

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند اولحاج -البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات
التسويقية
دراسة حالة مؤسسة موبيليس
"وكالة البويرة"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

تحت إشراف الأستاذ:
كرمية توفيق.

من إعداد الطلبة:
✓ جمعون امحمد
✓ مناعي مونيير

السنة الجامعية: 2014 / 2015.

فهرس المحتويات

إهداء.

شكر وتقدير.

I.....	فهرس الأشكال
III.....	فهرس الجداول
أبـجـدـه	مقدمة
01.....	الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقي
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: عرض مفاهيم عن البيانات و المعلومات
03.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة عن المعلومات و البيانات و التطور التاريخي للمعلومات
08.....	المطلب الثاني: مصادر، أنواع و خصائص المعلومات
17.....	المطلب الثالث: تصنيف، دور و أهمية المعلومات
20.....	المطلب الرابع: مفهوم و عناصر النظم
24.....	المطلب الخامس: خصائص و أنواع النظم
31.....	المبحث الثاني: عرض مفاهيم عامة عن نظام المعلومات
31.....	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام به
36.....	المطلب الثاني: عناصر و أنواع نظام المعلومات
39.....	المطلب الثالث: وظائف، خصائص و أهداف نظام المعلومات
46.....	المطلب الرابع: منهجية أطراف تصميم نظام المعلومات وأهم تحدياته
52.....	المبحث الثالث: مفهوم نظام المعلومات التسويقية
52.....	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقي والعوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام به
56.....	المطلب الثاني: خصائص ومكونات نظام المعلومات التسويقي
63.....	المطلب الثالث: وظائف، مقومات، وأهمية نظام المعلومات التسويقي
66.....	المطلب الرابع: علاقة نظام المعلومات بأنظمة المعلومات الإدارية الأخرى
70.....	خلاصة الفصل
71.....	الفصل الثاني: دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار
72.....	تمهيد
73.....	المبحث الأول: نظريات اتخاذ القرار
73.....	المطلب الأول: عرض مختلف المدارس الإدارية

79	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية القرارات
83	المطلب الثالث: تصنيف القرارات
90	المبحث الثاني: المراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوباته
90	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار
98	المطلب الثاني: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار
102	المطلب الثالث: الطرق التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار
107	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية
108	المطلب الأول: دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها
121	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية الإستراتيجية
123	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المزيح التسويقي
131	المطلب الرابع: دور نظام المعلومات التسويقية في إطار دورة حياة المنتج
137	خلاصة الفصل
139	الفصل الثالث: تشخيص نظام المعلومات التسويقي وعلاقته باتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس
140	تمهيد
141	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة
141	المطلب الأول: منهجية الدراسة
143	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، أهداف، منتجات، خدمات، إستراتيجية وتسهيلات المؤسسة الجزائرية للهاتف	
146	النقال موبيليس
150	المطلب الرابع: تشخيص شامل لمؤسسة موبيليس
158	المبحث الثاني: تشخيص نظام المعلومات لمؤسسة موبيليس
158	المطلب الأول: النظام المحاسبي ونظام المعلومات
161	المطلب الثاني: نظام الأبحاث والذكاء التسويقي
162	المطلب الثالث: تصميم نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة موبيليس
163	المبحث الثالث: معالجة الاستبيان
163	المطلب الأول: نظام المعلومات في المؤسسة
171	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار
176	خلاصة الفصل
178	الخاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
04	مفاهيم أساسية حول المعلومات	01
06	مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرارات بصددتها	02
23	المدخلات التتابعية	03
23	المدخلات العشوائية	04
24	المدخلات عن طريق التغذية العكسية	05
30	مكانة النظم بالمؤسسة	06
33	عملية تشغيل نظام المعلومات	07
33	نظام المعلومات	08
35	المدخل الفني الاجتماعي لنظم المعلومات	09
35	المدخل المعاصرة لنظام المعلومات	10
36	نموذج عن نظام المعلومات	11
41	وظائف ومهام نظام المعلومات	12
41	أنواع نظم المعلومات الوظيفية	13
42	نظام معلومات الإنتاج	14
43	نظام المعلومات التسويقي	15
53	نظام المعلومات التسويقية	16
58	مكونات نظام المعلومات التسويقية	17
62	العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق	18
66	مدى الاستفادة من نظام المعلومات التسويقي	19
69	آلية التعامل بين نظام المعلومات والأنظمة الفرعية الأخرى	20
82	اتخاذ القرارات والوظائف الأخرى	21
94	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	22
101	العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار	23
110	مفهوم المزيج التسويقي	24
120	دور نظام المعلومات التسويقي في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية	25

146	الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس	26
152	تطور الحصص السوقية	27
153	الحصص السوقية في ديسمبر 2006	28
157	نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة موبيليس	29
164	مصادر البيانات المجمعة	30
165	مفهوم المعلومة	31
166	الحاجة للمعلومة	32
167	نسب أنواع البحوث التسويقية المجرات من طرف المؤسسة	33
168	مفهوم نظام المعلومات	34
169	مفهوم نظام المعلومات التسويقي	35
170	مزايا نظام المعلومات التسويقي	36
172	طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة التسويقية	37
173	نوع الأنشطة التي تعتمد على المعلومات	38
174	الأداة التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات	39
175	أنواع القرارات المتخذة عن طريق استخدام نظام المعلومات	40

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
08	مراحل تطور المعلومات	01
11	مصادر البيانات الثانوية	02
12	مقارنة بين المعلومات الأولية و الثانوية	03
54	مقارنة بين نظام المعلومات التسويقية، و بحوث التسويق	04
80	العمليات الإدارية والقرارات	05
85	خصائص مستويات اتخاذ القرارات	06
98	مراحل صنع القرار	07
112	المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية	08
113	رقم المعلومات الضرورية للدخول في سوق جديدة	09
114	أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد.	10
125-124	دور نظام المعلومات التسويقي في صنع قرارات مزيج المنتج	11
126	دور نظام المعلومات التسويقي في صنع قرارات مزيج التسعير	12
129-127	دور نظام المعلومات التسويقي في صنع قرارات مزيج الترويج	13
130	دور نظام المعلومات التسويقي في صنع قرارات مزيج التوزيع	14
152	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بالمليون	15
163	مصادر البيانات المجمعة	16
165	مفهوم المعلومة	17
166	الحاجة للمعلومة	18
167	أنواع البحوث التسويقية	19
168	مفهوم نظام المعلومات	20
169	مفهوم نظام المعلومات التسويقي	21
170	مزايا نظام المعلومات التسويقي	22
172	طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة التسويقية	23

173	نوع الأنشطة المعتمدة على المعلومات	24
174	الأداة التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات التسويقية	25
175	أنواع القرارات المتخذة عن طريق استخدام نظام المعلومات	26

في ظل التغيرات الاقتصادية المتتالية على الساحة الوطنية وفي ظل اقتصاد السوق، فالمؤسسة الجزائرية مجبرة على أن تراعي هذه التغيرات الحاصلة في محيطها وأن تتفاعل مع هذه التغيرات إن أرادت البقاء.

فمحيطها أصبح أكثر تنافسية مع دخول المستثمرين الأجانب وكذلك المؤسسات الأجنبية التي لها خبرة كبيرة في مجال التسويق، هذا ما يؤهلها أن تكتسح السوق الوطنية بسلع ذات جودة عالية ونوعية مناسبة بأسعار منخفضة.

وحتى تواجه المؤسسة الجزائرية هذا المشكل فعليها أن تطور من قدراتها التنافسية، فيجب أن تكون صاغية لمحيطها وبعتماد دراسة السوق بصفة مستمرة وهذا ما يعني أن تطور من وظائفها الجديدة وخاصة وظيفة التسويق التي كانت غافلة عنها نظرا لظرف الاقتصاد المخطط الذي لا يعطي أهمية لهذه الوظيفة وكانت عبارة عن وظيفة بيع ما أنتج دون الرجوع لرغبات الزبائن وحاجاتهم ودراسة كافة متغيرات السوق.

وبعد أن دخلت المؤسسة في اقتصاد السوق ظهرت الحاجة الماسة لتقنيات التسيير الاقتصادي الحديث ومن أهمها وظيفة التسويق التي حظيت بمكانة هامة داخل المؤسسة، هذه الوظيفة التي تسمح بدراسة كل المعطيات التي تتوفر حول محيط المؤسسة.

فعلى المؤسسة معرفة رغبات واحتياجات وأذواق المستهلك ودوافعه الشرائية اتجاه السلعة وجودتها ومواصفاتها وسعرها ومعرفة سوق المنافسة، لهذا من الواجب على المؤسسة متابعة سلوك المستهلك باستمرار نظرا للتطورات الكبيرة في السوق من حيث دخول منتجات جديدة، أو تغير أذواق المستهلك أو التشريعات وكذا سلوك المنتجين الآخرين.

فهذا الاهتمام بمحيط المؤسسة يكون عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تسمح بمتابعة كل التحولات التي تحدث في السوق وهذا ما يكشف لها على عدة حقائق لها انعكاس إيجابي حول قدرة المؤسسة التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات التسويقية

وبهذا فإن متخذ القرار التسويقي يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات التسويقية التي تسمح له باتخاذ قرارات تسويقية مناسبة.

وتشمل هذه القرارات المجالات الواسعة للتسويق بدءا بالمستهلك وقطاعات السوق المستهدفة مرورا بعناصر المزيج التسويقي، وهذا ما يظهر العديد من المتغيرات التسويقية التي يجب أخذها في الحسبان سواء تلك التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يصعب التحكم فيها أو تلك التي تحدث داخل المؤسسة.

وهذه القرارات تحتاج إلى جمع معلومات متعددة عن البيئة والأسواق والقطاعات السوقية المستهدفة.

وهذه المعلومات قد تحتاجها المؤسسة بصفة دورية ومنها ما تحتاج إليه عندما تظهر مشكلة معينة أو تحتاج إلى اتخاذ قرار تسويقي.

ونظرا لكون المشاكل والمتغيرات تتسم بالاستمرارية فإن متخذ القرار التسويقي يحتاج إلى العديد من المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين.

فنظام المعلومات التسويقي هو الإجابة لحاجيات مدراء التسويق حيث يوفر لهم المعلومات بصفة مستمرة لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة. وأصبحت المعلومات موردا ذو أهمية بالغة كأساس لاتخاذ كافة القرارات داخل المؤسسة بصفة عامة والقرارات التسويقية على وجه الخصوص.

في هذا الاتجاه يجد موضوع بحثنا مبرر لمعالجته، حيث سنحاول إبراز أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية وذلك من خلال عرض العلاقات الأساسية بين نظام المعلومات واتخاذ القرارات مع شرح أهمية وفعالية القرار التسويقي ومدى حاجاته كإطار دائم ومستمر للمعلومات وهذا لاقتصاد الوقت والأموال في اتخاذ قرارات فعالة.

ك- إشكالية البحث:

بناءً على ما سبق نطرح السؤال الأساسي الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث هو:

ما مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدراء التسويق بالمعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- 1- ما المقصود بالمعلومات ولماذا هذا الاهتمام بها؟
- 2- ما المقصود بنظم المعلومات؟
- 3- ما هي طبيعة نظام المعلومات التسويقي؟
- 4- كيف يمكن لنظام المعلومات التسويقي أن يساهم في اتخاذ القرار الفعال؟

- ما هي الآليات الكفيلة بتنفيذ نظام المعلومات التسويقي في وكالة موبيليس لولاية البويرة.
- ماهو واقع نظام المعلومات التسويقي ومساهمته في تفعيل القرارات التسويقية في مؤسسة موبيليس وكالة البويرة.

ولتقديم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الاستعانة بالفرضيات الآتية:

كـ - فرضيات البحث:

- ① - جودة وفعالية قرارات مدير التسويق تتوقف على حصوله واستخدامه للمعلومات.
- ② - توفر المعلومات يحدد درجة وقدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع محيطها.
- ③ - وجود نظام لتوفير المعلومات بصفة مستمرة لمدير التسويق أساس القرارات الفعالة والصحيحة.
- ④ - نظام المعلومات التسويقي يعمل على تزويد متخذ القرار التسويقي بالمعلومات في أي مرحلة من مراحل تكوين القرار.

كـ - تحديد إطار البحث:

لمعالجة إشكالية محل البحث قمنا بوضع المحددات التي تدور في إطارها هذه الدراسة وفيما يلي عرض لهذه المحددات:

- ✓ تدور دراستنا حول أهمية المعلومات، ودور نظام المعلومات في تنظيم والتحكم في دورة تدفق المعلومات.
- ✓ أهمية نظام المعلومات التسويقي في مساعدة متخذ القرار للوصول إلى قرار فعال وصحيح.
- ✓ دراسة واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.

كـ دوافع اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره نتعرض لها بإيجاز. أهم سبب هو أن موضوع الدراسة يدخل في مجال تخصصنا.

- ① - الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالتسويق، نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة.
- ② - شعورنا بأهمية خاصة مع المفاهيم الجديدة التي اكتسبتها المعلومات حيث أصبحت سلعة كغيرها من السلع، لها قيمة سوقية، وتعتبر مورد استراتيجي كالموارد الأخرى مثل الأموال، المواد والآلات واليد العاملة.
- ③ - إن موضوع نظم المعلومات وخاصة التسويقية لم يحظى بالدراسة الوافية إذ غالبية الدراسات في هذا الموضوع حسب إطلاعي تناول بحوث التسويقية كمفهوم لنظام المعلومات.
- ④ - كون القرارات المتخذة في مؤسساتنا وخاصة المتعلقة بوظيفة التسويق لا تعتمد حين اتخاذها على دراسات وبحوث وفق المنهج العلمي.

✍️ الدراسات السابقة:

- ✓ دور وأهمية نظام المعلومات التسويقي في صياغة استراتيجية المؤسسة، من اعداد الطلبة عصماني الحسين اوجيط نور الدين حسناوي إبراهيم، مذكرة ليسانس، جامعة البويرة.
- ✓ أهمية نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، من إعداد الطالب علمي لزهري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

✍️ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- ① - أهمية نظام المعلومات كتنظيم لتدفق المعلومات لمتخذ القرار والتسهيلات التي يوفرها في معالجة القرارات الفعالة والصحيحة.
- ② - أهمية القرار التسويقي في المؤسسة في مواجهة حالات عدم التأكد ومعالجة المشاكل التسويقية الحالية ومحاولة العلاج الوقائي للمشاكل محتملة الوقوع.
- ③ - لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية وطرق تسويقية لمعالجة مشكلة اتخاذ القرار وتقليل من حالة عدم التأكد.

✍️ أهداف البحث:

يرمي هذا البحث لإجابة على التساؤلات المتضمنة في الإشكالية بالإضافة إلى:

- ① - إبراز أهمية المعلومات في عصرنا الحاضر ودور نظم المعلومات في تفعيل التدفق.
- ② - التعرف على أسس بناء نظام المعلومات حتى يكتسي صفة الفعالية.
- ③ - التعرف بمختلف مجالات أنشطة نظم المعلومات التسويقية.
- ④ - إبراز أهمية القرارات التسويقية في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة في الجانب التسويقي ومدى مساهمة نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات اللازمة.

☞ منهج البحث:

لدراسة موضوع البحث، استخدمنا المنهج المعتمد في البحوث الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات بصفة عامة لإسقاطها على نظم المعلومات التسويقية، بقصد وصف المعلومات التسويقية وأهميته في اتخاذ القرارات التسويقية. ثم استخدمنا أسلوب دراسة حالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة، مع إجراء استبيان .

☞ خطة البحث:

ومن أجل تغطية الموضوع قسمنا البحث إلى جزئين، جزء نظري وآخر تطبيقي:

✓ الجزء الأول يتكون من فصلين فصول:

الفصل الأول جاء بعنوان نظام المعلومات التسويقية وتم التطرق فيه إلى:

أولاً: عرض مفاهيم عامة عن البيانات والمعلومات.

ثانياً: عرض مفاهيم عامة عن نظام المعلومات.

ثالثاً: ماهية نظام المعلومات التسويقية.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات، وتطرقنا فيه إلى:

أولاً: نظرية اتخاذ القرار.

ثانياً: المراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: دور نظام المعلومات في صنع القرارات التسويقية.

✓ الجزء الثاني يتكون من فصل واحد .

جاء بعنوان واقع نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الجزائرية، و تطرقنا فيه إلى:

أولاً: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: تشخيص نظام المعلومات التسويقي بالمؤسسة.

ثالثاً: معالجة الاستبانة.

تمهيد:

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات التسويقية فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات عملية و موضوعية و أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات و تعد نظم المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي. فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات لذلك فقد أصبحت دراسة نظم المعلومات التسويقية مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالإنتاج و التسويق والتمويل.

كما أصبحت نظم المعلومات التسويقية جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة فالمؤسسة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها و استمرارية بقائها و من ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا و دعامة لاتخاذ القرارات و لهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات تسويقي يمدّها بمعلومات دقيقة و نافعة و في الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة و اكتسابها نظام المعلومات هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي و تكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تحدث في اختلالات تؤدي إلى زوالها من جراء عدم اكتسابها الموقع التنافسي.

و قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

المبحث الأول: عرض مفاهيم عامة عن البيانات والمعلومات.

المبحث الثاني: عرض مفاهيم عامة عن نظام المعلومات.

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات التسويقية.

المبحث الأول: عرض مفاهيم عن البيانات والمعلومات.

إن البيانات تعتبر المادة الخام للحصول على المعلومات ، و تعاريفها كثيرة ومتنوعة يمكن إن نجمل ذلك من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة عن المعلومات والبيانات والتطور التاريخي للمعلومات.

الفرع الأول: مفاهيم عامة عن المعلومات والبيانات.

تعتبر المعلومات من الحاجات الملحة للإدارة الحديثة حيث تعتبر الأساس الذي تبني عليه القرارات إضافة إلى دورها الفعال في مجالات أخرى فتكوين فكرة عن موضوع معين.

فنجند المؤسسات تسعى إلى بناء قاعدة للمعلومات يقوم هيكلها حول أهداف تجدد بجلاء التوقعات التي تخص كل مشروع , فالمعلومات تعتبر من أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة و من ثم تقاس قيمتها بطريقة نسبية وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى المعرفة و نلاحظ أن المعلومات تحمل في طياتها عناصر ثلاثية الأبعاد و هي البيانات، المعلومات و المعرفة.

و عادة ما نستخدم هذه المصطلحات كمفردات لوصف شيء واحد على الرغم من الاختلافات الشديدة.¹

1-المعلومات: لقد تعددت التعاريف و اختلفت حول ما هي المعلومات ؟

فعرفها GORDON.B.DAVIS "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها، و التي لها قيمة حقيقية (أو مدركة) لقراراته وتصرفاته.

و عرفها DHENIN ET FOURNITEL: المعلومات "هي مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع و هي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه لذا فإنه من الضروري الحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات جيدة".

و عرفها محمد الفيومي: "بيانات تم تجهيزها و لها معنى لمستلمها أو مستخدميها و لها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات و يجب أن تضيف إلى ما تعرفه عن حدث أو مكان، و أن

¹ أحمد حسين علي، نظام المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري و النظم التطبيقي مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص18.

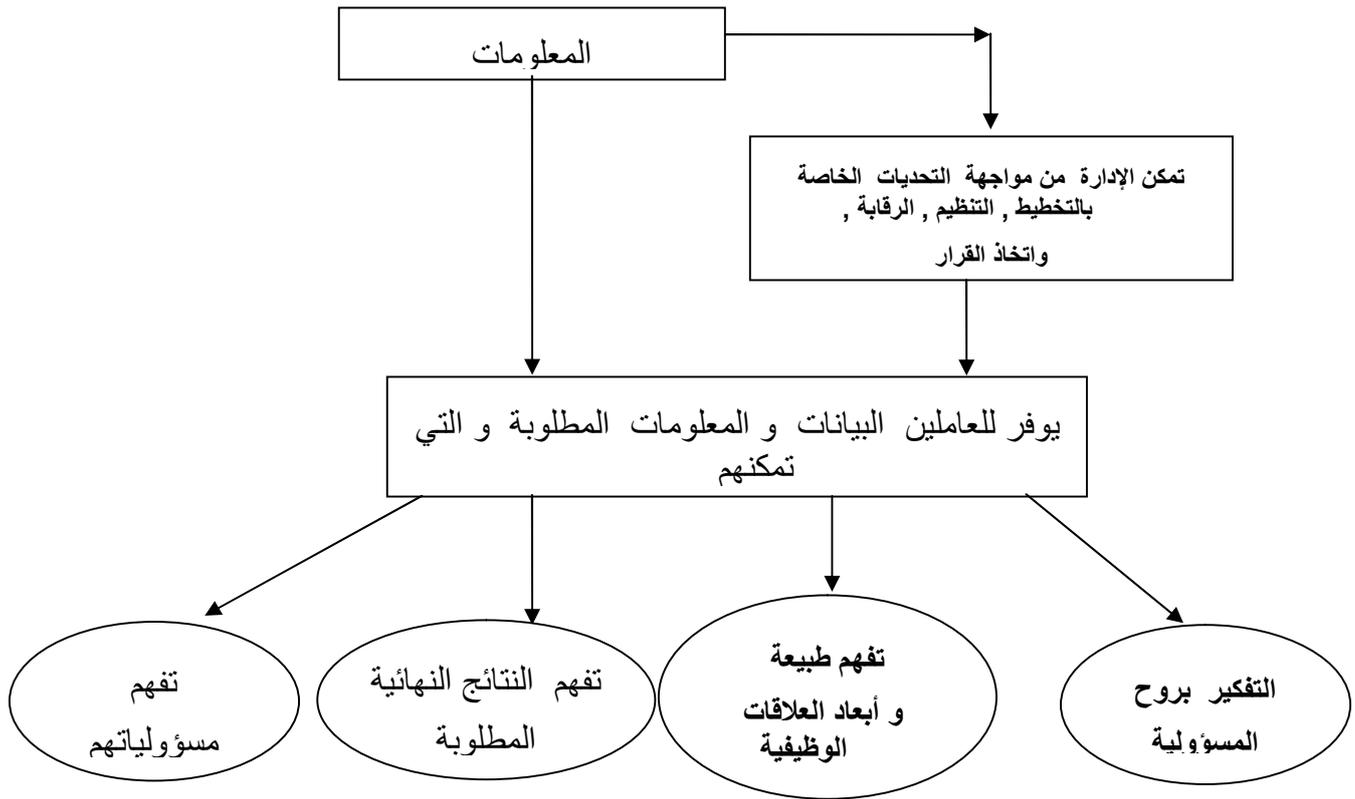
توضح لمستلمها شيئاً لا يعرفه أو لا يمكن التنبؤ به".¹

و عملية معالجة البيانات تأخذ أشكالاً عديدة كتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معدلات، طرق إحصائية، و رياضية و منطقية للوصول إلى المعلومات تساهم في تقليل عدم التأكد و المعلومة يجب أن تحقق ثلاثة مستويات:

- فلا تقول بأن هناك معلومة إلا إذا قلت من عدم التأكد حول عدد معين من الحالات الممكنة لنظام معين.
- نقول بان هناك معلومة حين تكون لها علاقة بالواقع أو أنها مفهومة من قبل مستلمها.
- نقول بأن هناك معلومة بقدر ما يكون لهذه الأخير مساهمة في تحسين صيرورة اتخاذ القرار.

البيانات ← عملية تحويلية ← معلومات

الشكل رقم 1: مفاهيم أساسية حول المعلومات.



المصدر: علي السلمي إدارة الموارد البشرية دار الغريب للطباعة والنشر مصر 1996 ص 340.

¹كامل سيد غراب، د-فادية حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي) النشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود، الرياض 1996م، 1418 هـ، ص 28.

2-البيانات:

هي "حقائق مجردة ليس لها معنى أو دلالة في ذاتها بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً إلى معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات، لذلك تتضمن البيانات على مجموعة من الحروف، و الرموز و الأرقام، التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام أو نتيجة لتعامل النظام مع الأطراف الأخرى خارج النظام (البيئة)"¹

وتتضمن هذه البيانات أرقاماً، أسماء، صوراً، أو أصوات، و رسومات و هذا المضمون يمكن ترجمته و معالجته من قبل الإنسان أو الأجهزة لتتحول إلى نتائج (معلومات).

و كما عرفت أيضاً على أن البيانات هي "التمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال و التفسير و التشغيل بواسطة الأفراد و الآلات الأوتوماتيكية"²

و الأمثلة كثيرة عن البيانات تتمثل في عدد ساعات العمل الأسبوعي أو رقم رحلة الخطوط الجوية، أرقام مبيعات سنوية أرقام الإنتاج.

-الفرق بين المعلومة و البيانات:

هناك معياران رئيسيان للفرقة بين البيانات و المعلومات وهما:

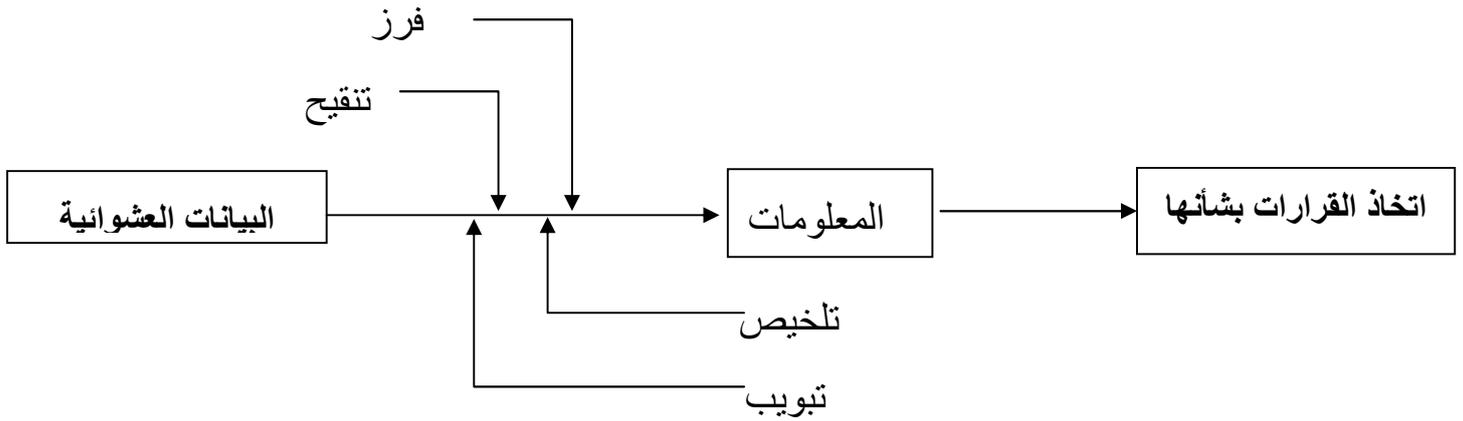
- أ-المعيار الشخصي المتلقي: يتم التمييز وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي (المستفيد) فعندما تقوم البيانات بتقليل من حالة عدم اليقين عند الشخص المتلقي تتحول إلى معلومات، أما إذا لم تؤدي البيانات أي إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي فتبقى مصنفة في إطار البيانات و لعل من بين أسباب الخلط بين المعلومات و البيانات يرجع إلى أن ما يعتبر معلومات لأحد الأفراد قد يكون بيانات لفرد آخر.
- ب-معيار الارتباط: حتى تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين يتم اتخاذ قرار بشأنه فالبيانات تعتبر معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ أو تؤدي إلى تغيير القرار أو تعديله لذلك ما يعتبر بيانات في لحظة معينة فقد يتحول إلى معلومات في أوقات أخرى.
- فعلى سبيل المثال عندما يقرأ ميزانية إحدى شركات فإنها تبقى عبارة عن البيانات بالنسبة لنا، أما عندما نرغب في اتخاذ قرار بالاستثمار في هذه الشركة فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات تساعدنا في اتخاذ القرار الرشيد.

¹أحمد حسين علي، مرجع سبق ذكره. ص15.

²كامل سيد غراب، مرجع سبق ذكره ، ص30.

إذا فعلاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي فإذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام معلومات فإن المعلومات في المواد المصنعة الجاهزة الاستخدام.
فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة بداء يتلقي البيانات من مصادرها المختلفة تم تحليلها و تبويبها و تطبيقها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية.

الشكل رقم 2: مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار.



المصدر: حسن علي مشرف، نظريات القرارات الإدارية، ص50.

3- المعرفة:

هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم فنحن نتلقى المعلومات و نمزجها بما تدركه حواسنا و نقارنّها بما تخزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة ثم نطبق على هذا المزيج ما يجوزتنا من أساليب الحكم في الأشياء وصولاً إلى النتائج و القرارات أو استخلاصاً لمفاهيم جديدة¹ و بالتالي فإن المعلومات تعتبر وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن عدة وسائل أخرى مثل الحدس و التخمين و الممارسة الفعلية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للمعلومات.

أولاً: خلال السنوات الخمسينات.

كان ينظر للمعلومات كشرط لا بد منه و كأحد النظم البيروقراطية حيث كانت المعلومة في شكل كم هائل من الأوراق.

¹عقون رضا، عرض نظام معلومات المحاسبية الوطنية الوطنية، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003.

ثانيا: خلال الستينات.

تم إدراك الدور الفعال للمعلومات في مجال اتخاذ القرارات حيث عرفت النظم السائدة آنذاك باسم "نظم المعلومات الإدارية" و التي اعتبرت كمصنع لإنتاج المعلومات عن الإنتاج، المخزون، المقبوضات، المدفوعات في شكل تقارير دورية.

ثالثا: خلال السبعينات و بداية الثمانينات.

أصبح ينظر للمعلومات كأداة فعالة للرقابة على أعمال المؤسسة و للمساعدة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل الإدارية و عرفت هذه النظم (نظم دعم القرار و نظم دعم الإدارة العليا) و الهدف منها السرعة في عمليات اتخاذ القرار و حل المشاكل التي لا تحتمل التأخر.

رابعا: خالئ التسعينات .

أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي و وسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية أو كأداة إستراتيجية للدفاع عن المؤسسة و التغلب على المنافسة الخارجية.

فالمعلومات تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف و تنوع المنتجات واتخاذ القرارات السليمة.

و قد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظم جديدة تعرف (النظم الإستراتيجية) التي تهدف إلى التأكد من بقاء و ازدهار المؤسسة في المستقبل القريب.

الجدول رقم 1: مراحل تطور المعلومات.

الزمن	المعلومات	نظم المعلومات السائد آنذاك	الغرض
الخمسينات	- شرط لا بد منه. - هي نتيجة من نتائج الإدارة البيروقراطي. - هي عبارة عن حرب أوراق.	- آلة الحاسبة الإلكترونية	- تقليل - التعامل مع حرب الأوراق
الستينات	- تم إدراك دور المعلومات تطوير عمليات صنع القرار	- ظهرت نظم معلومات إدارية لإنتاج و توفير المعلومات	- كتابة و صياغة التقارير.
أوائل السبعينات الثمانينات	- أصبحت المعلومات أداة للرقابة و حل للمشكلات و لتحسين صنع القرار.	- ظهرت نظم دعم القرار. - ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- المساعدة على زيادة سرعة القرارات الإدارية
التسعينات	- أصبحت الموارد مورد استراتيجيا و أداة لزيادة تحقيق الفعالية الإدارية	- ظهرت نظم الاستثمارات - ظهرت نظم الخبرة - ظهرت نظم الذكاء الاصطناعي. - ظهرت نظم تجهيز المكاتب آليا. - ظهرت تطبيقات الانترنت	- المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات.

المصدر: عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1998، ص166.

المطلب الثاني: مصادر، أنواع وخصائص المعلومات.

الفرع الأول: مصادر المعلومات.

تختلف حاجة المؤسسة للمعلومات باختلاف حجمها و نوع النشاطات التي تمارسها. فالمؤسسات الكبيرة تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية معلومات أوفر من المؤسسات الصغيرة.

فكما يرى DHENIN "المعلومات التي يجري البحث عنها توجد في المؤسسة أو واردة من الخارج"¹

و يمكن تمييز مصدرين رئيسيين للمعلومات وهما:

1- JEAN FRANCOIS dhnin, BRIHE fournie 50 themes d'initiation a l'conomie d'entreprise ed bral, paris 1998.p166.

أولاً: المصادر الداخلية.

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو أدوات دخل المؤسسة مثل المشرفين و رؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم و كذلك هي كل السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه و صعوبته. فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة لأنها أساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط و السياسات و تقييم الأداء و يتم تجميع المعلومات الداخلية على أساس رسمي للأحداث التي وقعت بالفعل.

أ- المعلومات المتعلقة بقسم المحاسبة و المالية: تعتبر المحاسبة جزءاً من نظام المعلومات العام للمؤسسة وتشمل رقم الأعمال الميزانية، الفواتير جدول الحسابات النتائج، و يوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزءاً من النظام المحاسبي قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، لهذا يجب تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المعلومات المتعلقة بقسم المبيعات. و تحتوي على المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها و عدد وحداتها و سعر بيع الوحدة و طريقة الدفع و طرق النقل و التأمين و تحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء و المراسلات و العقود و تقارير الممثلين و دراسة السوق.

ج- المعلومات المتعلقة بقسم الإنتاج: هي معلومات تختص بالتدفق المادي للسلع أو الإنتاج من السلع والخدمات و تتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفة المنتجات و عدد الآلات و الطاقة الإنتاجية و ساعات التشغيل و برامج الصيانة فهذه المعلومات تقدم فرص كبيرة للتنمية و توفير التكاليف و زيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمؤسسة.

د- المعلومات المتعلقة بقسم المشتريات و المخازن: تتضمن معلومات تتعلق بالموردين و أصناف السلع و أسعارها و تكاليف النقل و عقود و فواتير الشراء و ميزانية المشتريات، و طاقة التخزين و تقارير الجرد و سجلات الفحص و الاستلام.¹

هـ- المعلومات المتعلقة بقسم الموارد البشرية: و تتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة و تتضمن عدد العاملين و مدة خدمتهم و الأجور و التعويضات و الترقيات و العقوبات و التدريب و القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين.

¹ -نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3 منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 1997، ص15.

و-المعلومات المتعلقة بقسم البحث و التطوير: تحديد تكاليف التطوير و البحث تحدد جودة المنتجات ونوعيتها و التقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة.

ثانيا: المصادر الخارجية.

المؤسسة و هي تراول نشاطها تظل في اتصال دائم بمحيطها الذي يزودها بدون انقطاع بمعلومات. و تشمل أطرافا متعددة كالحكومات و المؤسسات الإعلامية، الموردين و العملاء. و تحصل منها على المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة، و الطاقة و الأفكار و الآراء و القيم المختلفة و الدراسات و الأبحاث و القوانين و التشريعات المتعددة. و يتضمن المصدر الخارجي القسمين التاليين:

1-المعلومات الأولية: و هي جمع المعلومات التي يتم تجميعها من طرف فئات معينة للمرة الأولى و لم يتم استعمالها من قبل.

و قد يحدث أن تكون ما جمعه أحد الأفراد للمرة الأولى مماثلا لما قد جمعه المؤسسة أو فرد معين في وقت مضى فهي تعتبر معلومات أولية بالنسبة لهم حتى و إن قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات. و تتميز المعلومات الأولية عن غيرها من المعلومات الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة مما يوفر على المدير اتخاذ القرار الوقت و الجهد و يطمئنه إلى مصادرها. و يمكن للمؤسسة أن تجمع معلومات بنفسها أو تستأجر مكتب استشاري لأداء العمل نيابة عنها. و يتم تجميع هذه المعلومات من المصادر التالية:

أ-الملاحظة: و يتم فيها الحصول على أجوبة جزئية لمشكلة معينة عن طريق ملاحظة للأحداث المرتبطة بها و هي توفر معرفة أولية عن المشاكل أو العمليات محل الاهتمام.

ب-التجربة: من أجل التحكم أكثر في المعلومات تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان لاعتماد على التجريب لتحديد نوعية و فائدة هذه المعلومات و بقدر ما كانت التجربة ناجحة بقدر ما يكون استغلال هذه المعلومات ذو فائدة.

ج-المسح (البحث الميداني): يعتبر المسح أحد الطرق الشائعة في تحصيل المعلومات الأولية و هذه الطريقة تمكن من الوصول إلى عدد كبير من مصادر المعلومات مع العلم أن المسح يحتاج إلى تخطيط جيد.

د-التقدير الشخصي: نحصل على التقدير الشخصي من المسيرين داخل المؤسسة كمدراء و رؤساء و الإدارات أو من خارج المؤسسة كالمستشارين و الخبراء

2-المصادر الثانوية (المعلومات الثانوية): هي معلومات تم تجميعها و تخزينها في مكان قابل للوصول إليه و غالبا لا تحتاج المؤسسة لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي تواجهها. و من الطبيعي أن تجد ملفات ضخمة و أجهزة مختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان، الاستهلاك، الإنتاج.

و قد تم جمع هذه المعلومات من مصادر ثانوية و هي:

- 1- معلومات الشركة و هي كل المعلومات التي تكون بحوزة الشركة.
- 2- مصادر خارجية: و هي عبارة عن مؤسسات خاصة في الاستشارة و الخبرة.
- 3- المطبوعات و المنشورات: و هي عبارة عن كل ما يطبع و ينشر خاصة المطبوعات و المنشورات المتخصصة.
- 4-الأجهزة الحكومية: و هي كل الوثائق و القوانين و المنشورات و المعلومات التي تعطيها أو تنشرها الدولة.

الجدول رقم 2 : مصادر البيانات الثانوية.

من داخل المؤسسة	من خارج المؤسسة
- إدارة الإحصاء و نظم المعلومات	- الأجهزة المركزية للإحصاء في الدولة.
- النظام المحاسبي.	- غرف التجارة و الصناعة.
- إدارة البحوث و التطوير.	- وزارات و الهيئات المختلفة للدولة.
- إدارة التسويق.	- اتحاد الصناعات.
- إدارة الإنتاج	- الجهاز المصرفي و نشرات البنك المركزي
- إدارة التمويل.	- النقابات المهنية و الجمعيات العلمية
	- منظمة هيئة الأمم المتحدة
	- المجالات و الدوريات و النشرات العلمية
	- منظمة هيئة الأمم المتحدة
	- المجالات و الدوريات و النشرات العلمية

المصدر: : محمد فريد الصحن، د-مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1998.

الجدول رقم 3: مقارنة بين أنواع المعلومات الأولية و الثانوية.

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1-الملاحظة	معرفة أولية –تجنب التحيز	صحة الملاحظة قد يؤثر على ما يراد ملاحظته
2-التجارب	التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثل
3-البحث الميداني	طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كبيرة من الناس	تقييم الأسئلة و حجم البحث
4-التقرير الشخصي	الحصول على المعلومات من الخبراء الطرف الوحيد	رد فعل قد لا يكون متفق عليه
المعلومات الثانوية	مميزاتها	عيوبها
1-معلومات الشركة	محددة وفقا للموقف-موجودة جاهزة تكلفتها رخيصة نسبيا	عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مدججة بطريقة صحيحة لغرض مستحقيها
2-المصادر الخارجية	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها	غالية
3-المطبوعات و المنشورات	تكلفتها قليلة	قد تكون متميزة
4-الأجهزة الحكومية	حجم كبير من المعلومات غير متميزة	قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها.

المصدر: سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث لنشر و التوزيع، مصر 1989، ص80.

الفرع الثاني: أنواع المعلومات.

إن نوع المعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى و ذلك تبعا لنوع المشكلة و طبيعتها فتوافر المعلومات بالكمية و النوعية الملائمتين و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات. حيث يعد الأساس في تحديد البدائل و تقييمها و اختيار البديل الأنسب و ليس هناك تصنيف موحد للمعلومات الملائمة لمختلف الأغراض و هذا لا يمنع من تقديم بعض الأنواع¹.

¹ناديا أيوب، المرجع سبق ذكره، ص201.

1- المعلومات الشخصية (الذاتية): هي المعلومات و المعارف الشخصية التي لا نستطيع أن نؤكد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العلمية و المعرفة الشخصية التي يكتسبها و تسمى بطريقة الحدسية.

فقد تكون هذه المعلومات الشخصية لها فائدة كبيرة و لكن غير كافية لاتخاذ القرار نتيجة تطور العلوم و اعتبار قرارات لها قواعدها و ضوابطها.

2- المعلومات الأساسية (الجوهرية): و هي تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بينما تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية و توسيعها و هي كما يلي:

أ-المعلومات الخاصة بتحديد البدائل: تعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد. و يتم الاختيار بينها أو البحث عن بدائل جديدة و هي معلومات أساسية أولية التي لا يمكن أن يتخذ قرار دونها.

ب-المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل: و هي التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره و هي تمثل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها و تعرف الظروف و الأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

ج-المعلومات الأساسية (المعايير): و هي التي تستخدم لتقييم كل بديل و هذا التقييم يعبر عنه بشكل نقدي (التكاليف، الأرباح) أو بشكل منفعة كرضي الزبائن فالمعيار هو الأهداف المتعلقة باختيار البديل المعين تحت ظروف محددة من حالات طبيعية.

و بالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرارات مناسبة بدونه¹.

3-المعلومات التفصيلية: كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية كلما ازدادت قدرة متخذ القرار في معالجة المشاكل و العمل على حلها.

فكلما كانت هذه المعلومات تفصيلية و أكثر توضيحاً يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب و سليم.

4-معلومات الأداء: تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء نوعين من المعلومات.

أ- معلومات المتعلقة بالعائد: و هي العائدات التي يعطيها كل بديل في كل حالة من الحالات الطبيعية.

¹حسن علي مشرف، نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، 1997، ص24.

ب- المعلومات المتعلقة بالقيود: هي القيوم المفروضة على تنفيذ البديل و قيود هي المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل. فإذا كان المعيار المحدد لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها الشركة فإن حدود الميزانية لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز أسعارها فيما معينة.

5-معلومات الوصفية و المتغيرة: المعلومات الوصفية بطبيعتها غير متغيرة مثل (الأسماء، تاريخ الميلاد).

أما المعلومات المتغيرة (ساعات العمل، مبيعات الفترة السابقة) فهي معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة.

6- المعلومات الرسمية و غير الرسمية: و هي مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه، تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير، و هي تنظم بإتباع أساليب و إجراءات خاصة بما تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة و الجهات المتعاملة مع المؤسسة¹.

الفرع الثالث: خصائص المعلومات.

من خلال التعاريف السابقة حول التفرقة بين البيانات و المعلومات رأينا أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيدة) لمستخدمها.

و لا شك أن درجة الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات تتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب و الوقت الملائمين بما يؤثر على سلوكه و يساعده في اتخاذ القرار. و حتى تؤدي المعلومة هذا الدور لا بد أن تتوفر فيها بعض الخصائص.

1- الملائمة: بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله و يمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدمها.

فالمعلومة الملائمة هي تلك التي تؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فالمعلومة التي لا تلاءم احتياجات الإدارة تقترب قيمتها من الصفر بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها و تحليلها تعتبر في هذه الحالة نوع من الخسائر.

مثلا: المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يابانية.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص152.

2-التوقيت المناسب: حتى تفي المعلومات بغرض المستخدم لها، عليها أن تكون في الوقت المناسب بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، أن تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة و بطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها و حيويتها لهذا القرار. فمثلا: المعلومات الملائمة جدا على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

3-السهولة و الوضوح: يشير هذا الشرط إلى درجة خلو المعلومات من الغموض، بمعنى أن تكون المعلومات واضحة و مفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية و معادلات غير معروفة و لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها قيمة حتى لو كانت ملائمة و تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار. فمثلا: قد يتم تقديم معلومات عن سيارات باستخدام مصطلحات فنية لأجزاء السيارة و نوع الصلب و المطاط المستخدم فهذه المعلومات لن تكون مفهومة للمستهلك العادي.

4-الصحة و الدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه و دقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، و تجميع و تقرير عن هذه المعلومات. و تختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطي هذه المعلومات، فإذا كانت المعلومات عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا و العكس صحيح فالمعلومات غير الصحيحة و غير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة حتى و لو كانت ملائمة و وقتية و مفهومة لمستخدمها.

5-الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها أو كافة جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي . بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى أجزاء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة. فلا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات و الإحصائيات إذا أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار و يقلل من فوائد المعلومات في مجموعها بالسنة له. و لكن المطلوب هو أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية.

6- القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة أو بالوسيلة التي يقبله مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل و المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة و مفهومة أو في شكل جداول و إحصائيات أو رسومات بيانية.

أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها و لا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل مستخدمها.

7- التكلفة: -إن عملية إدخال و معالجة المعلومات لها تكلفة يجب علينا أن نقارنها مع المنفعة التي سنحصل عليها من استخدام هذه المعلومة، و للمعلومة قيمة قصوى إذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد.

أي يجب أن تكون المعلومة اقتصادية بمعنى أن لا تكلف المنشأة أكثر مما يتوقع أن تنفذها أي أن تكون قيمتها إيجابية¹.

و يدعم DHNIN دهينين هذا بقوله: "اقتناء معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها و قيمة المعلومات تتوقف على منفعتها"

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{منفعة المعلومة} - \text{تكلفة المعلومة}^2$$

و يوجد من الباحثين من يربط قيمة المعلومة بجداتها يرى د.عبد الرحمان الصباح: أن قيمة المعلومة تتركز أساسا على عمرها الزمني لأن المعلومة الحديثة متعلقة بالظروف الحالية لأن البيئة الخارجية في تغيير مستمر.

المطلب الثالث: تصنيف، دور وأهمية المعلومات.

الفرع الأول: تصنيف المعلومات.

¹كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص51.

² JEAN FRANCOIS، opcit، p170.

يمكن تصنيف المعلومات حسب عدة معايير و من أهمها:¹

1-المعيار الزمني: في هذا المعيار يمكن التمييز بين:

أ- المعلومات التاريخية: يمكن استخدامها لإيجاد حلول بديلة لمشكل ما.

ب-المعلومات التنبؤية: تستخدم في تصميم الحلول البديلة تمهيدا لمرحلة الخيار.

2-المعيار الوظيفي: نميز هنا بين:

أ-المعلومات التجارية المتعلقة بالطلب.

ب-المعلومات الصناعية المتعلقة بالعرض.

ج-المعلومات تكنولوجية و المتعلقة بأسلوب الصنع.

د-المعلومات التنظيمية المتعلقة بأساليب التنظيم و الهيكلة.

3-المعيار التقني للمعلومة: نميز هنا:

أ-المعلومة القياسية: لديها صفة متواصلة مثل شدة التيار الكهربائي.

ب- المعلومة الرقمية: و هي متقطعة أساسا مثل الحروف الأبجدية.

4-معيار مصدر المعلومة:

أ-المعلومة الداخلية: هي التي تنتج من طرف المؤسسة بنفسها في شكل ملفات أو إحصائيات و تقارير.

ب- المعلومة الخارجية: تصدر من خارج المؤسسة أي معلومات البيئة.

5-معيار مدة حياة المعلومة:

أ-المعلومة الدائمة: و تتميز بكونها ثابتة في معظم الأحيان، أي لا تتغير مثل تاريخ الميلاد.

ب-المعلومة المؤقتة: تتغير بتغير الزمن مثل عدد السكان.

6-معيار تنقل المعلومة:

أ-المعلومة الصاعدة: و هي التي تتجه من القاعدة إلى القمة كاقترحات مقدمة من طرف العمال.

¹ - عبد الرحمن الصباح، مرجع سابق، ص 155 .

ب-المعلومة النازلة: الآتية من القمة إلى القاعدة كالأوامر التي تصدر من الإدارة العامة.

ج-المعلومات الأفقية: و هي تبادل انتقال المعلومات بين المصالح في نفس المستوى.

7-معيار استقبال المعلومة:

أ-المعلومة الشفهية: يتم استقبالها دون أي حامل.

ب-المعلومة المكتوبة: و التي يكون لها حامل خاص

8-معيار التحديد من طرف المؤسسة:

أ-المعلومة الرسمية: محددة من قبل الإدارة و تتبع قنوات و طرق محددة سابقا.

ب-المعلومة غير الرسمية: تتبع طرق غير معروفة.

9-معيار القياس:

أ-المعلومة الكمية: متعلقة بأرقام و القيم.

ب-المعلومة النوعية: تعتمد على المعرفة و الخبرة.

10-معيار المستوى الهرمي للمؤسسة:

أ-المعلومة الإستراتيجية: تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة

الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة و تلعب دورا هاما

في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط.

ب-المعلومة التكتيكية (الوظيفية): تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق

بين مختلف الأقسام و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة

و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

ج-المعلومة التشغيلية (النقدية): مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج و هي تفصيلية و

دورية تتميز بأنها رسمية.

الفرع الثاني: دور المعلومات.

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار كما أنها تساهم في تحضير العاملين و ضمان التنسيق بينهم فالمعلومة لها عدة وظائف¹.

أ-المعلومة أساس القرار: اتخاذ قرارات داخل المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير و الهيئة المسيرة، و هذا ما يستوجب توفر معلومات ذات جودة إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجهه متخذ القرار.

ب-المعلومة عنصر الاتصال: أي وظيفة داخل المؤسسة (تموين، الإنتاج..). يجب أن تزود بالمعلومات حتى يمكن تنفيذها ولا يكفي وجود المعلومة و لكن يجب أن تستعمل للربط بين مختلف أفراد و هياكل المؤسسة أي أن المعلومة تصبح أداة اتصال داخلية و تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها.

ج-المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية: تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات فالمعلومة بهذا الشكل تربط مختلف الوظائف فيما بينها فالسير الحسن لتدفق المعلومات يكسب المؤسسة فعالية و قدرة على المنافسة.

د-المعلومة كعامل تحفيز: المناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة و بعض المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها.

و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد².

الفرع الثالث: أهمية المعلومات.

تسعى المؤسسة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية و أحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات.

فتعد المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي و لكي تحافظ المؤسسة على بقاءها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات و هذا بتكييفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات داخلية أو

¹ Jean, François Dhenin, Brigitte fournie 50، opcit، p، 175.

²اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص119.

خارجية و إذا أرادت التفوق و الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد¹.
و لقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من المعلومات إلى قيادتها لعملية
التغير و التطور للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير.
و هي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد، نازل، أفقي) و هذا ما يضمن التنسيق و الانسجام بين
مختلف المستويات و الوحدات بهدف ترشيد مختلف القرارات على مستوى المؤسسة.
و لا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلك في إدارة أمورها
الخارجية. أيضا و في تحديد علاقتها بمحيطها، فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى
صحة الأداء المالي.

كما يستفيد المقرضون و الممولون من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، و تستفيد
الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة تنفيذها للقواعد و اللوائح و الإجراءات و
القوانين.

أما العملاء فهم يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها و شراء منتجاتها فعلى المؤسسة
أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد و السليم.

المطلب الرابع: مفهوم و عناصر النظم.

إن تدفق المعلومات بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة و من خارجها نتيجة الاتصال، تعتبر ضرورة لمزاولة
المؤسسة وظيفتها التي تتداخل فيما بينها.

و من ثم تحتاج المؤسسة إلى المعلومات التي تعتبر سندا و دعامة لاتخاذ القرارات و هذا ما يدفع بالمؤسسة
لاكتساب نظام معلومات كفو يتميز بإنتاج المعلومات الدقيقة و النافعة في وقتها المناسب و هذه المعلومات
تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة.

و باعتبار المؤسسة تعمل في محيط خارجي تتأثر به و تؤثر فيه و هي كنظام مفتوح يجب عليها معرفة ما يحيط
بها كي تكون على دراية و قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها تحدث اختلالات بما يعطل مهامها و
يقضي بزوالها من جراء عدم اكتسابها لموقع تنافسي و على الرغم من أن النظم وجدت قبل وجود الإنسان ذاته
إلا أن استخدام هذا المفهوم لم يعرف في مجالات العلم إلا منذ 1929. و لقد كان أول استخدام لهذا المفهوم في

¹عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص152.

مجال العلوم الطبيعية و بصفة خاصة علم الأحياء، ثم انتقل إلى مجال العلوم الاجتماعية ليصبح مدخلا لدراسة العديد من الظواهر الاجتماعية.

الفرع الأول: مفهوم النظام.

يعرف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض و مع البيئة المحيطة و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".¹

و على هذا فإن كلمة النظام يمكن إطلاقها في حقول كثيرة ففي الحقل البيولوجي نجد نظام البيولوجي لجسم الإنسان، و في مجال التكنولوجيا نجد نظام تكرير البترول و في حقل الاقتصاد نجد نظام السوسيو اقتصادي للمؤسسة.

و نجد كذلك من عرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدجلات و إنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم كما أن هذا الأجزاء تكون بحالة تفاعل مع بيئتها"²

و هناك تعاريف أخرى للنظام "مجموعة ذات طابع انتظامي لمكونات مستقلة و لكنها تعتمد على بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"³

و يعبر على النظام كذلك "مجموعة من العناصر التي تحكمها علاقات تفاعل و تبادل و اتساق، للوصول للأهداف المحددة و المشتركة".

و مما سبق يمكن تعريف النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات.. إلخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة. كما يمكن تعريفه بصورة مختصرة على أنه مجموعة من العناصر في حركة ديناميكية متبادلة و منظمة بغرض تحقيق هدف معين.

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاصها ما يلي:

¹كمال مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، صص 28 29.

²محمد نور برهان، غاري إبراهيم و حو، نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1998، صص 18.

³سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، صص 22.

- 1- مجموعة عناصر: إذ يجب أن يحتوي النظام على أكثر من جزء واحد، و قد تكون هذه العناصر مادية أو معنوية كالأشخاص، و الأقسام و الأجهزة و المعدات و غير ذلك.
 - 2- عناصر متكاملة: يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين أجزاء النظام، و هذا يعني أن النظام ليس عبارة عن أجزاء مستقلة تعمل بمفردها بل أجزاء تعمل مع بعضها كوحدة واحدة.
 - 3- غرض مشترك لتحقيق الهدف: يصمم النظام لتحقيق هدف معين أو عدة أهداف من جراء تكامل كل العناصر لتحقيق الهدف من النظام بدلا من العمل على تحقيق أهداف منفصلة خاصة بكل عنصر منه و طالما أن النظام يشكل لأداء وظيفة معينة فصفة النظام تنتفي عن أي شيء بلا هدف.
 - 4- لكل نظم مجموعة من الوظائف: و هي تجميع المدخلات، التشغيل ، توزيع المخرجات حيث أن المدخلات تمثل الوقود اللازم و القوة الدافعة لتشغيل النظام، و هذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام بينما التشغيل و المعالجة يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات أما المخرجات فتتمثل الناتج النهائي من النظام و الذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى النظم الأخرى التي تحتاجها.
 - 5- التغذية العكسية و الرقابة: الهدف من هاتين المرحلتين هو التحكم في المكونات الأخرى للنظام إذ التغذية العكسية تتضمن المعطيات المتعلقة بمرد ودية النظام.
- أما الرقابة تقتضي متابعة و تقييم التغذية العكسية من أجل التأكد إذا ما كان النظام لم يجد عن الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: عناصر النظام.

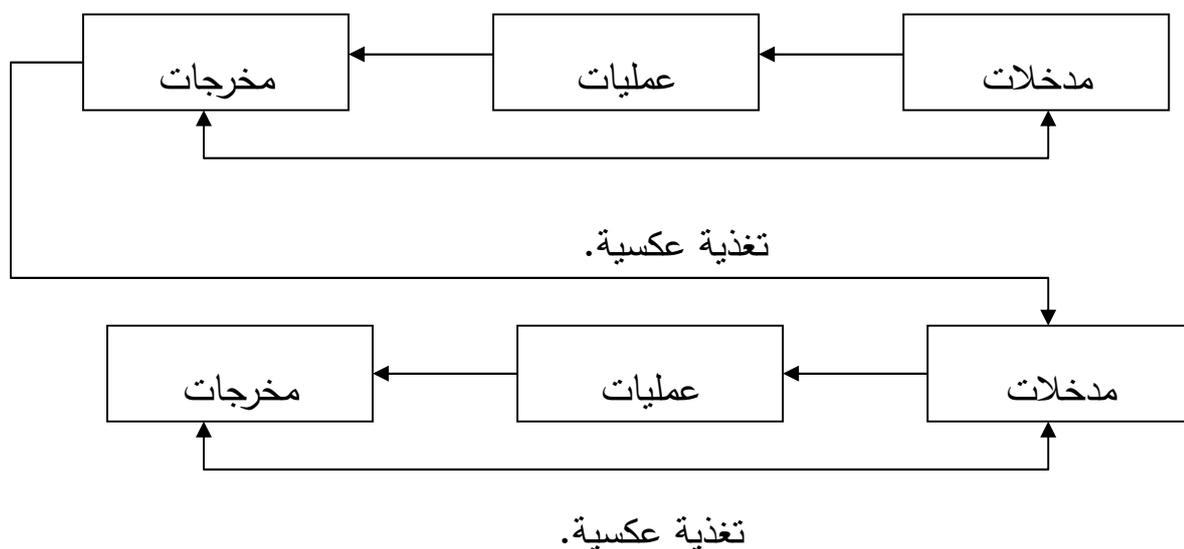
انطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها و هي:

- 1- المدخلات: تمثل مدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة و اللازمة لتحقيق أهدافه و تشمل المدخلات العديد من العناصر كالمخامات و الطاقة و المعلومات و الآلات، و يلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة كما أن تلك المدخلات ما هي إلا نظم أخرى، و يمكن تقسم المدخلات إلى أربعة أنواع.¹
- أ- المدخلات التابعة: هي مدخلات تتكامل و تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نظام، و هذا النظام يتكامل و

¹ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص21.

يتفاعل بدوره مع أنظمة جزئية أخرى كعلاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج لولا تتابعهما لما كان هناك نظام كلي وعادة ما تسمى هذه المدخلات محددة المسار، كما أنها قد تأتي من البيئة الخارجية للنظام.

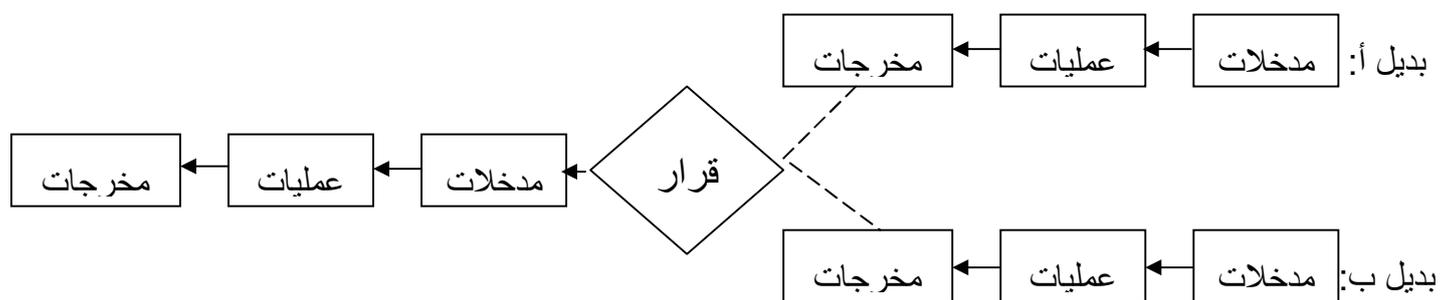
الشكل رقم 3: المدخلات التابعة.



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 21.

ب- المدخلات العشوائية: وهي مدخلات إحصائية لنظام معين يتم احتمالها كاحتمال اتخاذ قرار معين دون غيره، مما يؤثر على كفاءة عمليات النظام أي أن النظام في حالة عدم التأكد بشأن أي من المدخلات سوف نستخدمها.

الشكل رقم 4: المدخلات العشوائية.

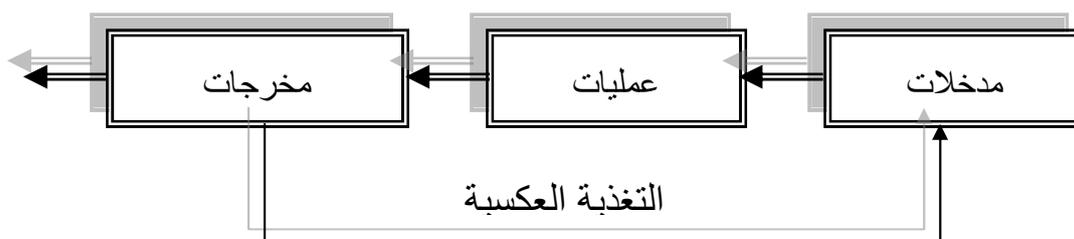


مصدر: مرجع سابق، ص 22.

ج- المدخلات عن طريق التغذية العكسية:

و تتمثل المدخلات عن طريق التغذية العكسية في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له و عادة ما تمثل مدخلات من التغذية العكسية نسبة ضئيلة من مخرجات النظام.

الشكل رقم 5: المدخلات عن طريق التغذية العكسية.



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص23.

2- العمليات التحويلية: وهي العمليات التي تقوم بتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات و قد تكون هذه العمليات مهام تؤدي بواسطة آلة أو إنسان أو حاسب.

3- المخرجات: مثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات، و تعد المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات، كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، و أخيرا هناك مخرجات يتلخص منها النظام.

4- التغذية العكسية: و تعتبر من مدخلات النظام حيث أنها تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و مراجعة خطط المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.¹

المطلب الخامس: خصائص وأنواع النظم.

الفرع الأول: خصائص النظام.

بعد عرض مفهوم و عناصر النظام يصبح من الأهمية التعرف على خصائص النظام.

¹ إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص25.

- 1- الموارد:** لا بد أن تتوفر لأي نظام البنية الأساسية المكونة له و المتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة مثل الأجهزة، الأفراد، الأموال.
- 2- الأهداف:** يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجود النظام، فأهداف النظام هي المبرر الأساسي لاستمرار وجوده كما أنها من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق وتشغيل الموارد المتاحة للنظام و غالبا ما تكون هذه الأهداف متغيرة بسبب انفتاح النظام على البيئة الخارجية وهذا ما يتطلب تغير أهداف النظام لتتلاءم معها.
- 2- البيئة و الحدود:** تتمثل بيئة النظام في المجال المحيط بالنظام و المجتمع الذي يعمل فيه و يتفاعل مع وحداته و نظمه الأخرى، أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام و تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
- 3- المراحل، الأعمال و العناصر:** تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة و منظمة من المراحل تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام و تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال أو الأنشطة التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعينة، و أما العناصر فهي الأدوات و المهام و الأجهزة، التي تمكن من القيام بالأعمال و الأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.
- 4- القيود:** بما أن النظام يعمل في بيئة معينة، يمكن أن يتفاعل معها و يؤثر و يتأثر بها، بالإضافة إلى وجود حدود النظام تحدد وجوده و تفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف، و قد ترجع قيود النظام إلى أسباب من داخل أو خارج النظام إلى حدود النظام نفسه.
- 5- النظم الفرعية:** عادة ما يتكون النظام من مجموعة أنظمة جزئية قد تكون متغيرة حيث يعتبر النظام الجزئي نظام موجود داخل نظام أكبر باعتباره كذلك نظام.
- له نفس خصائص النظام الأساسي و لكنه يعمل كنظام مستقل متخصص في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي.
- 6- الرقابة:** من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة و للنظم في مجال الأعمال بصفة خاصة ضرورة وجود مجموعة من القواعد و الإجراءات المعينة للتحكم في سير العمل النظم الفرعية و التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات و اتخاذ القرارات التصحيحية.

7-مستخدمي النظام:و هم الأفراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل و تستخدم مخرجات النظام إما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر.

الفرع الثاني: أنواع النظم.

ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم و ذلك لتباين أنواع النظم التي تناولها الباحثون و التي تتمثل في:

1- النظم الساكنة و النظم الديناميكية: يقصد بالنظم الساكنة تلك النظم التي تعمل بمعزل عن أثر المتغيرات البيئية و له خصائصه الداخلية التي تخضع لآثار المتغيرات الخارجية.

أما النظام الديناميكي فهو يتسم بالتطور الحركي و التغير المستمر أي أن له قدرة على التأثر و التفاعل الإيجابي مع المحيط.

2- النظم الآلية و النظم العضوية: يقصد بالنظم الآلية تلك النظم المصنعة التي تميل إلى عمل تلقائي تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها كالآلات و المعدات الإنتاجية.

أما النظم العضوية فهي تشمل النظم البيولوجية التي تتعامل مع النظم الأخرى و يحصل التفاعل المتبادل بين كل منهما.

3- النظم الطبيعية و النظم المصنعة: تمثل النظم الطبيعية تلك النظم المادية أو الفيزيائية كالنظام الشمسي و جسم الإنسان.

أما النظم المصنعة فهي تلك النظم التي يقوم الإنسان بصنعها و التأثير في تكوينها فالمؤسسة نظام مصطنع من صنع الإنسان و معيار التفرقة بين كلا من النوعين من النظم هو دور الإنسان في تشكيلها وتكوينها.

4- النظم المغلقة و النظم المفتوحة: كل النظم تستمد مدخلاتها من بيئتها و تطرح مخرجاتها في بيئتها و هذا ينطبق على النظام المفتوح و المغلق إلا أنه ما يميز النظام المفتوح عن النظام المغلق هو أن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يرتبط بعلاقة تأثير و تأثر ببيئته، و يعمل على تجديد معمله و أبعاده وفقا للإفرازات البيئية و هو ذلك النظام الذي يسعى دوما إلى اكتساب خصائص صحية تجعله في موقع المؤثر و المتكيف، بينما النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يعمل على تعديل و تجديد معمله و مقوماته، و الذي يتجاهل التحولات البيئية و لا يعمل على إدراكها.

-الفرق بين النظام المفتوح و النظام المغلق:

انطلاقا من آراء أصحاب النظرية الكلاسيكية و نظرية العلاقات الإنسانية في مجال المنظمات الإنسانية باعتبارها¹ راشدة و عقلانية، حيث يمكن للمنظمة حسبهم، التحكم في المتغيرات الخارجية وإمكانية التنبؤ بها، فاعتبروا إذا المؤسسة نظاما مغلق.

فعلى الرغم من أنهم يعتبرونها أي المؤسسة نظاما عقلانيا إلا أنه مغلقا أي لا يأخذ في الحسبان العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام أو المؤسسة مع المحيط الخارجي و تأثيراته.

اعتبرت نظرية الإدارة العلمية النشاطات الإنتاجية و تعظيم الكفاية الاقتصادية هي هدفها الأساسي لذلك ركزت بشكل كبير على ممارسة النشاطات الإدارية من تخطيط و رقابة و باعتبار الأهداف واضحة و إمكانية تكرار الأعمال جد واردة، فهي تبنت مفهوم النظام المغلق تحت قاعدة أنه يمكن للمنظمة التنبؤ بمختلف العوامل الخارجية و حصرها و فهمها.

و رغم أن هذا المنظور قد ساهم في تطوير الأبحاث عن نظرية المؤسسة إلا أنه فشل لاعتماده على مبدأ عزل المؤسسة عن المحيط، حيث أن المؤسسة تعتمد كليا على المحيط في الحصول على المدخلات اللازمة لعملها و كذلك اعتمادها على المحيط لتصريف منتجاتها، و هو المبدأ الذي أخذه بعين الاعتبار منظور النظام المفتوح.

النظام المغلق: هو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، و بالتالي فهو مغلق على نفسه فساعة اليد مثلا تمثل نظاما مغلقا فهي منعزلة تماما على المحيط الخارجي.

النظام المفتوح: هو ذلك النظام الذي دائما تتفاعل أجزاؤه مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام فمثلا المؤسسة تشتري موادها الأولية من نظم أخرى خارج حدودها و تخضع لقوانين الحكومة التابعة لها، و تحصل على عناصر العمالة و البيانات من البيئة الخارجية و النظم الأخرى نتيجة لذلك لا يمكن اعتبار المؤسسة كنظام مغلق، فهي إذا وسط ضخم هائل من المتغيرات التي تجعل منها و دون مفاضلة مجبرة على مواجهة البيئة الخارجية بمرونة كبيرة لفرض بقائها و استقرارها.

خصائص النظام المفتوح:

نميز عدة خصائص للنظام المفتوح التي تسمح بممارسة مختلف الوظائف الضرورية لبقاء النظام و نموه.²

¹أوكليل سعيد و آخرون، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، منشورات الجامعية، الجزائر، 1994، ص79.

²أوكليل سعيد و آخرون، مرجع سابق، ص83.

1- الشمولية: النظام المفتوح هو وحدة شاملة و متكاملة لا تعتمد الرؤية الجزئية للنظام باعتباره مجموعة من الأجزاء المستقلة عن بعضها.

فالنظام يتميز بالتكامل و الشمولية و يهتم بطبيعة العلاقات التي ترتبط هذه الأجزاء.

2- التمايز: ميل النظام المفتوح إلى الاختلاف و التمايز، فيبدأ بشكل بسيط ثم يتطور و ينمو حتى يصبح على درجة أكبر من التعقد و التخصص، فالمنظمة كلما تطورت كلما تميل إلى درجة أكبر من التخصص في أداء العمليات.

3- الأهداف: يعمل النظام المفتوح على تحقيق مجموعة من الأهداف المنظمة كنظام مفتوح لا تعمل من أجل تحقيق هدف واحد، بل تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف.

فيمكن أن تكون هذه الأهداف متوافقة و متناسقة فيما بينها كما يمكن أن تكون متضاربة و متنافية، فالمؤسسة تهدف إلى تقليص التكاليف و العمال ينادون بزيادة الأجور.

4- التوازن الحركي: يتميز النظام المفتوح بنوع من التوازن الحركي، فبحكم المحيط الذي تتواجد فيه المنظمة فهي تستورد المدخلات من البيئة و بعد سلسلة من التفاعلات تخرجها إلى البيئة في شكل جديد بعد تحويلها و يتحقق هذا التوازن من خلال المواصلة في الإنتاج و التصدير مقابل إدخال عائد من البيئة، فالمؤسسات التي تحقق التوازن الحركي هي منظمات فاعلة و لها مكانة تنافسية.

5- الاستمرار و التكيف: يقصد بالاستمرار هو مدى قدرة المؤسسة على البقاء و الحفاظ على وجودها أو إمكانية رجوعها إلى وضعها الأصلي في حالة التعرض إلى طارئ خارجي مفاجئ. و يقصد بالتكيف هو قابلية المؤسسة للاستيعاب و التعامل مع كافة التغيرات و التقلبات التي تحدث في البيئة أو في أحد مكوناتها.

6- التحليل و التلاشي: تتعرض المؤسسة للاضمحلال و الفناء إذا لم تعد لها القدرة على استيراد مدخلات من البيئة من موارد بشرية و مادية، إضافة إلى نفور البيئة من مخرجاتها، و هنا تجد المؤسسة نفسها أمام وضع يستدعي انحلالها و اندثارها و هنا تتجلى أهمية ارتباط المؤسسة بمحيطها باعتباره أساس استمرارها و بقائها.

- المؤسسة كنظام مفتوح: فمحيط و بيئة المؤسسة لها أهمية بالغة فهي تتلقى مدخلاتها من البيئة الخارجية في شكل مواد أولية طاقة، معلومات. تجري تحويلات معينة عليها و ترجعها إلى المحيط في شكل منتجات مادية أو

خدمات أو معلومات هذه العمليات التي تقوم بها المؤسسة تسمح لها بتحديد العلاقات و الروابط بين أجزائها المتداخلة و المحيط الخارجي¹.

فالمؤسسة عبارة عن نظام كلي رئيسي يحتوي على ثلاثة نظم فرعية و هي: القيادة-نظام المعلومات-و النظام الفاعل.

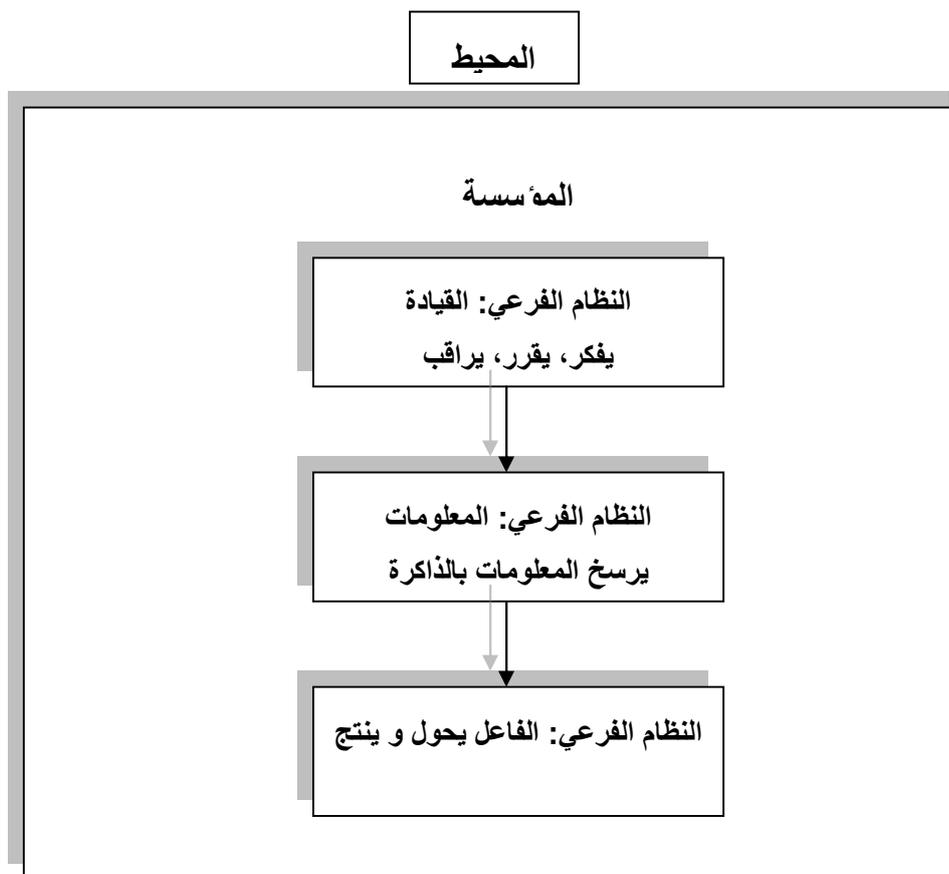
أ-النظام الفاعل: هو النظام الذي يحول المدخلات المختلفة إلى مخرجات منتوجات تامة الصنع، فهو يقوم بأنجاز المهام المسطرة من طرف نظام القيادة.

ب-نظام المعلومات: تعتبر عملية حفظ المعلومات من أهم مهامه و كذا تزويد نظام القيادة بمختلف المعلومات من أجل اتخاذ القرارات و ربطه بنظام الفاعل.

ج-نظام القيادة: و هو النظام الذي يستعمل مراقبة النظام الفاعل و تنظيمه و اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية و التكتيكية.

¹أوكيل سعيد و آخرون، مرجع سابق، ص84.

الشكل رقم 6: مكانة النظم بالمؤسسة.



المصدر: حديد نوفل، أهمية نظام المعلومات في إنجاز كاتخاذ القرارات "رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1996،

ص150.

و هذا يعني وجود نشاطات منظمة لأجزاء النظام المتداخلة و المتمايزة و المتفاعلة فيما بينها، وهي الأنظمة الفرعية و التي تمثل، نظم الإنتاج، نظم الأفراد، نظم التمويل، نظم البحوث و التطوير، نظم المعلومات. و يبقى التنسيق بين هذه الأنشطة من مهام الإدارة بواسطة التنظيم الإداري. و من هذا كله فالمؤسسة نظام كامل متكامل مفتوح على المحيط الخارجي يتأثر و يؤثر فيه و للاستفادة العظمى من ذلك يستلزم على المؤسسة أن تتكيف مع الظروف التي تعيش فيها و التكيف يكون بتبني الهيكل الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف، و كذا التنظيم الأكثر مرونة لأداء الأعمال بسهولة و فعالية.¹

¹ حديد نوفل، مرجع سابق، ص152.

المبحث الثاني: عرض مفاهيم عامة عن نظام المعلومات.

النظرية الكلاسيكية في مجال التنظيم تصف الواقع كما يجب أن يكون و ليس كما هو عليه، انطلاقاً من افتراض صفة الرشاد في أعضاء التنظيم و اعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي بالإضافة إلى ذلك فإن النظرية الكلاسيكية أغفلت العلاقات الإنسانية و اعتبرت الإنسان آلة ينفذ ما يطلب في إطار مخطط تنفيذي و أهملت وجود علاقات غير رسمية في التنظيم.

و جاءت نظرية العلاقات الإنسانية نقداً للاتجاه الكلاسيكي من خلال تسليط الضوء على الجانب الآخر من التنظيم غير الرسمي و العلاقات غير رسمية لكن هذا كان غير كافي مما أثر على عملية اتخاذ القرارات و جودتها، و هذا ما حفز المؤسسات الحديثة على الاهتمام أكثر بالمنظور النظامي للإجابة على التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسة.

حيث اعتبرت المؤسسة على أنها عبارة عن هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أجزائها و بينها و بين عناصر البيئة الخارجية، و حسب هذا المفهوم فإن النظرة المسيطرة هي النظرة الكلية للمؤسسة و هذا عكس النظرة التي كانت سائدة سابقاً و المتمثلة في النظرة الجزئية للمؤسسة و هذا ما ساعد بصورة أكثر على الاهتمام بأنظمة المعلومات التي تخص المؤسسة لما لها من الأهمية.

و أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالحاسبة، التمويل، الإنتاج و التسويق كما أصبحت نظم المعلومات جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة.

فنظام المعلومات يهتم اهتماماً بالغاً بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة من أجل القيام بمهامها الموكلة إليها بشكل جيد.¹

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات والعوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام به.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات.

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات باختلاف الخلفيات العلمية و العملية لأصحابها، و ذلك تبعاً لتأثر كل واحد منهم بخلفيته فعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق

¹صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص14.

و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشكل و تطوير و خلق المنتجات الجديدة¹.

و يعرف كذلك نظام المعلومات بأنه "إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية و الآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع"².

و يعرف كذلك نظام المعلومات "هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال و العناصر و الموارد تقوم بتجميع و تشغيل و إدارة و رقابة البيانات بغرض إنتاج و توصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من القنوات و خطوط الاتصال"³

مدخلات نظام المعلومات عبارة عن معلومات أولية تسمى عادة بالبيانات و المخرجات فيها عبارة عن معلومات ذات قيمة إضافية كما هو الحال بالنسبة للمنتجات النهائية في النظام الإنتاجي و كما أن كل نظام إنتاجي يتضمن ثلاثة مراحل هي:

أ- التموين بالمواد الأولية.

ب- الإنتاج.

ج- التوزيع.

فنظام المعلومات له نفس مراحل نظام الإنتاج فيتضمن وظيفة التموين و تسمى بوظيفة الجمع والتخزين للبيانات و تبويبها و فهرستها و تخزينها بالكيفية التي تسهل استرجاعها

أما وظيفة الإنتاج و التي تسمى في نظام المعلومات بوظيفة التشغيل و المعالجة فهذه الوظيفة تسمح باستخراج البيانات من مكان تخزينها و فرزها و تجميعها و قيام بعمليات منطقية و حسابية .

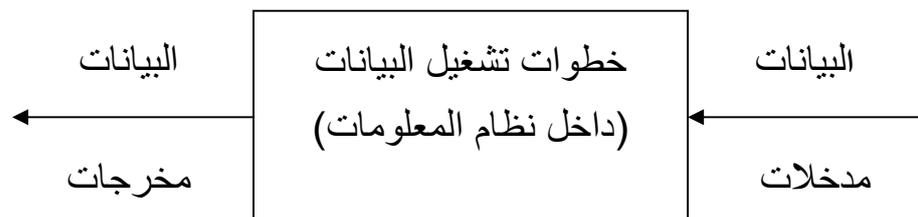
أما وظيفة التوزيع فتسمى في نظام المعلومات بوظيفة النشر و التوزيع التي تسمح بنقل المعلومات من مكان تشغيلها إلى مكان استخدامها و ذلك باستخدام مختلف و سائل نقل المعلومات.

¹صونيا محمد البكري، نفس المرجع، ص16.

²الدراوي كمال الدين مصطفى، محمد سمير كامل، مرجع سبق ذكره، ص15.

³أحمد حسن علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص21.

الشكل رقم 7: عملية تشغيل نظام المعلومات.

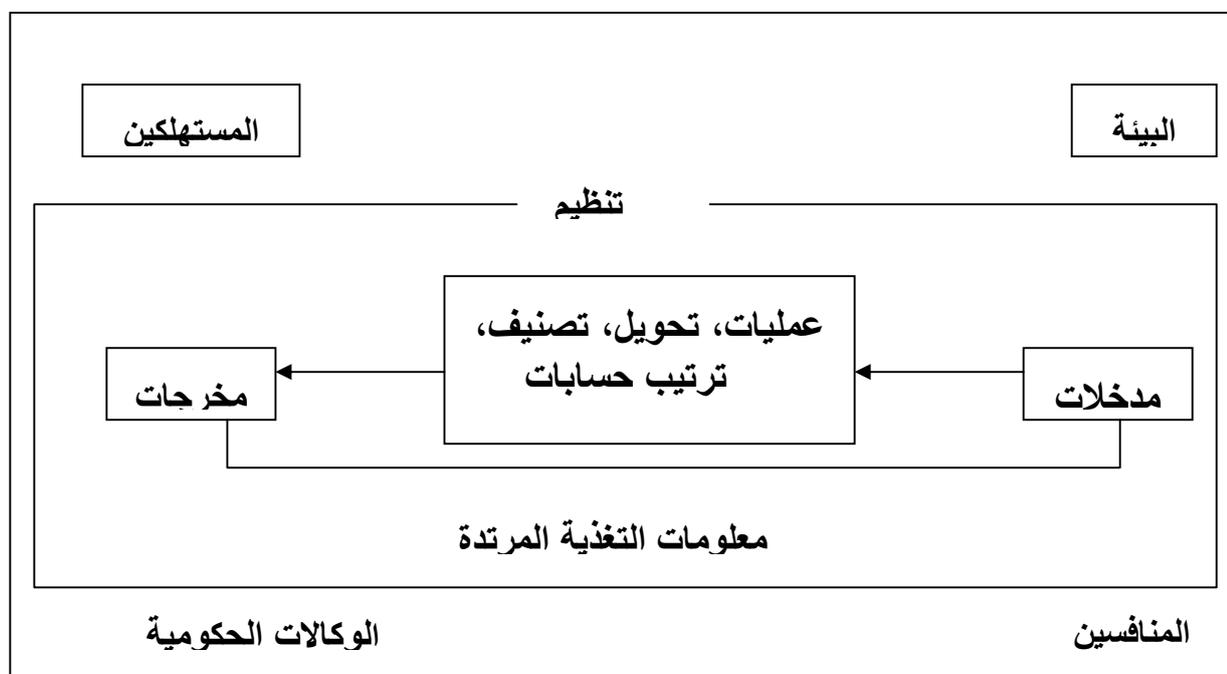


المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص16.

فنظام المعلومات يقوم على مجموعة من الموارد (القوى البشرية، المهارات، الأجهزة، الأموال والبيانات) التي تتضافر مع بعضها لتحقيق هدف أساسي و هو إنتاج المعلومات.

و يمكننا من خلال التعاريف السابقة وضع تعريف "نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تشغيل، تخزين، توزيع، نشر، استرجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل و خارج المؤسسة و هو عبارة عن كيان قائم بحد ذاته يفصله عن الكيانات الأخرى ويتفاعل مع المحيط الذي يعمل فيه. أو هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الأفراد (اختصاصيين في نظم المعلومات، المستخدم النهائي) و العناصر المادية الآلية (Hard war soft war) بالإضافة إلى إجراءات و أساليب التي تحكم عمل نظام و إدارته.

الشكل رقم 8: نظام المعلومات.



المصدر: محمد الفيومي و أحمد حسين، تصميم و تشغيل نظم المعلومات الإدارية دار المعارف، مصر، 2000، ص9.

و نميز ثلاثة أنشطة رئيسية: المدخلات، عمليات التشغيل و المخرجات.

أما التغذية المرتدة فهي مخرجات تعود إلى الأفراد المسؤولين لتقييم المدخلات و إعطاء فكرة واضحة عنها.

-المدخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات:

من أجل دراسة صحيحة و دقيقة لهذه النظم لا بد من التعرف على العلوم التي تستمد منها هذه النظم المعرفة، فكل تطور أو تغير في مجال هذه العلوم يؤدي بالضرورة إلى تطور و تحسين في الأداء في مجال نظم المعلومات فلا يخفى علينا مثلا التطور السريع في أجهزة الحواسب الآلية مما أدى إلى الرقي بهذه النظم باعتبار هذه الحواسب من أهم العناصر المادية التي تعتمد عليها نظم المعلومات و يمكن تقسيم هذه المجالات و المدخل إلى:

أ- مدخل فني.

ب- مدخل سلوكي.

ج- مدخل فني سلوكي.

أ- المدخل الفني: يتركز هذا المدخل على استخدام الأساليب الرياضية و النماذج و التكنولوجيا و الإمكانيات المادية لهذه النظم من الناحية الفنية و من العلوم التي ساهمت في هذا المجال.

-علوم الحاسب الآلي: التي تهتم بالنظريات الخاصة بالحسابات و طرق التشغيل و التخزين و بث المعلومات.

-علوم الإدارة: اهتمت بجوانب عمليات اتخاذ القرارات و التركيز على بناء و تطوير النماذج الخاصة بذلك.

ب-المدخل السلوكي: يتركز هذا المدخل على الجانب السلوكي المتعلق بالمشاكل التي لم نستطيع معالجتها بالاعتماد على المدخل الفني، كما ركز هذا المدخل على دراسة التغيرات التي يمكن إجراؤها على اتجاهات الأفراد و السياسات الإدارية و التنظيمية، فعلم النفس تهتم الأفراد و استجاباتهم داخل النظم و ردود أفعالهم نحو السياسات الإدارية و التنظيم أما العلوم الاجتماعية فاهتمت بالآثار الاجتماعية الناتجة عن تطبيق هذه النظم.

ج-المدخل الاجتماعي الفني: للكشف عن حقيقة نظم المعلومات لا يمكننا الاعتماد على مدخل منفرد فقط فمعظم مشاكل هذه النظم لا تكون فنية بالكامل أو سلوكية بحتة لذلك أصبح من الضرورة الاعتماد على منظور متعدد المدخل فالمدخل الاجتماعي الفني، الذي يؤكد على وجوب استخدام تكنولوجيا ملائمة مع احتياجات المنظمة و الأفراد من ناحية كما أنه ينبغي على هؤلاء الأفراد استيعاب التطورات التكنولوجية من خلال عمليات التدريب و التعليم للوصول إلى نقطة مشتركة تعظم عندها فعالية و كفاءة الأداء للنظام كله.

و هذا ما يمكن أن يوضحه الشكل التالي الذي يبين وفقا لهذا المدخل، أن النظام يعظم أداءه عندما تتم موازنة بين تصميم التنظيم و تصميم التكنولوجيا للوصول إلى تصميم متكامل.

الشكل رقم 9: المدخل الفني الاجتماعي لنظم المعلومات.



المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص37.

و يمكن تعبير عن المداخل المعاصرة لنظم المعلومات في الشكل التالي:

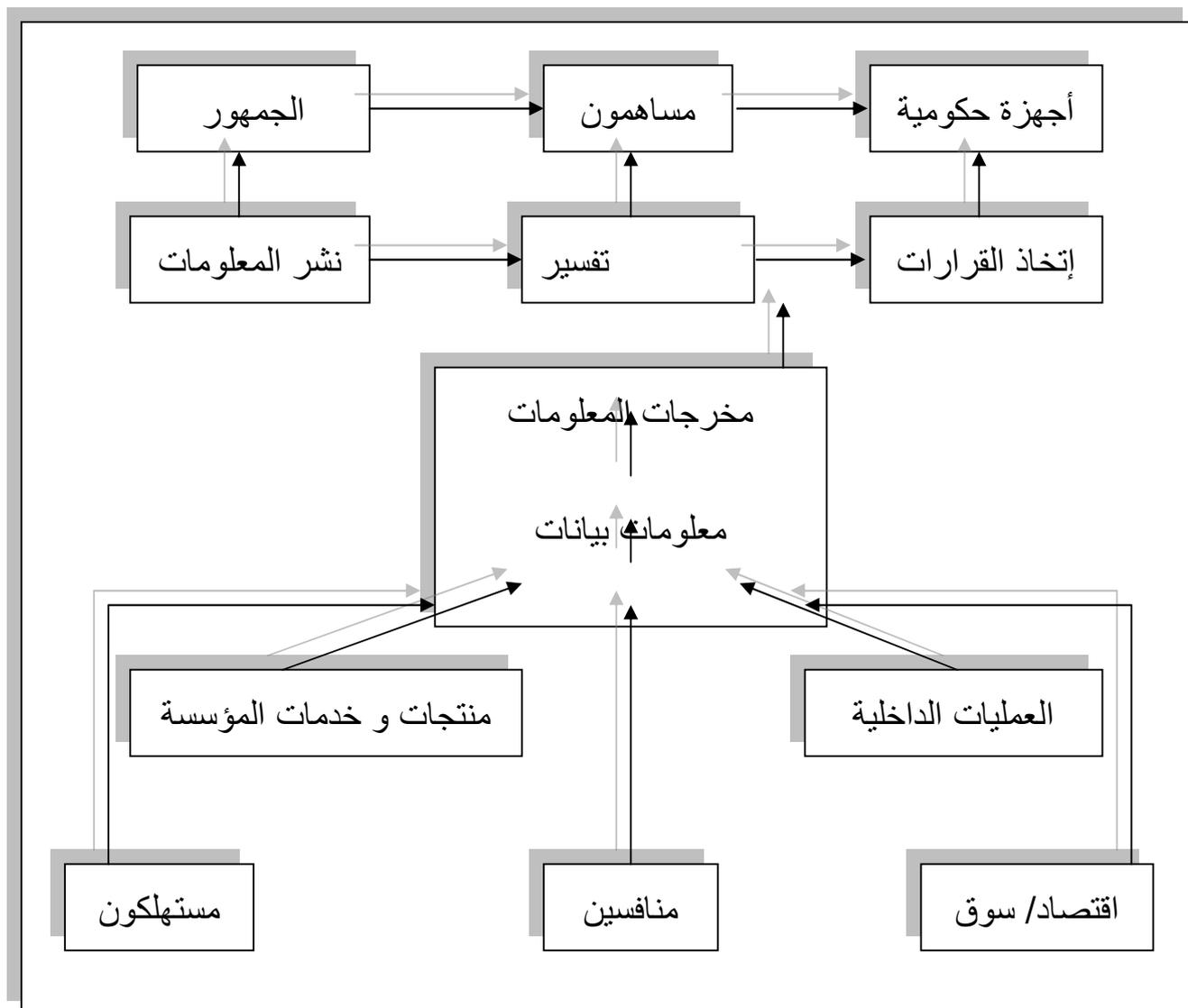
الشكل رقم 10 : المداخل المعاصرة لنظام المعلومات.



المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص35.

و مما سبق يمكن وضع نموذج لنظام المعلومات يحدد كل الجوانب التي تؤثر و تتأثر به.

الشكل رقم 11: نموذج عن نظام المعلومات.



المصدر: على عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع نظم المعلومات:

الفرع الأول: عناصر نظم المعلومات.

يقصد بالعناصر المكونة للنظام تلك الأجزاء المادية التي تدخل في تكوينه و تضمن القيام بوظائفه بالشكل

السليم و هي تنقسم للأجزاء التالية:¹

¹ محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، مرجع سبق ذكره، ص44.

1- الأجهزة: يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات كل من الآلات الكاتبة، آلات الحاسبة، الحاسوب الإلكتروني بأجزائه المختلفة و المكملة مثل وحدة التشغيل المركزية، أجهزة المدخلات و المخرجات وسائل الاتصالات، وسائل إعداد البيانات الناسخة. وكذلك وسائل أخرى مثل الهاتف المكتب خزانه الترتيب...إلخ. حوامل المعلومات و هي الورق، الورق المقوى، الحوامل المغنطة.

2- وسائل حفظ و تخزين البيانات: و هي عبارة عن كل ما يسمح بتخزين المعلومات مثل الملفات، المستندات المكتوبة، الميكروفيلم، وآلات التصوير في النظم اليدوية إضافة إلى الأسطوانات المغنطة و البطاقات المثقبة.

3- البرامج: و هي من الأجزاء المادية لنظم المعلومات المبنية على أساس الحسابات الإلكترونية فقط، و يمكن التمييز بين نوعين من البرامج.

أ-برامج النظام: هو ما يستطيع الحاسب أن يفعله و يعدها صانعو الحواسب.

ب-برامج تطبيقية: هي ما يطلب من الحاسب أن يفعله و تكون خاصة بالوظائف المعينة مثل برامج الأجور، الموردون و المستخدم هو الذي يعده.

4- قاعدة البيانات: هي الوعاء الحاوي على البيانات الأساسية المخزنة و على وسائل التخزين المختلفة و التي تدخل في عملية التشغيل باعتبار البيانات المادة الخام التي ستطبق عليها البرامج للحصول على المعلومات.

5- إجراء التشغيل: و هي من الأجزاء المادية للنظام كونها تكون مطبوعة في كتيبات تدعى دليل التشغيل، و يمكن التمييز بين نوعين من هذه الإجراءات إحداها مستخدم النظام و هو يتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات و كيفية إدخالها إضافة إلى تعليمات استخدام و تشغيل الحاسوب الآلي.

أما الثاني خاص بالعاملين المشغلين للحواسب الآلية.

6- العنصر البشري: و يعتبر من الأجزاء الهامة، و يتضمن محلي و مصممي النظم و واضعي البرامج، المشاركين في عملية التحليل و تصميم و تنفيذ و تطوير نظم المعلومات، إضافة إلى الأفراد المسؤولين عن جمع و حصر و إعداد البيانات في شكل مدخلات، و أخيرا المستخدمين النهائيين للنظام.

7- الفرع الثاني: أنواع أنظمة المعلومات.

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كما يلي¹:

¹محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، مرجع سابق، ص45.

1- التصنيف حسب وسائل العمل و التشغيل.

يمكن تصنيف نظم المعلومات من حيث وسائل العمل إلى قسمين:

أ-نظم المعلومات اليدوية: وهي التي تعتمد على الصيغ التقليدية و اليدوية في التعامل مع المعلومات و هي أنظمة تعتمد على الورق و القلم في مختلف مراحل تشغيلها.

ب- نظم المعلومات الآلية: وهي التي تعتمد على التقنيات الحديثة و في طليعتها الحاسوب في معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات.

2- التصنيف حسب الامتداد الجغرافي:

و تصنف نظم المعلومات حسب هذا المعيار كما يلي:

أ-نظم المعلومات الدولية: وهي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة و تتعلق معلوماتها بدوله أو أكثر ، مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة.

و كذلك نظم المعلومات القارية و هي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي يشرف عليها الاتحاد الإفريقي أو الاتحاد الأوروبي و كذلك هناك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافيا أو دول تجمعهم مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج العربي أو الاتحاد المغرب العربي.

ب-نظم المعلومات الوطنية: وهي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية..إلخ) ذات صلة بالوطن فقط.

ج-نظم المعلومات في المؤسسة: و تسمى كذلك بنظم المعلومات الإدارية و تكون على مستوى المؤسسات و الشركات و تهدف إلى مساندة و دعم لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- التصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف:

و حسب هذا المعيار فالتصنيف يكون حسب توجه هذه النظم لتقدم خدماتها المعلوماتية و حسب وجهة الاهتمام.

أ-نظم معلومات معالجة العمليات: و هي تعمل على خدمة الإدارة في المؤسسة على المستوى التنفيذي كنظم المعلومات الحاسوبية و نظم معلومات إدارة المخازن.

ب-نظم المعلومات الوظيفية: و توجه لخدمة الإدارة الوظيفية مثل نظم المعلومات المالية، و نظم المعلومات الموارد البشرية، و نظم معلومات التسويق، إدارة الإنتاج...إلخ.

ج- نظم معلومات الإدارة الإستراتيجية و هي موجهة لخدمة الإدارة العليا في المؤسسة و من أمثلة هذه النظم، نظم مساندة القرارات، نظم الخبرة.

المطلب الثالث: وظائف، خصائص، وأهداف نظام المعلومات.

الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات.

إن وظائف نظام المعلومات متنوعة و متعددة و تتفاوت أهميتها من وظيفة لأخرى و كل هذه الوظائف أساسه المعلومات، فهي تتلخص في تجميع المعلومات ثم معالجتها و تخزينها و بعد ذلك توزيعها و إيصالها إلى مواقع طلبها، و هي كما يلي¹:

1- تجميع البيانات:

و تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة إلى نظام المعلومات و يتم تسجيلها و التأكد من مدى صحتها و دقتها و المصادقة عليها، و بعدها يتم تصنيفها تبعا لأماكنها الرئيسية و بعدها نقل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها و يتم حسب الخطوات التالية:

أ-الإصغاء: نظرا لوجود المؤسسة في محيط يتميز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون مصغية لكل التطورات و المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط و سلوك المستهلك و هذا لاستغلال الفرص المتاحة و تفادي كل التهديدات المحتملة.

و لهذا فالمؤسسة التي تبني نظام معلوماتها على الإصغاء الخارجي الذي يجمع معلومات كمية و نوعية نافعة للعمل على المدى المتوسط و الطويل، و كذلك يضاف إليه الإصغاء الداخلي لحيازة معلومات تخص تنظيم المؤسسة يكون موقعها التنافسي جيد.

ب-الجمع: جمع دقيق لكل المعلومات الرسمية مرتبة و متسلسلة و مخزنة بغية استعمالها في حل المشاكل.

ج-التخزين: هي وظيفة رئيسية للرقابة لأنها تسمح بالمحافظة التاريخية للمعلومات الضرورية لمتابعة التطورات في البيئة. و يستعمل وسائل تقنية (ملفات ورقية، ملفات تقنية) و كذلك طرق تنظيمية (طرق الترتيب، التخزين على الأرشيف).

¹ الدهراوي جمال الدين مطفي، محمد سمير كامل، مرجع سبق ذكره، ص19.

2- تشغيل و معالجة البيانات:

و هي عملية تحويل البيانات التي سبق جمعها إلى معلومات تفيد مستخدميها في أداء مهامهم. و هذا عن طريق عمليات إضافية تكون في شكل مصادقة و تصنيف البيانات في مجموعات متجانسة و ترتيبها وفق أسس معينة أما إذا كانت البيانات كمية فيتم اللجوء في هذه الحالة إلى عملية حسابية و مقارنة بين هذه القيم الكمية. و نتيجة لعمليات المعالجة يتم استخراج معلومات جاهزة لاستعمالها في أماكنها المخصصة لها. و يمكن أن تتم المعالجة، إما يدويا أو آليا، حيث يتسنى لنا و بشكل مهم عدم الخلط بين تصميم نظام المعلومات و التأليه.

3- إدارة البيانات: S.G.B.D1.

و تتكون من ثلاثة مراحل: تخزين و تحديث و استدعاء.

أ-التخزين: هو وضع البيانات في ملفات أو قواعد بيانات، و تقدم البيانات المخزنة مختلف الأحداث التي تجري بالمؤسسة، تستفيد منها المؤسسة في عمليات التخطيط.

ب-تحديث البيانات: هي عملية تعديل البيانات المخزنة من خلال حذف و إضافة بيانات حتى تنطبق البيانات و العمليات والقرارات المتخذة حديثا.

ج-الاستدعاء: أما عملية استدعاء البيانات فنعي بها استخراج البيانات المخزنة قصد تحويلها إلى معلومات لمستخدمي نظام المعلومات.

4- رقابة و حماية البيانات:

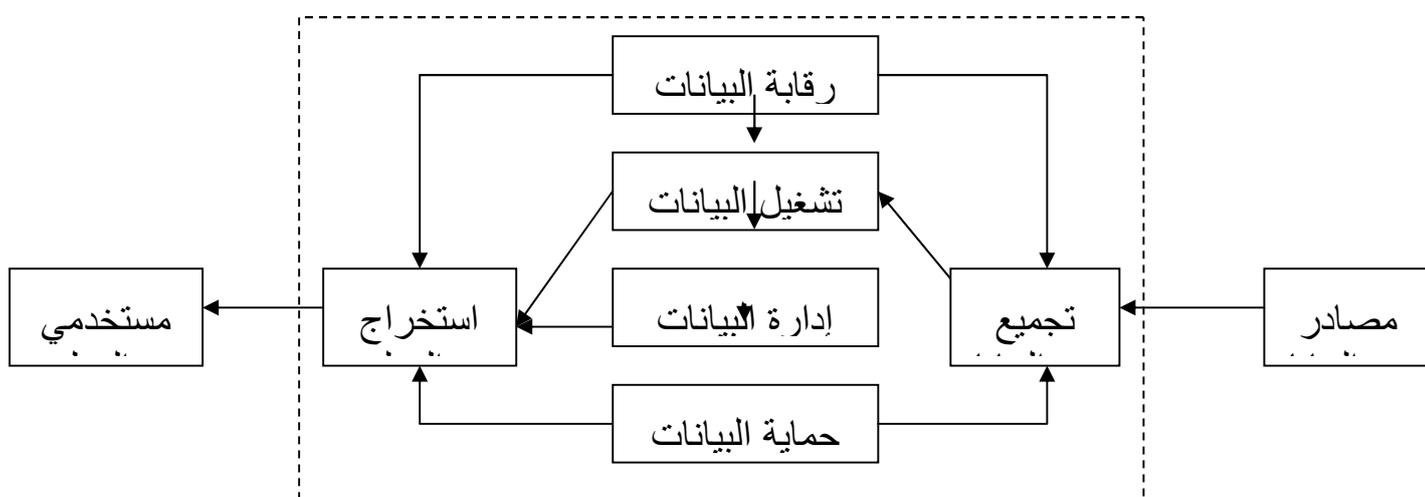
مخافة افتقاد للدقة و الصحة و تفاديا لوقوع أخطاء في البيانات أثناء التشغيل تبرز أهمية حماية البيانات من المتلاعبات و التأكد من صحتها و دقتها و الإجراءات الخاصة بهذه الوظيفة يجب أن تمس مختلف مراحل عمليات تشغيل نظام المعلومات. فمهمة المصادقة تعتبر من قبيل الرقابة خلال تجميع و تشغيل البيانات.

5- إنتاج المعلومات:

و هي تتضمن إنتاج التقارير التي تحتوي على المعلومات الناتجة من التشغيل أو من البيانات المخزنة أو كلاهما، ثم يلي هذه العملية عملية التوصيات. و هي الوظيفة النهائية لنظام المعلومات التي تعني توزيع المعلومات و وضعها في متناول المستخدمين.

¹ Système de gestion de bases de donnes.

الشكل رقم 12: وظائف و مهام نظام المعلومات.

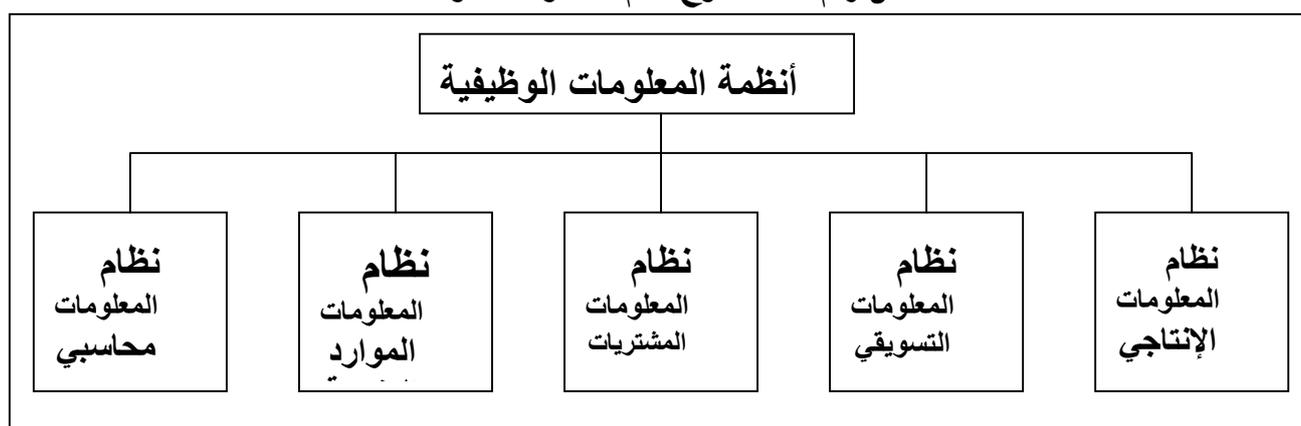


المصدر: الدهراوي كمال الدين، محمد سمير كامل مرجع سبق ذكره، ص 20.

نظم المعلومات الوظيفية:

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتبادل المعلومات فيما بينها من أجل تأمين المعلومات الضرورية لكافة إدارات المؤسسة من أجل مساعدتها في أداء الوظائف الملقاة على عاتقها لذلك من الضروري دراسة هذه الأنظمة الفرعية و لأنه لا توجد إمكانية تحديد جميع أنظمة المعلومات الوظيفية لنظام المعلومات ضمن المؤسسة فسنتكفي بدراسة أهمها و الشكل رقم 24 يوضح أنواع نظم المعلومات الوظيفية.

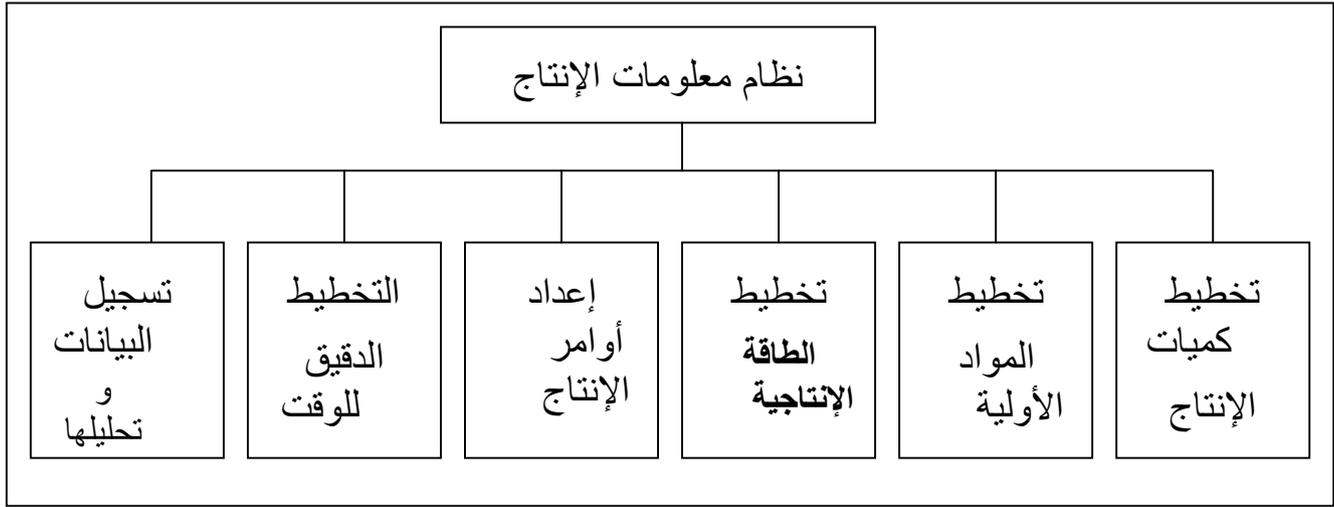
الشكل رقم 13 : أنواع نظم المعلومات الوظيفية.



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر 1998، ص 48.

أ- نظام معلومات الإنتاج: يرافق وظيفة الإنتاج نظامان للمعلومات هما نظام معلومات التخطيط و توجيه الإنتاج و نظام معلومات الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها و كذلك حول أنظمة الإنتاج و النقل الآلية.

الشكل رقم 14 : نظام معلومات الإنتاج.



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، ص50.

تقوم إدارة الإنتاج بتحديد كميات الواجب إنتاجها و هذا بالاعتماد على خطة المبيعات و توزيع هذه الكميات على المراحل الزمنية المكونة لفترة الخطة.

و بعدها نحدد خطة المواد الأولية و مواصفاتها الضرورية أي تحديد كمية المواد الأولية اللازمة للخطة و توزيع هذه الكميات على المراحل الزمنية للخطة أما خطة الطاقة الإنتاجية فهي تحديد الطاقة الإنتاجية اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج موزعة على أقسام المؤسسة و المراحل الزمنية بناء على الطاقة الإنتاجية المخططة في المرحلة السابقة و تشكل أوامر الإنتاج حلقة الوصل بين وظيفة تخطيط الإنتاج ووظيفة تنفيذ الإنتاج.

و يقوم نظام معلومات تخطيط و توجيه الإنتاج في تزويد بقية الأنظمة الفرعية في المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تستخدم في إعداد خطط المشتريات، المخزون، العمالة.

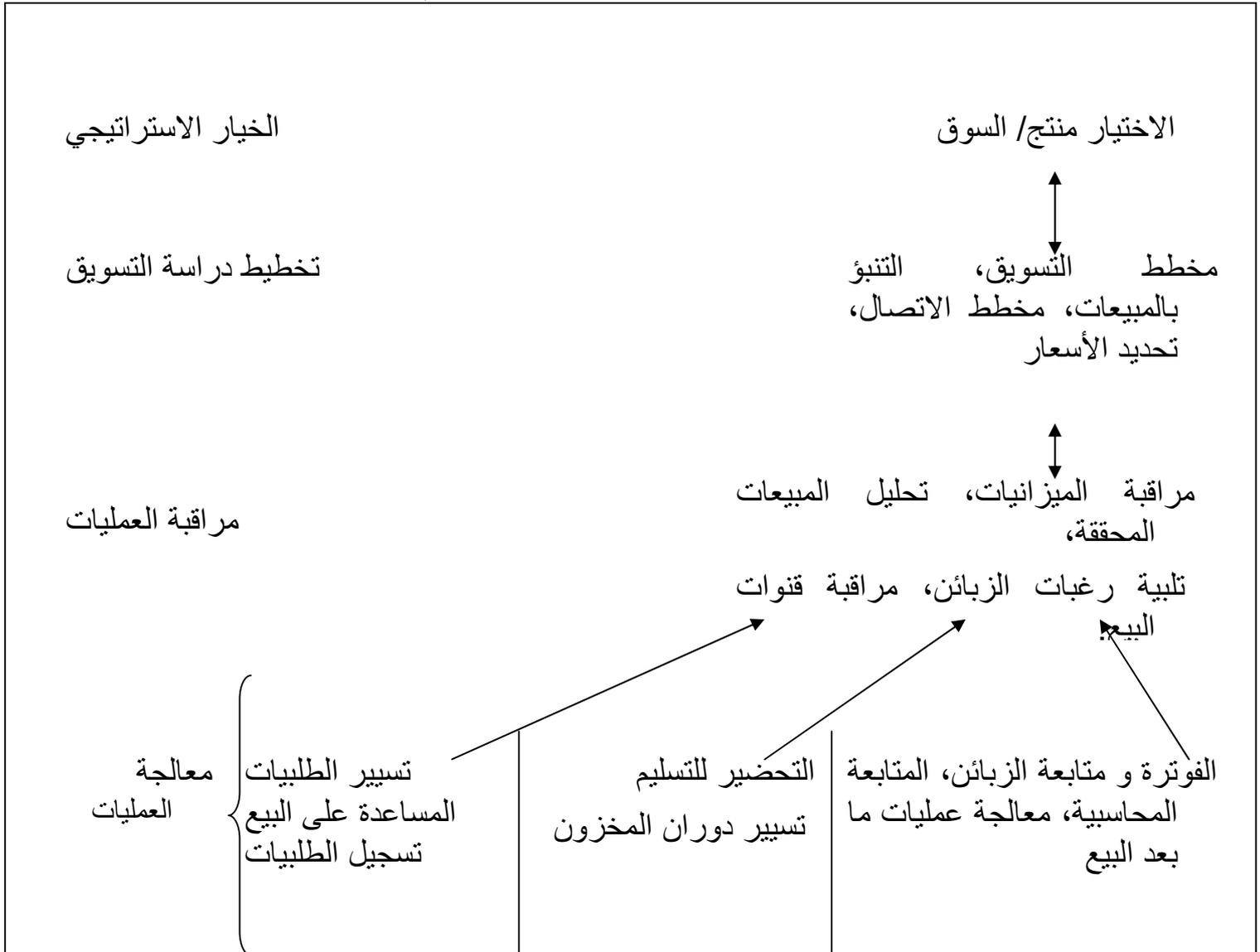
تعد هذه البيانات الأساس للعديد من المعالجات اللاحقة في إطار أنظمة المعلومات ضمن المؤسسة.

ب- نظام معلومات التسويقي: إن أهم نشاط في المؤسسة هو التسويق الذي يمكن من خلق فوائد ذات أهمية كبيرة خاصة عند استعماله لتكنولوجيا المعلومات، و نظرا لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم، و نوع المنتج

المباع إضافة إلى طبيعة الزبائن و شروط المنافسة، فإن الكلام سيكون بصفة عامة على وظائف هذا النظام الأساسية و طبيعة المعلومات المعالجة.

و الشكل رقم 15 يوضح مختلف وظائف نظام المعلومات التسويقي على اختلاف المستويات الإدارية.¹

الشكل رقم 15: نظام المعلومات التسويقي.



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سابق، ص51.

¹ Robert Reix, systemes d(information et management des organisations, edition vuibert, edition II, 2002, P145.

مستوى العمليات: بعض المؤسسات التي توزع مباشرة للزبائن لا تقوم بتسيير الطلبات كما أن متابعة الزبون غير موجودة.

مستوى الرقابة: الميزانية الوظيفية التي تشمل مقارنة التنبؤات و التحقيقات في معظم الأحيان منظمة في إطار عام لتسيير الموازنات.

مستوى التخطيط: نظام المعلومات في هذا المستوى يدعم القرار و النماذج المستعملة يمكن أن تكون معقدة.

مستوى الخيار الاستراتيجي: فالخيارات التي تتعلق بالمنتج و السوق ماذا تنتج و إلى أي سوق هي قرارات جد معقدة تتطلب معطيات خارجية عديدة المعلومات في جميع المستويات السابقة تركز على قاعدتين أساسيتين للمعطيات تتعلق بالمنتج و الزبون.

1-قاعدة بيانات الزبون: محتوى بيانات هذه القاعدة أنها تتضمن معلومات خاصة بالزبون فبعضها كلاسيكي كالعنوان و الاسم و آخر محاسبي كوضح الحسابات و طبيعة التسديد و معلوما تجارية كحجم المبيعات، نوع المنتج المشتري، طبيعة النشاط.

2-قاعدة بيانات المنتج: و هي المعلومات المتعلقة بخصائص المنتج: تعريفه، خصائصه التقنية، التجارية، و المبيعات المحققة.

ج- نظام معلومات الموارد البشرية: يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتخزين و معالجة المعطيات اللازمة لعمليات تخطيط و تنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام و تطوير العنصر البشري في المؤسسة و المحافظة عليه و بالتالي فإن هناك مجموعة من الوظائف تمارسها إدارة الموارد البشرية و يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على مساعدتها في أداءها منها.

-تحديد الاحتياجات من العاملين.

-تأمين العمال و المحافظة عليهم.

-استخدام العاملين.

-تطوير مهارات العاملين.

لأداء هذه الوظائف يجب وجود نظام معلومات يحتوي على معطيات حول العاملين.

وكذلك وجود معطيات كافية حول مراكز العمل، و تمثل هذه المعطيات المدخلات للعديد من التطبيقات ضمن نظام معلومات الموارد البشرية و نظم المعلومات الأخرى.¹

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات.

من الصفات الأساسية الواجب توفيرها في نظام المعلومات نذكر منها:

1- توافق النظام مع البيئة الخارجية:

إن نظام المعلومات يجب أن لا يكون في معزل عن البيئة المحيطة به و عليه فإنه يجب عند تقييم نظام المعلومات أو تطويره مراعاة الظروف البيئية التي يعمل فيها النظام سواء من حيث نوعية المدخلات و المخرجات أو احتياجات مستخدميها.

2- خطوط الإيصال بين الأنظمة الفرعية:

من الضروري لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية و الأنشطة بكفاية و فعالية، أن تحدد شبكات إيصال بين الأنظمة الفرعية و التي تمثل حلقات، حيث تتدفق عبرها المدخلات و المخرجات بين الأنظمة الفرعية فمنتجات نظام معين قد تكون مدخلات نظام آخر.

3- التغذية العكسية:

لا بد من مقدرة المعلومات على التعديل وفقا للظروف الناتجة عن التعامل مع البيئة بأسلوب التغذية العكسية و ذلك من أجل تقييم عمل النظام و تحديد الفروق في المدخلات و المخرجات و عملية المعالجة للنظام يشترط أن يتم فيها أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار.

4- مراعاة العلاقة بين قيمة المعلومات و تكلفة الحصول عليها:

إن الحصول على المزيد من المعلومات يتطلب قدر أكبر من التكلفة و لذلك فإنه يجب أن تتناسب تكلفة المعلومات التي يقدمها النظام مع القيمة المتوقعة من استخدام هذه المعلومات.

5- مدة استخراج المعلومات:

إن التأخر في إعداد المعلومات يقلل من قيمتها إلى حد كبير و قد يجعلها ذات معنى سلبي.

¹أحمد حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص110.

6- التوجه السليم للمعلومات:

إن عملية التوجيه لا بد أن تخضع لمجموعة من القواعد هي:

- مناسبة المعلومات لنوعية مستخدميها.

- مراعاة تقديم المعلومات بالقدر الكافي.

- توضيح درجة الدقة في إعداد المعلومات.

الفرع الثالث: أهداف نظام المعلومات.

لنظام المعلومات ثلاثة أهداف أساسية:

-القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.

-المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها و مراقبة تطورها.

-التنسيق: معالجة المعلومات يحضر المؤسسة لتنسيق نشاطاتها و أنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها.

-تزويد الإدارة بالبيانات و المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.

-تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات و مجال استخدامها.

-تحديد ميكانيزمات جمع، معالجة، و عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، تحديد الشكل المناسب للمعلومات و تقييم تكلفتها.¹

المطلب الرابع: منهجية و أطراف تصميم نظام المعلومات و أهم تحدياته.

الفرع الأول: منهجية تصميم نظام المعلومات.

إن ما تحتاجه بغية تبني هذا النظام هو معرفة أساسيات و خصائص عملية تصميم النظام كعملية متكاملة،

و ذلك بهدف فهم هذه العملية و تعلم كيفية إدارتها و توثيقها.

فالتصميم يتضمن كل الإجراءات العملية لتشكيل منتج ذو مواصفات معينة و الخطوات التي يجب أن تتخذ

¹كامل سيد غراب، مرجع سبق ذكره، ص62.

و النماذج و المعارف المطلوبة لتطبيق الأنشطة و الفحص و المراجعة و التوثيق و تقنيات الإدارة التي يجب أن تكتسب و تستخدم أيضا¹.

أما تصميم الأنظمة و هو يعني بصورة رئيسية تنسيق الأنشطة و الإجراءات الخاصة بالعمل واستخدامات الأجهزة و ذلك لغرض انجاز الأهداف التنظيمية، فعملية التصميم مرتبطة إلى حد كبير بعملية تحليل النظام فهو خطوة تمهيدية و مكملة لعملية التصميم، و هو يبحث في أجزاء و مكونات النظام و كيفية عملها و مدى علاقتها بالنظام، و بعبارة أخرى هو عملية تفكيك النظام ككل إلى أجزائه لفهم طبيعتها و وظائفها، فعملية التحليل لا تقترح حولا لكنها تدعم عملية التصميم، فعند بغية تصميم نظام المعلومات لا بد من الاستناد على نظرية النظم العامة للنظام مدخلاته و مخرجاته ما يقابله في ذلك في عملية التصميم و تحويل مدخلات نظام المعلومات إلى مخرجات فعملية التصميم هي التي يمكن من خلالها نقل الأفكار و المفاهيم ذات العلاقة بما يجب أن يقوم به النظام إلى تفاصيل معينة للصورة الطبيعية التي سيظهر بها النظام.

و يمكن تصميم نظام المعلومات من خلال اتجاهين مختلفين هما:

الاتجاه الأول: يبدأ التصميم من نموذج مثالي مستقبلي للنظام و هو ما يعرف بالاتجاه التكييفي.

الاتجاه الثاني: يبدأ التصميم من نظام المعلومات القديم و يطلق عليه الاتجاه الشخصي أي يبدأ من عملية تحليل النظام القديم.

لقد أشرنا إلى مكونات نظام المعلومات فهي في مجملها تحتوي على مكونات مادية إضافة إلى وظائف و مهارات بشرية و إدارية، فهي نظم اجتماعية فنية تتضمن كلا من العناصر الفنية و الاجتماعية فعند بناء هذا النظام لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات.

- عند محاولة إدخال نظام جديد يجب الأخذ في الاعتبار الأفراد الذين سيقومون بتشغيله و استخدامه.

- إن تصميم و تحليل النظم هو أحد وسائل التي يمكن استخدامها في عملية تخطيط التغيير التنظيمي.

- إن صانعي النظام عليهم مسؤوليات تنظيمية بالإضافة إلى مسؤولياتهم الفنية، تلك المسؤوليات تشمل:

أ- جودة النظام لخدمة اتخاذ القرارات و بصفة تخفيض التكرار في البيانات.

ب- المسؤولية عن سهولة اتصال المستخدم بالنظام.

ج- المسؤولية عن تأثير النظام على المؤسسة و بصفة خاصة الصراع و التغيير التنظيمي.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 531.

- د-المسؤولية عن عمليتي التصميم و التطبيق للنظام فقد يكون النظام ناجحا فنيا إلا أنه يفشل تنظيميا.
- 2-الأطراف المشاركة في بناء نظام المعلومات يمكننا تقسيم الأطراف المشاركة في هذه العملية إلى قسمين:
- أ-المجموعة التنظيمية:و هي تضم:
- الإدارة العليا:إن الإدارة العليا لا بد أن تكون متأكدة من تماشي هذا النظام مع الخطة الإستراتيجية، فعدم تأكدها من ذلك يؤدي إلى فشل هذا النظام، و الإدارة العليا هي المسؤولة عن توفير الدعم و التمويل اللازمين لبناء هذا النظام.
- المجموعة المهنية: مثل القانونيين المسؤولين عن عقد شراء الحسابات و البرامج.
- الإدارة الوسطى: إن الهدف الرئيسي لنظام المعلومات هو مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات لذا فمن واجبها الإفصاح عن دورة القرار و عمليات صنعه لمحللي و مصممي نظام المعلومات.
- الإدارة الإشرافية: لضمان كفاءة و فعالية الأداء لهذا المستوى لا بد من العاملين مع الإدارة الإشرافية التعاون مع المحللين و المصممين و إمدادهم بكافة المعلومات التي يحتاجونها أثناء إجراء المقابلات الشخصية معهم.
- ب-المجموعة الفنية:و تتمثل هذه المجموعة في:
- الإدارة العليا في إدارات تشغيل البيانات، من مهامها التنسيق بين النظام المقترح و باقي الأنظمة الأخرى داخل المنظمة.
- مديرو المشروع: التأكد من أن الموارد المطلوبة لبناء النظام متاحة و التأكد من إمكانية الأفراد في تحقيق هذا النظام بنجاح.
- محلل النظام: و هو المنسق بين مهام المبرمج و المصمم.
- وهو يحدد متطلبات النظام و إجراءات تطويره و إيجاد التصميم الفعلي له.
- مبرمج النظام: هو المسؤول عن كتابة و تشفير و تحقيق الاتصال و الربط بين أجزاء النظام.
- لا توجد طريقة واحدة عامة لتصميم أنظمة المعلومات بل توجد عدة طرق و أساليب تقنية.
- 1- منهجية دورة الحياة التقليدية:**
- إن للنظام دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، إن النظام يولد ثم ينمو و ينضج ثم يتراجع هذا ما يتطلب تقديم نظام جديد يكون أكثر حداثة و تطور.
- فعملية تطوير نظام المعلومات الإدارية تمر بعدة مراحل أساسية و هي كالآتي:

- مرحلة تحديد الدراسة.
- مرحلة التصميم التمهيدي.
- مرحلة التصميم التفصيلي.
- تطوير العمل الإنساني و البرنامج.
- الاختبار.
- تطبيق النظام و تحويل البيانات.
- تشغيل النظام و صيانتته.

فكل مرحلة من هذه المراحل تتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة حيث يجب الانتهاء من المرحلة السابقة قبل البدء في المرحلة التي تليها، هذا الوضع يتطلب جدولة هذه الأنشطة و تحليلها و تحديد الأوقات المتوقعة للإيجاز، ذلك باستخدام أساليب بحوث العمليات و طرق التحليل الشبكي، و هذا النموذج يكشف عن الطبيعة المعقدة لتصميم نظام المعلومات.

أما تحليل احتياجات المستخدمين فهو يسهل بصورة واضحة دون تقديم صورة مشاركة المستخدمين في مراحل تحقيق النظام فهو يركز على الأنشطة الإجرائية المتبعة في تصميم هذا النظام.¹

2- منهجية التوجه نحو المستخدمين:

إن مشاركة المستخدمين في تصميم نظام المعلومات تكون بصورة غير مباشرة في حين أنه ضمناً محلل النظام هو المسئول بصفة مباشرة عن عملية تصميم و هذه المنهجية تستند على فكرة أساسية تكمن في أنه من الضروري اشتراك المستخدمين في عملية تخطيط و تصميم و تنفيذ الأنظمة الخاصة بهم مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات الهامة منها أن اشتراك المستخدمين سيؤدي إلى التقليل من عدة صعوبات تنظيمية لتصميم النظام، إضافة إلى أن المستخدمين قد يساعدون في تقليل المشاكل الناتجة عن انتقال مراكز القوة داخل المؤسسة و ما ينتج عنها من صراع تنظيمي، فبعد عملية التصميم يستطيعون الاحتفاظ بأنشطة الرقابة على عملية معالجة البيانات المطلوبة من قبلهم، إضافة إلى أن درجة وعي المستخدمين بأهمية هذا النظام تزداد بتعاملهم معه، بسبب تدنيه عدم التأكد التي تصاحب عملية التصميم.

¹ عقون رضا، مرجع سبق ذكره، ص96.

و هناك مدخل جديد مقترح يتمثل في دمج خصائص المنهجين للحصول على مدخل يعرف باتجاه تحليل المستفيدين في دورة حياة النظام.

ف عند تصميم نظام المعلومات لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تعتبر كمحددات لجودة هذا النظام و هي كالاتي:

-المطابقة: بين المستعملين و المصممين.

-الدقة: معلومات بالتفصيل المطلوب.

-الحدثة: معلومات متعلقة بالوضع الحالي للمؤسسة.

-العمق: معرفة مصادر المعلومات.

-الاستعداد: لحماية مكوناته و التحكم فيها و صد الهجمات.

-السرية: سرية و سلامة المعلومات و الآلات.

-الكفاءة: المعالجة بدقة و بأقصى سرعة.

-سهولة الاستعمال: في عملية إعداد البيانات.

-الفعالية: الاستعمال الأمثل للمكونات.

-التواصل: سهولة التنسيق بين مختلف المكونات فعلى المؤسسة أن تعتمد على مجموع هذه المعايير من أجل تسيير جيد و أمثل للموارد.

الفرع الثاني: أهم التحديات الموجهة لنظام المعلومات.

إن أهمية نظام المعلومات في المؤسسة أدى إلى العديد من التأثيرات على علاقتها مع المستهلكين و الموردين، فإدخال هذا النظام يقتضي الكثير من العاملين ذوي المهارة الفنية و اتصاهم بشبكات الاتصال.

بمعنى أنه من أجل نظام معلومات جديد لا بد من بناء نظام ملائم لاحتياجات المديرين مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجههم في ذلك.

أ- تحديات إستراتيجية: كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات و تصميم التنظيم التنافسي الفعال؟

في ظل التغيرات الفنية السريعة بشكل يصعب على المؤسسة إتباعه.

ب-التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة.

كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجاتها للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة و تتجه نحو العالمية؟.

ففي النمو المتزايد في التجارة العالمية و ظهور الكيانات العملاقة ظهرت الحاجة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدعيم عمليات الإنتاج و بيع السلع و الخدمات و توفير شبكات المعلوماتية و رصد تدفق المعلومات عبر عدة دول.

ج-تحدي بناء الهيكل الخاص بالمعلومات: كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهداف المؤسسة؟

فبعض المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب بسبب نقص كفاءة هذه النظم التي تتبعها.

د-تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد قيمة النظام الذي تبنته؟

حيث أن عملية استخدام هذه النظم في تصميم و إنتاج و صيانة المنتجات و الخدمات من الضروري أن تكون عملية الاستثمار فيها ذات عائد، فمن الضروري التعرف على تكلفة و عوائد بناء هيكل هذه النظم و متابعة التغير في النواحي التنظيمية الناتجة عن إتباع هذا النظام.

و-تحدي المسؤولية و الرقابة: كيف يمكن للمؤسسة أن تبني هيكل نظم المعلومات الذي يمكن للأفراد من فهم و تحقيق الرقابة عليه؟

و كيف يمكن للنظام أن يضمن استخدام نظم المعلومات بطريقة مسؤولة و مقبولة من الناحية الاجتماعية؟ لقد ثبت أن النظم التي تصمم ثم لا تحقق الأهداف التي صممت من أجلها يشكل كارثة على المؤسسة فلذلك لا بد من التأكد من صحة الخطوات المتبعة كما هو مخطط لها و مراقبة عملياتها و تتبع تأثيراتها على النواحي الاجتماعية و الإنسانية.¹

¹سونيا محمد بكري، مرجع سبق ذكره، ص80.

المبحث الثالث: مفهوم نظام المعلومات التسويقية.

تعتبر المعلومات شريان العملية التسويقية، ولا يمكن لأي قرار أن يأخذ بدون المعلومات التسويقية ولكي تكون هذه الأخيرة شاملة ومحددة ينبغي ان تكون مجتمعة وفق نظام معين يدعى نظام المعلومات التسويقية، حيث سنتطرق في هذا المبحث الى كل ماله علاقة بهذا النظام.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية والعوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام به.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية.

فقد عرف بعض الكتاب نظم المعلومات التسويقية بأنها (نظام متداخل من الأشخاص والآلات والإجراءات مصمم بطريقة تهدف إلى تدفق منتظم من المعلومات من المصادر الخارجية والداخلية لاستخدامها في مختلف القرارات التسويقية التي تواجه إدارة التسويق).¹

وقد عرف كوتلر نظام المعلومات التسويقية بأنه (نظام مستمر من الاتصال الفعال بين الناس والمعدات والإجراءات لجمع البيانات وتحليلها وتقييمها وتوزيعها في نفس الوقت وجعلها معلومات أكثر صلاحية في اتخاذ قرارات المسوقين لتحسين مجوداتهم التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها).

وفي تعريف آخر (بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو حالية أو مستقبلية والمتعلقة بأعمال الشركة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالدرجة المناسبة وبما يحقق أهداف الشركة).

ويعرف نظام المعلومات التسويقية هو (ذلك التركيب من الأفراد-الإجراءات-والأدوات المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحويلها وصياغتها بشكل ذي معنى وفائدة لمتخذ القرار في المشروع وبصفة دورية).

ويعرف كذلك بأنه (على أنه هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب).²

¹ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1995، الطبعة الاولى، ص 49.

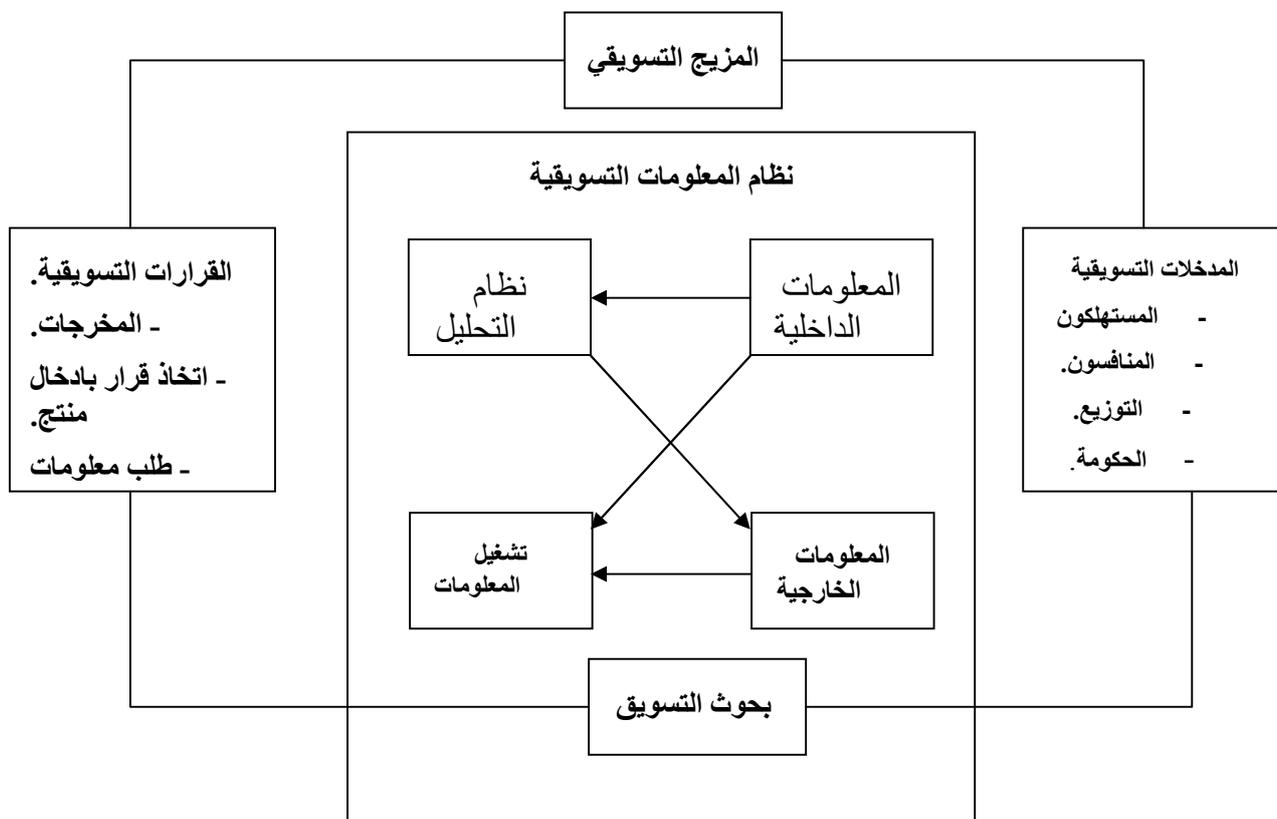
² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 531.

ومن العرض السابق للتعريف نستخلص ما يلي:

- أن نظام المعلومات التسويقية يوفر للإدارة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية.
 - إن نظام المعلومات التسويقية يبنى على الأفراد، والآلات والإجراءات المستخدمة داخل النظام.
 - إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بتحويل البيانات التي تم جمعها من البيئة الخارجية والداخلية عن الأسواق، والسلع، والعملاء، والبيئة إلى معلومات يستفيد منها متخذ القرار في توجيه السياسة التسويقية.
 - إن نظام المعلومات لا يتعامل فقط مع معلومات الماضي والحاضر ولكن يستطيع التنبؤ بالمستقبل.
 - تتوقف كفاءة النظام على شكل المعلومات ودقتها والوقت المطلوب فيه.
- فنظام المعلومات هو كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة لغرض جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار التسويقي التي تحتاج إليها في الوقت المناسب.
- ولنظام المعلومات مزايا أهمها:

- الجمع المنظم للبيانات مع الاحتفاظ بالبيانات المهمة

الشكل رقم 16: نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: محمد فريد صحن، د-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 45.

- النظرة الشاملة والعامة لأعمال المنظمة.
 - التنسيق المستمر في عمل خطط التسويق.
 - السرعة والدقة في طرح المعلومات التفصيلية.
 - تزويد كل مستويات إدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - تقليص الوقت المستخدم من قبل المدير في أعمال التخطيط.
 - إمكانية تعديل المعلومات بسهولة ودون عناء.
 - نتائج قابلة للقياس.
- وقد تبدو للبعض أن نظام المعلومات التسويقية ما هو إلا امتداد للبحوث التسويقية ولكن هناك فرق كبير بينهما حيث أن بحوث التسويق تمدنا بالمعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات غير المنتظمة والتي تعكس مشكلات تواجه المؤسسة من وقت لآخر.
- فبحوث التسويق تهدف إلى الحصول على مجموعة من المعلومات المختلفة حول مشكلة معينة ومحددة في السوق قد تكون خاصة بالمستهلكين أو المدعين أو السلعة.
- أما نظام المعلومات التسويقية تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث أنها تهدف إلى ضمان تدفقات مستمرة من المعلومات إلى أجهزة الإدارة حتى تتمكن من اتخاذ قرارات الرقابة والتخطيط.

الجدول رقم 04: المقارنة بين نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق.

الخصائص	نظام المعلومات التسويقية	بحوث التسويق
النطاق	أساسها النظم	أساسها المشروع أو البرنامج
الوقت	مستمرة	غير مستمرة وقتية
طبيعة المشكلات	مشكلات متكررة	مشكلات محددة
مصدر المعلومات	خارجية داخلية	خارجية

المصدر: محمد فريد الصحن، د-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

فنظام المعلومات التسويقية الفعال قادر على تحقيق الجوانب التالية:¹

¹د-محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكره، ص 94.

-توليد التقارير الدورية والدراسات المختلفة عن نظم العمل التسويقي كلما تم الاحتياج إليها (مثل رصيد العملاء، حركة المبيعات للسلع المختلفة).

-تحقيق التكامل بين البيانات الجديدة والتي سبق جمعها من قبل لتحديد اتجاهات معينة للظواهر المختلفة.

-تحليل البيانات باستخدام النماذج الرياضية و التي تقدم واقع فعلي للظواهر محل البحث.

-مساعدة المديرين في الإجابة عن الأسئلة المختلفة التي تدور في فهم الأنشطة التسويقية (ماذا يحدث إذا تم زيادة الإعلان بنسبة 10% أو زيادة المخزون بنسبة 20%).

نظام المعلومات التسويقي المتكامل يكون مسؤول عن تزويد كافة مستويات المؤسسة بالمعلومات (الداخلية والخارجية) وهذا بشكل منظم ومنتظم وهذا ما يستفاد منه في تفهم ودراسة أوضاع معينة واتخاذ قرارات إدارية وتسويقية سليمة.

الفرع الثاني: العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقي.

تعددت أسباب اللجوء إلى نظام المعلومات و هذا لمعالجة عدة مشاكل التي تتعرض لها المؤسسة و من أهم

هذه المشاكل:

-المشكلة الإدارية.

-تقسيم العمل.

-التقدم التقني و العلمي.

-المنافسة الدولية و المحلية¹.

1- المشكلة الإدارية:

إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه استخدام غير المحدود بحيث تأثر العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها السلبية كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات و عدم التأكد و صعوبة الرؤيا المستقبلية. و هذا كله يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة و اتخاذ القرارات السليمة.

¹عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص44.

2- تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور ضرورة تبادل المعلومات بالمنظمة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق...) و حتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات المختلفة للمنظمة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظام المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم.

3- التقدم التقني و العلمي:

إن التطورات العلمية و التقنية للإنتاج تجعل عملية الإنتاج أكثر تعقيدا فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، و تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة (استبدال وسائل التقاد� التقني). هذه العوامل أدت إلى ازدياد مخاطر القرار بحيث أن أي قرار خاطئ قد يقود إلى خسائر كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسير في المنظمات الحديثة بشكل سريع مما جعل عملية إدارة المنظمات الحديثة أكثر تعقيدا، و نحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منظم بين المراكز الإدارية المتعددة.

4- المنافسة الدولية و المحلية:

إن أهم سمة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على اقتصد السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي و المحلي بالإضافة إلى ذلك فإن الاقتصاد هو اقتصاد العرض مما يلقي على عاتق إدارة المؤسسة أعباء إضافية من أجل ضمان بقاءها في السوق و استمرارها في العمل في ظل هذه الظروف و هذا يتطلب بعض البيانات الهامة، كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء متابعة أذواق المستهلكين و رغباتهم من أجل تطوير الإنتاج و الخدمات بما يتلاءم مع التغيرات.¹

المطلب الثاني: خصائص ومكونات نظام المعلومات التسويقية.

الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات التسويقية.

يمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات التسويقية فيما يلي:²

- هو عبارة عن تطبيق لمفهوم النظم في مجال المعلومات من أجل تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات، جمع هذه البيانات، تشغيل البيانات بمساعدة أساليب التحليل الكمية. وتخزين البيانات واسترجاع المعلومات مستقبلا.

¹عبد الرزاق محمد قاسم، نفس مرجع، ص46.

²- ناجي معلا.د.رائف توفيق.أصول التسويق-مرجع سبق ذكره ص90.

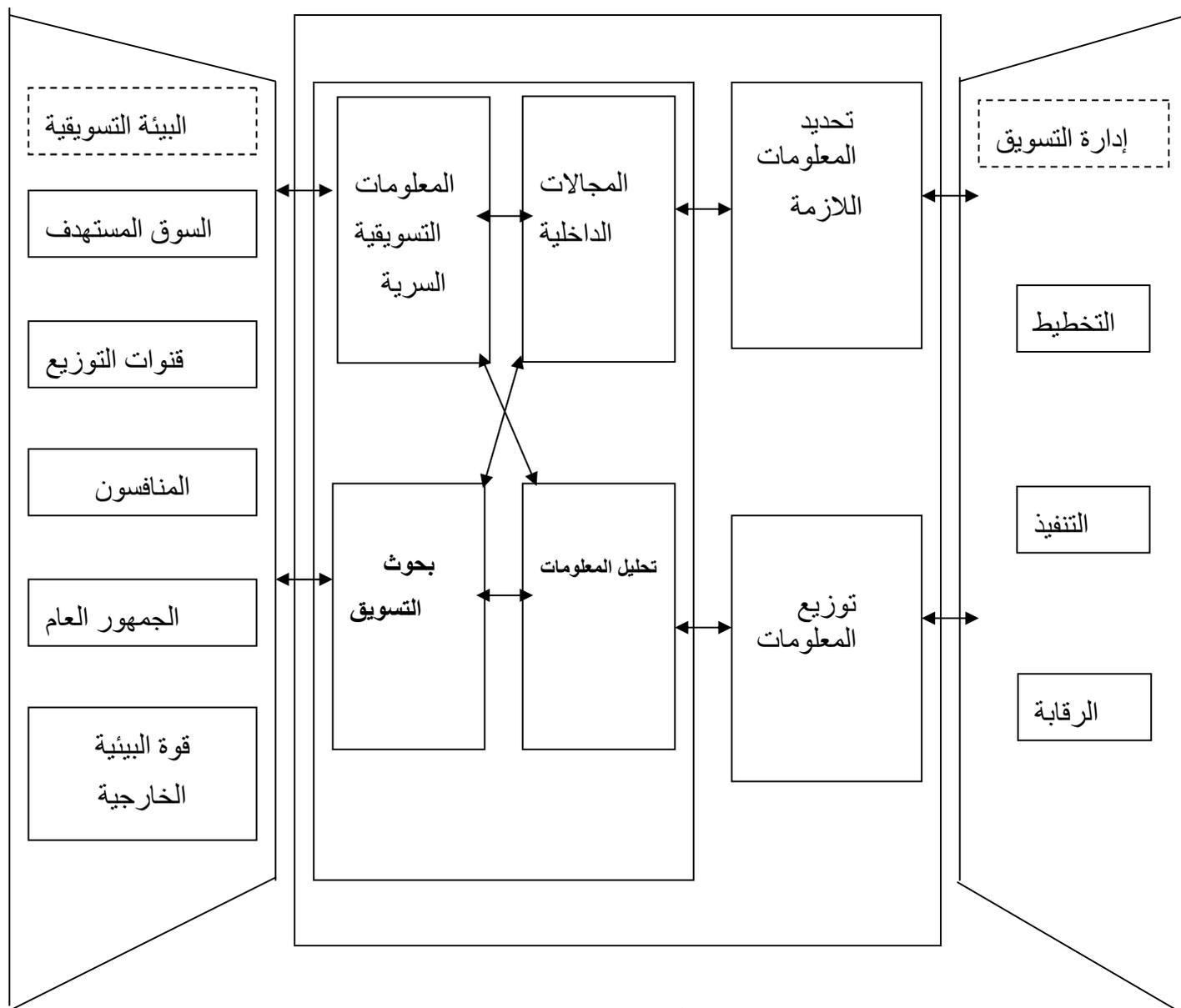
أنه معني بالمستقبل فهو يتوقع ويمنع المشاكل مثلما ويحل هذه المشاكل فهو وقائي وعلاجي في نفس الوقت.
-انه يتسم بالاستمرارية وليس معالجة أمور متفرقة. وإذا لم تستخدم المعلومات التي يوفرها. فيعتبر إسرافا أو تكلفة ضائعة.

-فنظام المعلومات المصمم جيدا يستطيع أن يوفر انسيابا من البيانات الأسرع والأكثر اكتمالا والأقل كلفة. ويستطيع المديرون الحصول على تقارير دورية منظمة و تفصيلية. و بذلك يمكن رصد أداء المنتجات و الأسواق و الجهود البيعية الشخصية و غير الشخصية و غيرها من المجالات التسويقية الأخرى.
-فبدون نظام المعلومات التسويقية غالبا ما تتعرض البيانات و المعلومات التي تنساب من هذه المصادر(الداخلية و الخارجية) إلى الفقدان أو التحريف أو التأخر.

الفرع الثاني:مكونات نظام المعلومات التسويقية.

يتكون نظام المعلومات التسويقية من عدد من النظم الفرعية، التي ترتبط ببعضها بشكل تكاملي ويوضح الشكل رقم (17): مكونات نظام المعلومات التسويقية.

الشكل رقم 17: مكونات نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: ناجي معلا، د. رائف توفيق، أصول التسويق، ديوان المطبوعات، دمشق، 2005، ص 91.

1- السجلات والتقارير الداخلية:

توفر السجلات والتقارير الداخلية للمؤسسة العديد من المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة. فبيانات المبيعات للمناطق المختلفة والعملاء والمنتجات تعتبر ذات أهمية بالغة لمدير التسويق سواء عند تقييم أداء تلك المناطق أو المنتجات، أو عند وضع الخطط التسويقية المختلفة لتحقيق الأهداف البيعية.

كما يقوم مندوبو المبيعات في العادة بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال منافسين في السوق إزاء ما تقوم به المؤسسة من أعمال كذلك يقوم قسم متابعة خدمات العملاء بإعداد تقارير دورية عن ردود فعل العملاء وشكواهم ورضاهم عن أداء الخدمات.

و تتصف المعلومات التي يمكن الحصول عليها من السجلات الداخلية للمؤسسة بانخفاض تكلفة الحصول عليها، كما أنها متاحة و يتم الحصول عليها بسرعة و يجب على مدير التسويق أخذ الحيطة في استعمال هذه المعلومات نظرا لأن هذه المعلومات ربما تكون قد جمعت لأغراض تختلف عن تلك التي يريدتها و لهذا فإن على مدير التسويق أن لا يأخذ المعلومات كما هي بل يجب عليه أن يعيد تحليلها و تقييمها ليتأكد من مدى صلاحيتها لاستخدامات إدارته.

2- الاستخبارات التسويقية:

يتكون نظام الاستخبارات التسويقية من مجموعة من الإجراءات و المصادر المستخدمة بواسطة المديرين للحصول على المعلومات اليومية للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية.¹

و تعرف الاستخبارات التسويقية بأنها المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، ففي ضوء هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها و برامجها التسويقية و تزداد أهمية هذه المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة.²

و تعتمد المؤسسات على مصادر عديدة للحصول على مثل هذه المعلومات أهمها:

- موظفو المؤسسة من مديريين و مهندسين و علماء و باحثين يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات، و مصادر مهمة و المستمرة و المنتظمة للمعلومات عن كل ما يجري في البيئة و ما يقوم به المنافسون من أفعال و ممارسات.

- التقارير و المعلومات المنشورة إن هذه المعلومات و المواد الإعلامية المنشورة عن المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فما تنشره الصحف عن هذه المؤسسات و إنجازاتها و اختراعاتها و ما تعلن عنه في إعلاناتها يمكن أن تزود المؤسسة بمعلومات سرية مهمة.

التقارير و النشرات الدورية التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي و غرف الصناعة و جمعيات المصدرين و مراكز الأبحاث و الاستشارات.

¹ -محمد فريد صحن، مرجع سابق، ص96.

² علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 348

-ملاحظة تصرفات المنافسين و تحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات حيث يمكن للمؤسسة شراء بعض منتجات المؤسسة المنافسة، و دراسة و تحليل المضمون السلعي لهذه المنتجات، و تكلفتها الإنتاجية و طرق إنتاجها و يمكن للمؤسسة الاستفادة من تحليل أوضاع المؤسسات المنافسة لها في السوق من حيث حصصها السوقية، و حجم الإنتاج، و نظم التوزيع التي تستخدمها تلك المؤسسات.

-الموظفون في المؤسسات المنافسة حيث تعد طلبات التوظيف ما تتضمنه من شروط و مؤهلات علمية و عملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا لمعلومات مهمة عن اتجاهات تلك المؤسسات، و كذلك العملاء و الموردين في تعاملاتهم مع العديد من المؤسسات يمكن أن يكونوا مصدر للمعلومات التسويقية السرية.

و قامت المؤسسات لأجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق إلى تحصين نفسها ضد ممارسات المؤسسات المنافسة و المحافظة على سرية ما تقوم به من أعمال كما قامت في الوقت نفسه بإنشاء مكاتب متخصصة لجمع المعلومات التي تنشر عن المؤسسات المنافسة و تحليلها، و توزيعها على الجهات التي تحتاج إليها داخل المؤسسة، وتختلف الاستخبارات التسويقية عن نظام السجلات و التقارير الداخلية في أن معلومات (المخرجات) تتجه صوب المستقبل بدلا من معلومات الحاضر أو الماضي التي تتميز بها نظام السجلات.

3-بحوث التسويق:

تفيد بحوث التسويق في توفير المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات بصورة غير منتظمة، و التي تعكس مشاكل تواجه المؤسسة من وقت لآخر أو قرارات تحتاج إلى جمع معلومات للمساعدة في اتخاذها (مثل تقديم منتج جديد إلى السوق) و هي الوسيلة التي تربط بين المستهلكين و العملاء بصانع القرار التسويقي بالمؤسسة، فتعرف بحوث التسويق بأنها جمع و تسجيل و تحليل البيانات التسويقية أو البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع و الخدمات، و يمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من مكونات المزيج التسويقي،¹ فنشاط بحوث التسويق يتعلق بجمع البيانات و تحليلها و تحليل المشاكل التسويقية ذاتها.

فبحوث التسويق ينظر إليها على أنها جزء من نظام المعلومات التسويقية حيث يمكن أن تقدم قدرا كبيرا من المعلومات التسويقية، و تبدأ هذه البحوث في تحديد مشكلة ثم جمع البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج في شكل تقرير يتم على أساسه اتخاذ القرار المناسب.

¹د-محمود صادق بازعة، بحوث التسويق، التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات التسويقية، الرياض، 1996، ص 10.

-علاقة بحوث التسويق بنظام المعلومات التسويقية:

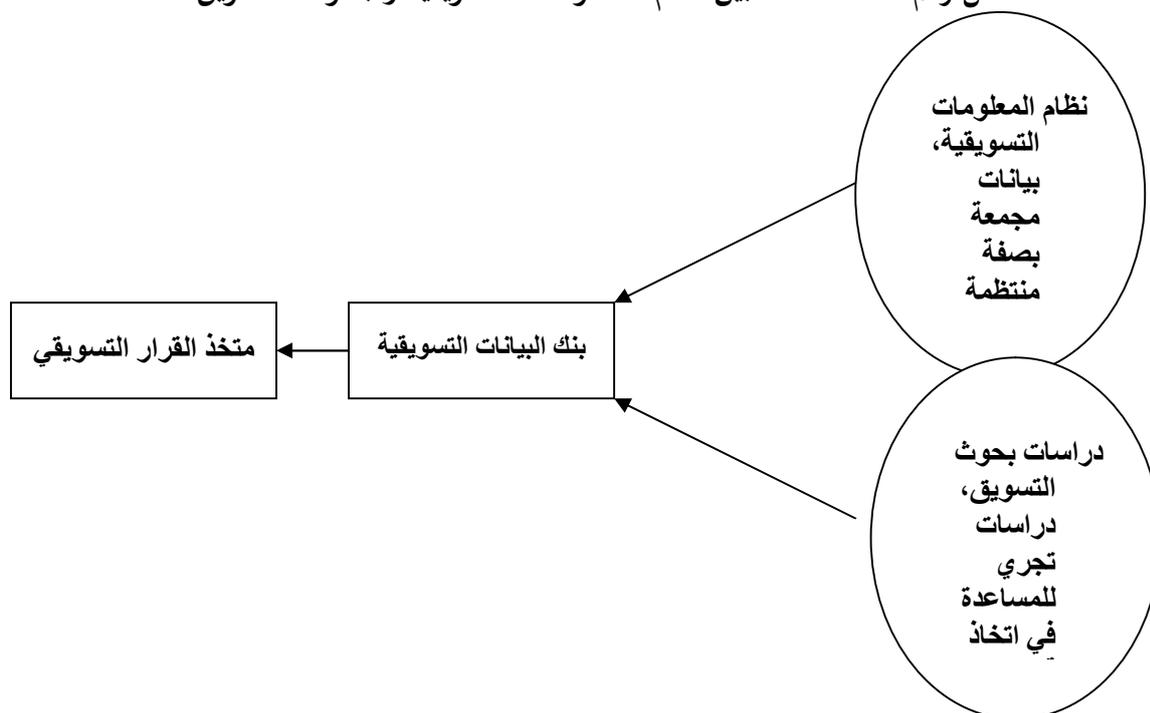
توجد علاقة قوية بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية حيث تركز نظم المعلومات التسويقية على البيئة الداخلية و الخارجية و تركز بحوث التسويق على جمع البيانات و المعلومات من البيئة الخارجية. بحوث التسويق هي أسلوب لجمع البيانات و تحليلها بغرض حل مشكلة محددة بذاتها و هذا يعني أنه يرتبط البحث التسويقي بدراسة مشكلة أو موضوع معين مثل انخفاض حصة المؤسسة في السوق. في حين أن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن تدفق للمعلومات بشكل مستمر و يومي للاستفادة منه في أي وقت من خلال المديرين أو المسوقين في المؤسسة.

و تعتبر نظم المعلومات أجهزة لمتابعة حركة السوق كي تتمن المؤسسة من تعديل قراراتها و خططها التسويقية نحو السوق و العملاء و السلع، فالنظام الكفء الذي يمنع كثير من المشاكل التسويقية بمقدرته على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها و هذا ما يسمح باتخاذ القرار قبل وقوع المشاكل و الأزمات التسويقية، و بذلك يعتبر نظام المعلومات التسويقية نظاما علاجيا و وقائيا في نفس الوقت.

فبنسبة للمؤسسات التي ليس لها نظام المعلومات التسويقية فهي تعطي دورا كبيرا لبحوث التسويق، أما تلك التي بها نظام المعلومات التسويقية فإن نشاط بحوث التسويق بها سيعامل كجزء واحد من هذا النظام. فالفرق الأساسي بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية أن بحوث التسويق تعتبر أسلوب لجمع البيانات للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المعينة، أما نظام المعلومات التسويقية فهو نظام لتوفير البيانات بصفة مستمرة للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة و كلاهما يشكل بنك البيانات التسويقية.¹

¹ - تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الحامد للنشر و التوزيع، 2002، الطبعة الأولى، ص15.

شكل رقم 18: العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق.



المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي ، مرجع سابق، ص 152.

يمكن توضيح الفرق بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية في الآتي:¹

- أن نظام المعلومات التسويقي يركز على الدراسة المستمرة للعوامل الهامة في السوق و ليس على دراسات خاصة و على فترات متقطعة كما يحدث في بحوث التسويق.
- أن نظام معلومات التسويق يستخدم العديد من مصادر البيانات الداخلية والخارجية بشكل أكثر ما هو متاح في بحوث التسويق الذي يهتم بشكل رئيسي على المصادر الخارجية.
- أن نظام معلومات التسويق يمكن أن يستقبل و يحلل حجم من مدخلات البيانات أكثر مما يستطيع بحوث التسويق التعامل معه و تتميز بحوث التسويق بالتحليل المتعمق لمشكلة أو مسألة معينة.

4- تحليل المعلومات:

هي مجموعة من الأدوات الإحصائية و نماذج القرارات و البرامج المعدة سلفاً لمساعدة مديري التسويق في تحليل البيانات و ترشيد القرارات التسويقية و تمكن من استخلاص المؤشرات و النتائج من المعلومات التي تم جمعها.

¹علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 351.

فالتحليل يختص في اختيار أنسب الوسائل و الأدوات و المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس و تحليل البيانات و المعلومات التسويقية و تقدم هذه التحليلات معلومات هامة للمدير كتلك التي ترتبط بالتكاليف، و المبيعات و المخزون كما يمكن التوصل إلى الكثير من القرارات التنبؤية مثل: تقدير حجم المبيعات اختيار أنسب الوسائل الإعلانية و على مدير التسويق أن يكون على معرفة بالأدوات و الوسائل المتقدمة لتحليل البيانات و التوصل إلى علاقات بين المتغيرات التسويقية المختلفة.

المطلب الثالث: وظائف، مقومات وأهمية نظام المعلومات التسويقية.

الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات التسويقية

تتلخص وظائف نظام المعلومات التسويقية كما يلي:¹

- تجميع البيانات التسويقية المتعلقة بنشاطات المؤسسة و الموارد المستخدمة فيها و الظروف و المتغيرات المحيطة بها ذات التأثير المباشر و غير المباشر في أهدافها.
- ترويب و تصنيف البيانات المتجمعة طبقا للاحتياجات المحددة أو المتوقعة.
- تحليل البيانات لاستخلاص العلاقات بينها و استنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأنشطة و تساعد القائمين على إدارة المؤسسة في رسم الخطط و رقابة التنفيذ و تقييم الأداء.
- حفظ البيانات و المعلومات وفق نسق و ترتيب مناسب يسمح باسترجاعها حين الاحتياج إليها في وقت قصير و كلفة قليلة.
- تحديث البيانات وفقا للتطورات التي تحدث في ظروف و أوضاع المؤسسة الداخلية أو الظروف البيئية المحيطة و يكون التحديث بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.
- تخزين المعلومات للاستفادة منها
- توزيع المعلومات و المؤشرات الناتجة على مراكز اتخاذ القرارات و أقسام المؤسسة المختلفة كل حسب احتياجاته.

الفرع الثاني: مقومات نظام المعلومات التسويقية

حتى يؤدي نظام المعلومات التسويقية دوره بالشكل الصحيح، ينبغي أن تتوفر الأمور التالية:

- توفر المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث أهدافها، بيئتها الداخلية والخارجية، خططها، سياساتها، المواد المتاحة لها.

¹طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص 208.

-توافر الأدوات المناسبة لتخزين المعلومات و إجراء العمليات التحليلية لها واسترجاعها حين الحاجة إليها.
-توفر القدرة على إدارة المعلومات إذ من الواضح أن بعض المؤسسات لا تنقصها المعلومات و لا تنقصها القدرة على توفير الأدوات الخاصة بعملية التحليل و التخزين لهذه المعلومات مثل الحاسبات الآلية، و لكن ما ينقصها هو القدرة الخلاقة على إدارة المعلومات باعتبارها أحد الموارد الحيوية للمؤسسة و التي لا تقل في أهميتها و خطورتها عن الأفراد أو الأموال أو الآلات.

الفرع الثالث: أهمية نظام المعلومات التسويقية.

تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية من خلال عمل النظام و توفيره المعلومات في الوقت المناسب و بالجودة و الدقة المناسبين و تتجلى أهمية نظم المعلومات التسويقية فيما يلي:¹

-توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة إذ أنها إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل و أثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية و دقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط و التنفيذ و الرقابة للأنشطة التسويقية.

-تميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى الأعمال ككل و ليس كأجزاء منفصلة إذ تربط نظم المعلومات بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج و التمويل و الشراء والتخزين و السياسات التسويقية و تضعها في قالب واحد و تحللها بشكل متكامل.

-تمن نظام المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية فيمكن حساب نصيب كل عميل، كل سلعة و كل منطقة بيعيه و مساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة.

-إمكانية تعديل المعلومات دون جهد خلال نظام الحاسب الآلي و الإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي، فضلا عن إمكانيات استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية.

-تزداد أهمية نظام المعلومات التسويقية في القرن الواحد و العشرين و ذلك للأسباب التالية:

-ثورة المعلومات في العالم التي تتخطى الحدود و الحواجز بحيث نستطيع الحصول على المعلومات و البيانات في نفس الوقت من خلال شبكات المعلومات.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

-وجود هيئات متخصصة في توفير المعلومات عن البيئة الخارجية من عملاء وخدمات، و قوانين و لوائح بحيث تعطيك هذه المعلومات خلال شبكات المعلومات الدولية.

-الاتجاه إلى نظام العولمة مما يمثل تحويل لإدارة التسويق الأمر الذي يجعلها تسعى إلى المعلومات عن السوق العالمي من خلال شبكات المعلومات الدولية.

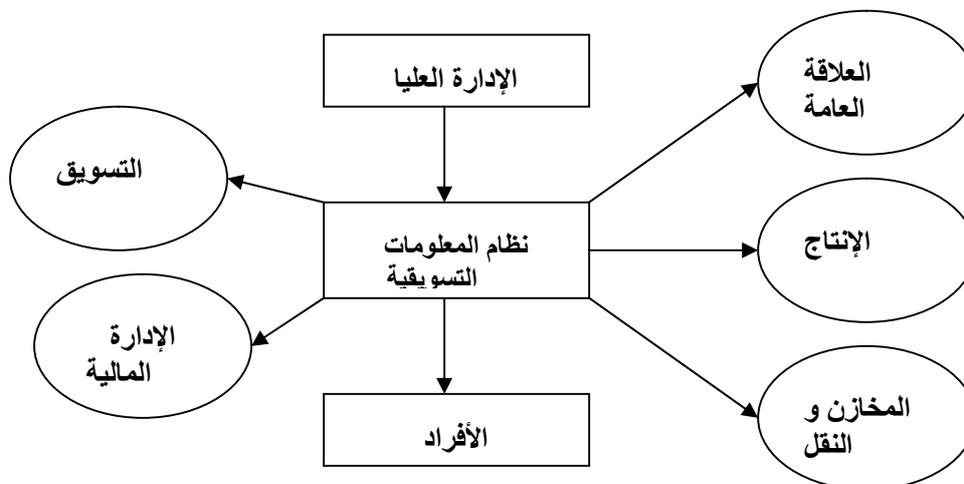
-انتشار التجارة الالكترونية بحيث تتم الصفقات عبر وسائل الآلية دون مجهود تسويقي مباشر من جانب المسوقين الأمر الذي جعل هناك أهمية كبرى للحصول على المعلومات الآتية للتجارة الإلكترونية.

-سرعة التغييرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع و الخدمات والأسواق و المناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظام المعلومات التسويقية.

-تعتبر المعلومات التسويقية التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية ذات قيمة عالية للمديرين خاصة مديري التسويق في اتخاذ قراراتهم التسويقية حيث توجه معلومات المديرين إلى القرارات الرشيدة في مجال أعمالهم حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات التسويقية والإستراتيجية لاتخاذ قراراتهم و الرقابة على الأنشطة التسويقية و لا بد أن تكون المعلومات منتظمة باستمرار فمثلا: إذا أحس مدير المبيعات بمشكلة معينة مع قطاع كبير من العملاء ويريد أن يحل هذه المشكلة يستطيع نظام المعلومات أن يوفر له البيانات و المعلومات التي يستطيع من خلالها أن يحل مشكلة العملاء بسرعة و بأقل جهد و كذلك مدير المخازن يستطيع أن يستفيد من نظام المعلومات التسويقية بمعرفة الطلبات الحالية للعملاء و الطلبات المتوقعة و يتم تجهيزها لنقلها إلى العملاء مباشرة بعد مقارنة المخزون الحالي من السلع مع الأصناف المطلوبة، و كذلك مدير الإنتاج يستطيع أن يستفيد من المعلومات التسويقية المتاحة في إعداد خطط الإنتاج و جدول التشغيل حتى يحقق المطلوب للعملاء في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة لذا فإن نظام المعلومات التسويقية يمكن أن يستفيد منه كل المديرين في المؤسسة و ذلك كما هو في الشكل¹.

¹ أمين عبد العزيز حسن، نظام المعلومات التسويقي، عمان، 1999، الطبعة الأولى، ص153.

الشكل رقم 19: يوضح مدى الاستفادة من نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: د-أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، 153.

المطلب الرابع: علاقة نظام المعلومات التسويقية بأنظمة المعلومات الإدارية الأخرى.

انسجاماً مع مفهوم نظرية النظم بخصوص إمكانية تجزئة النظام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة ونظراً لتعدد النشاطات التي تمارس داخل المنشأة الواحدة بالشكل الذي يستلزم أنواع مختلفة من المعلومات تتسجم وطبيعة القرارات التي تتخذ في ظل هذه النشاطات فإن هناك اتجاهها قويا بين المختصين في مجال نظام المعلومات وإدارات المنشآت بخصوص تصميم أنظمة معلومات فرعية متخصصة تتبع تلك النشاطات وتقوم بخدماها من خلال توفير المعلومات الضرورية الخاصة باحتياجات كل نشاط وهذه الأنظمة الفرعية المتخصصة هي نظام معلومات التسويق ونظام المعلومات المالية /المحاسبة /نظام معلومات الأفراد.

إن للتجزئة وفق التصور أعلاه مشروطة بتحقيق التكامل فيما بين هذه الأنظمة الفرعية حيث يعتبر هذا التكامل مسألة حتمية محققة ذلك لوجود الاعتمادية فيما بين هذه الأنظمة الفرعية بحيث تغدو عند إنجازها لمهامها كمجموعة متكاملة وليست مجرد أنظمة مستقلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض.¹

إن هنا التكامل بين هذه الأنظمة الفرعية يمكن أن يحقق وبطرق مختلفة واحدة من هذه الطرق تتمثل بالتدفق الفعلي أو المحتمل للبيانات /المعلومات فيما بينها فالتدفق يعد مهما جدا خاصة عندما تكون هذه البيانات /المعلومات والموجودة في نظام فرعي معين مطلوبة من قبل النظام الفرعي الثاني وعندما يتعذر توليد هذه المعلومات

¹-تيسير العجارمة، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 22 24.

من قبل هذا النظام الفرعي الأخير أو أن توليدها يكلف كثيرا أو يتم بصورة بطيئة أو بصورة غير دقيقة بالمقارنة مع حالة استخدام المعلومات الجاهزة المقدمة من قبل النظام الفرعي الأول بتعبير آخر فإن مخرجات نظام فرعي معين من "المعلومات" سوف تشكل "بيانات" النظام الفرعي الأخر والعكس بالعكس وما يترتب على ذلك من وجود تكامل قوي يمنع حالات الخلل التي تعيق ذلك التدفق بالشكل المطلوب .

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

كما يمكن أن يتحقق هذا التكامل عندما يشترك أكثر من نظام معلومات فرعي في الحصول على ذات المدخلات "البيانات" من مصدر توليد واحد لتوليد معلومات تستخدم في أغراض مختلفة مثال تلك المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات التي يولدها نظام المعلومات التسويقية والتي تستخدم كمدخلات من قبل نظام المعلومات المالية في احتساب التكاليف ونظام المعلومات للإنتاج في تقرير جدول الإنتاج.

مما سبق فإن التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية يجب أن يتحقق بالشكل الذي يسمح بتدفق البيانات/المعلومات فيما بينها بشكل روتيني ويتمثل هذا التكامل في أنظمة المعلومات اليدوية في صيغة النقل المادي للبيانات/المعلومات من موقع عمل الى آخر عندما يتولى العاملون في المجالات الكتابية تنسيقها مع البيانات/المعلومات القادمة من أنظمة معلومات فرعية أخرى .

إما في أنظمة المعلومات القائمة على الحاسبة الإلكترونية فإن عملية التكامل تتحقق وعلى نحو متصاعد ومتسارع عندما تتدفق البيانات /المعلومات بين الأنظمة الفرعية وبشكل أوتوماتيكي من قبل الحاسبة الإلكترونية ذاتيا (الصندوق الأسود) أو من قبل القائمين بعمليات تغذية البيانات وتتبدى الإشارة هنا الى أن الهدف الأساسي لكل عملية تطوير لنظام المعلومات في المنشأة فإنما ينصب وبشكل أساسي على تحقيق المزيد من التكامل و تصعيد وتأثره بين أنظمة المعلومات الفرعية .

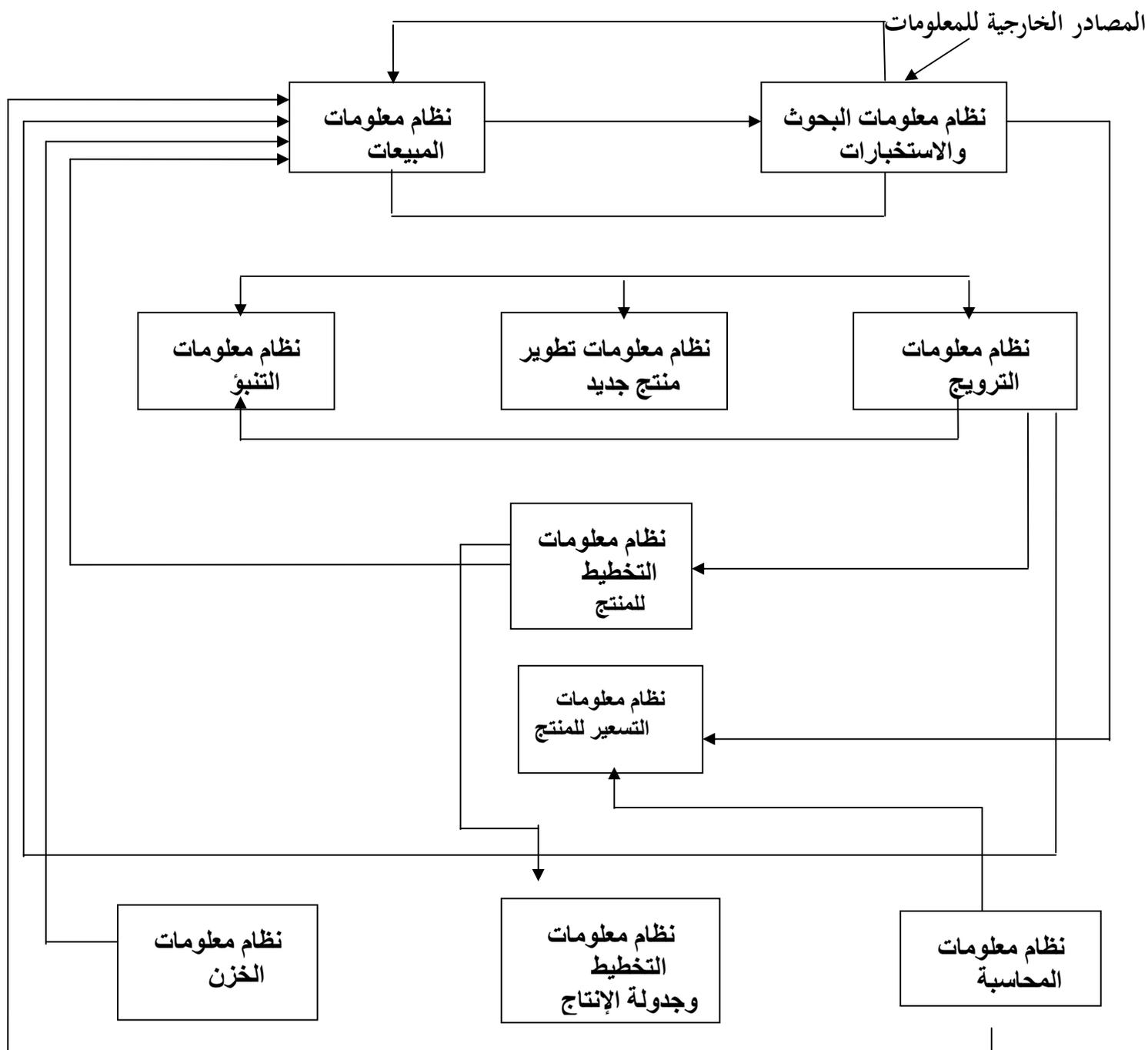
ويستلزم تكامل الأنظمة الفرعية ابتداء من تحديد صنع التفاعلات المهمة والمحتملة بين هذه الأنظمة وتقع مسؤولية هذا التحديد على مدراء الأنظمة الفرعية ذلك لأنه قد لا يدرك بعض المدراء أن أنواعا محددة من المعلومات الموجودة في نظامهم الفرعي مفيدة لأنظمة أخرى أو أنهم لا يعرفون بأن المعلومات المتاحة في الأنظمة

الأخرى مفيدة لإنجاز أنشطتهم ويمكن تحديد هذا التفاعل على نحو أفضل عند التفكير بتخطيط وتصميم الأنظمة حقا بدلا من التخطيط والتصميم لكل نظام على نحو مستقل .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية تأخذ ثلاثة أشكال على مستوى المنظمة الواحدة فقد يكون التكامل عمودي نزولا من قمة الهرم المنظمي إلى قاعدته أو العكس ويتحقق هذا التكامل على الأغلب لأن المدراء يدركون ضرورة تدفق المعلومات عبر خطوط السلطة الرأسية صعودا ونزولا كما أنهم يدركون ما هي المعلومات التي يتيحها النظام المرتبط بهم بالمقارنة مع الأنظمة الأخرى التي تعمل خارج إمرتهم ونطاق سلطتهم الرأسية وقد يكون التكامل أفقيا في إطار سلسلة الأوامر للوظيفة الواحدة مثال تلك تكامل المعلومات التي تتدفق عبر نظم المعلومات لعدد من أقسام الإنتاج بنفس طريقة تدفق المواد الخام والسلع عبر خطوط الإنتاج والشكل الثالث يتمثل بالتكامل عبر الوظائف والتي يستلزم وجود أنظمة المعلومات التي ترتبط بالمجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة ويحصل عندما تتدفق المعلومات من نظام المعلومات التسويقية إلى نظام معلومات السيطرة على الخزين ومن هذا النظام الأخير إلى نظام المعلومات المحاسبية مما سبق يمكن تفسير علاقة التكامل بين نظام المعلومات التسويقية وأنظمة المعلومات الأخرى في إطار هذا الشكل الأخير من أشكال التكامل والمخطط الذي يوضح طبيعة هذا التكامل.¹

¹-تيسير العجارمة، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل 20: آلية التعامل بين نظام المعلومات والأنظمة الفرعية الأخرى.



المصدر: تيسير العجامة، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار التسويقي تعتمد بشكل أساسي على وجود المعلومات التسويقية ويتوقف نجاح القرار المتوصل إليه على مدى صحة المعلومات ودقتها وطريقة التنظيم، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار بإدارة التسويق هي الحصول على المعلومات التسويقية يعتمد عليها ذات العلاقة بالموضوع المعني حديثة ودقيقة وفي الوقت المناسب كما أن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى معلومات متنوعة فتوافر المعلومات التسويقية بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات التسويقية.

إن المعلومات التسويقية التي يحتاجها متخذ القرار التسويقي والمؤسسة على العموم تكون في الغالب من مصادر متنوعة لكن يمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين أساسيين مصادر داخلية ومصادر خارجية فالمصادر الداخلية هي كل السجلات والتقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وطرقه وصعوباته والتي تحتفظ بها المؤسسة بطريقة منظمة تسهل تخزينها والرجوع إليها في إطار نظام المعلومات التسويقية.

أما المصادر الخارجية فهي التي تصل إلى المؤسسة من البيئة الخارجية التي تتعامل معها باستمرار وتحصل منها على المعلومات المتعلقة إما بالقوة العاملة، المواد، الطاقة، الأفكار، الآراء، الدراسات، الأبحاث، القوانين والتشريعات، والتي يمكن فرزها وتخزينها والرجوع إليها في أي وقت في إطار منظم.

فبهذا أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسة على نفس أهمية الموارد البشرية، المالية والمادية.

تمهيد:

إن موضوع اتخاذ القرارات ، يشغل حيزا هاما ، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة و ذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة ، قيادة و اتصالات و تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني . فالإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فانه يتخذ مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية .

كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من طعام، و نوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها... الخ . فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي ، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم و نشاطاتهم ، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات و تنفيذها .

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و تسيير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم و توجيه و رقابة . و هي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه .

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل الإداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه و يعتبر بعض المؤلفين وكتاب الإدارة إن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة و قلبها ، و في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم الاختيار بين عدة بدائل و من ثم فان عملية اتخاذ القرارات في طبيعتها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

المبحث الاول: نظرية اتخاذ القرار .

المبحث الثاني: المراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في صنع القرارات التسويقية .

المبحث الأول: نظريات اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي من وراء العملية التسييرية بالإضافة الى الوظائف التسييرية الأخرى إذ عادة ما يتصادف المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير حيث تتوقف مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وتنظيمه وينعكس هذا بدوره على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسات.

المطلب الأول: عرض مختلف المدارس الإدارية وعملية اتخاذ القرار:

لقد أسفرت التطورات التاريخية في دراسة القرارات على عدة نظريات و هذا بعد أن كان الفرد يعتمد على الأحكام الشخصية و الحدس في اتخاذ قراراته ، إلى أن طبق المختصون في العلوم الاجتماعية طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية و الاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي إلى أن تم استخدام هذه الطرق العلمية على الإدارة في سبيل تطويرها و كان فريدريك تايلور أول الرواد اللذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية،و كذلك هربر سيمون أب نظرية القرار. نحاول التعرض لمختلف وجهات نظر مدارس الفكر التنظيمي من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية.¹

1- المدارس الكلاسيكية و عملية اتخاذ القرارات:

أ- مدرسة الإدارة العلمية : ركزت هذه المدرسة على العمل (كمبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء)،و على قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة و عمل جداول زمنية ، و الاهتمام بتحفيز الأفراد ماديا، و ركزت على مبدأ التعاون الذي يعتبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة و العمال.

و قد لاحظ مؤسس هذه المدرسة ف. تايلور من خلال المناصب المتعددة في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية.

- غياب المعنى الحقيقي و الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المدير و العمال.

- غياب المؤشرات دقيقة لقياس أداء العمل.

¹ - عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1994/1995، ص154.

- غياب الحوافز التشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية التي تبني عليها القرارات الناجعة.
- نفشي ظاهرة الإهمال و عدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم الأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في كثير من الأحيان بين الوظيفة و الفرد و ما ينعكس على مستوى الأداء الإنتاجية.
- و لقد تم اقتراح مجموعة من الحلول لمعالجة مشكلة الإنتاجية و القضاء على التبذير.
- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات, المواد والعمال .
- بث روح التعاون بين الإدارة و العمال حيث يتولى العمال التنفيذ و تتولى الإدارة مهام التخطيط، التنظيم و الرقابة.
- يقوم العمال بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.
- الملاحظ أن مفهوم ف. تايلور عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة أي أن نظرتة للإدارة كان من (أسفل).
- ب- مدرسة التقسيم الإداري:** فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي و اقتصر على الجانب الفني و التنفيذي للإنتاج.
- ظهرت مدرسة التقسيم الإداري التي تركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي و من أهم روادها هـ. فايور الذي وضع مجموعة من المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة ، و كذلك وضع مجموعة من الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة و من المبادئ تقييم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الامتثال للنظام ، وحدة القيادة و وحدة التوجيه ، إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة ، مكافأة الأفراد ، المركزية ، التسلسل الإداري ، الترتيب و النظام ، العدالة و المساواة ، استقرار العاملين ، المبادرة ، روح الجماعة.
- و بالإضافة للمبادئ وضع وظائف أساسية للإدارة و هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة و نلخص مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات و هي:
- نشاط فني ، نشاط تجاري ، نشاط مالي ، نشاط التأمين ، نشاط محاسبي ، نشاط إداري.
- و يلاحظ أوجه الاختلاف بين المدرسة الإدارية العلمية و مدرسة التقسيم الإداري فيما يلي:
- اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، في حين اهتمت مدرسة تقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- ركزت المدرسة العلمية على الجانب الفني بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج- المدرسة البيروقراطية: و يقصد بالبيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتوب يعتبر. ويبر أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم و لا تبالي بالعادات و التقاليد.

- تحدد عمل و سلطة كل شخص.

- ترفض هيكل تنظيميا يراقب كل شيء.

- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.

- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

هذه المدرسة تحمل الجانب الإنساني و مختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على انه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم، و هذا ما يؤدي إلى الجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية ، أي كلما كان حجم المؤسسة كبيرا كانت المسافة شاسعة بين مركز القرار و المراكز التنفيذية.

يرى رواد هذه المدارس أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح ، و صانع القرار يختار دوما من بين البدائل البديل أو القرار الأكثر ربحية¹ ، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة ، و لذلك يطلق على المدرسة الكلاسيكية أسم مدارس القرار الرشيد

و يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي تعمل بها و قيودها و لذلك فان الأهداف و وسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه ، و ترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له و لأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى فمتخذ القرار يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار و تعتمد هذه المؤسسة في اتخاذ القرارات على ناحيتين²

1- أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد و الوعي ، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف و الحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

1- عادل حسن ، الإدارة مدخل الحالات ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1984 ، الطبعة الاولى، ص 38.

2- ناديا أيوب ، مرجع سابق، ص 28.

2- على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه و أهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.

و من خلال هاتين النقطتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد.

أ- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهميتها.

ب- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل.

ج- أن يعرف مزايا و عيوب كل بديل ، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحيث تدرج من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.

د- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل و الرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

و تعرضت هذه المدرسة لعدة انتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغيير المستمر.

- إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية و هي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها و نشاطاتها ، و بما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل و المؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها ، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام و الاستنتاجات ، و لذلك فان العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد¹

فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية و الممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة و الأمن و البقاء.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف ، البيئة الداخلية و الخارجية فهو يتأثر بها و يؤثر فيها هذا من جهة و من جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة و متناقصة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

¹-حسن علي مشرف . مرجع سبق ذكره،ص 41.

د- مدرسة العلاقات الإنسانية: وركزت هذه المدرسة على أهمية العنصر البشري و ضرورة إرضائه و رفضت اعتبار الإنسان كآلة ، فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانية على التفاعلات التي تتم بين الأفراد ، و العلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

و من أهم أفكار هذه المدرسة:

- زيادة الأجر لا تشكل القوة الدافعة و المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية ، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات و المشاركة و احترام الآخرين ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية و الاجتماعية.
- شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة و شعوره بالاستقرار و الأمن ، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
- التنظيم الغير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، و المتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

و من هنا تظهر أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج من حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال و سلوكهم و استنتج مايو بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر التالية:

- القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.
 - الاتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
 - المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و اتخاذ القرارات.
- و تختلف هذه المدرسة عن المدرسة الكلاسيكية في عدة نقاط منها:¹
- 1- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - 2- الاعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.
 - 3- يعتبر المسئول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل السلطة.
 - 4- قوة الإدماج و الثقة عوضا السلطة.
 - 5- الاعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
 - 6- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية و إنما شخص يمتلك شعورا و أحاسيس، و احتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

¹حديد نوفل، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص28.

7- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، و يتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الأساسية إلا أنها لم تعطي أي شرح لعملية اتخاذ القرارات ، بل ركزت على مشاركة العمال في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية و أخرى غير رسمية هي أسرع و تلعب دورا أكبر، لأنها لها علاقة مباشرة مع العمال و بالتالي مع مصدر المعلومات. و من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة:

- اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا.

- ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير سلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.

- تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم ، و يتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل (التنظيمات الغير الرسمية) لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية ، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف و الصراع.

بعبارة أخرى: إذا كان الإنسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح منافس و راغب في السيطرة و التسلط.¹

سلطت هذه المدرسة الضوء على التنظيم غير الرسمي و العلاقات غير الرسمية و أثر الحوافز غير الاقتصادية على الإنتاجية لكنها لم تحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات.

و- المدرسة السلوكية: قامت هذه المدرسة على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار ، فلم تأخذ الفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" و لا بفكرة المدرسة الإنسانية "الرجل الاجتماعي" و ركزت على دراسة السلوك الإنساني كفرد و جماعات في المنظمة.

و اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل و كل العلاقات التي تنشأ في المنظمة على علم النفس و علم الاجتماع و علم دراسة الإنسان.

و هي الأولى التي اعتبرت المؤسسة نظام مفتوح يتأثر و يؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية و خارجية ، فهذا التفاعل بين المنظمة و البيئة و العلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات و خصائص و أهداف و الفرص البديلة و أنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها².

¹ - حديد نوفل، مرجع سابق، ص 29.

1- حسن علي مشرفي، مرجع سابق ذكره، ص 42 .

لاحظ هيربرت سيمون و هو من أهم رواد المدرسة السلوكية القصور في مفهوم الرشد في اتخاذ القرار الذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية . و بين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة و ذلك للأسباب التالية :

- الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.
 - أن البدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة و أن اختياره لأحدها يتوقف على إمكاناته و قدراته في دراستها جميعا ، و تحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم لذلك.
 - مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية و الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها.
- و تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة بأنها:

1- اعتبرت التنظيم نظاما مفتوحا.

2- ركزت على اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرارات و من أهم الانتقادات الموجه إليها هو اهتمامها المفرط بالعنصر البشري و خصائصه و اهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات.

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

القرار الإداري هو ناتج العملية الإدارية وجوهرها، ويعرف على أنه (القرار الإداري سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار).¹

1- د.حسن حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد عمان الأردن، 1998، ص140.

الجدول رقم 05 : العمليات الإدارية والقرارات.

فكل العمليات الإدارية يقابلها قرارات إدارية التي تناسبها.

العملية الإدارية	القرار الإداري
عملية التخطيط.	الخطة والبرامج والسياسات.
عملية التنظيم.	الهيكل التنظيمي والمجرى التنظيمي.
عملية التوجيه.	التناسق والإشراف والمتابعة والاتصال.
عملية الرقابة.	نظام الرقابة (الإنتاج والعمليات والجودة).

المصدر : د. كاسر نصر المنصور. نظرية القرارات الإدارية. دار ومكتبة الحامد للنشر. عمان الأردن. 2000. ص 23.

وعرف Jean. François Dhenin, Brigitte Fournie :

(القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة)¹.

ويعرف القرار (هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها)².
(عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن يعرف القرار على أنه أهم نشاط إداري، وهو العملية التي يقوم من خلالها تحديد وحل المشكلات باختيار الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة، وأهم العناصر اللازمة لوجود القرار هي:

1-Jean. François Dhenin, Brigitte Fournie.opcit. p 175

2- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1993، ص 341.

- البدائل المتاحة.
 - الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل المتاحة.
- كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج، المبيعات... الخ
- والقرار هو حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فكثيرا ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر أو الأحكام والحقائق المتصلة بمشكلة ما.
- فجميع التعاريف تؤكد على عملية المفاضلة وبشكل واع ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد، فليس هناك قرار ليتخذ، وعلى هذا بأن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل حتى يمكن القيام بعملية الاختيار.
- وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرارات في حد ذاتها، وعملية صنع (اتخاذ) القرار.
- فالقرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها.
- أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار هو آخر خطوة من خطوات اتخاذ القرار.
- الفرع الثاني: أهمية القرارات.**

إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة أصبحت أكثر أهمية وأشد خطورة وأبعد تأثيرا، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها في والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ¹

1- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، 1998، ص 416.

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. فالإدارة هي عملية اتخاذ القرارات وهي أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى.

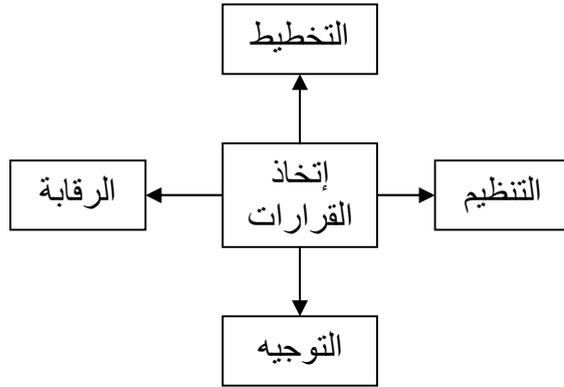
فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي وظائف الإدارة الأساسية، لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.¹

ففي التخطيط، نأخذ قرارات في وضع الهدف وتحديد الموارد واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل.

أما في التنظيم، تتخذ قرارات في شكل الهيكل التنظيمي وحدود السلطة والمسؤولية والأفراد التي تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة.

أما في مجال التوجيه، فتتخذ القرارات في إثارة دوافع المرؤوسين وتحفيزهم على الأداء الجيد. أما عند أداء وظيفة الرقابة، فتتخذ قرارات بشأن تحديد معايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديل التي تجرى على الخطة.

الشكل رقم 21: اتخاذ القرارات والوظائف الأخرى.



المصدر : نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزداد التحديات التي تواجهها المؤسسات مع التغييرات المسارعة، والمنافسة الحادة، وترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

2- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 103.

المطلب الثالث: تصنيف القرارات.

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، وبالصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار والبيئة التي يعمل ضمنها.

ونتيجة لهذه الاختلافات الكبيرة في القرارات، فإنه يتم تصنيفها إلى أنواع استنادا إلى معايير جديدة، أهمها ما يلي :

أولاً: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة :

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب، ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.¹

ب . قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، السياسات، برامج العمل وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، وإسناد المناصب الإدارية فيه، وقواعد لاختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم وفصلهم، ومعايير الرقابة المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة.

ج . قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وحجم الإنتاج وسياسته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب)، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه والرقابة على الإنتاج وجودته.

د . قرارات تتعلق بالتسويق : وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها أو أوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات وخدمات البيع.

¹ نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

و- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها، وطرق التمويل (قروضا مصرفية، أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح).

ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها .

صنفها أنسوف Ansoff وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع¹:

قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا.

قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى.

قرارات تنفيذية أو تشغيلية تتخذ حسب المستويات التي تصدر عنها.

أ . القرارات الإستراتيجية : وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري، ومستقبله، والبيئة المحيطة، وتخص علاقة المؤسسة مع محيطها،² فهي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعني بالتحديد برامج العمل المستقبلي للمؤسسة، وإعداد الخطط المستقبلية والسياسات، وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق.

وتتميز قراراتها بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات، ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرصة وتجنب التهديدات البيئية، وبالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج.

فهي تشمل قرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة، أو اختيار الأسواق وقرارات تخصيص الموارد، وقرارات التنوع والتوسع.

وتتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تؤخذ القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

ب . القرارات التكتيكية : وهذه القرارات يتخذها الرؤساء أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود السلطة، أو تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

1- Ansoff. H. I. Stratégie du Développement de L'Entreprise, Edition. Homme et Techniques. Paris. 1986. P 135.

2- Darbelet. Economie D'Entreprise. Ed: Foucher. Paris 1992. p 20.

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

ج . القرارات التنفيذية :وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث والإبداع من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات، ضبط توقيت الموظفين، جدولة إجازتهم، تنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها.

الجدول رقم 06: خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

مستويات اتخاذ القرارات			الخاصية
المستوى الإستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي	
عال	متوسط	متدني	تنوع المشاكل
متدنية	متوسطة	عالية	درجة التنظيم
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الغموض
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الاجتهاد
بالسنين	بالشهور	بالأيام	الأفق الزمني
لا توجد	بعضها	أكثرها	القرارات القابلة للبرمجة
أكثرها	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التخطيط
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التنظيم

المصدر : د. كاسر نصر المنصور. نظرية القرارات. دار ومكتبة الحامد للنشر. عمان الأردن. 2000. ص 29.

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها .

تبعاً لهذا المعيار صنف سيمون Simon القرارات إلى نوعين : القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.¹

1- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، الطبعة الأولى، ص 239.

أ. **القرارات المبرمجة** : وهي القرارات المخططة سلفا، وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها، ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب الشراء نوع معين من المواد الخام، أو قرار التعيين والتوظيف والإجازات... الخ

إجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا، فهذه القرارات تشبه القرارات التنفيذية أو التشغيلية أو الروتينية.

فهي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا،¹ فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، وتقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

ب. **القرارات غير المبرمجة** : هي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث، أو التي تعالج مشاكل جديدة، أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها.

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

ومن أمثلة على هذه القرارات، قرار إنشاء فرع جديد، قرار توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار الاندماج.

وهذه القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا نظرا لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقبل المؤسسة ونجاحها بهذه القرارات).

رابعاً: تصنيف القرارات وفقا للبيئة .

تؤثر البيئة على القرارات المتخذة، وهذا لوجود عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر على نوع القرار ويمكن تقسيم البيئة إلى ما يلي :

1- محمد بوتين و الآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر مارس، 1994، ص 131 .

أ . القرارات في حالة التأكد : يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام.¹

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

والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة.

ج . قرارات في حالة عدم التأكد : يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد.

فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.²

فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا نعرف درجة احتمال حدوثها، وبذلك تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة بينما في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله، فإن متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة

1- Patrice Vizzavona. Gestion Financière. Ed: Berti. 1998. P 355.

2- نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

بين القرارات المختلفة، واختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل، وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة.

إن عملية اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تعتبر أكثر صعوبة وتعقيدا منها في حالة التأكد التام أو المخاطرة، نظرا لعدم وجود معيار واحد متفق عليه يمكن الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات، وإنما توجد عدة معايير يمكن أن تتم على أساسها المفاضلة بين القرارات المختلفة واختيار القرارات الأمثل.

ولذلك تختلف القرارات في حالة عدم التأكد من شخص لآخر تباعا لخبرته وعاداته الشخصية وما يؤمن به من قيم، فمن الناس من هو متفائل ومنهم من هو متشائم، ولذلك من المتوقع أن تختلف اتجاهاتهم وميولهم ونظرتهم اتجاه عنصر الخطر ومدى أخذه في الحسبان عند اتخاذ قراراتهم.

خامسا: تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها .

هناك من يميز بين القرارات استنادا إلى نوع المشتركين في اتخاذها، وتمت التفرقة على هذا الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية والقرارات الجماعية.¹

أ . القرارات الفردية: هي قرارات انفرادية، أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب، كلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

ونميز هنا بين:

- القرارات التنظيمية الفردية : وتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية، كوضع الخطط والأهداف، والإستراتيجيات.

- القرارات الفردية : وهي قرارات ليست لها صفة رسمية، وترتبط بالشخص الذي يتخذها، مثل قرار المدير أن يتقاعد أو العمل في وظيفة أخرى.

وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.

ب . قرارات جماعية: وهي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، يمكن تفرقة بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم.

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.

¹جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص110.

- أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومنتخذ القرار يدير النقاش وينميه وهي القرارات الجماعية بالاتفاق.
 - أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وهي القرارات الجماعية بالأغلبية.
- ومن خلال النوعين من القرارات يمكننا ملاحظة نوعين من أنماط القيادة، فالقرار الإنفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي.

المبحث الثاني: مراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوباته.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار.

أختلف كتاب الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل اتخاذ القرار، وقد حدد هـ. سيمون مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات " التحري، التصميم، الاختيار، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة، يمكن ترتيبها كما يلي:¹

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تحديد البدائل.
4. تقييم البدائل.
5. اختيار الحل.
6. تنفيذ ومراقبة القرار.

غير أن هذه المراحل الست غير متفق عليها بين الكتاب، فهناك من يحددها بست مراحل وهناك من يزيد أو ينقص منها.

أولاً: تحديد أو تشخيص المشكلة.

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة.

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها " انحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون ".²

فالمشكلة عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة، معرفة متخذ القرار للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف والأشياء أو الأشخاص التي يمسه، وكل هذه المعلومات تمكن

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 112.

² سيد الهواري، اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997، ص 3.

متخذ القرار من التمييز بين الواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها المشكلة، ويتطلب تعرف متخذ القرار على المشكلة وتحديد بدقتها، التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة، وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العمل الحرج، لأن التعرف على هذا العمل يوفر الجهد والوقت، والذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر، لأنه إذا أزيل أو تغير حلت المشكلة، ثم تصنف هذه المشكلة حسب خصائصها، إما أن تكون مشكلة اعتيادية يتكرر حدوثها كالمشكلات المتعلقة بحضور العاملين وانصرافهم أو توزيع الأعمال بينهم، فهذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثرة الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة، أو أن تكون مشاكل غير اعتيادية أو جديدة، وهي مشكلات تتصف بالتعقيد، ويحتاج حلها إلى خبرة وتشاور مثل الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنشأة، ثم تحلل المشاكل إلى مكوناتها الأساسية، مهما كانت درجة تعقيدها حتى يصبح فهمها والتعامل معها سهلاً.

فإن فاعلية القرارات لا تعتمد على من يتخذها، ولكنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي، فأفضل القرارات هي تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق، وفي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دوراً أساسياً حيث تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار. وتساهم التقارير الدورية من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي في البحث واكتشاف المشكلات، وهذا ما يوفر الجهد والوقت واكتشاف فرص الحل المتاحة، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد وتوصيف المشكلات، فإن نظم المعلومات تعمل بمثابة جهاز الإنذار المبكر الذي يساعد على الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل، وتعمل على إلقاء الضوء على فرص النجاح التي يمكن اغتنامها داخل المنظمة أو خارجها.

ثانياً: تحليل المشكلة.

يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار.

ويتم تصنيفه حسب أربعة أسس هي:

- أ. مستقبل القرار، وهي الفترة الزمنية التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار.
- ب. تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى.

ج . العناصر النوعية التي يتضمنها القرار .

د . مدى تكرار القرار، بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية .

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحيدة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، و أن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه، بالإضافة للمعلومات فإن آراء المتخصصين والمستشارين تساعد متخذ القرار على تبيين المشكلة .

ثالثا: إيجاد البدائل لحل المشكلة .

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (أو الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدد منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرار في نفس الوقت .

ويقصد بالبديل (تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون)¹.

ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي:

أ . أن تكون للبديل القدرة على حل المشكلة، أي أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار .

ب . أن يكون في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة، أي أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل في حال اختياره .

وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار ويبعد من قائمة الحلول موضع البحث .

¹ ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

كما أنه على متخذ القرار عند وضعه للحلول البديلة ينبغي أن يأخذ في الحسبان حل عدم القيام بأي عمل (أي إبقاء الحالة كما هي، أي عدم اتخاذ القرار) ويعتبر هذا كحل محتمل. إن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وخلقها عملية شاقة، وأن هناك الكثير من العقبات والصعوبات قد تواجه متخذ القرار في ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وأن هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول، وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة، وقد تكون عقبات تكنولوجية، أو جدها استخدام تكنولوجية حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة.¹

رابعاً: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة .

بعد أن يتضح لمتخذ القرار بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل، ومما يزيد من صعوبة الموقف أمام متخذ القرار في هذه المرحلة أن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلاً عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، ويجب مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل منها.²

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد البشرية والمادية والطبيعية اللازمة له، وبالتالي يبدو واضحاً أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة أو متعارضة مع القوانين والأخلاقيات.

1- سرور عبد العالي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار مريخ للنشر، رياض، 1990. ص 98.

2- عبد الغني بسبوي عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعة، بيروت، 1992، ص 297.

- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد يترتب عنه.
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة والآثار النفسية والاجتماعية للبديل أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها.¹
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة، مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف وهو ما يسمى قرار تحت الضغط.
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم البديل، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من أثر على تنفيذ هذا البديل.
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل ، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها.
- وكذلك مدى قوة كل بديل على إنهاء المشكلة.

الشكل رقم 22: ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية.

الترتيب	معايير تقييم البديل						البدائل

المصدر: د، سيد هوارى. مرجع سبق ذكره، ص 42.

وهناك عوامل ملموسة وغير ملموسة في تقييم بدائل الحل، فالعوامل الملموسة هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال، وساعات العمل، ووحدات الإنتاج، وتكلفة والعائد من الاستثمار، أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى خدمات التدريب وتطور الأفراد.

¹ إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سبق ذكره، ص 341.

خامسا: اختيار الحل الملائم للمشكلة .

وهي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.

ويجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار القرار النهائي للبدل، وتتطلب هذه المرحلة مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها بالاعتبار، وهي كما يلي¹:

- **درجة المخاطرة:** أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه، وهذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل وبين المكاسب أو الفوائد التي يحققها.

- **الاقتصاد في الجهد والنفقات:** يعني أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن، والجهد هو الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل سواء كانت نقودا أو معدات وآلات أو تكاليف دراسات وبحوث واستثمارات وغير ذلك.

- **الإمكانيات والموارد المتاحة:** يجب أخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والموارد المتاحة، ودون توفيرها يبقى البديل بدون قيمة، وأهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة وكفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية والمادية واستغلالها استغلالا أمثلا، وعليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

- **المعلومات:** فالمعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له، فنقص المعلومات التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.²

بالإضافة إلى العوامل الموضوعية التي تؤثر في متخذ القرار توجد كذلك اعتبارات شخصية كالقيم والعادات التي يتمسك بها متخذ القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية، بالإضافة للضغوط

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 433.

الداخلية والخارجية التي يتعرض لها، وعلى متخذ القرار أن يحرص على اختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، وأن لا تنحصر نظرتة في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط، وهناك مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل.¹

. أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأمثل وفقا لاعتبارات ومعايير موضوعية، أي التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز.

. الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمستشارين والمختصين من داخل المؤسسة وخارجها.

. ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل، لأن الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار البديل الأفضل.

. إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار، للتأكد من مزاياه وعيوبه.

. الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز كبحوث العمليات... الخ.

6 . التنفيذ ومراقبة القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل، بل يستلزم متابعة التنفيذ، وترتبط متابعه بعدة خطوات.

- **صياغة وإعلان القرار:** يجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلان المختلفة، التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين والجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه، وحتى يكون تنفيذه سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة وبسيطة وواضحة ومميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد التفسيرات، ويجب مراعاة عدم التناقض وانسجام القرار مع القرارات التي سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات الخاصة بمتخذه.

أما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعه والجهات المعنية، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يسمى بحاسة التوقيت لدى متخذ القرار، كما يستلزم اختيار الأسلوب المناسب أيضا لإعلان القرار، فالأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في إبلاغ القرار له علاقة بالموظف الذي يمسه القرار.

¹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار: إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحله، من سيتولى تنفيذه، طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن تمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة، وفي هذه الحالة يمكنه البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه، طبق في مناطق أخرى.¹

- متابعة تنفيذ القرار: إن اتخاذ الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة، إنما لا بد من متابعة تنفيذ القرار والمقصود التحقيق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة والمرسومة وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعة قصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها، وللمتابعة والرقابة على تنفيذ ه عدة مزايا أهمها:

- المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.
- المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه، إلغائه وفق تنفيذ أو تعديله جزئيا أو كليا.
- المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمي القدرة على تحري الدقة، والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل وأسبابها وسبل علاجه ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

¹ سعيد بسن عامر، مرجع سبق ذكره، 435

الجدول رقم 07: مراحل صنع القرار.

الاستقصاء	التصميم	الاختيار	التطبيق
. معرفة المشكلة. . حجم المعلومات. . هيكل البيانات. - تطوير المستلزمات. . تحديد الأهداف ومعايير التقييم.	. ترتيب البدائل. . تجميع البدائل المجدية. . التقييم طبقا للمعايير.	. اختيار البديل الأمثل.	. البدء بتطبيق البديل المختار. . متابعة ومراقبة التطبيق.

المصدر : أ. د عثمان الكيلاني، أ. د هلال البياتي، أ. د علاء السالبي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2000، ص 236.

المطلب الثاني: العوامل و الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية، بينما رواد المدرسة السلوكية فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية، وعلى ذلك تركزت دراساتهم على تحليل عملية اتخاذ القرار على هذه العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطاً وذا آثار، فإنه يستلزم التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية)، وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية)، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.¹

أ. د عثمان الكيلاني، أ. د هلال البياتي، أ. د علاء السالبي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

أولاً: عوامل البيئة الخارجية .

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة، وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي وتمثل هذه العوامل بما يلي :

الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع، التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية، الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين، العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج، إن هذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً.

ثانياً: عوامل البيئة الداخلية .

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها وهي : عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد، عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي، درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة، مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب منها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار.

ثالثاً: عوامل شخصية ونفسية .

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار، ابتداءً من متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في وضع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما :

أ. **عوامل نفسية :** وهذه العوامل تتشعب، فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ب- **عوامل شخصية :** تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرارات تعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد، فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاية صناعة القرار، فكل مدير وله أسلوبه، وهناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية كما يراها " رايغوند مكليود " .

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- أسلوبهم في تجميع المعلومات.
- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

بالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية هي : متجنب للمشكلات، وحلال للمشكلات، وباحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار، ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة، الحذر، التسرع، التهور، كما أن متخذ القرار يتأثر بالتقاليد التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.¹

رابعاً: عوامل ظروف القرار .

وهي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، وهي عوامل تعنى علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة.

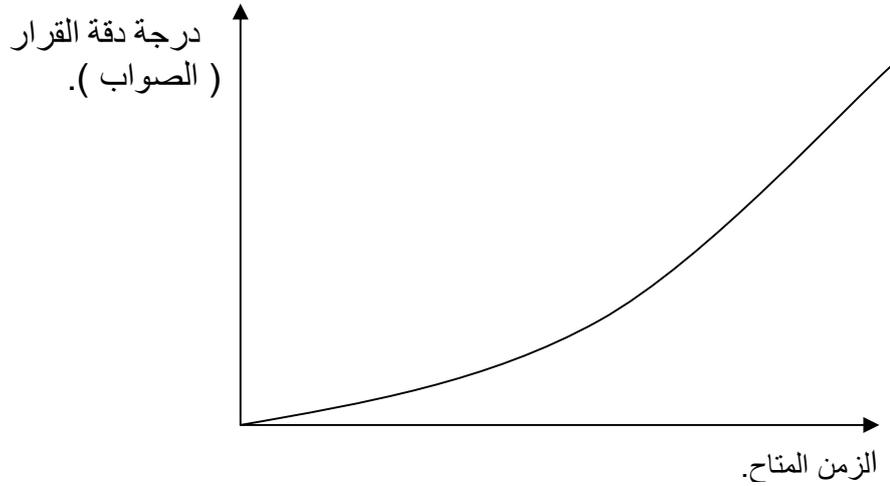
ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة. أما متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعاً لذلك البديل المناسب.

خامساً: عامل الزمن .

يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

¹ د عثمان الكيلاني، أ. د هلال البياتي، أ. د علاء السالبي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الشكل رقم 23: العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار.



المصدر : د. كاسر نصر المنصور. مرجع سبق ذكره. ص 38.

سادسا: أهمية القرار.

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- ب. كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- ج. الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار أحتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تعترض عملية القرار.

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب.

أولا: عدم إدراك المشكلة وتحديدها : يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل بين مسبباتها ونتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على التمييز بينهما، وبالتالي تتجه الجهود لمعالجة المشاكل الفرعية، وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها.

ثانيا: عدم القدرة على تحديد أهداف القرار : لكل قرار مجموعة من الأهداف، وهذه الأهداف يمكن أن تتعارض مع بعضها أو تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام الموجودة، وتختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة وعلى متخذ القرار معرفة أهمية الأهداف وأهميتها وتركيز جهوده لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية للمؤسسة.

ثالثا: شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقع عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى، تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.

رابعا: نقص المعلومات :نقص المعلومات هو أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطى صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته وقيوده.

وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

المطلب الثالث: الطرق التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار.

تستخدم عدة أساليب تحليلية لدعم عملية صنع أو اتخاذ القرارات، وهي ما يعرف أيضا بالطرق الكمية لاتخاذ القرار.¹

أولا: البرمجة الخطية.

تعرف بأنها طريقة رياضية لتخصيص الموارد النادرة أو المحددة لتحقيق هدف محدد، حيث يمكن التعبير عن كل هدف والقيود التي تحيط بتحقيقه في صور متباينات ومعدلات خطية. فالبرمجة الخطية من أكثر الطرق الكمية المستخدمة في حل مسائل إتخاذ القرارات، وهي أسلوب رياضي يبحث عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أفضل كفاية للمؤسسات.

¹ - كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص39.

وتعتبر البرمجة الخطية أحد الأركان الأساسية لبحوث العمليات والتي انتشر استخدامها في حل كثير من المشكلات، ويقوم المنطق الرئيسي للبرمجة الخطية شأنها في ذلك شأن بحوث العمليات على دعامتين.

- بناء نموذج رياضي يصف المشكلة موضع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.
- استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة، واتخاذ بعض معايير الفاعلية لاختيار الحل الأمثل.

وحتى يتسنى استخدام البرمجة الخطية فلا بد من توافر خمسة شروط في المشكلة وهي:

1. يجب أن يكون هدف محدد ومعبر عنه بطريقة كمية، كما يجب أن يكون واضحا ودقيقا، بحيث يمكن أن يتخذ شكل معادلة رياضية.
2. ينبغي أن تكون الموارد موضع البحث نادرة أو محدودة العرض لذ لو كانت الموارد متوفرة تماما لم تعد هناك مشكلة، وتمثل هذه الندرة في موارد أحد أهم القيود التي تخضع لها المؤسسة في سعيها لتحقيق الهدف.
3. يجب أن تكون هناك أساليب بديلة لمزج الموارد للوصول إلى الهدف حيث تكون لكل بديل عائد متوقع، وتصبح المهمة اختيار ذلك البديل الذي يعطي أعلى عائد في حدود القيود.
4. يجب أن تكون العلاقة بين التغيرات علاقة خطية.
5. يجب أن تكون جميع المتغيرات موجبة.¹

ثانيا: شبكة الأعمال.

يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط ومتابعة البرامج خصوصا في الظروف التي تتسم بوجود نقاط متعددة، فالاختناقات في هذه الظروف تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب كوسيلة لإبراز نقاط الاختناق مقدما.

ويعد التحليل الشبكي أحد أهم الأساليب العلمية الاقتصادية، وهو أسلوب بياني لتخطيط ومراقبة وتوجيه مجريات العمل، ويخدم تنفيذ مشاريع مختلفة (بناء، نقل، تصنيع)، وموضوعه الأساسي تحليل

¹ - كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 40 41.

عمليات ومهام المشاريع هيكلية وزمنية (تخطيط البرامج الزمنية)، حيث ترتب العمليات منطقياً (لا يمكن تنفيذ عملية ما قبل انتهاء كافة العمليات السابقة لها)

وتنفيذ كل عملية يتطلب زمناً محدداً وموارد مختلفة ولها زمن بدء وزمن انتهاء، وهذا الأسلوب من التحليل هو خلاصة الأسلوب الرياضي لوصف وتوجيه ومراقبة مجرى العمل لمجموعة عمليات مركبة، وترتبط مع بعضها البعض من خلال المخطط الشبكي الذي يشير للربط الزمني فيما بين المهمات والحوادث التي يتألف منها المشروع.

أ . طريقة المسار الحرج: ويركز هذا الأسلوب على محاولة تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز عدة عمليات مترابطة، وهو بذلك يمكن من تحديد أقل الطرق تكلفة لإنجاز مشروع معين، أو عمل معين يتطلب تنفيذه القيام بعدة نشاطات قد تكون متسلسلة زمنياً أو جانبياً لكنها ضرورية، وفي هذا الأسلوب يتم أولاً تحديد العمليات المختلفة التي يتطلبها إنجاز مشروع معين، ثم تحديد ارتباط هذه العمليات ببعضها وحساب الوقت اللازم لإنجاز كل عملية منها، والوقت الذي يستغرقه هذا الممر هو مجموعة الوقت الذي تستغرقه العمليات المختلفة التي يتضمنها هذا الممر، والممر الحرج هو الذي يحتاج إلى أطول وقت حتى يمكن اجتيازه، وهو حرج بمعنى أن الوقت اللازم له هو الوقت الضروري الذي يحدد لإنجاز المشروع بكامله، ويساعد وجود المسار الحرج في تحديد أي تعديل في الوقت والتكاليف عندما يطرأ أي تغيير لم يكن من الممكن توقعه عند بدء العمل، وتعد الجدولة باستخدام أسلوب المسار الحرج من الطرق الشائعة الاستعمال في مجال حل مسائل الإنتاج والتسويق واتخاذ القرارات المختلفة.

ب . أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع * Pert : أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع أو * Pert هو من أهم الأساليب التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ومتابعة البرامج والمشاريع الكبيرة، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم ومراجعة برامج المشروعات الكبيرة، واكتشاف أفضل السبل للوصول إلى أهداف البرامج بأعلى كفاءة ممكنة، ويقوم أسلوب Pert أساساً على منطقتين تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة والتي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع ككل، ويرتبط شبكة Pert مفهوم الوقت المتوقع لانتهاء من كل نشاط وعلى هذا الأساس فإن تحليل الشبكة يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن احتمالات التنفيذ وبدائل من الموارد المتاحة.

وبما أن محل التركيز الأساسي في أسلوب Pert هو عنصر الوقت وما قد تتعرض له المشاريع موضع التخطيط والجدولة من عناصر التغيير وعدم التأكد فإنه يهتم باحتواء عنصر عدم التأكد وإتاحة

الفرصة للمؤسسة للوصول إلى تقديم سليم لإمكانيات تنفيذ البرامج في أوقاتها الأكثر احتمالا، ونعالج المشكلة من خلال ثلاثة أنواع من التقديرات الزمنية لكل نشاط في شبكة الأنشطة وهي : التقدير المتفائل، التقدير الأكثر احتمالا، التقدير المتشائم.¹

ويمكن النظر إلى أسلوب Pert من خلال ثلاثة أوجه.

- **الوجه التخطيطي:** تستخدمه المؤسسة في تخطيط الوقت والتكاليف والأنشطة المختلفة.
- **الوجه التنسيقي:** يستعمل للتعرف على التعارض بين الأنشطة والتنسيق بينهما ويمكن من إكمال العمل في الأجل المحدود وبالتكاليف المحددة.
- **الوجه الرقابي :** فمن خلال المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة حول سير العمل والعقبات التي تتعرض فإن هذا يتيح للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبشكل مباشر وسريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات والصعوبات التي تعرقل تنفيذ الأمر الذي سيساعد في تحقيق الهدف في الأجل المحدد والتكاليف المحددة أيضا.

ثالثا: شجرة القرارات.

بما أننا نعيش في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم التأكد مما يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض وليس مجرد قرار واحد، عندئذ تصبح المشكلة هي مشكلة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له، ومثل هذا النوع من المشاكل يحتاج إلى أداة أو وسيلة، تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المؤسسة من فهم وتقييم البدائل المختلفة، حتى يمكنه اختيار أفضل القرارات، وتعرف هذه الأداة أو الوسيلة باسم شجرة القرارات.

شجرة القرارات هي تمثيل بياني يظهر سهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما تحويه من بدائل وحالات طبيعية والنتائج المترتبة عنها.

تفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة، وذلك في حالة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له.

وتتكون شجرة القرارات عادة من العناصر التالية والتي تشمل الهيكل العام.

¹فؤاد الشيخ سالم، صالح محمد حسن، نظرية اتخاذ القرار، عمان، 2001، الطبعة الأولى، ص 99.

1 . العقد: ويوجد منها نوعان وهما:

أ . عقد الأداء أو التصرف: وتمثل على الشجرة بمربع يعبر عن المواقع التي يتم فيها اتخاذ القرار، ويتعين على متخذ القرار عند هذا العقد اتخاذ قرار لاختيار أحد الفروع التي تنبثق من تلك العقدة، أي أن وجود مربع يعني بالضرورة اختيار إحدى الفروع المتاحة والمنبثقة من هذه النقطة (القرار) والاستغناء عن الفروع الأخرى.

ب . عقد المصادفة أو الاحتمال: وتمثل على الشجرة بدائرة تعبر عن الأحداث المختلفة التي يمكن أن تواجه الإستراتيجية التي يتم اختيارها عند نقطة القرار، أي هي نقطة اتصال الحالات الطبيعية.

2 . الفروع أو الشعب: تستخدم الفروع للتعبير عن القرارات المتخذة أو عن وجود الحالات الطبيعية، وهي تنشأ من العقد المختلفة وتصلها ببعضها، ويوجد ثلاثة أنواع منها وهي التالية:

أ . فروع الأداء : وهي تنشأ من عقد الأداء، وتمثل على الشجرة بخطين متوازيين

ب . فروع المصادفة : وهي تنشأ من عقد المصادفة، وتمثل بخط واحد .

ج . فروع عقد النهاية: وهو الفرع الذي لا يتبع بعقدة.

3 . العوائد أو الناتج:

وهي نتائج القرار التي تتحقق من إستراتيجية معينة في ظل الأحداث المختلفة، وتوضح في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من الحالات الطبيعية، والنتائج إما أن تكون موجبة مثل (الأرباح والإيرادات) أو سالبة مثل (النفقات والتكاليف) ويمكن أن ترتبط بفرع الأداء أو فرع المصادفة (نهاية الفروع).

4 . نظرية المباريات : تعد نظرية المباريات نموذجاً و أسلوباً متطوراً في عملية اتخاذ القرار وذلك في الحالات التي يتوجب فيها الأخذ بالحسبان وضع الشركة المنافسة للشركة بمتخذة القرار، حيث تتخذ كل شركة مختلف القرارات التي تحقق لها الفوز بأكبر حصة من السوق في حالة مسائل التسويق، لقد ظهر هذا الأسلوب في التحليل لأول مرة من قبل، (فون نيومان . Von Newma) و(O.Morgese)

وتأخذ المباريات في هذا الإطار التحليلي لنظرية القرارات شكل الصراع بين الأطراف (المنافسين) للسيطرة على الفرص أو المكاسب موضوع الصراع، حيث يعمل كل طرف من أجل الحصول على أكبر مكسب، فنظرية المباريات تتمثل في البحث عن الطرق المثلى لسلوكيات اقتصادية في حالة ما لم يكن

هناك متغيرات متحركة في النتيجة النهائية للقرار، وذلك في حالات المنافسة والصراع الذي يحدث بين طرفين أو أكثر.

وتقوم المباريات على القواعد التالية :

- اختلاف الأطراف الممثلين للمباريات بالرغم من تشابه العديد من العوامل المشتركة بينهم والتي تؤثر على نتيجة المباريات.
- انفصال الدوافع التي تحرك أطراف النزاع، علما أن العلاقة بين الأطراف هي علاقة التنافس والتناقض والمصالح.
- إن نجاح أحد الأطراف يعني خسارة الطرف الآخر.
- إن نتيجة المباراة (العائد لكل طرف تعتمد على البدائل التي يختارها اللاعب بالإضافة البدائل التي يختارها اللاعبون الآخرون.
- المباريات تأخذ بالظروف الخارجية للأنظمة المتنافسة، ويمكن تحديد الأهداف التالية من نظرية المباريات.
- التعرف على آليات السوق المختلفة.
- أسلوب لتحليل واختبار المعلومات لاتخاذ القرار.
- تقرير السياسات المختلفة للمؤسسات، واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذها.
- سرعة ملائمة بين المتغيرات التي قد تحدث خلال عمل الخطة لمقارنة معدلات الأداء.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية.

يعرف القرار التسويقي بأنه الاختيار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق (الحالية والمستقبلية)، المدركة والكامنة، والتي يمكن تظهر لاحقا من جهة وبين إمكانيات المنظمة (البشرية والمادية، الملموسة والغير ملموسة، المتاحة والتي يمكن إتاحتها مستقبلا) من جهة أخرى والمحافظة علي هذا التوازن علي النحو الذي يتيح الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع (تحقيق الرفاهية، تعزيز الاستقرار الاقتصادي، مكافحة البطالة...) وأيضا تحقيق حاجات المنظمة (تحقيق عائد علي الاستثمار، النمو والاستمرارية) معا وفي أن واحد.¹

¹كاسر نصر المنصور، نظام المعلومات التسويقية، الدار الجامعية، الأردن، 2005، الطبعة الثانية، ص141.

إذن وكأساس فان القرار التسويقي يجب أن ينبثق عن تقدير كامل للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا التقدير يستند في جوهره علي المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات التسويقية .

المطلب الأول: دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

تعد المعلومات حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد وفي الرقابة على تنفيذها، لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر ابتداء تحديد الأهداف التسويقية ومعرفة الفرص المتاحة أو تشخيص المشاكل، وبذات الوقت فإن تقييم هذه الخطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها.

أولاً: دور نظام المعلومات في التخطيط للأنشطة التسويقية .

تعتمد الخطة التسويقية على الخطة الكلية للمنشأة كما أن الموازنة التسويقية هي عبارة عن جزء من الموازنة الكلية للمنشأة، وبنفس الاتجاه فإن الأهداف التسويقية تعد وسائل بلوغ الأهداف الكلية للمنشأة، عليه فإن إعداد الخطة التسويقية يحتم مراعاة هذه الحقيقة انسجاماً مع ما ذكرناه آنفاً بخصوص علاقة نظام المعلومات التسويقية بأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى ويستلزم التخطيط للنشاط التسويقية القيام بالآتي:

1- تجزئة السوق: أي تقسيم السوق الذي تتعامل فيه المنشأة إلى مجموعة من الأسواق على أساس العمر، الجنس، الثقافة، الدخل، الحالة الاجتماعية، نمط الحياة... الخ، بحيث يتكون كل جزء من مجموعة من المشترين الذين لديهم رغبات و حاجات متشابهة ومحددة، من هنا فإن التركيز سينصب على جانب الطلب في السوق، إذ أن التجزئة تمثل خطة تهدف إلى إنجازه النشاطات الصحيحة و ليس لإنجاز الأنشطة بشكل صحيح لأنها توفر الإجابة على السؤال التالي:

إلى من سوف نبيع منتجاتنا... وماذا سنبيع له؟

فالتجزئة في إطار هذا المفهوم تتضمن توجيه عملية تجهيز المنتج بالاتجاه الصحيح أي بالشكل الذي يلي رغبات المستهلكين، حيث يفترض وجود عدد من جداول الطلب على المنتج وليس بالضرورة جدولاً واحداً أو منحنى واحد.

مثال ذلك هناك سوق للشباب و آخر للأطفال و ثالث للشيوخ... إلخ فيما إذا اعتمدنا العمر كأساس للتجزئة و بأسلوب مشابه يمكن تجزئة السوق على أساس الدخل، الحالة الاجتماعية، الجنس، بحيث يكون لكل مجموعة من المشترين ذو الرغبات المتشابهة و الخصائص المشتركة جدول طلب خاص و بالشكل الذي يشمل

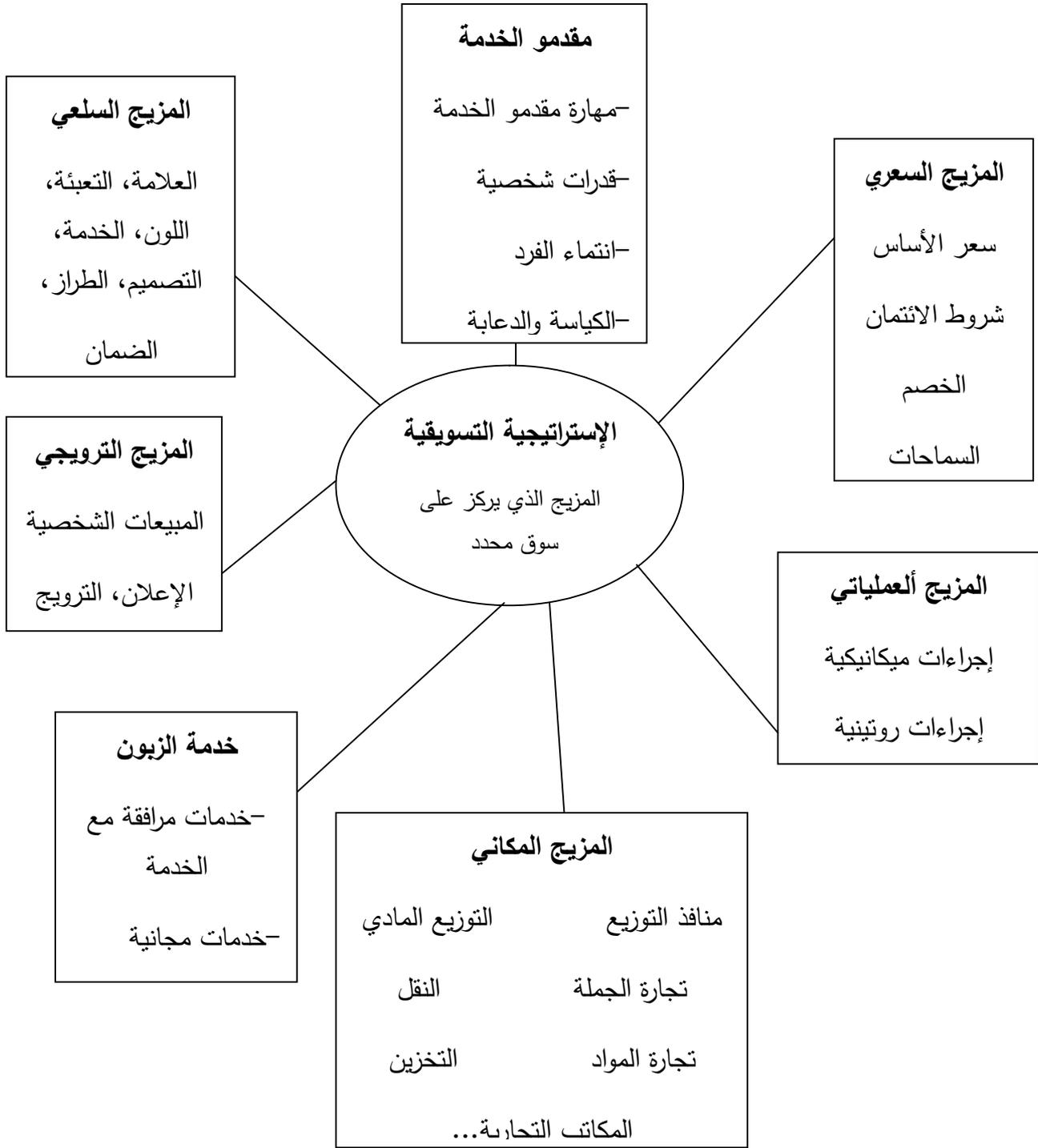
صياغة المزيج التسويقي و الذي يناسب أفراد هذه المجموعة و من ثم في إعداد و تنفيذ البرامج التسويقية التي تنسجم مع احتياجات السوق.

2- اختيار المزيج التسويقي المناسب: و الذي يمكن المنشأة من إشباع حاجات المستهلكين في تلك الأجزاء من السوق، أي اختيار المزيج المناسب لكل جزء من السوق.

و يقصد بالمزيج التسويقي توجيه الموارد المتاحة للمنشأة في عناصر أربعة هي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع بالنسبة للسلعة، أما في حالة الخدمة فالمزيج التسويقي يتكون من سبعة عناصر هي: (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، العمليات، مقدمو الخدمة، خدمة الزبون) بشكل يسمح بالحصول على مزيج من مجموع هذه العناصر يختلف باختلاف نوع الصناعة او الخدمة و موقع المنشأة في السوق و حالة المنافسة و رغبات المستهلكين ... ؛ و بتعبير آخر تحقيق التجميع الأفضل لجميع الموارد التسويقية المتاحة بشكل الذي تتمكن معه الإدارة التسويقية من تحقيق أهداف محددة مثل الربحية ، حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، العائد على استثمار و ما شابهها ، و يجب أن ينسجم هذا المزيج مع الطلب في جزء السوق ، المنافسة ، رغبات البيئة و المجتمع مثال ذلك المزيج والتسويقي للسلع الاستهلاكية المعبأة (شفرات الحلاقة مثلا) سوف يتركز المزيج على الترويج مع تأكيد خاص إعلان المستهلك ، و بالمقابل فان المزيج التسويقي لسلعة صناعية بالدرجة أساس (منتجات دي بونت مثلا) سوف يتركز على تصميم المنتج و الخدمات الفنية و المبيعات الشخصية و ضمن نفس الإطار فان المنشأة ذات حصة التسويقية المنخفضة عادة ما تميل إلى إنفاق الجزء الأكبر من مواردها على الترويج بالمقارنة مع المنشأة التسويقية القائدة فالسوق أو إنها تغير مزيجها التسويقي من خلال تخفيض السعر أكثر من المنشأة القائدة و الشكل التالي يوضح مفهوم المزيج التسويقي ¹.

¹ محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص225.

الشكل رقم 24 : مفهوم المزيج التسويقي.



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 225.

من المخطط أعلاه يتضح لدينا حقيقتين أساسيتين قدر تعلق الأمر بدور نظام المعلومات التسويقية في

التخطيط للأنشطة التسويقية هما :

-استهداف الخطوة التسويقية تفوق نمو مبيعات المنشأة و عائداتها، و ضمن هذا الإطار فإن الخطة التسويقية ترتبط بخطة المنشأة ككل (مواصفات المنتج، التطوير و التعديل الضروري في المنتج الموارد المتاحة... الخ) و يتحقق هذا الارتباط من خلال نظام المعلومات التسويقية عندما يتكامل هذا النظام مع أنظمة المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى (نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات الأفراد، نظام المعلومات المالية) وفق مفهوم نظرية النظم.

-استهداف الخطة التسويقية ضمان تسويق المنتج بشكل يلي احتياجات المستهلكين الحاليين و المحتملين و ضمان توزيعه في المكان المناسب و بشروط و ظروف البيع المناسبة ... و بتعبير أوضح ضمان تسعير المنتج بشكل تنافسي و دعمه بنشاط الإعلان و برامج الترويج و توجيه قوى البيع و غيرها من النشاطات التي تندرج في إطار مجموعة خدمات المنتج بشكل يضمن تحقيق الهدف الخاص بأن ما أريد بيعه قد تم فعلا بيعه ، و مجموعة الخدمات هذه التي تمثل العناصر الجوهرية للخطة التسويقية الناجحة يجب التنسيق فيما بينها و تكاملها لكي تكون محصلة التأثير الكلي لها أقوى من مجموع تأثيرات العناصر و هي مستقلة ، فبالرغم من أن لكل عنصر من العناصر السابقة تأثيرا مستقلا و فريدا في بلوغ الأهداف نهائية للخطة التسويقية إلا أن هذه التأثيرات المستقلة و الفريدة يجب أن توجد بشكل يجعلها تصب معا في نظام المعلومات التسويقية الذي يضمن بأن المنتج صمم بشكل يجتذب المستهلك المحتمل و يلي رغباته و احتياجاته و أن السر و شروط البيع الأخرى قد تم تحديدها بعد دراسة توقعات المستهلك و خطوات المنافسين ، و أن قنوات التوزيع تم اختيارها في ضوء دراسات مستفيضة و أن حملات الإعلان و الترويج صممت بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ... إلخ، و كذلك الحال بالنسبة لعناصر مزيج تسويق الخدمة.¹

3-المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية:

يقتضي تأشير دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية التمييز بين حالتين هما التخطيط للاستمرار في السوق الحالية و التخطيط للدخول في أسواق جديدة إذ يعد هذا التمييز ضروري جدا لثلاثة أسباب هي:

- بعض مصادر المعلومات المتاحة عن السوق الحالية قد لا تكون متاحة عن الأسواق الجديدة مثال ذلك المعلومات التاريخية أو المتوفرة بالملفات و السجلات.

¹ محمد السعيد حشبة، موسوعة المعلومات و التكنولوجيا، نظم المعلومات، المفاهيم و التحليل و التصميم، مطابع الوليد، 1996، ص 122.

- عند إعداد الخطة التسويقية الخاصة بالسوق الجديدة تحتاج الإدارة إلى مواجهة القيود المفروضة عليها بواسطة المنتجات القائمة لذا من الضروري تحديد الأسواق أو أجزاء السوق المطلوب الدخول إليها و تصميم المنتج المناسب لها، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات تفصيلية تتعلق بتصميم المنتج (استراتيجيات الترويج ، التوزيع، التسعير.. الخ) وحالما يتم اتخاذ تلك القرارات يصبح من الضروري قيام الإدارة بتخمين مقدار النجاح للمنتج في السوق الجديدة فإذا كانت النتائج مشجعة فإنه يمكن الدخول في السوق الجديدة وجميع هذه القرارات تستلزم معلومات تفصيلية قد تكلف المنشأة مبالغ كبيرة جداً، أما بالنسبة للأسواق الحالية فإن الإدارة تعتمد على الأغلب مبدأ الإدارة بالاستثناء في الحصول على المعلومات عندما تنخفض الحصة السوقية مثلاً تلجأ الإدارة إلى الحصول على معلومات عن عناصر المزيج التسويقي و حالات الخدمة.

- اعتماداً على السببين أعلاه فإن عملية تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الحالية يمكن برمجتها و إخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات التسويقية بشكل منظم بالمقارنة مع عمليات تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الجديدة. و الجداول الثلاث التالية توضح نماذج المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية و المعلومات الضرورية في الدخول إلى السوق الجديدة والمعلومات الضرورية لإعداد الخطط التسويقية طويلة و متوسطة وقصيرة الأمد، والتي يجب توفيرها من قبل نظام المعلومات التسويقية في إطار مساهمتها في التخطيط للأنشطة التسويقية.

الجدول رقم 08:المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية.

مجال المعلومات	نوع المعلومات
1- المقومات الأساسية للدولة التي تعمل فيها المنشأة	الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الأيديولوجية السياسية، الوضع الاقتصادية، الأنماط الثقافية... الخ
2- خصائص السوق:	توزيع الدخل، مجال استخدام السلعة، الاستيراد، التصدير، مستويات الأسعار
3- المستهلكين:	المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأذواقهم، عاداتهم الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قراراتهم الشرائية... الخ
4- المنافسة:	عدد المنافسين، طبيعة المنافسة (مباشرة، غير مباشرة) الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين، الطاقة الإنتاجية، نطاق المنافسة (محلية، دولية) الخ...

المصدر: محمد السعيد حشبة، مرجع سبق ذكره، ص126.

الجدول رقم 09: رقم المعلومات الضرورية للدخول في سوق جديدة.

الاعتبارات المالية	الاعتبارات القانونية	التسويق	التصدير	المنشآت التسويقية والتشريعات الخاصة بها
البنوك والمصارف	براءات الاختراع	منافذ التوزيع	الترخيص الوثائق المطلوبة	المؤسسات التجارية
رؤوس الأموال المتاحة	العلامات التجارية	رجال البيع والمكاتب والوكلاء	الرسوم والضرائب	تجارة الجملة
شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومتويات الإقراض	التشريعات المحلية	هامش الربح وسائل الإعلان والترويج اللغات والثقافة والعادات والقيم	الوثائق والمستندات التعويضات الرسوم والضرائب تكاليف النقل تكاليف الدخول	المتطلبات الحكومية

المصدر: محمد السعيد حشبة، مرجع سابق، ص 127.

الجدول رقم 10: أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد.

التخطيط قصير الأمد (خطة المبيعات)	التخطيط متوسط الأمد	التخطيط طويل الأمد
حجم المبيعات لكل منطقة ولكل مستهلك	تحليل المبيعات الإضافية حسب السلع والمستهلكين، فصول السنة	1- المعلومات عن المستهلكين (العمر، الجنس، الدخل)
معدل الطلبات المتوقع تحققها	أداء المنتج بالمقارنة مع الأهداف المخططة	2- معلومات التجارة ومنافذ التوزيع والاتجاهات
تكاليف الطلبات المتوقع تحقيقها	السلعة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح المتحققة)	3- المعلومات الاقتصادية (حركة الأسعار، المواد الخام، القوانين الاقتصادية)
الموارد البشرية المؤهلة المطلوبة لتنفيذ خطة المبيعات	الاستراتيجيات والأهداف لكل مجموعة سلعية ولكل شهر ولكل إقليم	4- النشاط التنافسي
أهداف مراكز البيع و الترويج	أهداف التسعير، الترويج والتوزيع	5- المبيعات المتحققة في الفترات الماضية

المصدر: محمد السعيد حشبية، مرجع سبق ذكره، ص128.

باتجاه المزيد من التوضيح لدور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية نتطرق أدناه إلى نماذج من الأنشطة التسويقية التي تخضع لاعتماد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية.

4-تخطيط المبيعات: لعل الدور الأهم لنظام المعلومات التسويقية يبرز من خلال أهمية التخطيط للمبيعات في نجاح المنشأة ككل إذ تعتمد معظم الأنشطة الأخرى الرئيسية في المنشأة بشكل أو بآخر عن خطة المبيعات، فالتخطيط للمبيعات يعتبر الأساس في إعداد استراتيجيات التسعير والإعلان والترويج وفي التقييم المسبق لرجال البيع، كما يعتبر الخطوة الأولى في دورة تخطيط الربحية (الدورة الاقتصادية للمنشأة ككل) فإذا كان هذا التخطيط غير سليم فإن الموازنة الكلية للمنشأة تعتمد على مستويات خاطئة، يضاف إلى ذلك أن التخطيط للإنتاج و التخطيط لقوة العمل وجدولة الإنتاج،المواد الخام،الآلات و المعدات،وما شابهها كلها تعتمد على خطة المبيعات،

فإذا كانت المبيعات المتوقعة اعلي مما يجب فإن مستويات التخزين من السلع النهائية و المواد الخام سوف تكون عالية جدا و يترتب عليه أيضا ارتفاع تكاليف تشغيل الأيدي العاملة، إما إذا كانت المبيعات المتوقعة منخفضة فإن فرص المبيعات قد يتم فقدها بسبب النقص في الحزين وقد يتم تحمل تكاليف عالية بسبب التشغيل لأوقات إضافية او لأجل تامين مواد خام إضافية، وأخيرا فإن التخطيط للتدفق النقدي يعتمد أساسا على تخطيط المبيعات، فخططة المبيعات الأسبوعية أو الشهرية تشكل الأساس لتخمين التدفق النقدي الذي يعد بدوره الأساس في التخطيط للسيولة والاستثمار.

مما سبق فإن أهمية نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للمبيعات تنبع من أهمية هذا التخطيط في حياة المنشأة ككل ، عليه ولأجل إن يكون هذا التخطيط سلميا بالشكل والذي يبدأ بإعداد التنبؤ بالمبيعات اعتمادا على مبيعات آخر الفترة على أساس الخط الإنتاجي او على مستوى المنتج او المنطقة الجغرافية ويتم تعديلها لإعداد التوجهات في ضوء المتغيرات المستجدة في الاقتصاد و السوق و الاستراتيجيات الجديدة للمنافسين وردود أفعالهم تجاه خطط المنشأة... الخمن المعلومات الضرورية التي يمكن إخضاعها لتطبيقات نظام المعلومات التسويقية القائم على أساس الحاسبة، من هنا فإنه بقدر فعالية نظام المعلومات التسويقية في توفير هذه المعلومات تزيد احتمالات سلامة الخطة واقعتها¹.

5-التخطيط للتطوير المنتج: يستهدفا لتخطيط لتطوير المنتج تحليلا لفرص الممكنة لإدخال سلعة جديدة ودراسة المقومات والخصائص الأساسية لها وتقرير احتمالات نجاح تسويقها، عليه يستلزم الأمر توفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة المقومات وتقرير احتمالات النجاح وبممكن الاستعانة بهذا الخصوص برجال البيع الذين يتعاملون مع المستهلك بشكل مباشر إذ يمكنهم إدراك مدى الحاجة إلى مثل هذا المنتج الجديد وإعداد تقارير به (كمصدر لمدخلات نظام المعلومات التسويقية) إلى وحدة نظام المعلومات التسويقية التي تقوم بتحليل هذه التقارير في ضوء المعلومات المتوفرة عنا لمبيعات في الماضي لمنتجات مشابهة أو المنتجات ذات العلاقة، وأيضا معلومات عن حجم وتركيبية السوق الحالية والتي في ضوءها يمكن تأشير الخصائص المرغوبة للمنتج الجديد أو تركيبية السوق له إلى جانب تقييم قوة السوق وتقرير احتمالات نجاح المنتج. ولا يتوقف دور نظام المعلومات التسويقية عند حد تقرير الخصائص المرغوبة للمنتج الجديد، إذ يتم نقل هذه الخصائص إلى قسم هندسة الإنتاج للنظر في إمكانية تجسيد هذه الخصائص أو غالى وحدة محاسبة التكاليف

¹ محمد السعيد حشبة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

لتقدير هامش الربحية والمخاطرة في ضوء احتساب التكاليف التخمينية والعائد المتوقع للمنتج خلال دورة حياته والذي في ضوءه يتخذ القرار بإنتاج المنتج الجديد من عدمه .

6-التخطيط للحملات الترويجية: تستهدف خطة الإعلان والترويج زيادة عائدات المبيعات أكبر من نسبة التكاليف المترتبة على هذه الزيادة، عليه يقتضي الأمر توفير معلومات عن كيفية التواصل إلى تصميم حملات ترويجية تساهم في زيادة العائدات بالاقتران مع المعلومات عن الزيادات الممكنة في التكاليف المترتبة على زيادة العائدات وتدخل في هذا الإطار المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تباع بشكل جيد والمنتجات التي تحتاج إلى حملات ترويجية، معلومات عن الربحية وعن تكاليف المنتج لتحديد المنتجات المرجحة والتركيز عليها ومعلومات تساعد القائمين على الترويج في تحديد الاتجاهات التي تؤثر في تخصيص نفقات الترويج، ومعلومات تؤثر الحملات الترويجية الكفوة لمنتجات محدد من خلال ربط نشاط الترويج بالمبيعات على أساس السلسلة الزمنية، وأيضا معلومات تساعد في تركيز الحملة الترويجية على أجزاء محددة من السوق من خلال معرفة حجم كل سوق وخصائص سوق كل منتج ومعلومات تساعد في تسليط الضوء على كفاءة الحملات الإعلانية والترويجية للمنافسين في الفترة المالية واستقراء إستراتيجيتهم بهذا الخصوص بالشكل الذي يؤثر في تقرير إستراتيجية المنشأة، وأخيرا وليس آخرا فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد الإدارة في إجراء تحليل نظامي للمعلومات عن الخبرة الماضية في مجال الترويج بالشكل الذي يمكنها من امتلاك معرفة جيدة عن استجابة السوق لكل وسيلة من وسائل الترويج، وقد علمنا أن السوق يتميز بالتغير السريع بالشكل الذي يستلزم توفير معلومات مستمرة أدركنا الدور الكبير الذي يمكن أن يسهم به نظام المعلومات التسويقية في إعداد هذه الخطة.¹

ثانيا: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على النشاط التسويقي.

يحتاج النظام الرقابي الجيد - بغض النظر عما إذا كان بسيطا أو معقدا يدويا، آليا، أو أوتوماتيكيا - إلى معلومات كمية ومعلومات وصفية في مختلف جوانب الرقابة والمتمثلة بإعداد المعايير ومطابقة الانجاز الفعلي مع المخطط وتصحيح الانحرافات عند اكتشافها، وكنشاط تسويقي فإن النظام الرقابي يتضمن كل الفعاليات الضرورية لجعل الجهود الذي تبذل في إطار هذا النشاط تصب عند أهدافه، من هنا فإن النظام الرقابي التسويقي هو الأداة الضابطة للبرنامج التسويقي والتي تحدد نقاط الخلل التي تعترض تقديم هذا البرنامج وتؤثر التعديلات المناسبة.

إن المتغيرات الكثيرة التي تعمل في البيئة التسويقية هي التي تحتم وجود النظام الرقابي وشم ارتقاء هذا النظام إلى مستوى التحديات التي تطرحها هذه المتغيرات، فالإدارة التسويقية عندما تحدد أهدافها وترسم الاستراتيجيات

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 119.

وتضع البرامج الضرورية لبلوغ تلك الأهداف وإنما تعمل ذلك في ضوء معطيات معينة، ولكن الذي يحصل إن بعض المعطيات يصيها التغيير لأسباب كثيرة الأمر الذي يحتم وجود النظام الرقابي لتأشير مثل هذه التغييرات التسويقية وتقدير آثارها وتحديد التعديلات المناسبة.

ولأجل إلقاء الضوء على الجوانب التي يشملها النظام الرقابي التسويقي وتحديد دور نظام المعلومات التسويقية في نجاح هذا النظام الرقابي نتناول في أدناه أهم هذه الجوانب:¹

1-متابعة المبيعات: تتم متابعة المبيعات من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات الرقابة المهمة حيث تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي بشكل عام والبيع بشكل خاص، وذلك من خلال:

-تحديد اتجاهات مبيعات المنتج /المنتجات التي تتعامل المنشأة.

-ربحية المنتجات على أساس منتج إلى منتج.

-أداء كل إقليم أو فرع مبيعات.

-أداء رجال البيع.

إن المعلومات الضرورية لإعداد مثل هذا التحليل والتي يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفيرها تأخذ أشكالاً مختلفة مثل الطلبات، الإرساليات، القوائم، دفتر حسابات، الطلبات المتراكمة غير المجهزة، وصولات الاستلام، التقارير العامة للمبيعات، وغير ذلك. وفيما يلي بعض استعمالات المعلومات التسويقية في متابعة المبيعات:

أ - عقود المبيعات الفعلية: التي تعتمد بشكل أساسي على فواتير البيع تتضمن بيانات عن نوع المنتج، كمية السلعة، شروط الدفع، الخصم، إقليم البيع، رجل البيع، نوع العميل.

ب -تقارير المبيعات: وتتضمن معلومات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع، رجل البيع.

ج -تقارير الربحية: تتضمن معلومات عن تكاليف البيع، هامش الربحية الذي يعتبر مهماً جداً في تحديد مدى مساهمة كل من المنتج، العميل، ورجال البيع في الربحية، فبدون هذه المعلومات فإن أداء البيع قد يكون على أساس حجم البيع بالدينار كما أن الربحية أو الخسارة المحققة قد تحتجب، يضاف إلى ذلك فإن أغلب المنتجات المربحة ليست بالضرورة هي تلك التي تباع بكميات كبيرة وبنفس الأسلوب يمكن تحديد المنتجات، العملاء، رجال البيع غير المربحين، ومن ثم تصميم نظام الحوافز الذي يحث رجال البيع نحو التركيز على المنتجات الأكثر ربحية.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 119.

إن كل من التقارير السابقة تمكننا من المقارنة بين الربحية المخططة والربحية الفعلية، وتجعل بالإمكان احتساب التفاوت في كل منتج، كل فرع، كل رجل بيع قدر تعلق الأمر بالتفاوت في السعر (نسبة اختلاف هامش الربحية والمرتب على عدم بيع جميع الوحدات بالسعر المخطط (أو التفاوت في حجم المبيعات) الاختلاف المرتب على بيع كميات أكبر أو أقل من الكمية المخططة.

2-متابعة الزبائن:تستهدف متابعة العملاء تحديد ربحية كل عميل يتعامل مع المنشأة على أساس هامش الربح ومحاولة رسم صورة للعادة البيعية لكل من هم وذلك من خلال توفير تقارير تفصيلية ومتكررة، ويقتضي ذلك تخصيص نسبة كبيرة من وقت وجهود مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراساتها لتحقيق جملة من الأهداف نجملها في الآتي:

-لضمان أن حجم المبيعات وهامش الربح تفوق التوقعات.

-للتأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء مرضية.

-للنظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة بها تعتمد على حجم مشترياتها.

-لترسيخ الميول الايجابية في العادات الشرائية لهم.

-لضمان اعتماد المكافأة المناسبة لرجال البيع الناجح يجب استبعاد الفاشلين.

والجدير بالذكر أنه بقدر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية تتمكن الإدارة التسويقية من تحقيق الأهداف أعلاه ومتابعة العملاء بالشكل المناسب.

3-متابعة النفقات التسويقية.تشتمل النفقات التسويقية على الرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج،

تكاليف البحوث والدراسات، تكاليف توزيع المنتجات، خصم المبيعات، مردودات المبيعات وغيرها.

وتعتمد آلية متابعة هذه النفقات في أغلب المنشآت على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزءا من الخطة المتكاملة للمنشأة ككل، إذ تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة هذه النفقات، هذه المسؤولية التي تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق، الإنفاق الفعلي، الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضافية عن أسباب هذه الانحرافات، ويكفل نظام المعلومات التسويقية إعداد مثل هذه التقارير.¹

4-تقويم السوق:ينصب هذا التقويم على مجالات متعددة مثل عدد المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم،

خصائصهم، نماذج مشتريهم، وغيرها، ولعلها الأكثر صعوبة هو ما يتعلق بالبحث عن الدافعية، ونقصد بذلك

¹ عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص129.

كشف النقاب عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم إما في تجزئة السوق أو في توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية والأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل في اختبار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يؤثر الموقف الحالي للمنشأة في السوق، والتي في ضوءها يتقرر ما إذا كانت المنشأة بحاجة إلى زيادة تغطيتها للسوق، أو تعزيز اختراقها له، كما تقرر أيضا الحصة السوقية للمنشأة وللمنافسين والمبيعات للصناعة ككل. ولأجل إنجاز هذه المهمة وتذليل الصعوبات التي تعترض إنجازها لا بد من توفير المعلومات الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها.

5-تقويم المنتج: إن هذا التقييم ينصب على استخدام المنتج من وجهة نظر المستهلك إذ يمكن تصنيف المعلومات الضرورية لإنجاز مثل هذا التقييم إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- **المعلومات الإستراتيجية:** هي التي تساعد في توفير الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمستقبل المنتج مثل؛ ما هو اتجاه سياستنا السلعية في السنوات الخمس القادمة؟

وهل يستمر منتجنا بذات الأهمية والاهتمام من قبل المستهلكين الحاليين للسنوات القادمة؟ وغيرها من الأسئلة.

ب- **معلومات الاستعمال:** هي التي تحدد الطريقة التي يستخدم المستهلك المنتج والمشاكل التي يعاني منها في هذا الاستخدام مثال ذلك؛ الطريقة التي تستخدمها ربة البيت في إكمال الغسيل الأسبوعي أو حجم العبوة التي تفضله أو نموذج لكيفية تعامل المستهلك مع مشكلة الإنفاق والادخار لنقوده.

ج- **معلومات المنافسة:** هي التي تغطي ليس المنافسة المباشرة فحسب وإنما أيضا الطريقة المستخدمة مستقبلا لمنافسين في حل المشاكل وكيفية نظرهم إلى السوق ونقاط قوتهم وضعفهم، إضافة إلى ترتيبهم حسب أهميتهم اعتمادا على تصوراتهم أو حصصهم لسوقية.

ويتم توفير الأصناف الثلاثة من المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقية¹.

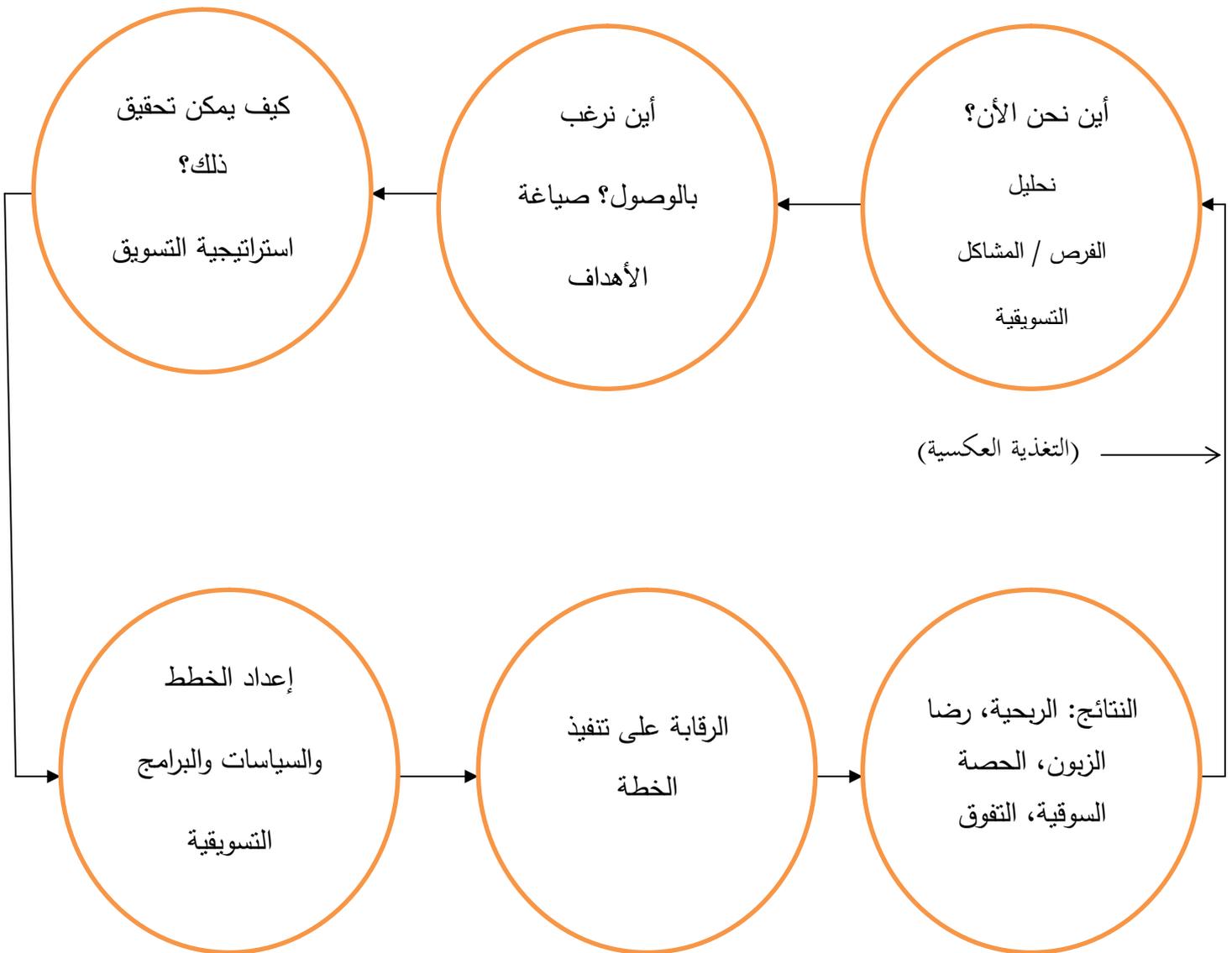
وأخيرا نختتم بالمخطط الذي يوضح دور النظام المعلومات التسويقية في التخطيط للأنشطة التسويقية وفي الرقابة عليها.

وكما يتضح من الشكل فإن دور نظام المعلومات التسويقية يبدأ من التحليل التفصيلي للموقف باتجاه تحديد الفرص / المشاكل التسويقية وذلك من خلال دراسة البيئة الاقتصادية، المحاسبية، التقنية و الاجتماعية... الخ، ومن ثم دراسة الأهداف والمرامي التسويقية التي تبغي المنشأة تحقيقها استغلالا لتلك الفرص أو لحل تلك المشاكل مثال ذلك زيادة الحصة السوقية بمقدار (20%) أو زيادة معدل دوران المبيعات بنسبة (4%) ... الخ

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص145.

.وبعدها يتم صياغة الإستراتيجيات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف في صيغة مزيج تسويقي يسهم في بلوغ الأهداف والمرامي و الذي على ضوءه يتم رسم السياسات التسويقية في مجال تطوير المنتج والتسعير والترويج والتوزيع و البيع و إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ للتأكد من تحقيق النتائج (رضي المستهلك ، الحصة التسويقية ، زيادة دوران المبيعات ... الخ) وكشف الانحرافات الحاصلة وتشخيص مسبباتها وإجراء التصحيح المناسب لها ، ويوضح الشكل هذه المتضمنات.

الشكل 25: دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية.



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية الإستراتيجية.

تعتمد صياغة القرارات التسويقية الإستراتيجية على وجود نظام كفاء لتوفير المعلومات التسويقية، إذ ترتبط هذه القرارات بالظروف البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها لأسباب تتعلق بصعوبات التنبؤ بالنتائج المحتملة لهذه القرارات وصعوبة تقييم نتائجها، فضلا عن صعوبة توقع الفرص و التهديدات المحتملة، عليه و لأجل تذليل هذه الصعوبات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن المجالات الرئيسية التي تصنع القرارات الإستراتيجية في إطارها إذ تتولى الإدارة التسويقية مهمة صنع أربعة أنواع من القرارات الإستراتيجية التي تتحدد في ضوءها الحاجة إلى المعلومات التسويقية و من ثم دور نظام المعلومات التسويقية و هي:¹

أولا: القرارات المتعلقة بمعرفة المبالغ المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية.

تشير المبالغ المطلوبة لتأدية الأنشطة التسويقية إلى الجهود التسويقية الكلية المبذولة من قبل المنظمة في وقت معين و التي تتمثل في الموارد المالية الإجمالية لتلك الأنشطة، وعند البحث في كيفية صنع مثل هذه القرارات من قبل المنظمات نجد أنه لا يوجد هناك أسلوب واضح و محدد بهذا الصدد، فبعض المنظمات تعتمد الموازنة على أساس النسبة المئوية من مبيعات السنين السابقة، و البعض الآخر تستند إلى ذات النسب المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة، و هناك القسم الثالث التي تستخدم ما تبقى لديها من احتياطات وتسخرها لهذا الغرض، ومهما كان الأسلوب المعتمد، و لسوء الحظ فإنها جميعا تتصف بوصفها تخمينية و لذا فإنها لا تعود بنتائج جيدة، من هنا ظهرت الحاجة إلى إتباع أساليب أكثر تطورا و التي من أهمها أسلوب النماذج الشاملة الذي يحتاج إلى معلومات عن مجالات عدة مثل حجم المبيعات و الحصة السوقية و التكاليف الحالية و المتوقعة و ما شابهها، و على ضوء هذه النماذج يتم توفير معلومات شاملة عن هذه المجالات.

ثانيا: القرارات الخاصة بصياغة المزيج التسويقي الكفاء و الفاعل.

يشير المزيج التسويقي إلى تخصيص الموارد الضرورية لكل منتج، ويشمل هذا المزيج بمفهومه الواسع التخطيط و الرقابة على كل من كميات و أنواع الأنشطة التسويقية التي تشكل المزيج، ففي المستويات الإدارية العليا ينصب الاهتمام على الحصول على أفضل مزيج من البيع الشخصي و الإعلان، وهيكلة الأسعار و التوزيع المادي و غيرها من الأنشطة التسويقية الرئيسية، أما في المستويات الإدارية التنفيذية فإن التركيز ينصب على القرارات الخاصة بالرسالة الإعلانية الجيدة و الإغراء الجذاب الذي ينسجم مع الوسيلة الإعلانية الخاصة بالمنتج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنظيم القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لا تخضع لحلول سهلة و لكن هناك بعض المجالات التي يمكن

¹ عيد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 158.

إعداد نماذج لها لتلائم مواقف (حالات)، وهذه النماذج الجديدة تحتاج إلى معلومات شاملة عن المبيعات و التكاليف و المنافسة الحالية و المستقبلية لكل منتج حسب الأصناف و المناطق و منافذ التوزيع.

ثالثا: القرارات الخاصة بتحديد المجالات التي تؤثر فيها الجهود التسويقية (التوزيع الجغرافي).

يتعلق التوزيع الجغرافي بالدرجة الأساس في حصر أثر النشاطات التسويقية الخاصة بكل مجموعة من المنتجات، ذلك لأن مجرد تخصيص الموارد لتنفيذ نشاط معين لا يكفي لضمان تحقيق النتائج المرغوبة، فالأداء الضعيف قد ينشأ إما عن عدم و/أو ضعف الاهتمام ب هاو من الاعتقاد بأن الجهود التسويقية يجب أن تتحدد استنادا إلا التوزيعات التي يحددها المسئولين عنها أو كليهما، عليه لأجل تحقيق التوزيع الجغرافي الأفضل يجب إجراء بعض التحسينات وذلك من خلال الجمع بين المقاييس العلمية و التوزيعات بين المفاهيم الصحيحة و الخبرة والمهارة الفردية للمدراء في الأسواق المختلفة و الأنشطة الصناعية و المنافسة و مبيعات الصناعة، و هو ما أشار إليه الباحث (Sennliw) عام 1999 عندما وضع حلا لمشكلة توزيع رجال البيع في الأسواق المتعددة من خلال المزج بين المعرفة الدقيقة لفاعلية رجال البيع و المبيعات و التكاليف التسويقية المتغيرة لكل صنف من المنتجات و على أساس منطقة البيع و منفذ التوزيع و السعي لوضع التخمينات و التكاليف التشغيلية و التكاليف الرأسمالية المطلوبة للأحجام البديلة من المبيعات.

رابعا: تحديد القطاعات (المجالات) التي توجه نحوها تلك الجهود (التوزيع الزمني).

إن التخمينات التي يتم إعدادها على أساس التوزيع الجغرافي يمكن إعدادها و صياغتها على الأساس الزمني أيضا فقد يكون بإمكان المنظمة إعداد التوزيع الملائم للمزيج التسويقي لكل مجموعة من المنتجات في كل سوق، ولكن مع ذلك قد لا يتحقق الهدف المنشود منه لأسباب تعود إلى التوقيت السيئ لهذا التوزيع، و لأجل تجنب مثل هذه الحالات يجب على الإدارة مراعاة - كحد أدنى - أربعة أبعاد زمنية هي: التأخير في الوقت و التأجيل، الملائمة، الاختلافات الدورية، دورة حياة المنتج، ويستلزم مراعاة هذه الأبعاد الزمنية و استيعابها على نحو صحيح تهيئة معلومات تسويقية شاملة عنها.

في ضوء العرض السابق للقرارات التسويقية الإستراتيجية يمكن القول بان على الإدارة التسويقية أن تسأل نفسها باستمرار و توفر الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأنشطتها التسويقية و هي:

كيف هي النشاطات ما هو المزيج المستخدم، أين و متى؟

و أخيرا فإن هذه المجالات الأربعة تشكل القرارات الأساس التي لأجلها يجب توفير المعلومات من قبل نظام المعلومات التسويقية إذ ترتبط هذه المجالات مع بعضها البعض و تتداخل على نحو كبير بسبب التأثيرات المتبادلة فيما بينها.

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المزيج التسويقي.

أكدت معظم الكتابات التسويقية في توضيحها للأنشطة التسويقية التي تمارسها إدارة التسويق على ما يعرف بالمزيج التسويقي إذ ترتبط القرارات التي يصنعها مدير التسويق في الغالب بوحدة أو أكثر من مكونات هذا المزيج، ولكي يستطيع هذا المدير القيام بالأنشطة التي يتضمنها هذا المزيج، لا بد من توافر المعلومات الضرورية التي يتم إتاحتها من خلال نظام المعلومات التسويقية، عليه فإن مكونات المزيج التسويقي تعد إطارا ملائما لتصنيف القرارات التسويقية، وهي تعد أيضا إطارا سليما لتجسيد دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات.¹

أولا: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج.

يقصد بمزيج المنتج جميع المنتجات التي تتعامل فيها المنظمة، إذ تسهم القرارات الخاصة بهذا المزيج دورا أساسيا ليس في إطار القرارات التسويقية فحسب و إنما في تحديد موقف المنظمة في السوق و حصتها التسويقية أيضا، إلى جانب إشباع رغبات و حاجات المستهلكين لأن تحديد نوع المنتج و إضافة منتج جديد أو إلغاء منتج حاضر أو تطويره تعد جميعا قرارات تؤثر في إشباع رغبات و حاجات المستهلكين، وعند توضيح دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج تقتضي الضرورة التمييز بين نوعين من هذه القرارات و الجدول الآتي يوضح هذه القرارات ودور نظام المعلومات التسويقية في صنعها.

¹ حسين علي مشرف، مرجع سبق ذكره، ص164.

الجدول رقم 11: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج المنتج.

قرارات مزيج المنتج	دور نظام المعلومات التسويقية
<p>1-القرارات الخاصة بالهيكل العام للمزيج</p> <p>1-1- اتساع المزيج</p> <p>1-2- عمق المزيج</p> <p>1-3- اتساق أو ترابط المزيج</p>	<p>-معلومات عن عدد وتنوع خطوط المنتجات التي تعرضها المنطقة على البعد الأفقي.</p> <p>- معلومات عن مدى تعدد وتنوع المنتجات التي يمكن تقديمها في السوق داخل الإنتاجي الواحد على البعد العمودي.</p> <p>- معلومات عن مدى الارتباط الموجود بين المنتجات التي تقدمها المنظمة في السوق من حيث تقنية تسهيلات الإنتاج أو الاستخدام النهائي أو منافذ التوزيع أو أسلوب الترويج.</p>
<p>2-قرارات التخطيط لتسويق المنتجات الجديدة</p> <p>2-1- التنوع</p> <p>2-2- التشكيل</p> <p>2-3- تطوير المنتجات الحاضرة</p> <p>2-4- اكتشاف استعمالات جديدة للمنتجات الحاضرة</p>	<p>-معلومات عن الفرص المتاحة في السوق</p> <p>- معلومات عن المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى المنتجات الحاضرة.</p> <p>- معلومات عن توزيع المخاطر التسويقية في حالة الإضافة.</p> <p>- معلومات عن طبيعة المنافسة وبخاصة غير السعرية.</p> <p>- معلومات عن مجالات الاستفادة من الإمكانية التسويقية المتاحة (جهود رجال البيع، الموزعين، التمييز، العلامة التجارية).</p> <p>- معلومات عن احتمالات مواجهة المنظمة لتقادم المنتجات الحاضرة أو انخفاض مبيعاتها أو الأرباح المتحققة.</p>

دور نظام المعلومات التسويقية	قرارات مزيج المنتج
<p>- معلومات عن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالصدارة والقيادة.</p> <p>- معلومات عن الأشكال الجديدة من المنتجات المزمع إضافتها إلى المنتجات الحاضرة.</p> <p>- معلومات عن الإمكانية المتاحة لتوسيع نطاق أسواق المنظمة.</p> <p>- معلومات عن درجة التباين في قدرات ورغبات وعادات الزبائن.</p> <p>- معلومات عن التطورات التقنية والابتكارات الحديثة.</p> <p>- معلومات عن التغييرات في الظروف السياسية والاقتصادية.</p> <p>- معلومات عن القدرة المنظمة في تطوير منتجاتها الحاضرة استجابة لأي نوع من أنواع التغييرات في السوق.</p> <p>- معلومات عن إمكانية استخدام المنتجات الحاضرة لأغراض أخرى تختلف عن الغرض الذي كان يقصده عند تقديمها لأول مرة.</p> <p>- معلومات عن فرص توسيع أسواق المنتج.</p> <p>- معلومات عن مخاطر تركيز استهلاك المنتج في نطاق ضيق.</p>	

المصدر: حسين علي مشرف، مصدر سابق، ص166.

ثانيا: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التسعير.

ترتبط مهمة تحديد أسعار المنتجات بتقديرات المبيعات وتكاليف الإنتاج، عليه تؤثر قرارات التسعيرة في مبيعات المنشآت وفي حجم أنشطتها وأيضا في القرارات الأخرى ذات العلاقة على النحو الذي يضيف أهمية كبيرة على هذه القرارات ويستلزم اهتماما متوازيا من قبل الجهة المسؤولة عن هذه القرارات سواء تمثلت في إدارة التسويق أو في جهات أخرى.

وأيا كانت الجهة المسؤولة عن القرارات فإن نظام المعلومات التسويقية يسهم بدور جوهري في صنع هذه القرارات وعلى النحو الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 12: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التسعيرة.

قرارات مزيج التسعيرة	دور نظام المعلومات التسويقية
1-القرارات الخاصة بتحديد أهداف التسعير	-معلومات عن التغييرات المحتملة في محددات الطلب على المنتج. - معلومات عن التغييرات المتوقعة في أسعار المدخلات المعتمدة في تصنيع المنتج. - معلومات عن التنبؤ بالسلوك المستقبلي للطلب والتكاليف. - معلومات عن الأهداف البديلة المباشرة لقرار التسعيرة والمتمثلة في إختراق السوق، تحقيق عائد مقبول، القضاء على المنافسة، المحافظة على الحصة السوقية، اجتذاب قطاع سوقي محدد....
2-القرارات الخاصة بتحديد طريقة التسعير	-معلومات عن مستويات التكاليف والأرباح . - معلومات عن أثر السعر على رأس المال العامل. - معلومات عن القدرة الشرائية للمستهلكين. -معلومات عن انعكاس التسعير على وسائل الإعلام والمجتمع والجهات الحكومية ذات العلاقة.
قرارات مزيج التسعير	دور نظام المعلومات التسويقية

<p>3- القرارات الخاصة بأنواع ونسب الخصم</p> <p>- معلومات عن أثر الخصم على نمو المبيعات</p> <p>- معلومات عن أثر الخصم على نمو الأرباح في الأجل الطويل</p> <p>- معلومات عن أنواع ونسب الخصم الممنوحة من قبل المنافسين</p>	
---	--

المصدر: حسين علي مشرقي، مصدر سابق، ص168.

ثالثاً: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج الترويج.

تعتمد استمرارية المنظمة على قدرتها على التواصل مع الجهات ذات العلاقة في البيئة المحيطة بها والمتمثلة بالمستهلكين، الموزعين، المجهزين، شركات التأمين، المؤسسات الحكومية، المنظمات المنافسة، أفراد المجتمع بعامه ولأجل بناء مثل هذه العلاقة وتعزيزها تقتضي ضرورة صنع عدة من القرارات المهمة التي تقع في إطار الجهود الترويجية التي تشتمل على الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة على النحو الذي يستلزم توفير المعلومات الضرورية من خلال نظام المعلومات التسويقية، ويبين الجدول (3-6) دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات

الجدول رقم 13: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج الترويج.

قرارات مزيج الترويج	دور نظام المعلومات التسويقية
1-قرارات تحديد أهداف الترويج	-معلومات عن احتمالات زيادة المبيعات من خلال زيادة مبيعات منتج محدد أو في خط منتجات بأكمله أو قطاع معين من الزبائن أو في فترة زمنية محددة
2-قرارات تحديد الجمهور المستهدف بالترويج	- معلومات عن التوقعات لإيجاد المناخ الملائم لزيادة المبيعات مستقبلاً.
	- معلومات عن مدى معرفة الجمهور بالمنظمة ومنتجاتها وسياستها.

دور نظام المعلومات التسويقية	قرارات مزيج الترويج
<p>-معلومات عن مدى تفضيل الجمهور للمنظمة ومنتجاتها بالمقارنة مع المنافسين.</p> <p>- معلومات عن الخصائص السلوكية والديموغرافية للمستهلكين.</p> <p>- معلومات عن فئات الجمهور التي تصنع قرار الشراء أو تؤثر في هذا القرار او التي تقوم بالشراء الفعلي.</p>	
<p>-معلومات عن نتائج الدراسات السلوكية للجمهور المستهدف.</p> <p>- معلومات عن نتائج الدراسات المقارنة لصور وسائل الترويج البديلة.</p> <p>- معلومات عن دراسة سلوك المنظمات المنافسة.</p> <p>- معلومات عن القوانين والتشريعات التي تحكم نطاق الجهود الترويجية.</p>	<p>3- قرارات تحديد نطاق الجهد الترويجي</p>
<p>-معلومات عن مدى المزيج الترويجي للموارد المتاحة ولطبيعة السوق وطبيعة السلعة ودورة حياة المنتج.</p> <p>- معلومات عن الأهمية النسبية لوسائل الترويج ومدى مساهمة كل منها في تحقيق الهدف.</p>	<p>4- قرارات اختيار المزيج الترويجي الملائم</p>
<p>-معلومات عن الأهداف المتوقعة للحملة الإعلامية.</p> <p>- معلومات عن الوسيلة المناسبة في إطار الوسائل المتاحة.</p> <p>- معلومات عن توزيع عدد المشترين والمشاركين في الصحف والمجلات وعدد الأسر التي تمتلك شاشات التلفاز.</p> <p>- معلومات عن طبيعة السلعة المعلن عنها.</p> <p>- معلومات عن متطلبات الرسالة الإعلانية وتكلفتها.</p> <p>- معلومات عن مكاتب تصميم الإعلانات.</p> <p>- معلومات عن الأوقات المتاحة للإعلان.</p>	<p>5- قرارات الإعلان</p>

دور نظام المعلومات التسويقية	قرارات مزيج الترويج
<p>- معلومات عن الميزانية المخصصة للإنفاق على الحملة الإعلانية.</p> <p>- معلومات عن الاستجابة المتحققة من الحملة الإعلانية السابقة أو المشاهدة.</p> <p>- معلومات عن الظروف الملائمة لاستخدام الرسالة الإعلانية.</p> <p>- معلومات عن وكالات الإعلان ومدى كفاءتها ومراعاتها للأسس والمفاهيم العلمية السليمة والمبادئ الأخلاقية للإعلان.</p>	
<p>- معلومات عن توصيف وتحليل وظائف رجال البيع المعتمدين.</p> <p>- معلومات عن الواجبات البيعية وغير البيعية لرجال البيع.</p> <p>- معلومات عن قياس كفاءة وفعالية رجال البيع ومدى قيامهم بواجباتهم الترويجية.</p> <p>- معلومات عن المناطق البيعية للمنطقة ومدى تغطية رجل البيع لها.</p> <p>- معلومات عن مدى حاجة رجال البيع إلى التدريب.</p> <p>- معلومات عن أسباب فشل رجال البيع.</p>	<p>6- قرارات البيع الشخصي</p>

المصدر: حسين علي مشرفي، مصدر سابق، ص 170.

رابعاً: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرار مزيج التوزيع .

يعد التوزيع أحد الأنشطة الرئيسية للتسويق والتي تهدف إلى تسهيل انسيابية المنتجات من المنظمة إلى المستهلكين من خلال منافذ التوزيع، إذ يمكن تصنيف القرارات التي تصنع في إطار هذا المزيج، ومن ثم تحديد طور نظام المعلومات التسويقية في صنعها على النحو الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 14: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات مزيج التوزيع.

قرارات مزيج التوزيع	دور نظام المعلومات التسويقية
1-قرارات تصميم هيكل منافذ التوزيع	- معلومات عن طول قناة التوزيع المباشر وغير المباشر. - معلومات عن تحديد عرض القناة على أساس التوزيع الشامل أو الانتقائي أو الوحيد. - معلومات عن مكونات القناة من الوسطاء والموزعين. - معلومات عن تحليل وتقييم القدرة على تصريف المنتج.
2-قرارات التوزيع المادي	- معلومات عن تحليل كفاءة التوزيع المادي على أساس تكاليف النقل والتخزين. - معلومات عن تكاليف مناولة الطلبات. - معلومات عن تكاليف التعبئة والتغليف. -معلومات عن التأمين على المخزون السلعي وتقادم المخزون. - معلومات عن مقدار المبالغ المستثمرة في المخزون والفرص البديلة.
3- قرارات تعديل هيكل ومكونات القناة	-معلومات عن تقويم أداء منافذ التوزيع الحاضر. - معلومات عن التغيرات في العادات الشرائية والمبيعات والتكاليف. - معلومات عن مشاكل التوزيع وفرص الإبقاء على النظم المعتمدة حاضرا.

المصدر:حسين علي مشرقي، مصدر سابق، ص174.

والحال نفسه ينطبق على عناصر المزيج التسويقي للخدمة (العمليات)، ومقدمو الخدمة، وخدمة الزبون. حيث تحتاج هذه العناصر إلى معلومات تفصيلية فيما يتعلق بانسيابية العمليات والإجراءات التي توصي الخدمة بالطريقة المثلى، وكذلك معلومات عن مقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم ومستوى تدريبهم ومؤهلاتهم...إلخ. أما ما يخص خدمة الزبون فهذه الخدمات والقرارات الخاصة بها فإنها تحتاج إلى معلومات عن فئات الزبائن من حيث تفصيلاتهم وسلوكهم ومستوى ثقافتهم...إلخ.¹

¹حسين علي مشرقي، مرجع سبق ذكره، ص226.

المطلب الرابع: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات في إطار دورة حياة المنتج.

لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية على تسهيل مهمة صنع القرارات التي سبقت الإشارة إليها في المبحثين الأول والثاني من هذا الفصل فحسب وإنما يتعداه إلى القرارات التسويقية المتعلقة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ابتداء بتقديم المنتج و انتهاء بخروجه من السوق إذ ليس من الحكمة أن تعتمد الإدارات التسويقية ذات الاستراتيجيات التسويقية على مدار حياة المنتج فلكل مرحلة خصائص متميزة يجب مراعاتها عند صنع القرارات التسويقية الأمر الذي يعني أن الإدارة التسويقية بحاجة إلى معلومات عن التوقعات لمسار دورة حياة المنتج و احتمالات تحقق هذه التوقعات و تقدير السلوك المتوقع إزاءها في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، من هنا و لأجل توضيح دور نظام المعلومات التسويقية في صنع هذه القرارات نجد من المناسب عرض هذا الدور في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج في إطار مكونات المزيج التسويقي التي سبق الحديث عنها و على النحو الآتي:¹

أولاً: مزيج المنتج.

1- مرحلة التقديم: قد تفكر المنظمة بتقديم سلعة ميسرة أو سلعة تسوق أو تقديم هذا المنتج لمجموع السوق أو تقسيم سوقي محدد، و في جميع الأحوال و عند تقديم المنتج الجديد لأول مرة في السوق يتم التركيز على المستهلكين المتوقعين الذين لديهم الرغبة في شراء المنتج أو تجزئته، و غالباً ما يتم طرح هذا المنتج من قبل منظمة واحدة و تكون الحالة الساندة في السوق حالة الاحتكار التام و يتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المنتجات المزمع تقديمها في السوق بكل تفاصيلها و أيضاً السوق الذي تطرح فيه إلى جانب توفير معلومات عن أنماط المستهلكين الشرائية ومدى رغبة منافذ التوزيع في التعامل مع هذا المنتج فضلاً عن المعلومات الخاصة بمدى الحاجة إلى تقديم المنتج في هذا الوقت (تحديد الفرصة التسويقية).

2- مرحلة النمو: عندما تزيد المبيعات و تدرك الإدارة التسويقية وجود الإقبال على هذا المنتج على النحو الذي قد يغري و يحفز منظمات أخرى منافسة لدخول السوق من خلال تقديم منتجات مشابهة أو مكملة اعتماداً على ظاهرة تكاثر الفرص في السوق تتحول حالة السوق من الاحتكار التام إلى حالة المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة و قد تحاول إدارة المنظمة المبادرة إلى توزيع المنتجات و كخطوة لاحقة إلى التشكيل، و يتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المنظمات المنافسة وعن خصائص و مقومات المنتج المقدم من قبل هذه المنظمات إلى جانب المعلومات الخاصة بالتركيبية السلعية للمنتجات الخاصة بمنظمتنا.

¹ عيد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 229.

3- مرحلة النضج: عندما تدرك إدارات منظمات أخرى وجود فرص إضافية لمزاومة المنظمات الأولى التي بادرت إلى تقديم المنتج فإنها قد تحاول دخول السوق على النحو الذي يحول السوق من حالة المنافسة الاحتكارية إلى المنافسة التامة ومن ثم تأجيج المنافسة بين مختلف المنتجات و العلامات التجارية المطروحة في السوق، عليه تحاول المنظمة المبادرة، و لأجل الاستمرار في السوق من خلال المنتج أطول فترة ممكنة فإن على الإدارة القيام بالتفكير بتطوير هذا المنتج استجابة للتغيرات الحاصلة في العادات الشرائية و الأذواق و ظهور ابتكارات جديدة إلى جانب مواجهة المنافسة الشديدة للمنتجات المشابهة كما أنها قد تسعى إلى اكتشاف استعمالات جديدة تختلف عن الاستعمالات الحاضرة و المستهدفة عند تقديم المنتج لأول مرة و يتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير كل المعلومات الضرورية عن طبيعة و مقومات المنتجات المنافسة الجديدة إلى جانب المعلومات الخاصة بالفرص المتاحة أمام المنظمة لتطوير المنتج و تحسين جودة المنتج و مجالات التطوير المتاحة فضلا عن المزايا الجديدة للمنتج أو البحث عن أسواق جديدة.

4- مرحلة الانحدار: عندما تدرك المنظمة - وكمحصلة للمنافسة القوية - بأنها فقدت الأمل في المزاومة مع المنظمات المنافسة و عندما يبدأ منحى المبيعات بالانخفاض على النحو الذي يفقد الجدوى الاقتصادية من استمرار التعامل مع هذا المنتج في السوق تبادر المنظمة إلى التوقف عن التعامل بشكل تدريجي أو نهائي تبعا لمؤشرات منحى المبيعات و عندها قد تفكر المنظمة بطرح منتج جديد في ضوء وجود حاجة تسويقية (فرصة جديدة مع دورة حياة لمنتج جديد) و يتركز دور نظام المعلومات التسويقية هنا على توفير المعلومات عن احتمالات إلغاء المنتج القديم و الفرض المتاحة لتقديم المنتج الجديد¹.

ثانيا: مزيج التسعير.

تتغير الأسعار أيضا بتغير دورة حياة المنتج و على النحو الآتي:

1- مرحلة التقديم في مرحلة تقديم المنتج و بسبب سيادة حالة الاحتكار التام نجد أن المنظمة تفرض أسعارا معينة تكون على الأغلب مرتفعة لاستغلال الفرص التسويقية خلال فترة قصيرة (أسعار التوغل أو أسعار المناسبات) وتحقيق الأرباح من خلال حركة سريعة و خاطفة (مبدأ الضربة الأولى الخاطفة في الاستراتيجيات العسكرية)، إذ يفترض النموذج التقليدي في التسعير أن المنظمة تسعى إلى تعظيم الربح في الأجل القصير على مبيعاتها من منتج معين بحيث تعتمد على افتراضات مستقرة للطلب و التكاليف.

¹ حسين علي مشرف، مرجع سبق ذكره، ص255.

و يتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الخاصة بتقديرات المبيعات (المبيعات المتوقعة) التي تبني على تقديرات الطلب و تكاليف الإنتاج.

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة وعلى الرغم من افتراض النموذج التقليدي للتسعير و الذي أشرنا إليه في أعلاه، فإنه يتوقع حدوث تغيير في كل من الطلب على المنتج و التكاليف بمرور الوقت سواء جعل هذا التغيير بسبب تغير مؤشرات الطلب أو في أسعار المدخلات المستخدمة في تصنيع المنتج و بخاصة في حالة دخول المنافسين إلى السوق و اعتماد هؤلاء المنافسين مبدأ الأسعار الواطئة والتي يمكن أن تنافس منتجات المنظمة، إذ يجب معرفة الاستجابة المتوقعة تجاه هذه السياسة السعرية وهل يمكن للمنظمة أن تتمسك بالسعر الأول أم تضطر إلى منح الخصم و السماحات، و يتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن أسعار المنافسين و الاستراتيجيات المعتمدة من قبلهم و الإستراتيجية السعرية المضادة لمهاجمة المنافسة السعرية و نوع الخصم و مقداره و تكراره... الخ

3- مرحلة النضج: نظرا لزيادة عدد المنافسين و سيادة حالة المنافسة التامة تبدأ الإدارة التسويقية بالمناورة في السعر كإستراتيجية تفوق في أهميتها أهمية عناصر المزيج الأخرى، فقد تلجأ الإدارة في هذه الحالة إلى تخفيض الأسعار بدرجات أقل من جميع المنافسين المتواجدين في السوق و بذلك تكون الأهداف البديلة لمزيج التسعير هي التغلب على المنافسة بالدرجة الأساس و المحافظة على الحصة السوقية، وقد لا تفكر الإدارة بالأرباح و لا تعطي لها الأولوية كما في المرحلتين الأولى و الثانية، و يتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في المعلومات عن نسب التخفيض الممكنة في الأسعار و الفترة الزمنية الضرورية و توقيت عملية التخفيض و انعكاسات هذا التخفيض على المنافسين و الدلالات الخاصة بتأثير التخفيض على المنافسين.¹

4- مرحلة الانحدار: عندما تنخفض المبيعات من المنتج على نحو كبير و عندما تفقد المنظمة الفرصة المتاحة أمامها في تخفيض الأسعار إلى مستويات غير منطقية من وجهة النظر الاقتصادية لا تجد الإدارة في هذه الحالة بديلا سوى فرض المنتج بأسعار الحدود الدنيا بانتظار سحب المنتج من السوق أو محاولة جذب قطاع معين بهذا السعر المنخفض كما هو الحال بالنسبة لظاهرة التنزيلات و يكمن دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية التي ترشد قرارات الإدارة التسويقية في البدائل الممكنة أمامها والبديل الأفضل الذي يمكن اختياره.

¹ عيد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 284.

ثالثا: مزيج الترويج.

1- مرحلة التقديم: قد لا يكون المنتج الجديد معروفا لدى جمهور المستهلكين عليه فإن مزيج الترويج ينصب أساسا على الجانب الإخباري أو الإعلامي ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عنصر واحد من عناصر المزيج المتمثل بالإعلان الذي يركز على الإخبار أو الإعلان عن وجود منتج وعن فوائده دون التطرق إلى جوانب أخرى، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات الضرورية عن وسيلة الإعلان المناسبة وتوفير المعلومات المناسبة عن المستهلكين المتوقعين أو المحتملين المطلوب إعلانهم أو إخبارهم عن وجود هذا المنتج في السوق.

2- مرحلة النمو: تتغير الأهداف البديلة لمزيج الترويج نحو تحسين أو بناء قاعدة للمنتج أو العلامة التجارية باتجاه تحفيز الطلب على المنتج أو العلامة التجارية وذلك من خلال التأكيد على مزايا العلامة التجارية واستخداماته والفوائد التي يمكن تحقيقها وتعزز التأكيد على نحو أكبر خلال ظهور المنافسين ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المستهلكين الحقيقيين للمنتج وخصائصهم ودوافع شرائهم إلى جانب المعلومات عن المنتجات المنافسة وخصائصها ومزاياها مقارنة مع منتجات منظمنا.

3- مرحلة النضج: تتغير أهداف المزيج الترويجي نحو الارتفاع من خلال بذل الجهود لتوفير القناعة لدى المستهلك بأفضلية المنتج أو العلامة التجارية المطروحة من قبل المنظمة مقابل المنتجات المنافسة وهي مسألة صعبة بسبب شدة المنافسة وظهور معركة العلامات التجارية، فالمنظمة الأكثر قدرة على الإقناع هي الأكثر استحواذا على الحصة السوقية الأكبر في السوق والأكثر تحقيقا للربحية، ويتمثل دور نظام المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لتوفير جانب الإقناع الذي يستلزم الموازنة بين جملة من المتغيرات المهمة والجوهرية.

4- مرحلة الانحدار: قد لا تجر ياي محاولة باتجاه مزيج الترويج وبث الروح فيه وقد لا تحقق النتائج المطلوبة، عليه يجب التأني في اخذ أي قرار بهذا الخصوص الأمر الذي يستلزم توفير المعلومات الملائمة التي في ضوءها تتجنب الإدارة أي مضاعفات و آثار سلبية تنطوي عليها القرارات الخاطئة، عليه يكون دور نظام المعلومات التسويقي محدودا جدا ويقتصر على توفير المعلومات عن عنصر المزيج الذي يمكن أن يحقق بعض النتائج خاصة إن هنالك بديل لسعر في هذه المرحلة يتمثل في انجذاب قطاع سوقي محدد و المزيج الترويجي ينصب على هذا القطاع السوقي المحدد على النحو الذي يدعم مزيج التسعير.

رابعاً: مزيج التوزيع:

تتغير القرارات المتعلقة بمزيج التوزيع مع تغير مراحل دورة حياة المنتج قد يتعلق الأمر بطول القناة وعرضها ومكوناتها وأسلوب التوزيع المادي المعتمد في نقل و إيصال المنتج من المنظمة إلى المستهلك وفيما نعرض الدور الذي يسهم به نظام المعلومات التسويقية في إحداث هذه التغيرات وفق مراحل دورة حياة المنتج.

1-مرحلة التقديم: يتخذ طول القناة شكل التوزيع المناسب الذي يبدأ بديل واحد ثم يتطور مع مرور الزمن إلى عدد من البدائل وفيما يتعلق بعرض القناة يتم استخدام أسلوب التوزيع الوحيد من خلال قيام المنظمة بتوزيع المنتج بنفسها، ونظراً لاعتماد التوزيع الوحيد فلا تشمل مكونات القناة التوزيعية على الوسطاء والموزعين، وأيضاً يتم اختيار أسلوب التوزيع المادي الذي يتناسب مع هذا المزيج مع مراعاة مؤشرات تكلفة النقل و المناولة وشكل التعبئة وغيرها التي تؤثر في أسلوب التوزيع المادي ، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات عن البديل المعتمد في البداية والبدائل التي يمكن اعتمادها لاحقاً الى جانب المعلومات عن التكاليف عن تكاليف النقل التوزيع والمناولة و التعبئة وما شابهها.

2-مرحلة النمو: يتم الانتقال إلى أسلوب النقل الغير مباشر الذي يبدأ مع بديل واحد ليتطور مع مرور الزمن المتعدد مع اعتماد أسلوب التوزيع الانتقائي الذي ينطوي علي اختيار الوسطاء والموزعين في ضوء جملة من المؤشرات أهمها تحليل المركز الانتقائي للوسيط وتقييم القدرة على تصريف المنتج إلى جانب رغبة إدارة المنظمة وعند اختيار التوزيع المادي المناسب براعي مؤشرات تكلفة النقل والمناولة وشكل التعبئة الانتقائي وعن معطيات المركز المالي للوسطاء والموزعين و البدائل المتاحة أمام المنظمة في إطار التوزيع الغير مباشر فضلاً عن تكاليف النقل والمناولة والتعبئة والتغليف.¹

3-مرحلة النضج: تستمر المنظمة في اعتماد أسلوب التوزيع الغير مباشر ولكن مع تعدد البدائل إلا إن التوزيع يتغير من الانتقائي إلى أسلوب التوزيع الشامل لتغطية السوق بالكامل، ويترتب على هذا الأسلوب الاستعانة بأكبر عدد من الوسطاء و الموزعين لتحقيق الشمولية في التوزيع على ان يتم اعتماد التوزيع المادي الذي يتناسب مع تركيبة هذا المزيج في هذه المرحلة، ويسعى نظام المعلومات التسويقي من خلال توفير المعلومات عن الأسواق التي تشملها عملية التوزيع وعدد الوسطاء المتاحين وتسهيل مهمة الاختيار فيما بينهم في ضوء المؤشرات المحددة فضلاً عن تكاليف النقل والمناولة والتعبئة والتغليف.

¹ حسين علي مشرف، مرجع سبق ذكره، ص 288.

4-الانحدار: نجد على الأغلب حصول الارتداد نحو أسلوب التوزيع المباشر وذلك لسبب جوهري هو ضعف رغبة الوسطاء و الموزعين في التعامل مع هذا المنتج نظرا لصعوبة تصريفه في السوق على النحو الذي تضطر معه إدارة التسويق إلى القيام الاعتماد على إمكانياتها الذاتية في توزيع وإيصال المنتج إلى المستهلك، كما تميل المنظمة إلى استعمال أسلوب التوزيع الانتقائي وعلى الأغلب يكون التوزيع الوحيد السائد في تلك المرحلة، ويتشابه دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة مع دوره في مرحلة التقديم مع مراعاة الفرق بين خصائص المرحلتين.

خلاصة الفصل:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في ميدان التنظيم في أوائل القرن التاسع عشر متأثر بالجو الذي كان سائدا آنذاك والذي عرف قيام الثورة الصناعية معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة والسعي نحو ترشيد السلوك تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية أي تصف الواقع كما يجب أن يكون وليس على ما هو عليه انطلاقا من افتراض الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي تؤثر على السلوك التنظيمي، أهملت هذه المدرسة جانب مهم ألا وهو تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، حيث اهتمت بتوزيع الوظائف فقط كما أنها ركزت على البعد المادي للتنظيم انطلاقا من اعتبار أن التنظيم نظام مغلق وأغفلت أهمية المحيط على التنظيم وأعضائه فكل شيء مسطر وكل عضو يعرف مهمته، ما عليه إلا الخضوع لقرارات الفئة القليلة الموجود في أعلى الهرم التنظيمي.

حيث تعتبر نفسها الفئة الرشيدة لا ترى حاجة في الرجوع إلى المستويات السفلى ولا إلى المحيط من أجل اتخاذ قراراتها بالإضافة إلى إغفالها العلاقات الإنسانية اعتبرت الإنسان آلة تنفذ ما يطلب منها كما أهملت وجود علاقات غير رسمية في التنظيم وجاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية نقدا للاتجاه الكلاسيكي حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا اهتماما جانبيا من المدرسة الكلاسيكية إذ لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم ولكن لم يعطي أصحاب المدرسة أي شرح لعملية اتخاذ القرار بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في القرار بدون أن يبينوا كيف يتم هذا الإشارك وحدوده ومتخذ القرار حسب هذه المدرسة يحصل على المعلومات من شبكة رسمية وأخرى غير رسمية وانطلاقا من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية التي اعتبرت التنظيم نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر في البيئة والمحيط واهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الإنسان كفرد وكمجماعات في المنظمة وهذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية (الرجل الاقتصادي) ولا بفكرة (الرجل الاجتماعي) لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير دوافع الإنتاج وتعرضت المدرسة السلوكية إلى عدة انتقادات أهمها الاهتمام المفرط بالعنصر البشري وخصائصه ولكنها وضعت الخطوات الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي أُنجزت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم.

قامت نظرية القرار بدراسة مشكل التنظيم من زاوية اتخاذ القرارات بمعنى أن تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، فهي ترى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي واعتبرت الإنسان ليس راشدا بشكل مفرط بالمعنى الكلاسيكي حيث

ترى أن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ولهذا استبدلت مفهوم (الرجل الاقتصادي) بمفهوم (الرجل الإداري).

واعتبرت أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار، كونها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة، وهي عملية اختيار الإمكانية على أساس بعض المعايير من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين.

وهذا وفق مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرارات بدءا بالتعرف على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من اختيار أفضلها.

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار وتحديد إبعادها وكل المفاهيم المرتبطة بها في الفصلين السابقين نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة الشركة في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم وبالتالي تزداد أهمية دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار لتركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية و البقاء ونظرا لي موضوع البحث الذي يتميز بالتعقيد الشديد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب مختلفة في الشركة، وذلك بتماشي مع ما تم تناوله في الجانب النظري.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع نظام المعلومات التسويقي ومدى مساهمته في ترشيد القرارات التسويقية في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة Mobilis.

وقد أتت هذه الدراسة ضمن المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تشخيص نظام المعلومات التسويقي بالمؤسسة.

المبحث الثالث: معالجة الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الفصول النظرية السابقة حاولنا تقديم كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار ونظام المعلومات التسويقية ، وعلاقة هذه الأخيرة باتخاذ القرار ، وسنحاول في مرحلة لاحقة تطبيق هذه المفاهيم النظرية على الواقع والتعرف على الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يؤديه نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات.

ولكن قبل هذا يجب التعرف على المؤسسة الأم للمؤسسة التي أجرينا فيها التربص قصير المدة ، وما هي مهام وأهداف هذه المؤسسة الأم ، وكذا التعرف على منهجية دراستنا التطبيقية لكي يتسنى لنا الفهم والتركيز جيّدا في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

حتى تتمكن من الإحاطة بدراستنا وتكون وافية من جميع الجوانب ينبغي تحديد مجالات الدراسة ، وأهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات سواء كانت المؤسسة الأم أو الفرع .

أولا: مجالات الدراسة.

يمكن أن تتحدد مجالات الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والمجال الزماني وكذا المجال البشري للدراسة (العيّنة).

1-المجال المكاني: ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة عند ولوجه إلى المؤسسات فلا يخفى على أحد منا ما تتميز به علاقة هذه الأخيرة مع الجامعة من حيث الانغلاق وعدم التعاون ، وهنا ينبغي أن أشير أنّه كان من المفروض أن تكون دراستي التطبيقية عبارة عن دراسة إحصائية حصرية لعيّنة من المؤسسات الوطنية وتوزيع استبيانات عليها ثم الوقوف على مدى وعي الإطارات أو متخذي القرار بهاته المؤسسات لنظام المعلومات التسويقية ، ومدى مساهمة هذا الأخير في ترشيد القرارات التسويقية في هاته المؤسسات ، أو على الأقل وضع دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية وأخرى خاصة ثم استنتاج الفرق بين نمطي اتخاذ القرار وهنا أشير أنني اتصلت لعدة مرات وبوسطات إلى كل من مؤسسة DJEZZY وقد تحججوا بأنهم لا يملكون مصلحة تسويق داخل المؤسسة وإنما الوظيفة ممنوحة لمؤسسات أخرى ، ففهمت من كلامهم بأنّ التسويق في مفهومهم هو الإشهار فقط فحاولت أن أقنعهم بأنّه ليس الغرض من دراستي هاته هو البحث عن وظيفة التسويق فقط وإنما على النظام التسويقي ككل ففي الوقت الذي تمتلكون فيه وسائل للإنتاج فأنتم توفرون أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي يضاف إلى أنّ هذا المنتج يسعر ويتم توزيعه عبر مناطق مختلفة من الوطن ، يضاف إلى أنكم تقومون بترويج هذا المنتج من خلال المشاركة في المعارض وكذا الملصقات. .. الخ ، كما أنّ عمليّتكم تقتضي تخطيط لكل هذا ورقابه

عليها ، إلا أنّ هذه الحجج باءت بالفشل .وكانت هذه المؤسسة تحتوي على مصلحة تسويق ، كما أنني قد اتصلت بمؤسسة ooredoo ولكن لما التقيت مع مسؤوليها فتحجج بكثرة الانشغالات وكثرة المسؤوليات وضيق الوقت. ..الخ من الحجج. فكانت الحجة بأنّه ليست هناك علاقة بين الجامعة والمؤسسة وضرورة وجود اتفاقية كما مع مركز التكوين المهني بسيدي عبد القادر ، وهناك مؤسسات أخرى اتصلت بها ولكل كان له حجته في رفض الباحث عن الحقيقة العلمية ، إلى أن استهديت إلى المؤسسة الوطنية التي كانت محل دراستنا وخصصنا منها فرع البويرة فقط والذي يعدّ من اهم مؤسسات الاتصالات في الجزائر.

وقد تمّ اختياره على غرار باقي الفروع في المؤسسة الأم للأسباب التالية :

- سهولة الانتقال والحصول على معلومات لدى إدارة المؤسسة.
- توفرها على مصلحة الإعلام الآلي ومعالجة بعض العمليات أليا.
- أنّها تعتبر عيّنة للمؤسسات الصناعية المنتجة والممونة للسلع الأكثر استهلاكاً.
- حسن الاستقبال من طرف مسؤوليها ومسيريها وعدم وجود بيروقراطية في منح المعلومات.

2-المجال الزمني : يمكن القول بأنّ فترة إنجاز الدراسة الميدانية تمت على فترتين زمنيتين هما:

أ-الفترة الأولى: والمتعلقة بتجميع المعلومات من المؤسسة الأم والتي كانت عبارة عن زيارات متقطعة إلى المؤسسة والتحدث مع المسؤولين بالمؤسسة واستمرت هذه الفترة من 01 ؛ فيفري إلى غاية 18 فيفري 2015.

ب-الفترة الثانية :وتمثلت في الزيارة الميدانية إلى فرع mobilis بوحدته (bouira) لغرض جلب المعلومات والتعرف على الوضع العام لهذا الفرع في إطار المؤسسة الأم ودامت الفترة من فيفري إلى غاية آخر نقطة من إعداد المذكرة.

3-المجال البشري : للإشارة فإنّ العيّنات التي كانت محل الاختبار من وراء الدراسة انصبت على فئتي الإطارات والمتحكمين ، على اعتبار أنّ الإطارات هو أحد العناصر المؤهلة لاتخاذ القرار التسويقي في المؤسسة و المتحكم هو المعني بتطبيق الأوامر والقرارات ، وتكاملهما هو الذي يسمح بتوفير معلومات عن جميع المجالات التي من شأنها أن تسهم في ترشيد هاته القرارات التسويقية بالمؤسسة.

ثانيا:وسائل جمع المعلومات.

بعد تحديدنا للمجال المرتبط بالدراسة بأبعاده الثلاثة السالفة الذكر نرى من المفيد أن نبين الوسائل والتقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات ، هذه الوسائل تتمثل في:

1-المقابلة interview: بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها ، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة الأم وقد قمنا بتلخيصها في شكل ملحق يحمل الأسئلة والإجابة ومقابلات مع إطارات mobilis لم نوردها في قائمة الأسئلة) وإنما تضمنت في التحليل والعرض في دراسة الحالة.

2-الوثائق: اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها واستخدامها في النسب والرسوم البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة ، وقد كان من الوثائق المعتمد عليها في الدراسة التقارير السنوية من قبل المؤسسة الأم والوحدة ، وكذا النشرات التي تنشر في شكل إعلانات وحملات تعريفية بالمؤسسة الأم ، البرنامج التقديرية للإنتاج خلال سنة 2014 وكذا عدد العمال المحتملين وبرنامج المواد الأولية الممكن توفيرها للعملية الإنتاجية.

3-الانترنت والبريد الإلكتروني: من خلال تصفح الواجهات المنشورة على الويب و التي أعطينا فكرة عن المؤسسة الأم وجميع فروعها ، كما مكنتنا من التعرف على جميع خفايا المجمع ، أما البريد الإلكتروني فكنا نلجأ إليه عند تعرضنا لبعض المشاكل ومحاولة الاستفسار عنها ، فكان رئيس المصلحة التجارية والتسويقية هو الذي يردّ عنّا.

4-الاستبيان: إذا كان الاستبيان هو مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة بهدف الحصول على أجوبة عنها فاستيفاء للأهداف قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان على نحو: -أسئلة واضحة ومحدّدة كتبت بطريقة مركّزة وسهلة الفهم؛
-الاستبيان لا يأخذ الوقت الكثير عند ملئه.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس:-

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تعريف بمؤسسي اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية و ذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب و معقد خاصة من طرف شريكتي جازي Djezzy و ooredoo و قد تم إضافة التعريف بشركة الجزائر للتأكد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة ل بكر حجم الالتزامات و اشتداد المنافسة في القطاع.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر. Algérie télécom.

ستتطرق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة و رسالتها و أهدافها و مجال توسعها.

أولاً: نشأة المؤسسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط يف سوق الشبكات و الخدمات الاتصال الالكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 0222/23 المؤرخ يف 20 أوت 2002، و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصاليات و انطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 27/741 المؤرخ في 02 ديسمبر 2007، الفقرة 20 من المادة 71 من هذا القانون و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 701/20 المؤرخ في 20 ماي 2002 و الفقرة 09 من قانون 2/23 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات الاتصال عن بعد.¹

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 27 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي المرونة، الفعالية و الخدمة. و من هنا كان عليها أن تحقيق مستويات عالية لأداء التقني الاقتصادي و الاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في جمال نشاطها و محيطها التنافسي إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي و المساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

ثانياً: رسالة و أهداف المؤسسة.

1- رسالة المؤسسة:

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:²

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد و التي تسمح بنقل و تبادل الأصوات والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات المرئية و المسموعة...

-تأسيس تشغيل الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات.

-تنمية تشغيل شبكات الاتصال الخاصة و العامة .

2- أهداف المؤسسة:

دخلت المؤسسة عامل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل الأهداف التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين و بصفة خاصة المناطق الريفية.

¹ الملحق رقم 02.

² الموقع الإلكتروني للشركة . Dz . mobilis . www .

- الرفع من جودة الخدمات المقدمة و الحجم المقدم منها إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
 - تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة و موصولة بمختلف طرق المعلومة.
- ثالثا: توسع المؤسسة.

1-برنامج تطوير شبكة الاتصال عن بعد 2009-2012 :

مجموع الاستثمارات في هذا المجال لدى شركة اتصالات الجزائر يقدر ب: 230110 مليون دينار أي ما يعادل 20 مليون دولار أمريكي¹، هذه الاستثمارات ستشمل كل مجتزئات النشاطات للمؤسسة. و تستخدم هذه الأخرى شبكة وطنية للتحويل الرقمي ب340100كلم، كما أن لديها توسعا في نوعية الشبكات المستخدمة.

2-بعض الإحصائيات المتعلقة بتطور خدمات الهاتف :

إن تطور معدل تغطية يعد بطيئا خاصة في الفترة-2007، إلى أن معدل النمو قد ارتفع من 4.10 % سنة 2002 إلى 7.38% في شهر سبتمبر من سنة 2009، و هو ما يفسر من خلال معدل النمو قد ارتفع. 4.79% سنة 2009.

الفرع الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال. MOBILIS .

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها و هي مستقلة في قراراتها المالية و الاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤول الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة و ما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى.

أولا:نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس .

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم ، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (100000000دج)، و هو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000، و قد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في أوت من سنة 2003، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.²

¹ الموقع الالكتروني للشركة. www.Algerietele.com.

².رقم الملحق 06 .

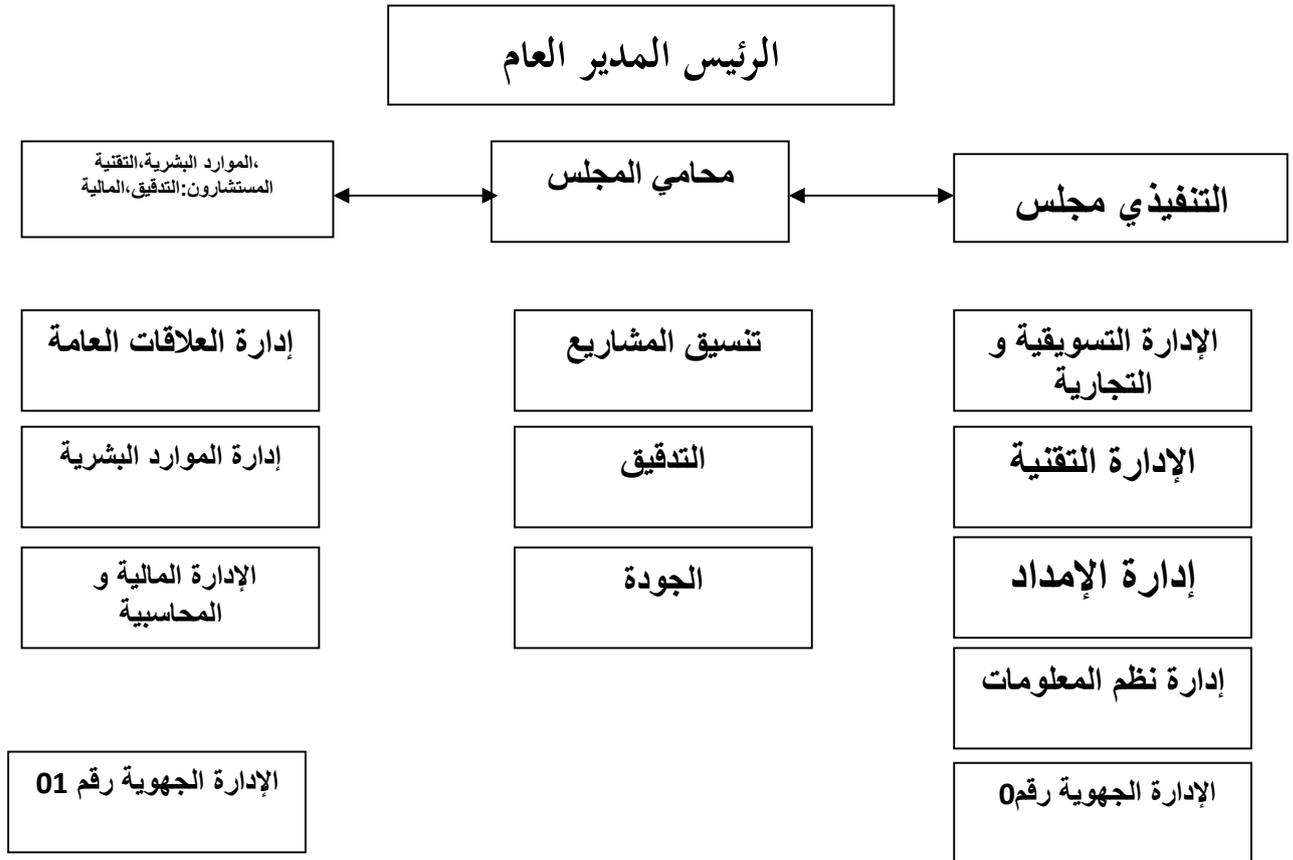
أما من الناحية التسيرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف و مسيرين كما يلي¹ :-
 يشرف على الشركة الرئيس المدير العام و سبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة و هي الوظيفة التجارية التسويق و والاتصالات الإدارة التقنية والإمداد للموارد البشرية العلاقات العامة المالية و المحاسبة نظام المعلومات ، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.
 -تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية و تتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي، أهداف، منتجات، خدمات، إستراتيجية و تسهيلات المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم 26: الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.



المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة . www.Mobilis.DZ :

²الموقع الالكتروني للشركة، www.mobilis.dz.

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي نلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات و هي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها و ذلك باستخدام أحد البرامج التكنولوجية إضافة إلى ترقية العالقات بين الأفراد و ترسيخ الثقافة الاتصالية التي تمكن من التدفق الايجابي للمعلومات بين مختلف المستويات كما نلاحظ أن الهيكل التنظيم للشركة ينقسم إلى ثلاثة مستويات و هي : المستوى القيادي المستوى الوظيفي أو التشغيلي و المستوى الجهوي و الذي يشمل 20 مديرية.

أولاً- طموح الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس :

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية:

- الاسترجاع السريع لحصتها السوقية.

- تطوير الخبرة والأداء

-ترقية الابتكار.

- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، الخدمات)

- زيادة في نسبة الأرباح و النمو.

-المشاركة في التنمية الوطنية.

ثانيا:قيم الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس .

إن للشركة مجموعة من القيم يكمن تلخيصها في النقاط التالية :¹

- العمل على خلق الثروة و تحقيق النمو

- حماية المستهلك الجزائري و الدفاع عن خصوصيته- .

- التضامن.

-الجودة.

- روح الفريق .

-النزاهة و الشفافية .

-احترام العهود و الوفاء بها.

-الأخلاق الحميدة.

- الابتكار الامتياز .

¹ رقم الملحق 06 .

- إتقان العمل.

- الاجتهاد و الاستحقاق.

- الشرف.

الفرع الثاني: أهداف للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها و منها :

-الوصول إلى معدل تغطية يقدر ب 95% على الأقل من الراتب الوطني

-توسيع قاعدة الزبائن لتصل إلى 70000000 سنة 2013.

-خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية : عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون و عون صيانة لكل 15 موقع

تغطية .

-تحقيق هامش ربح مقدر ب : -الحام بمقدار 40% من رقم الأعمال .

- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO. 9000 .

الفرع الثالث: منتجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تعرض الشركة الجزائرية للهاتف النقال خسم منتجات بغرض تحقيق رضا الزبائن و هذه المنتجات هي :¹

-بطاقة الدفع المسبق و Mob posté .

- العرض الجزائري.

- العرض Résidentiel .

- العرض (GPRS-MMS)Mobi

الفرع الرابع: موزعو المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تعتمد الشركة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات و هي:

-مجمع الوكالات التجارية Actel .

-Algérika-

. ANPE messageries -

. Assilou. Com-

. Gts phone -

¹. الملحق رقم 04.

و تحتوي الشركة على أكثر من 70000 نقطة بيع على مستوى الراتب الوطني.

الفرع الخامس: تسهيلات المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع

المسبق، و منها ما يلي:¹

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الانترنت .
 - إمكانية إرسال و استقبال الصور و الملفات الموسيقية على الهاتف النقال.
 - إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكاملة مجاناً.
 - إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل مستعملي الهواتف النقالة في الجزائر و خارجها .
 - إمكانية إرسال و استقبال الرسائل الصوتية.
 - حساب تكاليف المكالمات بالثانية بعد الدقيقة.
 - إمكانية إجراء المكالمات الشائبة.
- و من أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها:²
- فتح الأبواب كل يوم من ثامنة صباحاً إلى التاسعة ليلاً على مستوى كل الوكالات التجارية .
 - توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن
 - اقتراح عروض تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
 - التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها و تكنولوجيتها.
 - بناء شبكة تتميز بالجودة العالية .
 - نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن.
 - إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة .
 - الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات .

الفرع السادس: إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس:

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي:³

¹ . الموقع الإلكتروني: www. mobilis. dz .

² . الملحق رقم 06.

³ . نفس المرجع.

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية.
- تطوير الخبرة و تحسين الأداء.
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات)
- تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع .
- الإسهام في التنمية الوطنية .
- تصميم عروض جديدة .
- ابتكار منتجات جديدة.
- رفع عدد محلات موبيليس "للتقرب أكثر للزبون.
- تبنى هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و أدوات جديدة منها:
- التسويق الجغرافي.
- اليقظة و التطلع للمستقبل .
- الاتصال.
- التدقيق و الجودة.
- تطوير الموارد البشرية.

المطلب الرابع: تشخيص شامل لمؤسسة موبيليس.

في هذا السياق سنقوم بمحاولة تشخيص المحيط الخارجي لمؤسسة " موبيليس"، مثل تشخيص الشركة من الجوانب الداخلية التي تخدم الموضوع .

الفرع الأول:تشخيص المحيط الخارجي لمؤسسة.

أولاً:الظروف التاريخية و القانونية:

إن الظروف و التداعيات التاريخية التي نشأت في خضمها المؤسسة " موبيليس" و التي سبق و أن تطرقنا إليها سابقاً، كان لها دور هام في صياغة إستراتيجية المؤسسة و بسبب الفراغ القانوني الذي ساد منذ فتح القطاع سنة 2000، حيث منع تدخل شركة "موبيليس" السوق فعلياً إلى في شهر أوت سنة 2004، و بتأخر دام سنتين من دخول أكبر منافسي شركة جيزي و التي تحصلت على الرخصة سنة 2001 و كونت قاعدة هامة من العملاء كما سمح لها الموقع الاحتكاري خلال السنوات السابقة من تغطية تكاليفها الثابتة و هذا ما شكل عدة عراقيل و تداعيات أمام مؤسسة "موبيليس" لسوق الهاتف النقال و ما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث

للهاتف النقال في أوت 2004 وهم المجموعة الوطنية للاتصالات الأمر الذي تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذه السوق¹.

ورغم هذه الصعوبات و التحديات فقد تمكنت المؤسسة من تحقيق قاعدة زبائن بمليون مشترك سنة 2004، إلا أن هذه الأرقام حسب تصريح رئيس المدير العام للمؤسسة " و إن كانت مفخرة لنا إلا أن زبائننا ليسوا مجرد أرقام محاسبية للدعاية هنا يتمثل التزاما لنا و لعمالنا سويا من أجل رضا هؤلاء و كسب وفائهم من خلال المنتجات الابتكارية التي تقدمها للمؤسسة.

و عليه فإن إستراتيجية مؤسسة " موبيليس " تركز على الأسس التالية 2:

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية.
- تطوير الخبرة و تحسين الأداء.
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات الجودة السعر الخدمات.
- تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع .
- الإسهام في التنمية الوطنية.
- تصميم عروض جديدة .
- ابتكار منتجات جديدة.
- رفع عدد عمال " موبيليس " للتقرب أكثر من الزبون .
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و أدوات جديدة منها :
- التسويق الجغرافي.
- اليقظة و التطلع للمستقبل.
- الاتصال .
- التدقيق و الجودة.
- تطوير الموارد البشرية.

¹ . تصريحات الرئيس المدير العام على الموقع الالكتروني.

² الموقع الالكتروني للشركة . Www. mobilis.dz .

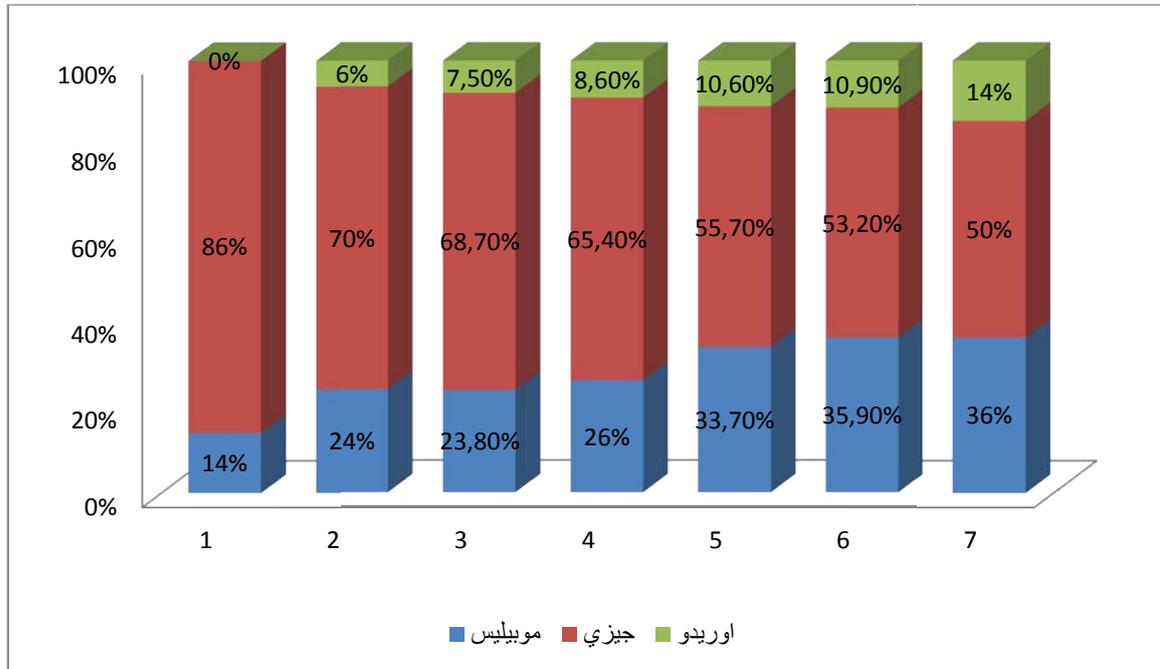
الجدول رقم 15: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالمليون).

المجموع	اوريدو WTA		جيزي OTA		موبيليس ATM		المتعاملين
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
2.844	%0	0	%86	2.444	%14	0.400	سبتمبر 2011
4.882	%6	0.288	%70	3.418	%24	1.176	ديسمبر 2011
13.662	%10.9	1.477	%53.2	7.277	%35.9	4.908	ديسمبر 2012
20.998	%14	2.991	%50	10.531	%36	7.476	ديسمبر 2013
26.627	%19	4.998	%54	14.492	%27	7.177	أكتوبر 2014

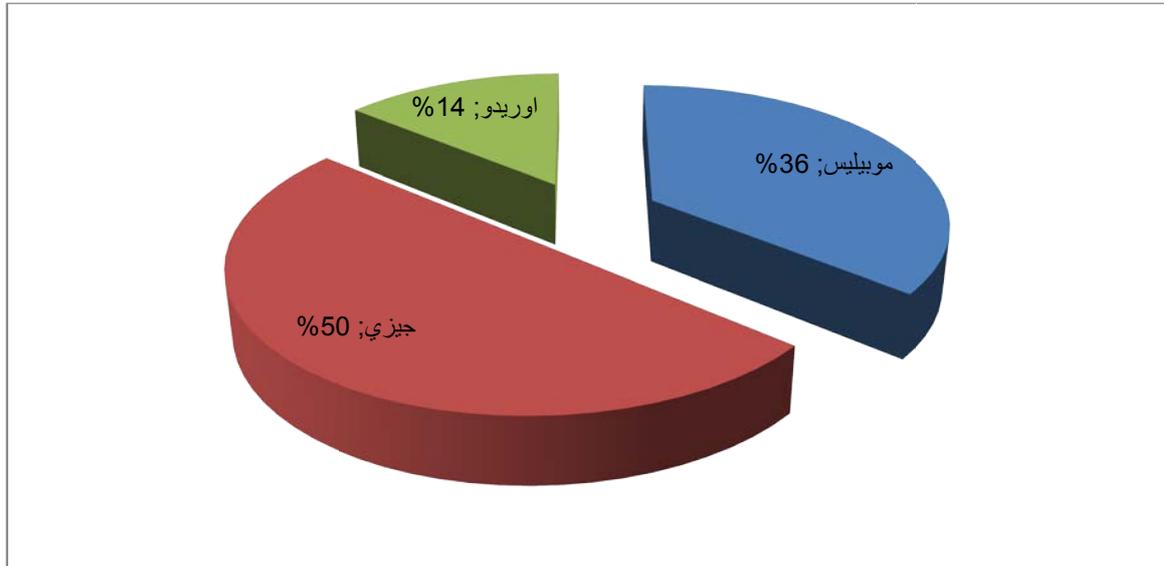
المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد و المواصلات www.arpt.dz.

من خلال هذا الجدول يمكن متابعة تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث كما هو في الأشكال التالية:

الشكل رقم 27: تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية).



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.



.المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول .

من الجدول و الأشكال السابقة نلاحظ بأن الحصص السوقية قد تغيرت، حيث كانت مؤسسة جيزي محتكرة للسوق الجزائرية بنسبة % 01 و اتصالات الجزائر بنسبة % 74 و ذلك في سنة 2012 ، ثم تغيرت الأوضاع بعد دخول الوطنية الاتصالات الجزائر " نجمة"، حيث انتزعت هذه الأخيرة من نسبته % 74 من السوق في أواخر سنة 2013 مقابل % 31 لشركة " موبيليس"، في حين تراجع حصص أوراسكوم للاتصالات إلى نصف حجم السوق برغم من أن عدد المشتركين قد ارتفع.¹

ثانيا-أسباب التطور السريع لقطاع الهاتف النقال في الجزائر:

يمكن اعتبار سوق الهاتف النقال في الجزائر هيكل سوق مجمع لأنه يشمل على ثلاثة متعاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم و تتميز هذه الأخرى بضغط تنافسي مرتفع حيث أن كل منافس يسعى لزيادة حصته في السوق و تكون غالبا اقتطاعات من حصص المنافسين الآخرين خاصة و أن السوق قاربت حالة التشبع حيث صرحت سلطة ضبط الاتصالات و البريد في أكتوبر 2012 أن حجم السوق قد بلغ 28.4 مليون مشترك²، و هذا رقم يقترب من عدد سكان الجزائر.

و يمكن حصر أسباب تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في النقاط التالية:

¹ الملحق رقم 10 .

² الموقع الإلكتروني، سلطة الضبط والمواصلات ، www. Arpt .dz .

-اهتمام الدولة بتطوير البني التحتية و من بينها الاتصالات.

-النمو الذي يشهده الاقتصاد الجزائري.

-الانتعاش الذي مس قطاع المحروقات و ارتفاع أسعار النفط، و ارتفاع إيرادات الدولة.

-أهمية قطاع الاتصالات حيث يعتبر مكملا للقطاعات الأخرى.

-فتح باب أمام الاستثمار الأجنبي.

-التطور التكنولوجي المغربي و المذهل الذي عرفه الهاتف النقال.

الفرع الثاني: التشخيص الداخلي لمؤسسة موبيليس .

نتكلم في هذا الفرع عن:

أولا-تشخيص عام للهيكل التنظيمي للمؤسسة موبيليس:

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية و هي¹:

1- مستوى القيادة: حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات و صياغة الاستراتيجيات العامة للشركة كما يتولى وضع الإطار القانوني و الإجرائي المنظم لكل الأنشطة و الوظائف و المديريات الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني .

2- المستوى الوظيفي : و يتضمن الوظائف الأساسية للمؤسسة و هي الوظيفة التسويقية والاتصالات للإدارة التقنية و الإمداد و الموارد البشرية و العلاقات العامة والمالية للمحاسبة ونظام المعلومات و نشرها إلى أن السياسات و الاستراتيجيات التي تضعها القيادة و تنفيذها من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام و الأنشطة على حسب الاختصاصات².

3-المستوى الجهوي. و يشمل على مديريات جهوية، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني و تعمل على تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية الجهوية، و تضمن التحكم في الأوضاع و التقرب من الزبون كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الإستراتيجية إلى الإدارة العليا و تمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير المركزية من خلال تفويض السلطة على جزء معني من السوق و في مقابل ذلك تكون هذه المديريات مسؤولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا و هذا ما يمكن هذه الأخرى من معرفة مستوى الإدارة الجهوية و بالتالي يمكنها تحديد مكامن الضعف و القصور.

¹مقابلة خاصة مع المدير الجهوي لولاية البويرة.

².الملحق رقم 03.

ثانيا- تشخيص الأنشطة و القيم المستحدثة:

بالاعتماد على الجانب النظري و نتائج المقابلات الشخصية لإطارات المؤسسة "موبيليس" نحاول إعادة ترتيب أنشطة الشركة على حسب نموذج سلسلة القيمة للتوتر حيث نتمكن من تحديد الأنشطة المولدة للقيمة و الأنشطة المبددة والقيمة و نشرها إلى عملية وضع نموذج لسلسلة قيمة الشركة خدمة هي مهمة معقدة جدا لعدة أسباب منها :

- مهمة تحديد الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة يتولها مجموعة من الخبراء و المستشارين مع الاستعانة بإطارات المؤسسة.

- تداخل الوظائف و الأنشطة في الشركات حيث جندت وظيفة الإنتاج مستقلة بذاتها بل تكون مدججة مع التسويق و التوزيع.

- نقص الدراسات و البحوث و نماذج حول سلسلة القيمة في قطاع الاتصالات .

1- الأنشطة الأساسية :

و يمكن تصنيفها إلى ما يلي¹:

أ- إدارة الإمداد: تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد المؤسسة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها سواء الوسائل لإمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية و حددت وسائل النقل

ب- إدارة التقنية: التي تشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة و كذا هندسة و تطوير الشبكة أنشطة مراقبة الجودة.

ج- إدارة التسويق: تشمل أنشطة الإعلان و الإشهار نقاط البيع و التوزيع المعتمد.

د- خدمة المشتركين: تتضمن كل الأنشطة التي تسعى الشركة من خلالها إلى التوجه بالعمل من الإنصات إلى شكاوى المشتركين لإصلاح الأخطاء خدمات و إرشادات لكسب رضا العميل.

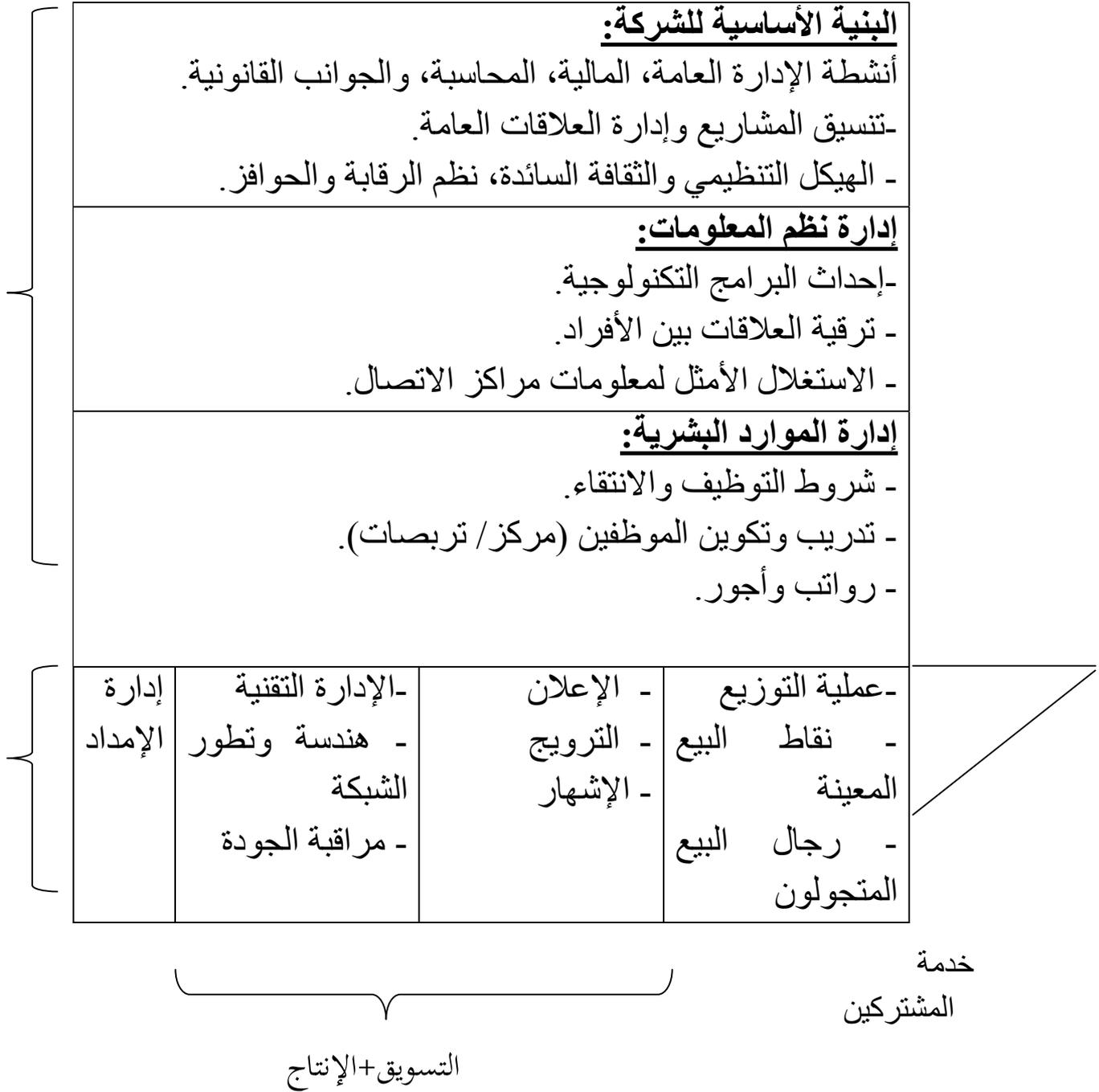
2- الأنشطة الداعمة.

و هي الأنشطة التي تسهل عمل الأنشطة الأساسية و يمكن تصنيفها إلى :

¹ من إعداد الطالبين على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية في الشركة والجانب النظري.

- أ- البنية الأساسية لمؤسسة "موبيليس": تشمل أنشطة الإدارة العامة و الجوانب المالية و المحاسبة و الجوانب القانونية بالإضافة إلى عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية لمؤسسة الهيكل التنظيمي الثقافة السائدة في المؤسسة فضال عن الرقابة و نظام التحفيز متبع.
- ب- إدارة الموارد البشرية: تتمثل في انتقاء الموظفين و كذا تدريبهم من خلال مركز التكوين و المتربصات نحو الخارج.
- ج- إدارة نظم المعلومات: و تشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بمختلف الوظائف و إحداث تنسيق بينها لأنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد و استغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العمل.
- و الشكل التالي يوضح سلسلة القيمة لشركة " موبيليس":

الشكل رقم 29: نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة "موبيليس":



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية في الشركة و الجانب النظري.

المبحث الثاني: تشخيص نظام المعلومات التسويقية لمؤسسة موبيليس :

لقد عرفنا من الفصول النظرية بأنّ نظام المعلومات التسويقية ما هو إلاّ وسيلة أساسية تضمن جمع المعلومات التسويقية ومعالجتها لغرض الاستفادة منها من طرف متخذي القرار في اتخاذ قراراتهم ورأينا بأنّ هذا النظام في عملية تنمية المعلومات المطلوبة يعتمد على أربعة أنظمة فرعية تعتبر كمصادر لتدفق المعلومات وهاته الأنظمة هي نظام المعلومات المحاسبي ونظام النماذج ونظام الأبحاث والدراسات التسويقية ونظام الذكاء التسويقية .
وعليه سنحاول فيما يلي تشخيص نظام المعلومات التسويقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة انطلاقا من دراسة هذه الأنظمة الأربعة وتقييمها معتمدين في ذلك على المقابلات الشخصية والرؤية الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة .

المطلب الأول: النظام المحاسبي ونظام المعلومات .

الفرع الأول: النظام المحاسبي .

يعتمد النظام المحاسبي في المؤسسة على مجموعة من السجلات التي يتم بواسطتها معالجة البيانات المحاسبية وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص المراحل المتبعة من قبل المؤسسة في معالجة البيانات في:¹

- مرحلة قيد المعلومات التي تكون انطلاقا من المستندات؛
- مرحلة المعالجة حيث يتم فيها تحديد الحساب أو مجموعة الحسابات التي تسجل فيها المعلومات؛
- مرحلة التخزين وهنا في هذه المرحلة يجب احترام الإجراءات القانونية وبالخصوص المادة 09 من القانون التجاري الجزائري إذ تجبر كل مؤسسة بتسجيل العمليات حسب تاريخ حدوثها في اليومية العامة ثم ترحل إلى حسابات دفتر الأستاذ؛
- مرحلة تقديم المعلومات إلى المديرية العامة والهياكل الأخرى في شكل جداول تلخيصية كجدول حسابات النتائج الميزانية .. الخ . فإذا اعتبر النظام المحاسبي بهذا الوصف أحد المصادر الهامة داخل المؤسسة لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات ورسم الخطط والاستراتيجيات والقيام بالتوقعات فالنظام المحاسبي يسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات اللازمة لغرض فهم أنشطة المؤسسة وتحديد مستوى أدائها لذلك يتميز النظام المحاسبي باستمرارية عمله طوال السنة بتدفق المعلومات من مختلف الوحدات المنتجة والمديرية التجارية ومختلف المصالح الأخرى يجعل من مصلحة المحاسبة والمالية المصب الذي تتجمع فيه كل السجلات المحاسبية حاملة في طياتها معلومات قد تكون في شكلها الابتدائي أو تحتاج إلى معالجة وتطوير . وعليه فإن هدف المحاسبة العامة حسب

¹الموقع الإلكتروني للشركة، www.mobilis.dz

تصريحات مسؤول مديرية المالية والمحاسبة هو إظهار نتيجة النشاط الاقتصادي بشكل إجمالي وتوضيح الربح والخسارة في الفترة المالية المعنية تتخذ أرقاماً معينة لغرض توزيع الأرباح ودفع الضرائب إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة في إطار المجمع تلجأ إلى استخدام المحاسبة التحليلية لغرض تخصيص وتحميل كل مصلحة بالتكاليف المتعلقة بها وبعبارة أخرى الغاية من استخدام المحاسبة هو الوصول إلى نتائج تحليلية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات ولكن في الواقع نلاحظ استعمال تقليدي لهذه المحاسبة التحليلية أي تقييم التكلفة النهائية دون استخراج النتائج الفعلية . غير أنّ الملاحظ من خلال دراستنا الميدانية لهذا النظام مجموعة من النقائص يمكن إيجازها في النقاط التالية :

-عدم تزويد المؤسسة بالمعلومات في الوقت المناسب.

-انعدام الإجراءات المعلوماتية الفعالة التي تساعد على المعالجة السريعة.

-غياب إجراءات توضيح المهام الدقيقة للدوائر المالية والمحاسبية.

-غياب التنسيق الشامل بين مختلف وحدات المؤسسة والمديريات الأخرى في إطار المؤسسة الأم .

-الأخطاء المادية التي تسجل عند التقيد والتي تحتاج إلى مراجعة وتصحيح.

وعلى العموم وبالرغم من هاته النقائص الذي يعاني منها النظام المحاسبي في المؤسسة محل الدراسة إلا أن ذلك لا يقلل من أهميته ودوره الفعال في توفير المعلومات التي تفيد في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة بالمؤسسة وهو الشيء الذي تتجاهله المديرية العامة إذ لاحظنا وبصورة واضحة عدم اكتراث المديرية بالتقارير الناتجة عن مصلحة المحاسبة إذ تولي أهمية للتقارير التجارية والتي تبين العمليات التجارية التي يقوم بها الأعوان التجاريون دون الإهتمام بتدفق المعلومات لهذا النظام . ولو أنهم مطالبون بمتابعة نشاط المؤسسة حتى ولو كان ذلك خارج نطاق تخصيص المديرية التجارية لكن نقول أنّ كل مسؤول في هذه المديرية يباشر وظيفة تعتبر المصدر الوحيد لجلب الأموال للمؤسسة مما يتوجب على كل واحد أن يكون على دراية وبصورة دائمة ومستمرة على مستويات الإنتاج المخطط المالية برامج الاستغلال حتى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ناحية أخرى فإنّ الإطلاع على التقارير المحاسبية يمكن من التعرف على مستوى المبيعات الحقوق الطاقات .. الخ مما يساعد في اتخاذ القرارات التسويقية وتحسين النتائج التجارية.¹

¹الموقع الرسمي لشركة، مرجع سابق.

الفرع الثاني: نظام النماذج.

يفترض أن يتوفر نظام النماذج على مستوى المديرية التجارية إلا أنه من خلال التكلم مع مسؤولي المصلحة التجارية بالمؤسسة فلا وجود لهذا النظام على مستوى هذه الهيئة ولكن نجد بشكل متشتت على مستوى مصالح أخرى وهي مصلحة الإنتاج غير أنه بالرغم من ذلك فلا يمكن الكلام عن نظام للنماذج على مستوى المؤسسة بمعنى الكلمة إذ تفتقر إلى التقنيات والأساليب والوسائل العلمية الحديثة التي تساعدها في تحليل ودراسة المعلومات المتوفرة وكل ما تتوفر عليه هو بعض الطرق التقليدية التي تتبعها من أجل الحصول على قيمة كمية وهي ذات طابع إحصائي كما يمكن أن تتواجد هذه النماذج على مستوى المؤسسة الأم على شكل تقديرات للإنفاق العام أو برنامج الإنتاج السنوي.

وسنحاول التكلم عن هذه النماذج فيما يلي :

يتم فيه حصر كل الكميات الإنتاجية المحققة فعلا واعتمادا على هذا الجدول يتم القيام بالعمليات كنموذج لمتابعة وتطور الإنتاج حيث يكون ذلك شهريا أو في نهاية السنة بحيث يتم إعداد جدول التنبؤ والتقديرات للسنة الموالية على حسب خبرة المسؤول إما عن طريق زيادة أو إنقاص نسبة مئوية وهذه النسبة تكون طبقا لاحتمالات التغيير في الظروف والتقلبات التي يمكن أن تحدث؛ السالفة الذكر جدول يحتوي كل المبيعات الشهرية أو نصف سنوية يتم تسجيل كل المبيعات نموذج لمتابعة مستوى المبيعات لكل نوع من خط المنتجات :

حيث يتم إعداده بنفس الطريقة وحسب كل صنف من الخدمات وبناء على هذه المبيعات يمكن تقدير حجم الطلب السنوي ومن ثمّ العمل على إعداد التوقعات الخدمائية والعمل على الموازنة بين حجم الإنتاج والكمية المطلوبة ويعتبر هذا النموذج كأساس لعملية التقييم السنوي.

هذه النماذج التقليدية التي نجدها والتي تعمل على توفير التقارير من هذا القبيل الهدف المتوخى من وراء وجودها حسب تصريح أحد مسؤولي المؤسسة هو :

-إعداد جداول إحصائية تسمح بتوفير معلومات كمية بغرض تحقيق المتابعة والمراقبة لنشاطات المؤسسة ككل؛
-القيام بالتنبؤات والتوقعات إذ عندما يتم تحديد حجم إنتاج الخدمات المتوقع للسنة المقبلة يمكن أن نتوقع حجم المبيعات في السنة المقبلة ومن ثمّ العمل على اتخاذ التدابير الملائمة في كل الحالات؛

ومن وجهة نظرنا يمكن القول بأن افتقار المديرية التجارية على نظام النماذج يعدّ عامل سلبي قد يكون سببا في وقوع المؤسسة في الكثير من المشاكل كعدم القدرة على تلبية كثير من الطلبات المفاجئة فهذا النظام تتجه كثير من المؤسسات المتطورة على تلبية استعماله في ظل تعقد الأسواق والأنشطة التسويقية المؤداة مما يظهر الحاجة

الملحة إلى ضرورة أن يكون المسؤول في المؤسسة على دراية ومعرفة بالأدوات والوسائل المتقدمة لتحليل المعلومات والتوصل إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات التسويقية المختلفة تزداد يوماً بعد يوم في ظل ظروف تسويقية تتميز بعدم الاستقرار فانطلاقاً من المعلومات التي يوفرها نظام النماذج نستطيع تحقيق التخطيط للأنشطة التسويقية وكذا الرقابة عليها.

المطلب الثاني: نظام الأبحاث والذكاء التسويقي.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لنظام الأبحاث والدراسات التسويقية وكذا الذكاء التسويقي وعلى الرغم من أهمية المؤسسة التي تنشط في ميدان الاتصالات إلا أنه يلاحظ من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها أنه يوجد اهتمام بهذين النظامين في المؤسسة ففيما يتعلق بالأبحاث و الدراسات التسويقية التي تمكن من جمع وتقديم معلومات عن الأوضاع السائدة في الأسواق أوضاع المنافسين اتجاه الطلب .. الخ ومساهمتها في تحديد بعض المشاكل التسويقية التي يمكن أن تصادفها المؤسسة والعمل على حلها فيذكر أنّ المؤسسة قامت بدراسة وبحث تسويقي منظم وعلمي بمعنى الكلمة وذلك بطريقة علمية و منتظمة تأتي بشكل مرتب وبالتالي فالمؤسسة مجبرة وبحاجة إلى دراسة الأسواق وتصرفات المستهلكين وذلك في ظل انفتاح الاقتصاد الجزائري والتأهب المرتقب لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الأمر الذي يخلق بقوة بيئة تنافسية أكثر من السابق وبالتالي فلا يمكن للمؤسسات التي لا تعتمد هذا النمط من الحصول على المعلومات أن تستمر في نشاطها وتحقق أهدافها التي سطرت من أجل وجودها وبالتالي فالأبحاث والدراسات التسويقية ليست هدفاً في حدّ ذاته بل هي وسيلة لتوفير معطيات والمعلومات التي من شأنها أن تساعد في تشخيص المشاكل التسويقية وإيجاد حلول لها وكذا عملية اتخاذ القرارات التسويقية على أسس سليمة . بينما فيما يخص نظام الذكاء التسويقي فإذا كان هذا الأخير يعتمد على الملاحظة لالتقاط واقتناص المعلومات والحصول عليها إلى جانب المجالات المتخصصة ودراسات المكاتب الخاصة والدراسات الجامعية فإنّ المؤسسة تعتمد على استغلال فرصة البعثات التي ترسل عند إبرام العقود مع الأجانب؛ المشاركة في المعارض الوطنية والدولية وهذا ما رأيناه سابقاً؛ شأنها أن تقدم وضعية عامة عن الأسواق العالمية وكذا طريقة الإعلانات والتعريف بالخدمات و الاشتراك في مجلة اقتصادية دولية متخصصة في المواضيع الخاصة بالاتصالات .¹

¹ احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات التسويقية المحاسبية، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1997، ص26.

المطلب الثالث: تقييم نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة موبيليس.

على ضوء ما سبق من تشخيص جميع أجزاء نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة موبيليس يمكن التوصل إلى

النتائج التالية:

- توفر المؤسسة على نظام معلومات تسويقية فعال وناجح الذي من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء التسويقي وتحقيق النتائج المرغوبة ؛

- إنّ فعالية هذا النظام يؤدي إلى قدرة المؤسسة على تشخيص بيئتها التسويقية ومن ثم معرفتها لمختلف المتغيرات التسويقية الخارجية والمشاكل التي يمكن أن تعترضها؛

- يعدّ تطوّر هذا النظام إلى تقدم المؤسسة في ضمان وسيلة تؤمن لها سيلان المعلومات خاصة تلك الآتية من البيئة الخارجية التي لها تأثير كبير على القرارات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة؛

- نجاعة هذا النظام يؤشر إلى اضطلاع المؤسسة بمهمة اليقظة الاقتصادية التي أصبحت نشاطا تتبناه مختلف المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار والريادة في محيط تنافسي.

المبحث الثالث: معالجة الإستبيان.

قصد التوصل والتعرف على مدى معرفة وإدراك المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة إلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات التسويقي في ترشيد القرارات التسويقية اعتمدنا على تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال توزيع قائمة استبيان على مختلف المسؤولين في مؤسسة موبيليس ولقد كان عدد الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها على أفراد العينة يساوي 15 استثمارة تم استرجاع 14 استثمارة أي بنسبة تقدر ب 93.33% .
والاستبيان جاء حاملا لثلاثة محاور أساسية ، يتمثل الأول في مكانة الأنشطة التسويقية في المؤسسة ،
أما المحور الثاني فجاء متعلقا بنظام المعلومات في المؤسسة ، أما المحور الثالث والأخير فجاء حاملا دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: نظام المعلومات لمؤسسة موبيليس.

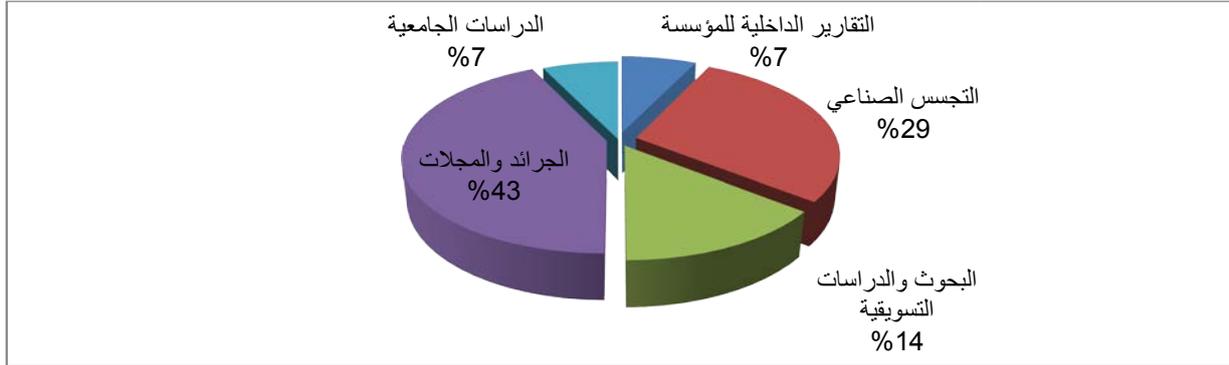
- بالنسبة للإجابة عن سؤال مصادر البيانات المجمع والتي تحتاجها المؤسسة ، كانت ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: مصادر البيانات المجمع .

النسبة %	التكرار	البيان
07.14	1	التقارير الداخلية للمؤسسة
28.57	4	التجسس الصناعي
14.28	2	البحوث والدراسات التسويقية
42.85	6	الجرائد والمجلات
07.14	1	الدراسات الجامعية

المصدر: من اعداد الطالبين.

الشكل رقم 30: مصادر البيانات المجمعة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الشكل والجدول السابقين يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في جمع البيانات على المجلات والجرائد وهذا أمر طبيعي حيث من جراء لقاءاتنا مع مدير المصلحة التجارية والتسويقية بالمؤسسة قد تحدث لنا عن كثير من المجلات التي المجمع مشترك فيها وتصله بشكل دوري ، وهذا ما عبّر عنه بنسبة 42.85% من الإجابات ، وتأتي في المرتبة الثانية التحسس الصناعي والذي يمثل 28.57% ويأخذ شكل المشاركة في المعارض سواء كانت محلية أو دولية والعمل على محاكاة أنماط الصناعة في المؤسسات التي تزاوّل نفس النشاط ، وتأتي في المرتبة الثالثة كل من البحوث والدراسات والتقارير الداخلية للمؤسسة حيث يمثلان 14.28% و 07.14% على الترتيب ، في حين المصادر الأخرى فكانت معظمها تتركز على اعتماد المؤسسة على الديوان الوطني للإحصاء . أما من حيث اعتماد المؤسسة على الدراسات الجامعية فكانت 07.14% وهذا حقيقة.

- من خلال الجزء النظري توصلنا إلى أنّ المعلومة هي عبارة عن مجموعة البيانات والتي تمت معالجتها في إطار نظام المعلومات لغرض تقديمها إلى متخذي القرار للمساهمة في صنع قرارات رشيدة ، كما أنّ المعلومة تسهم وبقوة في التقليل من حالات عدم التأكد بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة ، فهل الإطار في مؤسسة موبيليس يدركون هذا المعنى؟

من خلال السؤال الموجه للإطارات حول مفهوم المعلومة كانت الإجابة كما يلي:

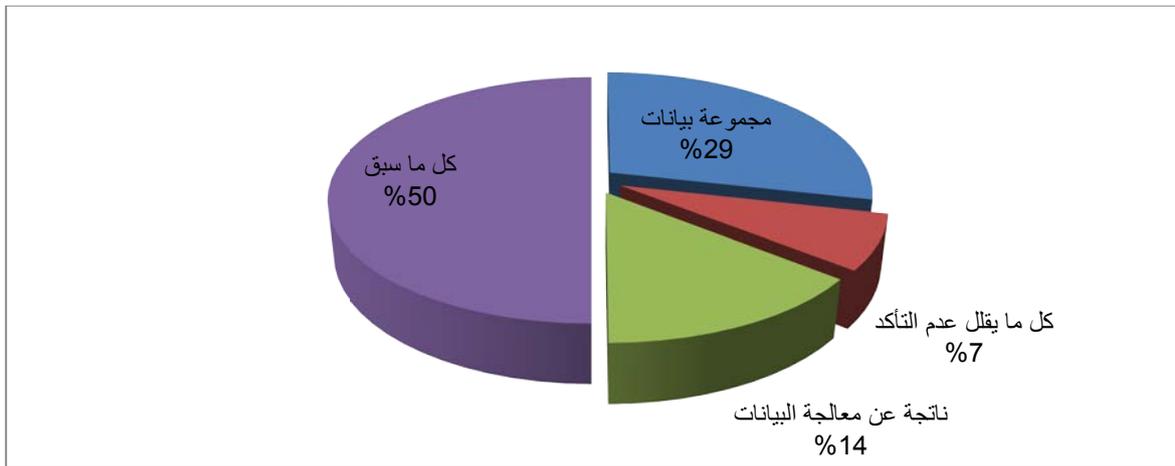
جدول رقم 17: مفهوم المعلومة.

النسبة %	التكرار	البيان
28.57	04	مجموعة بيانات
07.14	01	كل ما يقلل عدم التأكد
14.28	02	نتيجة عن معالجة البيانات
50.00	07	كل ما سبق

المصدر: من إعداد الطالبين.

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 31: يوضح مفهوم المعلومة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أنّ الإجابات تركز على اعتبار المعلومة أنّها مجموعة من البيانات وأنّها كل ما يقلل عدم التأكد ، وهي كذلك المنتج لعملية معالجة البيانات ، وهي عبارة عن نظرة إيجابية بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة ، في حين هناك نسب من الإجابات تعتبر أنّ المعلومة هي كل ما يقلل عدم التأكد بالنسبة لهم كمسيّرين في المؤسسة .وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تكرار الإجابات إلا أنّه يمكن اعتبار نظرة عمال هذه المؤسسة بأنّها إيجابية لمفهوم المعلومة وذلك ما لمسناه عند إجراء المقابلات معهم فعلا .

- إنّ حاجة المسيّرين والإطارات للمعلومة تكون في العادة لأجل تصويب القرارات المتخذة وعقلنتها على الأسس العلمية ، وليس على الخبرة الشخصية ، فما مدى صحة هذا التصوّر بالنسبة لعمال مؤسسة موبيليس؟ إنّ الإجابات من جراء طرح السؤال المتعلق بالحاجة للمعلومة كانت كما هي مفرغة في الجدول التالي:

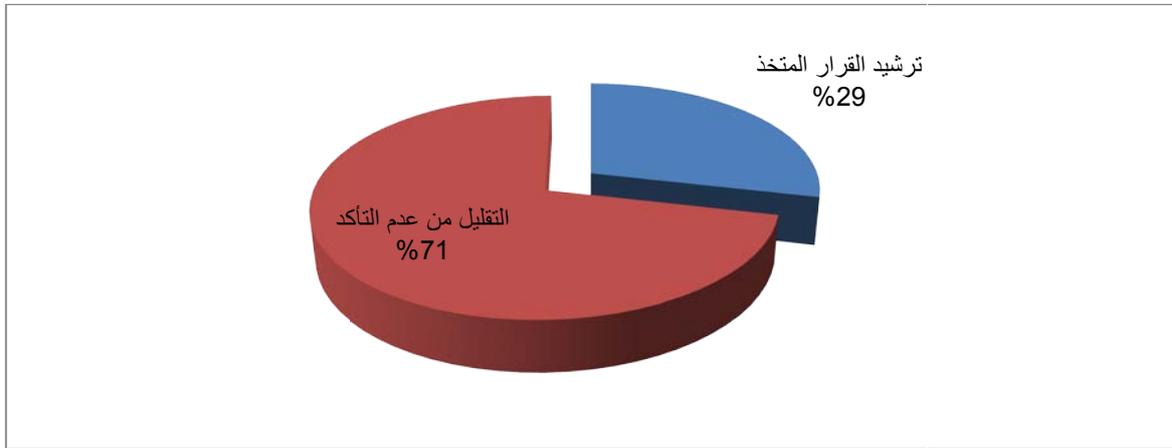
الجدول رقم 18: الحاجة للمعلومة.

النسبة %	التكرار	البيان
28.57	04	ترشيد القرار المتخذ
71.42	10	التقليل من عدم التأكد

المصدر: من إعداد الطالبين.

ويمكن تمثيل الجدول السابق بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 32: الحاجة إلى المعلومة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

يوضح الجدول والشكل السابقين أنّ نسبة 71.42 % من الأفراد المستجوبين يحتاجون المعلومات لغرض التقليل من عدم التأكد ، مما يعني أنّهم يعتمدون بشكل كبير على خبرتهم ورصيدهم المهني أثناء عملية اتخاذ القرار ، في حين يرى 28.57 % الباقون أنّهم يحتاجون للمعلومة من أجل ترشيد القرار وعقلنته ، لذلك فعملية اتخاذ القرار عندهم تبنى بشكل رئيسي على ما يمتلكونه من معلومات وليس ما عندهم من خبرات وتجارب.

- من خلال قيامنا بطرح السؤال حول هل تقوم المؤسسة بالبحوث التسويقية أم لا؟ كانت نسبة 39.70 % تمثل أنّ المؤسسة لا تقوم بالبحوث التسويقية ، في حين أنّ 60.30 % مثلت أنّ المؤسسة تقوم بالبحوث التسويقية ، ويعود هذا التنافر في الإجابات إلى عدم الاتفاق لدى أفراد العيّنة حول ضبط مفهوم البحوث التسويقية ، حيث من جراء قيامنا بالتشخيص الحقيقي لنظام المعلومات التسويقي داخل المؤسسة وتقييمه توصلنا إلى أنّ المؤسسة تقوم ببحوث تسويقية ولكنها عفوية وغير منظمة ، وهذا ما يعكس التباين في الإجابة.

- بالنسبة للعيّنة التي أجابت بأنّ المؤسسة تقوم بالبحوث التسويقية طرحنا عنهم سؤال يتمثل في:

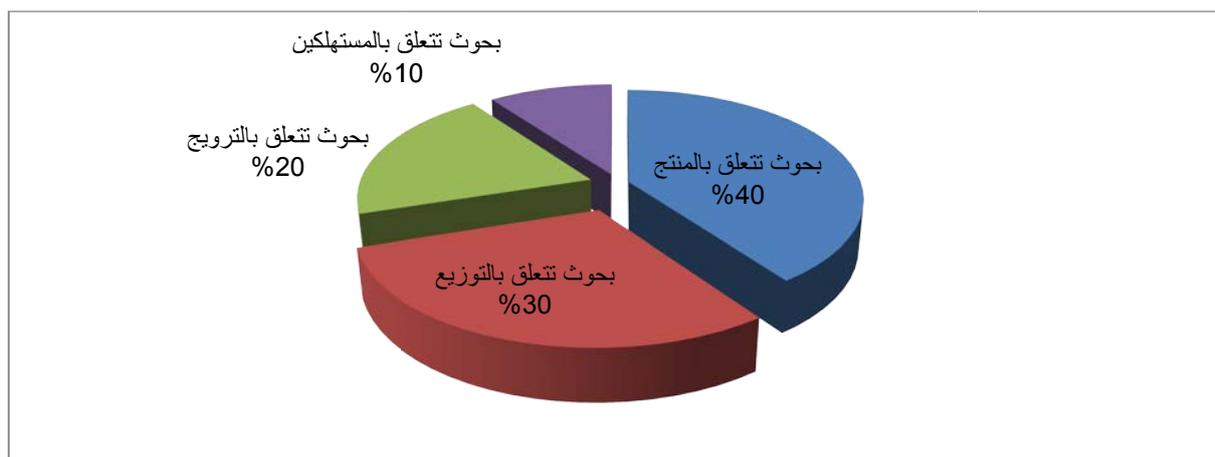
بماذا تتعلق هذه البحوث؟ فكانت الإجابة ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: أنواع البحوث التسويقية.

النسبة %	التكرار	البيان
28.57	4	بحوث تتعلق بالمنتج
21.42	3	بحوث تتعلق بالتوزيع
14.28	2	بحوث تتعلق بالترويج
07.14	1	بحوث تتعلق بالمستهلكين
28.57	4	بحوث تتعلق بالسوق

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم 33: نسب أنواع البحوث التسويقية المجرات من طرف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين يجدر بنا القول بأن أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم ببحوث تسويقية ترى بأن المؤسسة تقوم بكل البحوث ، وتأتي في مقدمتها كل من بحوث السوق دراسة المشاكل السوقية وبحوث المنتج حيث عبر عنها بالنسبة 28.57% لكل واحدة ، بينما البحوث الأخرى فهي تأتي في مرتبة مواءمة. -إذا كنا نعلم أنّ نظام المعلومات هو عبارة عن الإطار المتكامل الذي يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف المؤسسة ، فهل مسؤولي مؤسسة موبيليس يعون المعنى الحقيقي والصحيح لنظام المعلومات ؟ . كانت إجابة المستجوبين كما يلي:

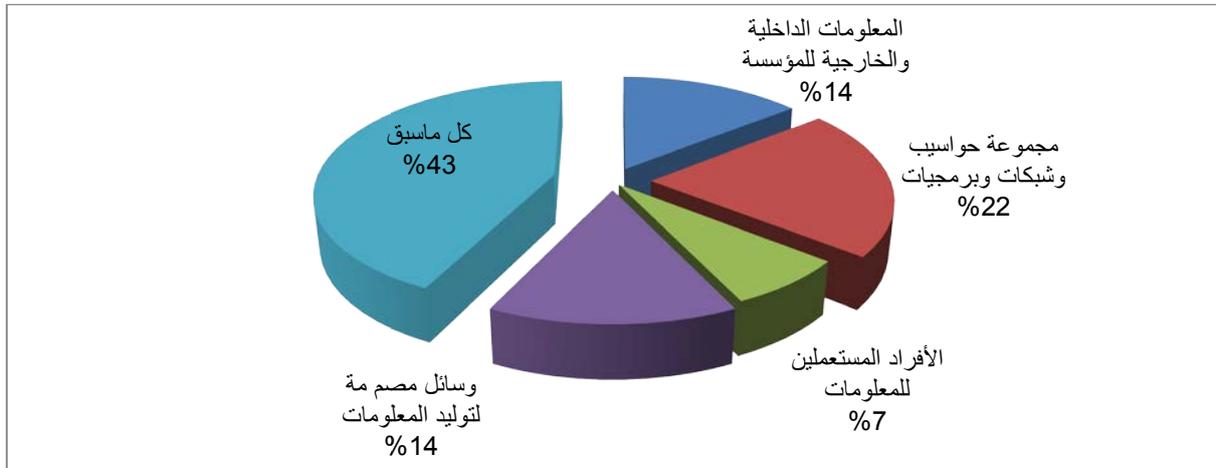
الجدول رقم 20 : مفهوم نظام المعلومات.

النسبة %	التكرار	البيان
14.28	02	المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة
21.42	03	مجموعة حواسيب وشبكات وبرمجيات
7.14	01	الأفراد المستعملين للمعلومات
14.28	02	وسائل مصممة لتوليد المعلومات
42.85	06	كل ما سبق

المصدر: من إعداد الطالبين.

ويمكن ترجمة ذلك في شكل تمثيل بياني كالتالي:

الشكل رقم 34: مفهوم نظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

بالنسبة لنظام المعلومات فإنّ النتائج كما تظهر في الجدول والشكل أعلاه تشير إلى أنّ 42.85 % من الحالات المستجوبة تتفق على اعتبار هذا الأخير مجموعة من الحواسيب وكذا الأفراد والمعلومات الداخلية والخارجية وكذا الأفراد المستعملين للمعلومات في المؤسسة وهذا ما يعكس تصوّراً سليماً لهذا النظام حتى وإن كانت النسبة قليلة نوعاً ما.

- لقد وضحنا في الجزء النظري بأنّ نظام المعلومات التسويقي هو عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات سواء كانت داخلية أو خارجية وتبويبها وحفظها وتحليلها والمتعلقة ب أعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها المنافسة بشكل كبير ، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تسويقية رشيدة في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة ، فهل عمال مؤسسة موبيليس يدركون هذا المفهوم؟

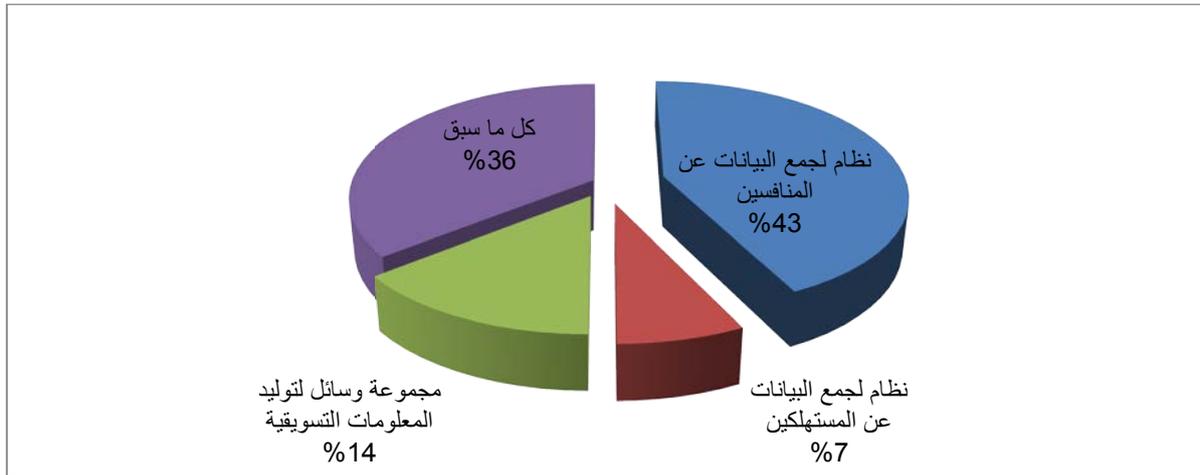
من خلال طرح السؤال كانت النتائج متباينة ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: مفهوم نظام المعلومات التسويقي.

النسبة %	التكرار	البيان
42.85	6	نظام لجمع البيانات عن المنافسين
7.14	1	نظام لجمع البيانات عن المستهلكين
14.28	2	مجموعة وسائل لتوليد المعلومات التسويقية
35.71	5	كل ما سبق

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم 35: مفهوم نظام المعلومات التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ بأنّ هناك تباين في الإجابات حيث أنّه هناك نسبة 42.85% من يعتبرون بأنّ نظام المعلومات التسويقي هو عبارة عن نظام يهتم بجمع البيانات عن المنافسين ، في حين نسبة 35.71% أعطت التصوّر الصحيح لنظام المعلومات التسويقي معتبرة إياه بأنّه نظام لجمع البيانات

عن المنافسين والمستهلكين ، وأنه عبارة عن مجموعة الوسائل المادية والبشرية لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات التسويقية كي تساعد المسير في اتخاذ القرارات التسويقية ، بينما نسب أخرى تراوحت بين اعتبار أنّ نظام المعلومات التسويقية بأنه عبارة عن نظام لجمع البيانات عن المستهلكين ، ومجموعة وسائل لتوليد المعلومات التسويقية.

وعلى العموم وبالنظر إلى حداثة المعلوماتية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية يمكن القول بأنّ نظرة عمال المؤسسة مقبولة نوعا ما بالرغم من التباين في الإجابات وهذا ما لمسناه فعلا من خلال اللقاءات مع المسؤولين في المؤسسة - بالنسبة للسؤال الذي كان وراء ضرورة تواجد نظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة هل هو ضروري أم لا؟ أكدت معظم الإجابات أنّ تواجد نظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة يعتبر من الأهمية بمكان ، ومن شأنه أن يحسن من جودة لقرارات التسويقية المتخذة عن طريق إسهاماته في توفير المعلومات اللازمة ، وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية والحسنة لعمال المؤسسة اتجاه نظام المعلومات التسويقية .

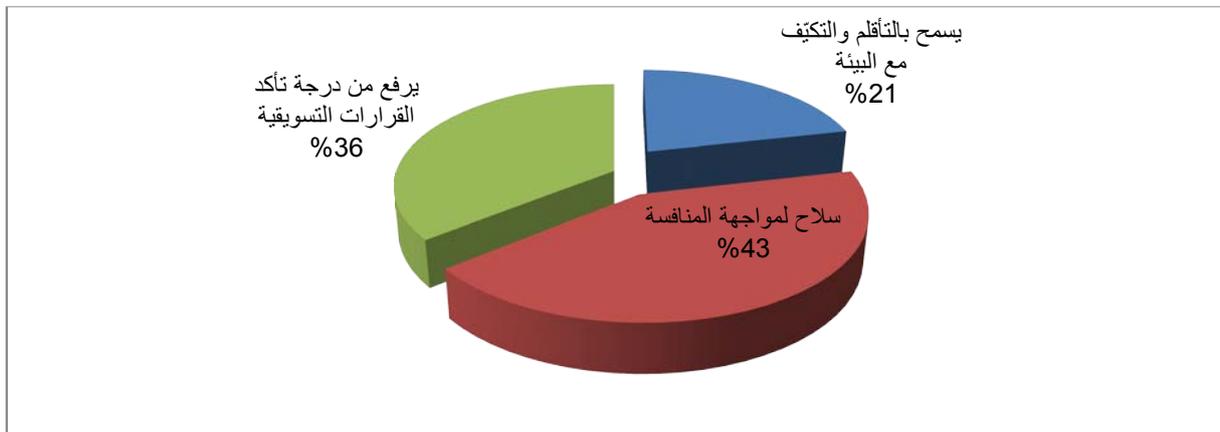
- بالنسبة للإجابة عن السؤال الذي يحمل مزايا نظام المعلومات التسويقية كانت الإجابة كالتالي:

الجدول رقم 22: مزايا نظام المعلومات التسويقية.

النسبة %	التكرار	البيان
21.42	3	يسمح بالتأقلم والتكيف مع البيئة
42.85	6	سلاح لمواجهة المنافسة
35.71	5	يرفع من درجة تأكد القرارات التسويقية

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم 36: مزايا نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ بأنه 42.85 % اعتبرت بأنّ نظام المعلومات التسويقية يعتبر كسلاح لمواجهة المنافسة ، وهذا أمر منطقي بالنظر إلى المفهوم الذي قدموه عن نظام المعلومات التسويقية حيث نسبة 35.71 % اعتبرت بأنّ نظام المعلومات التسويقية هو عبارة عن نظام لجمع المعلومات عن المنافسين ، وبالتالي فالمؤسسة التي تملك نظام للمعلومات التسويقية بإمكانها مواجهة المنافسة عن طريق تحقيق التأقلم مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة والرفع من درجة تأكد القرارات التسويقية ، وهذا ما وضحته النسبتان 21.42 % و 35.71 % على التوالي.

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار.

من خلال الجزء النظري توصلنا إلى أنّ عملية اتخاذ القرار التسويقية بالمؤسسة تمثل الركيزة الأساسية التي بناء عليها يحكم على كفاءة أو عدم كفاءة التسيير بالمؤسسة ، وقلنا بأنّ عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة تعتمد و بدرجة كبيرة على توافر المعلومات في الزمان والمكان المناسبين وبالذقة والمواصفات المطلوبة ، كما أنّ فعالية القرارات التسويقية في أيّ مؤسسة مقرونة بفعالية نظام معلوماتها بصفة عامة ونظام معلوماتها التسويقية بصفة خاصة.

وضمن محاور دراستنا لدور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية جاء محور هذا المطلب. قصد التعرف فيما إذا كانت مؤسسة موبيليس تقوم بالتخطيط للأنشطة التسويقية أم لا ،

تمّ طرح سؤال حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط للأنشطة التسويقية أم لا؟ فكانت معظم

الإجابات

مؤكدة على أنّ المؤسسة تقوم بالتخطيط للأنشطة التسويقية ، وهذا شيء إيجابي وفعال بالنسبة لنشاط المؤسسة. ولغرض التعرف على طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة التسويقية في إطار مساهمة نظام المعلومات التسويقية جاء السؤال الموالي.

يمكن تلخيص الإجابات حول طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة ضمن نشاط تخطيطها في الجدول

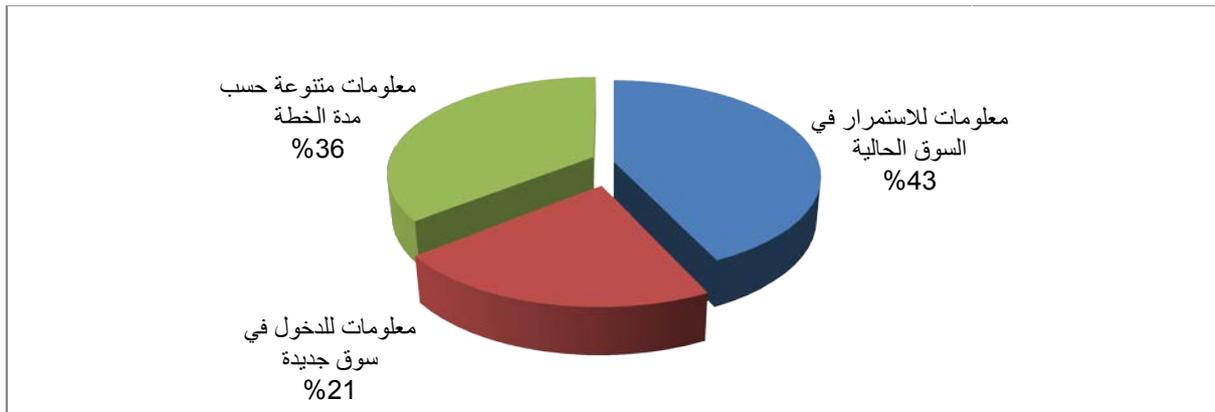
التالي:

الجدول رقم 23: طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة التسويقية.

النسبة %	تكرار	البيان
42.85	06	معلومات للاستمرار في السوق الحالية
21.8	03	معلومات للدخول في سوق جديدة
35.71	05	معلومات متنوعة حسب مدة الخطة

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

الشكل رقم 37: طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة التسويقية.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين يمكن القول بأن طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لغرض التخطيط للأنشطة التسويقية تأخذ الأشكال السابقة الذكر ، حيث تمثل المعلومات للاستمرار في السوق الحالية 42.85%، بينما المعلومات للدخول في سوق جديدة تأخذ نسبة 21.80% ، في حين أنّ المعلومات المتنوعة تمثل 35.71%.

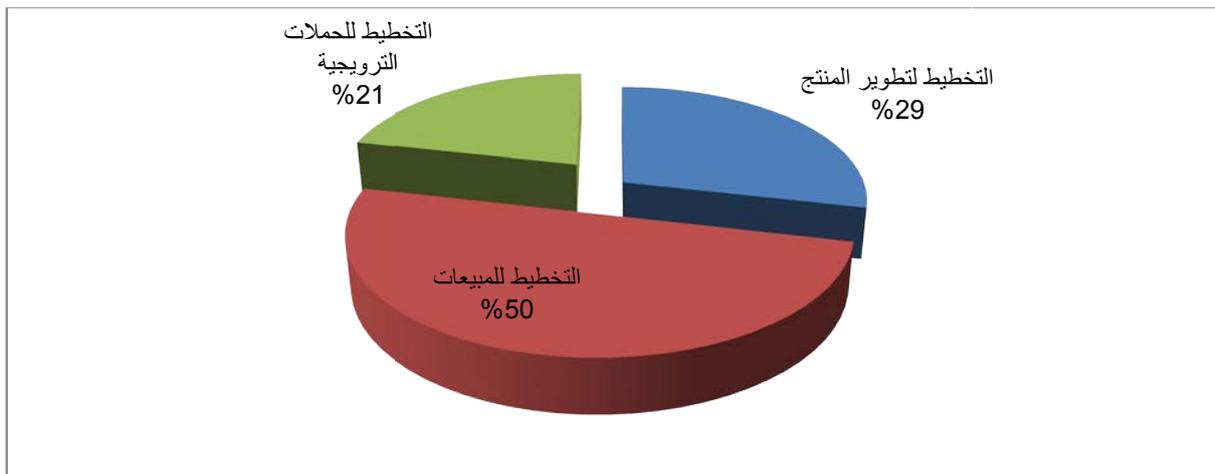
—أما بالنسبة للأنشطة التي تعتمد المعلومات السابقة الذكر ، فكان ملخص الإجابات حول هذا السؤال كما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم 24: نوع الأنشطة المعتمدة على المعلومات.

النسبة %	التكرار	البيان
28.57	04	التخطيط لتطوير المنتج
50	07	التخطيط للمبيعات
21.42	03	التخطيط للحملات الترويجية

المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل رقم 38: نوع الأنشطة التي تعتمد على المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في التخطيط للمبيعات بنسبة 50%. في حين أن التخطيط للحملات الترويجية يكون فيها الإعتماد على المعلومات بشكل قليل نوعا ما ويمثل نسبة 21.42% ويرجع ذلك إلى إعتماد المؤسسة على بعض الأساليب التقليدية في الترويج .

- بالنسبة للقرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي المنتج التسعير ، الترويج ، التوزيع أكدت لنا اللقاءات مع المسؤولين بأنها تكون بقرار من المديرية العامة في الإجمالي سواء ما تعلق منها بإدخال منتج جديد أو تطوير وتحسين منتج محدد في المزيج ، ويتم الاقتراح إن وجد من مدير الفرع ولا يمكن البدء في تنفيذه إلا بإقرار الموافقة من المديرية العامة.

أما فيما يخص القرارات المتعلقة بالتسعير فهي الأخرى محكومة بإرادة الإدارة المركزية للمؤسسة ، ولكن هذه القرارات نوعا ما واضحة حيث أهداف التسعير للمؤسسة تتماشى مع أهدافها الذي يهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن واكتساب حصة سوقية لا بأس بها ، بينما القرارات الخاصة بتحديد السعر فهي واضحة ومعلومة لدى جميع فروع المؤسسة إذ يعتمد في طريقته لتسعير خدماتها على أساس احتساب كل التكاليف مع إضافة هامش الربح ،

بينما القرارات الخاصة بأنواع ونسب الخصم فالمؤسسة لديها نوع من الحرية في منح ذلك. إن قرارات التوزيع في المؤسسة تعتمد هي الأخرى على إقرار الإدارة المركزية للمجمع وهي تتراوح بين اختيار الهيكل العام لمنافذ التوزيع سواء كان مباشر أو غير مباشر ، وقرارات تعديل القناة .. الخ.

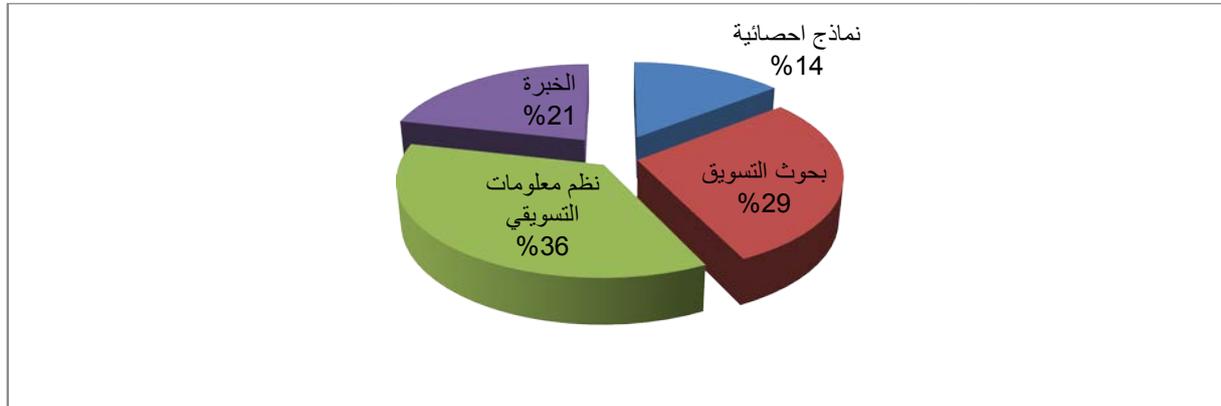
-أما بالنسبة للأداة التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات التسويقية ، فكان ملخص الإجابات حول هذا السؤال كما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم 25: يوضح الأداة التي يستخدمونها في إتخاذ القرارات التسويقية.

البيان	التكرار	النسبة %
نماذج احصائية	2	14.28
بحوث التسويق	4	28.57
نظم معلومات التسويقي	5	35.71
الخبرة	3	21.42

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

الشكل رقم 39: يوضح الأداة التي يستخدمونها في إتخاذ القرارات التسويقية.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن متخذي القرار في المؤسسة يعتمدون بشكل كبير في اتخاذ القرار بناء على نظام المعلومات التسويقية بنسبة 35.71%. ثم تليها بحوث التسويق بنسبة 28.57% وبعدها الخبرة بنسبة 21.42% وتأتي في الأخير النماذج الإحصائية بنسبة 14.28%،

بناء على النتائج المحصل عليها و المتقاربة إلى حد كبير نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كل تلك الأدوات السابقة الذكر بشكل متكامل وذلك دون الاستغناء على أي منهم.

-أما بالنسبة لأنواع القرارات التي تؤخذ عن طريق استخدام نظام المعلومات التسويقي ، فكان ملخص الإجابات حول هذا السؤال كما هو موضح بالجدول.

الجدول رقم 26: أنواع القرارات المتخذة عن طريق استخدام نظام المعلومات التسويقي.

النسبة %	التكرار	
50	07	قرارات استراتيجية
28.57	04	قرارات تكتيكية.
21.42	03	قرارات تنفيذية.

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

الشكل رقم 40: أنواع القرارات المتخذة عن طريق استخدام نظام المعلومات التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلبية القرارات المتخذة عن طريق نظام المعلومات التسويقية هي قرارات إستراتيجية بنسبة 50.00%. ثم تليها قرارات تكتيكية بنسبة 28.57% وبعدها قرارات تنفيذية بنسبة 21.42%.

ومنه نستنتج إن متخذي القرارات في المؤسسة يعتمدون على نظام المعلومات التسويقي في اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية أكثر منه مقارنة مع النوعين الآخرين من أنواع القرارات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية هذه حاولنا التعرف على واقع نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة موبيليس ومدى فعاليته في ترشيد القرارات التسويقية المتخذة في المؤسسة ، فبعد أن تعرضنا في البداية إلى منهجية الدراسة عبر التطرق إلى المجال الزمني والمكاني والبشري الذي شملته دراستنا وكذا مختلف الأدوات المستعملة لجمع المعلومات والمتمثلة في المقابلات الشخصية والانترنيت والإستبيان لجأنا إلى إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة الأم للمؤسسة محل دراستنا ثم قمنا بعد ذلك بالتعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من تعريفها وتقديم أهدافها.

بعد ذلك قمنا بتشخيص لمختلف مفردات نظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة واكتشاف أوجه القصور والنقائص الذي تتاب هذا النظام وهذا كمحاولة منا لتقييم النظام المتواجد داخل المؤسسة.

وقصد المزاوجة في الأخذ والعطاء للمعلومات ولكي لا نستبد بأرائنا في فرض وتسويق أحكام على مؤسسات ربما لا ندرك خباياها وكمحاولة منا للتعرف على الواقع الفعلي من وجهة نظر المسيرين داخل المؤسسة لنظام المعلومات التسويقية وعلاقته بالقرارات قمنا بصياغة استبيان ووجهناه إلى المسؤولين في المؤسسة.

حيث هذه الاستبيان جاء حاملا لمحورين أساسيين يتمثل الأول منها في نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة أما المحور الثاني فكان متعلقا بدور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار حيث لوحظ بأن الأفراد المستجوبين يقرون بأن نظام المعلومات التسويقية له من الأهمية بمكان في تحسين أداء المؤسسة كما أنه يمكن أن يعتبر كنظام استشعار من خلال ما يوفره من معلومات عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة، أما الأداة التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات التسويقية فكانت نظام المعلومات التسويقية.

أما بالنسبة لأنواع القرارات التي تؤخذ عن طريق استخدام نظام المعلومات التسويقية فقد كانت القرارات الإستراتيجية بالدرجة الأولى لتليها مختلف القرارات الأخرى بنسب متفاوتة.

في خاتمة هذه الدراسة نتطرق إلى الدور الذي تساهم به نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية و بما توفره من معلومات عن المحيط.

ونقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها, بهدف تأكيد أو نفيها بعد ذلك نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها هامة في تغيير واقع المؤسسة الجزائرية ثم أفاق الدراسة باقتراح مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية

نتائج الدراسة النظرية:

أهم النتائج التي خلصنا إليها في الفصول الثلاثة الأولى، والتي تعتبر دراسة نظرية لدور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية:

- ① - أن عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في إطار نشاط المؤسسة.
- ② - عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة بين بديلين أو أكثر، فالقرار لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية إنما هناك مجموعة من خطوات التي يقوم بها متخذ القرار حتى يصل إلى القرار الفعال والأفضل.
- ③ - تعتبر القرارات التسويقية أكثر القرارات الإدارية تعقيدا نظرا لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة فيها وتشابك العلاقات في البيئة التسويقية.
- ④ - إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على حصوله واستخدامه بشكل جيد للمعلومات.
- ⑤ - تتطلب عملية اتخاذ القرارات التسويقية لنظام معلومات يمدّها بالمعلومات بصورة مستمرة.
- ⑥ - أن المعلومات التسويقية ضرورية لتقليل المخاطرة في اتخاذ القرار.
- ⑦ - نظام المعلومات التسويقي هو العمود الفقري في توفير التدفق المستمر للمعلومات عبر عدة نظم، لذلك فنظام بحوث التسويق يوفر المعلومات الحالية عن المشكلة قيد البحث.

نتائج الدراسة الميدانية:

- أهم النتائج المتوصل إليها في الفصل الأخير والمتعلق بالجانب التطبيقي من هذا البحث
- 1- عدم وجود قسم أو مديرية خاصة بالتسويق في اغلب المؤسسات رغم اقتناع معظم إدارات هذه المؤسسات بأهمية دور التسويق في إدارة نشاط المؤسسة سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة.
 - 2 - ضعف الكفاءات المختصة في التسويق حيث أنهم يعتبرون التسويق عبارة عن إعلان و إشهار فقط ولا يفرقوا بين بحوث التسويق ونظام معلومات التسويق.
 - 3- معظم المؤسسات لا تملك نظام معلومات تسويقي ولا تدرك أهميته في اتخاذ القرارات التسويقية.
 - 4 - اغلب قرارات التسويقية تتركز على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون إعطاء أهمية للمعلومات والبيانات الواجب توفرها لاتخاذ القرار الصائب والفعال.

اقتراحات وتوصيات:

- 1- تفعيل دور وظيفة التسويق في المؤسسات وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإنشاء مديرية خاصة بهذه الوظيفة.
- 2- اهتمام أكثر بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.
- 3- تحفيز العمال على تجميع المعلومات عن المحيط.
- 4- العمل على إنشاء نظام معلومات تسويقي في مؤسستنا.
- 5- تجديد ثقافة العمال التسويقية لمواكبة العصر.
- 6 تسخير موارد المؤسسة لتكوين إطاراتها وعماها لأدراك أهمية وظيفة التسويق.

آفاق الدراسة:

إن عملنا محدود تناول بعض الجوانب وأغفل بعضها ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح المواضيع التالية:

- 1- أهمية وجود نظام معلومات تسويقي بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية.

✎ - المعلومة التسويقية كمادة أولية في اتخاذ القرارات التسويقية.

✎ - تأثير تغيرات المحيط في تحديد الإستراتيجية التسويقية.

- دور التسويق في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وأخيرا , ونحن نرفع قلمنا , نرجو من الله العلي القدير , أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وجمع مادته العلمية ومعالجته , فان كان كذلك فله الحمد . وان كان غير ذلك فحسبنا أننا حاولنا والله الموفق.

تمت بحمد الله

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد حسين علي، نظام المعلومات المحاسبية، الإطار الفكري و النظم التطبيقي مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- كامل سيد غراب، د-فادية حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي) النشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود، الرياض 1996م، 1418 هـ.
- علي السلمي إدارة الموارد البشرية دار الغرب للطباعة والنشر مصر 1996.
- عقون رضا، عرض نظام معلومات المحاسبية الوطنية الوطنية، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2003.
- نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3 منشورات جامعية، دمشق ، سوريا، 1997.
- محمد فريد الصحن، د-مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر 1998.
- سونيا محمد بكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث لنشر و التوزيع، مصر 1989.
- حسن علي مشرف، نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، 1997.
- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار البارودي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1998.
- اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- كمال مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمد نور برهان، غاري إبراهيم و حو، نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1998.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- أوكيل سعيد و آخرون، استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، منشورات الجامعية، الجزائر، 1994.
- حديد نوفل، أهمية نظام المعلومات في إنجاز كاتخاذ القرارات "رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1996.
- محمد الفيومي و أحمد حسين، تصميم و تشغيل نظم المعلومات الإدارية دار المعارف، مصر، 2000.
- عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبية دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر 1998.
- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1995، الطبعة الاولى.

- محمود صادق بازعة، بحوث التسويق، التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات التسويقية، الرياض، 1996.
- تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الحامد للنشر و التوزيع، 2002، الطبعة الأولى.
- أمين عبد العزيز حسن، نظام المعلومات التسويقي، عمان، 1999، الطبعة الأولى.
- عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت، 1984، الطبعة الأولى.
- د.حسن حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد عمان الأردن، 1998.
- إبراهيم عبد العزيز شيحنا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1993.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، الطبعة الأولى.
- محمد بوتين و الآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر مارس، 1994.
- سيد الهواري، اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الإبتكاري، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- سرور عبد العالي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار مريخ للنشر، رياض، 1990.
- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
- عثمان الكيلاني، أ. د هلال البياتي، أ. د علاء السالبي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- فؤاد الشيخ سالم، صالح محمد حسن، نظرية اتخاذ القرار، عمان، 2001، الطبعة الأولى.
- كاسر نصر المنصور، نظام المعلومات التسويقية، الدار الجامعية، الأردن، 2005، الطبعة الثانية.
- محمد السعيد حشبة، موسوعة المعلومات و التكنولوجيا، نظم المعلومات، المفاهيم و التحليل و التصميم، مطابع الوليد، 1996.
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- حسين علي مشرقي، القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر و الطباعة، عمان، 1997.
- محمد القيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المشاءات المالية والبنوك التجارية وشركات التأمين، دار الجامعة، بيروت، 1990.
- ¹- احمد حسين علي حسين، نظم المعلومات التسويقية المحاسبية، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1997.

المراجع بالفرنسية:

- JEAN FRANCOIS dhnin, BRIHE fournie 50 themes d'initiation a l'conomie d'entreprise ed bral, paris 1998.

Système de gestion de bases de données.

Robert Reix, systemes d'information et management des organisations, edition vuibert, edition II., 2002.

- Ansoff. H. I. Stratégie du Développement de L'Entreprise, Edition. Homme et Techniques. Paris. 1986.

- Darbelet. Economie D'Entreprise. Ed: Foucher. Paris 1992.

- Patrice Vizzavona. Gestion Financière. Ed: Berti. 1998.

مذكرات:

- على عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994.
- حديد نوفل، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 95/94.

المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني للشركة Dz . mobilis . www .
- الموقع الإلكتروني، سلطة الضبط والمواصلات .www. Arpt .dz .
- الموقع الإلكتروني للشركة www.Algèrietéle.com .

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص تسويق.

بسم الله الرحمن الرحيم:

سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين أن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة والموضوعية التي تعرفون بها، علماً أن هدف هذه الاستبانة هي دراسة تبيين دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار الذي تتخذه المؤسسة وذلك بإعتمادها على نظام المعلومات في إتخاذ قراراتها، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة، وأود أن أؤكد أن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتحاط بالسرية التامة.

واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستمارة:

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

- من 20 - 30 سنة

- من 31 - 40 سنة

- أكثر من 41 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا مستوى آخر

4. الأقدمية: أقل من خمس سنوات من 6 - 10 سنوات

من 11 - 20 سنة أكثر من 21 سنة

5. الوظيفة التي تشغلها حالياً:

المحور الأول: نظام المعلومات في المؤسسة.

01- ماهي مصادر البيانات المجمعة التي تحتاجها المؤسسة؟.

التقارير الداخلية للمؤسسة. الجرائد و المجلات.

التجسس الصناعي. الدراسات الجامعية.

البحوث والدراسات التسويقية. مصادر اخرى.

02- المعلومات بالنسبة لك هي؟.

حدث. مصدر البيانات مترابط.

مجموعة البيانات. مصدر استراتيجي.

كل ما سبق ذكره.

03- ما حاجة المؤسسة للمعلومة؟:

ترشيد القرار المتخذ . التقليل من عدم التأكد.

04- هل تقوم المؤسسة باجراء بحوث تسويقية؟.

نعم. لا.

04-1- اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي انواع البحوث التسويقية التي تقوم بها المؤسسة؟ .

بحوث تتعلق بالمنتج. بحوث تتعلق بالتوزيع.
 بحوث تتعلق بالترويج. بحوث تتعلق بالمستهلكين.
 بحوث تتعلق بالسوق.

05- ماهو مفهوم نظام المعلومات؟.

المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 مجموعة حواسيب وشبكات وبرمجيات.
 الأفراد المستعملين للمعلومات.
 وسائل مصممة لتوليد المعلومات.
 كل ماسبق.

06- ماهو مفهوم نظام المعلومات التسويقي؟.

نظام لجمع البيانات عن المنافسين. مجموعة وسائل لتوليد المعلومات التسويقية.
 نظام لجمع البيانات عن المستهلكين. كل ماسبق.

07- هل من الضروري وجود نظام معلومات تسويقي في المؤسسة؟.

نعم. لا.

08- ماهي مزايا نظام المعلومات التسويقي؟.

يسمح بالتاقلم والتكيف مع البيئة. سلاح لمواجهة المنافسة.
 يرفع من درجة تاكد القرارات التسويقية.

المحور الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار.

01- هل تقوم المؤسسة بالتخطيط للأنشطة التسويقية؟.

نعم. لا.

01-02- اذا كانت الاجابة بنعم، ماهي طبيعة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة للتخطيط للأنشطة

التسويقية؟.

معلومات للاستمرار في السوق الحالية. معلومات لدخول لسوق جديدة.

معلومات متنوعة حسب مدة الخطة.

02- مانوع الأنشطة المعتمدة علي المعلومات؟.

التخطيط لتطوير المنتج. التخطيط للمبيعات.

التخطيط للحملات الترويجية.

03- من المسؤول عن عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي في المؤسسة؟

.....
.....

03- ماهي الاداة التي تستخدمونها في اتخاذ القرارات التسويقية؟.

نماذج احصائية. بحوث التسويق.

نظم معلومات التسويق. الخبرة.

04- ماهي انواع القرارات التي تؤخذ عن طريق استخدام نظام المعلومات التسويقي؟.

قرارات استراتيجية. قرارات تكتيكية.

قرارات تنفيذية.

وشكرا.