بالمزيج التسويقي يقترن عموماً بطبيعة القرارات المرتبطة بمزيجها التسويقي، التي تتخذ من قبل الإدارة التسويقية، خاصة و أن هذه القرارات باتت تركز على حقائق و بيانات و معلومات تعكس البيئة التسويقية التي تنشط في ظلها المنظمة، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية لها و ما يجب القيام به لمواجهة التحديات و التهديدات التسويقية أو إستغلال الفرص المتاحة لها في السوق، هذا ما يجعل من إعتبرات السرعة و الدقة و الموضوعية في البيانات و المعلومات في مقدمة الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار، و حاجة المنظمة للبيانات و المعلومات لا تعني بالضرورة أن كل البيانات و المعلومات مهمة بالنسبة لها، إذ قد تظهر عدة مشاكل فيما يتعلق بجمعها، وتشغيلها ونشرها و ما إلى ذلك من العمليات التي لا يمكن للمنظمة تحقيقها إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقية فعال.

و من النادر أن يغيب نظام المعلومات التسويقية عن المنظمات و خاصة في وقت يشهد فيه السوق حالة منافسة شديدة و تغيرات مستمرة لمكوناته، بالإضافة إلى الظروف البيئية الأخرى، مما يتطلب الإعداد والتخطيط و التحضير لوحدة تنظيمية تفي بالبيانات و المعلومات و كيفية التعامل معها و التي تمكن من ترشيد قرارات المنظمة عامة، والقرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي خاصة.

الفصل السادس

دراسة حالة مؤسسة فولكس فاجن الجزائر

تمهيد

تعتبر طبيعة الدراسة و الموضوع العامل الأساسي في تحديد المنهج الذي يجب علينا إتباعه من أجل الإلمام بالبحث و أهم جوانبه، و اعتمد على التحليل و المنهج الوصفي باعتبارهما مناسبانلبحثنا هذا، فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع وصفا دقيقا ونعبر عنها تعبيراً كيفياً أي أننا نقوم بوصف خصائصها ومحدداتها، أما بالنسبة للمنهج التحليلي فيمكن القول أنه التعبير الكمي للظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها بيانياً وتبين من خلال العلاقة بين متغيراتها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و على هذا الأساس اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتقييم واقع نظام المعلومات و الدور الذي يلعبه في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي باعتباره لا يقتصر فقط على وصف عملية اتخاذ القرارات التسويقية بل يتبين ذلك من خلال تحليلها وشرحها للوصول إلى الحقائق مرتبطة بالظروف القائمة من أجل جعلها أكثر صواباً و رشداً وكذلك تحسينها وتطويرها.

كما قمنا في هذه الدراسة بمحاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية على مؤسسة فولكس فاجن الجزائر رغبة منا في تفسير الظاهرة محل الدراسة و التي هي الدور الذي تلعبه نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الرشيدة و أهميته لعناصر المزيج التسويقي على أرض الواقع، ومن خلال هذه الدراسة أو أثرها على مصادر البيانات والمعلومات و التي لها علاقة بالبحث و تحليلها عن طريق الاستبيان الذي قمنا بإعداده وفقاً للإطار النظري و الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة المعتمدة في الفصل التطبيقي وذلك وفق المبادئ العلمية للمبحث من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للدراسات الميدانية لموضوع بحثنا هذا، ولبلوغ هذه الأهداف ارتأينا أن نتبع مجموعة من الخطوات رغبة منا للوصول إلى التحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة وقمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حتى يكون لمنهجية الدراسة بعداً علمياً وعمقاً في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و مصادر البيانات

أولاً- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع بحثنا هذا في عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، وبما أن دراستنا تناولت العمال فإن من الطبيعي أن تكون أعمار العينة من الفئة العمرية مساوية أو أكبر من 20 سنة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي لأفراد العينة فقد حدد المستوى الثانوي كأدنى مستوى كأنه مستوى وصولاً إلى المستويات الجامعية الأعلى، كون أن العمال أقل شهادة تستوجبها أبسط الوظائف هو المستوى الثانوي، أما بالنسبة لاستيعاب العبارات في الاعتماد فقد عملنا على تبسيطها حتى بالنسبة للعمال فهمها بشكل جيد. ولقد شمل مجتمع الدراسة الجنسين ذكور و إناث كما أدرجنا ضمن بنود الاستمارة الأقدمية إنمّا مؤشراً أساسياً في اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة، وبطبيعة الحال قمنا بإدراج المنصب الوظيفي للعمال و الذي هو محدد أساسي من محددات المستويات الإدارية في المؤسسة و التي هي بدورها تقوم بإصدار القرارات بشكل مستمر.

2- عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية المجتمع وسهولة حصره، كما هو مبين سابقاً وددنا أن نأخذ كامل المجتمع كعينة و لكن لوجود ظروف و بعض العقبات و الإدارية داخل مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و التي حالت دون الوصول إلى كافة أفراد المجتمع فقد استعنا بعينة مناسبة في هذه الدراسة. حيث أن عدد أفراد المجتمع 900 عامل، و تم إرسال 70 استبيان و قد تحصلنا على 57 استبيان و بعد فحص الاستبيانات التي تم استرجاعها تبين أن جميعها صالح للتحليل الإحصائي وبهذا كانت نسبة الاسترجاع للاستبيانات، وقابلية التحليل لها 82%.

و تجدر الإشارة إلى أنه كانت الطريقة المفتوحة من قبل الباحث في بادئ الأمر هي إجراء المثالية عند لقاءات مع العمال المستوجبين لتسهيل استيعابهم لعبارات الاستبيان و إقناعهم بأهمية الدراسة و الإجابة على التساؤلات التي قد تطرح من قبل العمال المستجوبين قد تكون الإجابات موضوعية و ذات دلالة كبيرة وتعبر عن الواقع بشكل جيد إلا أن الأمن حال دون ذلك ولم تحقق هذا بسبب عديد الأسباب، التي منها عدم وجود الوقت الكافي لإجراء المقابلة معهم في المؤسسة نظراً لارتباطهم بوظائفهم و أداء مهامهم، وكذلك عدم قبول فكرة الباحث من قبل بعض الإطارات، لذلك تم تسليم الاستبيان إلى مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ليقوموا بدورهم بتسليمها إلى المعنيين، و اعتمادنا في الأخير على إجراء الدراسة وفقاً للنحو الذي رأته الفئة المستجوبة مناسباً.

ثانيا- مصادر البيانات:

1-مصادر البيانات الثانوية: اعتمدنا في بحثنا هذا خاصة في معالجة الجانب النظري للدراسة على مصادر المعلومات الثانوية والتي كانت متمثلة في عديد المراجع و الكتب باللغة العربية و الأجنبية و التي لها علاقة بالموضوع، وكذلك المقالات المنشورة في الدوريات و المجالات المتخصصة، بالإضافة إلى الدراسة السابقة و التي أنجزت من قبل و تطرقت لموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على مواقع الانترنت المختلفة بالإضافة إلى مداخلات الملتقيات التي تناولت بحثنا هذا أو جزءاً منه.

2-مصادر البيانات الأولية: تمثلت البيانات الأولية في مجموع ما تم جمعه من خلال المقابلة الشخصية بالإضافة إلى المقابلة عن طريق الهاتف، وكذلك اعتمدنا على الاستبيان الذي قمنا بإعداده و توزيعه وبالتالي بجميع البيانات اللازمة لبحثنا هذا و تلته عملية التفرغ و التحليل واستخلاص النتائج، وذلك بالاعتماد على برنامج (spss statistics package for socialscience) (الحزمة الإحصائية للدراسة الاجتماعية)، و اعتمدنا على الاختبارات الإحصائية الملائمة من أجل الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم بحثنا و تمكنا من التحقق من صحة الفرضيات أو من عدم ذلك.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

أولاً- طريقة المقابلة: تعتبر المقابلة الشخصية ذات درجة كبيرة من الأهمية في الحصول على البيانات و المعلومات التي نعتمد عليها في الدراسة الميدانية و التي لا يمكننا الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو الملاحظة أو السجلات و الوثائق المقدمة من قبل المنظمة، و تمثلت المقابلة التي قمنا بها في محادثة موجهة بين الباحث و شخص آخر و المتمثلة في إطارين من إطارات مؤسسة فولكس فاجن الجزائر قصد الوصول إلى بعض الحقائق و المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

و تتخذ المقابلة الشخصية لجمع المعلومات ثلاثة أشكال هي على النحو التالي:

1-المقابلة الشخصية:

و هي المقابلة التي تتم وجهاً لوجه بين الباحث و المستجوب و يكون التفاعل بينهما بشكل لفظي و من مزاياها، شرح الأسئلة و العبارات للمستجوب أو تبسيطها إذا ما استدعت الضرورة، كذلك ملاحظة الحالة النفسية و سلوك المستجوب من خلال الإجابة على التساؤلات، و يمكننا كذلك من التأكد من جدية المستجوب أو عدم شعوره بالارتياح و الحرج للإجابة على بعض الأسئلة و بالتالي يمكننا ذلك من العمل على إعادة صياغتها بشكل آخر حتى تتمكن من الحصول على الإجابة بشكل غير مباشر، و من خلال المقابلة يمكننا أيضاً جذب انتباه المستجوب و توضيح الأسئلة الصعبة و كذلك توجيه المقابلة بالإضافة إلى توضيح بعض القضايا و التكيف مع متطلبات الموقف، أما بالنسبة لعيوبها فيمكن القول أن المقابلة الشخصية مكلفة جداً و هي تتطلب جهداً و وقتاً كبيرين خاصة إذا كان المستجوب في مكان بعيد و ليس لديه متسع من الوقت، وكذلك صعوبة الوصول إلى بعض المستجوبين كالإطارات و صناعات القرارات في المؤسسة، و في حالة بحثنا هذا كانت المقابلة الشخصية مع بعض الإطارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر مرات عديدة في ولاية غير الولاية التي يوجد بها المصنع و غير التي يقطن بها الباحث و ذلك نظراً لالتزاماتهم المتعددة و عدم توفر الوقت الكافي لهم، و يمكن للمقابلة أن تتخذ اتجاه غير موضوعي قد يكون سببه الحالة النفسية للباحث أو المستجوب مع إمكانية تحيز هذا الأخير لإظهار مزايا المؤسسة أو الهيئة التي ينتمي إليها و تجاهل عيوبها.

2- المقابلة عن طريق الهاتف:

تعتبر المقابلة من أفضل الطرق لجمع المعلومات بالنسبة للدراسات التطبيقية وذلك باعتبارها أكثر أساليب جمع المعلومات مرونة مقارنة مع الاستبيان فقد توفر المقابلة عن طريق الهاتف الراحة للمستجوب و استجوابه في الوقت الذي يناسبه كما يمكن التحدث مع المستجوبين باللغة المرغوبة من قبله ويمكن أن توفر الجهد والوقت للباحث فالجهد والوقت المطلوبين في هذه المقابلة عن طريق الهاتف أقل مما هو عليه الحال بالنسبة للمقابلة الشخصية، وهذا ما التمسنا من خلال تجربتنا في هذه الدراسة فإجراء المقابلة عن طريق الهاتف كان أكثر سهولة و أكثر قبولا بالنسبة للمستجوبين مما هو عليه الحال بالنسبة لمقابلتهم بشكل مباشر، أما بالنسبة لعيوب هذه الطريقة فيمكن القول أنه قد نتاجها عدم الموضوعية والقصد في التحريف و تجنب الأسئلة وذلك تحت ضغط الوقت، كما أنه لا يمكن استجواب الأشخاص الذين لا يمتلكون الهاتف أو أن يكون لهم هواتف يرون فيها خصوصيتهم الشخصية و لا يرغبون في إجراء المقابلة بالهاتف أصلا.

ثانيا- الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات الأولية و كذلك هو الحال بالنسبة لبحثنا هذا، ويتكون الاستبيان من مجموعة من الفقرات وذلك حسب طبيعة ونوع البحث أو الدراسة، ويشمل البيانات الديموغرافية المرتبطة بالمستجوب كالسن والجنس و الأقدمية و المنصب الوظيفي... الخ، و بيانات أخرى في شكل محاور في كل محور نحاول الإلمام من خلاله بالجانب النظري من الدراسة و فرضيات البحث، يحتاج الاستبيان إلى عناية كبيرة عند القيام بإعداد و اختبار قبل البدء في توزيعه، حيث قمنا باختيار الأسئلة و صياغتها و مصطلحاتها وتسلسلها بعناية فائقة وذلك بالاعتماد على أساتذة و باحثين متخصصين، و يجب أن تتوفر في الاستبيان الخصائص التالية:

- المصدقية: يقصد بالمصدقية الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم فيها إعادة تقديم الاستبيان في ظروف مختلفة.

- الثبات: هو الذي يقصد به أن الاستبيان يقيس ما صمم لقياسه فعلا و ليس أي شيء آخر.

ومن مزايا الإستبيان أنه توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد و يستخدم لجمع كمية كبيرة من المعلومات بتكلفة منخفضة، ويمكن للباحث من خلال الاستبيان تغطية مناطق جغرافية وعديدة ومتباعدة في بعض الأحيان كما يمكن للمستجوب تقديم إجابات غير متحيزة، مقارنة مع المقابلة ومن بين المزايا المهمة بالنسبة للمستجوبين هو أنهم يجيبون على الإستبيان دون ذكر الاسم وذلك من شأنه يمنح شكل من أشكال الإرتياحية و يتيح له الحرية في الإجابة و هي أفضل طريقة للوصول إلى المستجوبين الذين لا يمكن مقابلتهم لأي سبب من الأسباب ومن مساوئ الاستبيان أنه طريقة غير مرنة حيث يتطلب صياغة أسئلة ذات كلمات واضحة ومعاني بسيطة حتى يتسنى للمستجوب فهمها و استيعابها و الإجابة عليها، و يأخذ الاستبيان عادة وقتا أطول و الذي قد يؤدي إلى عدم تركيز المستجوب، وذلك يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم فهم المستجوب لبعض العبارات يجعله يعطي إجابات غير متأكد منها ومتباينة.

1- تصميم الاستبيان:

يقترن نجاح الاستبيان بمجموعة من العوامل أهمها التصميم الجيد، وذلك يستوجب العناية و صنع العبارات و صياغتها على نحو يمكننا من الحصول على البيانات و المعلومات التي نحتاجها لبحثنا هذا، فعملت على أن تكون العبارات واضحة و سهلة الفهم

ومرتبطة مباشرة بدراستنا و التي تخص بالمعلومات و دورها في اتخاذ القرارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، ولقد قمنا بتصميم الإستبيان بناءً على مجموعة من العناصر هي على النحو التالي:

أ- اعداد الاستبيان:

إن الإعداد الجيد و الصياغة المناسبة للاستبيان من أهم العوامل التي تقودنا إلى تقليل نسبة الإجابات الخاطئة إلى أقل حد ممكن، حيث عملنا على أن لا تكون الأسئلة غامضة و أن لا يمكن تأويل تفسير هذا من قبل المستجوبين كما عملنا على أن تعطي تفسيراً واحد وهو الذي يعتبر لب الدراسة، أما بالنسبة للعبارات والأسئلة فجعلناها تتماشى مع الفرضيات التي طرحناها وجوانب الدراسة.

ب- تسلسل الأسئلة:

بعد تحديد الجوانب التي سيغطيها الاستبيان قمنا بوضع العبارات في شكل مجاميع وفقاً لاعتبارات تخص الدراسة، باعتبار دراستنا هذه تتعلق بمتطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، وقمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين كان الأول للمتغيرات الديموغرافية والشخصية للمستجوبين بالعمر و الجنس و الأقدمية و المنصب... الخ، ثم تلاه الجزء الثاني من الأسئلة و الذي عملنا على أن يغطي الاستبيان في مختلف الجوانب المتعلقة بالبيانات والمعلومات و اتخاذ القرارات ونظام المعلومات و المزيج التسويقي، واعتمدنا على التحليل في صياغة محاور الاستبيان حتى يتم تفرغ البيانات على نحو سليم.

ج- تركيب الأسئلة:

بخصوص تركيب الأسئلة وصياغتها عمدنا إلى أن نصوغها بشكل يساعدنا على الحصول على إجابات دقيقة و صحيحة فبالنسبة لنا فهم السؤال استيعابه كان مطلباً ضرورياً، وعملنا على تفادي الأسئلة غير المفهومة و التي تؤدي حتماً إلى إجابات خاطئة و غير صحيحة، كما تجنبنا الأسئلة و العبارات التي لا يقبل المستجوب الإجابة عنها، و من أجل تسير ذلك اعتمدنا على الأسئلة و العبارات التي تتضمن مجموعة من الإجابات وكانت إجابات لكل عبارة، يجعل المستجوب يشعر بجرية أكبر في الإجابة و بالتالي يختار منها ما يراه مناسباً.

د- مراجعة الاستبيان و تصحيحه:

بعد صياغة الأسئلة و إعداد الاستبيان قام الباحث بعرض هذا الأخير على مجموعة من الأساتذة المتخصصين و الذين لم ييخولوا علينا بتوجيهاتهم و إرشاداتهم وكان لهم دور مهم في تعديل بعض العبارات و المحاور وحذف ما كان يجب حذفه.

هـ- الصياغة النهائية:

بعد عملية عرض الاستبيان على الأساتذة، و المختصين وكذا القيام بتعديل فقرات الاستبيان وعباراته من حيث الحذف، الإضافة و التعديل ليستقر الاستبيان في صيغته النهائية (ملحق 01) قمنا بتوزيع هذا الأخير على عينة الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة لإجراء بحثنا هذا.

و- تقسيم الاستبيان:

بعد تصميم و إعداد الاستبيان و تقسيمه ليخدم أغراض الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في تصميم و إعداد الاستبيان على الدراسات السابقة و بالاستعانة ببعض الأساتذة و الذين كان جلهم متخصصون في التحليل الإحصائي و التسويق و بجهد من الباحث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين هما كما يلي:

– **القسم الأول:** يتضمن مجموعة من العبارات المرتبطة بالخصائص الديموغرافية للمستجوبين و التي تمثلت في (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب) وكان الهدف من ذلك هو معرفة خصائص المستجوبين ودلالاتها الإحصائية على فرضيات بحثنا هذا.

– **القسم الثاني:** نظمت القسم الثاني بثلاثة محاور رئيسية هي:

✓ – **المحور الأول:** عنونا المحور الأول البيانات و المعلومات في المؤسسة وهو ينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي كما يلي:

- مصادر جمع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- طرق جمع المعلومات و البيانات لاتخاذ القرارات.
- أهم العقبات التي تواجه متخذ القرار في الحصول على المعلومات.

✓ – **المحور الثاني:** تطرقنا في المحور الثاني إلى نظام المعلومات هذا المحور قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور فرعية كانت كالتالي:

- مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
- أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
- واقع استخدام نظام المعلومات.

✓ – **المحور الثالث:** تناولنا من خلاله نظام المعلومات التسويقية و قرارات المزيج التسويقي وهو بدوره قمنا بتقسيمه إلى

خمسة محاور فرعية هي على النحو التالي:

- تشخيص عملية اتخاذ القرارات.
- سياسة المنتج.
- سياسة التسعير.
- سياسة الترويج.
- سياسة التوزيع.

و الجدول التالي يوضح تقسيم الاستبيان و عدد العبارات لكل محور من محاوره.

الجدول رقم (1-6): أقسام الاستبيان و عدد العبارات لكل محور من محاوره.

عدد العبارات	عناوين المحاور الفرعية	رقم العبارات	عناوين المحاور الرئيسية	أقسام الاستمارة
5	البيانات الشخصية	/	المعلومات الديموغرافية	القسم الأول
8	مصادر جمع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	8_1	البيانات و المعلومات	القسم الثاني
5	طرق جمع المعلومات و البيانات لاتخاذ القرارات	13_9		
10	أهم العقبات التي تواجه متخذ القرار في الحصول على المعلومات	23_14		
9	مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات	32_24		
7	أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات	39_33	نظام المعلومات	
8	واقع استخدام نظام المعلومات	47_40		
9	تشخيص عملية اتخاذ القرارات	56_48		
5	سياسة المنتج	61_57	نظام المعلومات	
5	سياسة التسعير	66_62	التسويقية	
5	سياسة الترويج	71_67		
5	سياسة التوزيع	76_72		

2- الأدوات الأساليب الإحصائية المستعملة الدراسة

لقد اعتمدنا في تحليل ومعالجة بيانات بحثنا هذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية منها وقمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية Spss وذلك بغية الوصول إلى أهداف الدراسة وتجدد الإشارة إلى أن هذا البرنامج يعتبر من أفضل البرامج الإحصائية حسب علمنا في المواضيع الاجتماعية كما هو الحال بالنسبة لموضوع بحثنا، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية والتي نوردتها على النحو التالي:

أ- المتوسط الحسابي: المتوسط الحسابي هو أسلوب إحصائي يعبر عن مدى انخفاض أو ارتفاع إجابات المستجوبين في عينة الدراسة، كما يساعدنا في دراستنا هذه من خلال ترتيب عبارات محاور الاستبيان وذلك حسب أعلى متوسط حسابي وبالتالي تحديد ترتيبها.

ب- التكرارات و النسب المئوية: من خلال التكرارات يمكننا تحديد استجابات المستجوبين في عينة الدراسة اتجاه عبارات المحاور التي تطرقت إليها دراستنا، أما النسب المئوية من خلالها يمكننا معرفة أكبر قدر من الاستجابات من قبل المستجوبين و أقلها.

ج- الانحراف المعياري: تعتمد هذه الأداة الإحصائية لتبيان مدى انحراف وتشتت إجابات المستجوبين في عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي، ويمكن القول أنه اقتراب قيمة الانحراف المعياري تدل على عدم التشتت في إجابات المستجوبين وتمركزها و العكس صحيح.

د- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: يعتمد هذا المعامل لتحديد مدة صدق وثبات أدوات الدراسة حيث أنه كلما اقتربت جهة هذا المعامل من الصفر كلما كانت النتيجة المتحصل عليها من الأسئلة الموجودة في الاستبيان متسقة ومترابطة.

و يمثل المستوى الواجب الحصول عليه من معامل α أكبر من 0.6 كي يتم قبول نتائج الاستبيان وتمثل صيغة المعامل في:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

N: عدد الأفراد.

Q_{yi} : مجموع تباينات الأفراد.

Q_x : تباين درجة الكلية.

α : تمثل معامل ثبات القياس أما معامل الصدق فهو يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتغير مصداقية هذه العوامل ب :

- عدد درجات السلم: فكلما كانت درجات السلم أكبر كلما كانت النتائج في الاستبيان أكثر مصداقية.

- عدد المتغيرات الفرعية في السلم: فكلما زادت عدد المتغيرات الفرعية في السلم كلما أدى ذلك إلى اتجاه النتائج إلى القبول والمصدقية و بالنسبة لدراستنا هذه احتوى الاستبيان على (100 عبارة).

- حجم العينة: فكلما كانت العينة أكبر كلما جعل ذلك من نتائج الدراسة أكثر مصداقية و بالنسبة لدراستنا كان حجم العينة 57 مستجوب أجابون على الاستبيان.

كما اعتمدنا على مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الاستبيان من أجل التعرف على أداء و اتجاهات المستجوبين من عمال فولكس فاجن، كما اعتمدنا على مستوى الدلالة أو المعنوية (0.05) والذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات بحثنا هذا.

الجدول رقم (2-6): مقياس جدول ليكرت الخماسي

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

وقمنا بتقسيم معامل ليكرت إلى درجات من أجل تحديد معامل التقسيم للمتوسط الحسابي في التحليل الوصفي للاستبيان، وكذلك لمعرفة درجة الاتجاه ومستوى الأهمية لكل فقرة و ترتيبها وتم التقسيم على النحو التالي:

1- تحديد المدى: يمثل المدى الاختلاف أو الفارق بين الحدين الأعلى و الأدنى للإجابات.

$$L_i = T_{1+1} - T_i$$

$$L_i = 5 - 1 = 4$$

حيث أنه:

L_i : يمثل المدى.

T_{1+1} : يمثل المدى الأعلى للفئة.

T_i : يمثل المدى الأدنى للفئة.

2- تحديد طول المقياس:

$$L = \frac{L_i}{N}$$

$$L = \frac{4}{5} = 0.8$$

ويمكن تقيئة المقياس إلى المجالات التالية:

[1، 1.8] ← غير موافق بشدة.

[2.6، 18.] ← غير موافق.

[3.4، 2.6] ← محايد.

[4.2، 3.4] ← موافق.

[5، 4.2] ← موافق بشدة.

3-الصدق والثبات:

من أجل تحليل وقياس الأهداف التي وضع من أجلها نعتمد إلى اختبار ألفا كرومباخ وذلك باستعمال برنامج Spss 23.0 و توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): اختبار الصدق و الثبات لعينة الدراسة

الثبات			الصدق			المحور الفرعي	المحور الأساسي
0,977	0,918	0,879	0,843	0,774	1.1	البيانات والمعلومات	
		0,851		0,725	2.1		
		0,955		0,913	1.3		
	0,961	0,925	0,925	0,857	1.2	نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات	
		0,87		0,758	2.2		
		0,866		0,75	3.2		
	0,961	0,875	0,925	0,767	1.3	نظم المعلومات التسويقية و القرارات المزيج التسويقي	
		0,85		0,723	2.3		
		0,879		0,774	3.3		
		0,839		0,705	4.3		
		0,854		0,73	5.3		

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss 23.0.

تبين من خلال الجدول أعلاه إن معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل حقق نتيجة جد مقبولة بلغت 0.956 وقد توزعت درجات الصدق ب 0.925 لكل من المحور الثاني والثالث بينما كانت بالنسبة للمحور الأول 0.843، وتراوحت على العموم

درجة الصدق بين 0.705 - 0.913 و سجلت المحاور الفرعية درجات صدق مقبولة أكبر من 0.6 أي أنه تكرر نفس الاستبيان على نفس العينة لمدة معينة فإن النتائج ستكرر بنسبة 95.6%.

و قد سجلت كل العبارات درجة قبول عالية حيث أنه عند حذف أي عبارة فإن معامل الصدق الكلي سيتأثر بالتقصان و الجدول الموالي يبين حساسية العبارات للموضوع.

الجدول رقم (4-6): اختبار الصدق و الثبات في حالة حذف إحدى العبارات.

العبارات	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	العبارات	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	العبارات	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	العبارات	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	العبارات	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	,951	q16	,952	q31	,951	q46	,950	q61	,951
q2	,951	q17	,951	q32	,951	q47	,951	q62	,951
q3	,951	q18	,952	q33	,950	q48	,951	q63	,950
q4	,951	q19	,952	q34	,951	q49	,950	q64	,951
q5	,951	q20	,952	q35	,951	q50	,950	q65	,950
q6	,951	q21	,952	q36	,950	q51	,951	q66	,950
q7	,951	q22	,952	q37	,950	q52	,951	q67	,952
q8	,951	q23	,952	q38	,950	q53	,950	q68	,950
q9	,950	q24	,950	q39	,951	q54	,950	q69	,951
q10	,951	q25	,950	q40	,950	q55	,950	q70	,951
q11	,950	q26	,950	q41	,950	q56	,951	q71	,951
q12	,951	q27	,950	q42	,950	q57	,951	q72	,950
q13	,950	q28	,951	q43	,950	q58	,950	q73	,950
q14	,951	q29	,951	q44	,951	q59	,950	q74	,951
q15	,951	q30	,951	q45	,951	q60	,951	q75	,951
								q76	,950

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و مزيجها التسويقي

يمثل ميدان دراسة الحالة بالنسبة لبحثنا هذا مؤسسة فولكس فاجن الجزائر ويتعلق الأمر بمدى إسهام نظام المعلومات كوسيلة لجمع البيانات واستخلاص المعلومات منها من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي، ويعود سبب اختيار هذه المؤسسة نظراً لكونها تعتبر من بين أفضل المؤسسات في السوق الجزائرية للسيارات كما أن منتجاتها تتميز بالجودة و السمعة الألمانية و كذلك تعتبر مؤسسة فولكس فاجن الجزائر من المؤسسات التي تعتمد على نظم المعلومات التسويقية كدعم أساسية لاتخاذ القرارات.

المطلب الأول: تقديم ميدان الدراسة

أولاً- التعريف بشركة فولكس فاجن:

شركة فولكس فاجن هي علامة سيارات ألمانية شهيرة تعني إسمها سيارة الشعب، مقر هذه الشركة في في ولسبورغ بسكسونيا السفلى في ألمانيا ، أنشئت بطلب الزعيم النازي أدولف هتلر خلال افتتاحه المعرض الدولي للسيارات في برلين في 8 مارس 1934 بصناعة سيارة لطبقات واسعة من الشعب الألماني، وكان يحلم بصناعة سيارة تبلغ سرعتها 100 كلم/ ساعة تسير على الطرقات الألمانية السريعة وتتسع بمقاعد الأربعة لعائلة صغيرة، وأن تكون اقتصادية. و منذ ذلك الوقت تطورت الشركة العملاقة ليصبح عدد العاملين فيها أكثر من 570 ألف شخص يعملون في ألمانيا ومختلف أنحاء العالم وتصبح أكبر شركة بالعالم.⁽¹⁾

شركة فولكس فاجن معروفة بنجاحها في ألمانيا ومع ذلك لم تتوقف شركة على ذلك المستوى . بل قامت بتطوير نفسها وقامت بتوسيع الشركة من اجل غزو العالم والوصول باسم هذه الشركة لجميع البلدان في أنحاء العالم، فأصبحت من بين أكبر شركات لصناعة السيارات كما أن شركة فولكس فاجن والتي تعد من المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال على المستوى الدولي والتي طالما تغنت بتطبيقها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة وتقليل بصمتها البيئية⁽²⁾. و قامت الشركة أيضا بتقديم يد العون لشركه أودي التي كانت على وشك الإفلاس وأيضاً شركه لامبورغيني المعروفة عالمياً كانت على وشك الإفلاس أيضاً فقامت شركة فولكس فاجن بشراء الحصة الأكبر من الأسهم لهذه الشركة. وللعلم أن معظم الشركات الخاصة بالسيارات الألمانية تقع تحت مظلة فولكس فاجن ومن بينها شركه بورشه لصناعة السيارات الرياضية .

و اليوم تعد فولكس فاجن أكبر شركات السيارات في العالم من حيث عدد المركبات المباعة في السنة حيث بلغت 11مليون وحدة تليها شركة تويوتا ب10.5 مليون وحدة.⁽³⁾ و التي تربعت لسنتين المرتبة الأولى حتى سنة 2015 وتمتلك مجموعة فولكس فاجن عدة شركات تنطوي تحت لوائها تمتلك بعضها بالكامل والبعض الآخر بشكل جزئي وهي:

⁽¹⁾<https://arabic.euronews.com/2017/01/30/toyota-loses-out-to-volkswagen-as-world-s-top-carmaker>، 2020/12/10 تاريخ التصفح 00h03.

⁽²⁾لزهر العابد، أثر السلوك اللامسؤول إجتماعياً على العوائد غير العادية للأسهم وفق أسلوب تحليل الحدث حالة فولكس فاجن، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، العدد41، الجزء16، 2017، ص841.

⁽³⁾<https://fr.statista.com/infographie/19813/principaux-constructeurs-automobiles-au-monde-selon-le-nombre-de-vehicules-vendus/2020/12/08> تاريخ التصفح 12h28.

1- شركة أودي الألمانية للسيارات الفاخرة.

2- شركة بورش الألمانية للسيارات الرياضية.

3- شركة لامبورجيني الإيطالية للسيارات الرياضية عالية الأداء.

4- شركة بوغاتي الفرنسية لسيارات النخبة عالية الأداء.

5- شركة بنتلي الإنجليزية لسيارات النخبة.

6- شركة سيات الإسبانية للسيارات الشعبية.

7- شركة سكودا التشيكية للسيارات الشعبية.

8- شركة دوكاتي الإيطالية للدراجات النارية.

9- شركة مان الألمانية للشاحنات.

10- شركة سكايا السويدية للمحركات.

ثانيا- شركة فولكس فاجن الجزائر

في العام 1952 بدأت مؤسسة فولكس فاجن الجزائر بتصدير سياراتها الأولى بعدد صغير من ألمانيا إلى الجزائر. في بداية سنوات السبعينيات، ارتفع عدد الموديلات المصدرة نحو الجزائر إلى عدة آلاف سنويا. ومنذ سنة 2001، أصبحت شركة سوفاك الشريك التجاري والممثل الوحيد للعلامة فولكس فاجن الجزائر. وقد تمت إضافة علامات فولكس فاجن الجزائر للمركبات النفعية، أودي، سيات، سكودا وبورش فيوق تلاحق. واليوم تشمل شبكة توزيع سوفاك المخصصة لمجموعة فولكس فاجن في الجزائر حوالي 90 وكيل سيارات بمجموع أكثر من 1600 متعامل. في العام 2015، حيث سلم موزعو مجموعة سوفاك أكثر من 30.000 مركبة من العلامة فولكس فاجن لزيائهم في الجزائر. وافتتحت مجموعة فولكس فاجن وشريكها المحلي الشركة ذات الأسهم سوفاك الشراكة متعددة العلامات الشركة ذات الأسهم سوفاك للإنتاج والتي تقع في ولاية غليزان، على بعد 280 كلم جنوب- غرب الجزائر العاصمة وتم إنشاء مبنى لجميع السيارات على مساحة 150 هكتار، حيث أقيمت المراسيم الاحتفالية للافتتاح بحضور وزير التجارة الجزائري، وكذا ممثلون عن سفارات ألمانيا، اسبانيا وجمهورية التشيك. ويسمح مصنع التركيب بإنتاج 200 سيارة يوميا من موديلات فولكس فاجن غولف، فولكس فاجن كادي، سيات إيبيزا وسكودا أكتافيا. و ابتداء من العام 2018، تم توسيع الإنتاج المحلي نحو موديلات فولكس فاجن بولو وسكودا وفابيا. وقد صرح بهذه المناسبة الدكتور هيربير تديس، رئيس مجلس الإدارة للعلامة فولكس فاجن وعضو مجلس إدارة مجموعة فولكس فاجن AG قائلا: "تقدم القارة الأفريقية فرصا مهمة لنمو مجموعة فولكس فاجن. وبفضل مصنعنا الجديد في الجزائر، نطور مع شريكنا سوفاك حضور علامات المجموعة في أفريقيا الشمالية. نحن نستقدم أحدث التقنيات إلى أفريقيا، لاسيما مع غولف من فولكس فاجن. لقد أصبح بإمكان العلامة فولكس فاجن كتابة تاريخ نجاح جديد في القارة الأفريقية". و تعتمد صناعة السيارات في الجزائر بشكل كبير على الواردات من أوروبا والصين، إذ تستورد ما يقرب من 75 ألف سيارة سنوياً. وتعاني

المركبات على الطرق الجزائرية من التهاالك ومعدلات ملكية منخفضة، مما يجعل السوق متعطشة لصناعة سيارات الركاب، وقد لعبت الحكومة دور هام من خلال تشجيع الاستثمارات، وخلق بيئة ملائمة للأعمال التجارية لقطاع السيارات. وتقلل المصانع المحلية من اعتماد الجزائر على السيارات المستوردة باهظة الثمن كذلك كان من بين الأسباب التي دفعت بشركة فولكس فاجن لولوج السوق الجزائرية لإنتاج لتصنيع سياراتها التي تعتبر الوحيدة في شمال إفريقيا والثانية على مستوى القارة الإفريقية بعد جنوب إفريقيا.

ثالثا- أهداف مؤسسة فولكس فاجن الجزائر

- 1- العمل على خلق شبكة صناعية تنتج من خلالها ليس فقط السيارات، بل حتى بنية تموين تستجيب لمتطلبات الإنتاج المحلي.
- 2- ومن بين أهدافها مواصلة عوامة منتجاتها و ذلك لتشمل أفريقيا الشمالية خطوة مهمة حيث انه يعتبر بالنسبة لسيات المرة الأولى في تاريخ هذه العلامة التي تصنع فيها سياراتها خارج أوروبا.
- 3- احترام معايير الجودة حسب مواصفات المجموعة وذلك من خلال تكوين المتعاملين الجزائريين في المصنع في مجالات الإنتاج، اللوجيستيك و تأمين الجودة من طرف خبراء العلامات من المجموعة.
- 4- اعتماد برنامج تأهيل للإطارات الجزائريون الميسرون لعدة أشهر في مواقع إنتاج مختلف العلامات، من بينها البرنامج الذي يحمل اسم " تكوين المكونين " يعتبر تكويننا عمليا لمراقبي العمال و الإطارات الميسرين لتعليمهم كيفية شرح الإجراءات المعيارية للمتعاونين معهم و تكوينهم في هذا الخصوص.
- 5- تهدف مؤسسة فولكس واجن على تطبيق برامج كسب الوفاء المطبقة عالميا في أكبر المؤسسات العالمية كبطاقات الوفاء التخفيضات الظرفية و خدمات ما بعد البيع و خدمة الزبائن و نوادي الزبائن و محلات الزبائن ... الخ. كما تنفرد مؤسسة فولكس واجن للسيارات ببرنامج كسب الوفاء المسمى اختبار القيادة ، كما أنا خصصت مصلحة كاملة من مصالحها لإرضاء زبائنها و دراسة جميع الشكاوي الاحتجاجات التي لمسوها في منتج المؤسسة ، سمته مصلحة رضا الزبون.⁽¹⁾
- 6- تعمل مؤسسة فولكس فاجن تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالقضايا الخاصة بها، وهذا الاهتمام يفترض أن يتنامى مع تنامي حجم المؤسسة وتحسين سمعتها بمعنى جعل المسؤولية الاجتماعية ضمن الاتجاهات الإستراتيجية لها⁽²⁾، فالسلوك اللامسؤول اجتماعيا له تأثير سلبي على قيمة المؤسسة وعوائدها المالية وبشكل عام مؤشرات المالية مثال ذلك الإعلان من طرف وكالة البيئة الأمريكية عن الأداء البيئي لسياراتها و الذي كان يوم 2015. سبتمبر 18.⁽³⁾
- 7- المحافظة على السمعة الجيدة في السوق و إرضاء المستهلكين بالدرجة الأولى وذلك من خلال الحرص على جودة المنتجات

⁽¹⁾ مير أحمد، بركاتي حسين، تأثير برامج كسب الوفاء على ولاء المستهلكين- دراسة ميدانية لزبائن مؤسسة فولكس فاجن للسيارات بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الخلفة، العدد 19 ، الجزء 07 ، 2013/04/01 ، EISSN: 2716-8301 ، ص341.

⁽²⁾ إكرام مرعوش، آيات الله مو الحسان، إستراتيجية الغسل الأخضر بين الأثر المتوقع والأثر الفعلي دراسة حالة شركة فولكس فاجن للسيارات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016، ص377.

⁽³⁾ زهر العابد، مرجع سبق ذكره، ص 838.

المقدمة تحقيق اكتفاء على الطلب المتزايد على منتجاتها من السيارات من خلال عصره الآلات لزيادة الإنتاج و كسب حصة سوقية أكبر في السوق الجزائرية السعي إلى تصدير المنتج إلى الدول الأجنبية.

8- النهوض بالسوق الجزائرية وتطويرها و المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني الرفع من الأرباح الممكن تحقيقها بالإضافة و إلى التخفيض في التكاليف المختلفة لضمان هامش الربح و تطوير الطاقة الإنتاجية.

9- الرفع من كفاءة استخدام الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية لما لها من أهمية في التقليل من نسبة البطالة في الوطن المحافظة على استقرار بيئة العمل داخل المنظمة وتحسين ظروف العمل نظرا لتأثيره على مردودية العمال.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر.

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر، ويمثل المنتج بالنسبة لها حلقة الوصل مع أسواقا و زبائنها كما تعتبر منتجاتها العامل الأساسي في نجاح إستراتيجيتها التسويقية وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها، لأن تقديم المنظمة لمنتجات تتماشى مع حاجات ورغبات زبائنها ينعكس بإيجاب على تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها وبالتالي نجاحها وضمان استمرارها وتطورها.

أولا- سياسة المنتج :

تولي مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أهمية كبيرة لعملية الإنتاج، إذ تسهر على تطوير منتجاتها من حيث الجودة والكمية والعمل على تحديث طرق الإنتاج من خلال الجهود المبذولة لتطوير الوحدات الإنتاجية وتجديدها باستمرار، واستغلالها أحسن استغلال إضافة إلى الاهتمام بالعمال و تحفيزهم على العمل و إعطاء التوصيات اللازمة من أجل السير قدما. كما يُعتبر الإنتاج النشاط الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة خاصة وأنها منظمة إنتاجية بالدرجة الأولى. أما فيما يتعلق بالمنتجات تقدم الشركة سيارات مختلفة لإرضاء العملاء، و لتلبية توقعاتهم حسب الاحتياجات المتنوعة. وتضم مجموعة واسعة من المنتجات التي تنتجها العلامات التالية: AUDI، SEAT، SKODA، VOLKSWAGEN.

تمثل هذه السيارات هي إستراتيجية المنتج في المزيج التسويقي لشركة فولكس فاجن. و تتباين فيما بينها في المميزات والراحة والحجم وسعة المقاعد والخيارات وتكوينات المحرك والقوة و الوقود كما يتم تقديم العديد من الديكورات والمتغيرات المختلفة فيها. تقدم فولكس فاجن أنواع مختلفة من الأجسام بما في ذلك سيدان، كوبيه، سيارات الدفع الرباعي، كروس أوفر، تعتمد النماذج المختلفة المتاحة والنماذج التي يشتريها العملاء على أذواقهم و تفضيلاتهم. ومن بين السمات البارزة لمنتجات فولكس فاجن أنها سيارات عالية الجودة ذات سمعة جيدة وتدعمها ويرافقها تقديم خدمة جيدة مع عدد قليل جداً من الشكاوى المتصاعدة.

ويمكن وصف مزيج منتجات مؤسسة فولكس فاجن الجزائر بأربعة أبعاد رئيسية يمكن ذكرها على النحو التالي:

1- الاتساع: يعبر الاتساع عن عدد الخطوط الإنتاجية التي تقدمها شركة فولكس فاجن الجزائر و المتمثلة في علامات السيارات المختلفة فهي لديها أربعة خطوط تقوم بتركيبها وهي AUDI، SEAT، SKODA، VOLKSWAGEN. كما أن اتساع مزيج منتجات المنظمة قادرة على تنويع منتجاتها من خلال تقديم منتجات مختلفة في كل خط من خطوطها السابقة، ويمكن القول أن الهدف من تنويع منتجاتها هو تلبية حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل.

2- العمق: يعبر العمق عن عدد المنتجات التي تقدمها منظمة فولكس فاجن في كل خط من منتجاتها، ففي خط منتجات VOLKSWAGEN نجد خمسة أنواع من السيارات و هي: Golf، Polo، Kaddy، Passat، Tiguan، أما خط منتجات SEAT فهو متكون من أربعة أنواع من السيارات هي: Leon، Ibiza، Arona، Ateca، ويليه خط منتجات SKODA ويتكون من أربعة أنواع من السيارات: Rapid، Fabia، Oktavia، وأخيراً في خط منتجات AUDI نجد نوعان هما Q2 و A3.

ويلاحظ مما سبق أن عمق الميزج السلعي لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر من العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على إشباع حاجات ورغبات عدد كبير من الزبائن وكذلك يمكن القول أنه أداة لمواجهة المنافسين.

3- الارتباط: يمثل الارتباط درجة الاتساق بين خطوط منتجات مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، والأساس الذي يمكن اعتماده في تحديد درجة الارتباط هو دواعي الاستعمال و متطلبات عملية الإنتاج و أساليب التوزيع... الخ.

وفقا لما سبق ذكره يمكن القول أن هناك درجة ارتباط عالية بين المنتجات التي تقدمها الشركة وذلك لأن عملية تسويقها تتم على أساس دواعي شراء واحدة ويتم توزيعها من خلال مسالك توزيعية متشابهة كما أن عملية الإنتاج للسيارات التي تقدمها تتطلب خبرات و متطلبات متشابهة، وكذلك هو الحال بالنسبة لوظائف النقل والتخزين و العرض وما إلى ذلك.

ثانياً- سياسة التسعير :

إن عملية تسعير المنتجات ذات أهمية بالغة لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر وهي تلعب دوراً حساساً في مزيجها التسويقي، وذلك لأن السعر يعتبر عنصراً من عناصر جذب الزبائن وقبول منتجاتها، وسلاح لمواجهة المنافسين، وتعمل المؤسسة على اختيار إستراتيجية مناسبة لتحديد أسعارها حتى تستطيع من جهة الترويج لمنتجاتها ومواجهة المنافسة السعرية من قبل المنافسين من جهة أخرى، هذه الإستراتيجية تسمح لها بتلبية احتياجات شرائح مختلفة، من خلال تقديم أسعار تنافسية، فمثلاً منتجات أودي أسعارها مرتفعة نسبياً وهي مقدم لفئة أصحاب الدخل المرتفع و الطبقة الغنية، أما Polo مثلاً فسرعا منخفضة نسبياً و موجهة للمستويات من الطبقة المتوسطة، أما سكوتا مثلاً فهي سيارة كبيرة الحجم و تسوق للقطاع الحكومي على العموم و أسعارها مرتفعة مقارنة ب أسعار السيارات الموجهة للطبقة المتوسطة.

ويعتمد تسعير المنتجات بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر على عدة عوامل من بينها : الحجم، قوة المحرك، التجهيزات و المعدات... الخ، ويمكن القول أن أسعار المؤسسة تتراوح بين المعقولة من جهة و مكلفة من جهة أخرى وهذا ما نلاحظه بالنسبة للعديد من منتجو السيارات الأخرى، فعندما تتعاون فولكس فاجن Polo مع هيونداي i10 أو مع Maruti سنجد أن Polo أكثر كلفة بالرغم من أن فولكس فاجن تسعى إلى تقديم سيارات بأسعار معقولة، وعندما نقس السيارة مع مرسيدس أو تويوتا نجد أنها أقل تكلفة.

جدول رقم(5-6): أسعار السيارات الخاصة بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر

العلامة	النوع	العدد	السعر الأدنى	السعر الأعلى
VOLKSWAGEN	CADDY	11	دج2699000	دج4300000
	POLO	5	دج2999000	دج2949000
	GOLF	7	دج3249000	دج5499000
	PASSAT	2	دج4649000	دج5399000
	TIGUAN	3	دج5399000	دج6499000
SEAT	ARON	4	دج2540000	دج3100000
	ATECA	2	دج4790000	دج4790000
	IBIZA	4	دج2300000	دج2890000
	LEON	5	دج3250000	دج4899000
SKODA	OCTAVIA	4	دج3149000	دج4500000
	FABIA	1	دج2099000	دج2099000
	RAPID	3	دج2199000	دج2390000
AUDI	A3	2	دج5450000	دج5500000
	S3	4	دج5450000	دج6350000
	Q2	2	دج5999000	دج6750000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التسعير النفسي هو أحد الأساليب التي تعتمدها مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لتسعير منتجاتها، وهذا من شأنه تقليل ندم الزبائن وترددهم من خلال الجودة العالية المتصورة و الفعلية على تبرير الأموال الإضافية الذين هم مستعدون لدفعها مقابل منتجات فولكس فاجن الجزائر، و تجدر الإشارة أيضا إلى أنه قطع الغيار أيضا أسعارها باهظة الثمن وما يبرر ذلك هو جودتها وطول مدة استخدامها.

ثالثا- الترويج:

تعتبر فولكس فاجن علامة تجارية مرموقة للسيارات ولها مكانة خاصة وتتمتع باعتراف قوى لعلامتها التجارية في معظم أنحاء العالم، كما أن العديد من منتجاتها هي علامات تجارية معترف بها إلى درجة كبيرة في السوق مثل منتجات فولف Golf كذلك هو الحال بالنسبة للعلامات الأخرى التي تقدمها في الجزائر مثل سكودا Skoda و سيات Seat و أودي Audi، و يلعب الترويج دورا بالغ الأهمية في التعريف بمنتجات فولكس فاجن الجزائر و يغير سلاحها الاتصالي والذي من خلاله تنقل رسالتها الاتصالية لجمهور زبائنها الحاليين و المرتقبة، هذه الرسائل و إلا من خلالها ترتب المؤسسة في رفع مستوى معرفة الزبائن بمنتجاتها و

خلق صورة ذهنية لهم مفادها أن منتجاتها هي منتجات رياضية و تتوافق وحاجاتهم و رغباتهم بالإضافة إلى كفاءتها في استهلاك الوقود، ومن أجل تحقيق ذلك تعتمد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر عديد الوسائل الترويجية نورد أهمها على النحو التالي:

1. الإعلان: يعتبر الإعلان بالنسبة لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر من الوسائل الاتصالية الفعالة حيث تقوم المؤسسة بالحملات الإعلانية بهدف الترويج بمنتجاتها وهي تستعمل في هذا العنصر الترويجي ثلاثة أنواع من الإعلان نذكرها على النحو التالي:

أ- الإعلان عن طريق الوسائل التقليدية: وتستعمل المؤسسة من خلاله وسائل مختلفة من أجل الطريق بمنتجاتها و يتمثل أهمها في التلفزيون خاصة و أنه هناك العديد من القنوات التلفزيونية العامة و الخاصة، بالإضافة إلى الإذاعات الوطنية منها و المحلية، بالإضافة لوسائل المطبوعة و المتمثلة في كل من الصحف و المجلات و الجرائد الوطنية باعتبارها بأقل تكلفة.

ب- إعلانات الانترنت: لا شك أن عدد كبير من الأفراد والمجتمعات تعتمد بشكل أساسي على الانترنت في حياتنا اليومية هذا الفضاء الذي يمثل فرصة هامة لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر للوصول إلى المزيد من الزبائن بتكلفة أقل مما هو عليه الحال بالنسبة للتلفزيون و الراديو، كما يعتمد فيه على محركات البحث لتوجيه الأفراد عبر صفحة الانترنت إلى موقع الويب للشركة، وهذا الأخير من خلاله تقوم المؤسسة بالإعلان عن منتجاتها بشكل مفصل ومن شأنه تحقيق أهدافها. ومن خلاله موقع فولكس فاجن الجزائر تقدم المؤسسة معلومات من منتجاتها، و النماذج، التجهيزات الخاصة بالسيارات، نوعية المحركات و قوتها، و المعلومات الخاصة بالوكالات ولذلك المعلومات الخاصة بكيفية اخذ المواعيد.

ج- الإعلان عن طريق وسائل النقل العام: يعتبر الإعلان عن طريق وسائل النقل العام من الوسائل الإعلانية التي تعتمد على عدد المؤسسات من اجل نقل رسائلها الاتصالية وتهتم مؤسسة فولكس فاجن الجزائر بهذا الطريق نظراً لرغبتها في تحقيق العديد من الأهداف و التي تتطابق وهذه الوسيلة الإعلانية، و التي نذكر منها ما يلي:

- تعتبر مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن عدد مرات المشاهدة للإعلان يكون كبيراً إن كان المشاهد يستعمل وسيلة و مثال ذلك الحافلات و مترو الجزائر مثلاً.

- طول المدة الزمنية للإعلان يمكن أن تكون أكبر نسبياً مع باقي الوسائل الإعلانية بالتلفزيون و الراديو.

- يعتبر الجمهور الذي يشاهد الإعلان في وسائل النقل متنوعاً وكبيراً، ويمكن القول بأن المؤسسة يمكن لها التأثير فيهم عن طريق زرع أفكارها إذا أخذنا بعين الاعتبار عدد السائقين الذين هم مضطرون إلى انتظار تحرك الحافلة، أو الترامواي أو عدد المشاة الذين ينتظرون الإشارات الضوئية من أجل عبور الممرات الشوارع.

- يمكن أن يستهدف الإعلان عند طريق وسائل النقل فئة مهمة من المستهلكين والذين نمط حياة محدد مثلاً بعدد وسائل الاتصال أو أرقام خطوط النقل قد تكون مخصصة للأحياء الراقية مثلاً.

د- الإعلان عن طريق التسويق التفاعلي: وفقاً للنمو المتزايد لبيانات التواصل الاجتماعي تعتمد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على منصات التواصل الاجتماعي مثل فايسبوك Facebook، Tweeter و Instagram، والتي تعتمد على كأدوات للاتصال ثنائي الاتجاه فيما بينها وبين جمهور زبائنها، ومنه تتميز منصات التواصل الاجتماعي بقدرة كبيرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف و العريض، كما أن التسويق التفاعلي يشجع الزبون و يحفز على الاتصال بشكل مميز مع المؤسسة وذلك

يجعل من زبائنها يشعرون بأنه حلقة أساسية في نشاطها التسويقي كإبداء الآراء و الاقتراحات والتفاعل في قاعات الدردشة الخاصة بالمنتجات.

2- البيع الشخصي: تعتمد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على البيع الشخصي كوسيلة هامة في تحقيق أهدافها الاتصالية، فمن خلالها تظهر أهمية مواردها البشرية و إسهامها في تحقيق معدلات كبيرة من المبيعات. فمن خلال البيع الشخصي يعمل رجل البيع في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على تقديم شخصي لمنتجاتها و المتمثلة في السيارات بمختلف أنواعها للمستهلك المرتقب أو متخذ القرار الشرائي أو حتى الشخص المؤثر في اتخاذ القرار الشرائي مثل رب البيت من خلال هذا العرض تهدف المؤسسة إلى توفير المعلومات و معالجة المخاوف و ترددات الزبائن وبناء علاقة معهم و التي من خلالها تعالج حالة عدم اليقين لديهم و تحفيزهم لإتمام عملية الشراء.

وتحدر في هذا الصدد إلى أنه للبيع الشخصي مبررات اعتماده كأداة أساسية في عناصر المزيج الترويجي لاعتبارات ترتبط بالسوق الجزائرية من بينها ارتفاع معدلات الأهمية و طبيعة منتج السيارات الذي يستوجب شرحا و معلومات أكثر، انخفاض تكلفة البيع الشخصي بالإضافة تزايد القيود المفروضة على الإعلان في مختلف القنوات.

3- العلاقات العامة: تعتمد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على العلاقات العامة لتوليد الدعاية و إيصال قيم العلامة التجارية لزبائنها وبناء علاقات جيدة مع جمهورها في السوق الجزائرية، كما تعتبر العلاقات العامة مصدراً موثوقاً للمعلومات وهذا من شأنه خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة وذلك من خلال المقالات التي تكتب عن المؤسسة وعن منتجاتها والتظاهرات التي تشارك فيها، ومثال ذلك مشاركة شركة فولكس فاجن الجزائر في معرض الإنتاج الوطني للمرة الثانية في طبعته 28 و الذي امتد من 19 إلى 28 ديسمبر وشاركت به 500 شركة عمومية و خاصة.⁽¹⁾ و معرض وهران للسيارات AUTOWEST ORAN في طبعته 08، وذلك بتقديم الموديلات الجديدة من منتجاتها. و الذي امتد من يوم 09 إلى 15 ديسمبر 2018 وشاركت في هذه الطبعة أكثر من 500 مؤسسة وقدرت الشركة المنظمة أن عدد الزوار كان 50 ألف زائر لهذا المعرض.⁽²⁾ كما شاركت في المعرض RS EXPO 2019 الخاص بالأمن و الحيطه في الطرقات في طبعته الثانية وذلك في الأيام 31/29 جانفي 2019 والمنظم من قبل المركز الوطني للأمن والحيطه في الطرقات.⁽³⁾

رابعا- سياسة التوزيع:

يتم تصنيع منتجات فولكس فاجن وتوزيعها من المؤسسة إلى مختلف المناطق في الجزائر، إن إستراتيجية التوزيع الحصري هي الإستراتيجية التي تعتمدها مؤسسة فولكس فاجن و ذلك بناءً على درجة الانكشاف في السوق و التركيز على الحفاظ على جودة التوزيع مقارنة بخلق تغطية واسعة النطاق. إن تبني إستراتيجية التوزيع الحصري باستخدام أنسب الوسطاء تسمح للمؤسسة من تحقيق مجموعة من المزايا نورد أهمها في النقاط التالية :

⁽¹⁾ <http://www.aps.dz/ar/economie/80898-500-17H56> تاريخ الإطلاع 2020/12/15

⁽²⁾ <http://infotraficalgerie.dz/actualites/18eme-salon-de-lautomobile-9-15-decembre-a-oran-production-nationale-a-lhonneur/> 18H44 تاريخ الإطلاع 2020/12/15

⁽³⁾ <http://webstar-auto.com/fr/actualite/rs-expo-2019-participation-active-de-sovac-algerie-149578.htm> 19H00 تاريخ الإطلاع 2020/12/15.

- 1- تحقيق أعلى درجة من التحكم مقارنة مع استراتيجيات التوزيع الأخرى وهذا من شأنه توفير فرصًا للتركيز على البيع الشخصي الملتزم والمتخصص، جنبًا إلى جنب مع خدمة ما بعد البيع واسعة النطاق للحفاظ على الجودة الحصرية لمنتجات فولكس فاجن.
- 2- قناة التوزيع ذات المستوى الواحد لمنتجات فولكس فاجن الجزائر هي شركة تابعة لشركة فولكس فاجن الأم الألمانية و بالتالي يلتزم الوسيط بتوصيات و توجيهات الشركة الأم بشكل سهل نظرا لعدد الوطاء.⁽¹⁾
- 3- يقوم الوطاء بإدارة توزيع منتجات فولكس فاجن الجزائر من خلال عمليات البيع بالتجزئة على أن يكون لهم الخطوط الخاصة بمنتجات فولكس فاجن فقط.
- 4- بموجب إستراتيجية التوزيع الحصري و الموصى بها، ستحتفظ فولكس فاجن بالسلطة الشرعية والسيطرة المباشرة على شبكة التوزيع.
- 5- يوفر اعتماد إستراتيجية التوزيع الحصري مزايا تنافسية مختلفة، كالسيطرة على القناة التوزيعية و العمل على تحسين جودة البيع الشخصي وتخصيص الموارد لمنتجات فولكس فاجن و جمع آراء المستهلكين.
- 6- إن انخفاض عدد الوطاء يقلل من نقاط المعاملات و بالتالي يؤدي ذلك إلى خلق تدفقا لوجستيا أكثر كفاءة.

يتم تصنيع كل سيارة من سيارات فولكس فاجن وتوزيعها في مواقع رئيسية لأسباب إستراتيجية بحيث يمكن للقناة الوصول بسهولة إلى السيارات و الحصول على التسليم في الوقت المحدد. هنا كالعديد من موزعي السيارات في جميع أنحاء البلاد يقومون بتوزيع السيارات المصنعة من قبل الشركة. تهدف الشركة إلى اختراق سوق السيارات في الجزائر و هي الآن تتمتع بحضور قوي في السوق ويتم توزيعها بشكل جيد، سيارات فولكس فاجن متوفرة في جميع أنحاء الجزائر عبر الوكلاء المملوكين للشركة وصلا تعرض السيارات متعددة العلامات التجارية التي تملكها، كما عملت فولكس فاجن إلى تقسيم السوق الجزائرية إلى أربعة مناطق جغرافية هي كالتالي:⁽²⁾

أ- منطقة الوسط الجزائري :

تعتمد مؤسسة فولكس فاجن في منطقة الوسط على إحدى عشر وكيل يتوزعون على أربعة ولايات، سبعة وكلاء في ولاية الجزائر العاصمة، و وكيلين في ولاية تيزي وزو، و وكيل واحد لكل من ولايتي البليدة و ولاية بومرداس. الجدول التالي: يوضح تقسيم عدد الوكالات لمنطقة الوسط.

الجدول رقم(6-6):توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الوسط

الولاية	الجزائر العاصمة	تيزي وزو	البليدة	بومرداس
عدد الوكلاء	07	02	01	01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

⁽¹⁾https://www.researchgate.net/publication/299471274_This_publication_is_the_Marketing_Planning_for_Volkswagen_including_analysis_and_research_of_Volkswagen تاريخ الإطلاع 2020/12/15 .

⁽²⁾<https://www.volkswagen.dz/fr/contact.html> 01H46 تاريخ الإطلاع 2020/12/15

ب- منطقة الغرب الجزائري :

بالنسبة لمنطقة الغرب الجزائري تعتمد مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على ثمانية وكلاء لتوزيع منتجاتها ، هؤلاء الوكلاء يتوزعون فالولايات التالية : عين الدفلة، الشلف، معسكر، مستغانم، غيليزان، وهران، تلمسان وتيارت. الجدول التالي: يوضح تقسيم عدد الوكالات لمنطقة الغرب

الجدول رقم(7-6):توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الغرب

الولاية	عين الدفلى	الشلف	معسكر	مستغانم	غيليزان	وهران	تلمسان	تيارت
عدد الوكلاء	01	01	01	01	01	01	01	01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ج- منطقة الشرق الجزائري :

من اجل توفير منتجاتها لجمهور مستهلكيها في منطقة الشرق الجزائري قامت مؤسسة فولكس فاجن بالاعتماد على تسعة وكلاء يتوزعون على الولايات الآتية :وكيلين بولاية بجاية،و وكيل وحيد لكل من سطيف، مسيلة، قسنطينة، سكيكدة، عنابة، باتنة، أم البواقي.

الجدول التالي: يوضح تقسيم عدد الوكالات لمنطقة الشرق

الجدول رقم(8-6):توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الشرق

الولاية	بجاية	سطيف	مسيلة	قسنطينة	سكيكدة	عنابة	باتنة	أم البواقي
عدد الوكلاء	02	01	01	01	01	01	01	01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

د- منطقة الجنوب الجزائري :

تعتمد مؤسسة فولكس فاجن في منطقة الجنوب الجزائري على وكيلين في ولايتين اثنتين هما : احدهما في ولاية الأغواط و الثاني يقع في ولاية غرداية.

الجدول التالي: يوضح تقسيم عدد الوكالات لمنطقة الجنوب.

الجدول رقم(9-6):توزيع الوكالات لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر بمنطقة الجنوب

الولاية	الأغواط	غرداية
عدد الوكلاء	01	01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

سنحاول في هذا المبحث من الدراسة الميدانية و بالاعتماد على برنامج spss 23.0 وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة المستجوبة ويليها تحليل اتجاهات محاور الدراسة الميدانية و أخيراً اختبار الفرضيات عن طريق مختلف الاختبارات الإحصائية و التي من خلالها يمكننا إما إثبات صحة الفرضيات h_1 أو نفيها و بالتالي إثبات صحة الفرضية h_0 .

المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية للعينة.

نعتمد من خلال هذا المطلب على تقديم القسم الديموغرافي لعينة الدراسة و التي تتمثل في العمال الذين تم استجوابهم من خلال الإستبانة المقدمة لهم والتي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة و أخيراً المنصب الذي يشغله المستجوب في المؤسسة.

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

إن عامل الجنس هو من بين العوامل ذات الأهمية في الاستبيان المقدم للمستجوبين و ذلك لأنه في رأينا يوجد فرق بين المرأة و الرجل في التعبير و ملئ الاستمارة و بإبداء الرأي بموضوعية و قد قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب عامل الجنس كما يلي:

جدول رقم (10-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
91.2%	52	ذكور
8.8%	5	إناث
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه أن عدد المستجوبين ذكور أكبر بكثير من عدد المستجوبين من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 52 ذكر بنسبة 91.2%، و يقابله 5 مستجوب من جنس الإناث بنسبة 8.8%، مما يدل على أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر للسيارات تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر الذكري أي أنها تفضل تعيين الذكور على الإناث في الوظائف التي يتخذ فيها القرارات و هذا يرجع إلى صعوبة هذه الوظائف و التي تتناسب مع إمكانيات و قدرات الذكور، مثل المهندسين و العمال في ورشات التركيب لا شك أن ظروف العمل فيها تلائم العنصر البشري.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يعتبر عامل العمر من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحليل معطيات الاستبيان وذلك لأنه فئة الشباب مثلاً أو الفئات العمرية الصغرى في غالب الأحيان يأخذون الأمور بشكل سطحي بينما فئة الكبار تتكون أكثر موضوعية في الإجابة على الأسئلة، وعلى هذا الأساس فيجب أخذ العمر بالاعتبار عن تحليل النتائج، ويمكن توضيح أفراد العينة وفقاً للعمر في الجدول التالي:

الجدول رقم(11-6):توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
30-25	30	52.6%
40-31	21	36.8%
50-41	06	10.6%
أكثر من 50	00	00%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين تنحصر في فئة (25-30) سنة حيث تمثل هذه النسبة 52.6% من مجموع العينة المستجوبة و التي يقدر عددها بـ 30 فرداً، وتليها فئة (31-40) سنة بنسبة أقل منها متمثلة في 36.8% و عدد أفرادها 21 فرداً، و أخيراً مثلت الفئة (41-50) سنة بـ 06 أفراد ونسبة أقل هي 10.6%.

و مما سبق ذكره نستنتج أن استحواذ الفئة (25-30) سنة على أكبر عدد من العمال المستجوبين وكذلك الفئة (31-40) سنة التي تليها من حيث النسبة ومجموعها يمثل ما نسبة 89.5% من العينة وهذا راجع إلى كون مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تعتمد على توظيف فئة الشباب وخاصة الإطارات بعد تخرجهم من الجامعة، أما بالنسبة للعمال من الفئة (41-50) سنة يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد كذلك على توظيف العمال بعد تخرجهم من الجامعة و الذين يتمتعون بأقدمية معينة و يرجع ذلك إلى أن مجموعات فإن المهام المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات يجب أن توكل إلى العمال أو ذو الخبرة و أصحاب التحكم و المتمرسون

ثالثاً - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

إن المستوى الدراسي للعمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على درجة كبيرة من الأهمية فمختلف النشاطات التي يقوم بها العمال و أبسطها يتوجب أن يكون للقائم به مستوى تعليمي معين حتى يمكن أن يقوم بإنجازه بشكل أفضل، ومثال ذلك بعض الأشغال التي تقام باليد و التي يقوم بها المهندسون في ورشات التركيب أو خدمات ما بعد البيع و الصيانة فهي إذا في رأي العديد لا تستوجب مستوى دراسي غير أن الواقع التطبيقي يبين العكس و الجدول التالي يوضح من خلاله توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم (12-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	العدد	المستوى الدراسي
00	00	إبتدائي
%29.8	17	ثانوي
%45.6	26	ليسانس
%24.6	14	ماستر
00	00	دكتوراه
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المستجوبين كانت لفئة العمال أصحاب المستوى الدراسي ليسانس بنسبة 45.6% وبتكرار 26، ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي وكانت 29.8% ويعد 17 عامل، و أخيراً فئة العمال ذوي شهادة الماستر فكان عددهم 14 عاملاً بنسبة 24.6%.

ويلاحظ من مما سبق ذكره أنه معظم أفراد العينة لهم مستوى دراسي جامعي والذي يتمثل في فئة العمال أصحاب شهادة ليسانس بالإضافة إلى فئة العمال المتحصلين على شهادة الماستر وتمثل هاتان الفئتان معاً ما نسبة 70.2% و يعد 40 مستجوب وهذا من شأنه تبيان أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تولي اهتماماً كبيراً للمستوى الدراسي في سياستها التوظيفية.

رابعا- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

لا شك أن للمنصب الوظيفي دور بالغ الأهمية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر إذا تعلق الأمر باتخاذ القرارات، في هذه الحالة يؤثر المنصب الوظيفي في عملية اتخاذ القرار، كما أن النشاطات في المؤسسة تختلف و تتباين بتباين المنصب الوظيفي للقائمين بها، و قمنا بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب
00	00	مدير مؤسسة
%1.8	01	مدير قسم
%15.8	09	مسؤول مصلحة
%82.4	47	تقني
%00	00	مهنيين
%100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أنه أكبر نسبة هي 82.4% وتمثل العمال التقنيين و عددهم 47، ثم تليها فئة مسؤول المصالح نسبة 15.8% و بعدد 09 أفراد و الأخيرة كانت لفئة مدير قسم بنسبة 1.8% و بعدد تكرار 01.

ونستنتج من خلال هذه النتائج أنه أغلبية المستجوبين في شركة فولكس فاجن الجزائر هم عمال تقنيون و ما يبرر ذلك وهو طبيعة نشاط المؤسسة و تركز أغلبية العمال في ورشات التركيب و الصيانة وخدمات ما بعد البيع، أما بالنسبة للفئتان الأخرتين فمن الطبيعي جداً أن يقل عدد المستجوبين لكل فئة كلما اتجهنا للأعلى في السلم التنظيمي، وما هو ما تفسيره بنسبة 1.8% لمدير القسم و 15.8% لمسؤول المصلحة وتتولى هاتان الفئتان اتخاذ عدد كبير من القرارات خاصة تلك المرتبطة بالسياسات و الخطط و البرامج التسويقية.

خامساً- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

إن أقدمية العمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يعتبر ذو أهمية بالغة وهو على درجة من الأهمية بالنسبة لموضوعنا لأن الأقدمية تلعب دوراً ذو أهمية بالغة في اتخاذ القرارات، فالعمال أصحاب الأقدمية يمرون بعدة حالات و تجارب خاصة تلك التي تستوجب اتخاذ القرارات السليمة و الرشيدة، والتي يمكن أن يكون قد مروا بها يوماً ما، أما بالنسبة للعمال ذو الأقدمية الأقل فهم يعتبرون العمال الأكثر أقدمية سنداً لهم في أغلبية المشاكل التي لم تصادفهم من قبل و التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويمكننا توزيع البيانات الخاصة بالأقدمية للعمال بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر كما يلي:

الجدول رقم (14-6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المنصب	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	39	68.4%
6-10 سنوات	11	19.3%
11-15 سنوات	06	10.5%
16-20 سنوات	00	00
21-25 سنوات	01	1.8%
26 سنة فما فوق	00	00
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لعنصر الأقدمية هي 68.4% وتمثل فئة العمال بـ (1-5) سنة من الأقدمية و بعدد تكرارات يساوي 39 تكرارات، ثم تلتها فئة العمال بأقدمية (6-10) سنة وبعدها عمال يقدر بـ 11 عاملاً، و ثالثاً كانت فئة (11-15) سنة من الأقدمية بعدد 6 عمال، و أخيراً نجد فئة (21-25) سنة بعدد عامل واحد وتمثلت هذه نسبة 1.8% وفقاً لما سبق ذكره يمكن القول أن العمال المستجوبين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أغلبهم من الشباب وهذا ما تم التماسه من تحليل توزيع أفراد العينة حسب السن وهو ما يؤكد و يبرر النسبة الكبيرة لفئة العمال (1-5) سنوات أقدميه، ونلاحظ أن نسبة 29.8% هم من أصحاب الأقدمية ما بين 11 إلى 20 سنة ويتمتعون بأقدمية مناسبة تمكنهم من الإدارة الجيدة لموارد المؤسسة بما ذلك تدفق لمعلومات و اتخاذ القرارات التسويقية، خاصة أن عامل الأقدمية له دور فعال في اتخاذ القرارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات محاور الدراسة.

أولاً- المحور الأول: تحليل اتجاهات محور البيانات و المعلومات

1- المحور الفرعي الأول: تحليل اتجاهات محور مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

الجدول رقم (15-6): تحليل اتجاهات محور مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
4	موافق	0,8889	3,824561404	1	6	4	37	9	العبارة رقم 01
				1,8	10,5	7	64,9	15,8	
5	موافق	0,8686	3,824561404	1	3	12	30	11	العبارة رقم 02
				1,8	5,3	21,1	52,6	19,3	
1	موافق	0,9975	4,070175439	1	3	11	18	24	العبارة رقم 03
				1,8	5,3	19,3	31,6	42,1	
8	موافق	1,0549	3,684210526	2	7	10	26	12	العبارة رقم 04
				3,5	12,3	17,5	45,6	21,1	
3	موافق	1,125	3,859649123	3	4	10	21	19	العبارة رقم 05
				5,3	7	17,5	36,8	33,3	
7	موافق	1,2783	3,719298246	5	4	14	13	21	العبارة رقم 06
				8,8	7	24,6	22,8	36,8	
2	موافق	1,0868	3,877192982	2	5	10	21	19	العبارة رقم 07
				3,5	8,8	17,5	36,8	33,33%	
6	موافق	1,1498	3,771929825	2	7	12	17	19	العبارة رقم 08
				3,5	12,3	21,1	29,8	33,3	

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "4" واحتلت فيه أعلى نسبة "64.9%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,8245"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.8889"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن أغلبية العمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يعتبرون الأنظمة التشريعية والقوانين العامة للدولة مصدرا أساسيا من المصادر للمعلومات والقوانين والتشريعات تعتبر الحجر الأساس لأي منظمة لإرساء النظام ولضمان الحقوق و الواجبات للعاملين فيها.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "52.6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,8245"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.8686"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" وما يبرر ذلك هو أنه أغلبية العمال المستجوبين مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يعتبرون قواعد وتنظيمات الجهة الوصية التي ينتمون إليها هي مصدرا مهما لجمع المعلومات، وذلك

لأنه في أغلب الحالات التي يتطلب فيها اتخاذ القرارات قد تكون هذه القرارات تمس عدة وظائف في المؤسسة وعلى هذا الأساس يعتمد في اتخاذها على الجهة الوصية لتفادي الوقوع في الأخطاء.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "01" و احتلت فيه أعلى نسبة "42.1%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "4,0701"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.9975"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن عمال المؤسسة يتعبون القوانين والتنظيمات الداخلية أهم مصدر من مصادر المعلومات، وكذلك تساعد هذه القوانين والتنظيمات الداخلية على تحديد مختلف النشاطات فالمؤسسة وكيفية أدائها كما أنهم يرون على أنه يجب على كل عامل احترام هذه الضوابط التنظيمية في المؤسسة.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "08" واحتلت فيه أعلى نسبة "45.6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "03.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,6842"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0549"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب في ذلك إلى أن البرامج التنفيذية يعتبرها عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أنها تمثل الخطط الواجب تنفيذها و السهر على تطبيقها، فهي بالنسبة لهم أهم مصدر أساسي من مصادر جمع المعلومات باعتبارها توضح لكل عامل المسارات الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,8596"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.1250"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويعزى ذلك لاعتبارات أهمها هو أن أغلب عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لديهم مستوى جامعي كما أن 70% من المستجوبين مستواهم الدراسي ليسانس أو ماستر وهذا ما يبرر اعتبارهم أن الدراسات والبحوث ونتائجها هي من أهم مصادر جمع المعلومات في المؤسسة.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "07" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.8%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7192"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.2783"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن أغلبية العمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يولون اهتماما بالملتقيات وندوات الأعمال التي تقيمها المؤسسة أو التي تقام من قبل جهات أخرى، ومشاركتهم فيها من شأنها أن تجعل منها مصدرا من مصادر المعلومات الهامة، خصوصا و أن أغلبية ندوات الأعمال والملتقيات تتناول حالات حديثة ومواضيع جديدة.

ي- سجلت العبارة "07" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,8771"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0868"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" و ما يبرر ذلك هو أن عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يعتبرون أن الاجتماعات واللجان هي وسيلة هامة وضرورية للحصول على المعلومات وذلك من خلال المشاركة فيها، فهي إذاً تمدهم بالمعلومات المتجددة والتي ترتبط باتخاذ القرارات ذات الصلة بمواضيع حالية وجديدة.

ز- سجلت العبارة "08" المرتبة "06" و احتلت فيه أعلى نسبة "33.3%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7719"، وقد بلغ حجم الانحراف

المعياري "1.1498"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" و السبب في ذلك هو أنه للكتب العلمية المتخصصة دور بالغ الأهمية خاصة تلك المرتبطة بالنشاطات التي تراوھا المنظمة كالتسويق، التوزيع، وإدارة الموارد البشرية وما إلى ذلك، في تعتبر بالنسبة للعمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر مصدرا مهما للمعلومات باعتبارھا مراجع أقيمت من قبل أهل الاختصاص.

2- المحور الفرعي الثاني: تحليل اتجاهات محور أهم طرق جمع المعلومات.

الجدول رقم (16-6): تحليل اتجاهات محور أهم طرق جمع المعلومات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة رقم 01	9	29	8	3	8	3,578947368	1,0848	موافق	3
	15,8	50,9	14	5,3	14				
العبارة رقم 02	10	22	14	3	8	3,49122807	1,1039	موافق	4
	17,5	38,6	24,6	5,3	14				
العبارة رقم 03	10	31	10	2	4	3,754385965	0,9502	موافق	2
	17,5	54,4	17,5	3,5	7				
العبارة رقم 04	17	23	12	0	5	3,912280702	0,9312	موافق	1
	29,8	40,4	21,1	0	8,8				
العبارة رقم 05	10	21	15	6	5	3,421052632	1,1944	موافق	5
	17,5	36,8	26,3	10,5	8,8				

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "50.9%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5789"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0848"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستجوبين يقومون بجمع المعلومات بأنفسهم رغبة منهم بالتأكد من جمع المعلومات الصحيحة والمناسبة والتي هم في حاجة إليها، فقد يتطلب جمع المعلومات في بعض الأحيان وقتا أكبر إذا ما تم تكليف عمال آخرين بجمعها. وكذلك أن عملية جمع المعلومات بشكل شخصي من شأنها أن تكون أنجع الطرق لجمع المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات المهمة والمصيرية.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "38.6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4912"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.1039"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب في ذلك أن أغلبية المستجوبين يرون أن معيار الكفاءة هو من السمات المهمة و الواجب توفرها في الشخص الذي يكلف بجمع المعلومات، فإذا توفرت الكفاءة في الشخص المكلف بجمع المعلومات اتصفت المعلومات بالموضوعية والدقة وكذلك السرعة، فقد تكلف عملية جمع المعلومات وقتا وجهدا كبيرين إذا ما تم جمعها من قبل من هو غير كفء أو أقل كفاءة.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "54.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق" بشدة ب"3.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7543"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.9502"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" و السبب في ذلك هو أنه توزيع مهمة تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مجموعة من العمال يعتبر طريقة أساسية لجمع المعلومات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر ذلك لأن الواقع التطبيقي يبين أن أغلبية العمال في المؤسسة يعملون في شكل أفواج عمل كذلك هو الحال بالنسبة لرؤساء المصالح والتقنيين ورؤساء أفواج العمال فهم يكلفون من يعمل معهم بتجميع المعلومات كل حسب النشاط المنوط به و في الأخير اتخاذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات التي تم تجميعها.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "40.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,9122"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9312"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب في ذلك إلى أن أغلبية عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يرون على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات هي من أهم مصادر جمع المعلومات ويمكن أن يتمثل ذلك في المعلومات التي يتم تجميعها من المؤسسة الأم في شكل رسائل إلكترونية و رسائل الفاكس... و التي ترتبط عموما بأغلبية النشاطات التي يقوم بها العمال في المؤسسة كتلك المتعلقة بالطلبات والمراسل المرفقة بالتجهيزات والحركات وقطاع الغيار وما إلى ذلك. وكذلك تعتبر مصدرا للمعلومات المرتبطة بالتحديثات والتعديلات لكافة النشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "36,8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق" ب "8,8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4210"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1944"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أن الدراسات التي تقوم بها الشركة أو المؤسسة الخاصة بإجراء الدراسات و البحوث و الدراسات المنشورة في المجالات والكتب المتخصصة هي من أهم طرق جمع المعلومات، وقد تكون في بعض الأحيان مجانية أو بتكلفة أقل مثل الدراسات الخاصة بالهيئات الدولية و المراكز الحكومية المرتبطة بتسويق السيارات، بإضافة إلى المنظمات الغير حكومية و جمعيات حماية المستهلك و التي لها دور بارز في البيئة التسويقية للمؤسسة.

3- المحور الفرعي الثالث: تحليل اتجاهات محور العقبات التي تواجه عملية الحصول على المعلومات.

الجدول رقم (17-6): تحليل اتجاهات محور العقبات التي تواجه عملية الحصول على المعلومات.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة رقم 01	4	16	11	8	18	2,824561404	1,1971	محايد	7
	7	28,1	19,3	14	31,6				
العبارة رقم 02	11	16	6	13	11	3,01754386	1,4819	محايد	2
	19,3	28,1	10,5	22,8	19,3				
العبارة رقم 03	11	10	15	13	8	2,964912281	1,4263	محايد	3
	19,3	17,5	26,3	22,8	14				
العبارة رقم 04	10	11	9	14	13	2,824561404	1,4531	محايد	6
	17,5	19,3	15,8	24,6	22,8				
العبارة رقم 05	13	15	12	8	9	3,280701754	1,3595	محايد	1
	22,8	26,3	21,1	14	15,8				
العبارة رقم 06	12	7	8	12	18	2,807017544	1,457	محايد	8
	21,1	12,3	14	21,1	31,6				
العبارة رقم 07	11	12	9	13	12	2,929824561	1,4621	محايد	5
	19,3	21,1	15,8	22,8	21,1				
العبارة رقم 08	6	15	15	10	11	2,929824561	1,2658	محايد	4
	10,5	26,3	26,3	17,5	19,3				
العبارة رقم 09	7	13	11	12	14	2,807017544	1,3422	محايد	9
	12,3	22,8	19,3	21,1	24,6				
العبارة رقم 10	7	13	8	18	11	2,649122807	1,4453	محايد	10
	12,3	22,8	14	31,6	19,3				

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "07" و احتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيار "غير موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق بشدة" ب "7,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,8245"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1971"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " محايد " ويرجع السبب إلى أنه في اعتقاد عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر عدم تعاون الأطراف التي تحوز على المعلومات قد يكون من بين أسباب فشل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يمكن اعتبار ذلك من بين العقبات التي يواجهها متخذ القرار في الحصول على المعلومات غير أنه من خلال الإجابات يلاحظ أنه أعلى نسبة كانت للإجابة غير موافق وذلك يعبر عن عدم مدى تعاون الأطراف التي تحوز على المعلومات مع الأطراف الذين هم في حاجة إليها بينما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أنه في بعض الحالات تداول المعلومات ونقلها قد يكون مقيداً بالتنظيمات والقوانين الداخلية كالاتصال العمودي في المؤسسة أو في الإتصال الأفقي بين مختلف الوظائف في نفس المستوى و الذي تحكمه تنظيمات وقوانين وتنظم تدفق المعلومات فيه، وبالتالي قد يكون ذلك من بين الأسباب التي يرى فيها بعض المستجوبين عدم تعاون الأطراف التي تحوز على المعلومات كعائق للحصول على المعلومات.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "28,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "محايد" ب "10,5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,0175"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.4819"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع ذلك إلى انه عدم توفر المعلومات المناسبة في الزمن المناسب هو من بين أكبر العقبات التي يواجهها متخذ القرار. فالمعلومات التي لا تتوفر في زمن الحاجة إليها تفقد المؤسسة عديد الفرص التسويقية وقد تفتقد هذه المعلومات الفائدة منها ولا تعبر على ظاهرة محل اتخاذ القرار بشكل سليم فهي إذاً فاقدة لقيمتها المضافة لمتخذ القرار بتقادمها وتصبح عملية جمع هذه المعلومات تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "26,3%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق" ب "14,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,9649"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,4263"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" و ما يبرر ذلك هو أن طول الفترة الزمنية للحصول على المعلومات هو كذلك من المعوقات التي تحد من عملية اتخاذ القرارات، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات التي ترتبط بفترات زمنية قصيرة أو التي لا يكون لمتخذها متسع من الوقت لإتخاذها كالقرارات الإضطرارية أو التي تتخذ لمجابهة بعض الحالات التنافسية وذلك ما نلاحظه خصوصاً في فترات الخسومات و المسوحات الترويجية.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "06" واحتلت فيه أعلى نسبة "24,6%" للخيار "غير موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "محايد" ب "15,8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,8245"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,4531"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أنه بالرغم من صعوبة استرجاع المعلومات و الذي قد يكون من بين أسباب عدم القدرة على تنظيمها إلا أن العمال المستجوبين ب مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لا يرون في ذلك عائقاً لجمع المعلومات ويفسر ذلك من خلال التجهيزات و المعدات التي تزودها المؤسسة و التي من خلالها يجعل من عملية الاسترجاع للمعلومات عملية في متناول الجميع، ويتضح ذلك من خلال إجابة المستجوبين بأكبر نسبة من الإجابات للإجابة غير موافق بشدة وتليهما ثاني أكبر نسبة للإجابة غير موافق.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "26,3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "14,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,2807"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,3595"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب في ذلك إلى أنه في رأي عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن قلة مهارة المتخصصين في تحويل البيانات و استخلاص المعلومات منها واستغلالها أحسن استغلال هو أهم الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في المؤسسة، وبطبيعة الحال إذا غابت المهارة في استخلاص المعلومات من البيانات كان ذلك له الأثر السلبي على القرارات بشكل عام.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "08" و احتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيار "غير موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق" ب "12,3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,8070"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,4570"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن العمال المستجوبين بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر لا يرون أنه هناك قصور في كفاءة الآليات المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات وذلك ما تلمسه من خلال الإجابة بالعبارة غير موافق التي كان لها أكبر نسبة وتليها نسبة العبارة غير موافق بشدة إذ ومن خلال ذلك يمكن القول بأنه

ز- سجلت العبارة "07" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "22,8%" للخيار "غير موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "محايد" ب "15,8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,9298"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,4621"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن عدم الدقة في المعلومات وعدم شموليتها يعتبر من أهم العقبات لجمع المعلومات وتوفيرها لمتخذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما يجمع عليه أغلبية المدراء و أصحاب القرارات في المؤسسة على وجه العموم، غير أن المستجوبين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لا يرون أن هناك صعوبة في الحصول على معلومات دقيقة و شاملة في مؤسستهم و ذلك ما نلتمسه من خلال الإجابة بغير موافق بشدة و غير موافق و اللتان كانتا أكبر سبب مما هو عليه الحال بالنسبة للإجابات الأخرى.

ح- سجلت العبارة "08" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "24,6%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق بشدة" ب "10,5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,9298"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2658"، و قد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب في ذلك إلى أنه في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أحياناً تكون المعلومات شحيحة خاصةً تلك المرتبطة بالمشكلة المراد اتخاذ قرارات بشأنها وبالتالي يمكن القول بأن قلة المعلومات هو كذلك من العوامل التي يمكن اعتبارها عائقاً للحصول على المعلومات، وعلى هذا الأساس يعتمد العمال في المؤسسة عموماً أسلوب تقليد المواقف أو المحاكاة لاتخاذ القرارات في الحالات التي تتصف بالتشابه.

ط- سجلت العبارة "09" المرتبة "09" واحتلت فيه أعلى نسبة "24,6%" للخيار "غير موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق بشدة" ب "12,3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,8070"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,3422"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن أغلبية المستجوبين من عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يعتبرون بأنه نقص الإمكانيات المادية والبشرية لا يعتبر عائقاً من العوائق التي تحول دون الوصول على المعلومات لمتخذ القرار، وهذا يدل على أن المؤسسة موارد مادية معتبرة و أخرى بشرية كذلك، ويلاحظ من خلال أكبر نسبة ب غير موافق كما هي موضحة في الجدول.

ي- سجلت العبارة "10" المرتبة "10" واحتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيار "غير موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق بشدة" ب "12,3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,6491"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,4453"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كما أن العلاقات الاجتماعية بين العمال في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يغلب عليها الطابع الإيجابي و الأخرى وذلك من خلال ترسيخ ثقافة العمل في المجموعات و التي تسعى شركة فولكس فاجن الجزائر لترسيخها في جميع مؤسساتها التابعة لها.

ثانيا- المحور الثاني: تحليل اتجاهات محور نظام المعلومات

1- المحور الفرعي الأول: تحليل اتجاهات محور مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (18-6): تحليل اتجاهات محور مدى فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	موافق	0,8584	4,052631579		5	7	25	20	العبارة رقم 01
					8,8	12,3	43,9	35,1	
2	موافق	0,981	4,01754386		7	9	17	24	العبارة رقم 02
					12,3	15,8	29,8	42,1	
4	موافق	1,2064	3,947368421	1	5	10	21	20	العبارة رقم 03
				1,8	8,8	17,5	36,8	35,1	
5	موافق	1,0059	3,824561404	4	5	8	20	20	العبارة رقم 04
				7	8,8	14	35,1	35,1	
8	موافق	0,8184	3,614035088	3	8	10	23	13	العبارة رقم 05
				5,3	14	17,5	40,4	22,8	
6	موافق	1,0525	3,771929825		10	11	18	18	العبارة رقم 06
					17,5	19,3	31,6	31,6	
3	موافق	1,1342	3,964912281	4	2	9	19	23	العبارة رقم 07
				7	3,5	15,8	33,3	40,4	
7	موافق	1,1297	3,684210526	4	7	10	18	18	العبارة رقم 08
				7	12,3	17,5	31,6	31,6	
9	موافق	1,1813	3,543859649	4	12	6	19	16	العبارة رقم 09
				7	21,1	10,5	33,3	28,1	

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "43,9%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "4,0526"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,8584"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن تحديد المشكلة وتشخيصها هي من أهم خطوة يقوم بها نظام المعلومات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، حيث يعبر ذلك من أهم عوامل فعالية نظام المعلومات لاتخاذ القرارات في المؤسسة، وما يبرر ذلك هو أنه أكبر نسبة في الجدول كانت للإجابة موافق.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "42,1%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "4,0175"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9810"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" و يرجع السبب إلى أنه في رأي عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن نظام المعلومات يعمل على إيجاد البدائل الممكنة لحل المشاكل المطروحة في المؤسسة و التي يجب اتخاذ

القرارات بشأنها، وما يبرر ذلك هو أنه أكبر نسبة في الجدول أعلاه كانت للعبارة موافق بشدة و التي تبرر هذا الاتجاه في الإجابات.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "36,8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1,8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,9473"، و بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2064"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" و يرجع السبب إلى أنه عملية تحقيق الأهداف المرجوة في رأي عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و بأكبر قدر من الكفاءة يتم من خلال نظم المعلومات و فعاليتها في اتخاذ القرارات، وذلك من شأنه تقديم مبيعات بأسعار مناسبة وجودة كبيرة لذلك من أجل تلبية حاجات و رغبات زبائننا بشكل أفضل.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "35,1%" للخيارين "موافق بشدة ، موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,8245"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0059"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن أغلبية عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر من خلال ما سبق ذكره من نتائج يرون أن نظام المعلومات تساعد الموظفين على تحليل المشكلة و اتخاذ القرار المناسب حيالها وبطبيعة الحال نجد أن نظام المعلومات من أهدافه تحليل المشاكل محل اتخاذ القرارات وتحديد الحلول البديلة واختيار أفضلها لاتخاذ القرار المناسب.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "08" واحتلت فيه أعلى نسبة "40,4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5,3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,6140"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.8184"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أنه في رأي العمال المستجوبين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن عملية اتخاذ القرارات بشكل صائب من أجل حل المشاكل التسويقية في المؤسسة تستوجب فهم مضمون القرارات الصادرة إليهم لتنفيذها بالإضافة الى فهم الظاهرة محل اتخاذ القرار كل ذلك يتحقق من خلال نظام المعلومات الذي يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق ذلك.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "06" و احتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيارين "موافق بشدة، موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، في حين بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7719"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0525"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" و يرجع السبب إلى أنه في رأي المستجوبين من عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن عملية متابعة الأوامر وتنفيذها و خاصة تلك المرتبطة بالمشكلة محل اتخاذ القرار هي من الوظائف التي تتميز بالتدقيق الشديد خاصة في ظل المنافسة الواسعة لسوق السيارات في الجزائر وعلى هذا الأساس فإن نظام المعلومات يعمل على رفع قدرة متخذ القرار لمتابعة تنفيذ الأوامر و القرارات في المؤسسة.

ز- سجلت العبارة "07" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "40,4%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق" ب "3,5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,9649"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1342"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أنه في العديد من الحالات التي تستوجب اتخاذ قرارات بشكل سريع نجد أن نظام المعلومات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر هو الذي يعتبر الدعائم الأساسية و التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات بشكل مناسب و في الزمن المناسب، لأنه البعد الزمني لاتخاذ القرارات خاصة تلك

المتعلقة بالنشاط التسويقي قد يمكن من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين من العلامات الأخرى إذا ما تم اتخاذها في الزمن المناسب.

ح- سجلت العبارة "08" المرتبة "07" واحتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيارين "موافق بشدة، موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,6842"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1297"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن متخذو القرارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يسعون في بعض الحالات إلى إدراك الأخطاء التي ترتكب في عملية اتخاذ القرارات و تسعى دوما إلى تصحيحها وعدم تكرار هذه الأخطاء، يتم ذلك عن طريق الاستعانة بنظام المعلومات الذي يوفر لمتخذ القرار القدرة على إدراك هذه الأخطاء وتصحيحها وتجنبها في الحالات المستقبلية.

ط- سجلت العبارة "09" المرتبة "09" و احتلت فيه أعلى نسبة "33,3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5438"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1813"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" و يرجع السبب في ذلك إلى أنه عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي باتخاذ القرار، بل أن عملية تنفيذ القرارات في المؤسسة يجب أن تليها عملية المتابعة وذلك من أجل التحقق أن هذه الأخيرة حققت أهدافها التي وجدت من أجلها و ذلك لا يتحقق في نظر عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر إلا من خلال نظام المعلومات التي يلعب دورا جوهريا في تنفيذ القرارات ومتابعتها .

- المحور الفرعي الثاني: تحليل اتجاهات محور نظام المعلومات و أهميته في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (19-6): تحليل اتجاهات محور نظام المعلومات و أهميته في عملية اتخاذ القرارات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة رقم 01	10	32	10	3	2	3,789473684	0,9146	موافق	1
	17,5	56,1	17,5	5,3	3,5				
العبارة رقم 02	11	30	6	9	1	3,719298246	1,0435	موافق	4
	19,3	52,6	10,5	15,8	1,8				
العبارة رقم 03	17	15	11	12	2	3,578947368	1,0251	موافق	5
	29,8	26,3	19,3	21,1	3,5				
العبارة رقم 04	11	30	10	4	2	3,771929825	1,2119	موافق	2
	19,3	52,6	17,5	7	3,5				
العبارة رقم 05	17	19	11	9	1	3,736842105	1,1457	موافق	3
	29,8	33,3	19,3	15,8	1,8				
العبارة رقم 06	12	18	19	5	3	3,543859649	1,0859	موافق	6
	21,1	31,6	33,3	8,8	5,3				
العبارة رقم 07	9	22	10	12	4	3,350877193	1,1644	محايد	7
	15,8	38,6	17,5	21,1	7				

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "56,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3,5%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7894"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.9146"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب لاعتبار أغلبية العمال في المؤسسة محل البحث يرون أن تدفق المعلومات بالشكل الصحيح و المناسب بين مختلف الوحدات التنظيمية بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر يتم من خلال وجود نظام المعلومات ذلك من شأنه جعل عملية تنفيذ القرارات تتم بسهولة وذلك يعتبر من أهم أولويات نظم المعلومات.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "04" و احتلت فيه أعلى نسبة "52,6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1,8%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7192"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0435"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن سرعة تنفيذ القرارات في المؤسسة تعتمد على سرعة الإستجابة لتطورات النشاطات التي تمارسها، المؤسسة في ظل بنيتها التي تنشط فيها و على هذا الأساس يعتبر بالنسبة لعمال أن نظام المعلومات يلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تنفيذ القرارات خاصة تلك التي لا يكون لمتخذها متسع من الوقت من الوقت من أجل اتخاذها.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "29,8%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3,5%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5789"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0251"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى سرعة المعلومات و أمنها من متطلبات نجاح المنظمة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي نشهدها و في ظل المنافسة المحيطة بين مختلف المؤسسات التي تعمل على تصنيع السيارات وتسويقها، و على هذا الأساس يرى عمال المؤسسة الضرورة الحتمية و التي هي نظام المعلومات من أجل حماية و أمن المعلومات الخاصة بالمنظمة و الحفاظ على سريتها.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "02" و احتلت فيه أعلى نسبة "52,6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3,5%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7719"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2119"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن العمال بمؤسسة فولكس فاجن الجزائر يولوا اهتماماً كبيراً.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "03" و احتلت فيه أعلى نسبة "33,3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1,8%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5438"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1457"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" و يرجع السبب في أنه عملية تأليه المكاتب و التي تعتبر من أهم الخطوات التي تتبناها مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لبنة من لبنات نظام المعلومات التسويقية توفر الوقت لاتخاذ القرارات لاختلاف مستوياتهم وذلك من خلال القضاء على الأشغال اليدوية و التي تتطلب جهداً و وقتاً كبيرين وذلك ما نلتمسه من خلال نسبتين للإيجابتين لموافق بشدة و موافق بهذه العبارة.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "06" و احتلت فيه أعلى نسبة "33,3%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5,3%", وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5438"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري

"1,0859"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق"، و يرجع السبب إلى اعتبار عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن نظام المعلومات يعمل على التقليل من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات إلا أنه نسبة 21% من العمال المستجوبين غير موافقون على ذلك فهم يعتبرون نظام المعلومات لا يعمل على تفويض السلطة لاتخاذ القرار وهذا ما جعل هذه الاجابة تحتل المرتبة السادسة و قد يعود ذلك إلى آرائهم الشخصية التي بنية على تجاربهم السابقة في المؤسسة.

و- سجلت العبارة "07" المرتبة "07" و احتلت فيه أعلى نسبة "38,6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,3508"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1644"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" و يرجع السبب إلى أنه في رأي عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن نظام المعلومات يسمح بمشاركة المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات غير أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة و بإتجاه محايد والذي يعتبر الوحيد في هذا المحور الفرعي جاء كنتيجة لحساسية العبارة كما أن "21,1%" من العمال يرون أنهم غير موافقين على ذلك.

3- المحور الفرعي الثالث: تحليل اتجاهات محور واقع استخدام نظام المعلومات.

الجدول رقم (20-6): تحليل اتجاهات محور واقع استخدام نظام المعلومات

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	موافق	1,2415	3,912280702		6	9	26	16	العبارة رقم 01
					10,5	15,8	45,6	28,1	
2	موافق	1,2966	3,789473684	1	6	9	29	12	العبارة رقم 02
				1,8	10,5	15,8	50,9	21,1	
3	موافق	0,9207	3,596491228	3	8	10	24	12	العبارة رقم 03
				5,3	14	17,5	42,1	21,1	
5	موافق	1,0134	3,473684211	4	5	16	24	8	العبارة رقم 04
				7	8,8	28,1	42,1	14	
8	محايد	1,224	3,350877193	5	10	13	18	11	العبارة رقم 05
				8,8	17,5	22,8	31,6	19,3	
6	موافق	0,9639	3,456140351	4	8	12	24	9	العبارة رقم 06
				7	14	21,1	42,1	15,8	
4	موافق	1,1104	3,49122807	3	7	17	19	11	العبارة رقم 07
				5,3	12,3	29,8	33,3	19,3	
7	موافق	1,0868	3,456140351	3	10	13	20	11	العبارة رقم 08
				5,3	17,5	22,8	35,1	19,3	

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "45,6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,9122"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2415"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن دقة المعلومات و الموضوعية هي من العوامل الأساسية في رأي عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر كما أن أغلبهم يرون على انه المعلومات التي يقدمها نظام

المعلومات في مؤسستهم تتميز بالدقة المطلوبة أي أنها تعبر بشكل كافي عن الظاهرة محل اتخاذ القرار وكذلك هي في رأيهم تتسم بالموضوعية.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "50,9%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7894"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2966"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن معيار الشمولية و البساطة التي تتسم بها المعلومات هو من بين العناصر التي تجعل عملية اتخاذ القرارات تتميز بسهولة اتخاذها، هذا ويعتبر العمال المستجوبين أن نظام المعلومات في مؤسستهم يوفر المعلومات التي تتسم بالبساطة وكذلك أنها تلم بالظاهرة محل اتخاذ القرار.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "03" و احتلت فيه أعلى نسبة "42,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5964"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9207"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن شمولية المعلومات تتمثل في أن المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار هي غزيرة وتحيط بالموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه ولكن في بعض الأحيان قد تكون المعلومات شاملة ولكن لا علاقة لها بالموضوع أو تمس بالموضوع من جوانب لا يحتاجها متخذ القرار، وعلى هذا الأساس يجمع عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على أن درجة الشمولية في المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات هي بقدر ما يحتاجه متخذ القرار.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "42,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7,0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4736"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0134"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى هو أنه عملية تحديد المعلومات بما يتوافق و الظروف الحالية وطبيعة كل مشكل تعتبر في رأي المستجوبين من الخطوات الصائبة لاتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك لنا لهذا المعيار من تأثير فيها، ومثال ذلك المعلومات المرتبطة بأسعار السيارات في السوق والمنافسين يجب أن تكون هذه المعلومات تتميز بالتحدد والتغيير حسب متطلبات متخذ القرار.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "08" واحتلت فيه أعلى نسبة "31,6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "8.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,3508"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2240"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أنه في رأي المستجوبين أن عملية الحصول على المعلومات اللازمة لا يتم بالسرعة المطلوبة و في الزمن المناسب ومن بين الأسباب في ذلك هو أنه الوصول إلى المعلومات قد لا يكون لجميع العمال وفي نفس الوقت، فهناك بعض المعلومات المرتبطة بالخطط و البرامج التسويقية والتي يتحصل عليها العمال من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي و بطبيعة الحال يختلف الزمن و إمكانية الحصول على المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى آخر ومن منصب إلى آخر.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "06" واحتلت فيه أعلى نسبة "42,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9639"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى استمرارية الاتصال العمودي من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، كما يرى عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر أن الاتصال مفتوح في الاتجاهين وذلك يتضح في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الأم وتعمل على أن تكون ذلك في كل فروعها.

ز- سجلت العبارة " 07 " المرتبة "04 " واحتلت فيه أعلى نسبة "35,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب " 5.3 %"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4912"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1104"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أن عملية تدفق المعلومات عموماً أو ما يصطلح عليه بالاتصال العمومي و يؤمنها نظام المعلومات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر وفي الإتجاهين سواء تعلق الأمر بالاتصال العمومي النازل أو من الأعلى إلى الأسفل والذي قد يتمثل في الأوامر و التصريحات ومختلف المراسلات التي تتم من خلال اتصال الرؤساء بالمرؤوسين أو تعلق الأمر بالاتصال العمومي المساعد يصطلح عليه الاتصال من الأسفل إلى الأعلى و الذي يمكن أن يتمثل في التقارير والشكاوي وما إلى ذلك من أشكال الاتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء في المؤسسة.

ح- سجلت العبارة "08" المرتبة "07" واحتلت فيه أعلى نسبة "35,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب " 5.3 %"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0868"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أن شركة فولكس فاجن الجزائر تعمل على توفير كل الوسائل التكنولوجية للاتصال في المؤسسة (الانترنت، الانترنيت) وهي تتميز بالحدثة في رأي المستجوبين، ذلك من شأنه تسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات والمصالح وبالتالي اتخاذ القرارات بشكل صائب.

ثالثاً- المحور الثالث: تحليل اتجاهات محور القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.

1- المحور الفرعي الأول: تحليل اتجاهات محور تشخيص عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (21-6): تحليل اتجاهات محور تشخيص عملية اتخاذ القرارات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة رقم 01	7	29	14	7		3,631578947	1,0534	موافق	3
	12,3	50,9	24,6	12,3					
العبارة رقم 02	8	27	14	6	2	3,578947368	1,1141	موافق	4
	14	47,4	24,6	10,5	3,5				
العبارة رقم 03	11	18	15	8	5	3,385964912	1,1571	محايد	8
	19,3	31,6	26,3	14	8,8				
العبارة رقم 04	12	23	14	7	1	3,666666667	0,981	موافق	2
	21,1	40,4	24,6	12,3	1,8				
العبارة رقم 05	6	35	11	4	1	3,719298246	1,0682	موافق	1
	10,5	61,4	19,3	7	1,8				
العبارة رقم 06	6	27	14	6	4	3,438596491	0,9823	موافق	7
	10,5	47,4	24,6	10,5	7				
العبارة رقم 07	12	21	15	5	4	3,561403509	1,2551	موافق	5
	21,1	36,8	26,3	8,8	7				
العبارة رقم 08	6	21	13	13	4	3,210526316	1,1183	محايد	9
	10,5	36,8	22,8	22,8	7				
العبارة رقم 09	13	20	13	7	4	3,543859649	1,2978	موافق	6
	22,8	35,1	22,8	12,3	7				

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "50.9%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,6315"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0534"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن عمال شركة فولكس فاجن الجزائري يعتبرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و هو كذلك، فعملية صناعة القرارات تبدأ بتحديد المشكل اتخاذ القرار بشأنه و التي يمكن لأي عامل أن يكون له مشاركة في ذلك ثم نأخذ المعلومات و البيانات المجمعة عن المشكل طريقها نحو المستويات العليا وصولا إلا مستويات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "47.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5789"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.1141"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن حال القرارات التكتيكية هو كحال سابقتها من القرارات الإستراتيجية إلا أنها تتخذ في مستويات أقل منها و بالتالي مشاركتهم في اتخاذها هي أمر أكيد سواء كانت مشاركة مباشرة وهذا ما يمكن تأكيده بالنسبة للإطارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائري مثل القرارات الخاصة بالطلبات و التوزيع و تحديد الأسعار و ما إلى ذلك من القرارات التي تتخذ في المستويات الوسطى للإدارة التسويقية للمؤسسة.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "08" واحتلت فيه أعلى نسبة "31.6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "8.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,3859"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.1571"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن طبيعة هذه القرارات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائري شارك فيها الموظفون باعتبار أن أغلبية المستجوبين هم من العمال التقنيين شاركوا في اتخاذ القرارات التنفيذية غير أنه لدى البعض منهم أنهم لا يشاركون و يرون في هذه القرارات على أنها عبارة عن تعليمات و أوامر.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "40.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,6666"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.9810"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أنه في مؤسسة فولكس فاجن الجزائري تؤكد إدارتها التسويقية أن عملية إشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار من شأنها خلق الثقة بين العمال على الرغم من اختلاف المستويات التنظيمية و لا شك أنه إشراك الرئيس للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يخلق جو من الثقة بينهما وهذا من شأنه جعل القرارات أكثر فعالية.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "61.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,7192"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.0682"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن تحديد المشكل التسويقية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائري يعتبر ذو أهمية قصوى في اتخاذ القرارات، فيعتبر المستجوبون أن العاملين في المؤسسة لديهم القدرة على تحديد المشاكل التسويقية التي يواجهونها فإذا كانت هذه الأخيرة صائبة وصحيحة فيكون العمال قد اتخذوا أولى الخطوات لاتخاذ القرارات بشكل صحيح.

و- سجلت العبارة "06" المرتبة "07" واحتلت فيه أعلى نسبة "47.4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4385"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0.9823"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن سياسة التسويق في المؤسسة تعتمد على الكفاءة المهنية و... و ذلك من أجل أن تحقق كافة المهام الموكلة إليهم و التي من بينها اتخاذ القرارات على مستوايهم وجمع المعلومات الكافية و توفيرها كل مراحل عملية اتخاذ القرارات.

ز- سجلت العبارة "07" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5614"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.2551"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى تحديد البديل المناسب لإتخاذ القرار و المفاضلة بين البدائل المتاحة هي من بين الخطوات الأساسية لاتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، ولدى العمال القدرة على القيام بذلك لأن النشاطات التي يزاولونها و المهام الموكلة لكل عامل لا تفوق قدراتهم، فكل عامل له القدرة في ذلك و حسب المستوى التنظيمي الذي يزاول مهامه فيه.

ح- سجلت العبارة "08" المرتبة "09" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.8%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,2105"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.1183"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى هو أنه في بعض الحالات في رأي بعض المستجوبين أنه لا تتوفر القدرة لمتخذ القرار على إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات و تصحيحها وذلك قد يكون من أسبابه الارتجالية في اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات بشكل عفوي وبالتالي قد لا يمكن تصحيحها إذا كانت هذه القرارات مرتبطة بنشاطات ذات الزمن القصير ومثال ذلك المسوحات الترويجية الخاصة بفترة قصيرة مثل الأعياد و المناسبات و الأخطاء فيها لا يمكن تداركها نظراً لضيق الوقت.

ط- سجلت العبارة "09" المرتبة "06" واحتلت فيه أعلى نسبة "35.1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5438"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1.2978"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها هي من أولويات إدارة شركة فولكس فاجن الجزائر وهذا من شأنه التأكد من مصداقية الأهداف المرجوة و الأهداف المحققة وبالتالي تصحيح التباينات و الاختلاف بين ما خطط له وما هو في الواقع التطبيقي.

2- المحور الفرعي الثاني: تحليل اتجاهات محور سياسة المنتج.

الجدول رقم (22-6): تحليل اتجاهات محور سياسة المنتج.

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	موافق	0,8399	3,578947368	1	7	14	28	7	العبارة رقم 01
				1,8	12,3	24,6	49,1	12,3	
2	موافق	1,166	3,456140351	3	7	18	19	10	العبارة رقم 02
				5,3	12,3	31,6	33,3	17,5	
3	موافق	0,9956	3,438596491	2	9	15	24	7	العبارة رقم 03
				3,5	15,8	26,3	42,1	12,3	
5	محايد	0,9011	3,263157895	3	12	14	23	5	العبارة رقم 04
				5,3	21,1	24,6	40,4	8,8	
4	محايد	0,9278	3,385964912	3	9	17	19	9	العبارة رقم 05
				5,3	15,8	29,8	33,3	15,8	

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "49,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1,8%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,5789"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,8399"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أن الإدارة التسويقية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر هي التي تقع على عاتقها تطوير منتجات المنظمة باعتبارها تعمل على تحديد حاجات و رغبات زبائنها ومن ثم تنتقل هذه الانشغالات إلى المؤسسة الأم و التي هي بدورها تعمل على دراسة عملية التطوير بما يتوافق و أذواق ورغبات المستهلك.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "33,3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1660"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى ذلك لأن عملية التعديل في منتجات المؤسسة له دور بالغ الأهمية في سياسة المنتج وذلك بمواجهة التغيرات المرتقبة في أذواق المستهلكين و الاستجابة لتطلعاتهم و يعتقد المستجوبون أن عملية التعديل قد تتعلق بالوظائف و التجهيزات أو الشكل و محدداته.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "42,1%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "3.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,4385"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9956"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى جمع أغلبية المستجوبين على أنه منظمة فولكس فاجن الجزائر من أولوياتها تحديد المنتجات الواجب حذفها و سحبها من السوق و ذلك إذا ما تم التأكد من أنها غير مجدية و لا تحقق الأهداف التسويقية التي وجدت من أجلها، و يتطلب ذلك دراسة الأسباب بشكل دقيق وتحديد التداعيات على باقي التشكيلة السلعية الأخرى جراء حذف أحد المنتجات.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "40,4%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,2631"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9011"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أنه في رأي المستجوبين أنه لا تعمل بشكل جيد على تحديد الزمن المناسب لدخول منتجاتها إلى السوق وذلك لإعلانهم أن المؤسسة الأم هي التي تحدد ذلك بناء على ما تراه مناسباً لسياستها التسويقية.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "33.3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.3%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,3859"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9278"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق" ويرجع السبب إلى أنه التشكيلة السلعية المناسبة للسوق وتحديدًا ليس بالأمر السهل ويتطلب ذلك العديد من الجهود والوقت وكذلك يتطلب دراسة السوق بكفاءة وفعالية و رأي بعض المستجوبين أنه لا تتوفر هذه الإمكانيات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر.

3- المحور الفرعي الثالث: تحليل اتجاهات محور سياسة التسعير.

الجدول رقم (23-6): تحليل اتجاهات محور سياسة التسعير

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة رقم 01	5	22	23	7	0	3,43859649	1,1333	موافق	3
	8,77	38,60	40,35	12,28	0,00				
العبارة رقم 02	13	12	21	7	4	3,40350877	0,9442	موافق	5
	22,81	21,05	36,84	12,28	7,02				
العبارة رقم 03	13	16	15	10	3	3,45614035	1,2766	موافق	1
	22,81	28,07	26,32	17,54	5,26				
العبارة رقم 04	11	15	18	12	1	3,40350877	1,098	موافق	2
	19,30	26,32	31,58	21,05	1,75				
العبارة رقم 05	6	14	14	14	9	2,89473684	0,961	محايد	4
	10,53	24,56	24,56	24,56	15,79				

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "40.35%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "0%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4385"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1333"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى المنتجات الجديدة في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، والطلب عليها يكون أكبر من المنتجات الحالية، وذلك لاعتبارات عديدة مثل رغبة الزبائن في اقتناء آخر الموديلات من السيارات الجديدة والتميزة بالتجهيزات والتقنيات الحديثة، وعلى هذا الأساس من أولويات المنظمة تحديد أسعار هذه المنتجات الجديدة بما يتوافق و خصائصها وعموما تكون أسعارها مرتفعة نسبياً

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "36,8%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.02%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4035"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9442"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى تحديد أسعار المنتجات الحالية هو من المهام المنوطة لإدارة التسويق في المنظمة خاصة عند ظهور المنتجات الجديدة، و التي بدورها تعمل على تسعير المنتجات الحالية و التي يقل الطلب عليها في بعض الحالات و التي من بينها ظهور المنتجات الجديدة أو في المناسبات كالأعياد والمناسبات... الخ

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "28.07%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "5.26%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2766"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن للخصومات السعرية و التخفيضات دور بالغ الأهمية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر باعتبارها أداة من الأدوات الفعالة في تنشيط مبيعاتها خاصة في المواسم و المناسبات الوطنية و الدينية وتعتبر الخصومات و التخفيضات من أهم الفرص التي تجذب زبائن المؤسسة و التي تعتبر أسعار منتجاتها مرتفعة نسبياً فمن خلال الخصومات و التخفيضات قد يقرر الزبائن اقتناء منتجات المنظمة بأسعار منخفضة ومناسبة لهم.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "31.58%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.75%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4035"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0980"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أنه للسعر أهمية بالغة الأهمية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و بالتالي فإن أساليب التسعير تعتبر من أولويات المؤسسة من خلال تحديد أسعار تتناسب وجودة منتجاتها التي تقدمها.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "24.56%" للخيارات "موافق، محايد، غير موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "موافق بشدة" ب "10.5%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "2,8947"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9610"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تعمل على تحديد الإستراتيجية المناسبة للسعر والذي يمكن العاملين على الإدارة التسويقية في المؤسسة على تحديد أهداف التسعير من خلال تحديد الأساليب الممكن اعتمادها من أجل تحقيق ذلك و على هذا الأساس يتعين تحديد الإستراتيجية المناسبة للسعر من أولويات المنظمة .

4- المحور الفرعي الرابع: تحليل اتجاهات محور سياسة الترويج.

الجدول رقم (24-6): تحليل اتجاهات محور سياسة الترويج

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
4	موافق	0,9639	3,43859649	1	7	21	22	6	العبارة رقم 01
				1,75	12,28	36,84	38,60	10,53	
2	موافق	1,0702	3,42105263	1	9	18	23	6	العبارة رقم 02
				1,75	15,79	31,58	40,35	10,53	
1	موافق	1,1514	3,45614035	5	9	15	11	17	العبارة رقم 03
				8,77	15,79	26,32	19,30	29,82	
3	محايد	1,0874	3,36842105	4	10	14	19	10	العبارة رقم 04
				7,02	17,54	24,56	33,33	17,54	
5	محايد	1,1065	3,10526316	8	11	14	15	9	العبارة رقم 05
				14,04	19,30	24,56	26,32	15,79	

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "38.6%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيارين "موافق بشدة"، غير موافق بشدة" ب "1.75%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4385"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,9639"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر العديد من الخيارات والبدائل من أجل تحديد وسيلة المزيج الترويجي المناسبة، و الذي من بين أهدافه زيادة عدد المبيعات ونقل الرسائل الاتصالية لجمهور زبائنها، فهي إذا تعمل على تحديد المزيج الترويجي المناسب لمنتجاتها من السيارات، أخذ بعين الاعتبار نوع السيارة و أسعارها وطبيعة الزبائن الموجهة لهم.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "40.35%" للخيار " موافق " في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.75%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4210"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0702"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن عملية تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان هي عملية ذات أهمية بالغة والتي تسعى المنظمة إلى تحديدها بشكل أفضل، وذلك بما يتوافق و أهداف المزيج الترويجي إلا أنه في بعض الأحيان ينجح اختيار و تحديد الوسيلة الإعلانية المناسبة في إجراء دراسات للوسيلة الإعلانية ومدى نجاعتها و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "01" واحتلت فيه أعلى نسبة "29.82%" للخيار "موافق بشدة" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "8.77%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1514"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أن من أولويات المنظمة إيجاد أفضل أساليب الدعاية لمنتجاتها وهذا من شأنه خلق صورة ذهنية جيدة لجمهور المستهلكين الحاليين و المرتقبين وبالتالي التأثير في قراراتها الشرائية المستقبلية و التي قد تتمثل في اقتناء سياراتها و هذا ما تم التماسه من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض الإطارات في شركة فولكس فاجن.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "04" واحتلت فيه أعلى نسبة "33.3%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "7.02%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.3684"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,0874"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تعتمد المؤسسة من أجل الإعلان غير أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تسعى دائما إلى الاعتماد على أنسب الوسائل من أجل الإعلان عن منتجاتها من السيارات فالواقع التطبيقي يبين أنه طبيعة المنتج هي من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الوسيلة الإعلانية وكذلك الأهداف من الإعلان و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أنه العديد من عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر يجمعون على أن منتجات المؤسسة من السيارات هي منتجات تبيع نفسها من خلال سمعتها فمثلا سيارة AUDI لا تحتاج إلى الإعلان في رأيهم.

ه- سجلت العبارة "05" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "26.32%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "14.04%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,1052"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1065"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" ويرجع السبب إلى أن الميزانية المخصصة للمزيج الترويجي تعطيها أهمية كبيرة مؤسسة فولكس فاجن الجزائر وذلك لأنه حجم الأموال المخصصة للترويج يمكن المؤسسة من تحديد عناصر المزيج الترويجي المناسب، فكلما كانت الميزانية أكبر زاد الاعتماد في الإعلان على التلفزيون و الراديو و اعتماد تنشيط المبيعات و ما إلى ذلك.

5- المحور الفرعي الخامس: تحليل اتجاهات محور سياسة التوزيع.

الجدول رقم (25-6): تحليل اتجاهات محور سياسة التوزيع

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
4	موافق	1,1826	3,45614035	3	3	21	25	5	العبارة رقم 01
				5,26	5,26	36,84	43,86	8,77	
3	موافق	1,1514	3,42105263	1	11	18	17	10	العبارة رقم 02
				1,75	19,30	31,58	29,82	17,54	
1	موافق	1,1612	3,42105263	5	9	12	19	12	العبارة رقم 03
				8,77	15,79	21,05	33,33	21,05	
5	محايد	1,2096	3,21052632	5	8	20	18	6	العبارة رقم 04
				8,77	14,04	35,09	31,58	10,53	
2	موافق	0,8682	3,43859649		14	13	21	9	العبارة رقم 05
				0,00	24,56	22,81	36,84	15,79	

المصدر : اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 23.0

أ- سجلت العبارة "01" المرتبة "01" و احتلت فيه أعلى نسبة "43.86%" للخيار موافق في حين سجلت أدنى نسبة للخيارين غير "موافق بشدة، غير موافق" ب "5.26%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4561"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1826"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تعتمد أساساً في توزيعها على الوكلاء الحصريين فقط وذلك بناء على توصيات الشركة الأم و رغبة منها في الرقابة و

السيطرة على المنفذ التوزيعي، ووفقا لما سبق ذكره يمكن القول أن المنظمة تولي اهتماما كبيرا لاختيار سياسة التوزيع المناسبة لمنتجاتها.

ب- سجلت العبارة "02" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "31.58%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "1.75%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4210"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1514"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن مفهوم التوزيع المباشر يبنى على أساس تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلكين من دون الوسطاء و من بين أساليب التوزيع المباشر البيع من خلال فروع المنتج و الواقع التطبيقي يبين أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تعتمد هذا الأسلوب من خلال فروعها عبر مختلف وحدات البيع في الوطن و المكلفة ببيع منتجاتها.

ج- سجلت العبارة "03" المرتبة "03" واحتلت فيه أعلى نسبة "33.33%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "8.77%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4210"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,1612"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق" ويرجع السبب إلى أن عملية تعديل المنفذ التوزيعي هو من أولويات المنظمة حين ظهور الحاجة إلى ذلك غير أنه بدراستنا منذ بداية مزاولة مؤسسة فولكس فاجن الجزائر لنشاطها بالجزائر هي تعتمد على مسلك وحيد هو التوزيع من خلال ممثليها و الذي من شأنه تحقيق العديد من المزايا و التي من بينها عرض منتجات المؤسسة فقط دون غيرها.

د- سجلت العبارة "04" المرتبة "05" واحتلت فيه أعلى نسبة "35.09%" للخيار "محايد" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "8.77%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3,2105"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "1,2096"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد" و يرجع السبب إلى أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تهتم بأساليب التوزيع غير المباشر و التي من خلالها يتم تدفع السلع من المنتجين إلى المستهلكين من خلال وجود وسطاء في السلك التوزيعي هذا وقد يعتبر التوزيع غير المباشر من البدائل التي يمكن الاعتماد عليها في التوزيع لما له من مزايا و فوائد على غرار التوزيع المباشر.

هـ- سجلت العبارة "05" المرتبة "02" واحتلت فيه أعلى نسبة "36.84%" للخيار "موافق" في حين سجلت أدنى نسبة للخيار "غير موافق بشدة" ب "00%"، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند "3.4385"، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري "0,8682"، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة " موافق " ويرجع السبب إلى أن مؤسسة فولكس فاجن الجزائر تولي اهتماما كبيرا لعملية تحديد الإستراتيجية المناسبة لمنتجاتها وذلك له أثر كبير في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة و يجمع عديد الإطارات في المؤسسة أن إستراتيجية التوزيع من خلال الوكيل الوحيد أو الحصري هي أنسب إستراتيجية توزيعية لمنتجاتها من السيارات و في المقابل تعمل على أن لا يعرض و كلاهما منتجات أخرى للمنافسين لها في السوق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

أولاً: العلاقة الارتباطية بين المحور (3) و المحاور (1) و(2)

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين (axe₁، axe₂ ، axe₃) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % للإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الفرضيتين الاحتماليتين لكل علامة كالتالي:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد علاقة ارتباطية بين } (axe_1) \text{ و } (axe_3) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \\ H_1: \text{توجد علاقة ارتباطية بين } (axe_1) \text{ و } (axe_3) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \end{array} \right\} \text{ بالنسبة لـ } axe_1$$

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد علاقة ارتباطية بين } (axe_2) \text{ و } (axe_3) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \\ H_1: \text{توجد علاقة ارتباطية بين } (axe_2) \text{ و } (axe_3) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \end{array} \right\} \text{ بالنسبة لـ } axe_2$$

و بالاعتماد على اختبار بيرسون Pearson Test تتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(26-6): اختبار بيرسون للإرتباط بين (axe₃) و كل من و (axe₂) و (axe₁)

Correlations

		axe1	axe2	Axe3
axe1	Pearson Correlation	1	,645**	,615**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	57	57	57
axe2	Pearson Correlation	,645**	1	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	57	57	57
Axe3	Pearson Correlation	,615**	,723**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	57	57	57

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0.05 > (\text{Sig}_{r(1.3)}=0.000) \\ 0.05 > (\text{Sig}_{r(2.3)}=0.00) \end{array} \right.$$

وقد سجلت معاملات الارتباط إشارة موجبة، أي هناك علاقة بين (axe₃) و كل من (axe₁)، و (axe₂)، وهي قوية حيث

$$\left\{ \begin{array}{l} r_{(1.3)}=0.615 > 0.6 \\ r_{(2.3)}=0.723 > 0.6 \end{array} \right.$$

وعليه يمكن قبول الفرضية محل الدراسة التي تفرعت إلى قبول كل من:

$$\left. \begin{array}{l} \text{بالنسبة ل } axe_1 : H_1: \text{ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند } 95\% \text{ بين } (axe_1) \text{ و } (axe_3) \\ \text{بالنسبة ل } axe_2 : H_1: \text{ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند } 95\% \text{ بين } (axe_2) \text{ و } (axe_3) \end{array} \right\}$$

أ- الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة الارتباطية بين axe_3 ومركبات المحور axe_1 (axe_{11} , axe_{12} , axe_{13})

و للإجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالات التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{11}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \\ H_1: \text{ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{11}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \end{array} \right\} \text{ بالنسبة ل } axe_{11}$$

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{12}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \\ H_1: \text{ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{12}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \end{array} \right\} \text{ بالنسبة ل } axe_{12}$$

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{13}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \\ H_1: \text{ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين } (axe_3) \text{ و } (axe_{13}) \text{ عند مستوى الثقة } 95\% \end{array} \right\} \text{ بالنسبة ل } axe_{13}$$

و بالاعتماد على اختبار بيرسون بالارتباط تبين النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27-6): اختبار العلاقات الارتباطية بين (axe_3) و مركبات (axe_1)

		$Axe3$	$Axe31$	$Axe32$	$Axe33$	$Axe34$	$Axe35$
axe_{11}	Pearson Correlation	,387**	,527**	,422**	,441**	,278*	,221
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,001	,036	,099
axe_{12}	Pearson Correlation	,625**	,689**	,613**	,530**	,444**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,001
axe_{13}	Pearson Correlation	,274*	,227	,175	,137	,235	,262*
	Sig. (2-tailed)	,039	,090	,194	,309	,078	,049
axe_1	Pearson Correlation	,615**	,670**	,559**	,505**	,465**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقات ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و مركبات (axe_1) : حيث سجلت قيم ارتباط دلالة تتضح كما يلي:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0.05 > (Sig_{r(11.3)}=0.003) \\ 0.05 > (Sig_{r(12.3)}=0.000) \\ 0.05 > (Sig_{r(13.3)}=0.030) \end{array} \right.$$

وقد سجلت معاملات الارتباط علاقة طردية ضعيفة إلا تلك التي سجلتها ($r_{(12,3)}=0.625$)، وقد كانت كل الارتباطات بين (axe_{12}) ومركبات (axe_3): دالة إحصائياً ، بينما سجلت معاملات الارتباط الأخرى:

$$\begin{cases} r_{(11,3)}=0.387 \\ r_{(13,3)}=0.274 \end{cases}$$

وهي ضعيفة، ويرجع السبب إلى ضعف العلاقة الارتباطية بين كل من axe_{11} و axe_{12} و axe_3 . وعلى العموم يمكن الجزم بصحة الفرضيات البديلة أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من (axe_3) و مركبات (axe_1).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة الارتباطية بين axe_3 و مركبات المحور axe_2 (axe_{21} ، axe_{22} ، axe_{23})

و للإجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالات التالية:

بالنسبة لـ axe_{21} } H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{21}) عند مستوى الثقة 95%
 H_1 : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{21}) عند مستوى الثقة 95%

بالنسبة لـ axe_{22} } H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{22}) عند مستوى الثقة 95%
 H_1 : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{22}) عند مستوى الثقة 95%

بالنسبة لـ axe_{23} } H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{23}) عند مستوى الثقة 95%
 H_1 : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين (axe_3) و (axe_{23}) عند مستوى الثقة 95%

الجدول رقم (28-6): اختبار العلاقات الارتباطية بين (axe_3) و مركبات (axe_2)

		$Axe3$	$Axe31$	$Axe32$	$Axe33$	$Axe34$	$Axe35$
axe_{21}	Pearson Correlation	,634**	,673**	,602**	,501**	,474**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
axe_{22}	Pearson Correlation	,637**	,701**	,621**	,556**	,476**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
axe_{23}	Pearson Correlation	,708**	,765**	,663**	,596**	,506**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
axe_2	Pearson Correlation	,723**	,783**	,690**	,606**	,532**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أن كل العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً سجلت دلالة إحصائية حيث أن:

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{r(21.4)}=0.00) < 0.05 \\ (\text{Sig}_{r(22.4)}=0.00) < 0.05 \\ (\text{Sig}_{r(23.4)}=0.00) < 0.05 \end{array} \right.$$

وكل العلاقات الارتباطية كانت طردية وقوية، حيث:

$$\left\{ \begin{array}{l} (r_{(21.4)}=0.634) > 0.6 \\ (r_{(22.4)}=0.637) > 0.6 \\ (r_{(23.4)}=0.708) > 0.6 \end{array} \right.$$

وعليه يمكن القبول بصحة الفرضيات البديلة أي توجد علاقات ارتباطية دالة احصائيا بين (axe₃) و مركبات (axe₂): (axe₂₃، axe₂₂، axe₂₁).

2- الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل (axe₁) و (axe₂) على (axe₃) عند مستوى الثقة 95%

ولدراسة الفرضية محل الدراسة تطرح الاحتمالين التاليين:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد علاقة أثر ل (axe}_1\text{) و (axe}_2\text{) على (axe}_3\text{) عند مستوى الثقة 95\%.} \\ H_1: \text{توجد علاقة أثر ل (axe}_1\text{) و (axe}_2\text{) على (axe}_3\text{) عند مستوى الثقة 95\%.} \end{array} \right.$$

و للإجابة على الفرضية محل الدراسة نعمل إلى اختبار الانحدار المتقدم و باستعمال برنامج Spss 23.0 نتحصل على المخرجات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29-6): انحدار (axe₁) و (axe₂) على (axe₃).

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,768	,293		2,622	,011
	axe1	,326	,162	,292	2,010	,049
	axe3	,433	,142	,443	3,051	,004
		R	R Square	Durbin-Watson		
		,686 ^a	,470	1,832		

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه و الشامل لمعادلة الانحدار المتعدد، أن معامل التحديد بلغ $R^2=0.470$ و $(\text{Sig}_F=0.00)$

أي أن النموذج المتحصل عليه يعرف صلاحية كلية: بمعنى أن للمتغيرات المفسرة أثر في تفسير (axe3) بـ (47%) و (53%) ترجع للمتغيرات العشوائية: وقد بلغت قيمة ستودنت للمعاملات دلالة معنوية حيث

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{t1}=0.011) < 0.05 \\ (\text{Sig}_{t2}=0.009) < 0.04 \\ (\text{Sig}_{t3}=0.004) < 0.059 \end{array} \right.$$

وعليه فإنه كلما زادت axe1 بوحدة فإن axe3 تستجيب بالزيادة بقيمة 0.326 ، ومن جانب آخر كلما زادت axe2 بوحدة واحدة فإن axe3 تستجيب بالزيادة بما يقابل 0.433، وتوضح نتائج تحليل التباين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (30-6): تحليلًا لتباين لنموذج انحدار (axe1) و (axe2) على (axe3)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,447	2	4,724	23,942	,000 ^b
	Residual	10,654	54	,197		
	Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه و المبين لتحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد، أن (Rss=9.447) أقل من (Ess=10.65) بينما بلغ متوسط المربعات (Vrss=4.72) وهي أكبر من (Vrss=0.197) وهو ما يوحي إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة و البواقي، وعليه نقبل بصحة الفرضية (H1) : أي يوجد أثر لـ (axe1) و (axe2) على (axe3) عند مستوى الثقة 95%

أ: الفرضية الفرعية الأولى: دراسة علاقة الأثر لمركبات (axe1) على (axe3).

– الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركبات (axe1) على (axe3) عند مستوى الثقة 95%.

ولدراسة وتحليل الفرضية نطرح الاحتمالين التاليين:

H₀: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لمركبات (axe1) على (axe3) عند مستوى الثقة 95%

H₁: يوجد أثر و دلالة إحصائية لمركبات (axe1) على (axe3) عند مستوى الثقة 95%

لدراسة وتحليل الفرضية نعمل على اختبار الانحدار المتعدد الذي تتضح معالمه من خلال مخرجات Spss 23.0 كما يلي:

الجدول رقم(31-6):انحدار مركبات (axe₃) على (axe₁)

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.					
		B	Std. Error	Beta							
1	(Constant)	1,036	,308		3,365	,001					
	axe11	,046	,128	,050	,364	,718					
	axe12	,471	,112	,573	4,189	,000					
	axe13	,133	,061	,232	2,191	,033					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>R</th> <th>R Square</th> <th>Durbin-Watson</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,664^a</td> <td>,441</td> <td>1,774</td> </tr> </tbody> </table>						R	R Square	Durbin-Watson	,664 ^a	,441	1,774
R	R Square	Durbin-Watson									
,664 ^a	,441	1,774									

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النموذج ككل يعرف صلاحية كلية حيث سجلت قيمة فيشر دلالة معنوية بـ (Sig F=0.000)، وقد بلغ معامل التحديد (R²=0.441) أي أن لمركبات (axe₁) أثر في تفسير (axe₃) بنسبة (44.1%)، أما عن الصلاحية الجزئية فهي الأخرى سجلت دلالة معنوية عند مستوى الثقة (95%) ما عدا تلك المسجلة بـ axe₁ حيث (Sig_{α1}=0.718) > 0.05) بينما تتلخص معنوية المتغيرات فيما يلي:

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{\alpha 0}=0.001) < 0.05 \\ (\text{Sig}_{\alpha 1}=0.000) < 0.05 \\ (\text{Sig}_{\alpha 2}=0.033) < 0.05 \end{array} \right.$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه أنه كلما زاد (axe₁₂) لوحدة واحدة فإن (axe₃) يزيد بـ (0.471)، و كلما زاد (axe₁₃) لوحدة واحدة فإن (axe₃) يزيد بـ (0.133). ويتضح تحليل تباين الانحداري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (32-6):تحليل تباين انحدار مركبات (axe₁) على (axe₃)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,866	3	2,955	13,940	,000 ^b
	Residual	11,236	53	,212		
	Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مجموع المربعات الانحدارية (R²=8.86) من مجموع المربعات الكلي البالغ: (20.10)، وقد سجلت نسبة الأثر للمتغير الجوهرية (44.17%) بينما بلغ تفسير المتغيرات العشوائية (56%) وإدراج درجات الحرية سجلت تأثير المتغيرات الحقيقية (axe₁₁، axe₁₂، axe₁₃): (V_{rss} = 2.95) وبلغت تأثير المتغيرات العشوائية (V_{ess}=0.212) ،

ومما سبق يمكن قبول الفرضية (H_1) التي مفادها أنه توجد علاقة أثر. ذو دلالة إحصائية لمركبات (axe_1) على (axe_3) عند مستوى الثقة 95% .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : دراسة علاقة الأثر لمركبات (axe_2) على (axe_3).

- الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمركبات (axe_2) على (axe_3) عند مستوى الثقة 95% .
ولدراسة وتحليل الفرضية نطرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لمركبات (axe_2) على (axe_3) عند مستوى الثقة 95%
 H_1 : يوجد أثر و دلالة إحصائية لمركبات (axe_2) على (axe_3) عند مستوى الثقة 95%

لدراسة وتحليل الفرضية نعمل على اختبار الانحدار المتعدد الذي تتضح معالمه من خلال مخرجات Spss 23.0 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (33-6): انحدار مركبات (axe_2) على (axe_3)

Coefficients ^a												
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.						
		B	Std. Error	Beta								
1	(Constant)	1,015	,236		4,300	,000						
	axe21	,212	,138	,219	1,537	,130						
	axe22	,100	,126	,129	,792	,432						
	axe23	,386	,151	,444	2,565	,013						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>R</th> <th>R Square</th> <th>Durbin-Watson</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,731^a</td> <td>,535</td> <td>1,974</td> </tr> </tbody> </table>							R	R Square	Durbin-Watson	,731 ^a	,535	1,974
R	R Square	Durbin-Watson										
,731 ^a	,535	1,974										

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النموذج ككل يعرف صلاحية كلية حيث سجلت قيمة فيشر دلالة معنوية بـ ($Sig_F=0.000$)، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2=0.535$) أي أن لمركبات (axe_2) أثر في تفسير (axe_3) بنسبة (53.5%)، أما عن الصلاحية الجزئية فهي الأخرى سجلت دلالة معنوية عند مستوى الثقة (95%) ما عدا تلك المسجلة لـ α_1 حيث ($Sig_{\alpha_1}=0.130$) > 0.05، ($Sig_{\alpha_2}=0.432$) > 0.05، بينما تتلخص معنوية لتغير فيما يلي:

($Sig_{23}=0.013$) < 0.05

يتبين من خلال المعادلة أعلاه أنه كلما زاد (axe_{23}) بوحدة واحدة فإن (axe_3) يزيد بـ (0.386)، ويتضح تحليل تباين الانحداري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34-6): تحليل تباين انحدار مركبات (axe_2) على (axe_3)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,756	3	3,585	20,332	,000 ^b
	Residual	9,346	53	,176		
	Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مجموع المربعات الانحدارية ($R_{ss}=10.75$) من مجموع المربعات الكلي البالغ: (20.10)، وقد سجلت نسبة الأثر للمتغير الجوهري (53.5%) بينما بلغ تفسير المتغيرات العشوائية (46.5%) وإدراج درجات الحرية سجلت تأثير المتغيرات الحقيقية ($axe_{11}, axe_{12}, axe_{13}$): ($V_{rss} = 3.58$) وبلغت تأثير المتغيرات العشوائية ($V_{ess}=0.176$)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية (H_1) التي مفادها أنه توجد علاقة أثر. ذو دلالة إحصائية لمركبات (axe_2) على (axe_3) عند مستوى الثقة 95% .

دراسة الفروقات لـ3- (axe_3) و مركباته تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (المستوى الدراسي، المنصب، الأقدمية)

أ/ دراسة طبيعة التوزيع: أن دراسة الفروقات يستدعي منهجياً دراسة طبيعة المتغير محل المقارنة، و باستعمال اختبار كولموغروف-سميرنوف يمكن استخلاص النتائج

ويتضح احتمالي الفرضية كالتالي:

$H_0: axe_3$ لا يتبع التوزيع الطبيعي	} بالنسبة لـ(axe_3)
$H_1: axe_3$ يتبع التوزيع الطبيعي	
$H_0: axe_{31}$ لا يتبع التوزيع الطبيعي	} بالنسبة لـ(axe_{31})
$H_1: axe_{31}$ يتبع التوزيع الطبيعي	
$H_0: axe_{32}$ لا يتبع التوزيع الطبيعي	} بالنسبة لـ(axe_{32})
$H_1: axe_{32}$ يتبع التوزيع الطبيعي	
$H_0: axe_{33}$ لا يتبع التوزيع الطبيعي	} بالنسبة لـ(axe_{33})
$H_1: axe_{33}$ يتبع التوزيع الطبيعي	
$H_0: axe_{34}$ لا يتبع التوزيع الطبيعي	} بالنسبة لـ(axe_{34})
$H_1: axe_{34}$ يتبع التوزيع الطبيعي	

$$\left. \begin{array}{l} H_0: (axe_{34}) \text{ لا يتبع التوزيع الطبيعي} \\ H_1: (axe_{35}) \text{ يتبع التوزيع الطبيعي} \end{array} \right\} \text{ بالنسبة لـ } (axe_{35})$$

الجدول رقم (35-6): اختبار طبيعة توزيع (axe₃) و مركباته

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		axe4	axe41	axe42	axe43	axe44	axe45
N		57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,6667	2,5228	2,7228	2,5754	2,7614	2,7228
	Std. Deviation	,59913	,61876	,62049	,71621	,82240	,78536
Most Extreme Differences	Absolute	,078	,107	,102	,176	,127	,081
	Positive	,078	,107	,102	,176	,108	,081
	Negative	-,054	-,059	-,055	-,087	-,127	-,073
Test Statistic		,078	,107	,102	,176	,127	,081
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,164 ^c	,200 ^{c,d}	,210 ^c	,423 ^c	,200 ^{c,d}

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات Spss 23.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ستودنت كلها سجلت دلالة معنوية حيث بلغت

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{t31}=0.164) \\ (\text{Sig}_{t32}=0.200) \\ (\text{Sig}_{t33}=0.210) \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{t34}=423) \\ (\text{Sig}_{t35}=0.200) \end{array} \right.$$

وبما أن (Sig_{3i}>0.05) فإن كل المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

ب- الفرضية الفرعية 1: دراسة الفروقات للمحور (axe₃) و مركباته تبعا للمستوى الدراسي لدراسة الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالين التاليين:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لـ } (axe_3) \text{ تبعا للمستوى الدراسي.} \\ H_1: \text{توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لـ } (axe_3) \text{ تبعا للمستوى الدراسي.} \end{array} \right\}$$

وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي: Anova و لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار تحليل التباين

الجدول رقم(36-6): تحليل تباين مجموعات (axe₃) و مركباته تبعاً للمستوى الدراسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Axe31</i> Between Groups	1,148	2	,574	1,527	,226
Within Groups	20,292	54	,376		
Total	21,440	56			
<i>Axe32</i> Between Groups	,155	2	,078	,196	,823
Within Groups	21,405	54	,396		
Total	21,560	56			
<i>Axe33</i> Between Groups	,964	2	,482	,938	,398
Within Groups	27,761	54	,514		
Total	28,726	56			
<i>Axe34</i> Between Groups	1,310	2	,655	,967	,387
Within Groups	36,565	54	,677		
Total	37,875	56			
<i>Axe35</i> Between Groups	,010	2	,005	,008	,992
Within Groups	34,531	54	,639		
Total	34,540	56			
<i>Axe3</i> Between Groups	,161	2	,080	,217	,805
Within Groups	19,941	54	,369		
Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم فيشر لم تسجل دلالة معنوية حيث:

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{F31}=0.226) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F32}=0.823) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F33}=0.398) > 0.05 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{F34}=0.387) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F35}=0.992) > 0.05 \end{array} \right.$$

ومن جانب آخر فإن متوسطات المربعات بداخل المجموعات $R_{SS_i} < E_{SS_i}$ وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعاً للمستوى الدراسي، عليه يمكن قبول الفرضيات H_{i0} .

ج- الفرضية الفرعية 2: دراسة الفروقات للمحور (axe_3) و مركباته تبعاً للمنصب الوظيفي

لدراسة الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ل (axe_3) تبعاً للمنصب الوظيفي.
 H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ل (axe_3) تبعاً للمنصب الوظيفي

ولدراسة الفرض محل الدراسة نعمد إلى اختبار تحليل التباين (Anova) وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

لجدول رقم (37-6): تحليل تباين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعاً للمنصب الوظيفي

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
<i>Axe31</i> Between Groups	,784	3	,261	,670	,574
Within Groups	20,657	53	,390		
Total	21,440	56			
<i>Axe32</i> Between Groups	1,910	3	,637	1,717	,175
Within Groups	19,651	53	,371		
Total	21,560	56			
<i>Axe33</i> Between Groups	1,648	3	,549	1,075	,367
Within Groups	27,077	53	,511		
Total	28,726	56			
<i>Axe34</i> Between Groups	3,219	3	1,073	1,641	,191
Within Groups	34,656	53	,654		
Total	37,875	56			
<i>Axe35</i> Between Groups	4,303	3	1,434	2,514	,068
Within Groups	30,237	53	,571		
Total	34,540	56			
<i>Axe3</i> Between Groups	2,042	3	,681	1,998	,126
Within Groups	18,060	53	,341		
Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم فيشر لم تسجل دلالة معنوية حيث:

$(Sig_{F31}=0.574) > 0.05$
 $(Sig_{F32}=0.175) > 0.05$
 $(Sig_{F33}=0.367) > 0.05$

$(Sig_{F34}=0.191) > 0.05$
 $(Sig_{F35}=0.068) > 0.05$
 $(Sig_{F3}=0.126) > 0.05$

ومن جانب آخر فإن متوسطات المربعات بداخل المجموعات $Rss_i < Ess_i$ ، وكذلك $vess > vrss$ وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعاً للمستوى الوظيفي، أي يمكن قبول الفرضيات H_{i0} .

د- الفرضية الفرعية 3: دراسة الفروقات للمحور (axe_3) و مركباته تبعاً للأقدمية

لدراسة الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ل (axe_3) تبعاً للأقدمية.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ل (axe_3) تبعاً للأقدمية

ولدراسة الفرض محل الدراسة نعمد إلى اختبار تحليل التباين (Anova) وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(38-6):تحليل تباين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعاً للأقدمية

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Axe31	Between Groups	2,347	3	,782	2,172	,102
	Within Groups	19,093	53	,360		
	Total	21,440	56			
Axe32	Between Groups	2,123	3	,708	1,930	,136
	Within Groups	19,437	53	,367		
	Total	21,560	56			
Axe33	Between Groups	2,258	3	,753	1,507	,223
	Within Groups	26,468	53	,499		
	Total	28,726	56			
Axe34	Between Groups	1,760	3	,587	,861	,467
	Within Groups	36,115	53	,681		
	Total	37,875	56			
Axe35	Between Groups	3,928	3	1,309	2,267	,091
	Within Groups	30,612	53	,578		
	Total	34,540	56			
axe4	Between Groups	1,940	3	,647	1,887	,143
	Within Groups	18,162	53	,343		
	Total	20,102	56			

المصدر: اعداد الباحث بناءً على مخرجات Spss 23.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم فيشر لم تسجل دلالة معنوية حيث:

$$\left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{F31}=0.102) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F32}=0.136) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F33}=0.223) > 0.05 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} (\text{Sig}_{F34}=0.467) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F35}=0.091) > 0.05 \\ (\text{Sig}_{F3}=0.143) > 0.05 \end{array} \right.$$

ومن جانب آخر فإن متوسطات المربعات بداخل المجموعات $R_{ss_i} < E_{ss_i}$ ، وكذلك $v_{rss} > v_{ess}$ وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعات (axe_3) و مركباته تبعا للأقدمية، أي يمكن قبول الفرضيات H_{i0} .

خلاصة

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة فولكس فاجن الجزائر ولقد قمنا بتطوير الإستبيان و صياغة الأسئلة و من ثم توزيعها على عينة الدراسة تكونت من 70 عاملا و موظفا تم إسترجاع 57 إستبيانا منها، و بعد فحص ما تم إسترجاعه من الإستبيانات تبين أنها صالحة للتحليل الإحصائي ككل و أن نسبة الإسترجاع للإستبيانات تعتبر مناسبة. ليتم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS 23.0 و تحليل نتائج الإستبيان بغية إختبار صحة فرضيات الدراسة من عدم ذلك. و لقد إستخدمنا في تحليل بيانات الدراسة الميدانية مجموعة من الأدوات الإحصائية و التي تمثلت في المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المؤوية، الإنحراف المعياري بالإضافة إلى معامل الارتباط ألفا كرونباخ. و تم تأطير هذه الدراسة بشكل مكثف من ضبطها من خلال عدة جوانب إنطلاقا من المنهج المعتمد و كذا حدود الدراسة وصولا الى صدق أداة الدراسة و ثباتها، و توصلنا إلى أن هذه الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات قدرت ب: 97.7%، بالإضافة إلى درجة صدق قدرت ب: 92.5%.

كما إشتملت الصيغة النهائية للإستبيان على ثلاثة محاور، خصصنا المحور الأول للبيانات و المعلومات، و التي لا شك أنها تعتبر المادة الأولية لعملية إتخاذ القرارات في المنظمة بشكل عام و تلك الخاصة بالوظائف التسويقية على وجه الخصوص، و تضمن هذا المحور ثلاثة محاور فرعية تمثلت في مصادر جمع المعلومات و طرق جمعها بالإضافة إلى العقبات التي تواجه متخذو القرارات من أجل الحصول عليها. أما بالنسبة للمحور الثاني فتمثلت في نظم المعلومات و هو بدوره تكون من ثلاثة محاور فرعية إرتبطت بمدى فعالية نظم المعلومات و أهميتها في عملية إتخاذ القرارات بالإضافة إلى واقع إستخداماتها، أما المحور الأخير و الذي يمس لب الموضوع فنتطرقنا من خلاله إلى القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي و تم من خلاله تناولنا خمسة محاور فرعية تمثلت في تشخيص عملية إتخاذ القرارات و عناصر المزيج التسويقي.

و لقد إتضح أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية لنظام المعلومات التسويقي، كما تبين أن هذا الأخير يلعب دورا جوهريا في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي و الذي لا شك أنه يعتبر الدعامة الأساسية لمؤسسة فولكس فاجن الجزائر في تحسين أدائها التسويقي و الحفاظ على مكانتها السوقية في ظل ما تشهده سوق السيارات الجزائرية من منافسة محتدمة. فنظام المعلومات التسويقي يمثل الركيزة الأساسية لتوفير البيانات و المعلومات الضرورية التي تتميز بالجودة و السرعة و الدقة المناسبة لإتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام و تلك المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص. و لقد قمنا بإيجاز و تلخيص أهم النتائج التي أفاض عنها بحثنا هذا من كلا الجانبين النظري و التطبيقي في الخاتمة العامة.

الخاتمة العامة

من المؤكد أن الزمن الذي نعيش فيه هو زمن يتميز بالسرعة و التغيير الفائق و الحجم الكبير من البيانات و المعلومات، فما شهدته المجتمعات من تطورات و بحوث و ابتكارات يمكن إنجازها و إختصارها في زمن مختزل و قليل من العصر الذي نعيشه، و السبب في ذلك هو أن البيانات و المعلومات أصبحت تتطور و يزداد حجمها في زمن وجيز تاركناً المجال للمجتمعات و المؤسسات و الأفراد لإستغلالها و مجيرة إياهم على مسيرتها، و إلا فلا يمكنها اللحاق بركب التطور المتسارع الذي لن ينتظرها أبداً حتى تلحق به، و المتداول أنه البيانات في شكلها الخام أو المعلومات كمخرجات لعملية تشغيل البيانات في الوقت الراهن تعتبر مورداً من الموارد الأساسية لأمن الدول من جهة و ازدهارها من جهة أخرى.

كما أن التطور في الفكر الإداري كان له الأثر الكبير في تغيير الحياة الاقتصادية للمجتمعات و تطورها و كنتيجة لذلك يعمل النشاط الإداري الحديث على ضرورة إيجاد الحلول للعديد من المشاكل المرتبطة بالإدارة عموماً و التسويقية على وجه الخصوص، ومن ثم فإن الحاجة الملحة لإيجاد الحلول لهذه المشاكل تستلزم الأخذ بشكل جدي طبيعتها المتغيرة و مراعاة أهدافها التي تتمثل أساساً في تحقيق مكانة مرموقة للمنظمة، إستجابة لما تتطلبه التنمية و التمكن من تحقيق مواكبة الركب الإقتصادي، غير أنه ما يجعل تحقيق هذه الأهداف أمراً صعب هو النقص في الموارد و شح الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، و لا شك أن أبرز هذه الموارد التي تشتكي أغلبية المنظمات من نقصها هو البيانات و المعلومات، و التي يمكن إعتبارها الحجر الأساس لعملية اتخاذ القرارات و التي من شأنها حل المشاكل الخاصة بالمزيج التسويقي التي تتخبط فيها المنظمات، لكن تحقيق هذه الأهداف لا يعتبر أمراً سهلاً في ظل ظروف المنظمة الداخلية و التفاعل مع محيطها الخارجي الذي لا يمكن توقع تغيراته. و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الإدارة التسويقية للمنظمة لا تنشط في حيز فارغ بل الواقع العملي يظهر أنه يوجد الكثير من المتغيرات و العناصر البيئية التي لها أثر كبير في القرارات التي تتخذ في المنظمة و التي ترتبط بصياغة الخطط و وضع السياسات و البرامج التسويقية و تطبيقها. هذه المتغيرات البيئية يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق ما تسعى إليه إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، وقد تكون سبباً في فشلها إذا ما تم سوء تقدير أثرها و تجاهلها. ومن أجل الإدارة الجيدة لمختلف الوظائف التسويقية في المنظمة فهي بحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة و رشيدة بشأن تلك المتغيرات و العوامل و في هذا السياق تعتبر المعلومات من دون شك مورداً هاماً له دور محوري يلعبه، فالحاجة إلى البيانات و المعلومات هي ضرورة قصوى خصوصاً و أن المنظمات تعيش في ما يسطح عليه بثورة المعلومات كما يعتبر كبر و زيادة حجم المنظمات من العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى مورد المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام و تلك المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي بشكل خاص، كل ذلك أدى إلى الحاجة الملحة لوجود نظم معلومات ذات فعالية في المنظمة.

و يقوم نظام المعلومات التسويقية كنظام متناسق بدور بالغ الأهمية في الإدارة التسويقية وذلك من خلال المساعدة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية عموماً و المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي خصوصاً. وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بالبيانات و المعلومات ذات الدقة الكبيرة و التي تفيد في ممارسة و إنجاز النشاطات المتعلقة بالإنتاج و الترويج، التسعير و التوزيع، كل ذلك من شأنه تقليل نسبة الوقوع في دائرة الخطأ لاتخاذ مثل هكذا قرارات، ويعمل نظام المعلومات التسويقية على توجيه مختلف الموارد الأخرى و النشاطات وفقاً لحاجات و رغبات الزبائن مما يتطلب التعرف من قريب عليها من خلال جمع المعلومات و البيانات التي تسهل فهم و استيعاب التغيرات في السوق و اتخاذ القرارات المناسبة. و مع تبني المنظمات الرائدة لمفهوم التسويق الحديث و الذي يعتمد

على التوجه بالزيون فإن المنظمات تعتبر نظام المعلومات التسويقية على أنه اللبنة الأساسية للتوجه الرشيد و التكامل العقلاني لجميع النشاطات الخاصة بالمزيج التسويقي بما في ذلك من إنتاج وتوزيع وتسعير وترويج من أجل الاستجابة الصحيحة لتطلعات ورغبات العملاء و احتياجات أسواقها.

أولاً- نتائج البحث:

1- نتائج الدراسة:

أ- تعتبر عملية صنع القرارات المحور الأساسي للنشاطات وذلك لكونها تمثل نقطة البداية لكل النشاطات الأخرى و البرامج في المنظمة، بل يتعدى ذلك إلى بيئتها التي تحيط بها و تتأثر بها و تؤثر فيها، وتمس عملية صنع القرار جميع المستويات في المنظمة بداية من المستوى الأعلى و المتمثل في الإدارة العليا ثم بالإدارة الوسطى وصولاً إلى المستوى الأدنى و المتمثل في الإدارة التنفيذية.

ب- إن اتخاذ القرارات الإدارية عموماً و الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص هي من العمليات الإدارية الصعبة و المعقدة وذلك لما تستوجبه من توظيف لمختلف الموارد المادية و البشرية، والتي من خلالها يمكننا قياس مدى نجاعة متخذ القرارات وكفاءته في تحمل مسؤوليته، ويمكن القول أنه كلما زاد كبر المنظمة و تعددت أهدافها كلما جعل ذلك من عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة و تعقيداً.

ج- تتضمن عملية اتخاذ القرارات الاختيار و المفاضلة بين بديلين فأكثر و لا تتخذ القرارات بشكل عفوي، بينما هناك عدة مراحل يجب إتمامها من قبل متخذ القرارات، فالخطوة الأولى هي تحديد المشكل وتحليله، ومن ثم تحديد البدائل المتاحة لحل المشكل و تقييمها لكي يتم اختبار أنسبها في الأخير، و تعتبر القرارات المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي من أكثر القرارات تعقيداً و يرجع ذلك للعدد الكبير من المتغيرات التي تؤثر فيها.

د- إن أهم مورد من موارد المنظمات هي البيانات و التي تعتبر المادة الأولية و الخام التي يتم استخلاص المعلومات منها و ذلك من خلال تشغيلها و التي تساندا في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية.

هـ- تعتبر المعلومات المحور الرئيسي لمتخذ القرارات و التي تساعده على التقليل من حالة عدم التأكد التي تحيط به، و بالتالي تقرب القرار أقرب ما يكون إلى الرشادة و الصحة بما يتناسب و تحقيق المنظمة لأهدافها التي وجدت من أجلها وبالتالي نجاحها.

و- يعتبر نظام المعلومات ذو درجة بالغة من الأهمية في المنظمة و يظهر ذلك من خلال الأثر البارز له في تسهيل عملية جمع البيانات و معالجتها و استرجاع المعلومات منها، و بالتالي تيسير عملية اتخاذ القرار و التي لا يقوم لها قائمة من دون الارتكاز على المعلومات، و التي من دونها يفتقر متخذ القرار لضمان تحقيق الأهداف التي يتطلع لتحقيقها من خلاله.

ز- إن تحقيق المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها يعتمد على قدرتها في ضبط و تنظيم نشاطاتها و على مدى إدارتها للعمال و المستخدمين و التنسيق بينهم بالإضافة إلى الرقابة الفعالة لمختلف الأعمال التي يزاولونها، وذلك يستلزم توفير المعلومات بشكل

دقيق و في الزمن المناسب و التي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرارات، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود نظام المعلومات الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة.

ج- إن عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي تتطلب بيانات و معلومات ذات علاقة بهذه الأخيرة، كما يجب توفيرها في الزمن المناسب و بالحجم والدقة المناسبين، و يمكن القول أن المعلومات هي القاعدة التي يقام عليها إتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج أو السعر وكذلك الترويج و التوزيع، و لا يمكن توفرها إلا بوجود نظام معلومات تسويقي فعال.

ط- أصبح نظام المعلومات التسويقية ضرورة حتمية و حاجة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة و هو المنفذ الوحيد الذي يمكنها من مساندة البيئة التي تنشط فيها في عصر يتميز بالسرعة و التغيير الكبيرين، حيث تعتبر المعلومات التسويقية بالنسبة للمنظمات اليوم هي المورد الرئيسي لها.

ي- إن عملية إتخاذ القرارات التسويقية لا يجب أن تنحصر عند حدودها الضيقة و الخاصة بجمع البيانات و المعلومات عن الزبائن و سلوكهم و مستويات الطلب فحسب، بل يجب أن تتعدى ذلك لتشمل جمع البيانات و المعلومات من البيئة التسويقية للمنظمة و التي تؤثر في نوعية القرارات ذات الصلة بالمنتجات الجديدة و تقييمها و تطوير المنتجات الحالية و كذلك حذف أو سحب أحد منتجاتها من السوق إذا تطلب الأمر ذلك.

ك- إن لنظم المعلومات التسويقية دور بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات التي تخص تسعير منتجات المنظمة سواء كان ذلك مرتبط بالمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة، وذلك عن طريق جمع البيانات و المعلومات لاتخاذ تلك القرارات على أفضل حال.

ل- تساهم نظم المعلومات التسويقية بشكل محوري في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج الترويجي للمنظمة وذلك باعتبارها مورداً هاماً للبيانات و المعلومات والتي ترتكز عليها عملية تحديد الوسيلة الترويجية المناسبة، و كذلك تحديد الميزانية الترويجية التي تتناسب مع كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمة.

م- إن العائد الذي يحققه المنفذ التوزيعي و فعالية يعتبر من أهم العناصر التي تقوم عليها عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التوزيعي لمنتجات المنظمة، وهنا تظهر الحاجة إلى الاعتماد على نظم المعلومات التسويقية كدعم أساسية في توفير المعلومات بشكل دقيق و بالكم الملائم من أجل اتخاذ مثل هكذا قرارات.

2- نتائج القسم التطبيقي:

أ- توصلنا في القسم التطبيقي من دراستنا هذه إلى تحديد أهمية المصادر التي يعتمد عليها عمال و موظفو مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، وكانت القوانين و التطبيقات الداخلية للمنظمة ذات الأهمية الأولى و ذلك باعتبارها تحدد للعمال و الموظفين ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به، فهي إذ تعتبر قاعدة و مصدراً أساسياً للمعلومات و البيانات و التي على أساسها تتم مزاولتهم لكافة وظائفهم و نشاطاتهم.

ب- تعتبر التكنولوجيا المعلوماتية لتجميع المعلومات وفقاً للدراسة التطبيقية في المنظمة محل البحث أهم مصدر من مصادر المعلومات، و ذلك نظراً لما يتميز به هذا المصدر من خصائص و مميزات و التي نذكر منها السرعة في الحصول على المعلومات و الكم الكبير المتوفر منها بالإضافة إلى إمكانية التخزين و الاسترجاع للمعلومات مقارنة مع باقي المصادر الأخرى.

ج- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن هناك العديد من العقبات التي تواجه متخذ القرار في جمع المعلومات في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر، و اعتبرت قلة مهارة المتخصصين في معالجة و تحويل البيانات إلى معلومات عقبة يواجهها عمال المنظمة لاتخاذ القرارات، فقلة المهارة في استخلاص المعلومات من البيانات لها أثر مباشر على جودة المعلومات التي تعتبر الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات الصائبة والرشيده.

د- بالنسبة للموظفين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر اعتبرت عملية تحديد المشكلة و تشخيصها من أهم العوامل التي تمثل فعالية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات، فالقرارات الرشيده و الصحيحة لا تتحقق إلى من خلال التحديد و التشخيص الجيد و الصائب للمشكلة أو الظاهرة محل اتخاذ القرار.

هـ- اتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن أهمية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات تتمثل بالدرجة الأولى في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وجعلها تتم بشكل سريع، و ذلك من أجل الإستجابة الفورية للمشاكل أو الظروف التي تستوجب اتخاذ القرارات بشأنها.

و- كشفت الدراسة أن المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات و التي تتميز بالدقة المطلوبة و الموضوعية هي من أهم العوامل التي يعمل نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على تحقيقها، و ذلك لأن عنصراً الدقة والموضوعية ركيزتين أساسيتين في رأي العمال المستجوبين لاتخاذ القرارات الصحيحة.

ز- تبين من خلال الدراسات الميدانية أن قدرة الموظفين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على تحديد المشاكل التسويقية التي يواجهونها من خلال مزاولة وظائفهم المرتبطة بالنشاطات التسويقية هي من بين المحددات المحورية و السمات الأساسية التي يجب توفرها، فتحديد المشكلة بشكل جيد و صائب من شأنه المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة و العقلانية.

ح- توجد علاقة ارتباطية قوية و طردية بين المحور الثالث و المتمثل في القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي و المحورين الأول المتمثل في البيانات والمعلومات و المحور الثاني المتمثل في نظم المعلومات سجلت فيها العلاقة مع المحور الثاني أقوى علاقة دالة إحصائية بنسبة 72,3%.

ط- سجلت الاحتمالات الثنائية للإرتباطات بين مركبات المحور الأول المتمثل في البيانات والمعلومات و المحور الثالث و المتمثل في القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي علاقة دالة إحصائية سجل فيها المحور الفرعي الثاني علاقة طردية و قوية بنسبة 62.5%.

ي- سجلت مركبات المحور الثاني المتمثل في نظم المعلومات علاقة طردية مع المحور الثالث و المتمثل في القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي ودالة إحصائية بلغت فيها أقل نسبة ارتباط بـ 63.4%.

ك- يستجيب كل من المحور الأول المتمثل في البيانات والمعلومات و المحور الثاني المتمثل في نظم المعلومات طردياً مع المحور الثالث و المتمثل في القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي و سجلت أعلى نسبة تأثيراً فيها 43% للمحور الثاني.

ل- سجلت المركبات الفردية لمحور البيانات والمعلومات أثر إيجابي و معنوي للمركبة الجزئية الثانية و المتمثلة في مصادر جمع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 43.1%، و الثالثة و المتمثلة في طرق جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بنسبة 13.3%.

م- تبين أن المركبة الثالثة و المتمثلة في نظام المعلومات و أهميته في عملية اتخاذ القرار كان له الأثر الوحيد على القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي بنسبة تمثلت في 38.6%.

ن- لا تستجيب مجموعات المحور الثالث و المتعلق بالقرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الخاصة إلى فروقات ترجع أو تعزى إلى المستوى الدراسي.

س- لم يشكل المنصب الوظيفي عنصراً هاماً تستجيب له القرارات التسويقية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي.

ع- لم تسجل الأقدمية عنصراً فعالاً في إحداث فروقات ذات دلالة معنوية لاتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.

ثانياً - إختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال بحثنا هذا بشقيه النظري و التطبيقي إلى إثبات صحة بعض الفرضيات التي تم تبنيها و عدم صحة بعضها الآخر و نبين ذلك على النحو التالي:

أ- صحة الفرضية الأولى حيث يعمل نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر على تفعيل و رفع إمكانيات المنظمة في التعامل مع البيانات بشكل يمكنها من إستخلاص المعلومات منها. كما أنه يعمل على تحقيق الإتصال بشكل جيد و مناسب بين مختلف مراكز صنع القرار و تسهيل عملية تبادل المعلومات و البيانات فيما بينها، و هذا ما تم إلتماسه من خلال تحليل نتائج المحور الأول و الثالث من الإستبيان و التي توافقت مع الفرضية الأولى.

ب- صحة الفرضية الثانية و يتضح ذلك من خلال الدور الجوهري الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في عملية إتخاذ القرارات التسويقية بشكل عام و الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص. إن إتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي يتطلب جمع الكم المناسب من البيانات و المعلومات في الزمن و بالجودة المناسبين من البيئة التسويقية التي تعمل في ظلها

مؤسسة فولكس فاكس، و ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقي فعال يؤمن للمؤسسة ما تحتاجه من البيانات و المعلومات التي تمثل الدعامة الأساسية لعملية إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي، و تم إلتماس ذلك من خلال تحليل نتائج المحور الثاني و الثالث من الإستبيان و التي تطابقت نتائجها مع الفرضية الثانية.

ج- عدم صحة الفرضية الثالثة إذ تبين ذلك من خلال دراسة الفروقات للمحور الثالث تبعا للمتغيرات الديمغرافية في دراستنا و التي تمثلت في المستوى الدراسي و المنصب الوظيفي بالإضافة إلى الأقدمية، و توصلنا من خلال نتائج تحليل الإستبيان لعينة الدراسة أنه كل قيم فيشر لمختلف المتغيرات الديمغرافية لم تسجل دلالة معنوية، و على هذا الأساس يمكن القول بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المحور الثالث و مركباته تبعاً للمستوى الدراسي و المنصب الوظيفي و الاقدمية. و بالتالي يمكن القول أن هذا لا يتوافق مع الفرضية الثالثة.

ثالثا- الاقتراحات و التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج قمنا بصياغة و تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية و تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في أدائها و هي تتمثل في النقاط التالية:

أ- العمل على توعية العمال و الموظفين في مؤسسة فولكس فاجن الجزائر و المؤسسات الجزائرية على وجه العموم لأهمية نظام المعلومات و الدور الذي يلعبه في عملية إتخاذ القرارات.

ب- إن البيانات و المعلومات التي تقام عليها عملية إتخاذ القرارات بشكل عام و القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص لا يمكن أن تتوافق مع احتياجات متخذ القرارات إلا من خلال الاعتماد على نظام المعلومات التسويقي القائم على أسس علمية، كما يجب التعامل مع مخرجاته من قبل أصحاب الاختصاص في المنظمة بغية التوظيف الأمثل لها.

ج- العمل على تطوير نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الجزائرية عموما و مؤسسة فولكس فاجن الجزائر بشكل خاص، كما يجب أن تتجاوز عملية التطوير هذه و تتوافق مع التغيرات التي تطرأ في بيئة المنظمة التي تزاوّل مختلف نشاطاتها فيها.

د- يجب على المؤسسات الجزائرية الإهتمام بالبيانات و المعلومات كمورد هام من موارد المؤسسة حاله حال باقي الموارد الأخرى كالموارد البشرية و الموارد المالية، وذلك لأن البيانات و المعلومات تعتبر اللبنة الأساسية التي تقام عليها صناعة القرارات في المؤسسة خاصة في الوقت الراهن.

هـ- ضرورة اهتمام مؤسسة فولكس فاجن الجزائر بجميع مكونات نظام المعلومات التسويقية وذلك من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات التسويقية عموما و القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي على وجه الخصوص.

و- على شركة فولكس فاجن الجزائر العمل على تكثيف للجهود التي من شأنها التنسيق بين مختلف الإدارات و قسم التسويق، و التعاون فيما بينها و العمل على تبادل البيانات و المعلومات و ذلك بغية تعظيم المنفعة منها، و التي تؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ز- تبني فلسفة الاعتماد على الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات التسويقية كالاتماد على النظم الخبيرة و النظم المساعدة على اتخاذ القرارات بهدف الحصول على المعلومات بشكل دقيق و صحيح و ضمان تدفقها بشكل سليم، كل ذلك يتوافق مع متطلبات عملية اتخاذ القرارات التسويقية بالدقة و التوقيت المناسبين.

ثالثا- آفاق البحث:

تطرقنا في بحثنا هذا للدور المهم والبارز الذي تلعبه البيانات و المعلومات في حياة منظمات الأعمال التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم بدعم الإدارة التسويقية في عملية إتخاذ القرارات وفقاً لأسس ومعايير مختلفة و متنوعة تخص كل منظمة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و لقد تناولنا في بحثنا بعض الجوانب المهمة من الموضوع و لم نتناول بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع و الشاسع خاصة في ظل التطورات الذي يشهدها العالم في مجال المعلومات و التكنولوجيا المرتبطة بها، ندرج بعض العناوين التي قد تكون أساساً لبحوث مستقبلية تسدُّ ثغرات هذا البحث وتفتح الآفاق أمام بحوث أخرى منها:

أ- نظام المعلومات التسويقية و دوره في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة.

ب- الدور الذي يلعبه مورد المعلومات كأداة فعالة في تحقيق رضى العميل.

ج- تطبيقات الهواتف الذكية و دورها في جمع البيانات و المعلومات لإتخاذ القرارات التسويقية.

د- البيانات الضخمة و دورها في تفعيل عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع.

وأخيراً ونحن نرفع قلمنا نرجو من الله العلي القدير ، أن نكون قد وفّقنا في إختيار هذا الموضوع وجمع مادته العلمية ومعالجته.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب.

- 1- إبراهيم الفقي، أسرار التسويق الإستراتيجي، إبداع للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 2001
- 3- أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث للإدارة التسويقية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 4- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غانم، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة السادسة، 2009.
- 5- أحمد حسين على حسيني، تحليل وتصميم والنظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 6- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 7- أحمد عرفت ، سمية الشلبي، القرارات و الإستراتيجيات التسويقية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2002.
- 8- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، دار الولاة للنشر، الإسكندرية، 2016.
- 9- أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 10- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
- 11- أسعد طلعت عبد المجيد، التسويق الأساسية والتطبيق، الطابعة المتحدة للإعلانات، القاهرة، 1996.
- 12- إسماعيل السيد ، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2014.
- 13- إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مُجد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14- إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 15- إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- 16- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 17- أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.
- 18- إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 19- بدر الدين حسن الطاهر، تحليل وتصميم نظم المعلومات، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، الإصدار الأول، السودان، 2020.
- 20- البرزنجي حيدر شاكر، الموسوي محمود حسن، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتاب و الوثائق، مصر، 2014.
- 21- البرزنجي حيدر شاكر، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم لمعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري، تكنولوجيا، دار الكتب والوثائق، مصر، 2013.
- 22- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق أساليب التحليل والقياسو اختيار القروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2015.
- 24- ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- ثامر البكري، حاتم جاسم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 26- جاسم مجيد، الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 27- جلدة سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 28- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 29- حجاجة على خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

- 30- حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998.
- 31- خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 32- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 33- خليل مُجّد الشماع، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 34- خليل مُجّد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
- 35- دودين أحمد يوسف، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف و الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 36- رائف توفيق، ناجي معلا، أصول التسويق مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 37- زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونه، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 38- زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 39- زيد منير العبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 40- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 41- السامرائي إيمان فاضل، الزعي هيثم مُجّد، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 42- سرير عبد الله رابح، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 43- سعد غالب ياسين، بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1999.
- 44- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 45- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

- 46- سعيد مُجَّد المصري، التنظيم الإداري مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 47- سليم حسنية، نظم إدارة المعلومات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 48- سونيا البكري مُجَّد، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 49- سونيا البكري مُجَّد، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 50- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 51- شدوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2016.
- 52- صديق مُجَّد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003
- 53- صلاح الشفواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 54- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال المسلط الشريف، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثالثة، 2007.
- 55- طه طارق، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007
- 56- طه طارق، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 57- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007 .
- 58- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 59- عبد القادر مُجَّد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، المكتبة العصرية، الطبعة الثانية، 2011.

- 60- عبد الناصر علك، حافظ عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار المنهل، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 61- عبوي زيد منير، سامي مُجّد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2005.
- 62- عثمان الكيلاني، علاء السالمي، هلال البياني، أساسيات نظم المعلومات، دائرة المناهج للنشر، عمان، 2005.
- 63- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 64- عصام الدين مُجّد متولي، نظم المعلومات المحاسبية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، السودان، الطبعة الأولى، 2007.
- 65- عصفور مُجّد شاكر، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، الطبعة السابعة، 1987.
- 66- علاء عبد الرزاق السلمين، نظم دعم القرارات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 67- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 68- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 69- علي عبد الله الجياشي، التسعير (مدخل تسويقي)، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 70- علي فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، دراسة حالات تسويقية وإدارية مدخل منهجي - تطبيقي، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 71- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011.
- 72- علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي - متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 73- علي مُجّد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع معهد الإدارة العامة، 1986.

- 74- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 75- عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 1999.
- 76- عواد فاطمة حسين، الاتصال و الإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 77- العيساوي كاظم جاسم، الإقتصاد الإداري Managerial Economics ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 78- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- 79- فداء حامد محمود، الإدارية الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 80- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 81- فهد سليم الخطيب، مُجد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 82- فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011.
- 83- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 84- كامل السيد غراب، نادية مُجد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- 85- الكرخي مجيد، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للنشر، قطر، 2014.
- 86- الكردي منال مُجد، العبد جلال إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية النظرية- الأدوات- التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 87- كورتل فريد، حناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 88- مالكوم ه، ماكدة نالد ب، ترجمة صالح مُجّد الدويش، مُجّد عبد الله عوض، الخطط التسويقية كيفية إعدادها كيفية تطبيقها، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1992.
- 89- محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، إترك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 90- مُجّد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم و التكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، 1987.
- 91- مُجّد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع النظريات والأنماط الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الجزء 01، الطبعة الأولى، 2005.
- 92- مُجّد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع وظائف المديرين التخطيط الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ج02، 2005.
- 93- مُجّد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع وظائف المديرين التوجيه الإبداعي، ج04، 2005.
- 94- مُجّد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع وظائف المديرين الرقابة الإبداعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ج 05، 2006.
- 95- مُجّد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 96- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 97- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 98- مُجّد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 99- مُجّد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 100- مُجّد حميد الرصيفان العبادي، المبادئ العامة للقرار الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

- 101- مُجَدِّد رفیق الطیب، مدخل للتسییر أساسیات، وظائف، تقنیات التسییر و التنظيم و المنشأة، دیوان المطبوعات الجامعیة، بن عکنون، الجزائر، الجزء 01، الطبعة الثالثة، 2011.
- 102- مُجَدِّد سرور الحریری، إدارة الأعمال الدولیة و العالمیة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزیع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 103- مُجَدِّد سعید أنور سلطان، إدارة الموارد البشریة، الجامعة الجدیة للنشر، الإسكندیة، مصر، الطبعة الرابعة، 2003.
- 104- مُجَدِّد صالح الحناوی، مُجَدِّد توفیق ماضي، بحوث العملیات فی تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعیة، الإسكندیة، 2001.
- 105- مُجَدِّد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة الثقافة للنشر و التوزیع، عمان، 1997.
- 106- مُجَدِّد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة الثقافة للنشر و التوزیع، عمان، 1997.
- 107- مُجَدِّد عبد العظیم أبو النجا، الاتصالات التسیوقیة آلیات الإعلان و الترویج المعاصر، الدار الجامعیة، الإسكندیة، الطبعة الأولى، 2011.
- 108- مُجَدِّد عبد العظیم أبو النجا، الاتصالات التسیوقیة آلیات الإعلان و الترویج المعاصر، الدار الجامعیة، الإسكندیة، الطبعة الأولى، 2011.
- 109- مُجَدِّد مُجَدِّد الهادي، الإدارة العلمیة للمكتبات و مراكز توثیق المعلومات، دار المریخ، الریاض، 1992.
- 110- محمود جاسم الصمیدی، إستراتیجیة التسیوق منهج تحلیلی وكمی، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 111- محمود جاسم الصمیدی، مداخل التسیوق المتقدم، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 112- مدحت مُجَدِّد أبو النصر، التخطيط الإستراتیجی المتمیز، المجموعة العربیة للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 113- المصری أحمد مُجَدِّد، الإدارة الحدیثة الإتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندیة، 2007.
- 114- المصری كمال مُجَدِّد، مبادئ الإدارة و التخطيط، جامعة الإسراء، غزة، فلسطین، الطبعة الأولى، 2016.
- 115- مصطفى غنیم، التخطيط الإبداعی، حورس الدولیة للنشر و التوزیع، الإسكندیة، الطبعة الأولى، 2005.
- 116- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال فی بیئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعیة، الإسكندیة، 2003.

- 117- منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- 118- الموسى حمد بن ناصر، استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2010.
- 119- موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، 2003.
- 120- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2004.
- 121- نبيل مُجَّد مرسى، نظم المعلومات الإدارية، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
- 122- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال تحقيق الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 123- النجار فايز جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
- 124- نظام موسى سويدان شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 125- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2013.
- 126- نihal فؤاد إسماعيل، تحليل وتصميم نظم المعلومات الرقمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.
- 127- نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 1998.
- 128- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 129- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، 2012.
- 130- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 131- الهيتي خالد عبد الرحيم، الأساليب الكمية في الإدارة مدخل القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

ب- الأطروحات والرسائل.

- 1- إبراهيم أحمد مُجَّد، دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية مصر، 2015.
- 2- بالعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة وهران، 2010/2011.
- 3- بن يمينة كمال، فعالية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2015.
- 4- بوداح عبد الجليل، استخدام الأنظمة الخبيرة في مجال اتخاذ قرار منح القروض البنكية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 5- درحمون هلال، نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004.
- 6- شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 7- الطيب الواني، دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع إسمنت الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012.

ج- المقالات و الملتقيات.

- المقالات:

- 1- أحمد عبد اللوش، فريد كورتل، أثر جودة المعلومات في تحقيق الليرة التنافسية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الرقم 6132-1112، المجلد 14، العدد 18، 2018.

- 2- أشرف ناجح، نظرية المباريات كأداة للتحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 5، 2016.
- 3- إكرام مرعوش، آيات الله مو الحسان، إستراتيجية الغسل الأخضر بين الأثر المتوقع والأثر الفعلي دراسة حالة شركة فولكس فاجن للسيارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016.
- 4- بركان أمينة، المعاملات التجارية و المالية عبر الانترنت وسبل تأمينها، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، المجلد 1، العدد 02، ماي 2011.
- 5- بوجعادة إلياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، جوان 2018.
- 6- بوسبعين تسعديت، عميروش عربان، تدقيق نظم المعلومات المحاسبية باستخدام تطبيقات النظم الخبيرة للذكاء الصناعي في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 02، 2019.
- 7- بوقرة رابح، بحوث العمليات وتطبيقاتها على مستوى اتخاذ القرار الإنتاجي الفعال، دراسة حالة مؤسسة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 14، جوان 2008.
- 8- بونويرة موسى، أهمية بحوث التسويق في تفعيل إستراتيجية الترويج، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، رقم 04 83 10 27، الجزء 02، العدد 30، 2010.
- 9- حبيبة حناش، دور نظام المعلومات في تكامل الوظائف الإدارية في مؤسسة برنث لصناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 7، العدد 12، ديسمبر 2019.
- 10- الحمزة منير، ميلود العربي حجار، مسؤوليات مهندس المعلومات ودوره في تنظيم المحتوى الرقمي، مجلة بيبلي و فيلي الدراسات المكتبات والمعلومات، جامعة تبسة، المجلد 01، العدد 01، 2019.
- 11- خالد خالفي، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 02، العدد 13، 2015.

- 12- خالد قاشي، نظام الإستخبارات التسويقية و اتخاذ القرارات التسويقية بالمؤسسة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 04، العدد 02، ماي 2013.
- 13- خزيم سالم الخالدي، العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة، مجلة الصورة والاتصال، جامعة وهران 01 أحمد بن بلة، رقم 02-26-09-63، العدد 01، 2012.
- 14- شادي خولة، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الاستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، العدد 12، جوان 2017.
- 15- فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحولات المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيبر، بسكرة، رقم 986970، العدد 40، 2015.
- 16- قاشي خالد، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات تسويقية رشيدة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جيكوب، مجلة 315 الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 06، ماي 2012.
- 17- قدايفة أمينة، استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المُجّد بوقرة بومرداس، المجلد 6، العدد 01، 2016.
- 18- قرقب مبارك، يحياوي مفيدة، دور أساليب بحوث العمليات في أمثلية تسيير الإنتاج بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزء 06، العدد 03، 2007.
- 19- كسيرة سمير، فارس فوضيل، دور نظم المعلومات في عملية اختيار المشاريع في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة عدد من مؤسسات أشغال البناء في الجزائر، مجلة المدبر، المدرسة العليا للإدارة و الاقتصاد الرقمي، تيبازة، العدد 06، 2018.
- 20- لزهرة العابد، أثر السلوك اللامسؤول إجتماعيا على العوائد غير العادية للأسهم وفق أسلوب تحليل الحدث حالة فولكس فاك، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، EISSN: 2588-2139، الجزء 16، العدد 41، 2017.
- 21- لمجد بوزيدي، بن يحي أحمد ربيع، دور الأنظمة الخبيرة في دعم و تطوير تنظم اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي الجزائري، جامعة خميس مليانة، المجلد 10، العدد 02، 2019.

- 22- مُجَّد عجيلة، أحمد قنيع، دور النظم الخبيرة في تطوير مهارات المحاسب الإداري، مجلة المحاسبة التدقيق و المالية، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 01، العدد 00، 2019.
- 23- مير أحمد، بركاتي حسين، تأثير برامج كسب الوفاء على وفاء المستهلكين دراسة ميدانية لزيائن مؤسسة فولكس فاجن للسيارات بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، EISSN: 2716-8301، الجزء 07، العدد 19، 2013.
- 24- نور الدين مبني، ثقافة الإعلان وأساليب تطويرها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، رقم 2602781، الجزء 03، العدد 13، 2014.
- 25- هباش فارس، معيزة مسعود أمير، تفاعل سياسة التسويق وسياسة التمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نموذج دورة حياة المنتج كمدخل مفسر لمصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المخبر الجزائري للاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة علي لونيبي، البلدية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2010.
- 26- هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية و دعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة أم البواقي، العدد 03، جوان 2015.
- 27- ههبوب نجية، نظم المعلومات ودورها في تفعيل العمل الإداري المؤسساتي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 13، 2016.
- 28- وليد أتابتو، الدعاية وصناعة الإذعان : كيف يتم توجيه الرأي العام، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 20، 2012.

- الملتيقيات:

- 1- بن عياد مُجَّد سمير، سمراء نوال، تصميم وتطوير نظم المعلومات لخدمة اتخاذ القرار، الملتيقي الوطني 16-17 أفريل، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2013.

2- سمير عماري، جمال الدين يخلف، الأنظمة الخبيرة كأحد الأساليب العلمية لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، الملتقى الوطني 16-17 أبريل، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2013.

3- عبد اللطيف عامر، حبيبة عامر، تحليل عملية اتخاذ القرار في بيئة اللاتأكد، دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات الاقتصادية برج بوعريج، الملتقى الوطني 16-17 أبريل، حول استخدام أساليب التحليل الكمي في ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون، تيارت، 2013.

4- القحطاني سلمان بن علي بن وهف، أمن المعلومات أمن المعلومات في ضوء التطور التقني و المعلوماتي الحديث في الشبكات اللاسلكية النقالة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 26/2003/4.

5- لخلف عثمان، مار رضوان، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، محبر الاقتصاد الرقمي الجزائري، جامعة خميس مليانة، العدد 08، 2013.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أ- قائمة الكتب باللغة فرنسية:

1-André Boyer et autres, Panorama de la gestion, marketing-production-finance-ressources humaines-stratégie, édition chihab, Alger, 1997.

2-Andrea Micheaux, Marketing et base de données, édition Chihab, paris, 1997.

3-Armand Daryan, le marketing, presses universitaires de France, paris, 2010.

4-Armand Dayan et autres, Manuel de gestion, volume1, édition ellipses, paris, 1999.

5-Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Levy, mercator, 12^{ème} édition, Dunod édition, Malakoff, France, 2017.

6-Bruno Joly, le marketing, édition Boeck, bruxelles, 2009.

7-Bruno Martinet, Yves Michel Marti, L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle a l'information, édition d'organisation , paris, France, 2001.

8-Carlo Revélli, intelligence stratégique sur internet, édition dunop, paris, 2000.

9-Charles croué, marketing international et mondialisation, édition Boeck, bruxelles, 2010.

10-Chatal morley, management d'un projet système d'information principes, techniques, mise en œuvre et outils, 6^{ème} édition, édition dunod, paris, 2008.

11-Christian Michon, le marketeur, fondements et nouveautés du marketing, Pearson édition 3^{ème} édition, paris, 2010.

12-Christophe Legrenzi, Philip peroeé Les tableaux de bords de la DSI pilotage, performance et bechmarking du système d'information, 3^{ème} édition, édition Duno, paris, 2016.

13-Claude Demeure, Marketing, édition Duno, 3^{ème} édition, Paris, 2008.

14-David autissier, Faouzi bensebaa, fabienne boudier, L'atlas du management, éditions d'organisation, paris, 2011.

15-Eric Varnette, techniques d'études de marché, édition Vuibert, 3ème édition, Paris, 2011.

16-Fabrice Mocellin, Gestion des Stocks et des magasins, Dunod édition, Paris, 2011.

17-François Bost et Sylvie Daviet, entreprises et environnement quels enjeux pour le développement durable, presse universitaires de Paris Ouest, France, 2011.

18-Ghedjghoudj el hadi, management stratégique les différentes approches, édition OPU, Alger, 2013.

19-Jean François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Edition Breal, Paris, 1998.

20-Marc vanvercammen, nellyjospinpernet, la Distribution, édition de Poeck, 3ème édition, Bruxelles, 2010.

21-Martin roulleaux digage, organisation 2.0 le knowledge management nouvelle génération, eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008.

22-Michel marchesnay, Management Stratégique, édition d'organisation, Paris 1997.

23-Michelle Gillet, Patrick Gillet, Management Des systèmes d'information, 3ème édition, édition Dunod, 2013.

24-nicole et autres, Diriger et motiver secrets et pratiques, édition chihab, Alger, 1997.

- 25-Philip Kotler, B Dubois, Marketing et Management, 12^{ème} édition Dunod, 2003.
- 26-Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing Management, édition Pearson édition, France 2015.
- 27-Philippe Askenazy, Daniel Cohen, 16 Nouvelles Questions d'économie contemporaine, Économiques 2, éditions Albin Michel, Paris, 2010.
- 28-Raymond leban, le management entre modèles et pratiques, édition d'organisation, paris, 2002.
- 29-Remi VanDick, marketing opérationnel, onze étapes clés pour réussir, édition chihab, alger, 1996.
- 30-Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2002.
- 31-Sabine Bohnké, Moderniser son système d'information, édition Eyrolles, Paris, France, 2010.
- 32-Sébastien Soulez, le Marketing, 5^{ème} édition, édition Lextense, isy les moulineaux, France, 2016.
- 33-Seddiki Abdellah, Management de la qualité, office de publications universitaires, alger, 2004.
- 34-Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing les concepts-clés, éditions d'organisation, paris, 1993.

35-Yve Cherouz, le Marketing, le choix des moyens de l'action commerciale, tome 02, opu, Alger,1990.

ب- قائمة الكتب بالغة الإنجليزية:

1-Dan R.Reid, Nada R. Sanders , Operations Management, Fourth Edition, Wiley edition, newyork, 2012

2-Dan Reid ,Nada Sanders, Operations Management an integrated approach, 5eme édition, edition Wiley , new york,usa,2012.

3-Debra Lucas Alfieri, Marketing the 21st Century Library, edition Elsevier, Kidlington, United Kingdom, 2015.

4-Efrain Turban, Linda Volnino, Gregory R. Wood, Information Technology for Management, 9th edition, wiley edition, new York, 2013.

5-Efrain Turban, Mc leam, Wetherbe, Information Technology for Management, 3 rd édition, wiley edition, new York, 2001.

6-Frada Burstein ,Clyde W Holsapple, hand book on decision Support Systems Basic Thèmes, edition springers, Berlin, 2008.

7-Hermann Simon, Martin Fassnacht, Price Management Strategy, Analysis Decision Implementation, Springer edition, Cham, Switzerland, 2019.

8-joh, williams, marketing research and information, Elsevier edition, Burlington New York, 2005.

9–John Wilmshurst, Adrian Mackay, Fundamentals and Practice of Marketing, Fourth Edition, Butterworth–Heinemann edition, oxford ,2002.

10–Kenneth laudon, jane laudon, essential of MIS, Pearson edition, new York usa ,2016.

11–Kenneth Laudon, Jane P.Laudon Management Information Systems, managingthe digital firm, thirteenth edition, Pearson edition, Essex, england, 2013.

12–Martin Ricketts, The Economics of Business Enterprise An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm, 3rd edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2002.

13–Nada Sanders, Supplychain management a global perspective, edition John Wiley and sons, danvers, usa, 2012.

14–Philip kotler, gary artmstrong, principles of marketing, 17th edition , pearson edition , new york, usa, 2018.

15–Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing et Management, 15eme edition, Edition Pearson, montreil, France, 2016.

16–Philip kotler, Mariandingena, Waldemer pfoertsch, transformational sales, making a difference with strategic costumers, edition springer, new york, 2016.

17–Pride W, Ferrell O C, Foundations Of Marketing, 8th edition, Cengage edition, boston, 2018.

18-Puneet Singh Bhatia, Fundamentals Of Digital Marketing, Pearson edition ,Tamil Nadu India, 2017.

19-Richard cascarino, information System auditing, edition johnwiley and son, new York, 2008.

20-Rosann Spiro, William Stanton, Gregory Rich Management of a Sales Force, McGrawHill, new york, 2008.

21-Terence A. Shimp J. Craig Andrews, Advertising, promotion and other spectrs of integrated marketing communications, 10th edition, Cengage edition, boston, 2018.

22-William D Perreault, Josef p Cannon, Jerome McCarthy, Essentials of Marketing A Marketing Strategy Planning Approach, Fourteenth edition, Mckrowhill edition, New York, 2015.

3- أطروحات باللغة الأجنبية:

1- Ali Alkammaha, conciliation entre changement et stabilité pour la mise en place d'un ERP, theses de doctorat , faculté d'économie et de management, université d'Angers, France 2014/2015.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

1.<https://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2017/05/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%D9%88%D8%AD%D9>

%82%D9%8A%D9%82%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AF%D8%B1
%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf
, consulté le 18/10/2020.

10. <https://www.volkswagen.dz/fr/contact.html> 01H46, consulté le 2020/12/15
2. <https://www.precisely.com/blog/data-quality/5-characteristics-of-data-quality>.
consulté le 2020/12/15
3. <https://fr.statista.com/infographie/19813/principaux-constructeurs-automobiles-au-monde-selon-le-nombre-de-vehicules-vendus> , consulté le 2020/12/ 08 A :12h28 .
4. <https://arabic.euronews.com/2017/01/30/toyota-loses-out-to-volkswagen-as-world-s-top-carmaker> ,consulté le 2020/12/10 , A:00h03.
5. <http://www.aps.dz/ar/economie/80898-500> consulté le 2020/12/15 ,A :17H56.
6. <http://infotraficalgerie.dz/actualites/18eme-salon-de-lautomobile-9-15-decembre-a-oran-production-nationale-a-lhonneur/> ,consulté le 2020 /12/15, A : 18H44.
7. <http://webstar-auto.com/fr/actualite/rs-expo-2019-participation-active-de-sovac-algerie-149578.htm> consulté le 2020/12/15 , A: 19H00 .
8. https://www.researchgate.net/publication/299471274_This_publication_is_the_Marketing_Plan_for_Volkswagen_including_analysis_and_research_of_Volkswag
en consulté le /12/ 15 2020, A : 01H00 .

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة - الجيلالي اليابس - سيدي بالعباس

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **متطلبات المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي**

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تسويق، أضع بين يديكم هذا الاستبيان الخاص بهذه الدراسة راجياً منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بوضع العلامة (x) التي تعبر عن مدى موافقتكم لها. آملاً على أن تكون إجاباتكم دقيقة وموضوعية ليكون لهذه الدراسة الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

و أحيطكم علماً بأن النتائج الواردة في هذه الاستبيان ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أخيراً تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول:

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

الأقدمية:

- () من 1 إلى 5 سنوات
() من 6 إلى 10 سنوات
() من 11 إلى 15 سنوات
() من 16 إلى 20 سنوات
() من 21 إلى 25 سنوات
() 25 سنة وما فوق

الجنس:

() ذكر () أنثى

العمر:

- () 25-30 سنة
() 30-40 سنة
() 41-50 سنة
() أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي:

- () إبتدائي
() ثانوية
() ليسانس
() ماجستير
() دكتوراه

المنصب الوظيفي:

- () مدير مؤسسة
() مدير قسم
() مسؤول مصلحة
() تقني

المحور الأول: البيانات والمعلومات

مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
الإجابة					مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- الأنظمة التشريعات العامة للدولة
					2- قواعد وتنظيمات الجهة الوصية التي أنتمي إليها
					3- القوانين والتنظيمات الداخلية
					4- البرامج التنفيذية
					5- الدراسات و البحوث ونتائجها
					6- الملتقيات و ندوات الأعمال
					7- الاجتماعات و اللجان
					8- الكتب العلمية المتخصصة
أهم طرق جمع المعلومات					
الإجابة					أهم طرق جمع المعلومات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- أقوم بجمع المعلومات بنفسني من مصادرها
					2- أعمل على تكليف أحد العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءة لجمع المعلومات
					3- أعمل على توزيع مهمة تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مجموعة من العمال

					4- استخدام تكنولوجيا المعلوماتية لتجميع المعلومات
					5- اعتمد على نتائج الدراسات للحصول على المعلومات
العقبات التي تواجه عملية الحصول على المعلومات					
الإجابة					العقبات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- عدم تعاون الأطراف التي تتوفر على المعلومات
					2- عدم توفر المعلومات المناسبة في الزمن المناسب
					3- طول الفترة المخصصة لجمع المعلومات
					4- صعوبة استرجاع المعلومات بسبب عدم تنظيمها
					5- قلة مهارة المتخصصين في تحويل البيانات لمعلومات و استغلالها
					6- عدم كفاءة الآليات المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات
					7- غياب الدقة في المعلومات و شموليتها
					8- قلة المعلومات المتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
					9- نقص الإمكانيات المادية والبشرية
					10- سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال

الخوَر الثاني: نظم المعلومات

مدى فعالية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات					
الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تحديد المشكلة و تشخيصها
					2- إيجاد البدائل الممكنة لحل المشكلة المطروحة
					3- تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة
					4- تعمل على مساعدة الرؤساء على تحليل المشكلة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب

					5- مساعدة الموظفين على فهم مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذه
					6- العمل على رفع قدرة متخذ القرار على متابعة تنفيذ الأوامر و القرارات المرتبطة بالمشكلة
					7- المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة في الزمن المناسب
					8- توفر لمتخذ القرار قدرة على إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات وتصحيحها
					9- تنفيذ القرارات بشكل صحيح ومتابعتها
نظام المعلومات و أهميته في عملية اتخاذ القرارات					
الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يسهل عملية تنفيذ القرارات
					2- يساعد على سرعة تنفيذ القرارات
					3- توفير السرية والمعلومات والأمن
					4- سرعة توفير المعلومات لمتخذ القرار
					5- القضاء على الأعمال البدوية من أجل ربح الوقت
					6- التقليل من درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات
					7- يسمح باشتراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرار
واقع استخدام نظام المعلومات					
الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تتميز المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بالدقة المطلوبة و الموضوعية
					2- المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستعمال وشاملة
					3- تتصف المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات بدرجة كبيرة من الشمولية التي يحتاجها متخذ القرار
					4- تتميز المعلومات التي أتحصل عليها بالتجدد والتغير وفقا لطبيعة المشكل
					5- يتم الحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة وفي الزمن المناسب
					6- الاتصال المستمر و المفتوح عموديا في الاتجاهين
					7- تدفق المعلومات عموديا بين متخذو القرار: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى
					8- درجة استعمال تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة (الإنترنت، الأترانات... الخ) جيدة

المحور الثالث: القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي

تشخيص عملية اتخاذ القرارات					
الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
					2- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التكتيكية
					3- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التنفيذية
					4- تعمل عملية المشاركة في اتخاذ القرار على خلق ثقة بين الرئيس والمروؤس
					5- لدى العاملين بالمؤسسة القدرة على تحديد المشاكل التسويقية التي يواجهونها
					6- يمتلك العمال بالمؤسسة القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية اتخاذ القرارات
					7- لدى العمال بالمؤسسة القدرة على المقارنة بين كل بديل في تحديد القرار المراد اتخاذه
					8- لدى متخذ القرار القدرة على اختيار البديل الأفضل لاتخاذ القرار
					9- للمؤسسة إمكانية واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة

سياسة المنتج					
الإجابة					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تعمل إدارة التسويق على تطوير منتجات المنظمة
					2- تسعى المؤسسة إلى إجراء التعديلات على المنتجات الحالية
					3- من أولويات المنظمة تحديد المنتجات الواجب حذفها وسحبها من السوق
					4- تعمل المؤسسة على تحديد الزمن المناسب لدخول منتجاتها الجديدة إلى السوق
					5- تسعى المؤسسة إلى تحديد التشكيلة السلعية المناسبة للسوق
سياسة التسعير					
الإجابة					

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- من أولويات المؤسسة تحديد أسعار مناسبة للمنتجات الجديدة									
2- تعمل إدارة التسويق على تحديد أسعار المنتجات الحالية									
3- تحتم المنظمة بتحديد الخصومات السعرية و التخفيضات									
4- تعتبر أساليب تسعير المنتجات من أهم أولويات المنظمة									
5- تحديد الإستراتيجيات المناسبة للسعر هي من أولويات المؤسسة									
سياسة الترويج									
العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تعمل المنظمة على تحديد المنتج الترويجي المناسب									
2- تسعى المنظمة إلى تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان									
3- من أولويات المنظمة في إيجاد أفضل أساليب الدعاية للمنتجات									
4- تحتم المؤسسة بتحديد الوسائل الإعلانية الفعالة لمنتجاتها									
5- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية تحديد ميزانية المزيج الترويجي									
سياسة التوزيع									
العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لاختيار سياسة الترويج المناسب لمنتجاتها									
2- تعمل المنظمة على تحديد أساليب التوزيع المباشر لمنتجاتها									
3- من أولويات المنظمة تعديل منافذ التوزيع									
4- تحتم المؤسسة بتحديد أساليب التوزيع غير المباشر									
5- تسعى المؤسسة إلى تحديد الإستراتيجية التوزيعية المناسبة لمنتجاتها									

الملخص:

تكتسب البيانات والمعلومات أهميتها من واقع الدور المحوري الذي تلعبه في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في منظمات الأعمال، يتمثل هذا الدور في تزويد متخذ القرار عموماً و القرارات التسويقية على وجه الخصوص بما يحتاجه، التي يستمد منها و التقديرات والتصورات كما يتطلب منه القيام به من وظائف و نشاطات في المنظمة.

كما أن التوصيات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بإسم مجتمعات المعلومات جعل من منظمات الأعمال في حاجة كبيرة لتوفير البيانات و المعلومات التي يحتاجها بالسرعة و الدقة و التكلفة الملائمة، ففي ظل بيئة المنظمة و التي تتميز بالتغيير المستمر و المنافسة المظطردة أصبح من الضروري ايجاد بديل للأساليب التقليدية في عملية جمع و معالجة البيانات التي أصبحت عاجزة عن الإصغاء لمتطلبات متخذي القرارات وهنا كان لا بد من الاعتماد نظام معلومات تسويقي فعال يمكن الاعتماد عليه في صناعة القرارات التسويقية عموماً و القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي على وجه الخصوص.

الكلمات المفتاحية: إتخاذ القرار - البيانات - المعلومات - نظام المعلومات التسويقي - المزيج التسويقي.

Abstract:

Data and information gain their importance from the pivotal role they play in the marketing decision-making process in business organizations. This role is to provide the decision maker in general and marketing decisions in particular with what he needs, from which he derives estimates and perceptions as he is required to perform the functions and activities in the organisation.

Also, the new recomandations towards what has become known as information societies have made business organizations urgently need to provide the data and information they need quickly, accurately and at an appropriate cost, in light of the organization's environment that is characterized by constant change and constant competition.

It becomes necessary to find an alternative to the traditional methods in the process of collecting and processing data, which becomes unable to listen to the requirements of decision-makers, and here it was necessary to adopt an effective marketing information system that can be relied upon in making marketing decisions in general and decisions about the marketing mix in particular.

Key words: Decision – Data – Informations - Marketing Information System – Mix Marketing.