

جامعة البليدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

نظام المعلومات التسويقية و دوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن تيارت

من طرف

إعداد الطالب: سعيداني سعيد

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	كشاد رابح
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	طواهر محمد توهامي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	سعدون بوكبوس
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	برصالي محمد نبيل

البليدة، جوان 2005

## ملخص

من خلال التطور التاريخي لمنظمات الأعمال يمكن القول أن معظم الإدارات كرست إهتماماتها بالموارد المالية و البشرية و قد أبدت إهتماماً أقل بمورد هام جداً ألا وهو المعلومات، ومن الصعب جداً أن نجد رجال التسويق راضين تماماً عن المعلومات التسويقية التي يمتلكونها فمعظم شكواهم تتضمن عدم معرفة أين تتوفر المعلومات، وطرق الحصول عليها وكذا زمن توفرها ومدى صحتها.

على هذا الأساس يظهر الدور الحيوي والفعال الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط وتطبيق ومتابعة الإستراتيجيات التسويقية المختلفة وترشيد القرارات الإدارية عامة وتلك المتعلقة بالمزيج التسويقي على وجه الخصوص. كما يتضمن نظام المعلومات التسويقية التفاعل المركب بين الموارد المادية والبشرية في المنظمة والمستخدم لضمن جمع وتحليل وتدقيق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة لإتخاذ مختلف القرارات التسويقية في ظل مختلف الظروف البيئية.

ولاشك أن القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي هي عبارة عن إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثر ذلك على الأهداف العامة للمنظمة كما لا يمكن أن يتم هذا الإختيار إلا إذا توفرت معلومات محددة يجب أن يحصل عليها صاحب القرار في الزمن وبالذقة المناسبين وكذا بالكمية المناسبة وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا مكن خلال توفر المنظمة على نظام معلومات تسويقية فعال وجدير بتنفيذ المهام المنوطة به.

## شكر

أقدم بالشكر الجزيل و الإمتنان العظيم إلى المشرف: الأستاذ الدكتور طواهر محمد توهامي لما قدمه لي من وقت و جهد و توجيه حتى يرى هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة التعليم العالي بمعهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة و كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة الجزائر.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة تيارت الأستاذ مدني بن شهرة دون أن أنسى كافة أساتذة قسم العلوم التجارية و الإعلام الآلي للتسيير.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
49	الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار وحالات اتخاذها	01
67	المقارنة بين خصائص مختلف نظم المعلومات	02
112	خصم الكمية غير التراكمي	03
123	أنواع الإعلان	04
148	المقارنة بين استراتيجيات التوزيع	05
158	توزيع الموظفين في مؤسسة مطاحن تيارت	06
159	مساحات وحدات مطاحن تيارت	07
159	إمكانيات التخزين لمؤسسة مطاحن تيارت	08
160	الطاقة الانتاجية لكل وحدة	09
161	حالة آلات الطحن في مختلف الوحدات	10
168	منتجات القمح الصلب	11
169	منتجات القمح اللين	12
172	أسعار الدقيق	13
172	أسعار السميد	14
182	توزيع عدد الإطارات حسب السن	15
183	توزيع عدد الإطارات حسب الجنس	16
184	توزيع الإطارات حسب الأقدمية	17
185	مصادر البيانات	18
186	صعوبة الحصول على البيانات	19
186	صعوبة تمويل البيانات	20
187	صعوبة معالجة البيانات	21
187	أهمية دقة المعلومات	22
188	أهمية موضوعية المعلومات	23
188	أهمية سرعة المعلومات	24
189	تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة	25
189	طرق معالجة البيانات	26
190	وجود نظام معلومات تسويقية في المؤسسة	27
190	مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات	28
191	مساهمة نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي	29
191	حالات اتخاذ القرارات في المؤسسة	30
192	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات	31
193	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي	32
193	أهمية تبليغ القرارات في وقتها	33
194	الأدوات الرياضية المساعدة على اتخاذ القرارات	34

194	وجود نظام الاستخبارات التسويقية	35
195	نظم المعلومات في المؤسسة	36
196	طبيعة المشاكل التسويقية التي تواجهها المؤسسة	37
196	وجود البحوث التسويقية في المؤسسة	38

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
24	الوظيفة الإدارية وعملية اتخاذ القرار	01
34	أنواع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة	02
40	خطوات عملية اتخاذ القرار	03
56	نظام معالجة البيانات	04
61	النظام المغلق	05
62	النظام المفتوح	06
77	نظام المعلومات التسويقية	07
82	مكونات البيئة التسويقية	08
85	نظام المعلومات التسويقية يتبع مجلس الإدارة- سلطة استشارية	09
86	نظام المعلومات التسويقية يتبع مجلس الإدارة- سلطة تنفيذية	10
88	الهيكل التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية	11
93	المكونات الأساسية للمنتج	12
95	دورة حياة السلعة	13
121	مكونات العملية الاتصالية	14
132	إستراتيجية الدفع	15
133	إستراتيجية الجذب	16
142	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	17
143	قنوات توزيع السلع الصناعية	18
144	مستويات الاتصال بين المنتج والمستهلك	19
162	الهيكل التنظيمي لمنظمة مطاحن تيارت	20
182	توزيع عدد الإطارات حسب السن	21
183	توزيع عدد الإطارات حسب الجنس	22
184	توزيع الإطارات حسب الأقدمية	23
185	مصادر البيانات	24
186	صعوبة الحصول على البيانات	25
186	صعوبة تخزين البيانات	26
187	صعوبة معالجة البيانات	27
187	أهمية دقة المعلومات	28
188	أهمية موضوعية المعلومات	29
188	أهمية سرعة المعلومات	30
189	تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة	31
189	طرق معالجة البيانات	32
190	وجود نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة	33
190	مساهمة نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات	34

191	مساهمة نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي	35
191	مجالات اتخاذ القرارات	36
192	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات	37
193	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي	38
193	أهمية تبليغ القرارات في وقتها	39
194	الأدوات الرياضية المساعدة على اتخاذ القرارات	40
194	وجود الإستخبارات التسويقية في المؤسسة	41
195	نظم المعلومات في المؤسسة	42
196	طبيعة المشاكل التسويقية التي تواجهها المؤسسة	43
196	وجود البحوث التسويقية بالمؤسسة	44

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

11.....	مقدمة
16.....	1. إتخاذ القرارات
17.....	1.1. الإدارة وعملية إتخاذ القرارات
17.....	1.1.1. ماهية القرارات
27.....	2.1.1. أهمية القرارات في الإدارة
إتخاذ	3.1.1. العوامل المؤثرة في إتخاذ
30.....	القرار
ومراحل	2.1. أنواع القرارات
31.....	اتخاذها
القرارات	1.2.1. أنواع القرارات
31.....	مراحل إتخاذ القرار
.....	34
إتخاذ	3.2.1. بدائل السياسات والممارسات في إتخاذ
40.....	القرارات
3.1.	حالات إتخاذ القرارات والأدوات الرياضية
42.....	لإتخاذها
إتخاذ	1.3.1. حالات
43.....	القرار



للإتخاذ	الرياضية	الأدوات	2.3.1
			القرارات.....45
القرارات	إتخاذ		3.3.1. معايير
			التسويقية.....49
التسويقية	المعلومات		2. نظام
			51.....
			1.2. أساسيات عن نظم المعلومات.....52
			1.1.2. عموميات حول البيانات و المعلومات .....52
			2.1.2. أساسيات حول النظام.....58
			3.1.2. نظام المعلومات.....62
			2.2. وظائف و مكونات نظام المعلومات التسويقية.....68
			1.2.2. ماهية نظام المعلومات التسويقية.....68
			2.2.2. وظائف نظام المعلومات التسويقية.....70
			3.2.2. مكونات نظام المعلومات التسويقية.....71
			3.2. الإطار التنظيمي الحاكم لنظام المعلومات التسويقية.....77
			1.3.2. البيئة المحيطة بنظام المعلومات التسويقية.....77
			2.3.2. مكانة نظام المعلومات التسويقية في المنظمة.....84
			3.3.2. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية.....88
			3. متطلبات المعلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.....91
			1.3. ترشيد قرارات مزيج منتجات المنظمة.....91
			1.1.3. مزيج منتجات المنظمة.....92
			2.1.3. القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة.....98
			3.1.3. مدخلات و مخرجات نظم المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج.....101
			2.3. ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة.....
			103
منتجات			1.2.3. تسعير
			المنظمة.....104
منتجات	بتسعير	المتعلقة	2.2.3. القرارات
			المنظمة.....110
			3.2.3. مدخلات ومخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بتسعير المنتجات.....115

الترويجي	المزيج	قرارات	3.3. ترشيد
			117.....
			1.3.3. المزيج
			117.....
بالمزيج	المتعلقة	قرارات	2.3.3.
			129.....
الخاصة	التسويقية	معلومات	نظام
			مخرجات
			و
			مدخلات
			3.3.3.
			بالترويج
			135.....
المنظمة	منتجات	توزيع	قرارات
			4.3. ترشيد
			137.....
			1.4.3. المزيج التوزيعي
			137.....
			2.4.3. قرارات التوزيع و العوامل المؤثرة فيها
			146.....
			3.4.3. مدخلات ومخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع
			149.....
			4. دراسة حالة مؤسسة مطاحن تيارت
			153.....
			1.4. مدخل للدراسة التطبيقية
			153.....
			1.1.4. منهجية الدراسة الميدانية
			154.....
			2.1.4. التعريف بالمنظمة
			156.....
			3.1.4. الهيكل التنظيمي لمنظمة مطاحن تيارت
			161.....
			2.4. واقع عناصر المزيج التسويقي في منظمة مطاحن تيارت
			165.....
			1.2.4. سياسة المنتج
			165.....
			2.2.4. سياسة التسعير
			170.....
			3.2.4. سياسة الترويج
			173.....
			4.2.4. سياسة التوزيع
			175.....
			3.4. محاولة تقييم نظام المعلومات التسويقية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمة
			178.....
			1.3.4. الإستثمار
			178.....
			2.3.4. فرز وتوزيع الأجوبة حسب النسب
			184.....
			3.3.4. تحليل إجابات الإستبيان
			197.....
			الخاتمة
			206.....

211.....	الملاحق
216.....	قائمة المراجع

## المقدمة

مما لاشك فيه أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر يتميز بالسرعة الفائقة، والكم الهائل من المعلومات، فما عاشته الإنسانية من تطور وبحوث وما توصلت إليه يمكن إختزاله في بضع ثواني من العصر الحالي، وذلك لكون المعلومات أصبحت تتزايد وتتطور في لمح البصر مفسحة المجال للأفراد والمنظمات لإستغلالها ومرغمة إياهم على مسايرتها وإلا فإن الركب المتسارع لن ينتظرها حتى تلحق به، ومن المسلم به أن المعلومات سواء كانت في شكلها الخام أو في شكلها المعالج في الوقت الحالي أصبحت مورداً أساسياً لتقدم و أمن الدول.

ومع تطور الفكر الإداري الذي أحدث تغيرات في الحياة الاقتصادية جعل العمل الإداري الحديث يتميز بضرورة البحث عن الحلول لكثير من المشكلات الإدارية عامة والتسويقية بصورة خاصة ومن ثم فإن ضرورة حل هذه المشكلات أدى إلى الأخذ بعين الإعتبار طبيعتها المتغيرة ومراعاة أهدافها التي تتلخص أساساً في العمل على تحقيق مكانة متعالية، إستجابة لمتطلبات التنمية وملاحقة الركب الإقتصادي، لكن ما يحول دون تحقيق هذه الأهداف هو محدودية أو قلة الموارد والإمكانات المتوفرة لدى المنظمات، ولعل أهم الموارد التي تعاني المنظمات من نقصها هي المعلومات والتي تعتبر العمود الفقري لعملية حل المشكلات وإتخاذ القرارات بشأنها.

غير أن الوصول إلى هذه الأهداف ليس بالأمر الهين في ظل الظروف الداخلية للمنظمة وتفاعلها مع محيط لا يمكن إدراك تغيراته، كما أن إدارة التسويق في المنظمة لا تعمل في فراغ، فالواقع التطبيقي يبين أن هناك العديد من العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في قرارات المنظمة الخاصة بوضع السياسات والخطط والبرامج التسويقية وتنفيذها، والتي يمكن أن تساعد في إنجاح ذلك إذا تم أخذها بالحسبان والتي يمكن أن تكون سبباً في فشلها إذا ما تم تجاهلها أو سوء تقدير أثرها. بعض هذه العوامل داخلية نابعة من المنظمة نفسها والبعض الآخر منها خارجية تعود إلى البيئة المحيطة بها، وبغية التسيير الحسن لمختلف قطاعات المنظمة فهي تحتاج إلى إتخاذ القرارات المناسبة بشأن هذه المتغيرات ومما لاشك فيه أن المعلومات تعتبر وسيلة مهمة في هذا المجال فالحاجة إليها ملحة وضرورية خاصة في ظل ما يعرف بالثورة

المعلوماتية كما أن كبر و نمو المنظمات دفع إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات لمتخذي القرارات الإدارية عامة والمتعلقة بالمزيج التسويقي خاصة وضرورة فرزها بشكل أكثر تنظيماً، كل ذلك أدى إلى ضرورة وجود أنظمة معلومات فعالة داخل المنظمة.

يتضمن نظام المعلومات التسويقية كنظام متكامل القيام بدور هام في إدارة التسويق من خلال مشاركة فعالة في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي وذلك بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة والمفيدة لعملية الإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع من ثم تقليل احتمال الخطأ في إتخاذ مثل هذه القرارات. كما يهتم نظام المعلومات التسويقية بتوجيه كافة الموارد والأنشطة نحو حاجات ورغبات العملاء مما يستلزم ضرورة التعرف عن قرب على احتياجات السوق من خلال جمع المعلومات التي تساعد على فهم تغيراتها و إتخاذ القرارات الملائمة ومع اتجاه المنظمات الرائدة التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق والذي يركز على التوجه بالعمل فإن المنظمات تنظر إلى نظام المعلومات التسويقية على أنه حجر الأساس لإحداث التوجه و التكامل الصحيح لكافة الأنشطة التسويقية بما في ذلك من إنتاج وتسعير وترويج وتوزيع نحو الإستجابة الصادقة لرغبات وحاجيات العميل و إحتياجات السوق.

ويعتمد مدى نجاح المنظمات في خدمة أسواقها على قدرة الإدارة العليا على إشباع حاجيات ورغبات مستهلكيها و عملائها من خلال تقديم منتجاتها التي تقابلها إشباعات عند مستوى مرض من الأرباح وفي هذا الخصوص يواجه رجال التسويق العديد من القرارات التسويقية والمرتبطة خصوصاً بالمزيج التسويقي لمنتجات المنظمة والتي تدور حول العلاقة بين المنظمة وأسواقها من خلال المنتجات التي تقوم بتقديمها.

### أولاً : طرح الإشكالية.

يعتبر نظام المعلومات التسويقي أداة أساسية في توفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها والمستهلكين ودوافعهم الشرائية والموزعين وكيفية تحفيزهم لتصريف منتجات المنظمة وما إلى ذلك من المعلومات التي تساعد في ترشيد القرارات التسويقية وعلى هذا الأساس يمكن طرح إشكالية بحثنا في سؤال رئيسي على النحو التالي:

ما مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تزويد رجال التسويق بالمعلومات الدقيقة و الكافية لترشيد القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي ؟

هذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح بعض التساؤلات الثانوية الآتية:

1- ما المقصود بالمعلومات؟ ما مدى مساهمتها في إتخاذ القرارات؟

2- ما هي الأهمية التي تكتسبها عملية إتخاذ القرار في الإدارة ؟ وما هي العوامل والظروف التي تتخذ فيها؟

3- ما هي الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات حتى تمكننا من إتخاذ قرارات سليمة؟

4- هل عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي بحاجة إلى البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة التسويقية؟ وإلى أي مدى يمكن الإستفادة منها؟

5- كيف يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يكون أداة فعالة في إتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة.

بعد هذا الطرح يمكن صياغة وبلورة فرضية الأساس على الشكل التالي:

إن نظام المعلومات التسويقي يعد الدعامة الأساسية في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

ومن خلال هذا يمكن الإعتماد على الفرضيات الجزئية التالية:

1- المعلومات عبارة عن مخرجات نظام المعلومات جراء عملية التشغيل على البيانات.

2- القرارات الرشيدة تركز بصورة أساسية على نوع المعلومات المعتمد عليها.

3- الحصول على المعلومات ليس هدفا وإنما قاعدة لإتخاذ القرارات التسويقية.

4- إن ظروف الاقتصاد الحالي تتطلب وجود نظام معلومات تسويقي على مستوى كل منظمة ترغب في إستمراريتها وبقائها.

### ثالثا : أهمية الدراسة.

نظرا للإهتمام المتزايد من قبل المنظمات وخاصة في الآونة الأخيرة لأهمية المعلومات والدور الذي تلعبه في تطوير نشاطاتها التسويقية، يبين الموضوع محل الدراسة العديد من المفاهيم كالبيانات والمعلومات، ونظام المعلومات بالإضافة إلى توضيح عملية إتخاذ القرارات كما تكمن أهمية البحث في توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في إتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي وكذا الدور الفعال لنظام المعلومات التسويقية الذي يمد رجال التسويق ومتخذي القرارات بالمعلومات الملائمة واللازمة لمثل هذه القرارات.

### رابعا : أهداف الدراسة.

يمكن تلخيص الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال بحثنا هذا في النقاط التالية:

- 1- توضيح معالم ومتطلبات المعلومات لعملية إتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي.
- 2- التأكيد على أن التوجه بالمستهلك هو الحل الوحيد لمواجهة المنافسة وذلك من خلال إتخاذ القرارات الرشيدة والمبنية على معلومات صحيحة بغية تلبية حاجاته بشكل أفضل.
- 3- تنمية وتطوير عناصر المزيج التسويقي بالإعتماد على نظام معلومات تسويقي فعال يزود المنظمة بكافة المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية لها.
- 4- معرفة مدى نجاعة ومساهمة نظام المعلومات التسويقية في عملية إتخاذ القرارات.
- 5- تبيان واقع المؤسسة الجزائرية من نظام المعلومات التسويقي متخذين مؤسسة مطاحن تيارت نموذجا وذلك باعتبارها تنتج وتسوق أهم المنتجات الإستهلاكية في البلاد والمتمثلة في السميد والدقيق.

#### خامسا : دوافع و مبررات اختيار الموضوع.

إن الدوافع التي كانت وراء إختيارنا لهذا الموضوع تتمثل في النقاط التالية:

- 1- محاولة الإستفادة من هذا الجانب الحيوي خصوصا مع التحول الذي تعرفه بلادنا في الإنتقال إلى الإقتصاد الحر والدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة التسويق بالمنظمة في هذا المجال.
- 2- المساهمة ولو بالقليل في البحث العلمي في مجال التسويق بصفة عامة و نظم المعلومات التسويقية على وجه الخصوص.
- 3- ظهور الحاجة الماسة لنظم المعلومات التسويقية حيث أصبحت من أهم مواضيع الساعة في حياتنا اليومية و أحد السمات و المميزات الأساسية في المنظمات المعاصرة.
- 4- ميولي الشخصي لإختيار هذا الموضوع بما يتوافق والأوضاع الراهنة خاصة ونحن نعيش في عصر المعلومات.

#### سادسا : محددات الدراسة.

يعتبر ميدان دراستنا هذه واسعا و شاسعا و لم يكن بمقدورنا التطرق من الناحية النظرية إلى مختلف الجوانب و خاصة تلك المتعلقة بأنظمة المعلومات لذلك إرتأينا تسليط الضوء على نظام المعلومات التسويقية، فالدراسة التي نحن بصدد القيام بها تنحصر ضمن إطار خاص بوظائف الإدارة التسويقية يتمثل في كيفية تأثير نظام المعلومات التسويقية على ترشيد قرارات المزيج التسويقي بالإعتماد على تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المنظمة كما يقتصر بحثنا هذا على منظمة إنتاجية تتمثل في مؤسسة مطاحن تيارت لإجراء المطابقة بين ما جاء في الجانب

النظري من هذا البحث و واقعه في المؤسسة الجزائرية إذ إنحصرت دراستنا حول القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لمنتجات مطاحن تيارت و المتمثلة أساسا في الدقيق و السميد ومشتقاتهما.

#### سابعا : المنهج المتبع في الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات من عددها إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التطرق إلى عملية إتخاذ القرارات و مختلف التطورات الحديثة في هذا المجال و يبرز كذلك من خلال التطرق للمفاهيم الخاصة بالبيانات و كذا نظام المعلومات التسويقية ومدى تأثير هذا الأخير على عملية إتخاذ القرارات التسويقية وإعتمدنا منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة على أرض الواقع.

#### ثامنا : الدراسات السابقة.

لقد سبق وأن نوقشت بعض المواضيع على مستوى الماجستير بمعهد العلوم الإقتصادية بجامعة الجزائر تخص نظم المعلومات التسويقية هذه المواضيع تشمل جوانب مختلفة منها أهمية النظام الآلي للمعلومات و دوره في عملية إتخاذ القرارات لنوفيل حديد، مبررات و شروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية لشافية جاب الله. و متطلبات المعلومات لعملية إتخاذ القرارات لدحموني خديجة. غير أن هذه المواضيع لم ترد أهمية لنظام المعلومات التسويقية أما بالنسبة لنظام المعلومات التسويقية فوجدنا رسالة لأيت مجبر توفيق تتناول دور نظام المعلومات التسويقية في التسويق الإستراتيجي و أخرى بعنوان دور ومكانة نظام المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة لمحمد بن جاب الله، غير أن هذه المواضيع لم تتطرق لمدى إسهام نظام المعلومات التسويقية بشكل فعال في ترشيد القرارات التسويقية خاصة تلك المتعلقة بالمزيج التسويقي.

#### تاسعا : تقسيم البحث.

من أجل تغطية موضوعنا محل الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى قسم نظري وآخر تطبيقي، الجزء النظري يتكون من ثلاثة فصول هي على النحو التالي:



الفصل الأول: تناولنا فيه إتخاذ القرارات ويحتوي على ثلاثة مباحث كان أولها الإدارة وعملية إتخاذ القرار ثم أنواع القرارات ومراحل إتخاذها و المبحث الأخير حالات إتخاذ القرار والأدوات الكمية لإتخاذها.

الفصل الثاني: نظام المعلومات التسويقية وهو بدوره متكون من ثلاثة مباحث أولها يتضمن مفاهيم عن نظم المعلومات والثاني وظائف ومكونات نظام المعلومات التسويقية وأخيرا الإطار التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية.

الفصل الثالث: متطلبات المعلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي وهو يتكون من أربعة مباحث كان أولها ترشيد قرارات مزيج منتجات المنظمة. والمبحث الثاني ترشيد القرارات الخاصة بتسعير منتجات المنظمة ثم يليه المبحث الثالث الذي تناولنا فيه ترشيد القرارات المتعلقة بالترويج وأخيرا المبحث الرابع والذي يخص ترشيد قرارات التوزيع لمنتجات المنظمة.

أما الجزء التطبيقي فيتعلق بدراسة حالة لمؤسسة إقتصادية وطنية وهي مؤسسة مطاحن تيارت ويضم ثلاثة مباحث كان أولها مدخلا للدراسة التطبيقية أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع المزيج التسويقي لمؤسسة مطاحن تيارت وأخيرا محاولة تقييم نظم المعلومات التسويقية وعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.

وفي نهاية البحث حاولنا إدراج خاتمة أردنا من خلالها أن نورد أهم النتائج التي توصلنا إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق البحث.

## الفصل 1

### إتخاذ القرارات

أصبحت العملية الإدارية في الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير في جميع المنظمات وفي كافة النشاطات والمستويات بإعتبار أن الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

ويعد النجاح في الممارسة الصحيحة للعملية الإدارية بما في ذلك إتخاذ القرارات بأساليب رشيدة من الأمور الحيوية والحرجة في أي منظمة سواء كانت تعمل في الإنتاج أو التصنيع بكافة المجالات والخدمات بجميع أنواعها، كما تتحدد فعالية المنظمات بقدرتها على الممارسة الصحيحة لعناصر العملية الإدارية و جميع أنشطتها بما في ذلك إتخاذ القرارات من ناحية ، وعلى قدرتها لتفهم وإستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتعامل الجيد معها من ناحية أخرى.

كما أصبح مصطلح إتخاذ القرارات التسويقية في أحيان كثيرة مرادفا لعمل ونشاط الإدارة باعتبار عملية إتخاذ القرارات عنصرا أساسيا وجوهريا للقيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

ولإلقاء الضوء على عملية إتخاذ القرارات والإلمام بعناصر هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث هي على النحو التالي:

- الإدارة وعملية إتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات ومراحل إتخاذها.
- حالات إتخاذ القرارات والطرق الكمية لإتخاذها.

## 1.1. الإدارة وعملية إتخاذ القرارات

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية فهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع التصرفات والنشاطات إدارية بما في ذلك من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة والتي تتم بالمنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع البيئة التي تحيط بها. فإذا نظرنا إلى أية منظمة من المنظمات، سوف نجد أن لها أهداف تسعى إلى تحقيقها و يتم ذلك من خلال إتخاذ مجموعة من القرارات والتي تعتبر سلسلة مرتبطة ببعضها البعض. كما تزداد أهمية إتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها وذلك نتيجة لإتصال أهدافها بالبيئة التي تعمل في ظلها.

### 1.1.1. ماهية القرارات

تعني الإدارة ما يقوم به الإنسان من نشاط في مجالات حياته بصفة متكاملة، و يلجأ الإنسان بطبيعته إلى الإدارة لما تتطلبه حاجاته من موارد غير كافية، فما يمارسه الإنسان من نشاط يؤدي به إلى حياة معيشية أفضل، يقاس بالدرجة الأولى على مقدار تضمنه للمهارات الإدارية والعمل على تنميتها بشكل ملحوظ.

#### 1.1.1.1. تعريف الإدارة

إن لمصطلح الإدارة إستخدامات شتى تبعاً لتعدد مجالات النشاط الإداري داخل منظمات الأعمال ولم يستقر الباحثون على تعريف موحد للإدارة، كما أن الوصول إلى تعريف واحد وشامل للإدارة لقي الكثير من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى كلمة إدارة باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفها، ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف. و تجدر الإشارة إلى أن الإختلاف موجود حسب الظروف البيئية والإيديولوجيات السائدة في كل مجتمع، كما أن التنظيم الإجتماعي ينعكس على التنظيم الإداري ونستخلص من هذه الحقائق أن نظرة المفكرين إلى علم الإدارة تختلف بإختلاف التصور الذي يحملونه في أذهانهم عن دور الإدارة في المجتمع الذين يعيشون فيه. [1، ص 15]

ف نجد أن **فريدريك تايلور** يرى أن الإدارة هي: " أن يعرف متخذ القرار بالضبط ماذا يريد، ثم يتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة". [2، ص 12]

أما **دروكر** فيعرف الإدارة على أنها " وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المدراء هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تلك الأعمال". [2، ص 22]

نذكر بالإضافة إلى التعاريف السابقة بعض التعاريف الخاصة بالإدارة منها ما يلي :

أ- " الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل". [3، ص12]

ب- " تمثل الإدارة نوعا من أنواع التعاون البشري الذي ينظم جهود الأفراد لتحقيق أهداف مختلفة سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية بإستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة". [4، ص37]

ومن خلال قراءة ما تم ذكره من التعاريف السابقة يمكن القول بأنها تصب في مجرى واحد هو أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال التعاون البشري ، أي تحقيق الأهداف من طرف المدراء مع الآخرين أو بواسطة الأشخاص الآخرين. إلا أن هذه التعاريف تضمنت ما يلي:

- أن من له حق الإدارة تكون له سلطة توجيه الآخرين تجاه تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يُستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي.

- أن الأنشطة الإدارية كلها تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها. كل ذلك جعل من هذه التعاريف تتميز بصفة القصور تجاه تحديد مفهوم الإدارة واعتبارها تعاريف تقليدية خصوصا لعدم إدراج البيئة التي تحيط بالمنظمة.

ومن الإتجاهات الحديثة نسبيا في النظر للإدارة، هي ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الظروف والمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والمؤثرة في نشاط الإدارة، ويعكس التعريف الذي قدمه روبرت هذا الإتجاه عندما أشار إلى أن الإدارة هي " إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية". [5، ص15]

بالنظر إلى هذا التعريف يمكن إستخلاص الخصائص التالية للإدارة:

### أ- الإدارة عمل إجتماعي

فتوجد الإدارة عندما تكون هناك جماعة أو عدد من الأفراد المتفقين على تحقيق هدف ما، فيقع على عاتق هذه الجماعة تحقيق التعاون فيما بينهم للوصول إلى الأغراض المسطرة، و يجب على هؤلاء الأفراد إقامة التنسيق بينهم، و ترتيب رغباتهم وطموحاتهم الشخصية، بما يتوافق و تحقيق الهدف الذي من أجله يتم التعاون بينهم. [6، ص14]

## ب- الإدارة عملية هادفة

إن الإدارة عملية هادفة بإعتبارها توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف و من ثم فهي وسيلة وليست غاية، فهي إذا مجموعة من الترتيبات التي تصمم للوصول إلى هدف معين والذي قامت من أجله المنظمة، وتختلف الأهداف باختلاف المنظمات التي تطمح في الوصول إليها.

## ج- الإستخدام الفعال للموارد المتاحة

إذ أنه من بين المهام الإدارية الأساسية تحقيق التنسيق الفعال والإستخدام الأمثل للموارد الموجودة بحوزة المنظمة وهو ما يميز الإدارة الناجحة ، فيشار إلى ذلك بالفعالية أو الرقي في الأداء. فيتوفر لأي منظمة مزيجا من الموارد المتاحة، وهذه الموارد بطبيعتها ليست متوافرة بشكل مطلق ولكنها محدودة، ومهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم والوصول إلى الإستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. [7، ص40]

## د- عمومية النشاط الإداري

إن تحقيق التنسيق الفعال للموارد المتاحة يتم من خلال القيام بالوظائف الإدارية المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة. وينبغي التنويه إلى أن الوظائف الإدارية التي سنتطرق إليها لاحقا بالتفصيل لها صفة العمومية، أي بمعنى أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع النشاطات الجماعية وبالتالي يمكن القول أن النشاط الإداري يمكن تطبيقه في مجالات مختلفة كصناعة السيارات، الكيمياء، المستشفيات، الجامعات، البنوك... الخ. [8، ص09]

## هـ- الإدارة هي مسؤولية إجتماعية

حيث نرى أنه في الآونة الأخيرة تزايدت الضغوطات على المنظمات باختلاف أنواعها، لتبنى رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، فزيادة وعي الرأي العام و ظهور التنظيمات التي تدافع عن البيئة و قضايا التلوث و ما إلى ذلك دفع الكثير من المنظمات إلى جعل رفاهية المجتمع هدفا من بين أهدافها العامة التي تعمل من أجل تحقيقها. [9، ص27]

## 2.1.1.1. وظائف الإدارة

إن تحقيق أهداف الإدارة يتم من خلال القيام بالتنسيق والإستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتُشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق ما يسمى بالوظائف الإدارية. ومن وجهة

نظر شاملة يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية تُشكّل فيما بينها مزيجاً متكاملًا، يُمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وهي على النحو التالي:

### أ- التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فعن طريق التخطيط تُحدد الأهداف المرغوب

تحقيقها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم فإن الخطط الموضوعة في كل المستويات الإدارية تحقق تحديد الأهداف وتُمدّدًا في نفس الوقت بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأخيرة وتعتبر الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف. [10، ص26]

وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال من خلال وظيفة التخطيط يمكن تحقيق مايلي:

- تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحقيق التوازن بين الأقسام الإدارية داخل المنظمة وفي غياب التخطيط، تعمل كل إدارة أو كل قسم وفق رؤيته وإجتهاده بصورة قد تؤدي إلى العديد من حالات التصادم بين الأقسام الذي يؤدي إلى إهدار الموارد دون تحقيق الأهداف.
- إن التخطيط ضروري من أجل توجيه جهود المنظمة بكاملها نحو تحقيق الأهداف، وبدون عملية التخطيط يمكن أن يعمل كل قسم أو كل فرع أو إدارة داخل المنظمة إلى التركيز على أهدافه الخاصة التي قد تكون في اتجاه معاكس تماما مع أهداف المنظمة ككل.
- في ضوء التخطيط يتم تحديد الأنشطة والمهام اللازمة والنتائج وتحقيق الأهداف التي من أجلها وُجدت المنظمة.
- من خلال وظيفة التخطيط يمكن تحديد وتوظيف الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وبدونه لن يكون بالإمكان معرفة أنواع وكميات ومواصفات الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة للمنظمة بغية تحقيق الأهداف. [8، ص16]
- بناءً على وظيفة التخطيط يتم وضع الأسس والمعايير التي على أساسها تتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات والانحرافات بما يحقق أهداف المنظمة، وبدونه تصعب عملية متابعة الأفراد وتقييم كفاءتهم وإنتاجيتهم، وبالتالي عدم بلوغ الأهداف المسطرة.
- وعلى هذا الأساس يعتبر التخطيط وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية، وتعتمده جميع المنظمات التي تسعى إلى احتلال مركز مهم في السوق من خلال وضع واعتماد خطط إستراتيجية. والوظيفة

التسويقية داخل منظمة الأعمال، معنية بهذه الوظيفة بحكم ارتباطها بالسوق والتعامل معه، ذلك كله يدفعها إلى تسطير الأهداف ورسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق أهدافها، كما تساعد الخطط التسويقية في تنسيق الأنشطة التسويقية داخل المنظمة، وتحدد المسؤوليات، وتوجيه وترشيد المدراء إلى ما يجب عمله ومتى يجب القيام به وبحكم تعدد الأنشطة الإدارية التسويقية اضطرت المنظمات إلى وضع خطط لكل نشاطاتها، كوضع خطط لتصميم المنتجات وكذا التخطيط لكيفية تصريف المنتجات، وسبل توزيعها والتخطيط لأساليب الترويج المناسبة لكل منتج من منتجاتها. [4،ص41]

### ب- التنظيم

يتضح جوهر وظيفة التنظيم من خلال تحديد المدخلات المادية والبشرية والمالية وتجميعها في وحدات تنظيمية في المنظمة وتحديد العلاقات بينها لكي تعمل مع بعضها البعض في صورة منظمة ومتكاملة لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها، أو بصيغة أخرى من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد من يعمل ماذا وكيف، ومتى، ومع من؟ وتتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة الوضع وتحديد درجة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات وتجميع الأنشطة داخل الوحدات التنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب وضعه وتطبيقه. [8،ص18]

وبصفة عامة يمكن إعتبار وظيفة التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تستند عليها وظيفة التنظيم مثل المركزية واللامركزية، ومن ثم فإنه من الممكن أن يختلف التنظيم المطلوب لانجاز الأهداف من منظمة إلى أخرى تبعا لإختلاف توجهات الإدارة العليا للمنظمة كما أن وظيفة التنظيم تمكن من تحقيق [11،ص50]

- ترجمة البرامج والخطط إلى مهام تفصيلية مرتبطة بزمن محدد لتنفيذها مما يوفر الربط بين الأهداف والخطط من جانب، وما يتم تنفيذه من مهام وأعمال وأنشطة من جانب آخر، وما يترتب على ذلك من إهدار للموارد والجهد والوقت.

- تجميع وتقسيم الأنشطة والمهام والأعمال في وحدات تنظيمية وفي مستويات إدارية لتحديد إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل من خلاله لإيضاح الأدوار والواجبات، ومن ثم تسهيل عملية تحديد المسؤوليات وسهولة المحاسبة عليها.

- تحقيق التنسيق بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة

وتقوية العلاقة بين هذه العناصر وزيادة جودتها بما يتوافق وتقليل احتمالات النزاع والصراع داخل المنظمة والعمل على تقوية فرص التعاون لتحقيق الأهداف.

- تحديد خطط الإتصال الإداري لتبادل المعلومات الخاصة والنتائج وتقوية قنوات الإتصال وتسريع تداول المعلومات ومن ثم تسهيل التنسيق بين مستويات المنظمة.

### ج- التوجيه

تعد وظيفة التوجيه بمثابة المحول الذي ينقل كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة و الديناميكية ، حيث تركز وظيفة التوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكي يتصرفوا وفق لسلوكيات تحقق أهداف المنظمة.[10،ص 27]

ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل التحفيز والقيادة والتأثير، إلا أن كلها تدور حول معنى واحد، هو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة بإعتبار أن كل مدير يعمل مع أفراد، فيجب على كل مدير أن يوفر الظروف التي تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة، حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية، وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين والحوافز المعنوية. فهناك ضرورة لأن يمارس المسير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه وتوفير المزيج المناسب من هذه الجوانب في الأوقات المناسبة، وبالقدر المناسب، وتوفر وظيفة التوجيه للمنظمة عدة مزايا منها: [2،ص 31]

- تقوية ثقة المرؤوسين في رؤسائهم من خلال التحفيز والتوجيه بما يُنجح التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم وإتجاهاتهم.

- تقليل الفجوة بين المستويات الإدارية وتقوية التعاون لتحقيق الأهداف وذلك من خلال الإستخدام الحكيم لأنماط القيادة لكسب ثقة أعضاء المنظمة وتحقيق قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.

- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعمق الإستعداد والرغبة لدى أعضاء المنظمة لتحسين الأداء ورفع المستوى الإنتاجي.

- تحقيق كفاءة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التوظيف السليم للأوامر والتعليمات بما يحقق الاستجابة السريعة والفعالة لإحتياجات العمل.

### د- الرقابة

تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة للعملية الإدارية حيث تكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وفي حالة إختلافها يتم إتخاذ



الإجراءات التصحيحية لمعالجتها، وتتعدد الإجراءات الواجب إتخاذها حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها، فهناك إجراءات قصيرة الأجل، تستخدم إذا كانت الانحرافات ناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير، وقد تكون الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل، إذا كانت الأسباب تُعالج في المدى البعيد كإهلاك الآلات مثلاً.

ويرى العديد من الإداريين أن هناك علاقة إرتباط قوية بين وظيفتي التخطيط والرقابة، حيث ينظر الكثيرون على أنهما وجهان لعملة واحدة فإذا لم تكن رقابة فلا يكون هناك معنى لعملية التخطيط ويجب أن تشمل وظيفة الرقابة كوظيفة إدارية مهمة على مايلي: [5، ص290]

- وضع مستويات موضوعية طموحة للنتائج والأهداف وإعداد أسس ومعايير وأدوات المتابعة والقياس للأداء والكفاءة وتقييم الإنجازات.

- وضع أسس لمقارنة الأداء والنتائج الفعلية بالأداء والنتائج المخططة والمستهدفة، وذلك بصفة مستمرة وملازمة للأداء والعمل الفعلي.

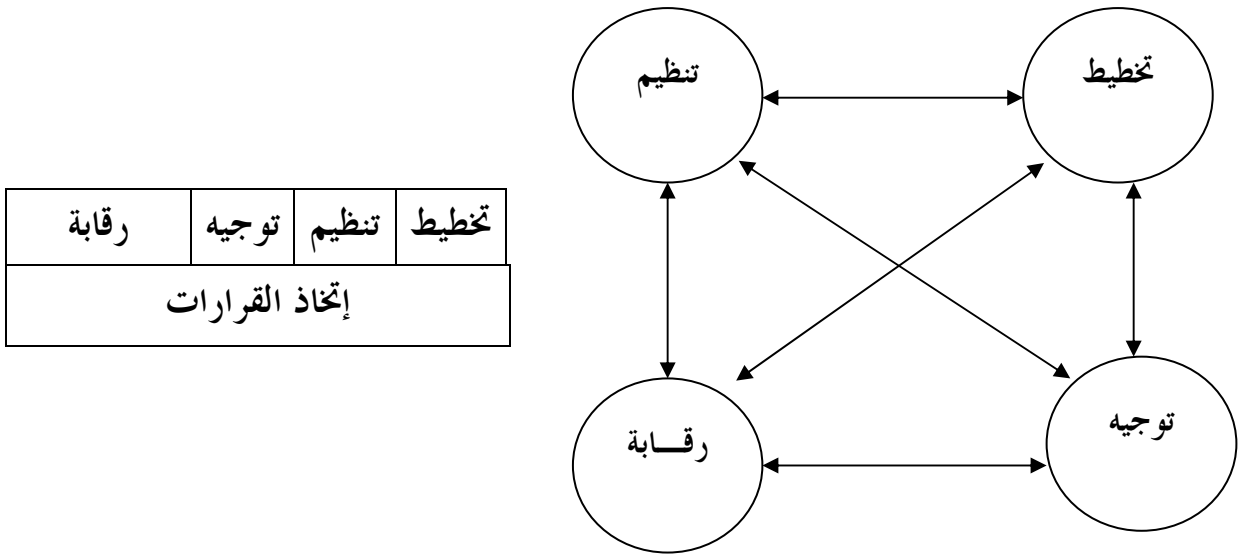
- إعداد أدوات سليمة لتحليل وتقييم الأداء بصورة موضوعية ومستمرة بما يسهل عملية تحديد المسؤوليات عن التقصير والانحرافات وسوء إستخدام الموارد والإمكانات.

- بناء نظام معلومات فعال يكفل تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات الكافية عن مستوى أدائهم ونتائج عمليات المتابعة، والتقييم لهذا الأداء.

بالإضافة إلى الوظائف الإدارية السابقة الذكر يرى الدكتور **مصطفى محمود أبو بكر** أنه للقرارات نصيب هام داخل المنظمة حيث يرى أن " الإدارة هي النشاط المسؤول عن إتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة وإستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي نموها وإستقرارها من خلال مجموعة الوظائف الإدارية، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة". [2، ص31]

كما تجدر الإشارة لعدم وجود فواصل زمنية أو مكانية بين هذه الوظائف عندما يمارسها المسير، بمعنى أنه أي قرار يتخذه المسير أو أية أوامر يصدرها تمس عادة وتؤثر في جوانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إذا يمكن القول أن القرارات لها تأثير على الوظائف الإدارية و الشكل أدناه يبين ذلك.



الشكل رقم 01: الوظيفة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات [11، ص44]

إن عملية إتخاذ القرار تعتبر المحور الأساسي بالنسبة للوظائف الإدارية بما في ذلك التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. كما تعتبر عملية إتخاذ القرار أهم وظيفة يقوم بها المسير داخل المنظمة، فهي الحد الفاصل في نجاح المسير ومدى جودة ممارساته وإلمامه بالتفاصيل ويبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشاكل المطروحة في الوقت المناسب.

إذ يعتقد بعض كتاب الإدارة والمفكرين أن عملية إتخاذ القرارات هي الأساس في الإدارة وقلتها فكما قول **دوفيدي** : "إن القرارات الصحيحة هي السر الأوحد لنجاح المسير". [12، ص11] فالكثير من المدراء يعتقدون أن عملية إتخاذ القرار هي مهم الأساسي، بإعتبار عملية إتخاذ القرار عملية فنية لتحديد الإختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة كما أن عملية غربلة البدائل والتمسك بإختيار معين لا يعني صحة القرار ووجود ضمانات أكيدة بأن القرار صائب وبأن نتائجه ستكون إيجابية لأن القرارات تختلف باختلاف المواضيع ومدى توفر المعلومات ووضوح الرؤى المستقبلية.

### 3.1.1.1. نظريات إتخاذ القرارات

يختلف الكتاب فيما بينهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها المسير في المنظمات، وذلك بسبب إختلاف الأداء، وإصدار القرارات يبني على مجموعة من القيم والتأكد من صحتها، وفي هذا الإطار يجدر بنا أن نتعرض لبعض النظريات التقليدية في مجال إتخاذ القرارات، والتعرف على بعض الإعتبارات التي تؤثر في نوع القرار المتخذ وتطغى عليه، وبإختصار هناك أربع نظريات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

### أ- نظرية الدوافع المادية والاقتصادية في إتخاذ القرار

تقوم هذه النظرية على أساس مؤداه أن طرق إتخاذ القرار تتغير بإستمرار، وذلك تبعا لتغير الظروف التي تتخذ في ظلها، كما أن القرارات تتخذ بناءً على ضوء الفوارق المادية والثمار التي تجنى من أي قرار، وعليه فإن عملية إتخاذ القرار تتطلب إتباع ما يلي: [1، ص168]

- إلمام القيادة وفهمها فهما جيدا لجميع المشاكل التي تدرسها بدقة ونظام.

- إختيار البدائل لكل قرار وتحديد تكاليف كل بديل.

- وضع قائمة مرتبة ترتيبيا علميا للفوارق التي يمكن الحصول عليها.

ونستخلص من هذه النظرية التي أتى بها **تشارلز ليندبلوم** أنه عن طريق الأسلوب العلمي يمكن تحقيق أحسن النتائج التي يريد أن يحققها أي إنسان يسعى لبلوغ أهدافه بطريقة علمية مدروسة إلا أن هذه الإفتراضات النظرية لا يمكن أن تثبت في الميدان العملي وذلك نظرا لعدم توفر الوقت الكافي لإتخاذ القرار وقلة المعلومات المتوفرة للإنسان وميول الناس لتحقيق نتائج معينة يرغبون في تحقيقها وعزوفهم عن تحقيق نتائج أخرى، بالإضافة إلى صعوبة التحكم في مجرى الأحداث بالمستقبل و يشير **تشارلز ليندبلوم** بأنه من الصعب أن يتفق المعنيون بأي قرار على إتباع أسلوب معين ويقتنعون كلهم بأن القرار المتخذ هو الذي يحقق رغبات جميع الأفراد.

### ب- نظرية إتخاذ القرارات العملية [6، ص65]

يرى بعض المفكرين أنه من الأفضل الإعتماد على الأساليب التقليدية والبسيطة في إتخاذ القرارات بحيث يكون المنطلق الأساسي هو الواقع المعاش والبرامج الموجودة والمتشابهة في الوقت الحاضر، أي التقليل من الاعتماد على النظريات المثالية والاهتمام بالخطوات المتوالية والإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعاب التي تواجه أي مسؤول في عملية إتخاذ القرارات. وفي واقع الأمر فإن هذا الأسلوب يعني أن القرارات المتخذة لا تحل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت درجة العقلانية فيها وإنما تحل عن طريق مجموعات متعاقبة من القرارات التي تتخذ نتيجة لتغيرات طارئة وبدون ظواهر جديدة لم تكن واضحة من قبل. و بناءً على ذلك فإن الحلول النهائية للمشاكل هي نتيجة للتغيرات الجزئية والتعديلات التي يتطلبها الوضع والتقويمات التي تحصل أثناء القيام بالواجبات.

فالقرارات العملية إذاً هي القرارات التي تتخذ في مراحل متلاحقة وهي قرارات موجهة لحل المشاكل التي يواجهها الإداريون أثناء تنفيذ برامجهم، ولهذا فإن هذا النوع من القرارات العملية لا يصلح للتخطيط المستقبلي وإنما يصلح لمعالجة القضايا الحاضرة.

### ج- نظرية قرارات الترضية [1، ص171]

بالنسبة للأستاذ هيربرت سايمون وغيره من المفكرين في نظرية التنظيم ، فإن القرارات المتخذة تجمع في معظمها بين المثالية والواقعية أي بين النظرية الأولى والثانية وحجتهم في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية ويحاول إيجاد البدائل الجديدة، ويستعين بالخبراء للتعرف على آرائهم والتأكد من جدوى تخطيطاتهم المستقبلية، لكن المشكل هنا هو أن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار لآخر. فهناك القرار الذي يتخذه الإنسان وهو واثق من صحته ونتيجته، لأن جميع المعلومات متوفرة لديه كما أن هناك القرار الذي يتخذ في ظروف غامضة وغير واضحة، وهنا يختلف الوضع عن ما هو عليه الأمر بالنسبة للقرار السابق، حيث يتوقف كل شيء على المتغيرات التي تحصل فيما بعد وأنداك يتم اختيار القرارات التعديلية التي يتطلبها الوضع، وأما إختيار أو إتخاذ قرار في حالة مخاطرة فإن المسير يقوم بالمغامرة، وقد تعود عليه بالفائدة أو تؤدي به إلى الهلاك، وخوفا من التورط والوقوع في مأزق يصعب الخروج منه بسلام، يسعى المسؤولون إلى إتخاذ قرارات مقبولة وترضيهم إلى حد ما ويرفضون أن يخاطروا بمستقبلهم حتى ولو كانت المخاطرة مضمونة العواقب، تكون النتيجة في النهاية هي الاعتماد على الأسلوب التقليدي والمألوف في العمل والمقبول لدى الجميع.

### د- نظرية القرارات التفصيلية والتكميلية

بالنسبة لكثير من المفكرين وخاصة اترزيوني، فإن القرارات تختلف باختلاف المشاكل، أي يحاول أي إنسان معالجتها وإيجاد الحل الملائم لها، فهناك القرارات الحاسمة والمصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق لها، بحيث لا يمكن إتخاذها بسهولة وإنما بصعوبة لأنها حيوية وتؤثر في مجرى الأمور، وفي نفس الوقت نلاحظ بأن هناك بعض الفوارق الروتينية التي يمكن إتخاذها بسهولة وذلك لتكتملة القرارات الحاسمة وتصويب الأخطاء التي تبرز خلال مراحل تنفيذ القرار، وإنطلاقا من هذا الأساس يمكن القول أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل والتفاصيل الدقيقة، والتخطيط لما سيحدث وذلك على ضوء المعلومات المتوفرة عادة إتخاذ القرار.

#### 4.1.1.1. تعريف القرار

لقد اختلف الكثير من المفكرين في تعريف القرار ونختار بعض التعاريف منها ما يلي:  
أ-"القرار هو الاختيار الذي يقوم به المسؤول بين عدد من البدائل لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ". [13، ص288]

ب- "القرار هو إختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، إنتهاز فرصة". [14، ص175]

ج- "القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها". [7، ص341]

من خلال هذه التعاريف يمكن إعتبار عملية إتخاذ القرار بأنها عملية الإختيار لبديل من البدائل على أساس بعض المعايير قصد تحقيق هدف معين وبالتالي يمكن القول أن صدور القرار يتطلب وجود هدف معين وكذلك تعدد الإمكانيات، كما أن الإختيار يقوم على أساس معايير وأهداف مثل : إكتساب حصة سوقية أكبر، تقليل التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج، أو زيادة حجم المبيعات ومما سبق ذكره يمكن تلخيص خصائص القرار فيما يلي :

- القرار هو الإختيار بين البدائل حيث يؤكد الكثير من رجال الفكر الإداري أن المبرر من إتخاذ القرار هو وجود البدائل و لحل هذا الأخير يتطلب الإختيار بين أحد هذه البدائل.

- القرار هو إختيار مدرك و واع، هذا يعني أن وجود عدد من البدائل يعني المفاضلة بين هذه البدائل وذلك بناءً على دراسة وفحص البدائل المحتملة والإبقاء على بديل واحد من. [1، ص163]

- عملية إتخاذ القرار عملية هادفة وليست هدفا في حد ذاتها، فهي موجهة إذاً لتحقيق هدف أو أهداف معينة، ويعتبر القرار حصيلة تفاعل جماعة معينة في المنظمة، وهذا يعني أن القرار هو الإختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات تتم نتيجة جهود مشتركة لعدد من المختصين والمرؤوسين والمدراء، أثناء مرحلة صنع القرار.

- كما أن القرار يتضمن إجراءات التنفيذ ، حيث يرى رجال الفكر الإداري أن قيمة القرار تكمن في تنفيذه وليست في القرار ذاته، ولذلك يجب أن يشمل القرار جميع الأنشطة التي تضعه موضع التنفيذ. [15، ص174]

### 2.1.1. أهمية القرارات في الإدارة

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن عملية إتخاذ القرار تساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.

### 1.2.1.1. إتخاذ القرار والتنظيم

ترتبط عملية إتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة، أهمها الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين وتقييم العمل... الخ. فالتنظيم الإداري يؤثر في عملية إتخاذ

القرار من خلال تقسيم العمل وتحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، وتشمل عملية إتخاذ القرارات جميع أجزاء التنظيم والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين فكل هذه العناصر تؤثر في عملية إتخاذ القرار، ومن هنا تتضح أن أهمية وطبيعة عملية إتخاذ القرار تختلف تبعاً لاختلاف التنظيم وشكله، ودرجة اللامركزية التي يؤخذ بها.

فاختلاف التنظيمات يؤثر في طبيعة وأهمية القرارات التي يتخذها أصحاب القرار، وهكذا يتضح حد الإرتباط بين عملية إتخاذ القرار والتنظيم، فيتأثر كل من هذين الأخيرين بالآخر ولعل أهمية هذا الإرتباط هو الذي جعل من عملية تطوير إتخاذ القرار، مدخلا للتطوير التنظيمي وذلك من خلال الربط بين كفاءة التنظيم، وقدرته على مواجهة المشكلات على اختلاف أنواعها، والتكيف مع بيئة المنظمة. [16، ص28]

### 2.2.1.1. إتخاذ القرار والتخطيط

تتضح العلاقة بين عملية إتخاذ القرار والتخطيط ، من خلال تحديد المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط، حيث تتفق هذه المعايير مع بعض المعايير التي وضعت لتقسيم القرارات، فقد تم تصنيف التخطيط وفقاً لأهمية القرارات إلى ثلاثة أنواع:

أ- تخطيط إستراتيجي في المستوى الأعلى للتنظيم، الذي يقابله القرارات الإستراتيجية.

ب- تخطيط تنظيمي و تكتيكي في المستوى الأوسط للتنظيم الذي يقابله القرارات التنظيمية.

ج- تخطيطي تشغيلي وهو الذي يتم في مستوى أدنى من التنظيمي، ويقابله القرارات التشغيلية أو التنفيذية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من مظاهر التشابه والتوافق بين عمليتي التخطيط وإتخاذ القرارات هو أن المهارات اللازمة لوضع الخطط أو إتخاذ القرارات، ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب القيادية التي تتولى عملية التخطيط و إتخاذ القرارات، وأن العملية التخطيطية في النهاية تقوم على أساس إتخاذ القرارات، وهذا ما عبر عنه كوانتز في قوله: " إن إتخاذ القرارات التي تقوم على الإختيار بين البدائل في العمل يعتبر قلب التخطيط، وإن معظم المدراء ينظرون إلى التخطيط على أنه مركز وظيفتهم الإدارية، إذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة أن يتغيروا بالنسبة لأي موضوع أو لأي موقف ذلك لأن كل قرار يقترن بخطط متعددة داخل المنظمة". [17، ص97]

### 3.2.1.1. إتخاذ القرار والإتصال

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة اتصال، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية. وإذا كانت عملية الإتصال ضرورية

ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر أهمية وأكثر ضرورة لعملية إتخاذ القرار، لأن عملية الإتصال وإتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كلاهما على الآخر ويتأثر به، معنى ذلك أن هناك علاقة متبادلة بين إتخاذ القرار وعملية الإتصال، إذ أن عملية الإتصال هي التي تنقل البيانات والمعلومات، والحقائق اللازمة لإتخاذ قرار معين، كما أن القرارات الصائبة هي القرارات التي تتخذ أساسا على بيانات ومعلومات جيدة. [18، ص81]

#### 4.2.1.1. إتخاذ القرار والتنسيق

يعتبر التنسيق عاملا هاما من عناصر العملية الإدارية، والمسير الناجح هو الذي يقوم بالتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته. كما أن هناك ارتباط بين التنسيق وعملية إتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة لضمان أحسن إستخدام لها لإتخاذ القرار وتنفيذه، ومن هنا يتوجب على المسير متخذ القرار مراعاة ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بالتنسيق هي :

أ- التوازن: الذي يهدف إلى تزويد كل أداة باحتياجاتها التي تحقق لها المزيد من الفعالية على أن يكون ذلك بشكل متوازن.

ب- التوقيت: ويتطلب أن يتخذ القرارات في الوقت المناسب دون أدنى تأخير، لأن التأخير في إتخاذها من شأنه أن يؤدي إلى تعويق العمل وبالتالي تعطيل كل الإنجازات الأخرى التي تعتمد على هذا العمل.

ج- التكامل: والذي يسمح بتحقيق الإنسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق.

كما تبرز العلاقة بين التنسيق وعملية إتخاذ القرار، من خلال تزايد الحاجة إلى التنسيق لتذليل العوائق الإدارية التي تواجه متخذ القرار، ومن أهم الأساليب التي تتبع في الأجهزة الإدارية الحديثة لتحقيق التنسيق في عملية إتخاذ القرارات، المؤتمرات التنسيقية الدورية للوحدات والأقسام التابعة للمؤسسات المتشابهة الأعمال، حيث تلعب هذه المؤتمرات دورا هاما في إطلاع قيادات هذه الوحدات والأقسام على الآراء والأفكار فيما بينها، مما يمكنها من التنسيق بين نشاطات هذه الوحدات، وعدم تعارضها، بما يتوافق و إتخاذ القرارات الصائبة بيسر

وسهولة. [17، ص101]

### 3.1.1. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية إتخاذ القرار، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

#### 1.3.1.1. العوامل النفسية [19، ص338]

تعتبر العوامل النفسية، سواء لمتخذ القرارات، أو معاونين أو المساعدين لمتخذ القرار ذات تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة. إذ يجب إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية إتخاذ القرار في المنظمات، لأن الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الأفراد عند إتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا كان متخذ القرار واقفاً تحت ضغط مؤثرات نفسية من أي نوع كانت، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في إتخاذ القرار، فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.

#### 2.3.1.1. زمن إتخاذ القرار

يعتبر عامل الزمن في عملية إتخاذ القرار من العوامل الهامة في منظمات الأعمال، وتكمن أهمية الزمن في عملية إتخاذ القرار في أن هذا الوقت المطلوب قد يكون محدوداً، بحيث يشكل صعوبة في جمع البيانات والمعلومات والحقائق، وهذا يؤدي إما إلى التعجيل في إتخاذ القرار، ويصبح بذلك القرار عرضة للخطأ، أو قد يؤدي التأخير في إتخاذ القرار إلى تفاقم المشكلة وتعمدها، بينما إذا كان الوقت المتاح لإتخاذ القرار متسع أمام من يتخذه، فإن ذلك سوف يتيح أمامه الفرصة لإجراء الدراسة المتأنية والحصول على المعلومات الدقيقة، وهذا من شأنه أن يساعد إلى الوصول إلى القرار الرشيد [20]

#### 3.3.1.1. مدى توفر المعلومات

تتأثر القرارات التي تتخذ في منظمات الأعمال سلبياً وإيجابياً بالبيانات والحقائق التي تتوفر و تتعلق بالموضوع أو المشكلة المراد إتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر المعلومات على عدة عناصر منها مايلي: [7، ص358]

أ- الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في الحصول على المعلومات، بحيث تكون هذه الأخيرة متمتعة بالدقة والشمولية.



ب- مدى توفر قنوات الإتصال التي تسمح بإنسياب هذه المعلومات من مصادر الحصول عليها إلى متخذ القرار.

ج- مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات.

د- مدى توفر قدرة المنظمة على الحصول على البيانات والسماح بانسيابها في الوقت المناسب.

#### 4.3.1.1. المشاركة في إتخاذ القرار [15، ص185]

لاشك أن إشتراك عمال المنظمة في إتخاذ القرار على جانب كبير من الأهمية، حيث أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما أن المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين ، وهذا بدوره يؤدي إلى إحتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها. ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغييرات وتعديلات، وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في عملية إتخاذ القرار على الفرصة التي تتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين. [19، ص379]

#### 2.1. أنواع القرارات ومراحل إتخاذها

في ضوء مفهوم عملية إتخاذ القرارات، تجدر الإشارة إلى أن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم إتخاذها والقدرة على حل المشكلات التي تواجه إنجاز العمل فيها وتحقيق الأهداف. هذه القرارات باختلاف تقسيماتها، سواءً من حيث الأهمية أو من حيث المركزية أو من حيث إمكانية البرمجة يجب أن تتم من خلال خطوات، بدءاً بتحديد المشكل وإنتهاءً بتحويل القرار إلى عمل فعال يجب أن تتوفر على قدر كبير من الرشد لبلوغ الأهداف المنشودة.

#### 1.2.1. أنواع القرارات

يقوم المدراء و المسيرون خلال ممارستهم للعمل الإداري بإتخاذ العديد من القرارات التي تتباين وتختلف من حيث أثرها على المنظمة و أهميتها، و المتغيرات المطلوب دراستها عند إتخاذ القرار، هذه المتغيرات التي يجب أخذها بعين الإعتبار بغية إتخاذ القرارات الصائبة و الرشيدة.

### 1.1.2.1. القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية

وفق لهذا المعيار يمكن أن نقسم القرارات التي يتخذها المسير إلى قسمين هما على النحو التالي:

#### أ.القرارات الإستراتيجية

تتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها فالقرارات الإستراتيجية تعنى بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، ومثال ذلك قرارات إختيار المزيج السلعي، تخصيص الموارد وإستخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلع أو السوق كذلك القرارات الخاصة بالتنوع، وقرارات إختيار توقيت البدء في التوسع.[21، ص25]

#### ب.القرارات التشغيلية

يمكن القول بأن هذا النوع من القرارات يتصف بدرجة عالية من اللامركزية، كما أنها تتصف بالتكرار في الحدوث، أي أنها مبرمجة ، فهي قرارات روتينية تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية و البسيطة داخل المنظمة ومن أمثلة هذه القرارات تحديد أفضل الأساليب ووسائل الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.[19، ص379]

### 2.1.2.1. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

ويمكن أن نقسم القرارات وفقا لإمكانية برمجتها إلى:

#### أ.القرارات المبرمجة

ويعرف القرار المبرمج على أنه القرار الذي يطبق في حالة المواقف أو الأحداث الروتينية أو المتكررة، وتتصف عملية إتخاذ القرارات المبرمجة بأنها عملية مبنية على التجارب السابقة التي تم إخضاعها لأحكام موضوعية وثبت نجاحها، هذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم والتي لا تمنح سوى قدر محدود من حرية التصرف.

### ب.القرارات غير المبرمجة

تعرف القرارات غير المبرمجة بأنها القرارات التي تتخذ في حالة المواقف أو المشاكل غير الروتينية أو الجديدة أي التي لا تتكرر، هذه القرارات تخضع غالبا للحكم غير الموضوعي وتتخذها مستويات إدارية عليا، كما أنها لا تعتمد على الخبرات السابقة. [22، ص239]

#### 3.1.2.1.القرارات المركزية والقرارات اللامركزية

يمكن أن تقسم القرارات من حيث المركزية في إتخاذها إلى صنفين هما على النحو التالي:

##### أ. القرارات المركزية

تعتمد المركزية في صنع القرارات إذا كانت هناك الحاجة إلى التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة عند تحديد المشكل أو في تجميع المعلومات المطلوبة، كما يتم اللجوء إلى المركزية في إتخاذ القرارات في الحالات التي تكون فيها تكلفة الأخطاء الناتجة عن القرار كبيرة وتغطي المنظمة ككل كما يجب الإشارة إلى أن الحفاظ على قدرات ومهارات الإدارة في المستويات الوسطى والدنيا من المنظمة ، لا تشجع في بعض الأحيان على لامركزية القرارات.

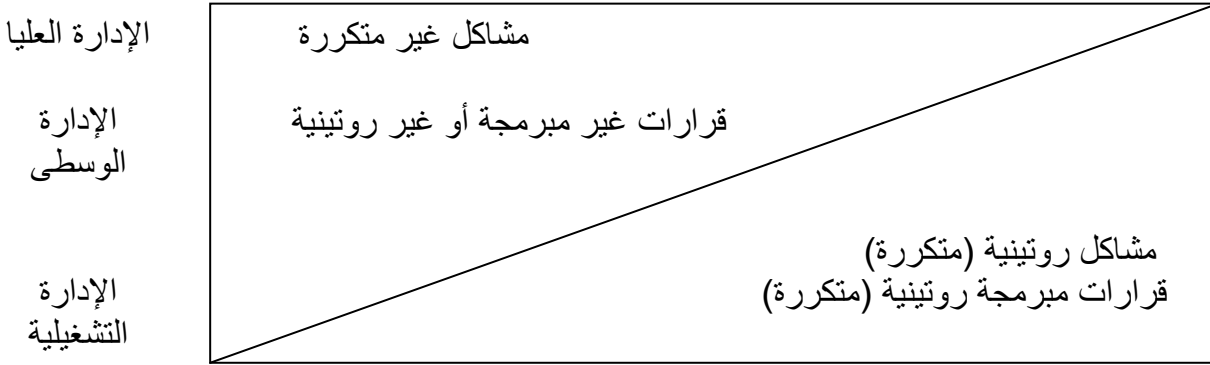
##### ب. القرارات اللامركزية

أما القرارات اللامركزية فهي تعني القرارات التي يتم صنعها في مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض المستويات الأقل بالإدارة الوسطى، كما تتم هذه العملية في حالة ما إذا كان أثر القرار يقتصر على الوحدة التنظيمية التي يتخذ فيها القرار دون أن يمتد تأثيره ليشمل المنظمة ككل. كما أن البعد الجغرافي بين الإدارة العليا والوحدات التنظيمية يؤدي بالمنظمة إلى الإعتماد على اللامركزية في صنع القرارات كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات. وتميل المنظمات إلى اللامركزية في إتخاذ القرارات إذا كانت تكلفة الأخطاء الناجمة عن القرارات المتخذة أقل تكلفة من رفع القرار إلى المستويات العليا للإدارة في المنظمة.

#### 4.1.2.1.القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية [23، ص45]

ويقصد بالقرارات التنظيمية تلك القرارات التي تصنع بواسطة المدراء داخل المنظمة وفقا لمراكزهم التنظيمية والسلطات المتاحة لديهم ويلاحظ أن هذه القرارات تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتصف بالتعقيد والتشابك ويمكن للمدير أن يفوضها لمروؤوسيه.أما القرارات الشخصية

فهي القرارات التي يتخذها الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، وهذه القرارات لا يمكن تفويضها، كما أنه يمكن للقرارات الفردية أن يكون لها أثر على المنظمة التي يعمل بها الفرد. فعلى سبيل المثال إذا قرر أحد الخبراء في منظمة معينة التوقف عن العمل فإن هذا القرار هو قرار فردي إلا أنه في ذات الوقت له تأثير على تلك المنظمة حيث يجب عليها البحث عن خبير آخر بدلا منه. والشكل رقم 02 يبين مختلف القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.



الوقت المستغرق لحل المشكلة  
الشكل رقم 02: أنواع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة [19، ص482]

## 2.2.1. مراحل إتخاذ القرار

بغية إتخاذ القرارات الصائبة فانه يتعين على متخذيها أن يتبعوا إجراءات محددة و ذلك في إطار مراحل متتالية بحيث تكون كل خطوة مكملة للخطوة التي تليها إلى أن تكتمل جميع الخطوات المترابطة،و يكون القرار مدروسا في كل خطوة من خطواته و في ما يلي أهم مراحل عملية إتخاذ القرار.

### 1.2.2.1. تحديد المشكلة

لاشك أن الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرار هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب إتخاذ قرار بشأنه والمشكلة هي عبارة عن الخلل المتواجد في المنظمة نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها. كما أن المظاهر التي تبدو من أول نظرة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية لهذه المشكلة فقد ترى الإدارة أن المشكلة هي إصطدام بين الشخصيات، بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي أو قد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع، بينما تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، وبالتالي فإن المهمة الأولى في عملية إتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديد هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات

الموالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي يتخذ سيكون قراراً غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددتها. [24، ص03]

### 2.2.2.1. تحليل المشكلة

إن الخطوة الثانية بعد عملية تحديد المشكل هي تحليل هذا المشكل أي تصنيف وتجميع الحقائق الخاصة به ومن الضروري تصنيف المشكل لغرض معرفة متخذ القرار ومن تجب إستشارته عند إتخاذه وإبلاغه بإتخاذ القرار ومن الذي سينفذ القرار وبدون تحليل المشكل يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال وعادة يتم هذا التحليل حسب أسس هي على النحو التالي: [06، ص72]

أ. الفترة الزمنية المستقبلية للقرار أي الفترة التي تستلزم لإدارة المنظمة للقيام بتحليل المشكل المراد إتخاذ قرار بشأنه.

ب. وضع القرار على النواحي والوظائف الإدارية الأخرى.

ج. تحديد مختلف الإعتبارات التي تدخل في إتخاذ القرار.

وهذا التحليل يضمن إمكانية مساهمة القرار في تحقيق أهداف المنظمة وبذلك لا يصبح القرار حل لمجرد مشكلة عاجلة أو محلية على حساب المنظمة ككل، فالتصنيف السابق يصنف القرارات وفقاً لإرتباطها بكل من الأهداف الشاملة للمنظمة فهو يجبر المسير متخذ القرار على رؤية المشكل من وجهة نظر المنظمة ككل.

كما تعتبر عملية تجميع البيانات والمعلومات والحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرار ، وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وتصنيفها حيث يمكن لمتخذ القرار إستبعاد المعلومات غير المتصلة بالمشكلة وأيضاً المعلومات المضللة، وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن متخذ القرار لا يمكنه الحصول على كل الحقائق، كما أن معظم القرارات تقوم على أساس معرفة غير كاملة، إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته. [25، ص152]

### 3.2.2.1. تعيين البدائل المختلفة لمواجهة المشكلة

بعد أن يتم تحديد المشكلة وتحليلها تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة البحث عن البدائل أو الحلول المحتملة لمواجهة المشكلة فقد يطلب متخذ القرار من معاونيه إقتراح الحلول أو البدائل

التي يرونها مناسبة لمواجهة المشكلة، والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن تحديد الحلول البديلة.

فالحلول البديلة لا شك أنها تختلف باختلاف المشكلة فيجب على متخذ القرار أن يضع أكبر عدد ممكن من البدائل حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ، ومن بين البدائل والحلول الممكنة عدم القيام بأي عمل والقليل من الناس يعتبرون بأن عدم القيام بأي عمل يعتبر قراراً كاملاً شأنه في ذلك شأن القيام بعمل معين، ففي بعض المواقف قد يترتب على إتخاذ قرار معين مساوئ ومضار تفوق بكثير أي مزايا قد يحققها. ومن الأفضل عدم القيام بأي عمل أي عدم إتخاذ أي قرار. [15، ص179]

وعلى الرغم من صعوبة تعيين البدائل المختلفة لمواجهة المشكلة إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن الإعتماد عليها في عملية تعيين البدائل المختلفة وهي كالتالي:

#### أ.فعالية البدائل

يمكن قياس فعالية البدائل التي تم تعيينها لحل المشكل من خلال تقييم عاملين أساسيين هما:

- مدى واقعية كل بديل في ضوء الأهداف والموارد التنظيمية.
  - مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة المراد إتخاذ قرارات بشأنها.
- كما يجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار بعض المخاطر والتمثلة في ظهور مشاكل أخرى عند تطبيق أي بديل من البدائل المحددة لحل المشكلة. بالإضافة إلى ذلك يجب التعرف على أثر كل بديل على نشاطات المنظمة.

#### ب.إمكانية تطبيق البدائل

حيث يجب عدم تبني البدائل التي لا يمكن تطبيقها فعلى سبيل المثال قد يكون أحد البدائل المعينة لحل المشكل المطروح لأحدى المنظمات هو الاستغناء عن العمال غير الضروريين للعملية الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف وزيادة العائد، إلا أن هناك قوانين تمنع فصل العمال وبالتالي لا يمكن تطبيق هذا البديل، إذن يجب أن تتوفر خاصية إمكانية التطبيق في البدائل التي يتم تعيينها لحل المشكل.

#### ج.تحديد توابع كل بديل

يجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار ردود الأفعال المترتبة عن كل البدائل المعينة

لحل المشكل، كما يتطلب الأمر إصدار قرارات أخرى عقب عملية إختيار أحد البدائل التي يتم تعيينها والتي تعتبر جزءاً من حل المشكلة.

#### 4.2.2.1. تقييم كل بديل

إن الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول والبدائل هي القيام بتقييم كل بديل، أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل أو كل حل، وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل فتنطوي عملية التقييم على تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل من أجل المساعدة على الإختصار في الجهود الخاصة بالتنبؤ بالنتائج المتوقعة، كما يجب الإهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف الذي سبق تحديده عند تحليل المشكلة.

ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاذة إلى أبعد الحدود ولذا يجب الإقتصار على العوامل الأساسية والإستراتيجية في كل حل أو بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها، كما يجب مراعاة عدة إعتبرات أثناء عملية تقييم البدائل منها ما يلي: [23، ص43-44]

أ. مدى قدرة كل بديل أو حل على إنهاء المشكلة المراد إتخاذ قرار بشأنها.

ب. التكاليف المالية التي يتطلبها الحل أو البديل.

ج. المدة الزمنية التي يستغرقها البديل لحل المشكلة.

د. الإمكانات البشرية والمادية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.

هـ. مدى الإستجابة المتوقعة للعاملين في المنظمة عند تطبيق الحل أو البديل.

ففي ظل هذه الإعتبرات المختلفة تتم المفاضلة بين مختلف البدائل والحلول وفي الأخير التوصل إلى إختيار أفضل حل أو بديل والذي يخدم المنظمة بشكل سليم.

#### 5.2.2.1. إختيار أفضل بديل

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و من ثم تحديد الحلول والبدائل الممكن إتخاذها فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البديل أو الحل الأفضل وسوف يجد أمامه عدة بدائل للإختيار من بينها وإنها لحالة نادرة جداً تلك الحالات التي لا يوجد فيها إلا حل واحد للمشكلة.

فبعد أن تكون الإحتمالات المتعلقة بالحلول مطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل بديل ولكل حل قد تبلورت وإتضحت معالجتها في ذهن متخذ القرار تأتي مرحلة الإختيار

لأحد البدائل أو الحلول في ضوء الإعتبارات الإقتصادية و الإجتماعية والبيئية من جهة ومن جهة أخرى درجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار. [26، ص15]

وينبغي إختيار أفضل بديل أي البديل الذي يحقق أحسن الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار وهذه العملية ليست بالسهلة، ولكن هناك بعض المعايير التي يمكن إستخدامها للمساعدة على إختيار أفضل بديل من بين البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ونذكر منها ما يلي: [01، ص161]

أ. درجة المخاطرة لأنه من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو كلياً من المخاطرة ومن هنا فلا بد من مقارنة أخطار كل حل أو بديل من المكاسب المتوقعة منه والمهم هنا هو النسبة بينهما وليس مجرد الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة في حد ذاتها.

ب. الوفرة في الجهد وهنا ينبغي المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن أفضل حل أو بديل هو ذلك الذي يعطي أفضل النتائج بأقل جهد ممكن.

ج. الموارد المتاحة وقبورها ولعل أكثر هذه الموارد أهمية والتي ينبغي أخذها في الحساب هي الموارد البشرية، ويقصد بالموارد البشرية الأفراد الذين ينفذون القرار فقدرته هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون ومن ثم لا يمكن إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب ويصدق الكلام نفسه بالنسبة لأنواع الأخرى من الموارد.

### 6.2.2.1. تحويل القرار إلى عمل فعال

يرى الكثيرون أن عملية إتخاذ القرار تنتهي بإنتهاء خطوة إختيار أفضل بديل ولكن هذا الإعتقاد غير صحيح فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال ولكن هذا التنفيذ لا يتم بواسطة متخذ القرار ولكن بواسطة الآخرين، فمتخذ القرار يحدد المشكلة ويحللها ويجمع المعلومات ويحدد الحلول البديلة، ثم يباشر لإختيار أفضلها ولكن ليصبح الحل قراراً فلا بد من العمل على تنفيذه من خلال إبلاغ العمال داخل المنظمة بما ينبغي عمله وتحفيزهم وترغيبهم على تنفيذ هذا العمل. [27، ص257]

كما تستلزم عملية تحويل الحل إلى عمل أن يتفهم القائمون على هذا القرار التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم ولكن هذا الفهم وحده لا يكفي، إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم وليس هناك وسيلة للتحفيز والترغيب أفضل من تلك التي تجعل القائمون بتنفيذ القرار يحسون بأنه قرارهم ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار. فالمشاركة في إتخاذ القرار كثيراً



ما تؤدي إلى تحسين نوعية القرار النهائي عن طريق الكثير من الأمور التي قد تغيب عن متخذ القرار مثل الصعوبات الخفية غير الظاهرة أو الموارد المتاحة ولكن غير المستخدمة. و يجب مراعاة مجموعة من العوامل عند تحويل القرار إلى عمل أهمها ما يلي: [28، ص38]

### أ. الإعلان عن القرار

يجب على متخذ القرار الإعلان عنه بوضوح و دون محاولة الدفاع عن هذا القرار و يلاحظ أنه إذا كان البديل الذي تم إختياره جيداً فسوف يحظى بتأييد كبير من جانب العاملين في المنظمة.

### ب. إصدار الأوامر المناسبة

حيث يجب على متخذ القرار إبلاغ كل مرؤوسيه المكلفين بتنفيذ هذا القرار، و يجب مراعاة الأوامر والمهام، كذلك يجب على متخذ القرار أن يقوم بشرح أي تغيير أو تعديل في المنظمة نتيجة للقرار المتخذ.

### ج. تحديد المهام

حيث تتضمن عملية تطبيق القرار توزيع مهام محددة على مجموعة محددة من الأفراد والعاملين في المنظمة الذين يشاركون في عملية تنفيذ القرار وقد تكون هذه المهام روتينية ومن ثم فإن إجراءات أدائها تكون معروفة مسبقاً لدى العاملين، أو قد تكون جديدة وبالتالي تحتاج إلى شرح في كيفية أدائها ومزاولتها.

### د. تخصيص الموارد

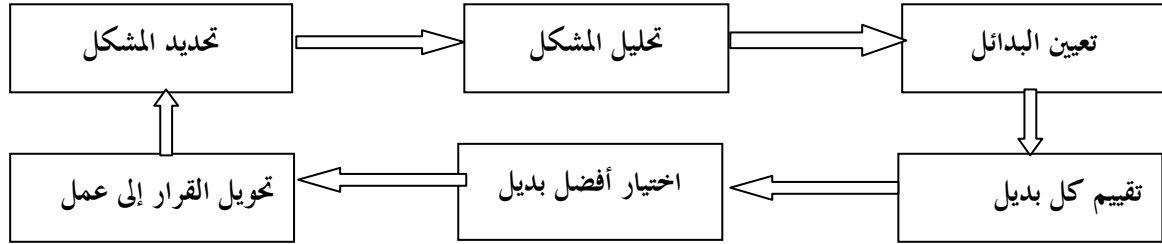
إن عملية تنفيذ القرار قد تتطلب ضرورة توفير موارد جديدة سواء كانت مادية أو بشرية، كذلك يجب على متخذ القرار تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ القرار.

### هـ. إتخاذ القرارات الفرعية

يتطلب تنفيذ القرار المتخذ مجموعة من القرارات الأخرى الفرعية التي قد تؤدي إلى تسهيل تطبيق القرار المتخذ وبالتالي حل المشكل المطروح.

### وتقييم القرار ومتابعته

فبعد البدء في تطبيق القرار على متخذ القرارات أن يقوم بمتابعة هذا القرار أثناء وبعد التطبيق ومقارنة النتائج والأهداف المراد تحقيقها من القرار، وفي حالة وجود انحرافات وعدم التطابق بين النتائج والأهداف فعلى متخذ القرار اعتماد الإجراءات التصحيحية التي تؤدي إلى فعالية القرار المتخذ و الشكل التالي يوضح مختلف مراحل عملية إتخاذ القرار.



الشكل رقم 03: خطوات إتخاذ القرار [02، ص226]

### 3.2.1 بدائل السياسات والممارسات في إتخاذ القرارات

تتعدد بدائل السياسات و الممارسات في إتخاذ القرارات ليس فقط بسبب الإختلاف في نظم الإدارة ولكن أيضا نتيجة التباين في المواقف الإدارية و التنظيمية و البيئية أثناء إتخاذ قرار معين. فطبيعة الموقف قد تفرض ضرورة إستخدام سياسة أو أسلوب معين من أساليب إتخاذ القرارات ما كان يستخدم لو لا ظهور هذا الموقف ، فمثلا قد يلجأ أحد المدراء الذي إعتاد مشاركة مرؤوسيه في إتخاذ أي قرار إلى إتخاذ القرار بصفة فردية بسبب ضيق الوقت إزاء التعامل مع مشكلة معينة أو عرض معين من أحد الموردين أو العملاء، من الصعب تأجيل عملية البحث فيه. و يمكن إستعراض بعض الممارسات الإدارية والسياسات البديلة المرتبطة بإتخاذ القرارات على النحو التالي :

#### 1.3.2.1. القرارات الفردية

في هذا البديل يقوم المسير بمفرده بإتخاذ القرارات دون مشاركة أحد مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل عملية إتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بجمع المعلومات أو ما يخص بتحليل المشكلة وتحديد الأهداف أو عملية تقييم البدائل و الحلول....إلخ، وقد يكون لهذا التصرف أسبابه ومن بين هذه الأسباب قلة كفاءة المرؤوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين المسير ومرؤوسيه أو عدم وجود وقت كافي للمناقشة أو الحوار بشأن القرار المزمع إتخاذه. [29، ص38]

وعلى الرغم من وجهة بعض أسباب تبني هذا التصرف أو السياسة في إتخاذ القرارات إلا أن فقدان القرارات التي تتخذ على هذا النحو لعنصر المشاركة بالرأي والمعلومات قد يؤدي إلى إفتقادها لحماس القائمين بتنفيذ هذه القرارات وإفتقارها للدقة والموضوعية. كما أن المغالاة في إتباع هذه السياسة لا يساعد على خلق جيل جديد أوصف ثان من الإداريين في المستقبل.

### 2.3.2.1. القرارات بالإجماع

وفقاً لهذا البديل تتخذ القرارات بالإجماع والكثير من المنظمات اليابانية تعتمد هذا البديل أو السياسة في إتخاذ القرارات فالممارسات اليابانية في إتخاذ القرار تختلف عن نظيرتها في الولايات المتحدة و كذلك دول أخرى متقدمة. فإتخاذ القرار على النحو الياباني أي بالإجماع يقوم أساساً على مفهوم مؤداه أن التغيير و الأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين و يتم هذا على النحو التالي:[19، ص484]

أ. يقوم المرؤوسون بإعداد مقترحات إلى الرئيس المشرف الذي يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوى الذي يليه و هكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا.

ب. يقوم المشرفون بدلا من قبول أو رفض مقترحات المرؤوسين بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات ومن ثم إعادة المقترحات إلى المرؤوسين بتقديمها لهم من أجل الحصول على مزيد من المعلومات إذا تطلب الأمر ذلك.

ج. ضرورة الإجماع لكل المرؤوسين والمشرفين عليهم على القرار في كل المستويات التي تمر بها عملية إتخاذ القرار.

د. بذل جهد كبير في الإتصال وتجميع المعلومات في كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار.

هـ. في حالة الموافقة من قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرؤوسين الذين قدموها لكي يتم تنفيذها.

### 3.3.2.1. القرارات بالأغلبية

تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد وإنما أيضا بواسطة الجماعات ويعتمد المسيرين في بعض الأحيان على رأي الآخرين في إتخاذ القرارات من خلال الإجتماعات إلا أن القرارات الجماعية تناسب وتشجع إستخدامها كلما صعدا في السلم الإداري والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين. وبصفة عامة هناك العديد من ممارسات إتخاذ القرارات

الجماعية وهي تختلف فيما بينها من خلال تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة حالات هي على الشكل التالي:

أ. أفراد الجماعة ينصحون المسير وهو الذي يتخذ القرار وهنا تتجلى مساهمة الأفراد المشتركين في الإجتماع في إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقييمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير الإجتماع ثم ينفرد المسير بمسؤوليته في إتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة.

ب. أفراد الجماعة لابد أن يجتمعوا بالموافقة على القرار النهائي، وهنا يكون دور المسير في الإجتماع هو إدارة المناقشة وتنميتها والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي يلي ذلك اقتراح الأعضاء المجتمعون أو تصويتهم على هذا القرار فإذا أجمع جميع الأفراد على صلاحية القرار إتخذ هذا القرار وأصبح نافذاً.

ج. أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وهنا لا يلزم كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار. ومن هنا يتضح أن أغلبية الأفراد تكون كافية لإتخاذ القرار.

بالنسبة لمثل هذه الممارسات في إتخاذ القرارات الجماعية يمكن القول أنها تتجنب العيوب التي ينطوي عليها البديل الأول أي القرارات الفردية غير أنه من أهم نقائصها هو الوصول إلى ما يسمى بالحل الوسط للمشكلة وذلك لإرضاء جميع الأطراف ، بغض النظر عن درجة الدقة والموضوعية في التعامل مع المشكل أو تحديد البديل الأفضل للوصول إلى الهدف إضافة إلى ذلك المناقشات التي قد تدار إن لم تكن موجهة توجيهاً جيداً فإن هذا يكلف الكثير من الوقت والمال والجهد.

### 3.1. حالات إتخاذ القرارات والأدوات الرياضية لإتخاذها

إن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها، فمن القرارات ما يتعلق بأمر روتينية أو ظواهر متكررة يكون عنصر عدم التأكد فيها قليل ويكون إتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات سهلاً كما أنه هناك قرارات تكون فيها درجة المخاطرة كبيرة وبالتالي صعوبة إتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات.

ولقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطوراً هائلاً في إتخاذ القرارات إذ مكنت هذه الأساليب من توسيع نطاق البحث بالنسبة للمتغيرات المؤثرة في القرار والعلاقة المتشابكة بينهما بما يقلل من حالة المخاطرة في إتخاذ القرارات ورفع درجة التأكد.

### 1.3.1. حالات إتخاذ القرار

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات كما يستحيل في معظم الحالات على متخذي القرارات التأكيد بشكل دقيق بالنتائج المستقبلية، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف حالات إتخاذ القرارات إلى ثلاثة حالات تقوم كل من هذه الحالات على مقدار إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل من البدائل أو حل من الحلول وهذه الحالات هي على النحو التالي:

#### 1.1.3.1. حالة التأكيد

في حالة التأكيد يجد متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة ولذلك فهو يعمل على تعظيم العائد من هذا القرار، و على الرغم من أن المستقبل ليس مضموناً إلا أن بعض القرارات تقترب من حالة التأكيد، و مثال ذلك دعوة المسير أحد مرؤوسيه للإجتماع به خلال الدوام الرسمي ولو أن هناك إحتمال مرض المرؤوس أو إنقطاع التيار الكهربائي... إلخ، بحيث أن المسير يتصرف في هذه الحالة و كأنها مؤكدة ، لا تبدي أي شك قد يضع متخذ القرار في حالة عدم تأكيد [27، ص248]

#### 2.1.3.1. حالة المخاطرة

قد تُطرح مشكلة ما أمام متخذ القرار، حيث تتصف هذه المشكلة بمجموعة من البدائل كلها مع وجود معلومات قليلة فيقوم متخذ القرار في ظل هذه الحالة بتطوير البدائل وحساب إحتتمالات تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل. كما يمكن لمتخذ القرار أن يلجأ إلى إشراك مرؤوسيه في هذه العملية وهذا محاولة منه للوصول إلى القرار الأنسب وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك إختلاف في درجة المخاطرة التي تصاحب القرارات المتخذة في ظل حالة المخاطرة، فكلما كانت دقة وصحة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل منخفضة كلما كانت الحالة أقرب إلى عدم التأكيد، و تكون حالة المخاطرة في إختيار البديل أعلى كما أن معظم القرارات التي يتم إتخاذها في منظمات الأعمال لا تخلوا من المخاطرة. [26، ص18]

#### 3.1.3.1. حالة عدم التأكيد

في مثل هذه الحالة تكون إحتتمالات تحقيق النتائج المترتبة عن تطبيق كل بديل من البدائل غير محددة أو ربما أقل تحديداً من حالة المخاطرة، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في

القرار وكانت هذه العوامل غير متشابهة، فإن القرارات المتخذة في مثل هذه المجالات والظروف تكون فيها المعلومات شبه منعدمة بحيث يصعب وضع احتمالات ممكنة للحلول و تعتبر المشكلة في هذا الوضع غير مألوفة فيتخذ المسير القرار معتمدا على حكمه و خبراته السابقة مع محاولته إن أمكن وضع بعض التصورات عن إحتمالات تحقيق النتائج، كما قد يستخدم أساليب مضافة وخاصة أسلوب القرارات الجماعية وإشراك مسؤولي الإدارة لتعزيز الخبرات والأراء المفيدة في إتخاذ القرار الملائم.[30، ص05]

و في ظل حالة عدم التأكد، فإن صانع القرار يمكنه الإعتماد على أحد المعايير التالية :

### أ. تعظيم المنافع

أن كثير من متخذي القرار يفكرون بطريقة تفأولية بشأن الأحداث التي تؤثر على القرارات، لذلك فهم يسعون إلى تعظيم المنافع التي يحصلون عليها، و لتحقيق ذلك فإنه يتم المفاضلة بين البدائل على أساس تعظيم العائد الذي يحققه كل بديل من البدائل المتاحة. ووفقا لهذا المعيار فإن متخذ القرار يتجاهل هنا عنصر المخاطرة، كما أنه لا يأخذ في الحسبان إمكانية تحقيق خسائر أو عدم تحقيق أرباح.

### ب. تعظيم القيم الدنيا

في هذه الحالة فإن متخذ القرار يفكر بصورة تشاؤمية، لذلك فإنه يتوقع حدوث أسوء الظروف بغض النظر عما يحققه، وفقا لهذا المعيار فإن متخذ القرار يختار البدائل التي تحقق أقصى القيم الدنيا من العوائد المتوقعة.

### ج. تحقيق أقل خسارة ممكنة

وفقا لهذا المعيار يقوم متخذ القرار بإختيار أحد البدائل المتاحة والتي تحقق له أقل خسارة ممكنة أي أقل ضياع ممكن والضياع في هذه الحالة هو الفرق بين أكبر عائد ممكن في ظل الأحداث المتوقعة وعائد الإقتراحات البديلة التي تندرج تحت هذا القرار. وهذا المعيار يعتمد على متخذوا القرارات الذين يميلون إلى الحرص والحذر والإهتمام بتقليل مقدار الضياع إلى أدنى حد ممكن.

## د.الفرص المتساوية

في حالة عدم توفر معلومات كافية، أي حالة عدم التأكد يعمل متخذ القرار وفقاً لهذا المعيار على تحديد المزايا النسبية للبدائل المتاحة، فمتخذ القرار يفترض أن كل البدائل لها فرص متساوية ومن هنا يجب تحديد القيمة المتوقعة لعائد كل بديل على أساس احتمالات متساوية الحدوث و من هنا يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة.

### 2.3.1. الأدوات الرياضية لإتخاذ القرارات

إن معظم المجالات الرئيسية التي تتخذ فيها القرارات لا تتكرر مواقعها بنفس ملابساتها السابقة منها و المستقبلية، كما أنه ثمة مواقف جديدة أكثر تعقيداً تفرض نفسها في حياة المنظمة مما يجعل مجرد الإعتماد على الخبرة السابقة في إتخاذ القرار أمراً يستحيل معه تحقيق الهدف المنشود.

و لقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطوراً هائلاً في إتخاذ القرارات إذ مكنت بالدرجة الأولى توسيع نطاق البحث بالنسبة للمؤثرات الكثيرة على إتخاذ القرارات وبالنسبة للعلاقات المتشابكة فيما بينها، كما مكنت من الحصول على إجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل مما يساعد ذلك على تيسير عملية إتخاذ القرارات، ولقد ساعد على هذا التطور ذلك التقدم المشهود وفي إستخدام الحاسب الإلكتروني الذي حرر الباحثين من قيود المشكلات الحسابية والرياضية في معالجة البيانات الرقمية الهائلة والمشكلات ذات العلاقات المتشابكة ومن أهم الأدوات الحديثة التي إنتشر إستخدامها في مجال إتخاذ القرارات ما يلي:

### 1.2.3.1. البرمجة الخطية [31، ص334]

تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد لتحقيق هدف معين، قد يكون هذا الهدف هو التكلفة الأقل أو العائد الأكبر أو الوقت الأقل عندما تكون فرص إستخدام هذه الموارد متنوعة فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لإختيار أفضلها، كما تساعد على إكتشاف التحسينات الممكنة في إستخدام الموارد وإقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج و ذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة. و يُعتمد على أسلوب البرمجة الخطية عند وجود علاقة بين المتغيرات في شكل متشابك، مثال ذلك حدوث تغيرات في الإنتاج والربح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة على مستوى المنظمة مثلاً، قد تشمل المتغيرات عدد الوحدات التي تنتجها آلة معينة في زمن معين، نصيب الوحدة المنتجة من

الأجور المباشرة للعمال أو من تكلفة المواد وهكذا حيث تتواجد بين هذه المتغيرات علاقات مترابطة، فإنه من الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل بالنسبة لتكاليف أو زمن الإنتاج أو إستغلال الآلة أو لغير ذلك من الأهداف، و تمر البرمجة الخطية عادة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي: [30، ص321]

أ. جمع الحقائق المرتبطة بمجال إتخاذ القرار مع التقدير السليم للبيانات الأخرى غير المتوفرة على شكل حقائق ثابتة.

ب. ترتيب الحقائق والبيانات في شكل منظم لتوضيح العلاقة بينها وإلقاء الضوء على الظروف المحيطة بها بحيث تصبح صالحة لتطبيق أساليب البرمجة الخطية عليها.

ج. إختيار الحل المبدئي للتحقق من الإمكانيات التحسينية للحلول المبدئية بمعطيات متنوعة.

د. في حالة إثبات إمكانية تحسين الحل المبدئي يُراجع الحل المقترح عدة مرات بأساليب البرمجة الخطية حتى تصل إمكانيات التحسين إلى أفضل الحلول.

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

أ. تحديد أفضل مزيج سلعي من زاوية تحقيق الأرباح وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

ب. تخطيط الأرباح على أساس سنوي، بما يحقق أكبر ربح أو عائد ممكن على الإستثمار في الآلات والمعدات والمخزون السلعي.

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

د. تعيين ما يفضل شراؤه وما يفضل إنتاجه من مستلزمات الإنتاج وذلك من زاوية تحقيق أكبر ربح.

### 2.2.3.1. نظرية المباراة

تعتبر هذه النظرية من الأدوات التي تفيد الإدارة في إتخاذ القرارات بمجالات تكون فيها المنافسة قوية وهي تقوم في جوهرها على فرضيات أساسية مؤداها أن إدارة المشروع تسعى إلى تحقيق أكبر ربح وتخفيض الخسائر إلى أقل حد وإنما تعمل بتفكير عقلائي و رشيد وإن المنافسين يتخذون نفس الطريق في إتخاذ قراراتهم، وفي مثل هذه الظروف تسعى نظرية المباراة إلى تبيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر ربح ممكن وتخفيض الخسائر إلى أدنى حد ممكن. [32، ص290]

ومن الأساليب التطبيقية لنظرية المباراة في مجال الإدارة أن يبدأ كل من الممثلين للمشروعات المتنافسة من مراكز متعادلة تعبر عنها الميزانية لكل مشروع مع تزويدهم بالخلفية



لكافة البيانات الإقتصادية والمؤشرات التشغيلية ويقوم كل من المتنافسين بإتخاذ قرارات تؤثر في نهايتها على ميزانية المشروع، ويتكرر إتخاذ القرار دوريا على ضوء النتائج التي نتجت عن القرارات السابقة وعن قرارات المتنافسين مع تصور الموقف الناشئ عن ذلك كله، كما تعبر عن ميزانية كل من المتنافسين.

وعلى هذا النحو فإنه كثيرا ما يُضطر إلى نظرية المباراة إدارياً كوسيلة فعالة لتدريب المدراء على إتخاذ القرارات غير أنه مع إستمرار التطور الرياضي لنظرية المباراة بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة فإنه ينظر إليها كوسيلة تساهم بشكل أكبر في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً.[33]

### 3.2.3.1. نظام تحليل الشبكات

يعتبر نظام تحليل الشبكات من الأساليب الكمية المساعدة على إتخاذ القرارات، وذلك من خلال التنبؤ بالأحداث المتوقعة والمؤثرة على أنشطة البرامج والمشروعات ويستخدم هذا الأسلوب في التعرف على تطور أداء الوظائف في المنظمة في عملية مستمرة لتحسين و مراجعة مراحل المشروع و الرقابة على الأوضاع المتغيرة بسرعة، كما أنه يساعد في عملية الإستخدام الأمثل للموارد والقدرة في التحكم في العلاقات والتفاعلات المتعددة المؤثرة على مراحل وأنشطة المنظمة.[34، ص395]

ومن المقومات الرئيسية لنظم تحليل الشبكات تحليل العملية الإدارية إلى عناصر و مقومات و تنسيقها فيما يتصل بالزمن والمكان بغية الوصول إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، و بذلك تقسم هذه النظم باستخدام أسلوبين رئيسيين طورا حديثا بغية التخطيط المعمق و الرقابة الفعالة على جهود و أنشطة المنظمات و يطلق على الأسلوب الأول تقييم و مراجعة المشروعات و البرامج و الذي يعرف باسم أسلوب (Program evaluation and review Technique)Pert، أما الأسلوب الثاني فيعرف بطريقة المسار الحرج أو (Critical path methode) CPM و على الرغم من أن هذين الأسلوبين قد طورا بصفة منعزلة و منفصلة إلا أنهما أدمجا فيما أصبح يعرف بنظم تحليل الشبكات.[31، ص351]

كما أن تطبيق هذين الأسلوبين بصفة ملائمة يسهم في إتقان و جودة عمليات التخطيط و الرقابة على المشروعات و خاصة الكبيرة منها ذات العلاقة المعقدة و المتشابكة و قد ظهرت مزايا عديدة نتيجة إستخدام نظم تحليل الشبكات حيث أنها تعتبر:

أ. أساس منظم للتخطيط و صورة مفهومة لتوضوح مجال نشاطات المشروع.

ب. وسيلة لتسهيل عملية الجدولة الزمنية لكل العمليات و طريقة فعالة لتقييم الخطط والأهداف البديلة.

ج. أداة تعمل على الربط بين المصممين و المنفذين و تبيان الأنشطة و الوظائف التي تعتبر حرجة من وجهة نظر المنظمة و لفت الانتباه لها.

د. جدولة القوى البشرية و السيولة النقدية و الأدوات و الموارد الأخرى بطريقة مثلى مما يسمح من تقييم دقيق للوقت الحقيقي و تكلفة الأداء و تطبيق نظم تحليل الشبكات على معظم المهام الإدارية بغية الحد من التكاليف و الإستخدام الأمثل للقوى البشرية، و تتضح أهمية استخدام نظم تحليل الشبكات في تخطيط وإدارة المشروعات الكبيرة والمعقدة التي تشمل على عدد كبير من الأنشطة والعلاقات المتداخلة التي يجب مراعاتها على الدوام. ومن هذا المنطلق أصبحت نظم تحليل الشبكات أداة من الأدوات الإدارية الفعالة التي تمد الإدارة بالبيانات الصحيحة و الفورية، كما تساهم في ترشيد القرارات و تستعرض كل العناصر و المقومات ذات الصلة بالمشكلة المراد إتخاذ قرارات حيالها.

#### 4.2.3.1. تقليد المواقف

تعتبر عملية تقليد المواقف من الأدوات الكمية المستخدمة للمساعدة على إتخاذ القرارات و قد ساعد على إنتشارها أيضا التطور الكبير في مجال إستخدام الحسابات الإلكترونية و تقوم فكرة تقليد المواقف على أساس تشغيل المشكلة المراد حلها و إتخاذ قرارات بشأنها فكريا و حسابيا مع وضع المتغيرات و الأحداث المؤثرة فيها ، ذلك في علاقات و مقادير متفاوتة بقدر ما يُتصور في الواقع الفعلي، و ذلك من أجل استطلاع النتائج و يعبر عن المتغيرات في هذه الحالة بأسس كمية، كما تعالج إحتتمالات حدوثها وفقا لنظرية الإحتتمالات، و يشبه هذا الأسلوب المجهودات التجريبية التي تبذل في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة قراراتها المتعلقة برواد الفضاء قبل قيامهم بالرحلات الإستكشافية وبقدر ما ينجح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع في تصور المتغيرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة و درجات تأثيرها بقدر ما نجد في أسلوب تقليد المواقف أداة فعالة لإختيار النتائج المترتبة على كل من البدائل المطروحة للبحث مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في إتخاذ القرارات. [35، ص23]

بالإضافة إلى ما سبق ذكره هناك أدوات أخرى لإتخاذ القرارات غير التي سبق ذكرها و منها شجرة القرارات، أسلوب النقل ، نماذج التخصيص...إلخ. والتي تعتبر من بين الأدوات التي ينتشر إستخدامها في مجال إتخاذ القرارات و التي لم يتسنى لنا ذكرها.

الجدول رقم 01: الأدوات المساعدة على إتخاذ القرارات و حالات إتخاذها [26، ص19]

حالات إتخاذ القرارات			الأداة
المخاطرة	عدم التأكد	التأكد	
X			نظرية المباريات
		X	البرمجة الخطية
		X	المسار الحرج CPM
	X		أسلوب تقييم النتائج و مراجعتها Pert
X			أسلوب تقليد المواقف
	X	X	شجرة القرارات
X	X	X	مصفوفة القرارات

### 3.3.1. معايير إتخاذ القرارات التسويقية

لا شك أن للقرارات التسويقية دوراً بالغ الأهمية في منظمات الأعمال هذه القرارات التي تتخذ بناءً على عدة معايير، و يمكن تلخيص أهم المعايير التي تتخذ على أساسها القرارات التسويقية على النحو التالي:

#### 1.3.3.1. معيار الربح

يأخذ معيار الربح كأساس لإتخاذ القرارات التسويقية و هو على درجة كبيرة من الأهمية والربح هو كل وحدة نقدية تعطينا أقصى إيراد في المدى البعيد و بناءً على ذلك فإن الربح في المدى البعيد هو معيار إتخاذ القرارات. وأقصى ربح في المدى البعيد هو القاعدة التي يطبقها مدير التسويق و هو بصدد تحليله لمعظم القرارات التسويقية. فمدير التسويق يجب أن يكون قادراً على التعرف على العوامل المتصلة بالمشكل من زاوية حجم المبيعات أو من زاوية التكلفة في المدى البعيد و ذلك من أجل تفادي الوقوع في القرارات المشتركة أو غير الرشيدة و الإتجاه السليم لإتخاذ القرارات الرشيدة في التسويق هو التجميع بين حجم المبيعات و التكاليف و الربح في المدى البعيد.

### 2.3.3.1. حجم المبيعات

إن حجم المبيعات يعتبر أساساً آخر لإتخاذ القرارات التسويقية لدى الإدارة، فمدير التسويق<sup>٨</sup> ينظر إلى حجم المبيعات باهتمام أكبر كقاعدة للحصول على الربح و ليس حجم المبيعات في حد ذاته إذ أن النظرة القديمة لإدارة المبيعات كانت تؤكد على حجم المبيعات فقط و الآن يرغب المسير في زيادة حجم المبيعات و لكن تلك التي تحقق أقصى ربح ممكن في المدى البعيد، و يمثل هدف أقصى ربح في المدى البعيد المركز الأول ضمن أهداف التسويق ثم يليه هدف حجم المبيعات. [36، ص249]

### 3.3.3.1. معيار النمو

يعتبر هدف النمو من معايير إتخاذ القرارات التسويقية فعندما يؤخذ معدل النمو كمعيار للقرارات فليس من شك أن يضع مدير التسويق في إعتباره هدف تحقيق أقصى ربح في المدى البعيد و معنى ذلك أن هدف تحقيق النمو و تحقيق أقصى ربح هدفان متشابهان، و لكن لن يؤخذ معدل النمو كمعيار للقرارات في منظمة تأخذ في التقلص، و يوجد بدلا منه هدف تخفيض معدل الأرباح في المدى البعيد و لكن يؤخذ هدف النمو في المنظمة التي هي آخذة في النمو و الإتساع.

### 4.3.3.1. حصة المنظمة من السوق

غالبا ما تعتمد المنظمات الربح، حجم المبيعات و النمو كمعايير لإتخاذ القرارات التسويقية في حين تعمل بعض المنظمات الأخرى جاهدة للحصول على نصيب أكبر من السوق و في هذه الحالة لا بد من مراقبة المنظمة لقراراتها و مراجعة أثر كل قرار على نصيبها من السوق، و بالتالي هي تعتمد الحصة السوقية كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية. و على الرغم من أن نصيب المنظمة من السوق قد يكون قراراً دفاعياً إلا أنه لا يصل إلى درجة الأهمية بالنسبة للربح ، فعندما تضع المنظمة الحصة السوقية هدفا تسعى لتحقيقه يجب على إدارة التسويق أن تفكر في هذا على أنه نقطة وسط في الحصول على أقصى ربح ممكن. [37، ص174]

## الفصل 2

### نظام المعلومات التسويقية

إن إهتمامات الإدارة العليا بالمنظمات في وقت سابق كان موجها نحو الموارد الأساسية مثل الأموال و الآلات والقوى العاملة، بينما أهملت مورداً رئيسية داخل المنظمة و هو المعلومات. هذا المورد ذو الأهمية البالغة أصبح الأساس لإتخاذ كافة القرارات الإدارية داخل المنظمة بصفة عامة والقرارات التسويقية على وجه الخصوص، فالمنظمات في حاجة ماسة للمعلومات التي تعتبر ضرورية لمزولة كافة نشاطاتها التي تتداخل فيما بينها خاصة في حالة الإستقرار و عدم التأكد في محيط المنظمة.

على هذا الأساس أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمنظمات في العصر الحالي فلكي تحافظ هذه الأخيرة على بقائها فهي إذن ملزمة بأن تعمل على جمع و تحليل و تشغيل و إستخدام كما هائلاً من البيانات و المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل و تشغيل و إستخدام هذا الكم الهائل من البيانات و المعلومات، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقي فعال لدى المنظمة يتوافق و طموحها ويستجيب لأهدافها. فهو الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية و الخارجية من أجل إتخاذ القرارات التسويقية السليمة، كما تزداد القدرة على إتخاذ القرارات التسويقية الصائبة كلما زادت جودة المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية و كفايتها و مقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة محل إتخاذ القرار وجميع الخصائص الأخرى التي ترتبط بها و على هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مفاهيم عن نظم المعلومات.
- المبحث الثاني: وظائف و مكونات نظام المعلومات التسويقية.
- المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية.

## 1.2. مفاهيم عن نظم المعلومات

لا شك أن البيانات هي العمود الفقري لأي نظام كان، حيث يتم جمعها و معالجتها و إستخلاص النتائج منها و التي تمثل معلومات يمكن إستخدامها لإتخاذ مختلف القرارات في المنظمة بما في ذلك القرارات التسويقية.

هذه المعلومات هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الذي يعتبر بدوره أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة و الذي يستمد من خلاله البيانات التي تجمع من العديد من المصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة.

### 1.1.2. عموميات حول البيانات و المعلومات

إن الهدف الأساسي لعملية تجميع البيانات و ترتيبها و تصنيفها و تحليلها و الاحتفاظ بها هو مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية عموماً و التسويقية خصوصاً و على هذا الأساس يمكن القول أن البيانات تلعب دوراً بالغ الأهمية في عملية إتخاذ القرارات التسويقية.

#### 1.1.1.2. مفهوم البيانات

تعرف البيانات على أنها: " مجموعة حقائق قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة لها ببعضها البعض، أي ليست لها معنى حقيقي و لا تؤثر في سلوك من يستقبلها". [38، ص97]

و يمكن تعريف البيانات أيضا على أنها: " عبارة عن تسجيل في رمز يُستمد من ملاحظة أو صورة أو صوت، أو نص...إلخ". [39، ص12]

و هناك عدة تعاريف تُجمع على أن البيانات مصطلح يعبر عن حقائق موجودة ليست ذات دلالة أو معنى في ذاتها كالأرقام و الحروف و الرموز معنى ذلك أنه لو تركت على حالها فلن تضيف شيئا إلى معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في إتخاذ القرارات.

لذلك تتضمن البيانات أي مجموعة من الحروف و الرموز و الأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل نظام معين، أو نتيجة لتعامل هذا النظام مع الأطراف الأخرى الخارجية أي بيئة النظام. [40، ص49].

و تستخدم البيانات بصورة معينة و يتم وضعها في سياق أو ترتيب معين، و تشغل للحصول على نتائج ذات معنى و مفيد لمتخذي القرار إذاً يمكن اعتبار البيانات و النظر إليها على أنها المادة الخام التي يتم ترتيبها و تصنيفها و تنظيمها للحصول على شكل أكثر إستخداماً و فائدة،

وتسمى في هذه الحالة المعلومات، أي أن المعلومات هي حاصل إجراء عملية التشغيل و الإستخدام للبيانات.

### 2.1.1.2. أنواع البيانات

يمكن تقسيم البيانات المستخدمة في البحوث و الدراسات التسويقية إلى نوعين أساسيين هما على النحو التالي:

#### أ. البيانات الثانوية

وهي مجموعة البيانات التي يكون مصدرها من داخل المنظمة و خارجها التي تم جمعها في فترات زمنية سابقة، ولغرض معين غير البيانات التي تخص الحالة القائمة، [41، ص169] قد تكون هذه البيانات الثانوية منشورة أو غير منشورة و تتميز البيانات الثانوية بسرعة الحصول عليها و إنخفاض تكلفتها مثل تعداد السكان و لكن يعاب على البيانات الثانوية أنها يمكن أن تكون متقدمة ، أو معدة في صورة لا تخدم غرض البحث القائم، أو غير كاملة أحيانا و من هنا يجب أن يقوم الباحث بتقييم البيانات الثانوية قبل قيامه بإستخدامها. [42، ص233]

و تنقسم البيانات الثانوية بدورها إلى بيانات داخلية و هي التي توجد بداخل المنظمة مثل أرقام المبيعات، الأرباح، التكلفة و غيرها أما البيانات الخارجية فهي التي توجد خارج المنظمة و هي إما أن تكون بيانات توفرها أجهزة الدولة مثل البيانات الخاصة بالتركيبة الديموغرافية للسكان، والإنفاق على السلع المختلفة، و قد تكون البيانات متوفرة لدى بعض المؤسسات الخاصة مثل المكاتب الإستشارية والوكالات التجارية.

#### ب. البيانات الأولية

هي تلك البيانات التي يقوم الباحث بتجميعها و تسجيلها و تفسيرها و عرضها لأول مرة لخدمة غرض من أغراض محددة في البحث موضوع الإهتمام أي أن هذه البيانات لم يسبق جمعها و تحليلها ونشرها عن طريق جهات أخرى أو باحثين آخرين لخدمة أغراض مختلفة، و أكثر ما يميز البيانات الأولية أن عملية جمعها تكون منتظمة و منهجية من المصادر ذات العلاقة بالموضوع محل البحث وذلك بعد وصف و فهم بعض الظواهر التسويقية، كما أن البيانات الأولية تتميز بزيادة تكلفتها كما تتطلب عملية جمعها وقتا أكبر مقارنة مع البيانات الثانوية.

### 3.1.1.2. أساليب جمع البيانات

تتوقف القرارات التي يتخذها رجال التسويق على ما يتم جمعه من بيانات تتطابق مع طبيعة المشكلة التسويقية المراد إتخاذ قرار بشأنها و لا شك أن الخطوة المنطقية بعد تعريف مشكلة البحث وتحليلها هي تحديد أساليب جمع البيانات المناسبة و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### أ. تجميع البيانات الثانوية

إن هذه البيانات بمختلف صورها و أشكالها تمتاز بالسعة و تنوع مصادرها، و يتم تحصيلها من المصادر الداخلية في المنظمة، فالبيانات الثانوية الداخلية يسهل الحصول عليها بدقة و بسرعة و يمكن الإعتماد عليها و الوثوق بها أكثر من أي بيانات أخرى. [37، ص99]

و تتمثل المصادر الداخلية للبيانات الثانوية في السجلات المحاسبية، تقارير مندوبي البيع، سجلات المبيعات و التقارير الأخرى المتنوعة و التي تتمثل في المشاكل التي تواجهها المنظمة خلال مزاولتها النشاط التسويقي. كما يمكن تجميع البيانات الثانوية من المصادر الخارجية، فيمكن إيجادها في المجلات و المطبوعات الحكومية و غير الحكومية و الكتب ، كما أن هناك مراكز البحث التي تُعنى بالبيانات و تجميعها وتخزينها ثم نشرها للجهة الطالبة لها و خاصة تلك المراكز التي تهتم بمنتجات معينة بحيث تصدر منها بإستمرار على شكل تقارير و أرقام و حقائق. [43، ص17]

#### ب. تجميع البيانات الأولية

تتعد طرق و أساليب جمع البيانات الأولية، و يمكن تلخيص الطرق المتعارف عليها في عملية تجميع البيانات الأولية فيما يلي:

- المقابلة الشخصية: تعتبر من بين أهم وسائل الحصول على البيانات لأن هناك بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة الشخصية و تساعد هذه الأخيرة في ملاحظة سلوك الأفراد و التعرف على آرائهم، و تتميز المقابلة الشخصية بقدرة المقابل على شرح هدف الباحث لكيفية ملء الإستمارة مما يقلل إحتمال الخطأ في الإجابة كما يمكن من خلالها شرح الأسئلة غير الواضحة للمُستجوب و يمكن للمقابل أن يتأكد من مدى جدية المستجوب منه أثناء الإجابة، كما يمكن للمقابل أن يقلل من درجة التردد لدى المستجوب خلال الإجابة وذلك بتحفيزه وإثارة مشاعره وتحريك بعض نقاط شخصيته. [44، ص123]



- المقابلة بالبريد: إن هذا الأسلوب يُعتمد بصفة أساسية في العينات كبيرة الحجم والتي تتباعد مفرداتها جغرافياً مما يصعب معها إجراء المقابلات الشخصية وتحمل تكاليف باهضة نتيجة لذلك وبمقتضى هذه الوسيلة ترسل قائمة الأسئلة بالبريد لمفردات العينة على أن يتم تلقي الإجابة عن طريق البريد، كما أن جمع البيانات وفقاً لهذه الطريقة يعتبر تحدياً للباحث حيث تعتمد إلى حد كبير على كفاءة عالية في صياغة الأسئلة و أسلوب الكتابة، بدلاً من الاعتماد إلى الإرشادات والتوجيهات كما هو الحال بالنسبة للمقابلة الشخصية، و تمكن المقابلة بالبريد من معالجة بعض الأمور الشخصية التي يجد المُستجوب حرجاً في الإلقاء بها، كما تقلل من احتمالات التحيز من خلال التأثير بشخصية المُستجوب في المقابلة الشخصية.

- المقابلة بالهاتف: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة الاستخدام في جمع البيانات الأولية وذلك في حالة معرفة المُستجوبين بسرعة في بعض الموضوعات و تستخدم بكثرة في إستطلاع آراء المُستجوبين في موضوعات خاصة بالإعلانات التي يشاهدونها أو البرامج التلفزيونية أو الموضوعات التي تدور حول قضية معينة، و يمكن الاعتماد على المقابلة بالهاتف في الحصول على البيانات السريعة لمواجهة صحة بعض البيانات التي جمعت بالبريد أو المقابلة الشخصية. [37، ص102]

- الملاحظة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم الباحث بملاحظة سلوك المفردات محل البحث كتصرفات المستهلكين مثلاً و قد تكون هذه الملاحظة يدوية أو إلكترونية، عرضية أو منتظمة فمن خلال الملاحظة يفترض أن تكون عملية جمع البيانات دقيقة و هادفة، إذ يتم إعداد إستمارات خاصة لدى الباحث و الذي هو بدوره يخصص إستمارة واحدة لكل فرد معني بالملاحظة و أن يكون الباحث صادقاً و أن يدون كل ما هو حاصل بأمانة لكي تكون الملاحظة دقيقة و هادفة. [45، ص200]

- العينات: غالباً ما تفترن عملية جمع المعلومات بمشكل التكاليف و إرتفاعها خاصة عندما يكون مجتمع الدراسة كبيراً و واسعاً كما أن مشكل الوقت يؤخذ بعين الإعتبار وهذا ما دفع للأخذ بمفهوم العينات وإستخدامها و إستخلاص النتائج منها كل ذلك يتيح فرصة في تقليل التكاليف و الإختصار في الوقت و تقوم هذه الطريقة على أساس مؤداه أن كل الوحدات في مجتمع الدراسة لها فرص متساوية في الظهور و الإختيار و هذا ما ينطبق على العينة العشوائية. [41، ص254]

#### 4.1.1.2. مفهوم المعلومات و خصائصها

لاشك أن المعلومات تعتبر حجر الأساس في إتخاذ أي قرار تسويقي، كما يجب على الإدارة

التسويقية بالمنظمة جمع المعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية لها و ذلك من أجل البقاء في دنيا المال والأعمال.

### أ. مفهوم المعلومات

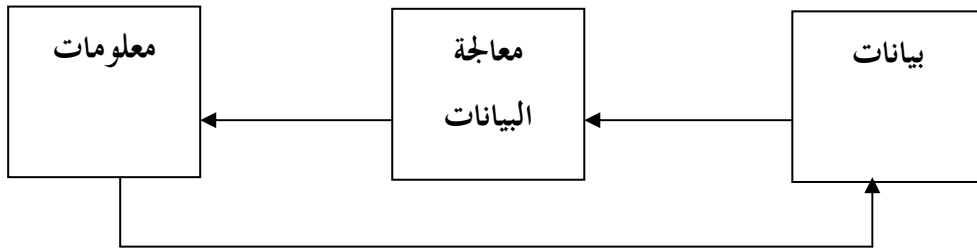
إن كلمة معلومة تتعدد مجالات إستخدامها و هي تعتبر من المصطلحات التي يصعب ضبط تعريف موحد لها، و في هذا المقام سوف نكتفي بالتعريفات التالية:

- المعلومات هي "صورة للأهداف و النتائج حيث تأتي بمعرفة لا يملكها المتلقي و لا يستطيع التنبؤ بها وهي تقلل من حالة عدم التأكد وليست لها قيمة إلا إذا كان لها تأثير على متخذ القرارات". [46، ص07]

- المعلومات هي عبارة "عن مجموعة من بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها و الإستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى و تؤثر في ردود أفعال و سلوك من يستقبلها". [38، ص37]

- المعلومات هي "مجموعة من البيانات تنقل معرفة حول حدث أو موضوع وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه لذلك فإنه من الضروري الحصول على معلومات لإتخاذ قرارات جيدة". [14، ص165]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن البيانات هي المادة الخام لإنتاج المعلومات، فعلاقة المعلومات بالبيانات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، فإذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لنظام معين فإن المعلومات هي المواد المصنعة أو المواد الجاهزة للإستخدام أو المستخرجة من ذلك النظام أي أن البيانات هي عبارة عن مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات التي هي عبارة عن المعلومات والتي ينتجها نظام معين، و الشكل التالي يوضح ذلك:



التغذية العكسية

الشكل رقم 04: نظام معالجة البيانات [38، ص98]

يمكن القول بأن المعلومات تعتبر مورداً هاماً من موارد المنظمة المتاحة و هي المحرك الأساسي و الدافع لتشغيل نظام المعلومات، و الذي لا يكون له معنى بدون وجودها، فلكي

تحافظ المنظمة على بقائها يجب عليها استخدام كمّ هائلاً من البيانات والمعلومات الجيدة بغية تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. [39، ص13]

فالإدارة في حاجة إلى المعلومات أثناء مزاولة جميع نشاطاتها بما في ذلك تحديد الأهداف، التخطيط وإتخاذ القرارات، حيث أن عملية إتخاذ القرارات تعتبر صلب الوظيفة الإدارية داخل المنظمة والتي تختص بحل المشكلات، فإستخدام المعلومات و توظيفها في إتخاذ القرارات يعد من بين أهم الأغراض التي تجعل المنظمة تحتفظ بالمعلومات من أجله. [47، ص52]

### ب. خصائص المعلومات

هناك عدة خصائص ينبغي للمعلومات أن تتوفر فيها حتى تكون هذه الأخيرة ذات جدوى و أهمية بالنسبة للمنظمة نذكر منها ما يلي:

#### - دقة المعلومات

تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للحدث أو الموضوع الذي تصفه، و تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على إحتياجات المستخدم و طبيعة المشكلة التي يهتم بها فإذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن ظاهرة أو حدث أو موضوع دقيقة وصحيحة فإن ذلك ينعكس سلباً على عملية توجيه الأعمال وصنع القرارات المتعلقة بالموضوع. [48، ص105]

#### - توقيت المعلومات

لاشك أن للمعلومات نطاق زمني، فإذا لم تتوفر المعلومات و لم يحصل عليها المستفيد في الوقت المناسب فإنها ستفقد قيمتها و بالتالي ضياع العمل و الوقت و الجهد الذي أنفق في إنتاجها فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إن لم تتوفر في وقت أو زمن الحاجة إليها. [49، ص170]

لذلك يجب العمل على أن لا تكون سرعة الحصول على المعلومات جانبا من جوانب القصور لدى الإدارة حتى لا تفقد المعلومات حداثتها و بالتالي تقادمها وعدم الإستفادة منها، كما يشهد العصر الحالي ثورة في المعلومات بأوسع صورها و أشكالها و التي تنوعت مصادرها و تباينت أهميتها و سرعة الحصول عليها، كل ذلك جعل المنظمات في موقف لا يمكنها من الإستغناء عن المعلومات لغرض إتخاذ القرارات، ويمكن ملاحظة التطور الهائل في علوم الحاسب الإلكتروني و الشبكات الذي جعل من الممكن الحصول على المعلومات بسهولة في أي وقت ممكن. [50، ص43]

#### - مرونة المعلومات

تعبر مرونة المعلومات عن مدى ملائمة هذه الأخيرة لإحتياجات المستفيد منها بصورة جيدة،

كما أن مدى ملائمة هذه المعلومات لتلبية حاجات المستخدمين منها تختلف باختلافهم فيجب أن تكون المعلومات بسيطة و غير معقدة حتى لا يبذل متخذ القرار جهداً كبيراً لفهمها بسبب تعقيدها. كما أن المعلومات التي يمكن إستخدامها من طرف عدد كبير من المستخدمين وفي تطبيقات مختلفة و متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن إستخدامها في تطبيق واحد فقط. [51، ص139]

### - عدم التحيز

إذ يجب على المعلومات التي تُجمع أن تخلو من التحيز، معنى ذلك غياب القصد من التحريف والتعبير لغرض التأثير على المستخدمين للوصول إلى نتيجة معينة، و تغيير محتوى المعلومات بما يتوافق مع أهداف ورغبات المستخدمين لها كما يجب أن تكون المعلومات موضوعية و غير متحيزة لكي تعبر بصورة صحيحة عن الحدث أو الظاهرة محل إتخاذ القرار و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستخدمين لها، و تمكنهم من إستعمالها في الوصول إلى القرارات الرشيدة. [14، ص166]

### - شمولية المعلومات

بمعنى أن إدارة المنظمة سوف تلقى إحباطا عندما تتحصل على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب و لكنها غير شاملة أو غير متكاملة، فالمعلومات المبعثرة في تقارير متناثرة و منفصلة و في أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها لتحقيق التكامل بينها لكي تكون شاملة لكل الحقائق المتعلقة بالبحث و الظاهرة موضوع الدراسة، والتي يحتاجها متخذ القرار. [52، ص88] إضافة إلى ما سبق ذكره يجب على المعلومات أن تتميز بالإيجاز، والذي يعني مدى إحتواء المعلومات المتوفرة على الحقائق الأساسية و الضرورية التي يحتاجها المستخدم ، كما يجب أن تكون واضحة وقابلة للمراجعة، كذلك يجب على المعلومات أن تكون إقتصادية في تكلفة إنتاجها، بمعنى أن لا تكلف عملية إنتاج المعلومات المنظمة أكثر مما يتوقع أن تفيدها أي أن قيمتها تكون إيجابية. [53، ص51]

## 2.1.2 أساسيات حول النظام

تتباين النظم وفقا للعديد من المؤثرات و المتغيرات البيئية المختلفة، ويشكل النشاط الذي يؤديه النظام و كيفية تحقيقه أهمية كبيرة في تحديد هذا التباين و معرفة خصائصه و مواصفاته و التي تتمثل في أهداف،موارد،حدود،مستخدمي النظام.

### 1.2.1.2. تعريف النظام

لقد تعددت تعريفات النظام بتعدد الألفاظ المستخدمة في تلك التعاريف إلا أنها تتفق من حيث المعنى، و سنتطرق إلى بعض التعاريف و التي من بينها ما يلي:

- أ- "النظام هو مجموعة مكونات مرتبطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين". [54]
- ب- "النظام هو مجموعة العناصر التي تملك إطاراً واحداً وعلاقة ترابطية و متجانسة مع الموارد و العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة بها". [40، ص32]
- ج- "النظام هو مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة و متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض". [55، ص31]

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أن النظام هو عبارة عن:

أ- مجموعة عناصر، إذ يجب أن يحتوي النظام على أكثر من عنصر واحد.

ب- عناصر متكاملة، حيث يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين كل أجزاء النظام.

ج- غرض مشترك و هدف معين، حيث يصمم النظام لتحقيق هدف معين أو عدة أهداف من جراء تكامل كل العناصر، بدلا من تحقيق أهداف منفصلة خاصة بكل عنصر منه.

و تكون عناصر النظام متكاملة من خلال تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات، مع وجود آلية تقوم بضبط النظام و تتحكم في عملياته حتى تتم عملية التحويل بطريقة مناسبة، وعند تشغيل النظام يظهر إرتباط التغذية المرتدة في النظام إرتباطا قويا بأنشطة التخطيط و الرقابة، كما أن المعلومات المرتدة تعتبر إحدى العناصر المهمة في النظام و بدونها تصبح عمليتي الرقابة و التخطيط محدودة الفائدة. [56، ص19]

### 2.2.1.2. مكونات النظام

كما سبق وأن أشرنا من قبل أي نظام يجب أن يتكون على أكثر من عنصر واحد نجد أنه للنظام مكونات يمكن تلخيصها فيما يلي:

## أ- المدخلات

تعتبر المدخلات قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام بإحتياجاته و تشمل المدخلات العديد من العناصر التي تتفاوت و التي يعتبر النظام في حاجة ماسة إليها حتى يواصل تشغيله و هناك عدة أشكال للمدخلات يمكن تصنيفها كما يلي: [57، ص375]

- مدخلات مادية : و تتمثل في المواد الأولية و أخرى نصف مصنعة.
- مدخلات مالية : مثل رؤوس الأموال.
- مدخلات بشرية : كاليد العاملة المؤهلة و اليد العاملة البسيطة.
- مدخلات تكنولوجية : و تشمل مختلف الأساليب الفنية و التقنيات ،المعلومات و أساليب التنظيم.

## ب- العمليات التشغيلية

تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التشغيلية، فهي إذن عملية تفاعل النظام، حال توافر المدخلات، بحيث يقوم النظام بمعالجتها وفق الأهداف المسطرة من قبل المسيرين و يتم إخراجها فيما بعد في شكل مخرجات.

## ج- المخرجات

تعتبر مخرجات أي نظام الهدف من تشغيل مدخلاته، كما أن مخرجات نظام معين قد تعتبر مدخلات لنظام آخر، و يمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنواع هي كالتالي:

- المخرجات التي يمكن إستهلاكها بواسطة أنظمة أخرى.
- المخرجات التي يمكن إستهلاكها داخل النظام.
- المخرجات التي لا يمكن إستهلاكها داخل النظام أو بواسطة أنظمة أخرى، و لكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوائد قد تدخل في البيئة مثل الماء ...إلخ

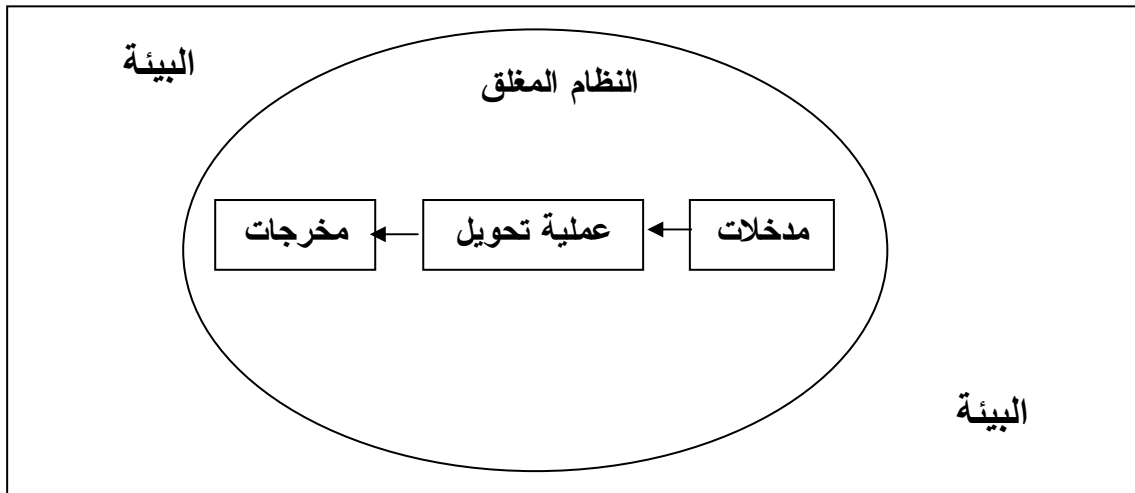
## د- التغذية العكسية

وهي الأثر الذي تحدثه المخرجات على النظام الذي أخرجها وعلى باقي الأنظمة التي تستفيد منها، و من خلال هذه الأخيرة يتم تحديد مدى فعالية النظام الذي أنتجها ويمكن لعملية التغذية العكسية أن تكون داخلية، و هي مؤشر يستعمل لقياس درجة تأثر النظام بواسطة مخرجاته على باقي الأنظمة الأخرى، و أداة من الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة. [58، ص08]

### 3.2.1.2. أنواع الأنظمة

تنقسم الأنظمة إلى نوعين أساسيين هما الأنظمة المغلقة و الأنظمة المفتوحة، فالنظام المغلق هو الذي ينفصل تماما عن البيئة المحيطة به، أي أنه كل نظام مكون من أجزاء لها إرتباط كلي وإستقلال تام عن البيئة الخارجية.

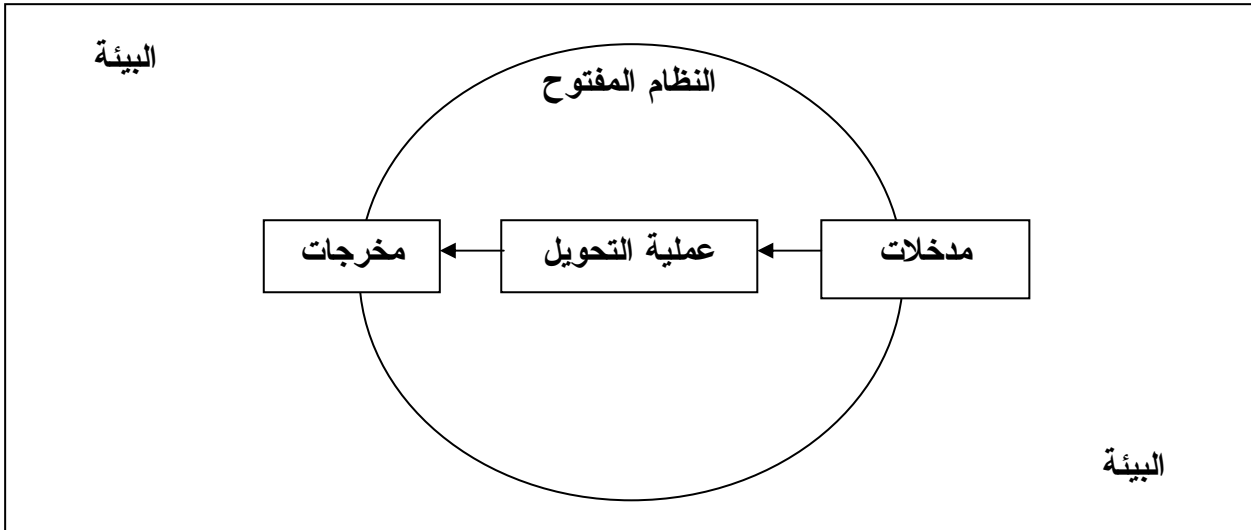
فالنظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يستلم طاقة من مكونات البيئة الخارجية، و يُصدر طاقة إلى ذلك المحيط غير أن هذا النوع من النظام لا يوجد في عالم الواقع لأنه عبارة عن نظام مثالي لا يمكن تحقيقه اصة في ظل التطورات الراهنة و التي تفرض على كافة الأنظمة التفاعل مع المحيط الخارجي لها، كما أن فكرة الأنظمة المغلقة لم تعد صالحة في دراسة المنظمات. والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل رقم 05 : النظام المغلق [55، ص42]

أما النوع الثاني من النظام فهو النظام المفتوح، فيمكن النظر إليه على أنه نظام يتفاعل مع البيئة الخارجية أو البيئة المحيطة به تفاعلا تبادليا، وهذا التفاعل يتمثل أساسا في تغيير معالم النظام، وتحديد مساراته و حركته، كما أنه يقرر بقاء النظام من زواله. و الواضح أن النظام المفتوح هو نظام عجز عن الإحاطة بمختلف العوامل و البدائل المحيطة به، هذا الإفتتاح ناتج عن حالة عدم القدرة على التنبؤ لعوامل البيئة الخارجية و المحيطة به، و التي تشكل إطارا يعمل في ظله هذا النظام. [59، ص52]

و تجدر الإشارة إلى أن تَبني المنظمة للنظام المفتوح ، يأخذ بعين الإعتبار تأثير البيئة الخارجية على النظام و كذلك تأثر البيئة بالنظام كما هو موضح في الشكل رقم 06:



الشكل رقم 06: النظام المفتوح [55، ص44]

### 3.1.2. نظام المعلومات

يؤدي نظام المعلومات دورًا بالغ الأهمية في عملية إتخاذ القرارات بشكل فعال وذلك من خلال تجميع وتشغيل البيانات بغرض إنتاج وإتاحة المعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

#### 1.3.1.2. مفهوم نظام المعلومات

إن تعاريف نظام المعلومات عديدة ومتنوعة نذكر البعض منها حتى يتضح الأمر أكثر و هي كالتالي:

أ- "نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المادية والبشرية التي تهدف الى تزويد المنظمة بالمعلومات لتدعيم و استمرار إدارة المشروع و لعملية إتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع". [60، ص05]

ب- "يعتبر نظام المعلومات مجموعة موارد تسمح بجمع، معالجة، تخزين، إبلاغ المعلومات في شكل نصوص، صور، صوت في المنظمة". [61، ص20]

إن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من موارد مختلفة قد تكون مادية أو بشرية وكذا تطبيقات عملية وعادة ما تكون هذه الموارد مرتبطة فيما بينها بواسطة تكنولوجيا المعلوماتية كالحاسوب. [62، ص159]

كما يرى كل من Frantz Rowe و Roland Marcimiack أن نظام المعلومات ما هو إلا نظام يدمج بين المستعمل والآلة، والذي ينتج معلومات من أجل مساعدة مستعملها في أداء



وظائفهم التنفيذية والتسييرية وإتخاذ القرارات، والنظام يستعمل تجهيزات معلوماتية، برمجيات، قواعد معطيات وإجراءات يدوية و نماذج تحليلية. [63، ص06]

و عموماً ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعتبار نظام معلوماتي سلسلة من التطبيقات العملية المعلومات، الأشخاص و تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق جملة من الأهداف و يتلقى مدخلات في شكل معطيات حيث يتم معالجتها ومخرجات تكون في شكل معلومات، إما أن تخزن إلى حين ظهور الحاجة إليها أو تحول مباشرة إلى مراكز المنظمة لإستغلالها.

### 2.3.1.2. دور نظام المعلومات

يلعب نظام المعلومات دوراً بالغ الأهمية في منظمات الأعمال خاصة فيما يتعلق الأمر بعملية إنتاج المعلومات و تدفقها كما يمكن تلخيص دور نظام المعلومات في النقاط التالية:

#### أ- المساعدة في عملية إتخاذ القرارات

عادة ما يجد المسير الإداري نفسه أمام مشكل يتطلب حلاً و إتخاذ تدابير تجاهه، الشيء الذي يستدعي وجود بيانات و حقائق ومعطيات عن أسباب ظهور هذه المشكلة وأثرها وأبعادها و الحلول البديلة الممكنة، و بالتالي فإن متخذ القرار بحاجة إلى توفر جملة من المعلومات الدقيقة و المناسبة لإتخاذ القرار الرشيد و الملائم، فنظام المعلومات هو الذي يضمن توفر هذه الحقائق و المعطيات والبيانات طالما يعتبرنظام المعلومات وسيلة لدى المنظمة تضمن ترابط مختلف الوظائف فيما بينها. [64]

#### ب- المساعدة في عملية الرقابة

إن مرحلة تنفيذ الخطط وبرامج العمل داخل المنظمات تحتاج إلى رقابة ومتابعة مستوى الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة و لتحقيق الرقابة يكون المسير بحاجة إلى المعلومات اللازمة على مستوى الأداء ونظام المعلومات يضمن توفير هذه المعلومات بدرجة عالية من الصحة و الدقة وكذا التوقيت المناسب. [65، ص28]

#### ج- المساعدة في عملية التنسيق

إن توسع حجم ونشاط المنظمة يؤدي إلى كثرة المعلومات التي يحتاجها كل نشاط على حدى، فمثلاً وظيفة الإنتاج بحاجة إلى معرفة معلومات عن إمكانية وظيفة التخزين، وبالتالي إن نظام

المعلومات يصبح المحور الأساسي الذي يتجمع حوله مختلف الوظائف، لأنها تستمد منه ما تحتاج من المعلومات وهكذا يتم و يتحقق الإنسجام و التنسيق في المنظمة. [55، ص142]

### 3.3.1.2. أنواع أنظمة المعلومات

تختلف أنواع أنظمة المعلومات باختلاف الوظائف في المنظمة وإختلاف المستويات التنظيمية داخلها ويمكن إيضاح أنواع أنظمة المعلومات على النحو التالي:

#### أ. نظام معالجة البيانات

يتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة للمنظمة بما في ذلك التسويق، الإنتاج، التمويل... الخ و معالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وتلخيصها وعرضها في شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن إستخدامها بواسطة الأفراد و الجماعات من داخل وخارج المنظمة ففي بعض المجتمعات يكون الإحتفاظ بنظم معالجة البيانات ليس أمراً إختيارياً، بل هو أمر مفروض على هذه المنظمات من خلال الأجهزة الحكومية والمساهمين، وقد تفرض أيضا الإحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المنظمة الإحتفاظ بهذه النظم. [38، ص43]

#### ب. نظام آلية المكاتب

إن التجهيز الآلي للمكاتب يعني إستخدام الآلات والأجهزة على أداء المهام التي كانت عادة ما تنجز بواسطة الأفراد، وذلك بغرض إنجاز العمل المطلوب بشكل أسرع وأكثر دقة، وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الإتصالات المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر داخل وخارج المنظمة، ومن أمثلة ذلك البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب الآلي، الفاكس ووحدات الطباعة، إجتماعات الفيديو... الخ. وعلى هذا الأساس فإن تجهيز المكاتب آليا يجعل المسير مرتبطا مع غيره من الأفراد و الجماعات داخل و خارج المنظمة بأكثر من وسيلة للإتصال، وعلى المسير أن يختار المزيج المناسب من هذه الأجهزة بما يمكنه من إجراء الإتصالات والتعامل مع المعلومات بفاعلية. [40، ص85]

## ج. نظام المعلومات الإدارية

بتزايد حجم المنظمات و ما تتعامل معه من كم هائل من البيانات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير إحتياجات صانعي القرارات من المعلومات و لذلك إتجهت المنظمات كبيرة الحجم إلى إستخدام نظم المعلومات الإدارية لتوفير معلومات تصف نشاطات المنظمة التي تمارسها في إحدى المجالات الوظيفية مثل التسويق، إدارة الأفراد والموارد البشرية والإنتاج... الخ، بشأن ما حدث في الماضي و ما يحدث الآن و ما هو متوقع حدوثه في المستقبل. وغالبا ما توفر هذه النظم المعلوماتية تقارير في شكل دوري و تقارير خاصة يمكن للمدير الإعتماد عليها و إستخدامها في صنع القرارات وحل المشكلات الإدارية. [66، ص107]

## د. نظام دعم القرارات

هو نظام مبني على الحاسب الآلي لدعم المستويات الإدارية في المنظمة وهو نظام يدمج بين البيانات و النماذج التحليلية لدعم القرارات، وبدأ مفهوم نظم دعم القرارات في الظهور في أواخر الستينات و وفقاً لهذا النظام يستطيع أي فرد أن يتفاعل مع الحاسب الآلي بشكل مباشر دون الحاجة إلى اللجوء إلى المختصين في المعلومات و يعتبر نظام دعم القرارات بأنه ذلك النظام الذي يساعد المسير في حل المشاكل شبه المبرمجة. و ذلك من خلال توفير المعلومات و الإقتراحات المتعلقة بالقرار، ويعتمد هذا النظام على التفاعل مع المستخدم النهائي عن طريق سهولة الوصول إلى المعلومات والنماذج التحليلية، وسهولة إستخدام تعليمات تشغيل الحاسب الآلي. [67، ص86]

ويمكن حصر أهم خصائص نظم دعم القرارات فيما يلي:

- تقدم نظم دعم القرار المرونة و التكيف و سرعة الإستجابة للمستخدم النهائي.
- تسمح نظم دعم القرار للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات و المخرجات.
- تعمل نظم دعم القرارات بدون مساعدة من المبرمجين المحترفين أو الأخصائيين كما تقدم دعماً للقرارات أو المشكلات التي لا يمكن تحديد حلولها مسبقاً.
- تستخدم نظم دعم القرار أساليب و أدوات ونماذج تحليلية متقدمة.
- و تعتمد نظم دعم القرار على إستخدام النماذج لتحليل الأنشطة و التصرفات و هو نظام تفاعلي يستجيب للظروف المتغيرة حسب متطلبات المستخدم، سواء كان من المدراء أو رجال المعرفة الذين تكون مهمتهم تداول المعلومات و تبادلها و إتخاذ القرارات.

## هـ. النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي

تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي هو عبارة عن تزويد أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري و الفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة و يتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن إستخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها.[68، ص79] وبالتالي يقدم لغير الخبراء المنطق الذي يستندون إليه في أمر معين إذا لزم الأمر ولقد شاع إستخدام هذه الأنظمة في المجالات الطبية و الهندسية وجاري الآن إنتشارها في المجالات الإدارية ومجالات الأعمال.[69، ص179]

## و. نظام دعم الإدارة العليا

يعتبر نظام دعم الإدارة العليا من أنظمة المعلومات الحديثة، فهي تلك الأنظمة التي يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المنظمة، و يعتمد نظام دعم الإدارة العليا على توفر حاسب آلي شخصي لكل عنصر من أعضاء الإدارة العليا وتتصل الحاسبات الشخصية ببعضها البعض من خلال شبكة تعمل لخدمة المنظمة ككل، ويشتمل الحاسب الشخصي على المعلومات الخاصة بكل عضو في الإدارة العليا فضلا عن إمكانية وصوله للمعلومات الموجودة في الحاسب المركزي الذي يقوم بتلخيص هذه المعلومات وعرضها وفقا لأساليب عرض محددة مسبقا، و غالبا ما يتصف تشغيل هذا النظام بالبساطة في إدخال المعلومات بالإضافة إلى يسر العرض خاصة في حالة الإعتماد على أسلوب النوافذ حيث يمكن عرض أكثر من بيان على نفس شاشة العرض من خلال فتح نوافذ إضافية و يساعد نظام دعم الإدارة العليا مستخدم النظام في التعرف على مدى فعالية المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها لأنشطة معينة قد يترتب عليها نجاح المنظمة أو فشلها.[38، ص173]

و مما سبق ذكره يمكن القول أن أنظمة المعلومات تختلف بإختلاف الوظائف في المنظمة والجدول التالي نحاول من خلاله مقارنة خصائص أنظمة المعلومات بما في ذلك نوع النظام،مدخلاته و عمليات التحويل ثم المخرجات فالمستخدم.

الجدول رقم 02: مقارنة بين خصائص نظم المعلومات [38، ص73]

نظم المعلومات	مدخلات النظام	عمليات التحويل	مخرجات النظام	المستخدم
نظم دعم الإدارة العليا	بيانات مجمعة خارجية و داخلية	رسوم بيانية محاكاة	توقعات تستجيب للتساؤلات والإستفسارات	مدير و الإدارة العليا
نظم دعم القرار	بيانات ذات حجم منخفض نماذج تحليلية	محاكاة تحليل	تقارير خاصة تحليل القرارات الإستجابة للإستفسارات	المدراء المهنيون
نظم المعلومات الإدارية	بيانات ملخصة داخلية و ذات حجم مرتفع نماذج بسيطة	تقارير روتينية نماذج بسيطة تحليل ذو مستوى منخفض	ملخصات تقارير إستثنائية	مدير و الإدارة الوسطى
النظم الخبيرة	تصميم مواصفات قاعدة معرفة	نماذج محاكاة	نماذج رسوم بيانية	مهنيون فنيون
نظم آلية المكاتب	مستندات وثائق جداول	تحليل الوثائق الإدارية إتصالات جدولة	وثائق جداول مراسلات بريد	مستخدمو المكتبة
نظم تشغيل البيانات	تحولات أحداث	تخزين تشغيل إدماج تحديث	تقارير تفصيلية قوائم ملخصات	المشرفين العمال المشغلين

## 2.2. وظائف و مكونات نظام المعلومات التسويقية

لا شك أن إتخاذ القرارات التسويقية في الوقت و بالشكل المناسبين و الدقة المناسبة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت لمتخذي القرارات التسويقية معلومات محددة تكون صحيحة و دقيقة هذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها، إلا من خلال نظام المعلومات التسويقية الذي يعتبر حجر الأساس في المنظمة عندما تواجهها مشاكل تسويقية ، تستدعي إتخاذ قرار تسويقي معين.

### 1.2.2. ماهية نظام المعلومات التسويقية

يحتاج متخذو القرارات التسويقية إلى البيانات و المعلومات الشاملة و المتجددة عن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة و عن المتغيرات التي تحكمها و من ثم فان عملية جمع المعلومات يجب أن تكون عملية مستمرة وفقاً لنظام معين وهو ما تداركته أخيراً العديد من المنظمات المختلفة والتي بدأت تسعى نحو تبني نظام معلومات تسويقية يوفر لها المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة.

### 1.1.2.2. تعريف نظام المعلومات التسويقية

في هذا الصدد و من أجل تعريف نظام المعلومات التسويقية، يمكن إدراج بعض التعاريف أهمها على النحو التالي:

أ- "نظام المعلومات التسويقية هو شبكة معقدة من العلاقات المهيكلية أين يتداخل الأشخاص، الآلات و الإجراءات لتوليد تدفق منتظم من المعلومات القيمة والآتية من مصادر داخلية و خارجية والمرسلة أساساً لخدمة القرارات التسويقية". [70، ص132]

ب- "نظام المعلومات التسويقية هيكل من الأفراد والأجهزة و الإجراءات المصممة لجمع و حفظ و تقييم و توزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق لإتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب". [71، ص42]

ج- "يتضمن نظام المعلومات التسويقية، التفاعل المركب بين المتخصصين و الآلات المستخدمة لضمان جمع و تحليل و تدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية اللازمة لإتخاذ القرارات التسويقية تحت الظروف المختلفة، و ذلك من أجل خدمة مدير التسويق بالمنظمات التي تقوم بتقديم سلع أو خدمات في الحاضر أو المستقبل". [72، ص162]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن نظام المعلومات التسويقية ما هو إلا مجموعة من الأفراد الآلات، البرامج المتفاعلة في ما بينها و التي ينتج عنها تدفق منتظم للمعلومات التسويقية الهامة

والتي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية و الخارجية بهدف إستخدامها من طرف المحتاجين إليها في مراكز الإدارة المختلفة داخل المنظمة خاصة رجال التسويق بغية مساعدتهم في عملية إتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة.

### 2.1.2.2. دور نظام المعلومات التسويقية في المنظمة

يمكن اعتبار نظام المعلومات التسويقية أحد الموارد الأساسية للإدارة بجانب الموارد البشرية والمالية حيث ينتج عن وجوده بالمنظمة تحقيق عدد من المزايا يمكن تلخيص أهمها في ما يلي: [73، ص20]

أ- إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط و مراقبة الأنشطة التسويقية، ويعد ذلك بمثابة مساهمة إيجابية في رفع مستوى كفاءة الممارسات التسويقية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة.

ب- تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطرة و البحث الدائم عن الفرص التسويقية التي لا تتضح أبعادها إلا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة.

ج- تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الإتصال فيما بين نظم المعلومات الوظيفية المكونة لنظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات المطلوبة و اللازمة بسرعة لتحقيق أهداف تلك المنظمة. [74، ص119]

### 3.1.2.2. الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية

إن التغيير في القوى البيئية و الظروف الداخلية للمؤسسة، قد جعل الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية أمراً ضرورياً أقوى من أي فترة مضت، فالحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية تنبع من عدة أسباب أهمها: [75، ص294]

أ- قصر الفترة الزمنية المتاحة لإتخاذ القرار التسويقية، إذ أن دورة حياة السلعة أصبحت أقصر مما كانت عليه، كما أن هناك ضغط على المنظمة من قبل لمنافسين يستدعي تقليص الوقت الذي تستغرقه عملية تطوير المنتجات الجديدة.

ب- زيادة تعقد النشاط التسويقي و إتساع نطاقه، فالمنظمة توسع أسواقها حتى المستوى الدولي، فعلى الرغم من أن معرفة سلوك المستهلك لازالت محدودة ، فإنها بحاجة إلى البيانات السلوكية للمستهلك التي تحتاجها، و لا بد من فهمها و تحليلها. [76، ص49]

ج- نقص الطاقة والموارد الأولية الأخرى، و ذلك من خلال ضرورة إستخدام موارد المنظمة البشرية و المادية بدرجة عالية من الكفاءة، و التي لا تكون إلا من خلال وجود معلومات على درجة كبيرة من الدقة، الموضوعية و السرعة و التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية.

د- النمو المتزايد لإستياء المستهلك تجاه المنظمات و ذلك راجع إلى إفتقار الإدارة التسويقية في بعض المنظمات إلى البيانات و المعلومات الخاصة ببرامجها التسويقية.

هـ- التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية، فالمنظمات في الوقت الراهن تعتمد على جوانب تسويقية مختلفة في مواجهة المنافسة و مثال ذلك تمييز المنتجات، الإعلان، و تنشيط المبيعات و طرق و أساليب التوزيع و لمعرفة مدى فعالية هذه الأدوات التسويقية في تحقيق مركز تنافسي جيد فإن مدير التسويق بحاجة إلى كم هائل من البيانات و المعلومات التي تساعده على ذلك. و لقد بدأت المنظمات الكبرى بإدخال نظم المعلومات التسويقية كجزء من النظام الشامل للمعلومات التي تحتاج إليها هذه المنظمات و لقد إمتد هذا المفهوم حيث شمل أيضا مختلف المنظمات غير الربحية مثل: الجامعات، المستشفيات و الجمعيات... الخ. فقد أدركت أهمية نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات بالكم المناسب و في الوقت المناسب لمسيرى المنظمات و على وجه الخصوص رجال التسويق. [70، ص130]

### 2.2.2. وظائف نظام المعلومات التسويقية

على غرار باقي الأنظمة الأخرى الموجودة في المنظمة فإن نظام المعلومات التسويقية له عدة وظائف يمكن تحديدها على النحو التالي:

#### 1.2.2.2. جمع البيانات

تجدر الإشارة إلى أن الوظيفة الأساسية لنظام المعلومات التسويقية تتمثل في جمع البيانات سواء كانت من البيئة الداخلية أو الخارجية، بإعتبار أنه ليست كل البيانات تستحق الجمع، و إنما البيانات الضرورية لإتخاذ قرارات تسويقية معينة. فهناك مثلا بعض البيانات لها أهمية في المستقبل لا تسجل لكون ذلك يكون على حساب التكاليف، أي تكاليف الجمع و التخزين، غير أننا نلاحظ أنه في عصرنا هذا و مع إدخال الحاسوب في وظيفة جمع المعطيات أصبحت تجمع بكميات هائلة و سريعة و تخزن لحين استعمالها بأقل التكاليف. [77، ص20]



### 2.2.2.2. تخزين البيانات

إن الحديث عن تخزين البيانات يؤدي بنا إلى الحديث عن قاعدة المعطيات بإعتبارها حجر الأساس بالنسبة لنظام المعلومات التسويقية لغرض تلبية حاجات رجال التسويق من المعلومات الضرورية ولقد ساعدت الثورة المعلوماتية و الحاسبات الإلكترونية على تطوير وظيفة تخزين البيانات في المنظمة. [78]

و لم يعد من الضروري تخزين المعطيات في سجلات و دفاتر و ملفات التي كانت تعتمد فيها عملية التخزين على مدة زمنية كبيرة و تأخذ كثيرا من المكان إضافة إلى إمكانية التلف و إنما أصبح من الشائع تخزينها على الأشرطة و الأقراص الممغنطة و المضغوطة... الخ أي دعائم تقنية تسهل عملية التخزين و إسترجاع البيانات الى حين الحاجة إليها. [79، ص76]

### 3.2.2.2. معالجة البيانات

تختلف عملية معالجة البيانات التسويقية حسب إحتياج المؤسسة لهذه الأخيرة فهناك إحتياجات روتينية و أخرى غير روتينية، فالأولى تقتضي عملية التحليل إذ تقوم المنظمة بعملية تخزين البيانات التسويقية و تصنيفها وتعتبر عملية معالجة البيانات وظيفة مهمة لنظام المعلومات التسويقية لأن المعطيات و البيانات التي تم جمعها، لا تعطي معنى حقيقي إلا بعد معالجتها، و بعد ذلك يتحقق الهدف المنشود الذي يصبو إليه رجال التسويق، و تعرف معالجة البيانات على أنها :

أ- "السير النظامي لمجموعة من العمليات على البيانات". [80، ص10]

من خلال هذا التعريف و بتحليله يتضح لنا وجوب دراسة المشاكل بإستعمال الوسائل يدوية كانت أو آلية و متابعة مراحل العمليات و من هنا يمكن لرجال التسويق نشر هذه المعلومات.

### 4.2.2.2. نشر المعلومات

حتى تؤدي المعلومات التسويقية دورها كما ينبغي، لا بد من نشرها و تبليغها بإعتبارها نتيجة عملية المعالجة التي قام بها نظام المعلومات التسويقية ومن خلال هذه النتيجة تظهر مدى الدقة في معالجة البيانات، كما أنها تسمح لرجال التسويق بالإطلاع الحسن على موجبات العمل في المنظمة و إتخاذ القرارات التسويقية الملائمة و المناسبة. [81، ص210]

### 3.2.2. مكونات نظام المعلومات التسويقية

باعتبار نظام المعلومات التسويقية حجر الزاوية بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات التسويقية فهو

إذاً كباقي الأنظمة الأخرى في المنظمة، و يتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها على النحو التالي:

### 1.3.2.2 بحوث التسويق

عادة ما يجد رجل التسويق نفسه بحاجة لدراسة خاصة لمشاكل معينة، تتعلق بالمنتج كإختبار المنتج ومدى قبوله من طرف المستهلكين أو تقدير المبيعات حسب المناطق الجغرافية و دراسة سلوك المستهلك إلى غير ذلك من الحالات والمشاكل التي تظهر أثناء أداء رجل التسويق لمهامه. غير أنه للقيام بهذه الدراسة يحتاج رجل التسويق إلى رصيد من المعلومات تحدد إلى درجة عالية قدرة المنظمة على الرد و الإستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكيفها معها، و بالتالي بقائها في السوق ولا يتأتى ذلك إلا إذا توفرت المؤسسة على أسلوب علمي، فعال و منظم لبحوث التسويق يقف على المعلومات و البيانات المتاحة و يبحث عنها و بالتالي إستخدامها في القرارات التسويقية و يمكن تعريف بحوث التسويق من خلال عرض بعض التعاريف و المفاهيم الأكثر شيوعاً كالتالي:

أ- "بحوث التسويق هي عبارة عملية تشخيص و تحديد الإحتياجات من المعلومات و إختيار المتغيرات المعروفة و التي تكون صحيحة و دقيقة و يجب جمعها و من ثم تحليلها و تسجيلها". [82، ص05]

ب- "بحوث التسويق هي دراسة كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إيجاد إجابات عملية تتلائم و تتماشى مع المبادئ النظرية للتسويق". [83، ص185]

و في سنة 1987 قامت لجنة التعاريف للجمعية الأمريكية للتسويق بتقديم تعريف لبحوث التسويق والذي بمقتضاه تم تعريف بحوث التسويق على أنها:

ج- "بحوث التسويق هي الوظيفة التي تربط المستهلكين و العملاء و الجمهور برجل التسويق من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن إستخدامها في تحديد و تعريف الفرص و المشكلات التسويقية أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقية أو في تحقيق الفهم للعملية التسويقية وطبيعتها وهي في سبيل تحقيق ذلك تحدد المعلومات المطلوبة و تنفذ عملية التجميع للبيانات و تحليلها و توصل النتائج و ما تعنيه من التطبيقات إلى متخذي القرار في المنظمة". [42، ص217]

من خلال هذه التعاريف يمكن إستنتاج ما يلي:

أ- بحوث التسويق تؤدي إلى ربط المنظمة بكل من المستهلكين و العملاء حتى الجمهور العام للمنظمة و يتحقق هذا الربط من خلال ما يتم جمعه من بيانات و معلومات عن هذه الأطراف.

ب- بحوث التسويق لا تقتصر على جمع البيانات وتسجيلها بل تستمر إلى تحليل و إستخلاص النتائج من هذه البيانات حتى تتمكن من إكتشاف وتعريف الفرص السوقية والتهديدات التي تواجه المنظمة وبالتالي تفيد المسؤولين في إتخاذ أحسن القرارات التسويقية.

ج- بحوث التسويق هي التي تحدد نوع وحجم المعلومات المطلوبة وفقا للعرض الأساسي الذي سوف تستخدم فيه هذه المعلومات معنى ذلك أن إختلاف مجالات إستخدام المعلومات يؤدي حتما إلى إختلاف حجم و نوع هذه المعلومات المطلوب الحصول عليها من وراء البحث التسويقي. و في هذا الصدد يمكن تبيان الفرق بين بحوث التسويق وبحوث السوق بإعتبار أن بحوث التسويق تكون موجهة لدراسة كل العوامل و المتغيرات المرتبطة بتسويق السلع والخدمات بما في ذلك فعالية الإعلان والقنوات التوزيعية والمزيج السلعي وتحديد المتغيرات التي تحدث في السوق والمنتجات المنافسة وكل ما يتعلق بسلوك المستهلك النهائي أو الصناعي وكذا دوافع الشراء وعاداته الشرائية. [84، ص95]

بينما بحوث السوق تتعلق بشكل مباشر بالمعلومات الخاصة بالسوق والتي تتضمن التركيبة الديموغرافية للمجتمع والسلوك الشرائي وحجم ونوعية وتوقيت الطلب، وكذا العوامل المؤثرة في القرارات الشرائية للمتعاملين والعلاقة بين الأسعار، ومن هنا يمكن القول أن بحوث السوق هي عبارة عن جزء من بحوث التسويق. وتتميز بحوث التسويق بمجموعة من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة في مجال التسويق بأسلوب علمي دقيق وتبسيط الضوء على متغيراتها بطريقة تمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب و تحديد أساليب مواجهتها والتغلب عليها.

ب- التقليل من حالة عدم التأكد التي تواجه الإدارة عند إتخاذ القرارات التسويقية الحالية أو المستقبلية لأنها تعتمد على الأسلوب العلمي في التنبؤ والتحليل وإقتراح التوصيات التي تراها مناسبة لمواجهة التوقعات. [85، ص70]

ج- دراسة السوق وفهم متغيراتها و أساليب تفاعلها وطريقة التعامل معها كما يحقق فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم غير المشبعة وتبيان مدى إمكانية المنظمة في إشباع هذه الحاجات وإكتشاف الفرص التسويقية المتاحة.

د- إستخدام الأسلوب العلمي في دراسة المشاكل التسويقية مما يقلل من الإعتداد على أسلوب التخمين والنظرة الشخصية في مواجهة المشاكل التسويقية.

هـ- تطوير المفاهيم و المبادئ الإدارية التي تحكم الأنشطة التسويقية ومن المهم إدراك أن بحوث التسويق ما هي إلا مصدر من مصادر المعلومات التسويقية والتي تصب في نهاية الأمر

في نظام المعلومات التسويقية. [04، ص68]

### 2.3.2.2. السجلات والتقارير الداخلية بالمنظمة

تعتبر السجلات الداخلية للمنظمة والتقارير الدورية الصادرة عنها مصدراً أساسياً للمعلومات التي تتطلبها عملية إتخاذ القرارات التسويقية فهي توفر العديد من المعلومات الخاصة بالطلبات المقدمة من طرف العملاء و الموزعين و الأصناف المختلفة للمنتجات التي نفذت في المخازن ومعدلات الطلب على هذه الأصناف عبر فترات زمنية مختلفة بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تحتاج إلى البيانات الخاصة بمبيعات المناطق أو المنتجات أو عند وضع الخطط التسويقية المختلفة لتحقيق أهداف المنظمات المختلفة بشكل سريع و دقيق، فمن وجهة نظر المنظمة تعتبر السرعة والدقة في الحصول على هذه البيانات عاملاً مهماً في زيادة فعالية الأداء التسويقي وبصفة خاصة القدرة على خدمة الأسواق ومن وجهة نظر أخرى فإن العملاء والزبائن يفضلون المنظمات التي توفر الطلبات في الوقت المناسب و تلبى حاجاتهم بطريقة جيدة. و بطبيعة الحال فإن نظام المعلومات التسويقية يعمل على تحقيق السرعة والدقة ليس فقط في علاقة المنظمة بعملائها ولكن بنفس القدرة في تحقيق الإنسياب المطلوب للمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة. [41، ص41]

### 3.3.2.2. نظم الاستخبارات التسويقية

يتكون نظام الإستخبارات التسويقية من مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة بواسطة رجال التسويق للحصول على المعلومات اليومية للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية و يعرف "كوتلر" نظام الإستخبارات التسويقية على أنها: "مجموعة المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات الخاصة بالتطور المستمر و التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة". [70، ص199]

ومن أمثلة هذه المصادر وأهمها رجال البيع العاملين لدى المنظمة، فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات تشير إلى تلك التغيرات التي تحدث في السوق وفي تصرفات المتنافسين كتغير أسعارهم أو تقديمهم لمنتجات جديدة كما يمكن إعتبار الرسائل التي توجهها المنظمة إلى المستهلكين بعد قيامهم بعملية شراء منتجاتها كمصدر مهم لجمع المعلومات، حيث تطلب منهم أن يقوموا بإبداء آرائهم في منتجاتها بناءً على الإستخدام الفعلي لها، وتساعد هذه المعلومات على

القيام بتعديل المنتجات وفقا لرأي المستهلكين، كما تعد بعض المجالات المتخصصة في التسويق مثلا من المصادر المهمة للإستخبارات التسويقية فهي تقدم لمدير التسويق في المنظمة بعض المعلومات مثل الظروف الإقتصادية العامة، عدد المنافسين في السوق، أرقام أعمالهم إلى غير ذلك من المعلومات والتي تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لمدير التسويق. بالإضافة إلى ذلك الغزف التجارية والوكالات التسويقية التي تمد بدورها المنظمة بالمعلومات التي لا تقل أهمية عن سابقتها، مثل هذه المنظمات تقدم معلومات حول حجم الإستهلاك ، الإستيراد وأنواع المنتجات الموجودة في السوق...الخ.[86، ص171]

و لما لنظم الإستخبارات التسويقية من أهمية بالغة في المنظمة فهي إذن بحاجة إلى تطوير وتحسين هذه النظم على النحو التالي:

#### أ- تدعيم وتقوية دور الممثلين في الحصول على المعلومات

بما أن ممثل المنظمة يعتبر العين التي ترى من خلالها المنظمة مختلف نقاط السوق بحكم تعاملته مع الزبائن، الموزعين...الخ يمكن أن يوفر معلومات تسويقية قد لا تظهر في تقارير النشاطات اليومية وعادة ما تتمحور هذه المعلومات حول وضعية السوق، إرتفاع الأسعار تغيرات الطلب...الخ لهذا لا بد من حث الممثلين ودعمهم من أجل الحصول على المعلومات اللازمة والتي تؤدي إلى تحقيق ما يصبو إليه رجال التسويق.

#### ب- تنويع مصادر الحصول على المعلومات

يجب تشجيع باقي الأطراف التي تتعامل معها المنظمة من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها هذه الأخيرة وذلك من خلال الموزعين، وكالات الترويج...الخ على غرار الممثلين من أجل الحصول على المعلومات ومن ثم إستغلالها ومعالجتها وبالتالي الإستفادة منها.[87ص17]

#### ج- إنشاء قواعد المعطيات التسويقية

يجب إستعمال قواعد المعطيات التسويقية من أجل تسهيل عملية الإتصال عن بعد بين مختلف الأشخاص أي بين المنظمة وزبائنها ومورديها، كما أن إستعمالها يمد أجوبة أنية عب بعض التساؤلات أو على الأقل في المدى القصير أي إنتقال هذه الأجوبة بصورة مباشرة وسريعة إلى

المنظمة وتتمثل هذه الأجوبة في حاجة المنظمة إلى المعلومات المتعلقة بزبائنها والمنتجات المباعة وذلك من أجل إتخاذ القرارات التسويقية الصائبة. [88، ص31]

### 4.3.2.2 نظم التحليل التسويقي

يتعلق هذا النظام بإستخدام الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية والتي تطورت بظهور الحاسبات الإلكترونية و تطورها مما أدى إلى ثورة هائلة في عالم تحليل البيانات التسويقية. [89، ص98]

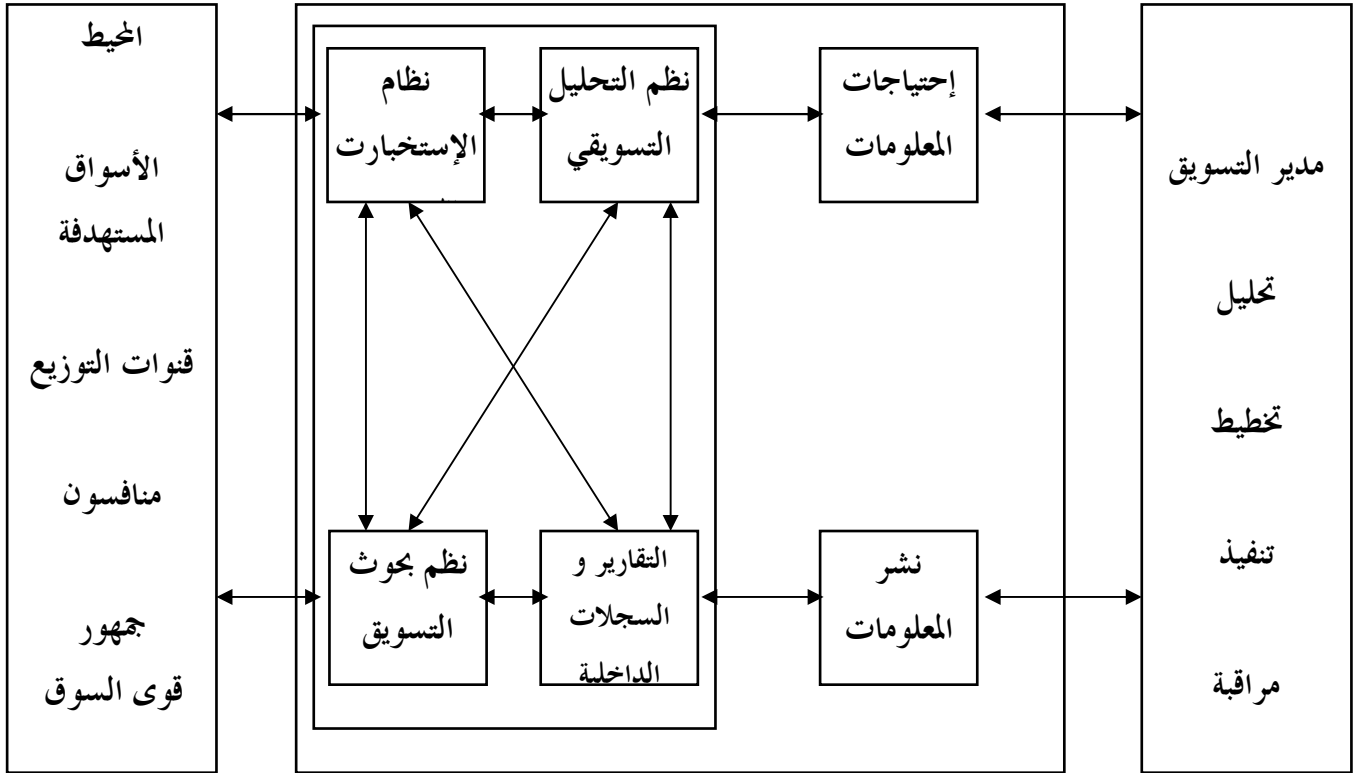
ويستخدم نظام التحليل التسويقي عدد من النماذج و النظم الإصطناعية بغرض تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التسويقية أو التنبؤ ببعض المتغيرات كالمبيعات المتوقعة، هذا بالإضافة إلى تحليل البيانات التسويقية تحليلاً وصفيًا، وتقدم هذه التحليلات معلومات هامة لمدير التسويق كذلك التي ترتبط بالتكاليف، المبيعات، المخزون... إلخ وتتكون نظم التحليل التسويقية من عنصرين أساسيين هما: [70، ص155]

#### أ- بنك الإحصاء

تتكون بنوك الإحصاء من مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية مثل الوسائط ، معدلات التشتت، السلاسل الزمنية ومعدلات الإرتباط... إلخ والتي تمكن رجال التسويق من تحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات التسويقية والتنبؤ بهذه الأخيرة فهي إذن تمد رجال التسويق بمعلومات كمية وقيم تقديرية تساعد في إتخاذ القرارات التسويقية.

#### ب- بنك النماذج

يعتبر بنك النماذج مجموعة من الوسائل يتم وضعها لمساعدة متخذي القرارات التسويقية في إتخاذ أرشدها و تسمى نماذج وضعية مبسطة لإجراء حقيقي في شكل مجموعة متغيرات تمثل الوضعية الحالية للمشكل المراد إتخاذ قرارات بشأنه، و تعتبر بحوث العمليات بما في ذلك نظرية المباريات المسار الحرج وسلاسل ماركوف... إلخ من النماذج . هذه الأخيرة تمكن رجال التسويق من القيام بالتحليل الكمي للبيانات والمعلومات المجمعة والشكل التالي يوضح مكونات نظام المعلومات التسويقية.



الشكل رقم 07 : نظام المعلومات التسويقية [90، ص174].

### 3.2. الإطّار التنظيمي الحاكم لنظام المعلومات التسويقية

يحتاج مدير التسويق إلى العديد من المعلومات والبيانات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة سواءً كانت داخلية أم خارجية، وعن المتغيرات المكونة لها ومن هنا ينبغي أن تكون عملية جمع المعلومات مستمرة ومتجددة وهو ما أدى بالمنظمات المختلفة إلى السعي نحو تبني نظام المعلومات التسويقية الذي يوفر لها المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة.

#### 1.3.2. البيئة المحيطة بنظام المعلومات التسويقية

إن منظمة الأعمال تعمل في ظل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ، هذه الأخيرة تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع عملائها المستهدفين، وحتى تنجح المنظمة يجب عليها أن تكيف مزيجها التسويقي بما يتناسب والتطورات المختلفة للبيئة التسويقية التي تعمل في ظلها .

### 1.1.3.2. تعريف البيئة التسويقية ومبررات دراستها

إن التغيير المستمر وظروف عدم التأكد بالقوى والعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة يؤثر بشكل كبير على نشاطاتها التسويقية، فالتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية للمنظمة تؤثر بشكل كبير عليها، كما يمكن أن تسبب صدمات قوية للمنظمة وهناك عدة تعريفات للبيئة التسويقية نذكر بعضها على النحو التالي:

أ- تعرف البيئة التسويقية على أنها "عبارة عن مجموعة من العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الإدارة التسويقية وهي تقوم بإعداد خططها وبرامجها التسويقية وتنفيذها وفي مدى قدرتها على إشباع حاجيات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة". [90، ص75]

ب- البيئة التسويقية هي عبارة عن "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين". [70، ص173]

ج- البيئة التسويقية عبارة عن "مجموعة القوى الفاعلة داخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في عملية التبادل مع المستهلكين". [16، ص50]

من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن القول بأن البيئة التسويقية هي عبارة عن مجموعة من القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط الإدارة التسويقية هذه القوى والعوامل تتصف بالتغيير المستمر وتفرز نتيجة ذلك فرصا تسويقية قد تساعد المنظمة على زيادة قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق و تجعلها في وضع أفضل. وتهديدات تسويقية قد تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية أو إفلاسها أو فنائها.

و يمكن تبيان أهم مبررات و دواعي دراسة البيئة التسويقية من خلال عدة نقاط نوجزها على النحو التالي:

أ- إن المنظمة ما هي إلا جزء صغير من محيط كبير تعمل فيه والمطلوب منها هو فهم هذا المحيط والتفاعل معه لأن المنظمة تعتبر جزءاً لا يتجزأ منه.

ب- تُدرس البيئة التسويقية للمنظمة من أجل خلق نوع من التوافق مع الظروف و المتغيرات التي يمكن أن تكون مصدر تهديد لوجود المنظمة من جهة ومصدر فرص لصالحها من جهة أخرى.

ج- إن دراسة البيئة التسويقية للمنظمة توفر لها المعلومات الواضحة التي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالات عدم التأكد كما تمكن المنظمة من التكيف مع عناصر البيئة الأخرى.



### 2.1.3.2. البيئة التسويقية كمصدر أساسي للبيانات

إن إدارة التسويق لا تعمل في فراغ داخل المنظمة فالواقع التطبيقي يبين أنه هناك العديد من العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في قراراتها الخاصة بالخطط والسياسات والبرامج التسويقية وتنفيذها والتي تساعدها إذا ما تم أخذها بالحسبان، بعض العوامل داخلية نابعة من المنظمة نفسها والبعض الآخر منها خارجية تعود إلى البيئة المحيطة بالمنظمة هذه العوامل بنوعها الداخلية والخارجية يمكن اعتبارها مصادر للبيانات والمعلومات وهي على النحو التالي:

#### أ- البيئة الداخلية للمنظمة

وتتمثل في إدارة المنظمة و الموارد المادية المتاحة لها و الأيدي العاملة فيها ومستوى ممارستها هذه العوامل يمكن التحكم و السيطرة عليها من خلال التعاون الوثيق بين إدارة التسويق مع بقية الإدارات الأخرى ذات الصلة بها في المنظمة فعلى إدارة التسويق أن تأخذ بالحسبان إهتمامات الإدارات الأخرى وهذه الأخيرة بدورها تمد إدارة التسويق بالمعلومات لتكون على دراية تامة لمدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

من هنا يتضح أن البيئة التسويقية الداخلية عبارة عن مجموعة من مصادر المعلومات التي تصف العمليات المختلفة التي تزاوّل داخل المنظمة بما فيها مختلف الوظائف و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لتلك الوظائف سواءً ما يتعلق بطاقة الآلات والمعدات المتاحة أو كفاءة العاملين أو الموارد المالية وأهداف المنظمة ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال قواعد البيانات المتصلة بنظم المعلومات الوظيفية الأخرى في المنظمة و التي لها علاقة بنظم المعلومات التسويقية.

#### ب- البيئة الخارجية للمنظمة

وهي عبارة عن مجموعة عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة و التي لا يمكن التحكم أو السيطرة عليها وهي بدورها تنقسم إلى قسمين هما على النحو التالي: [91، ص34]

#### - البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة

هذه العوامل البيئية وعلى الرغم من كونها خارجية إلا أنها تؤثر على نشاط المنظمة بشكل مباشر وتعتبر جزءاً من نشاطها التسويقي وهي كالتالي:

#### - العملاء

حيث يتوجب على الإدارة التسويقية أن تقوم بدراسة أسواقها بدقة ومن جميع جوانبها وجمع

المعلومات والبيانات عن العملاء من حيث حاجاتهم، رغباتهم وخصائصهم الإستهلاكية لما في ذلك من نجاح كبير في تحقيق أهداف المنظمة. [92]

### - الوسطاء

يمثلون في مختلف المنظمات و الأفراد الذين يساعدون المنظمة في نقل و توزيع و بيع منتجاتها للعملاء كما يتمثل الوسطاء في التجار الذين يهتمون بإيجاد العملاء ويقومون بعملية البيع لهم و كذلك الشركات المتخصصة بحركة السلع و التي تساعد المنظمة على تخزين منتجاتها و نقلها إلى أماكن الطلب عليها ووكالات تقديم الخدمات التسويقية والتي يمكن أن تمد المنظمة بمعلومات عن الأسواق ومراكز العملاء... الخ. [45، ص49]

### - الموردون

يمثلون الأفراد و المنظمات الذين يمدون المنظمة بكل ما يلزمها من المواد التي تحتاجها في عملية الإنتاج مثل المواد الأولية قطع الغيار وتجدر الإشارة إلى أن التغيرات التي تطرأ على الموردين تؤثر بشكل كبير وواضح على النشاط التسويقي للمنظمة.

### - المنافسون

ويتمثلون في المنظمات التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة و تلعب دوراً هاماً في إمداد المنظمة بالمعلومات و البيانات الخاصة بالأداء التاريخي و الحالي و البرامج المرتقبة للمنظمات المنافسة وكذا الفرص و التهديدات المتعلقة بهؤلاء المنافسين، كما تعتبر هذه البيانات على درجة بالغة من الأهمية ومن خلالها يتم تحديد الأساليب التي يجب إتباعها لتمييز وتطوير منتجات المنظمة وتنويع خطوط منتجاتها وما إلى ذلك من الإجراءات التسويقية التي تؤدي إلى التغلب على مواقف المنافسة الحادة في الأسواق المختلفة للمنظمة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى للبيئة الخارجية للمنظمة مثل المنظمات المالية و الإعلامية والهيئات الحكومية و مجموعات التأثير الشعبية و التي تؤثر بشكل واضح في نشاط المنظمة و يمكن أن تمدها بمعلومات و بيانات تخص نشاطها التسويقي. [89، ص30]

### - البيئة الخارجية العامة للمنظمة

وهي عبارة عن مجموعة من العناصر البيئية العامة للمنظمة والتي يمكن تحديدها مختلف عناصرها على الشكل التالي:

- البيئة الديموغرافية: وتتمثل في الحركة السكانية الموجودة كحجم السكان، التوزيع، الأعمار، الجنس العرق ويتطلب من المنظمة معرفتها للتحويلات والميول المحتملة لكل فئة من السكان فالمعلومات الخاصة بالبيئة الديموغرافية تمثل أكبر وأبرز إهتمامات الإدارة التسويقية

وهذا ما يمكن إعتبره أمراً ضرورياً لمعرفة السوق المستهدفة والسوق المحتملة.

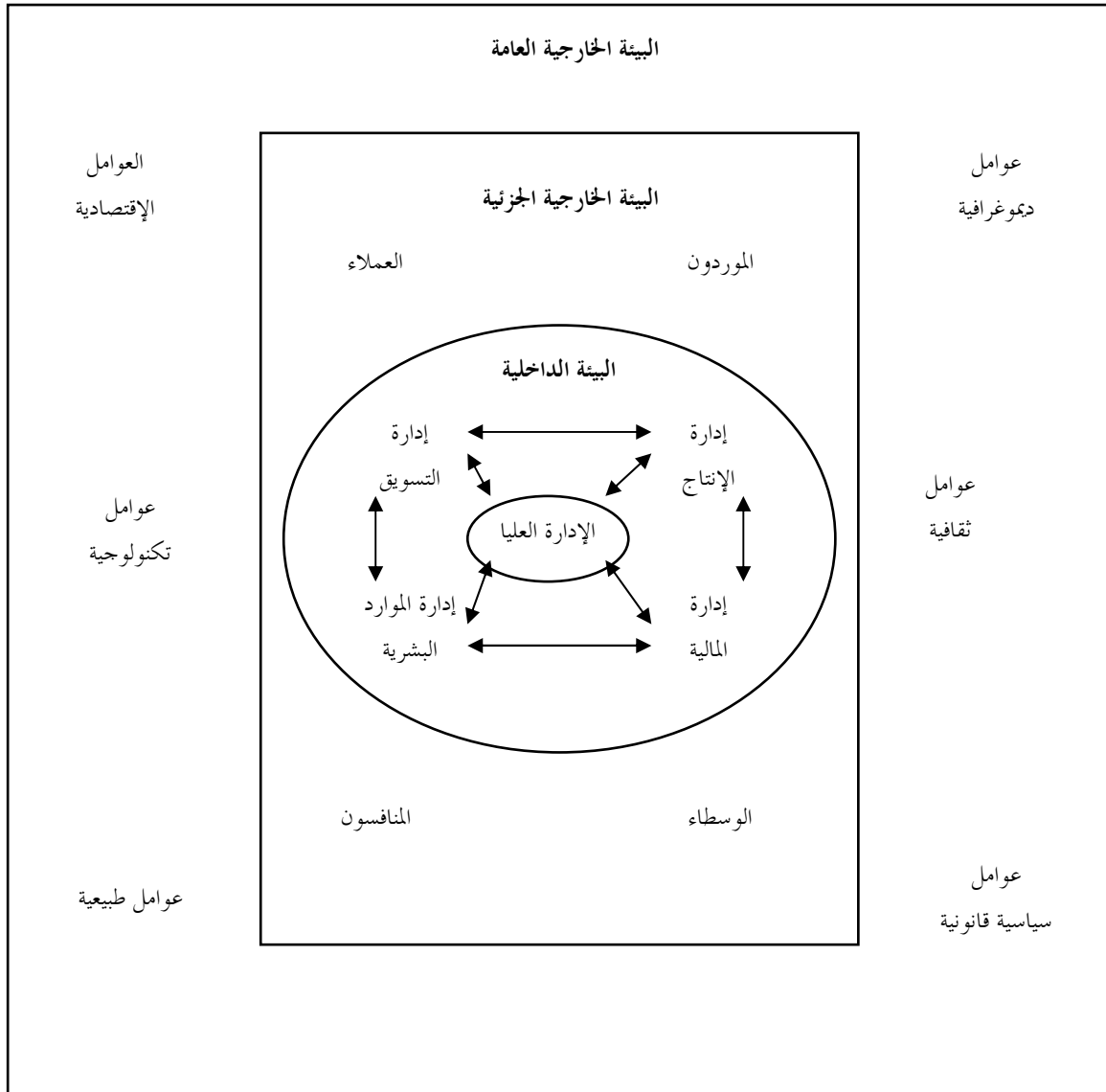
- البيئة الاقتصادية: تتكون البيئة الاقتصادية من العوامل المؤثرة على القدرة الشرائية و أنماط الإنفاق للمستهلك ومستويات الدخل و التضخم بالإضافة إلى القدرة الشرائية. هذه العوامل كلها والمعلومات الخاصة بها تساعد رجال التسويق على إدراك التغيرات و الإتجاهات الرئيسية للدخل والقوة الشرائية للمستهلك. [57، ص34]

- البيئة الطبيعية: حيث تتضمن هذه البيئة المصادر الطبيعية التي تحتاجها المنظمة كمدخلات في العملية الإنتاجية والتي تحيط بالمنظمة ويجب على المنظمة جمع معلومات و بيانات تخص البيئة الطبيعية لها بما يتوافق و تحقيق التوازن و التكيف مع هذه الظروف البيئية المحيطة بها كالارتفاع في تكاليف الطاقة و القصور في الموارد الأولية... الخ.

- البيئة السياسية القانونية: تكون هذه البيئة من القوانين و التشريعات التي لها أثر واضح و كبير على مجمل النشاطات الإدارية التي تنوي المنظمة القيام بها وعلى هذا الأساس يجب أن تتوفر المنظمة على مختلف المعلومات حول البيئة السياسية والقانونية لها و أن تعمل على تكيف سياساتها و نشاطاتها وفقاً لهذه التشريعات والقوانين ومثال ذلك قانون حماية المنتجات الوطنية. [93، ص65]

- البيئة التكنولوجية: وتتمثل في كافة المتغيرات المرتبطة بالإبتكارات العلمية و التطور التقني في إنتاج وتحسين مستوى السلع و الخدمات وهنا يتضح تأثير البيئة التكنولوجية على دورة حياة المنتجات من جهة وخلق رغبات جديدة لدى المستهلكين من جهة أخرى، ولا شك أن البيانات المتعلقة بالبيئة التكنولوجية على درجة عالية من الأهمية فمن خلالها يمكن تعديل المزيج التسويقي للمنظمة بما يتوافق و متطلبات السوق، كما يمكنها ذلك من مساهمة التقدم التكنولوجي.

- البيئة الثقافية والاجتماعية: هي عبارة عن مجموعة متعارف عليها لدى المجتمع من المعتقدات والقيم و الإتجاهات و العادات و أشكال السلوك المشترك في المجتمع والتي يكون من الصعب التحكم فيها والبيانات الخاصة بالبيئة الثقافية و الاجتماعية تمكن المنظمة من معرفة إتجاه و قوة المعتقدات الموجودة في المجتمع حتى لا تتعارض مع أهداف المنظمة. [94، ص22]



الشكل رقم (08): مكونات البيئة التسويقية. [95، ص54]

### 2.1.3.2. خصائص البيئة التسويقية

هناك عدد من الخصائص التي تتسم بها البيئة التسويقية و تتفاوت درجة تأثير و أهمية هذه الخصائص من مجتمع لآخر حسب ظروفه و يمكن إستعراض تلك الخصائص على النحو التالي:

#### أ- حرية المستهلك في الإختيار

يتمتع المستهلك بحرية إختيار الطريقة التي ينفق بها دخله من حيث نوع السلعة و الخدمات

التي يشتريها ووقت ومكان شرائها ولا شك أن الطريقة التي يختارها المستهلكون لإنفاق نقودهم تحدد السلع والخدمات التي يتم إنتاجها من حيث الكمية والجودة والسعر. كما أن هذه الحريات تقدم حافزاً إلى إنشاء مشروعات جديدة. ومن ناحية أخرى فإن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير سواءً بالنسبة لدرجة التفضيل أو الولاء للعلامة و من هنا تنشأ أهمية المحافظة على المستهلك وكسب ولائه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته و التحسين المستمر في المنتجات لتحقيق الرضا للمستهلك. [96، ص100]

### ب- المنافسة

تتفاوت درجة المنافسة التي تتعرض لها المنظمات من مجتمع لآخر وفقاً للنظام الإقتصادي والسياسي السائد في المجتمع، وتوجد المنافسة على جميع مستويات أنشطة المنظمة وفي جميع المجالات الوظيفية. كما تحقق المنافسة مزايا عديدة منها تحسين الكفاءة و عدم رفع الأسعار، وتقديم منتجات جيدة وخدمات أفضل للمستهلك بما يتوافق و تحقيق حاجاته و رغباته.

### ج- وجود دافع الربح

يمثل الربح الدافع الأساسي لمنظمات الأعمال الخاصة أما المنظمات العامة فتسعى لتحقيق أهداف قومية لها أولوية على هدف الربح ولكن هذا لا يعني إسقاط دافع الربح من بين أهداف المنظمات العمومية. و يعني وجود دافع الربح مع درجة من المنافسة أن تقوم الإدارة بالبحث عن طرق جديدة لزيادة المخرجات التي تحصل عليها من كل وحدة مدخلات و يدخل في ذلك استخدام طرق تسويق أفضل و تحسين الطرق المتبعة الحالية بما يتطابق و تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها المنظمة.

### د- التدخل الحكومي

لقد أصبح التدخل الحكومي حقيقة واقعية حتى في الدول الرأس مالية و يأخذ هذا التدخل العديد من الصور مثال ذلك تحديد الأسعار و تنظيم الإستيراد والتصدير، بالإضافة إلى تحديد أبعاد ومجالات المنافسة و تمارس الحكومة هذا التدخل بواسطة طرق مختلفة مثل القوانين والتشريعات و السياسات الضريبية والنقدية... الخ.

### 2.3.2. مكانة نظام المعلومات التسويقية في المنظمة

لاشك أن لنظام المعلومات التسويقية مكانة بالغة الأهمية في منظمات الاعمال و يعد الالتزام بالتحديد الدقيق للبيئة الحاكمة لنظام المعلومات التسويقية عاملا أساسياً. كما ينتج عنه تحقيق العديد من المزايا للمنظمة.

#### 1.2.3.2. أهداف نظام المعلومات التسويقية

إن من بين أهداف نظام المعلومات التسويقية ما يلي: [44، ص 129]

أ- توفير خطة كاملة لتوفير التدفق السليم للبيانات و المعلومات فيما بين نظام المعلومات التسويقية و نظم المعلومات الوظيفية الأخرى للمنظمة و ذلك لتحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها.

ب- تسهيل عملية جمع و تدفق المعلومات و توفير المادة الخام المناسبة لنظام المعلومات التسويقية حتى يمكنه ذلك من إنتاج البيانات و المعلومات الملائمة لإحتياجات المستفيدين منها.

ج- إنتاج البيانات و المعلومات التسويقية المطلوبة بالمواصفات القياسية و التحديد الدقيق لإحتياجات المستفيدين من مخرجات المعلومات التسويقية.

د- المساهمة الفعالة في تدعيم أنشطة تخطيط و مراقبة العمليات التسويقية داخل منظمات الأعمال و ذلك لتحقيق الإستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة لتلك المنظمات مما يؤدي في النهاية إلى:

أ- تقديم خدمات متطورة للمستهلكين.

ب- تحسين الكفاءة البيعية و التسويقية للمنظمة.

ج- تحقيق الفرص المناسبة للتنسيق و التطابق بين الطلب على المنتجات و العمليات الإنتاجية اللازمة.

#### 2.2.3.2. الموقع التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية

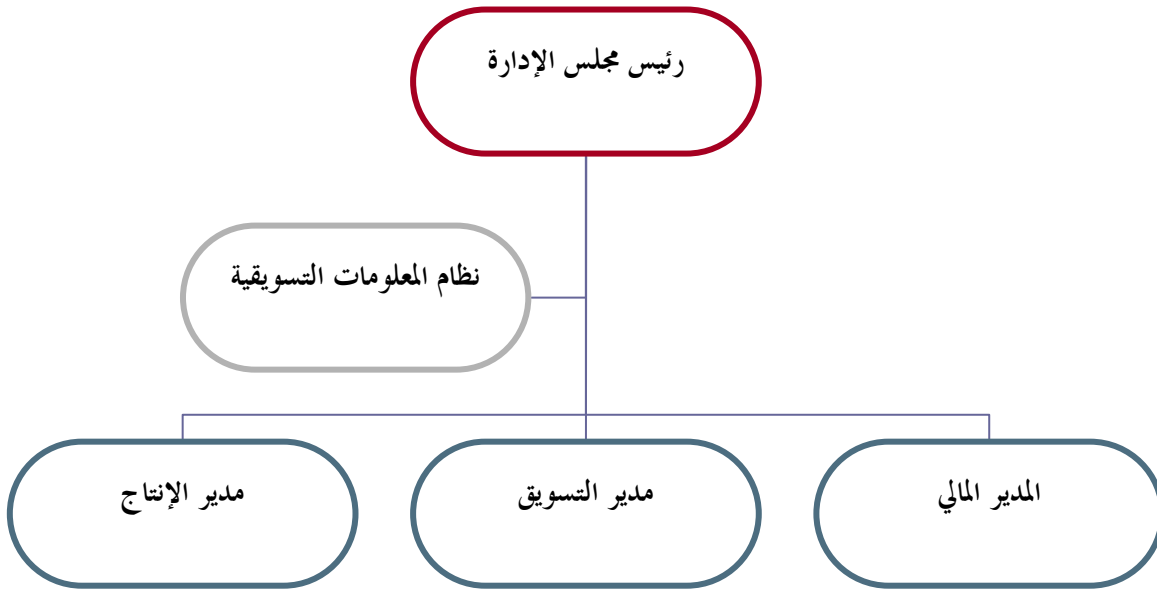
تختلف تبعية نظام المعلومات التسويقية من منظمة إلى أخرى وفقاً لإختلاف العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي لتلك المنظمات التي تعد بمثابة بدائل متاحة يمكن الإختيار بينها طبقاً لظروف

المنظمة و يمكن تبيان هذه البدائل على النحو التالي: [73، ص 44]

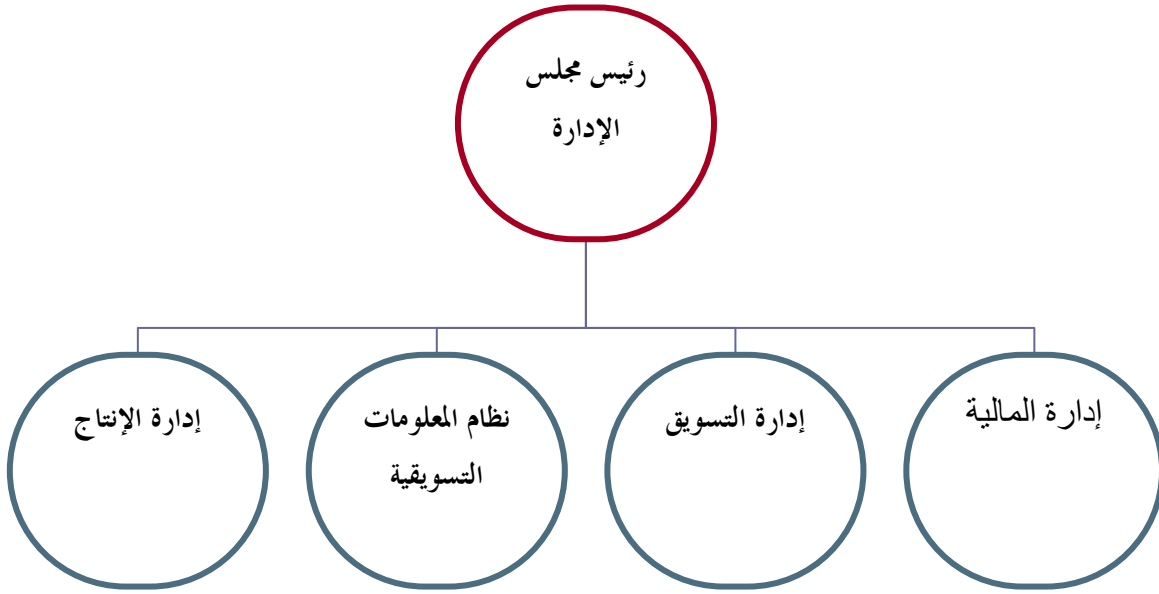
أ- تبعية نظام المعلومات التسويقية لرئيس مجلس إدارة المنظمة مما يؤدي إلى تمتع هذا النظام بمكانة تنظيمية عالية ، كما يتيح له توفير الإمكانيات المادية و المالية و البشرية اللازمة لتحقيق أهدافه و ذلك من قبل الإدارة العليا.

ب- تبعية نظام المعلومات التسويقية لأحد القطاعات الرئيسية للمنظمة و مماثل في الوضع التنظيمي للقطاعات الوظيفية الأخرى مثل الإنتاج، التمويل والأفراد.. الخ، ويعاب على هذا البديل أنه لا يضع نظام المعلومات التسويقية في الموقع الذي يتناسب مع نوع السلطة الممنوحة له فهذا النظام كوحدة تنظيمية تمنح له سلطة إستشارية وليس تنفيذية ولذا من الخطأ وضعها في نفس المستوى التنظيمي للقطاعات الوظيفية الرئيسية بالمنظمة والتي تتمتع بسلطة تنفيذية.

البديل الأول :



الشكل رقم (09) : نظام المعلومات التسويقية يتبع رئيس مجلس الإدارة (سلطة إستشارية) [73، ص45]



الشكل (10) : نظام المعلومات التسويقية يتبع رئيس مجلس الإدارة (سلطة تنفيذية) [73، ص45]

### 3.2.3.2. الهيكل التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية

إن زيادة فاعلية البنية الحاكمة للعمل وفقاً لنظام المعلومات التسويقية تستلزم مراعات إنشاء نظام مركزي للمعلومات التسويقية يعتمد على الحساب الآلي في تشغيل وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة لديه و ذلك لضمان وصول الإحتياجات من البيانات و المعلومات التسويقية في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة وضرورة إحتواء نظام المعلومات التسويقية على الوحدات التنظيمية ذات التسلسل الأفقي والتي هي على النحو التالي: [74، ص163]

أ- وحدة تحليل وتصميم النظم: وتختص هذه الوحدة بدراسة إحتياجات المستخدمين من البيانات والمعلومات و تحليل و تصميم و تقييم نظم وإجراءات تشغيل البيانات لكي تفي بتلك الإحتياجات.

ب- مركز الحاسب: يتكون مركز الحاسب من الوحدات التنظيمية التالية:

- وحدة تخطيط البرامج: و التي تختص بتصميم وإعداد الخرائط التنظيمية التي تبين تدفق البرامج وكتابتها بلغة الحاسب وإختبارها.



- وحدة تشغيل الحاسب: والتي تختص بإستقبال البيانات من مصادرها الأساسية وذلك لتخزينها وإجراء عمليات التشغيل المطلوب إجرائها وإعادة نشرها للمستخدمين منها وإتخاذ كافة الإجراءات التي تمنع تسرب المعلومات من غرفة التشغيل.
- وحدة تداول المعلومات: وهي بدورها تختص بإرسال التقارير والمعلومات لمختلف المستويات والجهات التي تحتاجها والطالبة لها.
- مكتبة الحاسب: والتي يتم فيها إستلام وإختيار وسائط تسجيل البيانات الجديدة، سواء كانت أشرطة أم أسطوانات ممغنطة...إلخ وتهتم أيضا بمراقبة تداول الوسائط المستخدمة. أي الإشراف على دخول و خروج وحدات التخزين و الوسائط المستخدمة من أي مخاطر يمكن أن تتعرض لها.
- وحدة صيانة الحاسب: والتي تختص بتصميم وتنفيذ برامج صيانة الحاسب والأجهزة والمعدات المرتبطة به وذلك من أجل الحفاظ على كفاءة هذه الأجهزة وتجنب حدوث أعطاب بها كل ذلك من أجل تفادي تدمير البيانات والمعلومات المخزنة بها.

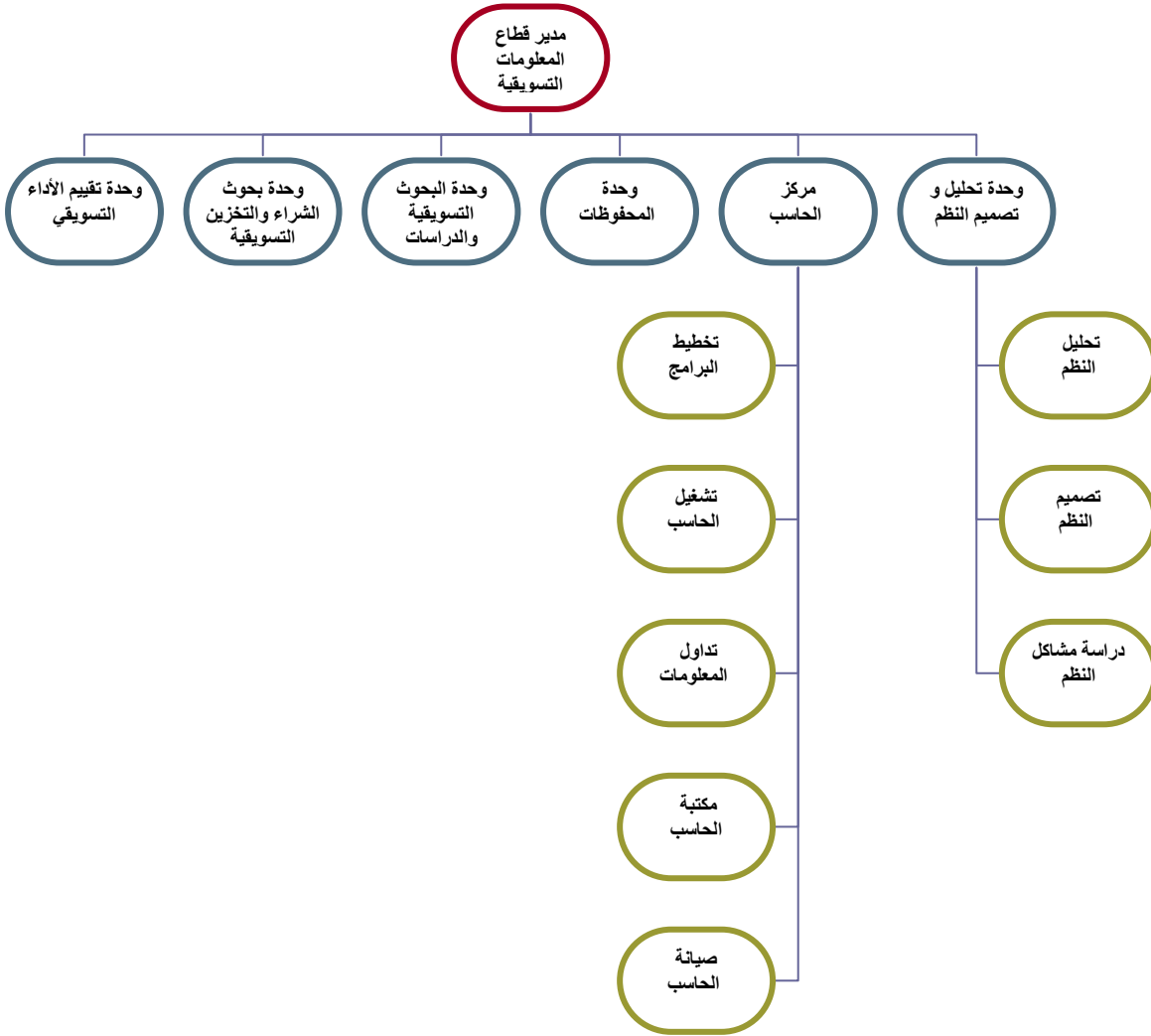
ج- وحدة المحفوظات: تختص بحفظ جميع المستندات والوثائق بحيث تكفل هذه الوحدة مرونة تداول كل ما هو محفوظ سواء كان بطريقة آلية أو يدوية. [73، ص46]

د- وحدة البحوث والدراسات التسويقية: وتختص بتصميم وتنفيذ كافة البحوث والدراسات التسويقية في مجال البيع و النقل و التوزيع و الترويج و تحديد عناصر مكونات المزيج التسويقي للمجموعات السلعية و إجراء البحوث و الدراسات المتعلقة بالسوق و المنافسة و المستهلكين بما يساعد على رفع كفاءة الأداء التسويقي للمنظمة.

هـ- وحدة بحوث الشراء والتخزين: تختص هذه الوحدة بتصميم و تنفيذ كافة البحوث و الدراسات المتعلقة بالشراء والمخزون بما يكفل سرعة دوران المخزون وتوفير إحتياجات المنظمة من المستلزمات السلعية والخدمية وتقليل تكلفة الشراء والتخزين.

و- وحدة تقييم الأداء التسويقي: تختص هذه الوحدة بتقييم الأداء التسويقي و البيعي و تحديد الوسائل التي تكفل تنمية مهارات رجال البيع بما يتوافق و تحقيق الأهداف التسويقية و تدعيم المركز التنافسي والسوقي للمنظمة. [75، ص338]

و الشكل رقم (11): يوضح الهيكل التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية.



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لنظام المعلومات التسويقية [73، ص49]

### 3.3.2. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية

لا شك أن مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية هما عنصران على درجة بالغة من الأهمية من مكونات نظام المعلومات التسويقية هذان العنصران يمكن التطرق إليهما على النحو التالي:

#### 1.3.3.2. مدخلات نظام المعلومات التسويقية

تمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية نقطة البداية في تشغيل هذا النظام و الوفاء بالمخرجات المطلوبة ولذا يستلزم الأمر مراعاة الدقة الفائقة في توظيفها حتى يمكن من خلالها

توفير المادة الخام المناسبة والصالحة لإنتاج المعلومات التي تفي بإحتياجات المستفيدين منها وعلى هذا الأساس يمكن وصف مدخلات نظام المعلومات التسويقية من خلال تصنيف محتويات قواعد البيانات التسويقية طبقاً لمصادر الحصول عليها و يمكن تصنيفها إلى: [79، ص26]

#### أ- المصادر الخارجية:

حيث يختص نظام المعلومات التسويقية بتجميع تلك النوعية من البيانات من المصادر الخارجية عن المنظمة و التي تعكس البيئة التنافسية و الخارجية المحيطة بها و تتمثل في المستهلكين الحاليين والمرقبين و الموردين و الموزعين و المؤسسات المالية و نقابات العمال وكذا المؤسسات التعليمية المختلفة. كما يمكن أن تتمثل تلك النوعية من البيانات في سلوك المستهلكين و رغباتهم، مستوى التقدم التكنولوجي الأحوال الإقتصادية و السياسية... الخ.

#### ب- المصادر الداخلية:

يعمل نظام المعلومات التسويقية على تجميع تلك البيانات من المصادر الداخلية في المنظمة و التي تعكس البيئة الداخلية لها وتنقسم إلى:

- قواعد البيانات المتصلة بنظم المعلومات الوظيفية بالمنظمة والتي لها علاقة بنظام المعلومات التسويقية و تتمثل في قواعد البيانات الإنتاجية و المالية والموارد البشرية و من خلالها يتم الحصول على البيانات التي يتحدد من خلالها العمليات المختلفة داخل الأنظمة الوظيفية الأخرى.
- الدراسات التسويقية و البحوث التسويقية و المهارات الشخصية للمسؤولين التي تعبر عن العملية التسويقية داخل المنظمة والتي تعطي معلومات على درجة كبيرة من الأهمية لرجال التسويق.

### 2.3.3.2. مخرجات نظام المعلومات التسويقية

يمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات التسويقية طبقاً لمجالات الإستفادة منها والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي: [81، ص212]

#### أ- مخرجات لتدعيم أنشطة الرقابة على العمليات التسويقية

تتمثل هذه المخرجات في تقارير تقييم كفاءة المنظمة في إستغلال الفرص التسويقية على مستوى السوق والمنتج و العميل و التي يتم من خلالها يتم تحديد معدل ربحية كل منتج أو منطقة

بيعية أو عميل أو كل قطاع من قطاعات السوق. كذلك تقييم تقارير الأنشطة التسويقية التي يتحدد من خلالها الأنشطة التي يتم تدعيمها أو التركيز عليها وكذا الأنشطة التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية بما يتوافق و تحقيق أهداف المنظمة. [54]

#### ب- مخرجات لترشيد قرارات المزيج التسويقي للمنظمة

تتمثل هذه المخرجات في تحديد إمكانية إضافة أو حذف أو تعديل منتج من منتجات المنظمة وتحديد الأسلوب الأمثل لتجديد أو تعديل سعر المنتجات الحالية أو الجديدة إضافة إلى ذلك اعتماد أفضل الأساليب الترويجية ، كما يمكن أن تتمثل في تحديد وسيلة الإتصال و الزمن المناسب لتوصيل و عرض السلع على المستهلك، و كذا تحديد نطاق التوزيع و نوع الوسطاء و الأسلوب الأمثل الذي يجب إتباعه في عملية التوزيع بالإضافة إلى مراقبة منافذ التوزيع.

### الفصل 3

#### متطلبات المعلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي

إن نجاح المنظمة في نشاطها يقترن دوماً بطبيعة القرارات المتخذة من طرف المدراء وخاصة أن هذه القرارات باتت تستند على حقائق وبيانات و معلومات تعكس البيئة التسويقية ، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية لها و ما يجب القيام به لمواجهة التهديدات التسويقية أو إستغلال الفرص المتاحة لها في السوق، هذا ما يجعل من إعتبرات السرعة و الدقة و الموضوعية في البيانات و المعلومات في مقدمة الأمور الواجب وضعها في الحسبان، و حاجة المنظمة للبيانات و المعلومات لا تعني أن كل البيانات و المعلومات مهمة بالنسبة لها، إذ قد تظهر عدة مشاكل فيما يتعلق بجمع، وتشغيل ونشر وما إلى ذلك من العمليات التي لا يمكن للمنظمة تحقيقها إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقية فعال.

و من النادر أن يغيب نظام المعلومات التسويقية عن المنظمات و خاصة في وقت يشهد فيه السوق حالة منافسة شديدة وتغيرات مستمرة لمكوناته،بالإضافة إلى الظروف البيئية الأخرى، مما يتطلب الإعداد والتخطيط و التحضير لوحدة تنظيمية تفي بالبيانات و المعلومات و كيفية التعامل معها و التي تمكن من ترشيد قرارات المنظمة عامة، والقرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي خاصة. و بناءً على ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول : ترشيد قرارات مزيج منتجات المنظمة.
- المبحث الثاني : ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة.
- المبحث الثالث : ترشيد قرارات المزيج الترويجي.
- المبحث الرابع : ترشيد قرارات المزيج التوزيعي.

#### 1.3. ترشيد قرارات مزيج منتجات المنظمة

إن أول متطلب للتسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الإعتماد عليه ويملك الثقة من قبل المستهلك و مهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة فإنها لا تستطيع أن تمنح المنظمة مكانة

عالية في السوق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة. فالمنتج يعتبر قلب العملية التسويقية، بحيث أن العلاقة بين المنظمة والأسواق تتم من خلال المنتجات التي تقوم المنظمة بتقديمها، ومن هنا نجد أن القرارات الخاصة بالمنتج من حيث التصميم والجودة، تشكيلاته و الغلاف و الإسم التجاري و الخدمات المصاحبة لها هي الأساس في وضع تصميم باقي الإستراتيجيات التسويقية الأخرى.

### 1.1.3. مزيج منتجات المنظمة

يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية في عناصر المزيج التسويقي لما له من تأثير كبير في باقي القرارات المتعلقة بالسعر، الترويج، والتوزيع و من جهة أخرى فإن علاقة المنظمة بالمستهلك لا يمكن تحقيقها إلا من خلال القدرة على إشباع حاجاته و رغباته التي يوفرها المنتج.

#### 1.1.1.3. تعريف المنتج

يمكن القول بأن لفظ المنتج أكثر شمولاً من لفظ السلعة، فالسلعة شيء مادي يمكن لمسه و رؤيته أما المنتج فيمكن تعريفه على أنه:

أ- المنتج هو "مجموعة من الخصائص والصفات الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها البائع للمستهلك بغرض إشباع رغباته و حاجاته". [44، ص236]

و وفقاً لهذا التعريف تعتبر المنتجات كل شيء يعمل على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مستهلكين صناعيين ويقدم لهم منفعة وبهذا فالمنتجات تشمل السلع والخدمات والأفكار، حيث لكل من هذه المنتجات أهميتها و تأثيرها في حياة الأفراد و لا يمكن الإستغناء عنها.

ب- المنتج عبارة عن "مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات و يحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعملية المبادلة والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية و النفسية". [45، ص258]

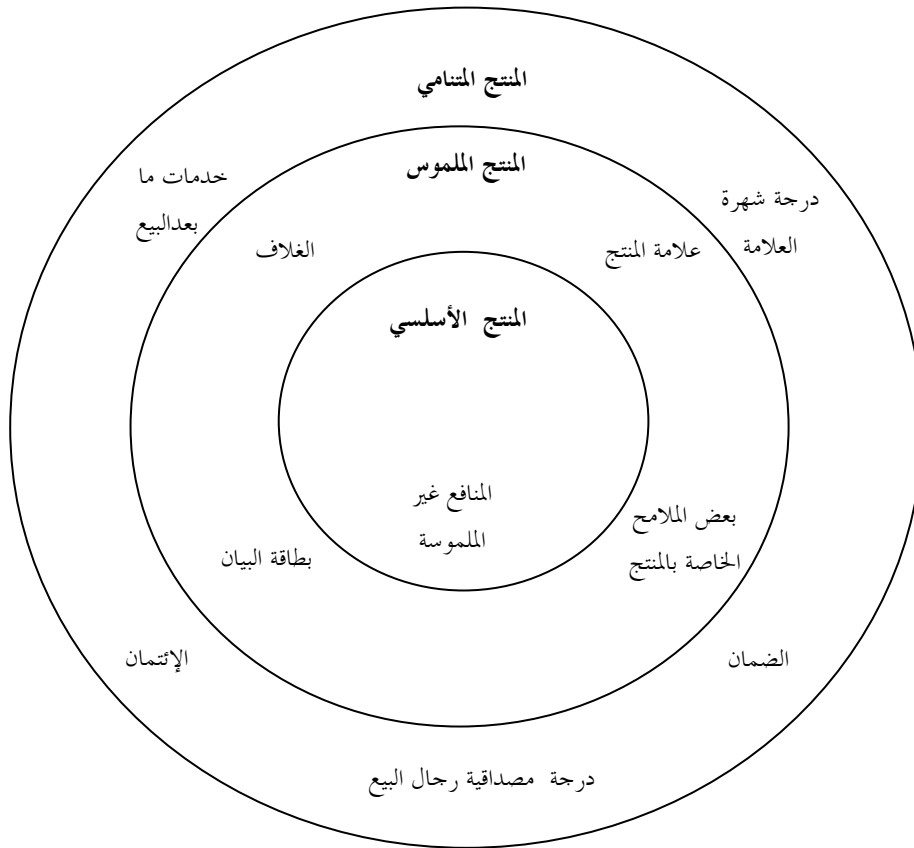
ج- يرى كوتلر أنه لا بد و أن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: [70، ص414]

- المنتج الأساسي: هو عبارة عن مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج التي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من خلال عملية المبادلة التي يقوم بها.

- المنتج الملموس: وهو عبارة عن مجموعة الملامح و الخصائص المادية الملموسة و التي تسهل عملية التبادل للمنتج الأساسي.

- المنتج المتنامي: و يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي يتلقاها المستهلك و في مقابل ما دفعه من نقود و يدخل في ذلك مدى شهرة هذا الإسم أو العلامة، الضمان، مدته و شروطه...الخ.[97، ص22]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه يمكن للمنتج أن يكون سلعة أو خدمة أو مركب من كلاهما وفي الواقع إذا نظرنا إلى المنتج بمكوناته الثلاثة فإننا يمكن أن ننظر إلى كل المنتجات الموجودة في الأسواق على أنها خط متصل أحد أطرافه السلعة المادية الملموسة و طرفه الآخر الخدمة و ما بينهما درجات متفاوتة من الجوانب الملموسة و المادية و الجوانب غير الملموسة و غير المادية.



الشكل رقم 12 : المكونات الأساسية للمنتج [42، ص261]

و يتكون المزيج السلعي من مجموع المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها و تسويقها في فترة زمنية معينة كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الخطوط و المنتجات المرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير و ذلك لأنها تؤدي نفس الوظائف أو تباع لنفس المجموعات من المستهلكين، أو توزع من خلال نفس قنوات التوزيع و التي يقدمها البائع للمشتري و بصفة عامة المزيج السلعي للمنظمة يتصف بمجموعة من الخصائص هي كالتالي: [94، ص90]

### أ- الإتساع

يعني عدد خطوط المنتجات الموجود داخل المنظمة، فبعض المنظمات يقتصر إنتاجها على خط منتجات وحيد و البعض الآخر تنتج أكثر من خط واحد، فإذا أخذنا على سبيل المثال منظمة تقوم بإنتاج صابون الوجه بينما تقوم شركات أخرى بإضافة عدة خطوط أخرى مثل كريمه الحلاقة، كريمه الشعر...الخ.

### ب- العمق

يشير إلى عدد السلع التي تقدمها المنظمة داخل كل خط من خطوط منتجاتها، فبالرجوع إلى مثالنا السابق نجد أنه يمكن تقديم صابون للجلد العادي و آخر للجلد الحساس، و ثالث للجلد الجاف.

### ج- الارتباط

يمثل الارتباط درجة الاتساق بين خطوط المنتجات و الارتباط بينها، و الأساس الذي يمكن إستخدامه في تحديد درجة الإتساق و الارتباط للمنتج السلعي للمنظمة هو بواعث الإستعمال، أو طرق التوزيع أو متطلبات الإنتاج لكل خط من خطوطها الإنتاجية، و يوضح مثالنا السابق أن هناك درجة عالية من الارتباط بين المنتجات التي تقدمها المنظمة و ذلك لأن تسويق منتجاتها يتم على بواعث شراء واحدة، كما أن توزيعها يتم من خلال منافذ متشابهة و إنتاجها يتطلب خبرات و متطلبات فنية متشابهة.

### د- الطول

يشير طول المزيج السلعي إلى عدد المنتجات الكلية في المزيج السلعي للمنظمة التي تقدمها إلى السوق ، وعبارة اخرى يمكن القول بأن طول المزيج السلعي لمنظمة ما هو عبارة عن مجموع السلع التي تمثل عمق و إتساع مزيجها السلعي.

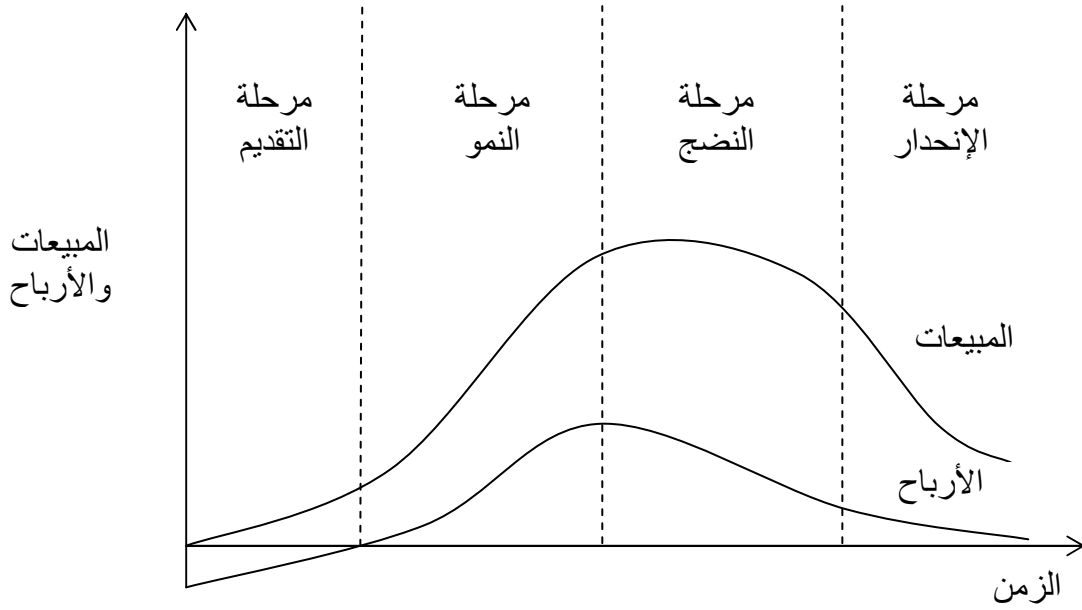
### 2.1.1.3. دورة حياة السلعة

إن فهم دورة حياة السلعة يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح المطلوب في السوق، فنجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها في التعرف على كل مرحلة من مراحل الدورة الحياتية لسلعها و تصميم السياسات التسويقية الخاصة و المناسبة لكل مرحلة، و محاولة ملاحظة المراحل المميزة



في تاريخ المبيعات لسلعة معينة أي محاولة تسجيل مبيعاتها منذ تقديمها للسوق حتى سحبها نهائياً منه. [98، ص15]

ويمكن تمثيل دورة حياة السلعة بيانياً من خلال منحنى يمكن تقسيمه إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج و مرحلة الإنحدار. وعند وضع المبيعات و الأرباح على نفس الشكل البياني يمكن قياس العلاقة بينهما بالنسبة لكل مرحلة من دورة حياة السلعة كما هو مبين في الشكل أدناه:



الشكل رقم 13 : دورة حياة المنتج [96، ص182]

#### أ- مرحلة التقديم

تمثل هذه المرحلة تلك البداية الخاصة بكل منتج، و ذلك عند تقديمه للسوق لأول مرة و عادة ما يتم تقديم المنتج للسوق في هذه المرحلة على نطاق تجاري واسع بعد فترة طويلة من التفكير فيه وتنميته وتكون المبيعات ضعيفة في بداية المرحلة وتضل منخفضة في نهايتها فالمستهلك لا يعرف شيئاً عن المنتج أو منافعه المحتملة أو حتى إستعمالاته، و لذلك لا بد للمنظمة من الإنفاق على الإعلان والأنشطة الترويجية الأخرى لإخبار المستهلكين المحتملين في المجتمع و إقناعهم بتجربة هذا المنتج الذي تقدمه المنظمة. [99]

و قد يهدف الترويج في هذه المرحلة إلى خلق ما يعرف بالطلب الأولي و قد لا يكون الترويج هاماً نظراً لغياب المنافسة في هذه المرحلة كما أن ارتفاع تكاليف الترويج و كذلك ارتفاع تكلفة تنمية منافذ التوزيع للمنتج يؤدي إلى جعل الأرباح تكون سالبة في هذه المرحلة كما يظهر في الشكل رقم(13).

و من أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:[42، ص278]

- النمو البطيء لمبيعات السلعة الجديدة بسبب عدم معرفة جميع المستهلكين بمزايا هذا المنتج الجديد يرها من المعلومات الأخرى.
- لا تتوقع منظمات الأعمال تحقيق أي ربح و إنما تحقق خسائر في هذه المرحلة بسبب إنخفاض المبيعات و زيادة تكاليف الترويج و التوزيع حيث يتم إنفاق مبالغ كبيرة على الترويج بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الموزعين، التجار والمستهلكين لأن منظمات الأعمال تهتم في هذه المرحلة بإعلام المستهلكين المرتقبين بوجود السلعة الجديدة و غير المعروفة لديهم وتحاول دفعهم إلى تجربتها.
- يميل سعر السلعة إلى الإرتفاع بسبب إرتفاع تكلفة الإنتاج و التسويق لكل وحدة مباعه منها نظراً لقله الوحدات المنتجة من هذه السلعة الجديدة.
- تتميز هذه المرحلة بمخاطر كبيرة يمكن أن تؤدي إلى فشل السلعة أو عدم تقبلها من قبل المستهلكين في السوق.

### ب- مرحلة النمو

- يمكن إعتبار هذه المرحلة بالمرحلة الذهبية للمنتج فالكثير من المستهلكين يدركون فوائد و إستعمالات المنتج و من ثم تبدأ المبيعات في التزايد بمعدل سريع، و بنفس المنطق فإن الأرباح تتزايد بشكل سريع أيضا في هذه المرحلة و خاصة في بدايتها، و مثل هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تدعو المنافسين إلى الدخول إلى السوق و تقديم منتجاتهم و هنا تبدأ الأرباح في الثبات و الاستقرار ثم بعد ذلك في الإنخفاض نظراً للضغوط التي تفرضها المنافسة الحادة من ناحية السعر وكذلك نتيجة الإنفاق الكبير للمنظمة على الترويج الذي يهدف إلى حث المستهلك على أن يفضل منتج المنظمة على منتجات المنافسين و تتميز هذه المرحلة بما يلي:[36، ص161]
- تبدأ المبيعات في هذه المرحلة من السلع الجديدة بالتزايد بشكل ملحوظ نتيجة زيادة الطلب عليها.
  - تصل الأرباح إلى قمتها لأن نفقات الترويج توزع على عدد كبير من المنتجات نتيجة الزيادة في المبيعات و هذا يقلل أيضا من تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة.
  - دخول منافسين جدد إلى السوق بهدف إستغلال فرص نجاح السلعة المقدمة من المنظمة لتحقيق أرباح جيدة، حيث يقومون بإدخال مزايا جديدة على السلعة و هذا بدوره يؤدي إلى إتساع نطاق السوق.
  - تبقى الأسعار محافظة على المستوى الذي حققته في مرحلة التقديم أو أن تنخفض قليلا لضمان الإنتشار الواسع للسلعة في السوق هذا موازاة مع إنخفاض النفقات على الترويج.

- المنظمات تحاول جادة في إطالة هذه المرحلة، بكافة الطرق الممكنة نظراً للأرباح الكبيرة التي تحققها من خلالها و في هذا الصدد هي تعمل على: [32، ص87]
- تطوير السلع و إضافة مزايا جديدة و موديلات حديثة.
- البحث عن أسواق جديدة.
- البحث عن قنوات توزيع جديدة لضمان إنتشار أوسع للسلعة في السوق.
- تكثيف الجهود الترويجية بهدف إقناع المستهلكين بالسلعة و دفعهم لشرائها.
- هذه الطرق المذكورة أعلاه تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية كما أنها تساعدها في إطالة مرحلة النمو.

### ج- مرحلة النضج

- تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة المنتج، وفي بداية هذه المرحلة تستمر المبيعات الخاصة بالمنتج في الزيادة المستمرة و لكن بمعدل متناقص و في نهاية هذه المرحلة تبدأ المبيعات في الإنخفاض و تستمر الأرباح في الإنخفاض كذلك، كما أن أي زيادة في مبيعات إحدى المنظمات يأتي على حساب أحد منافسيها. في هذه المرحلة إن الصراع على الحفاظ على الحصة السوقية بالنسبة لكل منظمة هو السمة الأساسية السائدة في هذه المرحلة كما تتميز هذه المرحلة ببعض المزايا نوجزها على النحو التالي: [74، ص222]
- إرتفاع معدل مبيعات السلع بشكل متناقص في بداية هذه المرحلة و في نهايتها تبدأ المبيعات في إنخفاض ملحوظ نتيجة لتحول المستهلكين لبعض المنتجات الأخرى المنافسة.
  - إرتفاع التكاليف التسويقية الذي يؤدي إلى إنخفاض الأرباح في المنظمة مما يدفعها إلى الإهتمام ببحوث التطوير محاولة منها لإنعاش المنتجات من جديد.
  - زيادة حدة المنافسة نتيجة وجود فائض من العرض للسلعة في السوق الناجم عن إنخفاض المبيعات الذي تعاني منه المنظمة في هذه المرحلة و الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى إنسحاب بعض المنافسين من السوق نتيجة إنخفاض هامش الربح للوحدة الواحدة.
  - و تجدر الإشارة إلى أنه في ظل المنافسة الشديدة يحاول مدير التسويق الإعتماد على بعض الإستراتيجيات لتحسين مبيعات السلعة من خلال إدخال بعض التحسينات و التعديلات في خصائص السلعة بهدف جذب المستهلكين الجدد.

## د- مرحلة التدهور

تتجه مبيعات المنظمة في هذه المرحلة نحو الإنخفاض وأحياناً بمعدل كبير وقد يكون ذلك ناشئاً عن حالة التشبع في السوق أو لظهور تقنيات أو فنيات جديدة أو نتيجة لتغير بعض قيم أو عادات الأفراد الاجتماعية وعندما تنخفض المبيعات ترتفع تكلفة الوحدة الواحدة بشكل مرتقب و لذلك فإن المنظمات في هذه المرحلة تعمل إما على إستبعاد بعض المنتجات من مزيج منتجاتها، أو إيجاد الطرق الممكنة لتخفيض تكلفة تسويق المنتج، و من أمثلة ذلك العمل على إستبعاد بعض الموزعين و التقليل من الإنفاق على الإعلان. وبطبيعة الحال قد يؤدي هذا التخفيض إلى تحقيق الربح فستمر المنظمة في ذلك حتى أقصى ما يمكنها ، مما يجعل دخول المنتج مرحلة التدهور عملية حتمية لنهايته في السوق. [100، ص52]

و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الولاء للعلامة من قبل المستهلك يعد عاملاً مؤثراً في مدى بقاء بعض هذه المنتجات في السوق لفترات رغم تدهور مبيعات المنتجات ككل، فمثل هذا الولاء والذي إذا نجحت إحدى المنظمات في تكوينه لدى المستهلك قد يجعل المنظمات تستمر في إنتاج و تسويق هذه المنتجات في مرحلة التدهور و ذلك بشكل مربح على الرغم من تدهور مبيعات و أرباح المنتجات ككل بل أن المنظمة ونتيجة لخروج بعض المنافسين قد تكون قادرة على زيادة حصتها في السوق خلال هذه المرحلة ولعل ذلك ما يفسره محاولة بعض المنظمات الإنفاق بكثرة على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وخلق درجة عالية من الولاء لعلامتها و من أمثلة ذلك شركتي سوني و بيونبير و اللتان تقومان بإنتاج أجهزة قراءة الأشرطة عالية الجودة رغم وجود هذه المنتجات في مرحلة التدهور. [101، ص152]

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هدف المنظمة عند تقديم سلع جديدة يجب أن يتمثل في تقصير مرحلة التقديم المكلفة بقدر الإمكان وإطالة مرحلتي النمو و النضج المربحتين، و يجب على المنظمة أثناء محاولة تطوير السلع الجديدة أن تضع في إعتبارها المزايا و الخصائص التي تجعل المنتجات قادرة على تخطي مشكلات التقديم و التي من بينها إرتفاع التكاليف و إنخفاض الأرباح ويكون ذلك من خلال تقديم المعلومات اللازمة لحاجات و رغبات المستهلكين التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية و توخي إرضائهم من خلال منتج ذو مزايا فريدة.

### 2.1.3. القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة

عادة ما تقوم معظم المنظمات بإجراء تغيير في مزيجها السلعي من حين لآخر سواء بإتخاذ قرارات تخص إضافة منتج جديد أو تعديل أحد منتجاتها أو إسقاط بعض المنتجات الحالية من مزيجها التسويقي بما يتوافق و حاجات المستهلكين من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

كما تقوم المنظمة بإتخاذ هذه القرارات بناءً على تقييمها لمزيجها الحالي وتقدير حجم المبيعات المتوقع والربح لكل سلعة في المزيج على ضوء أهدافها المستقبلية المتعلقة بالنمو والربحية وتعتمد عملية التقييم لمزيج المنتجات أساساً على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية ، وتتوفر المنظمة على عدة قرارات يمكن أن تفاضل بينها في ضوء مختلف الظروف المحيط بها والتي يمكن ذكرها على الشكل التالي:

### 1.2.1.3. إضافة منتجات جديدة

يمكن للمنظمة أن تقوم بالتوسع في مزيجها الحالي سواءً بزيادة عدد خطوط المنتجات أو من خلال زيادة المنتجات داخل كل خط وقد تقدم المنظمة منتجات جديدة مرتبطة أو غير مرتبطة بالمنتجات الحالية و من ثم تختلف درجة الخطورة المترتبة عن هذا القرار باختلاف درجة الحداثة في المنتج المزمع تقديمه و مدى وجود مهارات تسويقية و إدارية و فنية لتقديم هذه المنتجات. [102]، ص165]

كما تقوم إدارة المنظمة بإتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بتنويع مزيج منتجاتها بإضافة خطوط منتجات جديدة و ذلك من أجل تقوية مركزها التنافسي وشهرتها في السوق ومن ناحية أخرى قد تقوم المنظمة بزيادة عمق مزيج منتجاتها و ذلك رغبة منها في تقديم منتجات فردية متنوعة لإشباع رغبات متعددة لدى المستهلكين. [103، ص360]

ومن خلال زيادة درجة الارتباط بين خطوط منتجات المنظمة فإن الإدارة تهدف ليس فقط إلى تحسين سمعة و شهرة منتجاتها بالسوق، ولكن تهدف أيضا إلى زيادة درجة التكامل بين خطوط منتجاتها حتى يمكنها ذلك من الإستفادة من الوفورات الناتجة عن ذلك بما في ذلك عملية الإنتاج والتوزيع والترويج...الخ.

### 2.2.1.3. تحسين و تطوير المنتجات الحالية

يعتبر قرار تحسين و تطوير المنتجات الحالية كبديل لإتخاذ قرار تقديم منتج جديد تماماً على مستوى المنظمة أو السوق وتقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات أو تحسينات على مزيجها الحالي و بهذا تكون درجة الخطورة المرتبطة بإتخاذ هذا النوع من القرارات أقل مقارنة بمثلتها عند إضافة منتج جديد، و قد تكون هذه التحسينات جوهرية أو شكلية، كما يمكن أن تتضمن تغييراً في المواد الداخلة في صنع المنتج أو إعادة تغليف السلعة أو تغيير شكلها أو تغيير تصميمها بما يتوافق و التطور المستمر والتغيير في حاجات و رغبات المستهلكين. [104، ص134]

و تجدر الإشارة في هذا الشأن إلى وجود ثلاثة إستراتيجيات تتعلق بتحسين و تطوير المنتجات الحالية للمنظمة و هي على الشكل التالي:

#### أ- التحسين في الجودة:

يمكن تحسين جودة المنتج عن طريق تغيير المواد الداخلة في صنعه أو طريقة إنتاجه و تستطيع المنظمة تحقيق مكاسب في السوق على منافسيها عند تقديمها لسلعة جديدة ومحسنة، و عادة ما يركز المنتجون في إعلاناتهم على الألفاظ الدالة على التحسينات التي تم إجرائها على السلعة مثل الأقوى الأفضل، الجديد... الخ.

#### ب- التحسين في وظيفة السلعة:

يتم التحسين في وظيفة السلعة عن طريق إضافة مواصفات جديدة للسلعة بهدف جعلها أكثر قدرة على الإستجابة لرغبات و حاجات المستهلكين، و إذا حدث تغيير رئيسي في وظيفة السلعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات بشكل كبير و لكن هناك عدة مشاكل تترتب عن طريق هذه الإستراتيجية في إرتفاع تكاليف القيام بتحسين وظائف السلعة وإمكانية التقليد في مواصفاتها عند إكتشاف المنافسين نجاح هذه السلعة و إقبالهم عليها.

#### ج- التحسين في شكل السلعة:

إن الغرض الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو إبراز المظهر الجمالي للسلعة و ليس المظهر الوظيفي لها و مثال ذلك صناعة السيارات التي تعتمد إدخال التعديلات والتحسينات في الشكل والهيكل من أهم المزايا التي يمنحها هذا التحسين للمنظمة أنه قد يصبح لها بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات. غير أن التحسين في شكل السلعة يترتب عنه بعض المشاكل منها: [105]

- صعوبة توقع المنظمة لعدد المستهلكين الذين سوف يعجبون بهذا التحسين في شكل السلعة.
- إن الشكل الجديد للسلعة في بعض الحالات يعني عدم صلاحية الشكل القديم.
- إن المنظمة قد تعاني في حالة تحسين السلعة إلى فقدان المستهلكين الذين يفضلون الشكل القديم للسلعة.

### 3.2.1.3. إستبعاد أو حذف منتج من المزيج

تقوم بعض المنظمات بإستبعاد أو التوقف عن إنتاج بعض المنتجات من مزيج منتجاتها غير المربحة والإبقاء فقط على المنتجات التي تحقق ربحاً في السوق، و قد تقوم منظمات أخرى بحذف خط منتجاتها بكامله أو بعض السلع بداخل خط المنتجات و ذلك في ضوء تقييمها للمركز الربحي للمنظمة. و لعل السبب الرئيسي لإتخاذ قرار حذف منتج أو خط منتجات بكامله من مزيج منتجات المنظمة هو إرتفاع تكاليف الإنتاج و إنخفاض معدل ربحها نتيجة للمنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف المنظمات الأخرى فعندما تصل مبيعات المنظمة من المنتج إلى مرحلة التدهور و تستنفذ كل الفرص الممكنة لتنشيط الطلب على مبيعاتها مرة ثانية يكون القرار المناسب في هذه الحالة هو إستبعاد المنتج من خط المنتجات و على كل حال يجب توخي الحذر عند حذف بعض المنتجات أو خط من خطوط المنتجات للمنظمة، حيث ينبغي دراسة تأثير ذلك على ربحية المنظمة بصفة عامة و عما إذا كانت مبيعات هذا المنتج مرتبطة بمبيعات بعض المنتجات الأخرى للمنظمة مما قد يؤثر في النهاية على ربحية مزيج منتجاتها. [72، ص235]

### 3.1.3. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

قبل إتخاذ أي قرار خاص بمزيج منتجات المنظمة فإنه على إدارتها أو بالأحرى الإدارة التسويقية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة نظراً لوجود حالة عدم التأكد و التي تطرحها متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية معاً. لذلك فإنه ينبغي التحقق من حدة عدم التأكد لإتخاذ القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة و إعتماها على توفير سبل متدفق من المعلومات الدقيقة و السريعة القادمة إضافة إلى المعلومات المرتردة و من ثم فإن نجاح قرارات مزيج منتجات المنظمة يتوقف على المعلومات التي تم جمعها قبل و بعد عملية إتخاذ القرارات سواءً تعلق الأمر بطرح منتج جديد أو تطوير و تحسين منتجات حالية أو حذف و إستبعاد منتج من المزيج.

لكن طالما أن نظام المعلومات التسويقية يؤدي دوراً أساسياً في هذا الشأن فإنه لا ينبغي إهمال هذا الدور فحتى الآن و رغم التطور العلمي و التكنولوجي والذي يساهم بقسط و فير في وظيفة الإنتاج فإنه لا يزال معدل الفشل عالياً بالنسبة للقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة، و لعل السبب في ذلك هو أن متخذي القرارات المتعلقة بالمنتجات لا يفقهون الدور الحقيقي و الفعال الذي يؤديه نظام المعلومات التسويقية من أجل تحقيق النجاح للمنتجات وفي الحقيقة يمكن القول أن هناك حاجة ماسة إلى المزيد من التعمق في نظام المعلومات التسويقية قبل إتخاذ القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة.

### 1.3.1.3. مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة في مجموعة من البيانات التي يقوم نظام المعلومات التسويقية بجمعها عن البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و هي على النحو التالي:[106، ص281]

#### أ- البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية

تتمثل في البيانات التي تجمع عن المستهلكين و إيجاباتهم و دوافعهم وحاجاتهم و رغباتهم إضافة إلى تلك البيانات التي تتعلق بالمتغيرات الإجتماعية و الثقافية و السيكولوجية و التي لها أثر كبير على المستهلك. وبطبيعة الحال فإن جميع البيانات المتعلقة بإتجاهات و دوافع الشراء لدى المستهلكين وحاجاتهم و رغباتهم و البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية تعد عاملاً أساسياً يجب أخذه بعين الإعتبار قبل إتخاذ أي قرار يتعلق بمزيج المنتجات للمنظمة سواءً تعلق الأمر بتقديم منتج جديد أو تحسين وتطوير منتجات حالية أو حذف و إستبعاد منتج من منتجاتها الحالية. كما أن البيانات الخاصة بالمنظمات المنافسة تعتبر على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لمدخلات نظام المعلومات التسويقية سواءً تعلق الأمر بإستراتيجياتهم الحالية في إدارة المنتجات أو نقاط القوة و نقاط الضعف في منتجات المنظمات المنافسة، إضافة إلى ذلك مدخلات نظام المعلومات التسويقية التي هي عبارة عن بيانات تخص التكنولوجيا السائدة و التغيير الفني و التقني السائد في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة لما لها من تأثير في قرارات مزيج منتجات المنظمة هذه القرارات تكون مقرونة جزئياً بذلك التطور و التغيير الفني و التقني الذي يؤثر مباشرة على المنتج من حيث طريقة إنتاجه، التعبئة، طريقة عرضه و تسويقه... الخ.

#### ب- البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية:

تتمثل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية في مجموعة من المعطيات و التي تعتبر مهمة جداً بالنسبة لمدخلات نظام المعلومات التسويقية و هي تتعلق بالإمكانات و القدرات المالية و الفنية المتاحة لإدارة التسويق و إدارة الإنتاج ، كما يمكن أن تكون هذه البيانات خاصة بمزيج المهارات الفنية و الإدارية المتاحة للمنظمة و اللازمة لتنفيذ خطط إدارة المنتجات في المنظمة و إتخاذ قرارات بشأنها.



### 2.3.1.3. عمليات التشغيل للمدخلات الخاصة بالمنتج

بعد عملية جمع البيانات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة و القرارات المتخذة بشأنها يجب تشغيل هذه البيانات ومعالجتها من طرف نظام المعلومات التسويقية وتتمثل عملية تشغيل البيانات في تحليل الأداء الخاص بكل منتج في السوق ومقارنته مع الخطة التسويقية المحددة له وعنصر التوقيت الخاص بكل مرحلة من المراحل التي يمر بها المنتج والمركز التنافسي المتوقع منه ومدى الحاجة إلى إستمرارية كل منتج ومستقبله، كما يمكن أن تتعلق عملية التشغيل بمراجعة قابلية المنتج للتسويق وذلك طبقاً لحجم الحصة السوقية لكل منتج و درجة ولاء المستهلك للسلعة ونمط الطلب عليها سواءً كان الطلب متغيراً أو مستقراً وما إلى ذلك ، إضافة إلى مراجعة الأداء من حيث ربحيته سواءً كان الأمر متعلقاً بهامش الربح أو صافى الربح أو درجة المساهمة في تغطية التكاليف. [107، ص20]

### 3.3.1.3. مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالمنتج

يمكن تلخيص مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالقرارات المتعلقة بمزيج منتجات المنظمة في مجموعة من النقاط أهمها ما يلي: [88، ص18]

أ- مخرجات تخص نواحي القوة والضعف في كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالي للمنظمة سواء تعلق الأمر بخط من خطوط منتجاتها أو منتج واحد من خطوط منتجاتها.

ب- المنتجات الجديدة التي يمكن تقديمها للسوق بما يتوافق و حاجات ورغبات المستهلكين و بالتالي توسيع مزيج منتجات المنظمة.

ج- المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها ونوع التطوير والتحسين الواجب إجراؤهما على هذه المنتجات سواء تعلق الأمر بالجودة أو تحسين النوعية للمنتج أو تطوير الشكل بما يتوافق ومتطلبات العملية التسويقية.

د - المنتجات المطلوب إستبعادها أو حذفها من مزيج منتجات المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن إستنتاج أن تدفق البيانات و المعلومات من و إلى نظام المعلومات التسويقية ذو أهمية بالغة في ترشيد قرارات مزيج منتجات المنظمة.

### 2.3. ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة

لاشك أن السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، كما أن عملية تسعير المنتج من الأمور ذات الشغل الشاغل للكثير من المنظمات، و تظهر أهمية تسعير المنتجات في تأثيره على إيرادات و أرباح المنظمة و بإعتباره القاسم المشترك بين المستهلك و المنتج.

و تعتبر عملية إتخاذ القرارات الخاصة بتسعير منتجات المنظمة من المهام المرتبطة بإدارة التسويق والتي تكون صعبة في بعض الحالات كتسعير المنتجات الجديدة نظراً لتعلقها بالظروف الإقتصادية العامة، ظروف المنافسة، ظروف الإنتاج، كما أن القيام بإعادة النظر في أسعار المنتجات الحالية تتطلب توافر المعلومات اللازمة و الدقيقة و في الوقت اللازم لإتخاذ مثل هذه القرارات التي يوفرها بطبيعة الحال نظام المعلومات التسويقية.

### 1.2.3. تسعير منتجات المنظمة

يعتبر السعر بمثابة الصلة التي تربط المستهلك بالمنتج بقبوله أو رفضه له، ذلك لأن المرحلة الأخيرة من عملية الشراء تكمن في قبول المستهلك لما يعرض عليه من منتجات يرغب في إقتنائها مقابل سعر معين.

#### 1.1.2.3. تعريف السعر وأهميته

بغية تحديد معنى السعر و تبيان أهميته بإعتباره عنصراً هاماً من عناصر المزيج التسويقي، نتطرق إلى بعض التعاريف و التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- يعرف السعر على أنه "المبلغ المالي الذي يمثل ثمناً للسلع أو الخدمة أو بشكل واسع يمكن القول بأن السعر يمثل مجموعة القيم التي يحصل عليها البائع و يدفعها المستهلك نتيجة إمتلاكه أو إستخدامه للمنتج". [94، ص109]

- يمكن تعريف السعر على أنه "القيمة المحددة للمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من السلع والخدمات أو القيمة المعطاة لسلع أو خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها بشكل نقدي فكل ما له قيمة ويمكن مبادلتها بشيء آخر يدخل ضمن مفهوم السعر". [93، ص37]

على هذا الأساس و من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن السعر هو عبارة عن القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة و التي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء السلعة و الخدمة ، يعبر عنها في شكل قيم معينة يتم ترجمتها من جانب المنظمة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمناً لهذه المنفعة و بالتالي فإن السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة، لكن يمكن أن يشمل العديد من النواحي النفسية بما في ذلك شهرة المنتج، مجموع الخدمات المقدمة و المرتبطة ببيع المنتج... الخ. وللسعر أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة يمكن تلخيصها على الشكل التالي: [108، ص356]

- إن السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل الإيرادات بالنسبة للمنظمة بينما باقي العناصر الأخرى بما فيها المنتج، الترويج، التوزيع، تمثل تكاليف على المنظمة.

- أن السعر يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمة.
- يمكن اعتبار السعر العنصر الوحيد الذي يمكن للمنظمة تغييره بسهولة حيث حالة السوق و ذلك خلافاً لبقية العناصر الأخرى التي يتطلب تغييرها جهداً كبيراً و وقتاً طويلاً مقارنة مع السعر.
- إن السعر يؤثر على باقي عناصر المزيج التسويقي للمنظمة، فالسعر المرتفع يجب أن تدعمه جودة جيدة للمنتوج وحملات إعلانية معتبرة وخصومات تمنح للموزعين لها أثر مباشر على إستعداد و رغبة هؤلاء الموزعين في توزيع منتجات المنظمة .

### 2.1.2.3. أهداف التسعير

يمكن التمييز بين عدة أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال القيام بعملية التسعير لمنتجاتها يمكن تبيان أهمها في ما يلي:

#### أ- تعظيم الربح

إن تعظيم الربح هو أكثر الأهداف شيوعاً للسياسة السعرية للمنظمة التي تسعى إلى تحقيق أرباح في الأجل الطويل، حيث ينطوي على أفضل طريقة لتخصيص الموارد، مع المحافظة على رضى وولاء المستهلك و تحقيق الإشباع لحاجته و رغبته. [44، ص284] كما يتيح تعظيم الربح الفرصة للمنظمات في تحقيق النمو و البقاء في السوق إلا أن هذا الهدف بالنظر إليه على أنه هدف يمكن إن تعترضه بعض المشاكل والتي من بينها قيام المنافسين بإنتاج منتجات مماثلة وبالتالي التغيير في أذواق و رغبات المستهلك وتغيير تكاليف الإنتاج و ما إلى ذلك و التي تؤدي إلى تغيير الطلب في الأجل الطويل. كما أن تعظيم الأرباح لا يعني بالضرورة رفع الأسعار إلى أقصى حد ممكن فقد تؤدي زيادة الأسعار لمنتجات المنظمة بشكل كبير إلى عزوف و إمتناع عدد كبير من المستهلكين عن شرائها الأمر الذي يترتب عليه انخفاض رقم المبيعات مما يؤدي بذلك إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لعدم الإستفادة من المزايا المترتبة على الإنتاج الكبير الحجم، و بالتالي انخفاض الربح. [57، ص170]

#### ب- زيادة حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات و نصيب المنظمة من السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على مركز المنظمة ومدى تحقيقها لأهداف النمو و الإستمرار، فمعظم المنظمات تسعى للحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه و يكون هذا الهدف ملائماً إذا كانت هناك فرصاً للمنظمة في

السوق تسعى إلى إغتنامها وذلك من خلال سياسة سعرية جيدة، ويتطلب تحقيق الزيادة في حجم المبيعات توفير بعض الشروط منها: [109، ص27]

- ينبغي أن يكون الطلب على السلعة حساساً جداً للتغيير في السعر بحيث أنه عند حدوث أي تخفيض من قبل المنظمة في سعر منتجاتها يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في إقبال المستهلكين على منتجاتها و بالتالي زيادة المبيعات.

- أن تكون تكاليف الإنتاج قابلة للإنخفاض مقارنة مع زيادة كمية الوحدات المباعة و المحافظة على خصائص المنتج التي تلبى حاجات و رغبات المستهلك.

- أن يكون التخفيض في أسعار منتجات المنظمة عاملاً للتقليل من جاذبية السوق للمنظمات المنافسة الحالية و المتوقعة.

- يجب أن يكون التخفيض في الأسعار وسيلة لمجابهة و مقابلة المنافسة فكثير من المنظمات التي تعمل في صناعات تتميز بنمطية منتجاتها تعتمد الأسعار المنخفضة لمقابلة المنافسة في السوق.

### ج- إستقرار الأسعار

تسعى بعض المنظمات للحفاظ على إستقرار الأسعار كهدف لسياستها السعرية في فترات زمنية معينة و خاصة تلك المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تسويقية تتميز بتذبذب الطلب على منتجاتها من وقت إلى آخر أو في ظل قيادة سعرية من إحدى المنظمات المنافسة لها. [16، ص382] و بالتالي فإنه من مصلحة المنظمة تفادي حرب الأسعار و المنافسة السعرية مع المنظمات الرائدة في السوق سواء في حالة زيادة الطلب على المنتجات أو إنخفاضها.

### د- تحقيق معدل عائد مناسب على الإستثمار

العديد من المنظمات تحاول تحديد نسبة معينة من العائد إلى إستثماراتها، و يعتبر هذا الهدف أكبر قبولاً لدى المنظمات الكبيرة الحجم و التي تتمتع بمركز قيادي في السوق، و إستقلالية في تحديد أسعارها فهي تهدف من خلال تسعير منتجاتها إلى محاولة تحقيق معدل مناسب للعائد على الإستثمار فيتوجب على المنظمات عند تحديد معدل العائد على الإستثمار أن تأخذ بالحسبان مركزها السوقي والظروف المحيطة بها لما لها من تأثير واضح على مدى قدرتها في تحقيق معدل عائد مناسب على إستثماراتها.

## و- البقاء في دنيا الأعمال

هناك العديد من المنظمات التي تعتبر البقاء في دنيا الأعمال و الإستمرار هدفا رئيسياً إذا ما واجهت بعض المشاكل المتعلقة بالطاقة الإنتاجية و المنافسة الشديدة و التغير في رغبات المستهلكين ولضمان الإنتاج و البقاء في السوق، قد تلجأ المنظمة إلى الإعتماد على وضع سياسة سعرية تعمل من خلالها على تخفيض أسعارها أملاً منها في زيادة الطلب على منتجاتها. و في مثل هذه الحالات يكون هدف البقاء في السوق أكثر أهمية من تحقيق الربح ، و طالما أن السعر يغطي التكاليف المتغيرة وجزءاً من التكاليف الثابتة، فإن المنظمة تستطيع البقاء في السوق حتى تتغير الظروف التي تعمل في ظلها. [94،ص110]

## هـ - زيادة التدفقات النقدية

تعمل المنظمات في بعض الأحيان على تحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها بقصد زيادة رقم مبيعاتها النقدية و بالتالي زيادة التدفقات النقدية الواردة إليها، فالمنظمات تعمل في مثل هذه الحالات على التضحية بجزء من أرباحها في سبيل الوصول إلى زيادة التدفقات النقدية، و التي تمكنها من مواجهة الإلتزامات المالية المترتبة عليها تجاه الموردين، الهيئات المالية... الخ.

## 3.1.2.3. العوامل المؤثرة على قرارات تحديد السعر

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يخص تسعير منتجاتها والتي سنحاول تقسيمها على النحو التالي :

### أ- العوامل الخارجية

هي عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر بشكل أو بآخر على قرارات تسعير منتجات المنظمة والتي تعتبر من عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و نذكر منها:

### – الطلب

يؤثر الطلب على تسعير منتجات المنظمة و بصفة خاصة عند تسعير السلع الجديدة، فهناك عوامل كثيرة تؤثر على نمط الطلب لمنتجات معينة كدخل المستهلك، تفضيلاته ، عدد المنافسين إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة في الطلب. [109، ص21]

ويجب على المنظمة دراسة الطلب على منتجاتها ومرونته عند إتخاذ قرارات بشأن تسعير منتجاتها فهناك بعض السلع التي تتميز بحساسية لدى المستهلك تجاه أسعارها والتغيرات في هذه

الأسعار بالإضافة إلى ذلك فإن دخل المستهلك يؤثر على نمط الطلب على سلعة معينة فارتفاع دخل المستهلك يؤدي حتماً إلى الزيادة في الاستهلاك.

### – التدخل الحكومي

يلعب التدخل الحكومي دوراً بالغ الأهمية في قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات بشأن تسعير منتجاتها، ففي بعض الدول تقوم الحكومة بتحديد أسعار معينة تلتزم المنظمة بها و بالتالي لا تجد المنظمة مفرأ من الخضوع إلى هذه الأسعار أو أن تضع الدولة إطاراً معيناً للأسعار يمكن أن تتحرك المنظمة في حدوده. [100، ص85]

كما تظهر أهمية هذا العامل المؤثر في القرارات السعرية بالنسبة لمنتجات المنظمة في بعض الدول النامية و في الأسواق المتميزة بقلّة المنتجات المعروضة مقارنة مع كمية الطلب عليها، حتى تقضي على أي محاولة لإحتكار أي منتج معين أو فرض أسعاره على المستهلكين.

### – المنافسون

يمثل المنافسون عاملاً خارجياً هاماً و مؤثراً على تسعير منتجات المنظمة، فيجب على المنظمة عند تحديد أسعار منتجاتها، ملاحظة و دراسة أسعار المنافسين و تتبعها، و العمل على التنبؤ بسلوك المنافسين من خلال جمع المعلومات الخاصة بسياساتهم السعرية ، ليس فقط في نفس المنتجات ولكن ضمن المنتجات الأخرى التي تشبع نفس الحاجات و الرغبات مقارنة بمنتجات المنظمة بل إن العديد من المنظمات تتخذ قرارات سعرية إعتيادية على تصرفات المنافسين و خاصة المنظمات الرائدة في السوق بخصوص تسعير منتجاتها. [110]

### – الموردون و الموزعون

يلعب الموردون و الموزعون كأطراف مشتركة في النظام التسويقي للمنظمة دوراً هاماً في إتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير منتجاتها، فقيام الموردون برفع أسعار المواد الأولية والوسطاء في التفاوض على رفع هوامش أرباحهم يضع قيوداً على قدرة المنظمة في تحديد الأسعار المناسبة لمنتجاتها و التي تلائم السوق. و قد يكون البديل في بعض الأحيان تخفيض هامش الربح الذي تخطط المنظمة للحصول عليه لتفادي وقوع أي زيادة في الأسعار أو محاولة الإعتيادية على موردين آخرين أو منافذ توزيع بديلة.

إضافة إلى ذلك هناك بعض العوامل المؤثرة في قرارات تسعير منتجات المنظمة منها بعض العوامل الإقتصادية ، فهناك إختلاف في قدرة المنظمة على التحرك بأسعارها بإختلاف الظروف الإقتصادية التي تمر بها، ففي حالة الرواج تزيد قدرة المنظمة على تحديد أسعارها على ضوء

الظروف التنافسية الموجودة بعكس حالات الكساد، و التي تحاول المنظمة إن تزيد من الطلب على سلعها، و يكون ذلك سواءً بتخفيض الأسعار أو زيادة الخدمات المصاحبة لمنتجاتها.

### ب- العوامل الداخلية

تتمثل هذه العوامل المؤثرة في القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة في العناصر التالية :

#### – أهداف المنظمة

إن إتخاذ أي قرار بشأن تسعير منتجات المنظمة يتوقف في كثير من الأحيان على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. كما أن هدف زيادة الحصة السوقية للمنظمة قد يدفع بالمسير التسويقي إلى إتخاذ قرار تحديد سعر منخفض لمنتجاتها بعكس هدف تعظيم الأرباح و التي يصاحبها عادة قرارات سعرية تجعل سعر منتجات المنظمة مرتفع من أجل تعظيم الربح.

#### – درجة الاختلاف في المنتجات

تعتبر درجة الاختلاف في منتجات المنظمة من العوامل المؤثرة في قراراتها السعرية، فكلما كانت منتجات المنظمة متميزة ومنفردة بمزايا و خصائص تختلف عن منتجات المنافسين كلما كان هناك حرية أكبر للمنظمة في تحديد أسعارها، فكثيراً ما نجد منظمات تتميز بإسم تجاري معروف في السوق و تتميز منتجاتها بخصائص فريدة في الأداء و الجودة تكون أسعارها مرتفعة مقارنة مع أسعار المنافسين نظير هذه الخصائص. بل إن شهرة المنظمة وسمعتها في السوق وعلامتها التجارية المتميزة لوحدها قد تمكن المنظمة من تحديد سعر مرتفع لمنتجاتها بعكس الحال في بعض المنتجات التي تعتبر منتجات نمطية، و لا يوجد في هذه الحالة إختلاف بين المنتجات المعروضة وهنا تقل قدرة المنظمة على تسعير منتجاتها أكثر من السعر السائد في السوق.[111، ص17]

#### – فلسفة إدارة المنظمة

حيث تميل بعض المنظمات إلى تبني فلسفات خاصة بقرارات تسعير منتجاتها بحيث تتفق هذه الأخيرة مع أهداف المنظمة و أغراضها، فنقوم إدارة المنظمة في هذا الشأن بتوجيه القائمين على هذا السعر بالوجهة التي تتبناها المنظمة، فبعض المنظمات تعمل على أن تكون أسعار منتجاتها منخفضة وتستخدم هذه الفلسفة في تكوين صورة ذهنية معينة لدى المستهلكين المستهدفين، كما أن هناك منظمات تعمل على أن تكون أسعارها مرتفعة و فوق السعر السائد في السوق و مثال ذلك السلع الخاصة وبهذا الصدد فان عملية إتخاذ القرارات التسعيرية لأي منظمة تتأثر بفلسفة الإدارة في تبني تسعير منتجاتها.[44، ص287]

### العوامل المرتبطة بالمزيج التسويقي:

باعتبار السعر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي يجب أن لا ينظر إليه كعنصر مستقل عند اتخاذ القرارات التسويقية لمزيج منتجات المنظمة بل يتم معالجته داخل إطار إستراتيجية السوق والعناصر المكونة لها والتي هي كما يلي:

- إن سعر المنتجات عادة ما يؤثر على طلب المستهلك عليها من حيث أن السعر المرتفع يؤدي إلى مبيعات أقل، و ما يتبع ذلك من تكاليف إنتاج مرتفعة للوحدة الواحدة و بالمقابل فإن الأسعار المنخفضة تولد حالة طلب أكبر و تكاليف إنتاج أقل للوحدة الواحدة، و هنا يجب إدراك إن المنتجات العالية السعر تكون منتجات ذات جودة عالية و العكس بالنسبة للمنتجات ذات السعر المنخفض و ذات الجودة الأقل و من هنا يمكن اعتبار المنتج و جودته على درجة كبيرة من الإرتباط بالقرارات السعرية.

- يؤثر الترويج بشكل واضح على القرارات السعرية ذلك لأن النشاطات الترويجية باتت مختلفة ومتباينة بإستخدام الخصومات السعرية، توزيع العينات المجانية ونفقات الإعلان، البيع الشخصي كلها أنشطة تقترن بتكاليف و نفقات المنظمة التي لها أثر في تحديد أسعار منتجاتها.

- إن للتوزيع أثر على قرارات التسعير فعادة ما يتم توزيع المنتجات على عدة منافذ توزيع و يكون ذلك مؤثرا على زيادة السعر فكلما كان التوزيع مقترنا بالعديد من النقاط البيعية كلما زادت نفقات النقل و التخزين و التي تساهم بشكل أو بآخر في رفع سعر المنتجات. [112، ص156]

### 2.2.3. القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة

إن القرارات المتعلقة بتسعير منتجات المنظمة تعتبر على درجة بالغة من الأهمية بالنسبة لرجال التسويق ، كما يمكن تلخيص هذه القرارات على الشكل التالي:

#### 1.2.2.3. قرارات تسعير المنتجات الجديدة

في هذا الصدد يمكن لمتخذي القرارات الخاصة بتسعير منتجات المنظمة من المفاضلة بين بديلين هما على النحو التالي :

#### أ- قرارات التسعير على أساس كسب السوق

حيث تقوم المنظمة بإتخاذ القرار بوضع أسعار مرتفعة وعالية لمنتجاتها الجديدة التي تقدمها إلى السوق من أجل كسب العوائد أولا بأول لتغطية التكاليف و هنا يجب أن يحتوي المنتج المقدم من



طرف المنظمة على خصائص فريدة وغير موجودة في المنتجات الأخرى المنافسة و بعد أن يبدأ حجم المبيعات في الإنخفاض تقوم المنظمة بتخفيض السعر. [109، ص28]

في ظل هذه السياسة السعرية يتم التسعير أولاً على أساس تحديد أقصى سعر ممكن لكسب فئة من المستهلكين الذين لديهم إستعداد لدفع أسعار مرتفعة دون غيرهم من المستهلكين و إذا ما تبين لإدارة التسويق إن مبيعات تنخفض، فإنها تقوم بتخفيض السعر كسباً لفئة جديدة من المستهلكين.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح مثل هذه القرارات السعرية يتطلب توافر مجموعة من الشروط هي على الشكل التالي:

- أن لا تكون هناك بدائل للسلع التي تقدمها المنظمة في السوق، فوجود سلع بديلة تجعل المستهلك لا يرغب بطبيعة الحال في دفع أسعار مرتفعة عن سلع جديدة و لها بدائل في السوق.
- وجود عدد كبير من المستهلكين المستعدين لدفع سعر مرتفع لقاء منتجات المنظمة في مرحلة تقديمها كما يجب أن تكون المنتجات ذات جودة عالية حتى يمكن تبرير السعر المرتفع في مرحلة التقديم.
- أن يكون الإنتاج لهذه المنتجات المقدمة للسوق من طرف المنظمة بكمية كبيرة الحجم و عدم إنتاج كمية قليلة و محدودة من المنتجات مرتفعة التكاليف و الإستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم بما يتوافق و تقليل تكلفة الوحدة الواحدة.

### ب - قرارات التسعير على أساس كسح السوق

وفقاً لهذه القرارات التسعيرية تقوم المنظمة بوضع سعر منخفض من أجل إختراق أو إكتساح السوق بشكل سريع و عميق أي من أجل جذب عدد كبير من المستهلكين بسرعة و كسب حصة سوقية كبيرة و هنا تستفيد المنظمة من الوفورات في الحجم الكبير للإنتاج و الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف للوحدة الواحدة الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية للمنظمة. [37، ص348]

و يجب أن تتوفر المنظمة على المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات التسعير المتعلقة بكسح السوق والقيام بدراسة دقيقة لتحديد السعر المنخفض الذي سيجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين المرتقبين ويفضل إتباع هذه السياسة في الحالة التالية:

- حساسية السوق للسعر المقدم من طرف المنظمة حيث يقبل عدد كبير من المستهلكين المرتقبين على شراء المنتج بأسعار منخفضة.
- أن تكون تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج متجهة نحو الإنخفاض بما يتوافق و زيادة الكميات المباعة من المنتج في السوق ، مما يمكن من الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير الحجم.

– مواجهة المنافسة القوية حالياً و مستقبلاً عن طريق السعر المنخفض، حيث يعمل عدد كبير من المنافسين على العزوف و الإمتناع عن إنتاج سلع مشابهة لمنتجات المنظمة ذات السعر المنخفض نظراً لانخفاض هامش الربح الذي يحصلون عليه.[113، ص98]

### 2.2.2.3. قرارات تسعير المنتجات الحالية

من أجل إتخاذ قرارات تسعير المنتجات الحالية للمنظمة هناك مجموعة من البدائل لإتخاذ مثل هذه القرارات نذكر منها ما يلي:

#### أ – قرارات التسعير الترويجي

لقد سبق و أن ذكرنا أن هناك إرتباط وثيقاً بين عناصر المزيج التسويقي يظهر هذا الأخير بشكل جلي بين التسعير و الترويج حيث يمكن للمنظمة إتخاذ القرارات السعرية لمنتجاتها كوسيلة للترويج لها وتمثل هذه القرارات السعرية في عدة أشكال من الخصومات نذكر منها:

#### – خصم الكمية

تهدف المنظمة من خلال إتخاذ القرار بشأن منح خصم الكمية إلى تشجيع العملاء لشراء كمية أكبر من منتجاتها و قد يكون خصم الكمية على قيمة المشتريات أو عدد الوحدات المشتراة و على هذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من خصم الكمية: [57، ص200]

#### – خصم الكمية غير التراكمي

يعنى به إعطاء المنظمة للمستهلك خصم كمية معين على كل عملية شراء منفردة على حدى ووفقاً للكمية المشتراة في المرة الواحدة. فالمنتج يمكن أن يقوم بإعطاء خصم الكمية للعميل بناءً على الخصم الممنوح، لعملية الشراء على كل كمية مشتراة و الجدول أدناه يبين ذلك.

الجدول رقم (03) : جدول خصم الكمية غير التراكمي. من إقتراح الطالب

عدد الوحدات المشتراة	الخصم الممنوح
0 – 1000	2 %
1001 – 2000	5 %
2001 – 3000	8 %
3001 – 4000	12 %
4001 – فأكثر	15 %

### – خصم الكمية التراكمي

ويعنى به إعطاء خصم معين للعميل على إجمالي قيمة أو كمية المنتجات التي يشتريها خلال فترة زمنية محددة حيث يتم جمع قيمة أو كمية مشترياته خلال هذه الفترة المحددة وإعطائهم خصما مناسباً لكل كمية أو قيمة مشترياته.

### – الخصم النقدي

يعنى به إعطاء خصم للمستهلك إذا ما قام بدفع فوري لقيمة مشترياته أو من خلال فترة زمنية معينة يجدها البائع للمستهلك، وتختلف هذه الفترة حسب نوع المنتج المشتري من طرف المستهلك وغالبا ما يتم الإتفاق بين البائع و المستهلك على تحديد شروط الخصم و المدة التي تسمح بالاستفادة منه. [114]

### – الخصم الوظيفي

و هو ذلك الخصم الذي تمنحه المنظمة للوسطاء والموزعين لقاء قيامهم بخدمات تسويقية معينة نيابة عن المنظمة كالتخزين والنقل والإعلان و تقديم الخدمات الإئتمانية فالمنظمة تمنح هذه الخصومات للموزعين و الوسطاء لقاء تحملهم أعباء التخزين و النقل مثلا. [94، ص121]

### – الخصم الموسمي

يتمثل في الخصم الذي تمنحه المنظمة للمستهلكين جراء قيامهم بشراء منتجاتها في غير مواسم إستهلاكها حيث أن هناك العديد من المنتجات التي تتميز بموسمية الطلب عليها مثل المبردات، المدفئات، الملابس الشتوية... إلخ، ولذلك تلجأ المنظمة إلى إجراء تخفيضات على أسعارها وإعطاء خصومات في نهاية مواسمها.

### – خصم المناسبات الخاصة

هو عبارة عن الخصم الذي تمنحه المنظمة لمستهلكيها مقابل قيامهم بشراء منتجاتها في مناسبات خاصة و معينة مثل : الأعياد و المناسبات الوطنية و بداية العام الدراسي، العطل... إلخ. على هذا الأساس تعتبر عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير الترويجي وسيلة تستخدم لزيادة حجم المبيعات و تخفيض تكاليف و زيادة التدفقات النقدية. لذلك يتطلب إعطاء هذه الخصومات تنسيقا دقيقا بين الإنتاج و المخزون لضمان توفير السلع بشكل منتظم خلال فترات منح الخصومات السعرية. [70، ص480]

### ب – قرارات التسعير السيكولوجي

تنطبق هذه القرارات على المنتجات الحالية وذلك بهدف تشجيع المستهلكين على القيام بعملية

الشراء المبنية على دوافع سيكولوجية و التي مكن تقسيمها على الشكل التالي:

### - الأسعار الكسرية

يشيع استخدام هذا النوع من أنواع قرارات التسعير من قبل المنظمات والوسطاء بهدف إشعار المستهلك بانخفاض السعر حيث تسعى المنظمة للتأثير على المستهلك النهائي محاولة منها تهيئته لقبول السعر المنخفض، فعلى سبيل المثال إذا عرض منتج ب(1.99) وحدة نقدية بدلا من وحدتين (02) نقديتين هذا يعطي إحساس للمستهلك بأن المنتج المعروض لم يصل بعد إلى ثمن وحدتين نقديتين. و من الجدير بالذكر أن هذه السياسة السعرية تستخدم في التسعير السيكولوجي أو النفسي للسلع الإستهلاكية و الميسرة و التي يكون معدل دوران شرائها كبير وأسعارها منخفضة ولا تستخدم في تسعير المنتجات العالية الجودة.

### - الأسعار المعتادة

تحدد الأسعار المعتادة بالنسبة لبعض المنتجات والتي يتوقع المستهلكون الحصول عليها بأسعار معينة و مألوفة و على هذا الأساس يجب على المنظمة عند إتخاذ قرار بشأن هذا النوع من الأسعار لمنتجاتها أن تراعي ذلك بجدية، خاصة عند تحديد أسعار هذا النوع من المنتجات و إلا سيترتب على ذلك نتائج سلبية.

### - الأسعار الرمزية

وهي ما يطلق عليها إسم أسعار التفاخر و هي عبارة عن الأسعار التي تناسب فئة معينة من ذوي الدخل العالية مثلا و تناسب المنتجات التي لها مميزات خاصة في السوق في شكل عام كبعض المحلات في العواصم العالمية و المشهورة بإنتاج أقمشة و الملابس و التي تمتاز منتجاتها بجودة عالية و مجموعة من الخصائص التي تجذب فئة معينة من المستهلكين، هذه المنظمات تضع أسعارا مرتفعة لمنتجاتها كما أن زبائنها معروفون لدى مثل هذه المنظمات.[115]

### ج- قرارات التسعير الجغرافي

غالبا ما تجد المنظمة أن موقع المستهلكين يخلق لها بعض المشاكل عند إتخاذ القرارات بشأن تسعير منتجاتها، و تشير قرارات التسعير الجغرافي إلى الطرق التي تتبعها المنظمة في تسعير منتجاتها في المناطق الجغرافية بإختلافها، وهناك العديد من المداخل التي يمكن استخدامها في إتخاذ مثل هذه القرارات السعرية نذكر منها ما يلي:

### - سعر تسليم المنتج

هنا تحدد المنظمة السعر على أساس تسليم السلعة في مكان إنتاجها أو تخزينها و على المشتري

القيام بنقل المنتج على حساب نفقاته الخاصة، و تستخدم هذه الطرق في حالة قرب مراكز الإنتاج أو التخزين من السوق حيث يكون نطاق التوزيع محدوداً أو عندما ينفرد منتج المنظمة بعدة مزايا عن المنتجات المنافسة مما يزيد ولاء المستهلكين لها و هذا ما يدفع بالموزعين إلى التعامل مع المنظمة و قبول إستلام منتجاتها من أماكن إنتاجها أو تخزينها. [37، ص359]

#### - السعر الموحد للتسليم

وفقاً لهذا الأسلوب يتم تسليم السلع للمشتريين في مواقعهم بسعر موحد للسلعة بغض النظر عن إختلاف مواقعهم، و يتم تحديد السعر الأساسي مضافاً إليه متوسط مختلف تكاليف الشحن إلى المناطق المختلفة، و على هذا الأساس يتحمل المشتري أكثر أو أقل من مصاريف النقل التي كان سيدفعها لو قام بشحنها بنفسه، و يتوقف ذلك على موقع المشتري من المنظمة.

#### - سعر التسليم للمشتري

هذا النوع من التسعير يتضمن السعر الأساسي للمنتج بالإضافة إلى تكاليف النقل و التخزين و في هذه الحالة تختلف الأسعار من منطقة إلى أخرى حسب بعدها أو قربها من المنظمة و لكن تتساوى الأسعار في نفس الوقت بالنسبة لجميع المشتريين في المنطقة الواحدة.

#### - سعر منطقة الأساس

وفقاً لهذا الأسلوب يتم الإتفاق بين المشتري و المنظمة على إختيار منطقة معينة أو مدينة معينة باعتبارها نقطة الأساس، و يحدد سعر التسليم على أساس السعر الأساسي مضاف إليه تكلفة النقل و التخزين من منطقة الأساس إلى مكان التسليم بغض النظر عن تكلفة النقل الفعلية، و يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة لمنع المنافسة من المنتجين الآخرين و كحل وسط عند إختلاف المنظمة و زبائنها على مكان تسليم البضاعة. [44، ص320]

### 3.2.3. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بتسعير المنتجات

يساهم نظام المعلومات التسويقية بدور فعال في ترشيد القرارات المتمثلة في تسعير منتجات المنظمة من خلال القيام بجمع وتسجيل و تشغيل المعلومات و البيانات اللازمة لإتخاذ هذا النوع من القرارات سواء تعلق الأمر بالمنتجات الجديدة أو الحالية للمنظمة. كما أن هذا الدور المنوط بنظام المعلومات التسويقية ينبغي أن لا يقف عند حدود ضيقة تتعلق بجمع البيانات والمعلومات عن المستهلك والطلب فحسب بل ينبغي أن تشمل جمع المعلومات الدقيقة والموضوعية من البيئة الخارجية و الداخلية والتي تخص مختلف أنواع العوامل المؤثرة في تسعير منتجات المنظمة بما يتوافق و إعداد سياسة تسعيرية جيدة لمنتجاتها. [72، ص306]

### 1.3.2.3. مدخلات نظام المعلومات التسويقية المرتبطة بتحديد السعر

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقرارات تسعير منتجات المنظمة في مجموعة البيانات المتعلقة بالعوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة في قرارات تسعير منتجاتها. فالأولى تتمثل في بيانات تخص الهيكل التسويقي بما في ذلك كافة السلع المنافسة لمنتجات المنظمة التي تحقق الإشباع لنفس الحاجات والرغبات و درجة مرونة و نمط الطلب في السوق والعوامل المؤثرة في ذلك مثل ثقافتهم و حالتهم الإجتماعية دخول المستهلكين و تفضيلاتهم، كما يمكن أن تتمثل في البيانات الخاصة بالأحوال و الظروف الإقتصادية العامة و القوانين والقرارات الحكومية والبيئة الثقافية التي تعمل على تحديد بعض الأسعار أوالتشجيع على البيع بأسعار منخفضة. [106، ص328]

أما الثانية تتمثل في مجموعة البيانات التي تخص العوامل الداخلية و التي لها أثر على قرارات تسعير المنظمة بما في ذلك البيانات الخاصة بأهداف المنظمة التي يمكن أن تتمثل في زيادة الحصة السوقية مثلا والبيانات المتعلقة بالموارد المالية المتاحة للمنظمة ومستوى التكنولوجيا الخاصة بها وكذا البيانات المتعلقة بتكاليف الإنتاج التي لها دور كبير في التأثير على قرارات تسعير منتجاتها.

### 2.3.2.3. عمليات تشغيل البيانات المتعلقة بالسعر

تتمثل هذه عملية التشغيل الواجب إجراؤها على مدخلات نظام المعلومات التسويقية في مراجعة الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة و التي لها أثر على أسعار منتجاتها كأسعار المنافسين والطلب على منتجاتها والمؤثرات الحكومية في قرارات التسعير وكذا الأحوال الاقتصادية. بالإضافة إلى مراجعة أهداف و موارد المنظمة المادية و البشرية منها، وتحديد مستوى التكنولوجيا المتاح لها وحساب تكاليف إنتاج منتجات المنظمة لتسعير منتجاتها سواءً تعلق الأمر بالجديدة منها أو الحالية وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف قرارات تسعير منتجات المنظمة و إختيار أنسبها بما يتوافق و كل منتج من منتجاتها. [116]

### 3.3.2.3. مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بتحديد السعر

تتمثل مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقرارات تسعير منتجات المنظمة في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي: [73، ص140]

- مخرجات تخص قوائم أسعار السلع الجديدة التي تقدمها المنظمة للسوق والتي قامت من خلال الإعتماد على المفاضلة بين إحدى السياسات المتعلقة بتسعير المنتجات الجديدة التي تتمثل في كسط

- أو كسح السوق وإختيار أنسبها بما يتوافق و أهداف المنظمة.
- مخرجات تتعلق بأسعار السلع و المنتجات الحالية و التعديلات التي طرأت عليها سواء فيما يخص رفع أسعارها أو فيما يتعلق بخفض أسعار منتجاتها الحالية وذلك وفقا لما تتطلبه الظروف المحيطة بالمنظمة.
- تقارير تخص تقييم فعالية القرارات السعيرية لمنتجات المنظمة، و مدى تحقيقها لأهدافها سواءً تعلق الأمر بزيادة الحصة السوقية أو زيادة معدلات التدفقات النقدية إلى غير ذلك من أهدافها.
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنظمة في حاجة ماسة للبيانات و المعلومات التي تجمع وتحلل و تشغل و التي لا يمكنها القيام بذلك إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقية فعال و قادر على ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة.

### 3.3. ترشيد قرارات المزيج الترويجي.

يعتبر الترويج أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي والمهمة، فهو سلاح الإتصال الخاص بالمنظمة والمهمة الأساسية للنشاط الترويجي هي القيام بإخبار وإقناع وتذكير المستهلكين وإثارة إنتباههم لمنتجات المنظمة حتى يقوموا بالاستجابة لها و تقوم هذه الاستجابة على عدة أشكال إبتداءً من التعرف على المنتج وإنتهاءً بعملية الشراء.

كما تعتبر قرارات الإدارة التسويقية المتعلقة بمزيج ترويج منتجات المنظمة على درجة كبيرة من الأهمية. هذه الأخيرة التي تستوجب توافر قدر هام من البيانات والمعلومات الجيدة والمناسبة التي يمكن الإعتماد على نظام المعلومات التسويقية لتوفيرها بدقة و في الوقت المناسب.

### 1.3.3. المزيج الترويجي

إن طبيعة الظروف والمتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمة خاصة التنافسية منها تجعل من الترويج عنصراً أساسياً و على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لنشاطاتها التسويقية.

### 1.1.3.3. مفهوم الترويج

يمكن النظر إلى عملية الترويج على أنها بمثابة عملية الإتصال بين المنظمة و المستهلك حيث أن وظيفة الترويج تتمثل في نقل المعلومات عن منتجات المنظمة إلى المستهلك وهناك العديد من التعاريف التي تتفق في مجملها على تحديد مفهوم الترويج منها ما يلي:

- الترويج هو " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج معين و إثارة إهتمامه بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من المنتجات الأخرى لإشباع حاجاته وذلك بهدف دفعه لإتخاذ قرار بشرائها و الإستمرار في إستعمالها ". [37، ص261]

- يمكن تعريف الترويج على أنه " أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يتكون من مجموعة عناصر فرعية تتمثل في الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات و الدعاية، تهدف هذه العناصر إلى إعلام إقناع وتذكير المستهلكين المستهدفين بالسلع التي تنتجها المنظمة والتأثير عليهم لشرائها وإستخدامها". [42، ص358]

و يمكن القول بأن كلا التعريفين السابقين يركزان على مجموعة من النقاط أهمها:

- إن هدف الترويج هو تعريف المستهلكين المستهدفين بالمنتجات المعروضة في الأسواق من حيث خصائصها و مواصفاتها و أسعارها و أماكن الحصول عليها وإثارة إنتباههم و إهتمامهم بها.

- يعمل الترويج بصورة مباشرة أو غير مباشرة على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم تقديمه من السلع هو القادر على إشباع رغباتهم و حاجاتهم، و يتفق و القدرة الشرائية لديهم وذلك عن طريق كافة وسائل الجذب والإغراء.

- يستخدم الترويج لتذكير المستهلكين المستهدفين من وقت لآخر بالمنافع التي يمكن الحصول عليها جراء إستهلاكهم أو إستعمالهم لمنتجاتها المعروضة في السوق.

- ان الترويج يتألف من العناصر الفرعية التالية: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية و تنشيط المبيعات والتي تهدف إلى تحقيق الإتصال بكافة أشكاله بهدف تنشيط الطلب على السلع الحالية للمنظمة وخلق الطلب على السلع الجديدة.

### 2.1.3.3. الترويج و عملية الإتصال

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى أكثر من تطوير منتجات جديدة و تقديمها بشكل متميز وجذاب ومن ثم جعلها متاحة للمستهلكين فالمنظمات يجب عليها الإتصال بعملائها الحاليين والمحتملين و يمكن القول أن الترويج هو عملية الإتصال في مجال التسويق للمنظمة على شكل نموذج عام يهدف للإجابة على عدة أسئلة منها : من يقوم بالإتصال التسويقي ؟ و ماذا يريد أن يقول ؟ و ما هي الوسائل الملائمة لعملية الإتصال التسويقي ؟ و من هو المستهدف من عملية الإتصال هذه ؟ و للإجابة عن هذه الأسئلة سوف نتطرق إلى مكونات العملية الاتصالية و التي هي كالتالي:



## أ- المرسل

وهو ذلك الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة أو المعلومات إلى الطرف الآخر، و الذي هو عبارة عن المستقبل أو المرسل له بهدف التأثير عليه من خلال إختيار الرسالة و الوسيلة المناسبين للعملية الإتصالية.[117، ص111] كما إن مستقبل الرسالة غالبا ما يقوم بتقييم الرسالة التي يستقبلها على أساس مصدرها سواءً من حيث مصداقيته ، درجة الإعتماد عليه أو أهميته و قد يكون المرسل منظمة أو تاجر الجملة أو موزع ..إلخ. و بطبيعة الحال تختلف أهداف المرسل من موقف لآخر، فقد يكون هدفه تعليمياً أو تذكيرياً أو إقناع المستهلك بشراء منتج معين.[118]

## ب- الرسالة

هي عبارة عن مجموعة من الكلمات والرموز و الأرقام و الأصوات و الإشارات المعبرة عن الأفكار التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل و هي بمثابة ترجمة الأفكار الموجودة لدى المرسل. و يمكن إعتبار الرسالة مضمون العملية الإتصالية. و يجب دراسة خصائص المرسل إليه و دوافعه و إتجاهاته كما يجب تحديد أهداف العملية الإتصالية قبل تحديد الرسالة و مضمونها، كما يمكن للمستقبل أن يقبل الرسالة أو يتجاهلها كأن يغلق جهاز التلفاز أو الراديو مثلا،وعلى هذا الأساس يجب أن يكون هناك تفاعل مشترك بين المرسل و المستقبل فكما إستطاع المستقبل فهم الرسالة جيداً كلما إكتسبت الرسالة الإتصالية فعالية أكبر.[18، ص48]

## ج- الوسيلة

بعد تحديد المرسل للرسالة ومضمونها بما يتوافق والمستقبل الذي هو عبارة عن المستهلك بالنسبة للمنظمات، يجب إختيار أنسب الوسائل أو القنوات لنقل الرسالة للمستقبل و هناك نوعان رئيسيان من الرسائل الإتصالية هما:

– الوسائل الشخصية: تتمثل في مجموعة الوسائل التي تحوز عليها المنظمة، و تهدف إلى الإتصال المباشر بالمستهلك عن طريق إستخدام الإتصالات الشخصية، و هي تتمثل في ثلاث أنواع نذكرها على التوالي:

- القنوات الداخلية في المنظمة : ويتم ذلك من خلال رجال البيع و العلاقات العامة وممثلي المنظمة ويقومون بالإتصال الشخصي بالجمهور المستهدف و محاولة التأثير عليه من خلال تعريفه بالمنتجات ودفعه لشرائها و إستعمالها.

- قنوات الخبراء: هي القنوات التي تتكون من الشخصيات المستقلة عن المنظمة و الذين يتم

الإستعانة بهم لممارسة التأثير على الجماهير لما لهم من أهمية وخبرة في مجالاتهم، و تأثير قوي على فئة معينة من المستهلكين مثل : الإستشاريين، الخبراء...الخ.

- القنوات الاجتماعية: وتتمثل هذه القنوات التي تعتبر هامة بالنسبة لعملية الإتصال بين المنظمة والمستهلك في الأفراد و الأصدقاء و الأسرة ، وزملاء العمل أو الدراسة ، الذين يمارسون تأثيراً على الفرد في حد ذاته و في سلوكه الاستهلاكي، و تتم عملية الإتصال في القنوات الإجتماعية عن طريق الكلمة أو أسلوب من الفم إلى الأذن.[117، ص113]

- الوسائل غير الشخصية: وهي مجموعة الوسائل واسعة النطاق و لا تشمل إتصالاً شخصياً بين الأفراد و لكن تصل إلى أعداد كبيرة من المرسل إليهم و تتمثل في مجموعة وسائل الإتصالات الجماهيرية مثل الصحف، الراديو، التلفزيون ومختلف و سائل الإعلام الجماهيرية، وتتميز هذه الوسائل بقدرتها على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض و متباين الإتجاهات والمستويات وفي زمن أقل مقارنة مع سابقتها.

#### د- المستقبل

يعتبر المستقبل أو المرسل إليه أهم حلقة في عملية الإتصال فالمستهلك هو أهم عنصر بالنسبة للعملية الإتصالية التي تقوم بها المنظمة و يجب أن يضع المرسل في إعتباره طبيعة المستقبل و يفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة الإتصالية و عند دراسة المنظمة للمستقبل ينبغي الإهتمام بدراسة خصائص المستهلكين المستهدفين مثل الخصائص الإجتماعية، الثقافية و الإقتصادية بالإضافة إلى إتجاهاتهم و تفضيلاتهم و مدى قابليتهم للإقتناع بالرسالة المراد توجيهها لهم.

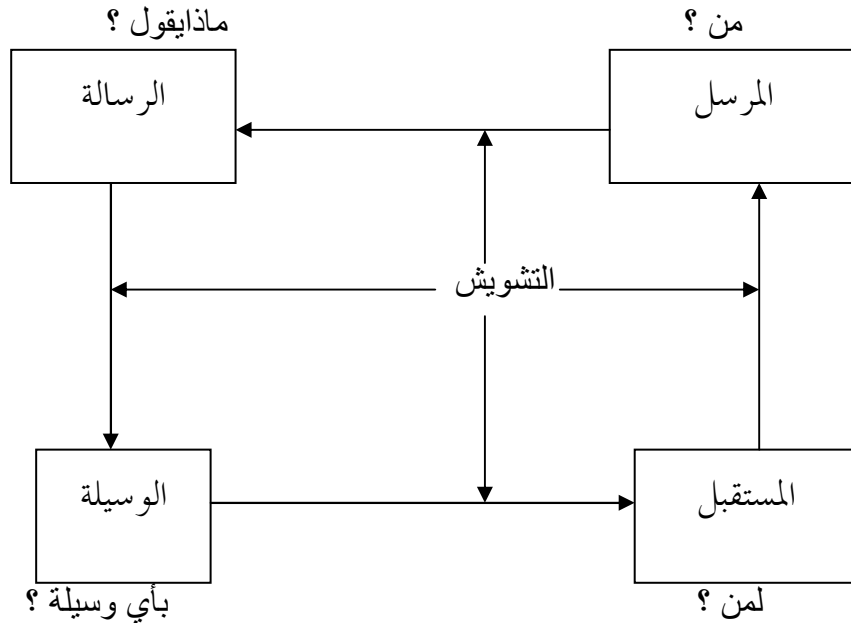
[18، ص46]

#### هـ - التشويش

يمكن إعتبار التشويش أي عامل يؤدي إلى إعاقة أو تحريف عملية الإتصال، و يمكن أن يحدث التشويش أو الضوضاء في أي مرحلة من مراحل عملية الإتصال كالإختيار غير الصحيح للوسيلة الإتصالية أو إنشغال المستقبل و مثال ذلك إشتغال الفرد بتناول الطعام أثناء الإعلان يمكن أن يكون مصدراً للتشويش، إلى غير ذلك من العوامل التي لا يمكن التحكم فيها ولا السيطرة عليها من قبل رجال التسويق و التي تقوم بعملية التشويش، و تجدر الإشارة إلى أن التشويش هو بمثابة عائق للإتصال فكما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، و على عكس ذلك كلما قل التشويش زادت فعالية الرسالة و قدرتها على تحقيق أهداف العملية الإتصالية.

## و- المعلومات المرتدة

هي مجموعة المعلومات التي ترجع من خلال العملية الإتصالية إلى المرسل، و تتمثل في الإستجابة المنعكسة من مستقبل الرسالة إلى المرسل، و تعتبر المعلومات المرتدة في غاية من الأهمية لأنها توضح للمرسل مدى نجاح جهوده الخاصة بالإتصال و تبين له مدى وصول رسالته للمستقبل وفهمه لها و إقتناعه بها و بالتالي مدى تحقيق أهداف العملية الإتصالية من عدم ذلك. و يمكن توضيح عناصر العملية الاتصالية من خلال الشكل رقم (14).



الشكل رقم (14): مكونات العملية الاتصالية. [94، ص156]

### 3.1.3.3 عناصر المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي من عدة عناصر يسعى كل منها للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإعلام و التأثير في المستهلك لتحقيق عملية التبادل و هي على النحو التالي:

#### أ- الإعلان

يعتبر الإعلان أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لكونه يلعب دوراً هاماً في المنظمات على إختلاف أنواعها و أشكالها كما يمكن تعريف الإعلان على أنه:

- الإعلان هو " أي شكل مدفوع من أشكال الإتصال الإقناعي أو التقديم غير الشخصي الذي يروج

للسلع و الخدمات و الأفكار من قبل جهة راعية محددة و معروفة ". [94، ص168]

- الإعلان هو " الوسيلة غير الشخصية التي تتولى تقديم السلع والخدمات إلى الأسواق بهدف الترويج

عنها بواسطة جهة معلومة و مقابل أجر مدفوع ". [36، ص168]

- كما تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الإعلان على أنه " وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات و الأفكار و ترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع". [70، ص606]

و من خلال تحليل التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نرى أن هناك مجموعة خصائص يتميز بها الإعلان كوسيلة إتصالية أهمها:

- الإعلان وسيلة إتصال غير شخصية ، حيث يتم الإتصال بين المعلن والجمهور المستهدف بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال إستعمال وسائل الإعلان المختلفة كالتلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات.

- يتم الإعلان مقابل أجر مدفوع لوسيلة النشر ولا يقتصر الإعلان على الترويج للسلع المادية الملموسة فقط، بل يشمل الترويج للخدمات و الأفكار أيضا.

- يتم الإفصاح في الإعلان عن شخصية المعلن و الذي يقوم بدفع ثمن الحملة الإعلانية و يعتبر مصدرها.

و يمكن تقسيم الإعلان الى أربعة أصناف هي: [103، ص400]

#### - الإعلان الإخباري

يستخدم هذا الإعلان عندما تقدم المنظمة منتج جديد للسوق حيث يكون الهدف منه خلق طلب أولى على المنتج و يمد هذا الإعلان معلومات متعلقة بخصائص المنتج و فوائده وكيفية إستخدامه. و يستخدم في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج، حيث يحتاج المستهلك في هذه المرحلة إلى معلومات كثيرة للتعرف على المنتج.

#### - الإعلان الإقناعي

إن لهذا النوع من الإعلان أهمية بالغة خاصة عندما تزداد حدة المنافسة السوقية، يكون هدف المنظمة من خلال الإعلان الإقناعي هو بناء طلب إختياري لعلامة محددة ضمن المنتجات، ويهدف إلى إقناع المستهلك بأهمية إقتناء علامة معنية و تفضيلها على غيرها لإشباع حاجاته و رغباته، و يستخدم هذا النوع من الإعلان في مرحلة النمو والنضج من دورة حياة المنتج كما يهدف تنمية الطلب عليه.

#### - الإعلان التذكيري

تعتمد الكثير من المنظمات على هذا النوع من الإعلان في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج و ذلك من أجل المحافظة على إستمرار تفكير المستهلك بالمنتج، ويهدف هذا الإعلان إلى تذكير المستهلك بالسلعة، مزاياها و خصائصها و طرق إستخدامها و جعل الإسم المميز لها سهل التذكر عند المستهلك في حالة شعوره بالحاجة أو الرغبة في شراء المنتج.

## - الإعلان المقارن

من خلال هذا الإعلان يهدف المعلن إلى إبراز خصائص العلامة التجارية للمنتج الذي يسوقه عن طريق إجراء مقارنة بينه وبين منتجات أخرى فيما يتعلق بمزايا و خصائص و كيفية الإستخدام و الهدف منه هو تحقيق ميزة تنافسية للعلامة التجارية من خلال عملية المقارنة بين منتجات المنظمة و المنتجات الأخرى في نفس الفئة السلعية. [119]

و الجدول أدناه يوضح مختلف أنواع الإعلان و أهدافها.

**الجدول رقم (04): أنواع الإعلان. [94، ص169]**

إعلان إخباري	إعلان إقناعي	إعلان تذكيري
<ul style="list-style-type: none"> <li>. إخبار المستهلك بالمنتج</li> <li>. إقتراح إستخدام جديد للمنتج</li> <li>. إخبار المستهلك التغير في السعر.</li> <li>. توضيح كيفية إستخدام المنتج</li> <li>. توضيح الخدمات المتاحة</li> <li>. تصحيح الإنطباعات الخاطئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. بناء تفضيل للعلامة التجارية</li> <li>. تشجيع التحول إلى العلامة التجارية</li> <li>. تغيير إدراك المستهلك</li> <li>. لخصائص المنتج</li> <li>. إقناع المستهلك بالشراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. تذكير المستهلك بنجاعة المنتج</li> <li>. تذكير المستهلك بمكان شراء وتواجد المنتج</li> <li>. الإحتفاظ بالمنتج في أذهان المستهلك لوقت طويل</li> </ul>

## ب- الدعاية (النشر)

تلعب الدعاية دوراً مميزاً في مجال الترويج للمنتجات وهي لاتقل أهمية عن الدور الذي يلعبه الإعلان في المجال نفسه وعلى هذا الأساس نلقي الضوء على بعض التعاريف للدعاية وهي على النحو التالي:

- النشر هو عبارة "عن أسلوب ترويجي يهدف إلى إثارة الطلب على سلعة أو خدمة أو إثارة الإهتمام بمنظمة معينة بوسائل غير شخصية عن طريق الإذاعة، الصحف أو التلفزيون و ذلك دون مقابل". [42، ص360]

- كما يمكن تعريف النشر على أنه "عملية إستمالة غير شخصية للطلب على منتج ما أو على منظمة ما و ذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة، أو من خلال تقديم المنتج أوالمنظمة عبر الإذاعة أو التلفزيون و أن تكلفته لاتحملها المنظمة". [83، ص273]

- يعرف النشر على أنه " أي رسالة أو معلومات خاصة بالمنظمة تظهر في وسائل الإعلام في شكل خبر أو عدة أخبار عن المنظمة و السلع التي تنتجها دون أن تتحمل المنظمة نفقاتها". [16، ص263]
- من خلال تحليل التعاريف السابقة نستنتج أن النشر يعتبر أداة من أدوات المزيج الترويجي و النشر وسيلة إتصال غير شخصية و غير مباشرة تهدف إلى:
- نشر الأخبار و المعلومات عن المنظمة و منتجاتها و توسعاتها و سياستها و ذلك دون مقابل، بهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- توسيع دائرة المعرفة بالمنظمة و منتجاتها من قبل الجماهير المستهدفة و يتم ذلك دون مقابل.
- دعم عناصر المزيج الترويجي الأخرى من إعلان و بيع شخصي و تنشيط المبيعات و العلاقات العامة من خلال إثارة إهتمام المستهلكين و إستمالتهم و حثهم على شراء منتجات المنظمة.
- كما تجدر الإشارة إلى أن النشر لا يمكن لرجال التسويق التحكم فيه و السيطرة عليه بالمقارنة مع باقي عناصر المزيج الترويجي و أنه يتصف بالصدق لكونه يتم بدون مقابل.
- أما فيما يتعلق بأوجه الاختلاف بين النشر و الإعلان فهناك عدة نقاط يختلف فيها كلاهما عن الآخر تجدر الإشارة إليها هي على الشكل التالي:
- النشر يتم مجاناً و ذلك على خلاف الإعلان الذي يتم مقابل أجر مدفوع.
- النشر لا يخضع لرقابة و سيطرة المنظمة من حيث محتواه و عدد مرات تكراره على عكس الإعلان الذي يخضع لسيطرة و رقابة المنظمة.
- يقتصر النشر على أداء وظيفة واحدة و هي تعريف الجمهور بحدث معين يخص منتج ما أو منظمة دون محاولة الإقناع بينما يؤدي الإعلان وظيفة التعريف و الإقناع.
- الإعلان له قطاع معين و مستهدف من الجمهور للمادة الإعلانية بينما العكس بالنسبة للنشر الذي ليس له قطاع معين أو جمهور مستهدف.

### ج - تنشيط المبيعات

- إن لتنشيط المبيعات دور هادف في المزيج الترويجي لمنتجات المنظمة، و الذي يظهر بشكل واسع في المنظمات الراهنة في وقت تتسابق فيه هذه الأخيرة لتحقيق أعلى معدلات المبيعات و الوصول إلى المستهلك و يمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنها:
- "تنشيط المبيعات نشاط ترويجي يتكون من مجموعة من الحوافز قصيرة الأجل لتشجيع أو بيع المنتج أو الخدمة". [94، ص173]
- كما يمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنها "إستخدام وسائل مختلفة ذات التأثير الفعال التي تسعى إلى تسريع و تقوية ردود الأفعال الإيجابية للمستهلكين". [70، ص603]

- يعرف تنشيط المبيعات على أنه "كل الأساليب المستخدمة لتنشيط المبيعات عن طريق ترغيب فئات المستهلكين في الأسواق المستهدفة على زيادة مشترياتهم من السلع أو الخدمة". [112، ص18] من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن تنشيط المبيعات نشاط ترويجي يهدف إلى زيادة مبيعات المنظمة في الأجل القصير من خلال إستمالة وحث المستهلكين لشراء منتجات المنظمة وتقديم حوافز للموزعين و الوسطاء ورجال البيع من أجل تسويق المنتجات و زيادة فعالية آدائهم. و هناك عدة وسائل تعتمد عليها المنظمة لتنشيط المبيعات نذكر منها:

- وسائل تنشيط مبيعات موجهة للمستهلك: هناك العديد من أدوات تنشيط المبيعات التي توجهها المنظمات إلى المستهلك و نذكر منها ما يلي:

#### - العينات المجانية

هي عبارة عن تقديم عينات من المنتج للمستهلك لتجربتها بشكل مجاني داخل المتجر أو خارجه، عن طريق الإتصال المباشر أو عن طريق البريد، و تعتبر هذه الوسيلة أكثر الوسائل إستعمالا بإعتبارها أكثر فعالية في تقديم منتجات جديدة و لكنها أكثر تكلفة.

#### - الكوبونات

يقصد بها شهادات تمكن حاملها من المستهلكين من الحصول على مبلغ نقدي عند شرائه لمنتج معين، و قد يتم إرسال الكوبون إلى المستهلك إما عن طريق البريد أو إستلامه عند القيام بعملية الشراء داخل المتجر، تكون الكوبونات فعالة في تحفيز المبيعات في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج .

#### - عروض اعادة النقد

وهو عرض بمثابة تخفيض في السعر بعد قيام المستهلك بعملية الشراء حيث يقوم هذا الأخير بإرسال دليل أو ما يثبت قيامه بعملية الشراء للمنتج و الذي يعيد إليه بموجب هذا الدليل جزءاً من الثمن الذي دفعه أثناء قيامه بعملية الشراء. [103، ص423]

بالإضافة إلى ماسبق ذكره من وسائل تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلك هناك الهدايا المقدمة من طرف المنتج للمستهلك و المسابقات إضافة إلى المعارض التجارية و العروض في مكان الشراء والتي لها أثر في تنشيط المبيعات من خلال جذب المستهلك.

#### - وسائل تنشيط المبيعات الموجهة للوسطاء

تهدف هذه الوسائل إلى تحفيز الموزعين على تصريف منتجات المنظمة أو قبول التعامل بمنتجاتها الجديدة و من أهم هذه الوسائل ما يلي: [89، ص331]

### - تخفيض أسعار المنتجات

يتم من خلال هذه الوسيلة إجراء تخفيض على قائمة الأسعار المعلن عنها في كل مرة يقوم الموزعون بشراء منتجاتها خلال فترات الترويج، و تعد هذه الوسيلة ذات درجة عالية من الأهمية لكونها تحفز الموزعين على شراء منتجات المنظمة بكميات كبيرة الأمر الذي يمكن المنتج من نقل عبئ التخزين إلى الوسطاء و تشجيعهم على التعامل بمنتجات المنظمة الجديدة التي لم يسبق لهم التعامل بها.

### - المسوحات الترويجية

يقصد بها تقديم مجموعة من الحوافز المادية للموزعين و الوسطاء لقاء خدمات تسويقية يقومون بها للمنتج ومثال ذلك قيام الموزع بالإعلان عن المنتجات المنظمة أو عرضها بطريقة جذابة و شيقة تؤثر في سلوك المستهلك الشرائي. [96، ص201]

### - تقديم السلع المجانية

يهدف تقديم السلع المجانية للموزعين و الوسطاء إلى حثهم على شراء كميات كبيرة من منتجات المنظمة و تصريفها من خلال قيام المنظمة بتقديم عدد معين من وحدات المنتج مجاناً لقاء شراء كمية معينة، إضافة إلى هذه الوسائل هناك الجوائز التي تقدمها المنظمة لأحسن موزع و الوسائل المساعدة على عرض السلع و تجهيز محلات الوسطاء و الموزعين و تمديد الفترات الزمنية المسموح بها للدفع، إلى غير ذلك من الوسائل التي تعتمد المنظمات عليها لتنشيط مبيعاتها و الموجهة للموزعين و الوسطاء.

### - وسائل تنشيط المبيعات الموجهة للقوة البيعية

ترمي هذه الوسيلة الهامة لتنشيط المبيعات إلى تحفيز رجال البيع التابعين للمنظمة و تشجيعهم على الدخول في أسواق جديدة، والمبادرة في تقديم منتجات جديدة و تشمل الهدايا العينية، الإجازات الترفيهية و المكافآت التشجيعية إضافة إلى البرامج التدريبية والندوات و إشراكهم في المسابقات التي تنظم في المنظمة. [120]

من خلال ماتم ذكره يمكن القول بأن تنشيط المبيعات يعتبر نشاطاً بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة من أجل زيادة مبيعاتها و الطلب عليها و التي يتم تصميمها لهذا الغرض.

### د- البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي أحد العناصر الرئيسية للترويج عن المنتجات و التوفيق بينها و بين حاجات ورغبات المستهلكين، كما أنه يحتل مركز الصدارة داخل المزيج الترويجي للعديد من المنظمات



خاصة تلك التي تقدم منتجات صناعية، و هناك عدة تعاريف لعملية البيع الشخصي و التي تصب في نفس المعنى نذكر منها ما يلي:

- "البيع الشخصي عملية إتصال شخصية مباشرة بين رجل البيع و العميل المرتقب، تهدف إلى تعريف العميل بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناعه بها و دفعه لشرائها". [36، ص217]

- "البيع الشخصي هو عملية إتصال شخصية، والتي تتم وجهًا لوجه بين البائع و المشتريين المحتملين حول إمكانية إقناعهم بشراء منتجات المنظمة". [37، ص412]

يمكن القول من خلال التعريفين السابقين أن البيع الشخصي هو إتصال مباشر بين البائع و المشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، و تقوم المنظمة بهذه الوظيفة من خلال القوى البيعية التي تعمل لديها و يلعب رجل البيع دوراً هاماً و مميزاً في الترويج عن منتجات المنظمة، حيث يقوم رجل البيع بمقابلة العملاء و عرض المنتجات عليهم، و تقديم كافة المعلومات المتعلقة بها ومحاولة إستمالة المستهلك والتأثير عليه لإتمام الصفقة و القيام بعملية الشراء، و يتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنويع و تغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة فإذا شعر رجل البيع أن المستهلك يرى أن سعر المنتج مرتفع يمكنه التركيز على جودة المنتج و خصائصه أو مميزاته وهكذا تزيد القدرة الإقناعية لرجل البيع بصورة أكبر مما هو عليه بالنسبة للإعلان و للبيع الشخصي مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها على النحو التالي: [121، ص234]

- نقل المعلومات عن المنتجات للمستهلك المرتقب التي ينطوي ببيعها على مصلحة رجل البيع الذي يقوم بالترويج لهذه المنتجات.

- إقناع المستهلك المرتقب بالسلعة أو الخدمة التي يروجها رجل البيع و دفعه لشرائها.

- إبراز الجوانب الرئيسية للمنتج و التي تعكس إهتمام المستهلك المرتقب.

- جذب إهتمام المستهلكين المرتقبين و محاولة خلق الإستعداد لديهم لقبول ما يروج له رجل البيع.

- معالجة إعتراضات المستهلك المرتقب بطريقة تؤدي إلى عدم عزوف هذا الأخير عن عملية الشراء و تحقيق إستجابته لهذه العملية.

و رغم أوجه التشابه بين البيع الشخصي و الإعلان من حيث أن كلا منهما ينطوي على عملية إتصالية إقناعية تهدف إلى جذب المستهلك و دفعه لشراء منتجات المنظمة ، إلا أن هناك أوجه إختلاف بينهما تتمثل أبرزها فيما يلي:

- تمثل عملية البيع الشخصي عملية إتصالية شخصية مباشرة بين رجل البيع و المستهلك، بينما يمثل الإعلان عملية إتصال غير شخصية و غير مباشرة مع القطاع المستهدف للعملاء.

- إن عملية التغذية العكسية في البيع الشخصي تكون بشكل أكثر سرعة حيث يمكن معرفة ردود فعل المستهلك بصورة مباشرة و التي تتزامن مع الحوار بينه و بين رجل البيع، و ذلك على عكس

- الإعلان الذي تكون فيه التغذية العكسية غير مباشرة و غير سريعة.
- يمكن لرجل البيع من خلال البيع الشخصي التركيز على مستهلكين الأكثر إستعداداً لعملية الشراء عكس الإعلان الذي يتم نشره من خلال وسائل النشر لمختلف المستهلكين دون تمييز بينهم.
  - إرتفاع تكلفة البيع الشخصي بسبب إرتفاع أجور رجال البيع و ذلك على خلاف الإعلان الذي يتميز بإنخفاض تكلفته في بعض الحالات.

### هـ - العلاقات العامة

تمثل عملية خلق علاقة قوية ذات قيمة بين المنظمة و محيطها درجة بالغة من الأهمية لدى رجال التسويق، هذه الأخيرة لا يمكن للمنظمة تحقيقها إلا ممن خلال أداة من أدوات المزيج الترويجي و هي العلاقات العامة. والتي باتت العديد من المنظمات تعتمدھا في عملية الإتصال بمحيطها و يمكن تعريفھا على أنها:

- العلاقات العامة هي "عملية بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة للمنظمة و ذلك من أجل بناء صورة ذهنية جيدة لها و معالجة الأحداث و الإشاعات التي يمكن أن تسيئ لهذه الصورة الذهنية". [94، ص177]

- تعتبر العلاقات العامة "كل إتصالات المنظمة وعلاقتها مع العديد من الأطراف بما في ذلك الزبائن المجهزون، مالكي الأسهم و السندات، الموظفين، الحكومة و البيئة التي تعمل في ظلھا المنظمة". [37، ص313]

- كما تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق العلاقات العامة على أنها "النشاط الذي تقوم به أية صناعة أو إتحاد، هيئة أو حكومة أو منظمة لإقامة و تدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة من الجماهير والعملاء والمشتريين و كذلك مع الجمهور العام و ذلك لغرض التماشي مع الظروف المحيطة بالمنظمة ولتعريف المجتمع بها". [70، ص636]

من خلال تحليل التعاريف السالفة الذكر تمكن القول بأن:

- العلاقات العامة تتم من خلال إعداد برامج منظمة للإتصال المستمر بالمستهلكين والمجتمع والمحيط.

- هي عبارة عن اتصال مباشر بالمستهلكين و المجتمع بغية التحقيق الفعال لأهداف المنظمة.

- العلاقات العامة ذات أهداف أكثر شمولاً مقارنة مع باقي البرامج الترويجية الأخرى بما في ذلك ترويج المنتجات الجديدة و الحالية.

- إن العلاقات العامة نشاط تزاوله المنظمة بهدف توطيد و تحسين العلاقة بينها وبين جمهورھا الداخلي و الخارجي و كسب ثقته و تأييده.

كما تلعب العلاقات العامة دوراً تسويقياً بالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال هذا الدور يمكن تلخيصه على النحو التالي:

- تحسين مجموعة الإنطباعات و المعتقدات التي يحملها المجتمع تجاه المنظمة و منتجاتها و تدعيمها من خلال تنظيم الزيارات للمنظمة و تمويل بعض الأنشطة الثقافية و الرياضية و المساهمة في أنشطة المجتمع بصورة عامة. [103، ص618]
- المساهمة في تقديم السلع الجديدة عن طريق نقل الأنباء عنها لوسائل الإعلام المختلفة ،مما يؤدي إلى خلق الطلب عليها و إثارة المستهلكين لشرائها.
- المساعدة في تنشيط المبيعات بالنسبة للسلع التي تمر بمرحلة النضج من دورة حياتها عن طريق تشجيع المستهلكين على إقتنائها و إعادة بناء مكانة تسويقية جيدة لها في السوق.
- الإهتمام بشكاوي المستهلكين والعمل على حلها وتقديم النصائح للوحدات التنظيمية المتخصصة بالتسويق لتفادي الممارسات التي تشكل مجالا للشكاوي.
- تنمية علاقة وطيدة مع الموزعين عن طريق الإتصال بهم بصورة شخصية و تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن المنظمة و منتجاتها من خلال تنظيم المؤتمرات و الندوات و إشراكهم فيها لتبادل وجهات النظر في المواضيع المشتركة. [122، ص08]

### 2.3.3. القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي

تسعى العديد من المنظمات إلى وضع مزيج ترويجي متكامل تقوم من خلاله بإعلام و إقناع وتذكير المستهلك بمنتجاتها و في سبيل تحقيق ذلك لابد من إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالمزيج لمنتجات المنظمة و يمكن توضيح هذه القرارات على النحو التالي:

### 1.2.3.3. القرارات المتعلقة بميزانية الترويج

تتعلق هذه القرارات بتحديد الميزانية المخصصة لأغراض الترويج و إختيار عناصر المزيج الترويجي لمنتجات المنظمة، حيث يؤثر حجم الأموال المتوفرة والمخصصة لغرض الترويج في إختيار عناصر المزيج الترويجي. فكلما كانت الميزانية أكبر كلما كان بالإمكان إتخاذ القرار بشأن استخدام عدة عناصر ترويجية، و على العكس من ذلك كلما كانت الميزانية أقل كلما كانت المفاضلة بين عناصر المزيج التسويقي محدودة.

كما ترتبط القرارات الخاصة بتحديد ميزانية الترويج بالأهداف النهائية للنشاط التسويقي من خلال تحقيق مبيعات عالية، و مع ذلك فإن تأثير الترويج على المبيعات من الصعب التحقق منه في الواقع

العملي بسبب تأثر المبيعات بالعديد من العوامل الأخرى مثل التغليف، طريقة العرض في المتجر وأماكن البيع، السعر و العلامة... الخ. [45، ص396]

و بصفة عامة تتوافر لمتخذ القرارات التسويقية العديد من البدائل التي يمكن المفاضلة بينها لإستخدام أحدها في إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ميزانية الترويج لمنتجات المنظمة نذكر منها مايلي:

#### أ- تحديد الميزانية الترويجية على أساس نسبة من المبيعات

يعد هذا البديل من أكثر البدائل شيوعاً في إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد ميزانية الترويج لمبيعات المنظمة، كما أنه أكثر سهولة في التطبيق حيث يتم تحديد حجم الميزانية المخصصة للترويج على أساس نسبة مئوية من المبيعات المقدرة للمنظمة. وبالرغم من سهولة هذا البديل إلا أنه يتعامل مع المبيعات كمتغير مستقل و ليس كمتغير تابع حيث أن الزيادة في الترويج تتبعها زيادة المبيعات وليس العكس، وكذلك فيما يخص إنخفاض المبيعات سوف تتخفف نسبة الميزانية الترويجية، وهذا غير منطقي، حيث يجب أن تزيد الجهود الترويجية في هذه الحالة، وذلك من أجل زيادة حجم المبيعات. [108، ص511]

#### ب- تحديد الميزانية على أساس محاكاة المنافسين

وفقاً لهذا البديل يتم تحديد الميزانية الترويجية بناءً على مقدار ما ينفقه المنافسون على المزيج الترويجي لمنتجاتهم، و يعد هذا البديل مهماً في تحديد ميزانية الترويج، كما أنه يراعي في نفس الوقت مستوى الإنفاق على هذا النشاط من طرف المنافسون ولكن ثمة مشكلة هي مدى إنفاق المنافسون على المزيج بشكل فعال و صحيح، كما أن هناك تباين في إختلاف أهداف المنظمة و المنافسون ، فوفقاً لهذا البديل يفترض أن المنافسون يحددون ميزانية الترويج بشكل فعال، و تتطابق أهدافهم و أهداف المنظمة، و هذا ما لا يطابق الواقع الفعلي. [89، ص343]

#### ج- معدل العائد على رأس المال

وفقاً لهذا البديل ينظر متخذ القرارات الخاصة بالمزيج الترويجي على أن ميزانية الترويج لها صفة الإستثمار الطويل الأجل، ووفقاً لهذا المبدأ فإنه على المنظمة أن تنظر إلى الإنفاق الترويجي على أنه إنفاق قادر على تحقيق أرباح للمنظمة في الأجل الطويل، و يشجع هذا المبدأ على جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بتأثير النشاط الترويجي على ربحية المنظمة بما يتوافق و إتخاذ القرارات

السليمة والموضوعية، غير أنه من الصعب إمكانية تحديد مقدار الزيادة في الأرباح الناتجة عن الترويج فقط.

#### د- كل ما يمكن تحمله

يقوم هذا البديل على أساس إتخاذ القرارات لتحديد الميزانية الترويجية وفقاً لما هو متاح من موارد مالية يمكن إنفاقها على النشاط الترويجي، وهذا البديل يعرف بإسم ما يمكن للمنظمة تحمله، ويتحدد مبلغ الإنفاق للترويج في ضوء الأموال الباقية للمنظمة بعد تغطية تكاليف الإنتاج وكافة النفقات الأخرى التي تتحملها المنظمة.

#### هـ - بديل التوازن الحدي

يشمل هذا البديل على نقطة أساسية هي إفتراض أن الهدف النهائي للترويج هو تعظيم أرباح المنظمة، و طبقاً له فإن الإنفاق على الترويج يجب أن يستمر إلى نقطة تساوي الإيراد الحدي الناجم عن الترويج مع التكلفة الحدية للنشاط الترويجي أي أن الإنفاق على النشاط الترويجي يستمر إلى غاية توقف الترويج عن زيادة أرباح المنظمة. [103، ص403]

غير أنه لا توجد مقاييس تحدد أثر الترويج على المبيعات و بالتالي على أرباح المنظمة، و يعتبر الترويج كما سبق ذكره عاملاً واحداً من بين عدة عوامل تؤثر على حجم المبيعات.

### 2.2.3.3. القرارات المتعلقة بالإستراتيجية الترويجية المستخدمة

تتمثل هذه القرارات في المبادلة بين الإستراتيجيات الترويجية التي يمكن إعتادها للترويج لمنتجات المنظمة، و هناك إستراتيجيتان رئيسيتان يمكن الإعتماد عليهما في الترويج و هما كالتالي:

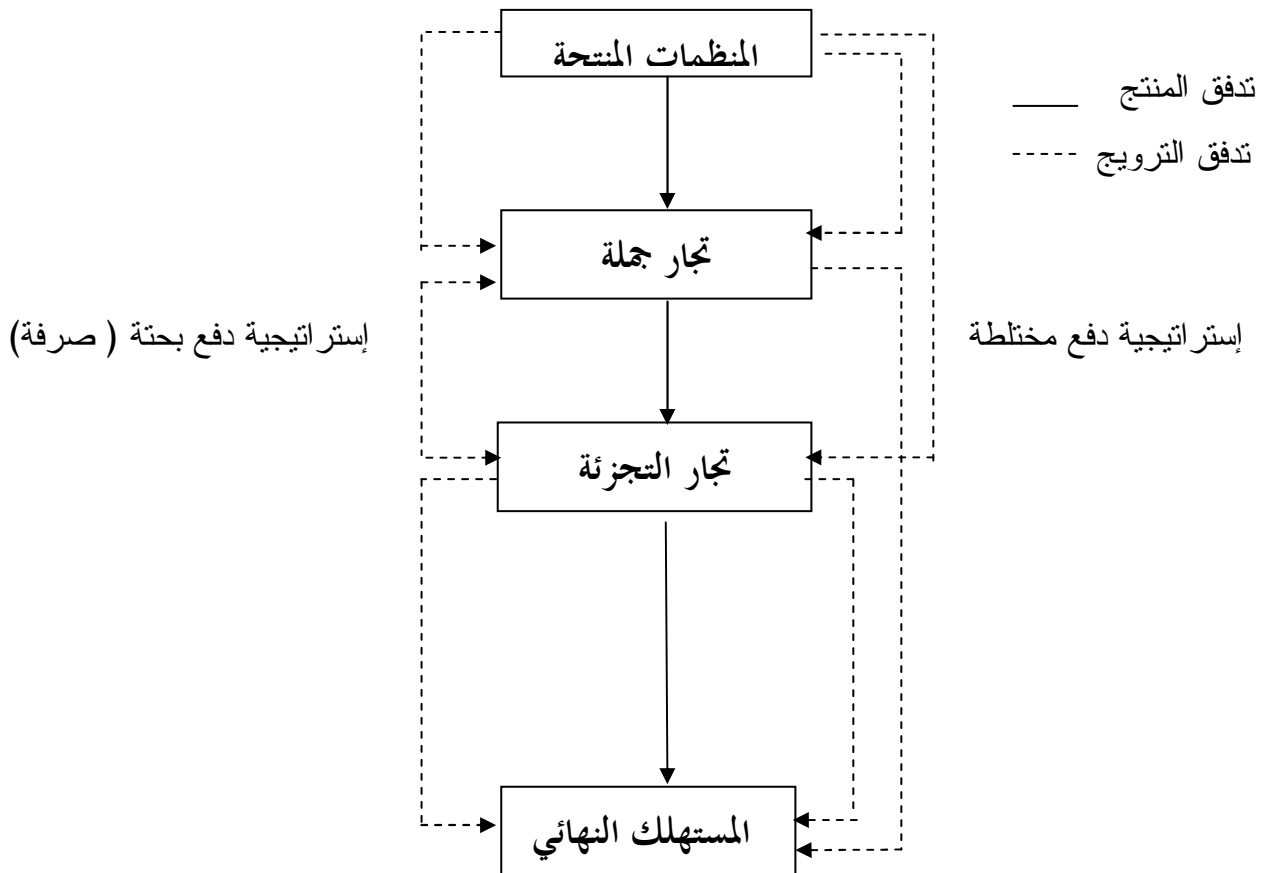
#### أ- إستراتيجية الدفع

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها المتعلقة بتوزيع منتجاتها و تحقيق مبيعات عالية من خلال تركيز جهودها الترويجية على أعضاء منافذ التوزيع أو الوسطاء فالمنتج وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم بترويج منتجته إلى أقرب حلقة في قناة التوزيع والذي قد يكون تاجر جملة مثلاً، ثم يقوم تاجر الجملة هذا بدوره على تركيز جهوده الترويجية على تجار التجزئة، وكذلك الحال بالنسبة لتجار التجزئة و الذين يقومون بجهود ترويجية إلى المستهلك النهائي.

وتستخدم المنظمات في تأثيرها على الوسطاء والموزعين وتجار الجملة، وسائل كثيرة لإقناعهم

وإستمالتهم و منها تقديم هامش ربح مميز للوحدة الواحدة المباعة ، تقديم خصومات معينة، وما إلى ذلك من وسائل تنشيط المبيعات التي سبق ذكرها ، كل ذلك من أجل خلق إنطباع جيد لدى المستهلك عن المنتج، و تقديم تشكيلات مختلفة بما يتوافق وإحتياجاته ورغباته ، بالإضافة إلى تقديم خدمات مرتبطة ببيع المنتج سواء للمستهلك أو للموزع.[123]

كما تركز هذه الإستراتيجية على نشاط البيع الشخصي كنشاط ترويجي أساسي لأن الجانب الأكثر أهمية من جهود الترويج في هذه الإستراتيجية يكمن في إقناع الحلقة التالية في حلقات التوزيع في شراء المنتج و التعامل معه ، فخاصية التوزيع و بيع المنتجات وفقاً لهذه الإستراتيجية تتوقف على إقناع الوسيط لتاجر الجملة و هذا الأخير بدوره لتجار التجزئة بتخصيص مساحات من الرفوف للمنتج حتى يراها المستهلك و يقوم بشرائها و يمكن أن تنجح هذه الإستراتيجية بالنسبة لتلك المنظمة العريقة في السوق، و التي لها منتجات معروفة جداً في الأسواق و لفترة زمنية طويلة، كما أن الصورة الذهنية لها لدى المستهلكين والموزعين معروفة جيداً خاصة و أن دور الإعلان في هذه الإستراتيجية يكون محدوداً في ظلها و يقتصر دوره في تعريف المستهلك بالمنتج أو العلامة وخلق إنطباع جيد عن المنتج.

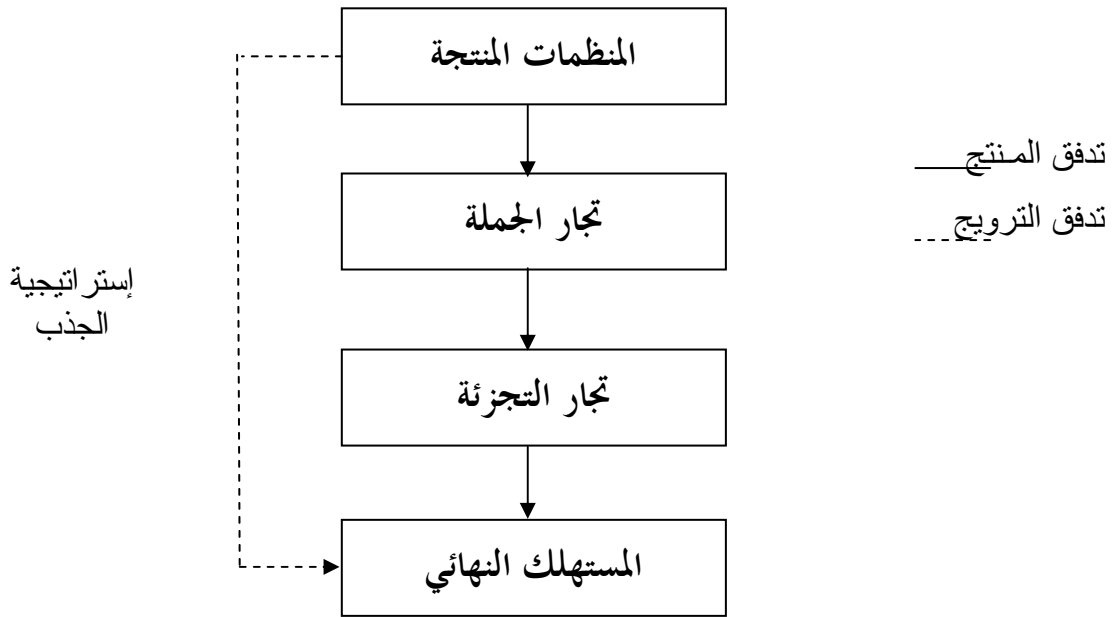


الشكل رقم (15): إستراتيجية الدفع. [42، ص 408]

## ب- إستراتيجية الجذب

وفقاً لهذه الإستراتيجية تحاول المنظمة التأثير على الطلب في الأسواق وإستمالة وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها من خلال تخطي الوسطاء الموجودين في القنوات التوزيعية و القيام بتركيز جهودها الترويجية على المستهلكين النهائيين مباشرة.

و باعتبار أن المستهلكين النهائيين عددهم كبير جداً و يتوزعون في عدة مناطق جغرافية، تركز هذه الإستراتيجية عادة على الإعلان وليس على البيع الشخصي، وذلك محاولة لإقناع المستهلكين المتوقعين أو المحتملين بأن منتجات المنظمة تفوق كثيراً منتجات المنافسين من حيث الجودة والخصائص والسعر و ما إلى ذلك و دفعهم لمحاولة تجربة منتجاتها و يقوم هذا البديل أو الإستراتيجية على أساس أنه عند قيام عدد كبير من المستهلكين بالبحث عن منتج معين فإن تجار التجزئة سوف يبدؤون عملية البحث عن هذا المنتج، و بالتالي جذب المنتج إلى مراكز التوزيع حرصاً منهم على الربح المحقق من ورائه والشكل أدناه يوضح ذلك:



الشكل رقم (16): إستراتيجية الجذب. [42، ص408]

نلاحظ أن هناك العديد من المنظمات التي تعتمد كلتا الإستراتيجيتان معاً، فالمنظمة يمكن أن تستخدم الإعلان لجذب المستهلك و في نفس الوقت تستخدم رجال البيع لدفع المنتج إلى الوسطاء كما تتوقف عملية المبادلة بين الإستراتيجيتين على عدة عوامل بما في ذلك طبيعة المنافسة ودورة حياة المنتج والموارد المتاحة للمنظمة بالإضافة لخصائص المنتج.

### 3.2.3.3. القرارات المتعلقة بعناصر المزيج الترويجي

إن لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي دور في إستمالة أو جذب المستهلك و دفعه لشراء منتجات المنظمة و لكل عنصر من هذه العناصر عدة قرارات يمكن أن يتخذها رجال التسويق نذكر منها ما يلي:

#### أ- القرارات المرتبطة بالإعلان

تتمثل هذه القرارات المتعلقة بإختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الإعلانية، توقيتها و إمكانية المفاضلة بين وسائل نقل الرسالة بما في ذلك من صحف و راديو و تلفزيون كما يمكن أن تشمل هذه القرارات تحديد مخصصات النشاط الإعلاني و المبالغ الممكن إنفاقها على الإعلان. [72، ص278]

#### ب- القرارات المتعلقة بتنشيط المبيعات

تشمل هذه القرارات إختيار الوسيلة المناسبة لتنشيط المبيعات و توقيت هذه الوسائل المتمثلة في الكوبونات و المعارض و المسابقات و الخصومات التي سبق ذكرها وقرارات تحديد المخصصات المالية لمثل هذه النشاطات، مما يحقق تحسين صورة المنظمة و زيادة ثقة المستهلك فيها فيما تقدمه من منتجات وهذا بدوره ينعكس إيجابا على زيادة حجم المبيعات. [124، ص38]

#### ج- القرارات المرتبطة بالبيع الشخصي

يمكن أن تتمثل هذه القرارات في تحديد وسيلة الإتصال الشخصي المثلى لتوصيل و عرض السلع على العملاء لإقناعهم بشراء منتجاتها، حيث إختيار أفضل الأساليب و أكثرها جذبا للمستهلك، فقد يتم الإتصال عن طريق موافقة من العميل أو من دونها، لذلك يجب على رجل البيع أن يراعي إختيار وسيلة الإتصال التي تتناسب مع ظروف المستهلك و أيضا طبيعة السلع التي يتم بيعها، كما يمكن أن تتضمن هذه القرارات تحديد المستهلكين المرتقبين، و ترتيبهم حسب الأهمية و بالتالي الإهتمام بالعملاء الذين تكون إحتتمالات البيع لهم كبيرة.

#### د- القرارات المتعلقة بالعلاقات العامة

تتمثل هذه القرارات في إختيار الزمن و المكان المناسبين لخلق وإقامة علاقة قوية مع الجمهور، كما يمكن أن تتمثل في تحديد الرسالة الإتصالية و الأساليب المستخدمة في العلاقات العامة لتحقيق الأهداف الترويجية وذلك بالإعتماد على معلومات دقيقة ومفصلة عن المستهلك و العوامل المؤثرة



عليه وطرق التعامل معه ودوافعه، كل ذلك من أجل جعل العملية الإتصالية فعالة بين المنظمة و المستهلك.

### 3.3.3. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالترويج

إن إعداد المزيج الترويجي الملائم و تحديد الرسالة الإتصالية لا يمكن أن يتم بصورة ملائمة إلا إذا تم الإعتماد على المعلومات الكافية والملائمة و التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية. فهذه المعلومات توضح أي قطاع من المستهلكين سوف تكون الرسالة الترويجية مفيدة له و هامة والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر في هذه الرسالة بما في ذلك حجمها وتوقيتها و أفضل الوسائل المتاحة لنقل هذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك المساحة المثلى و الحجم الإعلاني. إلى غير ذلك من المعلومات التي يمكن أن تفيد متخذ القرارات المرتبطة بالمزيج الترويجي والجدير بالذكر أن المعلومات والبيانات الخاصة بالقرارات المرتبطة بالمزيج الترويجي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال نظام المعلومات التسويقية ذو درجة عالية من الكفاءة، والذي يمد متخذ القرار بالمعلومات إنطلاقاً من المعالجة الموضوعية للبيانات التي تم جمعها في شكل مدخلات.

### 1.3.3.3. مدخلات نظام المعلومات التسويقية المتعلقة بالترويج

تلعب مدخلات نظام المعلومات التسويقية المتمثلة في البيانات المجمعة دوراً هاماً بالنسبة للقرارات الخاصة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة و يمكن تصنيفها إلى نوعين هما كالاتي: [106، ص408]

#### أ- بيانات البيئة الخارجية للمنظمة

لاشك أن البيانات التي تجمع من البيئة الخارجية المحيطة بالمنطقة على درجة بالغة من الأهمية وتتمثل هذه البيانات في ظروف المستهلكين الذين تروج لهم منتجات المنظمة، مقدرتهم المالية والشرائية، تحديد رغباتهم في الشراء و البيانات المتعلقة بإحتياجاتهم من المنتجات التي يستخدمونها حالياً من المنتجات و إتجاهاتهم نحوها.

ويمكن جمع هذه البيانات عن طريق طلبيات العملاء التي هي أيضاً مهمة بالنسبة لمتخذي القرارات الترويجية و دليل الهاتف الذي يمد المنظمة بأرقام هواتف المستهلكين مما يسهل عملية البيع بالهاتف وتسهيل عملية الإتصال بهم، و البيانات التي تقدمها و كالات الإعلان والمجلات والصحف التي تمكن المنظمة من التعرف على خصائص منافسيها و أساليب الترويج و الميزانية

المخصصة لذلك بالإضافة إلى البيانات الخاصة بظروف و خصائص السوق والتي يمكن أن تتمثل في طبيعة المستهلكين ومناطق تواجدهم، توزعهم الجغرافي و كثافتهم بالإضافة إلى خصائصهم الديموغرافية، سواءً تعلق الأمر بالسن، الجنس أو الدخل أو غير ذلك من البيانات الخارجية وهي تمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية. [125]

### ب- بيانات البيئة الداخلية للمنظمة

يعتبر هذا النوع من البيانات بمثابة العمود الفقري لإتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي ويمكن أن تتمثل هذه البيانات في طبيعة وخصائص كل وسيلة من وسائل نقل الرسالة الإعلانية من حيث التكلفة و قدرة نشرها للرسالة بشكل واسع، و البيانات المتعلقة بدورة حياة المنتج المطلوب ترويجه، حيث هناك علاقة وطيدة بين دورة حياة المنتج و الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة الترويجية كذلك فيما يخص طبيعة المنتج المراد الترويج له، سواء كانت إستهلاكية أو صناعية، ومدى حداثة المنتج وتمييزه عن المنتجات الأخرى ليتناسب والقرارات الخاصة بإعتماد إحدى الإستراتيجيات الترويجية السالفة الذكر سواء كانت الدفع بالمنتج أو جذب المستهلك. [41، ص49]

### 2.3.3.3. عملية تشغيل المدخلات الخاصة بالترويج

يمكن أن تتمثل عملية التشغيل الواجب إجراؤها على مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالقرارات الترويجية في حصر الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال القيام بالأنشطة الترويجية لمنتجات المنظمة و مراجعة ميزانية هذه الأنشطة و تحديد مدى كفاءتها لتحقيق الأهداف المرجوة. [88، ص25]

بالإضافة إلى تقييم الوسائل والأساليب الترويجية التي يمكن المفاضلة بينها وذلك في ضوء تكلفة كل أسلوب ترويجي و معدل إنتشاره، و ذلك مع الأخذ بعين الإعتبار مدى تناسب كل وسيلة أو أسلوب ترويجي مع طبيعة الأهداف المطلوبة و المراد تحقيقها من خلال النشاطات الترويجية.

### 3.3.3.3. مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالترويج

يمكن تلخيص مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بقرارات ترويج منتجات المنظمة في النقاط التالية: [73، ص122]

أ- تحديد وسيلة الإتصال المثلى لنقل الرسالة الترويجية للمستهلكين المستهدفين و تحديد قائمة المستهلكين المرتقبين، ترتيبها حسب أهمية ومدى إستعداد و رغبة كل مستهلك في شراء منتجات

المنظمة بغية زيادة التأثير عليهم من خلال هذه الوسائل الترويجية و بالتالي إستمالتهم و إتمام عملية الشراء.

ب- تحديد التوقيت المناسب و الحجم الملائم للرسالة الإعلانية المعدة للنشر بالإضافة إلى تبيان تعديلات هذه الرسالة، سواء تعلق الأمر بالتوقيت أو الحجم أو المحتوى وفقاً لما يتطابق و ظروف المنظمة.

ج- إختيار الأسلوب الأمثل لتنشيط المبيعات و تحديد وسيلة الإتصال المثلى لتوصيل و عرض المنتج بطريقة شيقة و جذابة للمستهلكين و إستمالتهم.

د- وضع تقارير تخص متابعة رجال البيع للعملاء من حيث مدى تكرار عملية الشراء للمنتجات المنظمة و تحديد ردود أفعالهم تجاه المنتج بعد إستعماله الفعلي وسعره و شكله، بما يوفر للمنظمة عملية التغذية العكسية التي من شأنها تحسين أداء منتجاتها. و بناءً على ما سبق ذكره، يمكن القول بأن لنظام المعلومات التسويقية دور هام في جمع البيانات وتشغيلها و إستخراج المعلومات الخاصة بالقرارات المرتبطة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة.

### 4.3. ترشيد قرارات توزيع منتجات المنظمة

لاشك أن أحد الأهداف الرئيسية للإدارة التسويقية في المنظمة هو التوزيع الفعال لمنتجاتها من مراكز إنتاجها إلى مناطق إستهلاكها بحيث يمكن ذلك من وصولها إلى المستهلك و سد الهوة بين وظيفه الإنتاج و عملية الإستهلاك.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التوزيع تتطلب إتخاذ مجموعة من القرارات الرشيدة من أجل تحقيق التوزيع الكفاء والفعال، غير أن هذه القرارات لا تكون بتلك البساطة المتصورة لدى الكثيرين، خاصة إذا تعلق الأمر بالعائد الذي سوف يتحقق من خلال عملية التوزيع و هنا تبدو الحاجة إلى معلومات دقيقة و موضوعية من أجل إتخاذ مثل هذه القرارات.

### 1.4.3. المزيج التوزيعي

يعتبر التوزيع عنصراً فعالاً من عناصر المزيج التسويقي وعملية الإنتاج والتسعير والترويج لا تأتي منفعتها إلا من خلال عملية التوزيع، والذي يعد الرابطة القوية بين المنتج والمستهلك إذ من خلال القنوات المتاحة يتم تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك.

### 1.1.4.3. مفهوم و أهمية التوزيع

يعد التوزيع كما سبق و أن ذكرنا عنصراً هاماً في المزيج التسويقي، و الذي يتكون من مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى إيصال السلع والخدمات بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى مراكز الإستهلاك و يطلق عادة على الطرق التي تسلكها السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مناطق الإستهلاك بمنافذ التوزيع أو قنوات التوزيع، و يمكن تعريف قنوات التوزيع كما يلي:

أ- القنوات التوزيعية هي " عبارة عن مجموعة من الأفراد و المنظمات التي تعنتي بعملية تدفق المنتجات إلى المستهلك". [37، ص168]

ب- تعرف قنوات التوزيع على أنها " مجموعة من المنظمات و الأفراد الذين يقومون بأداء وظائف محددة ضرورية ومرتبطة بصورة وثيقة وقوية بعملية تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين". [108، ص399]

ج- كما يمكن تعريف قنوات التوزيع على أنها " مجموعة من المنظمات المتعاونة مع بعضها البعض والتي يقع على عاتقها إقامة أو توفير السلعة أو الخدمة للإستخدام أو الإستهلاك من قبل المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي". [94، ص126]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعتبار كل من المنتجين و الوسطاء و المشتريين أعضاء في قناة التوزيع، الذين يساهمون في عملية التوزيع وتدفع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وتستند أهمية النشاط التوزيعي لمنتجات المنظمة على منطوق مؤداه أن أي سلعة ذات جودة عالية وخصائص متميزة، ومعلن عنها و تباع بسعر جذاب قد لا تعني شيئاً للمستهلك، إلا إذا كانت متاحة له عندما يريدونها في المكان و الزمان الذي يطلبها فيه وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن وظيفة التوزيع توفر المنفعة الزمانية و المكانية للمستهلكين.

#### - المنفعة المكانية

تتيح المنفعة المكانية للمستهلك الحصول على المنتج في المكان الملائم ولا يعني ذلك إختيار أقرب الأماكن للمستهلك وتوفير السلع بها وإنما يمكن القول بأن المنفعة المكانية تتضمن إختيار أحسن الأماكن التي يتوقع أن يجد المستهلك المنتج فيها. وهناك الكثير من المنتجات التي يرغب المستهلك في التسوق قبل شرائها حتى يمكن القول بأن جزءاً من المنفعة المحققة لديه يكون من خلال القيام بعملية الشراء، وهذا ما ينطبق على سلع التسوق والسلع الخاصة، حيث يفضل المستهلك القيام بالتسوق وإجراء المفاضلة و المقارنة بين السلع المعروضة من حيث السعر و الجودة و الأحجام و الشكل و العلامة... إلخ. [36، ص23]

وتجدر الإشارة في ظل المنفعة المكانية لمنتجات المنظمة المقدمة للمستهلك إلى إختيار المكان الملائم كما تتضمن أيضاً رغبة بعض المستهلكين في الحصول على منتجات تتميز بالخصوصية

لدى المستهلك، بحيث يشعر بالحرج لدى طلبها من أي متجر و من ثم يجب توفيرها في الأماكن الملائمة لبيعها والتي توفر الخصوصية المطلوبة من قبل المستهلك. [89، ص194]

#### - المنفعة الزمانية

تتحقق هذه المنفعة من خلال العمل على توفير المنتجات للمستهلك في الوقت المناسب لها وعرضها في وقت حاجته إليها، و غالبا ما تقدم الطلبات إلى الوحدات الإنتاجية على أن تقوم المنظمة بإنتاج وإعداد هذه المنتجات في وقت محدد ومناسب و بعد مضي فترة من الزمن، وتتوفر المنفعة الزمانية من خلال قيام المنتجين و الوسطاء بتخزين السلع وتوفيرها لحين ظهور الحاجة إليها فالمستهلك الذي يكون لديه رغبة في الحصول على منتج معين الآن قد لا يجد نفس الرغبة في وقت آخر إذا لم يتوفر المنتج أو قد يتحول في عملية الشراء إلى إسم تجاري آخر.

#### - المنفعة الشكلية

هي القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج عندما يأخذ هذا المنتج شكلا معيناً وعموماً فإن عملية الإنتاج هي التي تساهم في خلق المنفعة الشكلية، غير أنه يمكن ملاحظة أن بعض المنتجات تتحقق منفعتها الشكلية أثناء فترة النقل كأن يكتمل نضجها كما هو الحال بالنسبة لبعض الفواكه والخضروات والتي يتم جنيها وهي لازالت غير مكتملة النضج، ويتم إيصالها إلى المتاجر ونقاط التسليم لتصبح جاهزة للإستهلاك، كما أن الاستفادة من فترة النقل في تحقيق المنفعة الشكلية يمكن أن تتحقق من خلال تنظيف المحصول وإعداده للتصنيع على نحو مناسب وهذا ما هو ملاحظ بالنسبة لعملية صيد الأسماك عن طريق السفن، إذ يتم تنظيف الأسماك و تقطيعها وجعلها جاهزة للتصنيع و ذلك من خلال عملية نقلها. [37، ص168]

### 2.1.4.3. سياسة التوزيع

يجب على القائمين والمكلفين بتحديد سياسة التوزيع لمنتجات المنظمة المناسبة و إختيار عدد الحلقات التي سوف يتكون منها المنفذ التوزيعي بما يتوافق وتحقيق أهدافها، فقد تكون هناك حلقة واحدة وقد تتعدد الحلقات في المنفذ التوزيعي ، و بأي شكل فإن متخذ القرار سوف يكون بوسعه المفاضلة بين بديلين أساسيين يمكن ذكرهما على الشكل التالي:

#### أ- سياسة التوزيع المباشر

تعتبر هذه السياسة التوزيعية بسيطة من حيث عدد حلقات القنوات التوزيعية، والتي تعني التعامل المباشر بين المنتج والمستهلك من دون الحاجة لوجود وسطاء، حيث يقوم المنتج بموجب هذه

السياسة بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي مستخدما الطرق الآتية: [70، ص499]

### - طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية

يمكن تلخيص طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية في ما يلي:

- البيع من خلال متاجر المنتج: حيث يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم بطريقة مباشرة إلى المستهلك، و تعتمد هذه الطريقة في حالة المنتجات السريعة التلف، والتي تكون مدة عمرها محدودة مثل الألبان و مشتقات الحليب أو السلع التي تتميز بالتغير المستمر مثل الموضة و الملابس، ومن مزايا هذه الطريقة الإتصال المباشر بالمستهلكين، والتعرف على أذواقهم، و رغباتهم والتغيرات التي تطرأ عليها. [57، ص244]

- البيع عن طريق الطواف بالمنازل: حيث يقوم رجال البيع وفقا لهذه الطريقة بالقيام بعملية الطواف بالسلع و العينات إلى منازل المستهلكين دون الحاجة إلى فتح متاجر في أماكن تواجدهم، نظرا لحجم الإستثمارات المتعلقة بفتح متاجر للمنظمة في كل منطقة، وعملية الطواف بالمنازل تتطلب أن يكون رجل البيع ممن لديه الخبرة و المهارة العالية في فنون البيع و إقناع المستهلك بعملية الشراء. [126]

- البيع بالبريد: يقوم المنتج وفقا لهذه الطريقة ببيع منتجاته عن طريق البريد بنوعيه الإلكتروني والعادي حيث يقوم بإعداد كتالوجات تشمل جميع المعلومات و البيانات عن السلع التي يقوم بإنتاجها من حيث المواصفات والخصائص والسعر والوزن والحجم وطريقة التسليم والنقل و طرق الدفع ثم إرسالها إلى المستهلكين على أن تشحن السلع إلى هؤلاء المستهلكين بعد إستلام الطلبية منهم، ويتم ذلك عن طريق البريد، كما يمكن لهذه الطريقة إن تتم عن طريق الهاتف.

- البيع الآلي: تعتمد هذه الطريقة على إستعمال بعض الآلات التي تعمل بطريقة أوتوماتيكية عن طريق وضع المستهلك القطعة النقدية المطلوبة لثمن السلعة والحصول عليها في الحين، وتناسب هذه الطريقة مع بعض المنتجات من أنواع السلع مثل المشروبات الغازية، السجائر والجرائد، و تنتشر هذه الطريقة عموما في الساحات العمومية والأماكن التي يتجمع فيها المستهلكين مثل الملاعب ودور السينما وقاعات الحفلات، وعلى مستوى الخدمات فإن ظاهرة إنتشار آلات السحب الآلي في المصارف أصبحت واسعة الإنتشار في الدول النامية، التي تقدم خدمات متعددة كالسحب، الإستفسار عن الرصيد وما إلى ذلك. [127، ص141]

### - طرق التوزيع المباشر للسلع الصناعية

هناك طريقتين رئيسيتين للتوزيع المباشر للسلع الصناعية نذكرهما فيما يلي:

- المعارض المتخصصة: تقوم الكثير من المنظمات التي تنتج السلع الصناعية بإقامة معارض

محلية قد تكون دائمة أو مؤقتة لعرض منتجاتها فيها، ويتم تحديد مكانها وموعدها ويعلن عنها من أجل إستقطاب المستهلكين المرتقبين والإطلاع على هذه المعروضات، مما يدفع بالكثير من المستهلكين الصناعيين إلى عقد صفقات الشراء من خلال هذه المعارض، كما يمكن للمنظمات المشاركة في المعرض غير المحلية أو الدولية والتي تعقد في عدة دول مختلفة أو في جميع أنحاء العالم بعرض منتجاتها خاصة الجديدة منها والمتطورة.

- مندوب البيع: حيث يقوم مندوب البيع وفقا لهذه الطريقة بزيارة المستهلكين الصناعيين المحتملين في أماكن تواجدهم، خاصة وأنهم في أغلب الأحيان يتواجدون في مناطق جغرافية محدودة و معروفة لدى المنتج، ويقوم بعرض منتجات المنظمة على هؤلاء المستهلكين عن اللوحات والصور التوضيحية أو ما يحمله من معلومات تخص منتجاتهم، ويجب أن يكون هؤلاء المندوبين على درجة عالية من القدرة على الإقناع وفن البيع والتفاوض كما يجب أن تكون لديهم المعرفة التامة بالمنتجات ومواصفاتها وطرق صيانتها، وغالبا ما تثمر هذه الزيارات لمندوبي البيع عن عقد صفقات الشراء لمنتجات المنظمات. [57، ص247]

### ب- سياسة التوزيع غير المباشر

ظهرت أهمية التوزيع غير المباشر في تصريف منتجات المنظمة نتيجة لإتساع الأسواق التي تعمل في ظلها المنظمة وعدم تمكنها من تغطية هذه الأسواق من خلال إتصالها المباشر مع المستهلك و بهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الإستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك و تتعدد أشكال التوزيع غير المباشر ونذكر منها مايلي:

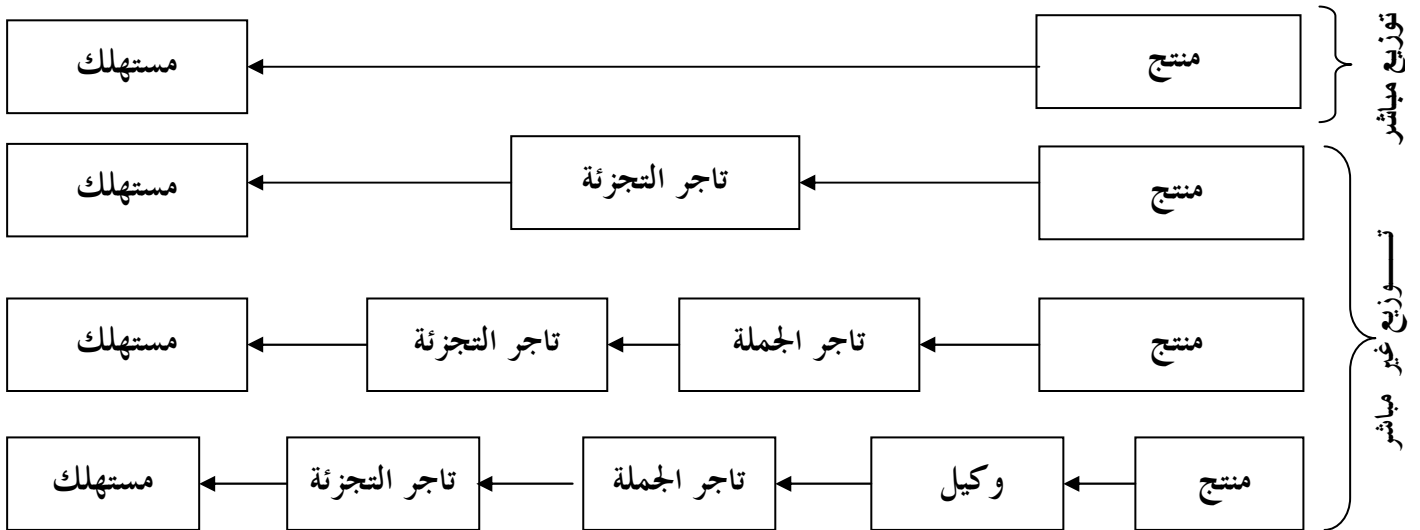
#### - قنوات التوزيع غير المباشر للسلع الإستهلاكية

هناك العديد من القنوات التوزيعية التي تستخدم في تدفق المنتجات الإستهلاكية من المنتجين إلى مستهلكين وهي على النحو التالي: [72، ص172]

- المنتج - تجار التجزئة- المستهلك: يظهر إستخدام هذا النوع من أنواع القنوات غير المباشرة لتوزيع السلع الإستهلاكية عندما يتميز تجار التجزئة بنواحي و مميزات عديدة تمكنهم من التعامل مع المنتجين و الشراء بكمية كبيرة نسبيا مثل متاجر السلسلة أو المحلات الممتازة. فهي تحاول إستبعاد تجار الجملة و القيام بإنجاز الأنشطة التسويقية من نقل و تخزين...إلخ، محققة بذلك بعض المزايا خاصة فيما يتعلق بالأسعار المنخفضة و الناتجة عن الكميات الكبيرة المشتراة.

- المنتج- تاجر الجملة- تاجر التجزئة- المستهلك: تعتبر من قنوات التوزيع التقليدية والأكثر إنتشارا في توزيع السلع الإستهلاكية التي تنتجها المنظمات الكبيرة و المتوسطة، وتباع عن طريق عدد كبير من تاجر التجزئة، اللذين لا يستطيع المنتج الإتصال بهم إلا عن طريق تاجر الجملة، فالكثير من تاجر التجزئة يعتمدون على ما يقدمه تاجر الجملة من تسهيلات و مساعدات تمكن تاجر التجزئة من التعامل معهم وخاصة تلك المتعلقة بالنواحي الإئتمانية، كما أن قلة إمكانيات تاجر التجزئة من حيث القدرة على النقل والتخزين تجعلهم يعتمدون على تاجر الجملة.

- منتج - وكيل- تاجر الجملة - تاجر التجزئة- المستهلك: تعتبر هذه القناة من أطول قنوات التوزيع للسلع الإستهلاكية وتستخدم بالنسبة للسلع التي لها قاعدة توزيعية واسعة في السوق كالمعلبات والمنتجات التي تكون مدة صلاحيتها كبيرة، والوكيل في مثل هذه القنوات لا يقوم بتسليم المنتجات أو القيام بالأنشطة المختلفة المتعلقة بالنقل والتخزين بل يقوم بالبحث عن الأسواق المناسبة لترويج منتجات المنظمة و من ثم عقد الصفقات التجارية مع تاجر الجملة. والشكل رقم (17) يوضح مختلف قنوات التوزيع للسلع الإستهلاكية.



الشكل (17): القنوات التوزيعية للسلع الإستهلاكية. [37، ص181]

### - قنوات التوزيع غير المباشر للسلع الصناعية

تتمثل هذه القنوات في تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك والأكثر منها إستعمالا وشيوعا في الحياة العملية ما يلي: [37، ص172]

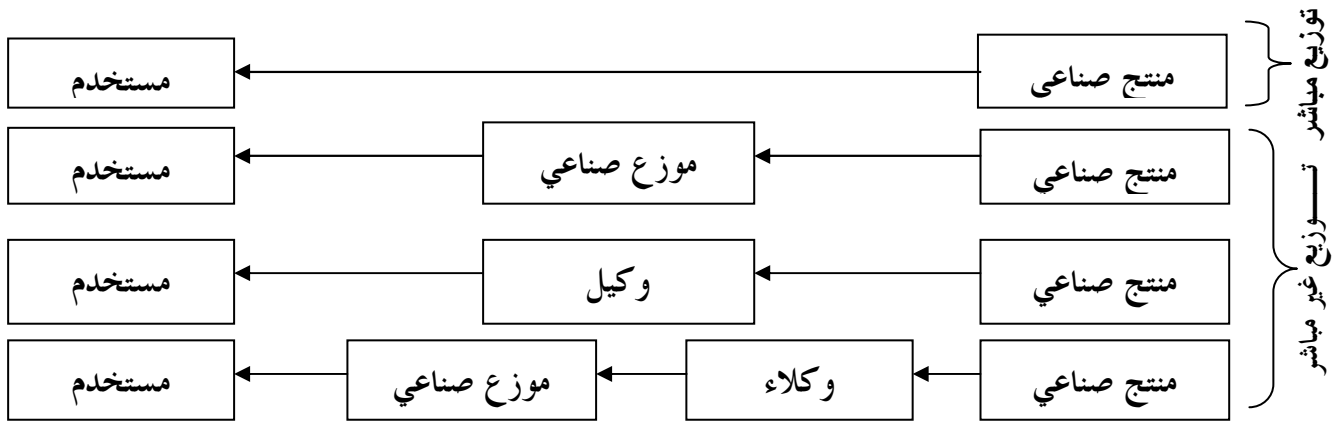
- المنتج - الموزع الصناعي- المستخدم الصناعي: تستخدم هذه القناة في حالة وجود عدد كبير من المستخدمين الصناعيين للمنتجات التابعة للمنظمة والتي لا يمكنها الإتصال بهم بطريقة مباشرة كما يمكن أن تستخدم في حالة ما إذا تتطلب هذه المنتجات الصناعية القيام بعملية التجميع و التخزين مثل



المحركات الصغيرة، ومعدات التنظيف... إلخ والموزع الصناعي هو الذي يقوم بتسليم كميات كبيرة من المنتجات الصناعية التي يحتاجها المستخدم الصناعي ويعمل على تخزينها والإحتفاظ بها لغرض مجابهة أي حالة طلب مستقبلية.

-المنتج- وكالات المستخدم الصناعي: يعتمد بعض المنتجين هذا النوع من قنوات التوزيع للمنتجات الصناعية في حالة عدم توفرهم على وحدات متخصصة بعملية البيع فهي إذاً تعتمد على الوكلاء من ذوي الخبرة في الإختصاص لتصريف منتجاتهم، وقد يحتاج المنتجون لجهود تسويقية واسعة على نحو واضح، وتقنيات سوقية معينة كما هو الحال بالنسبة للمعدات الفلاحية، هذا يتطلب وجود وكلاء يتولون هذه المهمة.

- منتج- وكلاء- موزع صناعي- مستخدم صناعي: إن هذه القناة تعتبر من أطول قنوات توزيع السلع الصناعية وهي لا تختلف عن سابقتها إلا أنه في هذه الحالة المنتج الصناعي يعتمد على الوكلاء لتصريف المنتجات، وهؤلاء بدورهم يتعامل مع الموزعين الصناعيين الذين يقومون ببيع المنتجات إلى المستخدم الصناعي، وتتميز هذه المنتجات بتدفق محدود و قليل الكمية مثل شراء المنتجات الصناعية الصغيرة الحجم نسبياً، والتي قد تكون منتجات تكميلية أو أدوات و معدات صغيرة. و الشكل أدناه يبين مختلف قنوات التوزيع للسلع الصناعية.



الشكل رقم (18): قنوات توزيع السلع الصناعية. [37، ص173]

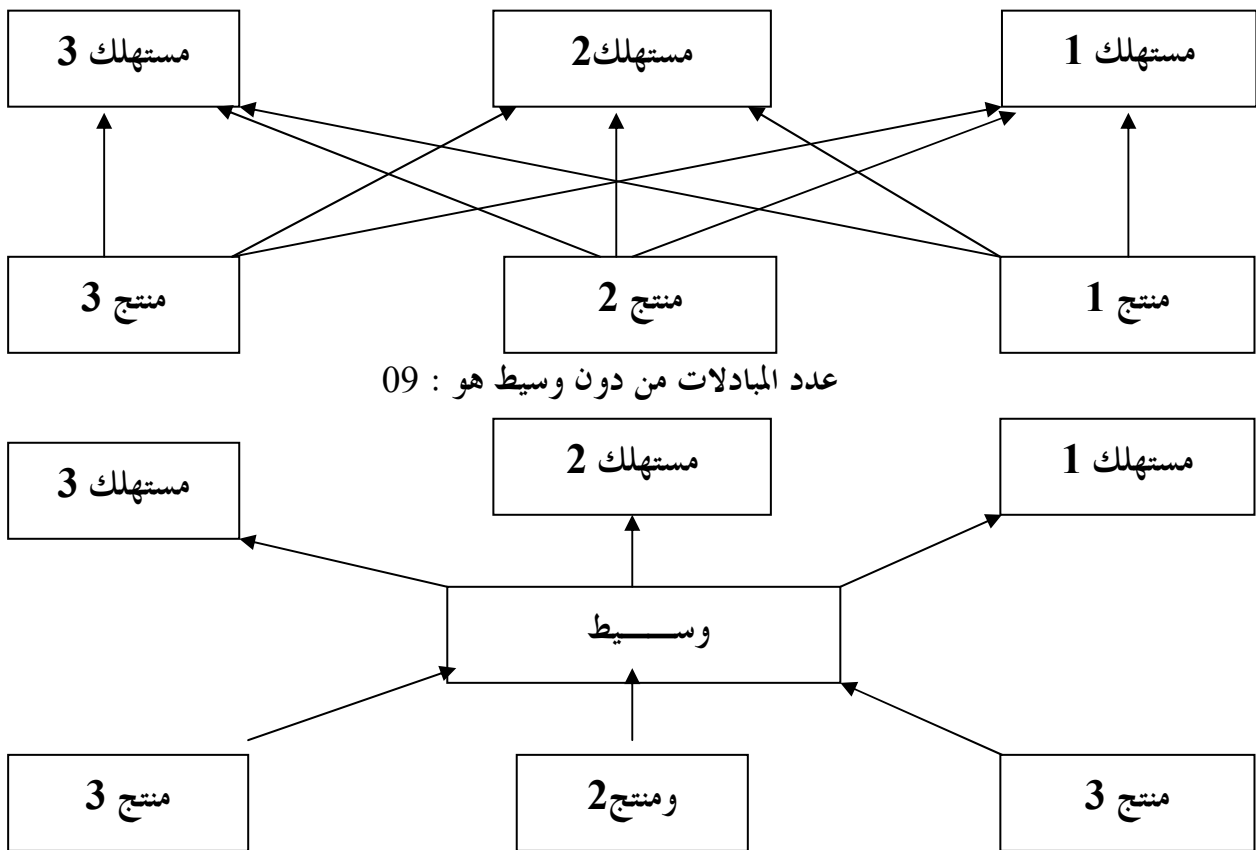
### 3.1.4.3. أهمية استخدام الوسيط في قنوات التوزيع

هناك العديد من المنظمات التي تعتمد على الوسيط في قنواتها التوزيعية، وقد يكون تواجد الوسيط في القناة التسويقية ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في نقل المنتجات وعرضها في الأسواق والمتاجر مما يجعل المنتجات متوفرة في الوقت و المكان المناسبين لتلبية حاجة المستهلك ويمكن تلخيص أهمية إستخدام الوسيط في القنوات التوزيعية في النقاط التالية:

## أ- وظيفة الإتصال

تعد وظيفة الإتصال من أهم الوظائف التي يؤديها الوسيط في قنوات التوزيع، حيث يترتب على وجود الوسطاء في القناة التسويقية تخفيض عدد المبادلات التي يمكن أن تتم بدون وجود وسيط فبدلاً من أن يقوم المنتج بالإتصال بعدد كبير من المستهلكين، أو تجار التجزئة مما يترتب عليه زيادة عدد المبادلات، وبالتالي إرتفاع التكاليف يقوم بالإتصال بوسيط وحيد أو عدد محدود من الوسطاء الذين يقومون بدورهم بعرض المنتجات و الإتصال بهؤلاء المستهلكين. [108، ص401]

والشكل رقم (19) يوضح ذلك.



الشكل رقم (19): مستويات الاتصال بين المنتج والمستهلك. [57، ص250]

## ب- التفاوت في الكمية

ويقوم أساس التفاوت في الكمية على أن المنتج يتعامل بكميات إنتاجية كبيرة وضخمة، مبتعداً قدر الإمكان من التعامل مع المستهلك الذي يرغب في شراء وحدات وكميات صغيرة الحجم، تتناسب وحاجاته الفعلية، وهذا الأمر يتطلب كيفية التقريب بينهما ويتم هذا التقريب بين المنتج والمستهلك من خلال وجود الوسطاء، كما أن الوسيط يمكن أن يوفر للمستهلك تشكيلات سلعية متنوعة، ويرغب في

الحصول عليها، كذلك هو الحال بالنسبة لتاجر التجزئة فهو يوفر المواد الغذائية وأدوات التنظيف وغيرها من المواد الإستهلاكية، و التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك مرة واحدة، ولا يمكن للمنتج أن يوفر هذه التشكيلة في آن واحد.[36، ص241]

### ج- جمع المعلومات من السوق

يقوم الوسطاء في السوق بجمع المعلومات بصورة مستمرة عن أذواق و رغبات المستهلكين وخصائصهم الإستهلاكية و تعد هذه المعلومات على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمنظمة التي تمكنها من أداء وظيفتها التسويقية والتنبؤ بالطلب في السوق بشكل أفضل، كما يقوم الوسطاء أيضا بإجراء مقارنة بين حاجات ورغبات المستهلكين والمنتجات التي يعرضونها في متاجرهم، و ذلك من خلال قيامهم بنقل المعلومات عن المستهلكين التي أدت إلى عزوفهم عن شراء هذه المنتجات.[103، ص454]

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الوظيفة التي يقوم بها الوسطاء والمتمثلة في جمع المعلومات عن السوق ذات أهمية بالغة خاصة بالنسبة للمنتجين الذين لا تتحمل إمكاناتهم المالية إنشاء وحدات تنظيمية مخصصة بجمع المعلومات كنظام المعلومات الإدارية.

### د- وظيفة تحمل المخاطر

يتحمل الوسطاء عن المنتجين الكثير من المخاطر المتعلقة بالوظائف التسويقية التي يقومون بتأديتها و لعل أهم هذه المخاطر تلك التي تتعلق بتغيير أذواق المستهلكين ورغباتهم و تقلبات الأسعار و إمكانية تلف السلع المخزنة لديهم أو التقادم، كما أن عملية البيع التي يقوم بها المنتج للوسيط بكميات كبيرة من الوحدات السلعية تخفض من المخاطر التي قد تواجه المنتج مثل حالات الكساد أو الركود الإقتصادي وتدهور العملة التي يمكن أن تؤثر على أرباح المنتج.[128، ص201]

### هـ - التوزيع المادي

يقوم الوسطاء بنقل السلع التي يتم شراؤها من المنتج نتيجة لتوفر وسائل النقل لديهم من مخازن المنتجين الأمر الذي يخفض من تكاليف النقل على المنتجين، كما أن الوسطاء يقومون بتخزين هذه السلع في مخازنهم الخاصة، مما يؤدي إلى تخفيض نفقات التخزين و تقليل التكاليف الأخرى الخاصة بالمخزون.

### 2.4.3. قرارات التوزيع و العوامل المؤثرة فيها

تتطلب عملية تدفق المنتجات إلى المستهلك وظيفة توزيع مناسبة و ملائمة لطبيعة منتجات المنظمة وهناك العديد من الطرق المعتمد عليها في عملية التوزيع. و على هذا الأساس يمكن توضيح أنواع القرارات المرتبطة بإختيار قنوات التوزيع لمنتجات المنظمة على النحو التالي:

#### 1.2.4.3. القرارات الخاصة بإختيار سياسة التوزيع

بمقتضى إتخاذ هذا النوع من القرارات يكون لمتخذ القرار إمكانية المفاضلة بين الإعتماد على سياسة التوزيع المباشر أو التوزيع غير المباشر من خلال الوسطاء . وإذا تم إتخاذ قرار بالإعتماد على التوزيع المباشر فإن بقية القرارات المتعلقة بعناصر القنوات الأخرى لعملية التوزيع تصبح غير ضرورية، خصوصا و أن هذه القرارات تتعلق بالوسطاء في توزيع المنتجات، كما يمكن الإشارة إلى أن إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع المباشر لها مزايا عديدة أهمها إتاحة الفرصة للمنتج لمراقبة تدفق السلع إلى المستهلك في السوق و كيفية تسعيرها و الترويج لها، و لكن هناك بعض العوامل التي لا يجب عدم تجاهلها وهي إرتفاع تكاليف تنفيذ التوزيع المباشر، إضافة الى ذلك هناك العديد من المنتجات التي تستلزم طبيعتها الإعتماد على الوسطاء في التوزيع مثل السلع الميسرة و ذات معدل أو عملية الشراء المرتفع.[129]

أما إذا تم إتخاذ قرار بالإعتماد على التوزيع غير المباشر، فهنا يجب على متخذ القرار تحديد ما إذا كان المنتج المراد توزيعه يتم وفقا لقناة توزيعية معينة سواء بالإعتماد على تجار التجزئة فقط، أو تجار التجزئة والجملة أو الإعتماد على الوكلاء و تجار الجملة و التجزئة و ذلك من خلال المفاضلة بين قنوات التوزيع السالفة الذكر و بما يتوافق وأهداف المنظمة. كما يمكن القول أن عملية المفاضلة بين هذه القنوات تتوقف على طبيعة المنتجات المراد توزيعها ، سواء من حيث الإختلاف في القيمة أو من حيث قابليتها للتلف أو معدل تكرار شرائها، و طبيعة السوق من حيث المنافسة و الكثافة، و مدى توفر الوسطاء للإعتماد عليهم في عملية التوزيع.[106، ص437]

#### 2.2.4.3. القرارات المتعلقة بمستوى تغطية السوق

تعتبر القرارات المتعلقة بمستوى تغطية السوق إحدى القرارات الهامة في مجال التوزيع و من خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد عدد المتاجر والوسطاء الذين سوف تعتمدهم المنظمة لتصريف منتجاتها و بطبيعة الحال يتوقف ذلك على درجة مستوى التغطية الذي ترغب المنظمة في تحقيقه

وهناك ثلاثة إستراتيجيات يمكن لمتخذ القرار المفاضلة بينها فيما يخص مستوى تغطية السوق يمكن تبيانها على الشكل التالي:

### أ- إستراتيجية التوزيع المكثف

تعتبر إستراتيجية التوزيع المكثف أو ما يسمى بالتوزيع الشامل أهم قرار يتخذه رجال التسويق بشأن تحقيق أقصى درجة ممكنة من تغطية السوق، و وفقا لهذه الإستراتيجية تحاول المنظمة إقناع تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة من أسواقها بالتعامل بمنتجاتها ومن مزايا هذه الإستراتيجية القدرة على زيادة حجم المبيعات للمستهلك وزيادة تعرفه على المنتج، كما أن هناك عيوب لإستراتيجية التوزيع المكثف منها إنخفاض هامش الربح للوحدة، وجود طلبات ذات حجم صغيرة، زيادة المشكلات التي تواجهها المنظمات فيما يتعلق بالرقابة على المخزون. كما تتناسب إستراتيجية التوزيع المكثف مع غالبية السلع الميسرة، مثل الجرائد، المشروبات الغازية التي تتكرر فيها مرات الشراء و تقل درجة الولاء للسلعة لدى المستهلك ويعود ذلك إلى عدم وجود رغبة في بذل جهد و وقت كبير للحصول على هذه المنتجات. [103، ص456]

### ب- إستراتيجية التوزيع الإنتقائي

في ظل هذه الإستراتيجية تعتمد المنظمة على إستخدام عدد محدود من تجار التجزئة لتوليف مهمة توزيع منتجاتها بدلا من عدد كبير منهم كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية التوزيع المكثف وتعتمد هذه الإستراتيجية مع المنتجات التي يقوم المستهلك بعملية شرائها بعد تحديد عدد من البدائل و المقارنة فيما بينها، ثم بعد ذلك يتم إختيار البديل الأفضل، و لعل منتجات التسوق للمستهلك وكذلك المعدات المساعدة بالنسبة للمنظمات تُمكن من تطبيق هذه الإستراتيجية، فمثل هذه المنتجات تكون ذات سعر مرتفع، ومدة إستهلاكها أطول مقارنة مع المنتجات الميسرة أو السهلة المنال ومن أمثلة المنتجات التي تعتمد في توزيعها على إستراتيجية التوزيع الإنتقائي مثل الحاسبات الشخصية والسلع المنزلية المعمرة... إلخ. [30، ص332]

### ج- إستراتيجية التوزيع عن طريق وكيل وحيد

تعتمد إستراتيجية التوزيع عن طريق وكيل وحيد على إختيار المنظمة أحد الموزعين ليتولى توزيع منتجاتها في منطقة معينة أو سوق معين، و بالتالي فإن جميع المنتجات توزع عن طريق ذلك الوكيل الوحيد و لهذه الإستراتيجية عدة مزايا هامة لكل من المنتج و الوكيل، فالتوزيع عن طريق

وكيل وحيد يؤدي إلى تنمية الولاء لدى الوكيل تجاه المنظمة التي يقدم منتجاتها، كما أنه يقدم عدد من أساليب الدعم لمبيعات المنتج ، حيث أنه هو المستفيد من الربح المحقق من وراء ذلك، كما تساعد هذه الإستراتيجية على التنبؤ بطريقة أفضل للمبيعات، و كذلك الرقابة الجيدة للمخزون والسيطرة التامة للمنظمة على قناة التوزيع. [89، ص349]

و الجدول أدناه يوضح أوجه الإختلاف بين إستراتيجيات التوزيع المختلفة.

الجدول رقم (05): المقارنة بين استراتيجيات التوزيع.

الإستراتيجية الإختلاف	إستراتيجية التوزيع المكثف	إستراتيجية التوزيع الإنتقائي	إستراتيجية التوزيع عن طريق وكيل وحيد
الهدف	وضع المنتج في أي متجر متاح و في أي منطقة معينة	استخدام عدد محدد من المتاجر في منطقة معينة	استخدام متجر وحيد للبيع..
المتاجر	أكبر عدد ممكن من المتاجر	عدد قليل من المتاجر	متجر وحيد
درجة السيطرة	قليلة من قبل المنظمة المنتجة	قدر محدود من السيطرة من قبل المنظمة	درجة كبيرة من السيطرة من قبل المنظمة
تقييم السلعة	السلع الميسرة و سهلة المنال	سلع السوق	السلع الخاصة

المصدر: من اقتراح الطالب.

### 3.2.4.3. القرارات الخاصة بتعديل منافذ التوزيع

إن هذا النوع من القرارات يتم إتخاذها بإعتبار أن المنظمة عند إختيارها لمنافذ التوزيع لتصريف منتجاتها لا يعني ذلك الإحتفاظ بها لفترة طويلة فالمنظمة تعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغير المستمر من وقت لآخر والذي يتطلب ضرورة تعديل منافذ التوزيع التي تعتمد عليها وفقا لهذه الظروف. [70، ص512]

وتتخذ القرارات الخاصة بتعديل المنافذ و إضافة أو إسقاط منفذ كامل نتيجة لشعور المنظمة بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية لها، و قد يتم إستبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها، وتقوم المنظمة بنقل أعباء هذه الوظائف إلى طرف آخر أو قد تقوم بها بنفسها، ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من المنفذ التوزيعي

مع قيام المنظمة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة و تجدر الإشارة إلى ضرورة تقييم القرارات الخاصة بتعديل منافذ التوزيع على أساس موضوعي لفاعلية المنافذ و مدى قدرتها على خدمة المنظمة و تحقيق المنفعة المكانية و الزمانية، بحيث لا يؤثر ذلك التعديل على الهيكل التوزيعي الحالي ومدى تأثير إضافة أو إسقاط عنصر في المنفذ على قدرة هذا المنفذ في خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف المنظمة والوسطاء معا.

### 3.4.3. مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

إن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لمتخذ القرارات الخاصة بتحديد قنوات التوزيع لتسهيل تدفق منتجات المنظمة إلى لمستهلكين بما يتوافق و توفير المنفعة الزمانية والمكانية لهم لا تعتبر بالعمل السهل، و في هذه الحالة تبدو الحاجة إلى معلومات سريعة و دقيقة لإتخاذ مثل هذه القرارات. هذه المعلومات التي تمكن رجال التسويق من تحليل التكلفة والعائد لكل منفذ من منافذ التوزيع و الذي سوف يعود على المنظمة ككل، من هنا تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية في الدور الحيوي الذي يلعبه هذا النظام في ترشيد القرارات الخاصة بسياسة التوزيع للمنظمة من خلال قيامه بجمع البيانات والمدخلات من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و إجراء عملية تشغيل عليها، و من ثم طرح المعلومات اللازمة لإتخاذ مجموعة القرارات اللازمة و الخاصة بالتوزيع، و التي يمكن أن تتمثل في إختيار أسلوب التوزيع المناسب لمنتجات المنظمة و تحديد نوعية الوسطاء أو تلك المتعلقة بنطاق التوزيع لمنتجات المنظمة أو ما يتعلق بتعديل منافذ التوزيع الحالية.

### 1.3.4.3. مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بوظيفة التوزيع في مجموعة من البيانات التي يمكن جمعها من البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها، و التي يتم الحصول عليها من خلال نظام المعلومات التسويقية و تمثل هذه البيانات فيما يلي: [106، ص435]

#### أ- بيانات البيئة الخارجية للمنظمة

و هي مجموعة المعطيات الممكن الحصول عليها من خارج المنظمة و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### - البيانات الخاصة بالسوق

هذه البيانات على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لمتخذ القرارات و يمكن أن تتمثل في حجم السوق،

الذي يمكن المنظمة من تحديد عدد الوسطاء، و كذلك البيانات الخاصة بالموقع الجغرافي للسوق، فكما تركز العملاء في منطقة جغرافية واحدة كان ممكنا الإتصال بهم بصورة مباشرة عن طريق رجال البيع، بالإضافة إلى المعطيات الخاصة بحجم الطلب على المنتجات وكذلك البيانات المرتبطة بالمستهلك، وعاداته الشرائية، وذلك لما له من تأثير على قناة التوزيع فهناك العديد من المستهلكين يرغبون في شراء منتجاتهم بصورة مباشرة على المنتج، كما يمكن أن تشمل هذه البيانات المنافسة و حدثها في السوق. [103، ص471]

#### - البيانات المتعلقة بالوسطاء

تتمثل هذه البيانات في مدى توفر الوسطاء الأكفاء لضمان التوزيع الحسن لمنتجاتها والخدمات التي يقدمونها، والبيانات المتعلقة بمرافق الوسطاء تجاه سياسات المنتج فالكثير من الوسطاء يهتمون بسلعة معينة شريطة أن لا تكون هذه المنتجات معروضة لدى تجار التجزئة أو الجملة المنافسين لهم. كذلك البيانات الخاصة بتكاليف التوزيع لكل وسيط و مستوى توزيعي و كفاءة جهاز البيع الخاص لكل منهم في تحقيق المستوى البيعي المطلوب و البيانات التي تخص موقع الوسيط بالنسبة للمراكز التجارية أو مركز التسويق و مدى إستعداد كل الوسيط للتعاون مع المنظمة.

#### - البيانات المرتبطة بالبيئة الإقتصادية والتكنولوجية

تتمثل هذه البيانات في المعلومات الخاصة بالحالة الإقتصادية للسوق وظروفه كالرواج و الركود بما يؤثر على إختيار قنوات التوزيع، فرجال التسويق يختارون قنوات التوزيع الأقل تكلفة و الأقرب من المستهلك في حالة الركود، أما في حالة الإنتعاش و الإزدهار، فهناك حرية للمنتج لإختيار منافذ التوزيع الملائمة لعرض منتجاته في السوق أما البيانات المرتبطة بالبيئة التكنولوجية فهي تلعب دوراً هاماً في إختيار قنوات التوزيع وإبتكار قنوات جديدة ومثال ذلك ظهور الشاحنات ذات الثلاثات كبيرة الحجم، التي تساهم بشكل كبير في نقل وتوزيع الكثير من المنتجات القابلة للتلف. كما تظهر أهمية المعلومات المرتبطة بالبيئة التكنولوجية كذلك بالمنتجات الخدمية مثل خدمات المصارف. [130]

#### - بيانات البيئة الداخلية للمنظمة

هي عبارة عن مجموعة البيانات التي هي في حوزة المنظمة ويمكن الحصول عليها بشكل سريع وغير مكلف و تتمثل في:

#### - البيانات الخاصة بالمنتج

هناك العديد من البيانات التي لها أثر في إختيار قرارات التوزيع بالمنظمة، وهذه البيانات تخص



المنتج وتمثل أسعار السلع، فكلما إرتفعت أسعار المنتجات كلما قصرت القناة التوزيعية، كذلك ما يتعلق بحجم و وزن المنتجات فكلما كان حجم و وزن المنتج كبير كلما إرتفعت تكاليف نقلها و تخزينها و تداولها، و يمكن أن تشمل هذه البيانات قابلية السلعة للتلف أو كسادها و كذلك دورة حياتها، و البيانات الخاصة بمعدل تكرار شرائها و الطبيعة الفنية للمنتج سواء كان الأمر متعلقا بالسلع الميسرة أو سلع التسوق أو الخاصة ومجموع الخدمات التي يتطلبها كالصيانة و التصليح و هذا ما لا يتوفر عند الكثير من الوسطاء.[106، ص433]

### - البيانات الخاصة بالمنظمة

تعتبر هذه البيانات ذات أهمية كبيرة كمدخلات لنظام المعلومات التسويقية لترشيد قرارات المزيج التوزيعي ويمكن أن تتمثل في البيانات المرتبطة بالإمكانيات المالية والبشرية للمنظمة، التي تمكنها من إدارة قنوات التوزيع لمنتجاتها بشكل يتناسب وهذه الأخيرة، فالكثير من المنظمات لديها قدرات مادية وبشرية على إنشاء قنوات توزيع خاصة بها، والعمل على تطوير قوى بيعية متميزة، و ذلك عكس التي لا تملك هذه الإمكانيات والتي تلجأ إلى الوسطاء.

### 2.3.4.3. تشغيل المدخلات الخاصة بالتوزيع

إن متخذ القرار لا يمكنه إتخاذ القرارات من دون عملية التشغيل الواجب إجراؤها على مدخلات نظام المعلومات التسويقية والخاصة بوظيفة توزيع منتجات المنظمة، و تشمل عملية التشغيل على النقاط الآتية:

أ- دراسة طبيعة السوق التي تتعامل معها المنظمة و تجدر الإشارة إلى أن تحليل المعطيات المتعلقة بالطلب الكلي للسوق ومعدلات النمو تمكن المنظمة من تحديد مناطق السوق التي يجب أن تغطيها من خلال إستخدام بعض الموزعين والعدد الملائم لتغطية كل من هذه المناطق.

ب- دراسة وتحليل طبيعة السلع التي تعمل المنظمة على تسويقها وذلك لأن طبيعة السلع وخصائصها تتحكم في إختيار منافذ التوزيع المطلوبة، وبصفة عامة فالسلع الإستهلاكية القصيرة العمر والسريعة التلف تكون منافذ توزيعها قصيرة وفي كثير من الحالات يفضل التوزيع المباشر لهذه السلع.

ج- إختيار أنسب الأساليب والطرق الممكنة التي تعتمد عليها المنظمة في توزيع منتجاتها، وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف الأساليب والطرق بناءً على تحليل ودراسة إمكانيات المنظمة المالية والبشرية.[88، ص26]

- تقييم وتحليل إمكانية الوسطاء وظروفهم و إمكانية الإعتماد عليهم في توزيع منتجات المنظمة من

خلال دراسة تغطيتهم السوقية، وإمكانية الرقابة عليهم ومدى تعاونهم مع المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

### 3.3.4.3. مخرجات نظام المعلومات التسويقية الخاصة بالتوزيع

يمكن تلخيص هذه المجموعة من المخرجات في عدة نقاط تمكن ذكراً أهمها على النحو التالي: [73، ص161]

أ- تحديد الأسلوب والسياسة المثلى لتوزيع منتجات المنظمة سواء كانت عبر التوزيع المباشر أو غير المباشر، والأساليب المناسبة للتوزيع غير المباشر كإختيار قناة تعتمد على وسيط وحيد أو عدة وسطاء إلى غير ذلك.

ب- تحديد نوع الوسيط الذي تم الإعتماد عليه في توزيع منتجات المنظمة، بما يتوافق ورغبة الإدارة التسويقية في إيجاد مرونة معينة لتصميم منافذ التوزيع المراد إتباعها مع درجة الرقابة المرغوب فيها والواجب ممارستها على الوسطاء في مختلف قنوات التوزيع.

ج- إختيار نطاق التوزيع وتحديد الإستراتيجية الملائمة لتوزيع المنتجات وتقدير كلفة كل إستراتيجية مستخدمة و مقارنة ذلك مع الإيرادات المتوقعة من جراء تطبيقها.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن لنظام المعلومات التسويقية دوراً بارزاً في عملية تدفق البيانات، و عمليات التشغيل عليها و إستخلاص المعلومات التي تساعد متخذ القرارات الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة، و تقليل درجة عدم التأكد لديه، بما يتوافق إتخاذ هذا النوع من القرارات تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل 4

### دراسة حالة مؤسسة مطاحن تيارت

سيكون إهتمامنا في هذا الفصل في البداية على إبراز منهجية دراسة الحالة بتحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في الإطار المكاني للدراسة، إبراز أدوات الدراسة والمتمثلة في العينة، الإستبيان والمقابلة وكذلك إبراز أهم المعلومات الخاصة بالمنظمة التي رأينا أنها تساعدنا في تحليل ودراسة نظام المعلومات التسويقية في منظمة مطاحن تيارت.

بعد هذا قمنا بتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة المختارة كإطار لدراستنا التطبيقية، وهذا من حيث الروابط والعلاقات الإدارية بين الأقسام والمصالح، كما حاولنا التعرف على نظام المعلومات التسويقية في المنظمة أي تشخيص طريقة جمع وتصنيف وتشغيل البيانات وإستخراج المعلومات منها وبطبيعة الحال كان الهدف الرئيسي من كل هذا هو التعرف على دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في منظمة مطاحن تيارت.

على هذا الأساس إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي الشكل التالي:

- المبحث الأول: مدخل للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثاني: واقع عناصر المزيج التسويقي في منظمة مطاحن تيارت.
- المبحث الثالث: محاولة تقييم نظام المعلومات التسويقية وعملية إتخاذ القرارات.

#### 1.4. مدخل للدراسة التطبيقية

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى عدة عناصر تخص دراسة الحالة في منظمة مطاحن تيارت وذلك من خلال التعرض إلى منهجية الدراسة المبدئية و كذلك مجالات الدراسة المكانية

و الزمانية، إضافة إلى ذلك الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة، كما سوف نتطرق إلى تعريف منظمة مطاحن تيارت و الهيكل التنظيمي لها، محاولة منا لإسقاط الدراسة النظرية على منظمة مطاحن تيارت.

#### 1.1.4. منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إجراء دراسة ميدانية جيدة يجب التطرق إلى مجالات الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى الأساليب المختلفة و المستعملة في جمع المعلومات التي تخص المنظمة محل الدراسة.

#### 1.1.1.4. مجال الدراسة

يتحدد مجال الدراسة فيما يلي:

#### - المجال المكاني

يتمثل هذا المجال للدراسة التطبيقية في منظمة مطاحن تيارت التي تعتبر وحدة إنتاجية و توزيعية لمادتي السميد و الدقيق و مشتقاتهما و من بين أهم الدوافع لإختيار منظمة مطاحن تيارت ما يلي:

أ- الأهمية الكبيرة التي تليها عملية الإنتاج لمادتي السميد و الدقيق بإعتبارهما المادتان الأكثر إستهلاكاً في مجتمعنا الجزائري.

ب- عامل المسافة، فوحدة مطاحن تيارت هي أقرب وحدة بالنسبة للوحدة الأم و هذا يساعد بطبيعة الحال في التنقل بين الوحدات و الوحدة الأم.

ج- نظراً للتسهيلات التي تلقيناها من طرف رؤساء الأقسام و ذلك بفضل المكانة القيمة لرئيس مصلحة التسويق في المنظمة.

د- سهولة الإنتقال و الحصول على المعلومات داخل الإدارة.

#### - عينة الدراسة

إنصب إهتمامنا بالنسبة للعينة المدروسة على مختلف فئات العمال داخل المنظمة، إنطلاقاً من الإطارات و وصولاً إلى العمال المنفذين، بإعتبار الإطارات هي إحدى العناصر المؤهلة التي يمكنها تقييم نظام المعلومات التسويقية في المنظمة و العمال الفنيون هم المعنيون بتطبيق مختلف القرارات التسويقية.

#### 2.1.1.4. الطرق المستخدمة لجمع المعلومات

باعتبار موضوع دراستنا يتعلق بنظام المعلومات التسويقية و دوره في ترشيد القرارات التسويقية إعتدنا على المنهج الوصفي و التحليلي، مما دفعنا إلى إستخدام الأساليب التالية لجمع المعلومات:

##### - مسح الوثائق

إعتدنا في هذه الدراسة التطبيقية على جمع و تحليل المعطيات المتوفرة في الوثائق الخاصة بمختلف المصالح التي لها علاقة بوظيفة التسويق و بهدف الإستفادة منها إعتدنا على النسب المئوية و الأشكال البيانية.

##### - المقابلة الشخصية

بإعتبار المقابلة الشخصية من الوسائل الرئيسية لجمع المعلومات من مصادرها خاصة تلك المتعلقة بالمقابلات مع رؤساء الأقسام و المسيرين في منظمة مطاحن تيارت ، كما أنها لا تكلف سوى الوقت المستغرق للمقابلة الشخصية لأخذ صورة واضحة عن نظام المعلومات التسويقية و تدفق المعلومات في المنظمة بين مختلف الإدارات و أهميتها في إتخاذ القرارات التسويقية، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة فعالة بالنسبة للعمال الذين لم يقبلوا ملاً الإستمارة.

##### - الإستبيان

لقد حاولنا الإعتماد على الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات نظراً لقلة الوقت لدى بعض الإطارات و إنشغال العمال التقنيون بأعمالهم، و تم وضع مجموعة الأسئلة المرنة حول الموضوع محل الدراسة و وضعناها في الإستمارة بهدف الحصول على أجوبة ففي بعض الاستمارات كانت الأجوبة كاملة، و البعض الآخر كانت الإجابة عنها بعد مدة وفقاً لحالة العمال و البعض الآخر لم يجب عن بعضها.

#### 2.1.4. التعريف بالمنظمة

##### 1.2.1.4. لمحة تاريخية عن منظمة الرياض تيارت « ERIAD TIARET »

تأسست "الرياض تيارت" مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها وفقا للمرسوم 387-82 الصادر بتاريخ 27 نوفمبر 1982 و كانت تضم عدة ولايات منها تيارت، شلف ، الأغواط ، المدية، تمنراست، الجلفة، عين الدفلة، مستغانم، غرداية، غليزان، و قد عملت على هذا المنوال مدة 15 سنة إلى أن انقسمت إلى فروع سميت بالمطاحن و هي على النحو التالي: [131، ص08]

- فرع مطاحن مهدية: مقره بالمنطقة الصناعية لدائرة مهدية-ولاية تيارت- ذات رأس مال قدره 371 مليون دج، تتمثل منتجاته في السميد و الدقيق و العجائن الغذائية.
  - فرع مطاحن غليزان: يقع بمدينة غليزان برأس مال قدره 95 مليون دج و يقوم بإنتاج السميد و الدقيق.
  - فرع مطاحن الجلفة: و يقع في المنطقة الصناعية لولاية الجلفة برأس مال قدره 630 مليون دج، أهم منتجاته العجائن الغذائية، السميد و الدقيق.
  - فرع مطاحن قصر البخاري: يقع بالمنطقة الصناعية لقصر البخاري برأس مال قدره 360 مليون دج، أهم منتجاته السميد و الدقيق.
  - فرع مطاحن مستغانم: يقع بمدينة مستغانم برأس مال قدره 80 مليون دج و هو الآخر يختص في إنتاج السميد و القمح.
  - فرع مطاحن الأغواط: يقع بالمنطقة الصناعية للأغواط برأس مال قدره 312 مليون دج أهم منتجاته تتمثل في السميد و الدقيق.
- أما الفرع السابع و الذي كان محل دراستنا التطبيقية فهو فرع مطاحن تيارت و الذي سنتعرض له بالتفصيل.

##### 2.2.1.4. التعريف بمنظمة مطاحن تيارت

منظمة مطاحن تيارت هي منظمة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و هي عبارة عن شركة بالأسهم ، تابعة لمجمع الرياض تيارت، و قد أنشئت في 14 سبتمبر 1997، و يقدر رأس مالها بـ 90 مليون دج، أما رقم أعمالها فهو 17 مليار سنتيم شهريا.

يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج السميد و الدقيق عن طريق عملية تحويل القمح و طحنه بفضل تكاتف جهود العمال من مشرفين و منفذين.و لتجسيد نشاطها تضم المنظمة وحدات إنتاجية موزعة عبر مدينة تيارت، بإستثناء وحدة حمو أحمد لطحن السميد بدائرة فرندة التي تقع على بعد 50 كلم جنوب غرب مدينة تيارت، و قد إهتمت المنظمة بالتجديد المستمر لوحدها الإنتاجية بهدف تطويره. كما أنها تتوفر أيضا على عدة ورشات للتصليح و الصيانة و مخبر و حظيرة للنقل، و تتربع منظمة مطاحن تيارت على مساحة تقدر بـ 31250 م<sup>2</sup> منها 1646 م<sup>2</sup> مبنية.

و بغية تحقيق أهداف الإستبيان قمنا بصياغة الأسئلة على الشكل التالي:

- الأسئلة كانت واضحة و سهلة الفهم بالنسبة للعمال.
- أغلبية الأسئلة كانت الإجابة عنها بنعم أو لا.
- الإستبيان لا يأخذ الوقت الكثير للمستجوب عند ملئه.
- تفادينا الأسئلة المفتوحة باعتبار العمال لا يكلفون أنفسهم بالإجابة عنها لسبب أو لآخر، كما أنها تستغرق وقت طويل و جهد مبذول في التفكير.

#### 3.2.1.4. أهداف مؤسسة مطاحن تيارت

- إن وحدة مطاحن تيارت ترغب من خلال نشاطاتها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة لها و التي أنشأت من أجلها حيث أنها تسعى إلى:
- تحسين جودة منتوجاتها و ذلك بإجراء مراقبة دائمة لأحوال المنتج، و إجراء التعديلات عليه.
  - تحقيق فائض في الإنتاج و هذا ما يخول لها زيادة أرباحها و بالتالي المساهمة في زيادة الدخل الفردي و الوطني.
  - تغطية السوق المحلية و الوطنية من حيث مادة السميد و الدقيق.
  - تطوير و تحديث منشآتها و ذلك بإدخال التكنولوجيا المعاصرة في الإنتاج و التوزيع.
  - تلبية رغبات المستهلكين عن طريق تزويدهم بالتنوع و الكمية الضرورية للإستهلاك.
- كما نجدها تسعى دائمة للقضاء على التبعية الإقتصادية للخارج و حتى التكنولوجيا منها، و هذا بتدريب العمال على الآلات و على كيفية صيانتها حتى تتجنب حالات التوقف. و من أجل تحقيق هذه الأهداف تسعى منظمة مطاحن تيارت إلى تقسيم المهام كاملة على جميع الوحدات التابعة لها، كل حسب تخصصها و حسب طاقتها الإنتاجية.

#### 4.2.1.4. إمكانيات المنظمة

يمكن تقسيم إمكانيات منظمة مطاحن تيارت إلى:

#### - الإمكانيات البشرية

تحتوي منظمة مطاحن تيارت على عدد مناسب من العمال يقدر بـ: 197 يمثلون القوة البشرية المحركة لنشاط مطاحن تيارت و هم يتوزعون وفقاً للجدول التالي :

الجدول رقم (06): توزيع الموظفين في المؤسسة.

التصنيف	العدد	النسبة
الإطارات	35	17.77 %
أعوان التحكيم	87	44.16 %
عمال التنفيذ	75	37.07 %
المجموع	197	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق مصلحة تسير المستخدمين بالمنظمة.

و في هذا الصدد تعاني المنظمة من عدة مشاكل أهمها:

- أ- عدم وعي العمال بالمهمة المئوطة بهم.
- ب- عدم إرتباط سياسة التوظيف بعملية الإنتاج.
- ج- عدم وجود الإطارات اللازمة التي تمكن توجيه العمال نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- د- عدم التوزيع الجيد للقوة العاملة بين المصالح و الوحدات.

#### - إمكانيات التخزين

إن مساحات التخزين تلعب دوراً هاماً بالنسبة للمنظمات المنتجة للقمح والسميد لما لهذه الوظيفة من دور هام في نشاطاتها وتحوز منظمة مطاحن تيارت على مساحة تقدر بـ 18524م<sup>2</sup> منها 16148م<sup>2</sup> مغطاة و هي موزعة على النحو التالي:



الجدول رقم (07): مساحات الوحدات في مطاحن تيارت.

المجموع	لزرق الجيلالي	الإخوة مسري	فرندة	شعيب عبد القادر	بغدادى إبراهيم	الإخوة ختال	الوحدة
18524	1608	1565	1150	3172	3034	7995	المساحة الكلية م <sup>2</sup>
16148	1080	1565	980	2356	2574	7593	المساحة المغطاة م <sup>2</sup>
% 100	% 6.69	%9.69	6.07	%14.59	% 15.94	%47.02	النسبة
2376	528	-	176	816	460	402	المساحة غير المغطاة
%100	%22.23	-	%7.15	%34.34	%19.36	%16.92	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المنظمة.

ويمكن تمثيل إمكانيات التخزين لمنظمة مطاحن تيارت في الجدول (3-4) و الذي يُمثل وحدة قياسه بالقطار.

الجدول رقم (08): إمكانيات التخزين للمنظمة.

التخزين				إمكانيات				نوعية المنتوج	الوحدة
تخزين المنتجات				تحرير المواد الأولية					
النسبة %	الدقيق	النسبة %	السميد	النسبة %	القمح اللين	النسبة %	القمح الصلب		
-	-	28.03	3000	-	-	20.4	2400	سميد	بغدادى ابراهيم
-	-	56.07	6000	-	-	21.74	3225	سميد	شعيب عبد القادر
-	-	9.35	1000	-	-	17.20	2000	سميد	حمو احمد
4.78	800	6.55	700	63.50	4000	34.42	4000	سميد دقيق	الإخوة مسري
65.22	1500	-	-	36.50	2300	-	-	دقيق	الإخوة ختال
-	-	-	-	-	-	-	-	سميد	جيلالي لزرق
%100	2300	%100	10700	%100	6300	%100	11625	-	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق قسم الإنتاج.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن للمنظمة إمكانيات تخزين غير كافية بالنسبة لمادة الدقيق، التي تنتج منها حوالي 1500 ق يوميا بينما إمكانية التخزين الكلية هي 2300 ق، أما بالنسبة لمادة السميد فكمية الإنتاج تقدر بـ 2090 ق يوميا وإمكانيات التخزين الكلية تقدر بـ 10700 ق، التي تعتبر طاقة تخزين كافية لمنتجاتها من السميد، حيث أنه في بعض الحالات

تُعتمد مخازن السميد لتخزين منتجات المنظمة من الدقيق كما نلاحظ أن وحدة لزرق الجيلالي من خلال الجدول لا تقوم بأي نشاط للتخزين و هذا نتيجة لإغلاقها مؤخراً نظراً لعدة عوامل أهمها :

أ-تقدم آلات الطحن و كثرة التعطلات، للإشارة تعود آلات الطحن في هذه الوحدة إلى سنة 1936 وهي أكثر الآلات تعطلاً، كما تكلف صيانتها أموالاً طائلة مقارنة مع باقي الوحدات.  
ب-رداءة منتجات الوحدة خاصة منتجات السميد العادي الذي يعتبر أكثر منتجات المنظمة طلباً في السوق الوطنية.

### - إمكانيات الإنتاج

إن لمنظمة مطاحن تيارت إمكانيات إنتاجية هامة ، حيث تتمثل هذه الإمكانيات في 6 وحدات كلها إنتاجية موزعة عبر مدينة تيارت، و وحدة واحدة في دائرة فرندة.  
و الجدول التالي يبين الطاقة الإنتاجية لكل وحدة :

الجدول رقم (09) : الطاقة الإنتاجية لكل وحدة.

المجموع	لزررق الجيلالي	الإخوة مسري	حمو بفرندة	شعيب عبد القادر	بغادي إبراهيم	الإخوة ختال	الوحدة
-	<b>SOCAM</b>	<b>SOCAM</b>	<b>SOCAM</b>	<b>BUHLER</b>	<b>OCRIM</b>	<b>OCRIM</b>	آلة الإنتاج
-	1936	1954	1952	1937	1910	1938	بداية التشغيل
-	2002	1988	1988	1988	1988	1999	تاريخ التجديد
1960	-	700	-	-	-	1200	منتجات دقيقة
2090	350	350	400	630	360	-	الوحدة سميد
%100	%16.75	%36.35	%19.14	%30.14	%17.22	%63.15	النسبة اليومية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المنظمة.

ملاحظة: عملية التجديد التي طرأت على آلات الوحدات هي عملية جزئية و ليست كلية بالنسبة لكل وحدة.

من خلال الجدول (4-4) يمكن أن نلاحظ أن للمنظمة قدرات إنتاجية هامة تتمثل في 1900 ق من مادة الدقيق يوميا بالإضافة إلى 2090 ق من مادة السميد في اليوم الواحد، إلا أن هذه الكمية المعتبرة من الإنتاج مرشحة للانخفاض خاصة في ظروف آلات الطحين التي تعود أغلبها إلى العهد الإستعماري بالرغم من عمليات التجديد الجزئية التي طرأت عليها.  
و الجدول التالي يبين الحالة الإنتاجية لكل آلات الطحن عبر وحدات مطاحن تيارت.

الجدول رقم (10): حالة آلات الطحن في مختلف الوحدات.

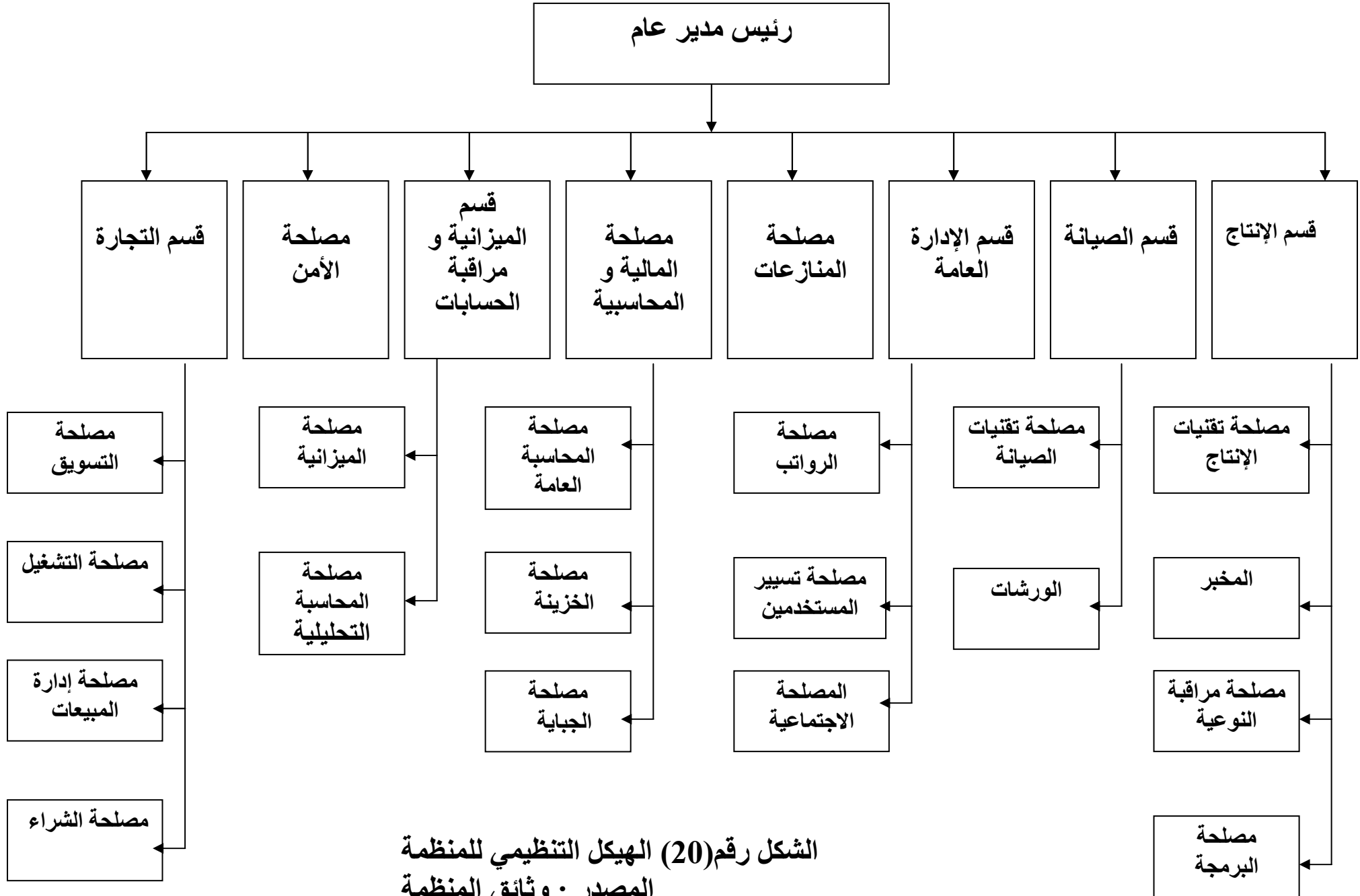
الوحدة	إستقبال المادة الأولية	التنظيف	الطحن	التغليف
الإخوة مسري	حسن	ضعيف	حسن	يدوي
بغدادى ابراهيم	حسن	متوسط	متوسط	يدوي
شعيب عبد القادر	حسن	متوسط	جيد	يدوي
حمو بقرذرة	حسن	حسن	متوسط	يدوي
الإخوة ختال	جيدة	متوسط	جيد	يدوي
الجيلالى بلزرق	سيئة	سيئة	سيئة	يدوي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المنظمة.

- من خلال الجدول (4-5) نستنتج أن حالة الآلات المستعملة في الإنتاج لمنظمة مطاحن تيارت عموماً غير مرضية و من هنا يجب على المنظمة إتخاذ بعض الخطوات و الإجراءات أهمها:
- أ- صيانة الآلات المستعملة للطحن.
  - ب- تجديد مطحنة الجيلالى لزررق تجديداً كلياً.
  - ج- التجديد الجزئى للآلات الخاصة بوحدة الإخوة مسري و بغدادى ابراهيم مقارنة بحالتها إنتاجها مع بقية الآلات.
  - د- العمل على القيام بعملية التغليف بطريقة آلية و ذلك بغية الإقتصاد في الوقت.

### 3.1.4. الهيكل التنظيمي لمنظمة مطاحن تيارت

إن الهيكل التنظيمي يعني توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة كما يمكن إعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية في المنظمة والشكل (4،1) يمثل الهيكل التنظيمي لمنظمة مطاحن تيارت.



الشكل رقم (20) الهيكل التنظيمي للمنظمة  
المصدر : وثائق المنظمة

#### 1.3.1.4. قسم الإدارة العليا و الموارد البشرية

- هذا القسم أوكلت له مهمة متابعة تسيير المستخدمين في المنظمة و من مهامه:
- استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.
  - مراجعة و تنظيم الملفات شهريا.
  - الإشراف على تدرج العمال في الراتب.
  - إجراءات تكوينات الخبرة للعمال.
  - الإشراف على أجور العمال.
- و هو يتكون من مصلحة تسيير المستخدمين و مصلحة تسيير الرواتب.

#### 2.3.1.4. قسم المالية و المحاسبة

- من مهام هذا القسم:
- تقسيم الضرائب و الرسوم الواجبة الدفع.
  - إنشاء التقارير حول حالة المخزون و الفرق بين الإيرادات و النفقات.
  - إجراء تقارير حول الوظيفة المالية للمنظمة خلال فترات النشاط .
- و هذا القسم يتكون من ثلاثة مصالح:
- مصلحة المالية (الجباية).
  - مصلحة المحاسبة العامة .
  - مصلحة الخزينة.

#### 3.3.1.4. قسم الميزانية و مراقبة الحسابات

- لم تكن لمراقبة الحسابات في الزمن الماضي القريب أي أهمية في منظمة مطاحن تيارت، لكن سرعة التطور الذي شهده محيط المنظمة في مجال الأعمال جعله يفرض نفسه، فمنظمة مطاحن تيارت بإعتبارها تسير التطورات الحديثة التي تعرفها الساحة الوطنية دفعتها إلى إنشاء هذه المصلحة و يتمثل نشاط هذا القسم في:
- مراقبة الميزانية.
  - مراقبة الإنتاج (من مرحلة دخول الحبوب حتى خروجها في شكلها النهائي سميد و دقيق).
  - مراقبة الموارد البشرية و كذا الآلات.
- ملاحظة: هذه الرقابة غير كافية نظراً لقلة عدد القائمين بها في تتبع كل الوحدات (ثلاث عمال).

#### 4.3.1.4. قسم الصيانة

يقوم هذا القسم بالسهر على صيانة العتاد وكل ما يتعلق بعملية الانتاج والإشراف عليه بحيث يتكون هذا القسم من 38 عامل: 2 مهندسين، 4 رؤساء ورشات و البقية عمال ورؤساء فرق في الميكانيك، التغليف وباقي النشاطات الأخرى في المنظمة، من مهامه:

- تصليح الأعطاب على مستوى الوحدات الإنتاجية للمنظمة.
- ضمان السير الحسن لكل العتاد و الآلات المكونة للوحدات.
- التطوير و التجديد و التحديث للآلات.
- صنع بعض قطع الغيار الخاصة بالآلات القديمة إذا تطلب الأمر.

و هذا القسم يضم مصلحة تقنيات الصيانة و مصلحة الورشات و هي مكونة من :

- ورشة الميكانيك و التلحيم.
- ورشة النجارة.
- ورشة التغليف و الكهرباء.
- ورشة الخراطة.

و هذه الورشات بدورها مقسمة إلى فرق على مستوى الوحدات الإنتاجية السنة.

#### 5.1.3.4. قسم الإنتاج

يتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح تعمل تحت إشرافه و هي:

- مصلحة الإنتاج.

- مصلحة مراقبة النوعية.

- صلحة البرمجة.

باعتبار هذه المنظمة مكونة من 06 وحدات إنتاجية، فإن كل وحدة يوجد فيها رئيس مصلحة ومحاسبي المواد و غيرهم من المساعدين الإداريين فمثلا المهام المئوطة إلى مصلحة الإنتاج هي التموين بالمادة الأولية، و كذلك التموين بمختلف الأكياس و الأحجام، أما مصلحة مراقبة الجودة فهي تعمل على مراقبة الحبوب من حيث درجة أنها تبليلها وفقاً للمقاييس المعمول بها، و إحترام وقت الراحة للحبوب في المخزن، بالإضافة إلى هذا يوجد مخبر يعمل تحت تصرف هذه المصلحة. زد الى ذلك مصلحة البرمجة التي توكل لها مهمة التخطيط، أي وضع برامج و مراقبة ما هو محقق بما هو مخطط، و يمكن القول أن هذا القسم يعمل على تحضير الحبوب ثم طحنها و بعدها عملية التخزين.

#### 6.1.3.4. القسم التجاري

يضم هذا القسم 4 مصالح:

- مصلحة التسويق.
- مصلحة النقل .
- مصلحة إدارة المبيعات .
- مصلحة الشراء و تخزين المبيعات.
- ومن بين المهام الموكلة لها:
- تسيير المبيعات و تنظيمها.
- وضع تقارير خاصة بالنشاط السنوي و الشهري و التقارير الخاصة برأس المال.
- وضع الفواتير الخاصة بالمبيعات (المنتج).
- العمل على توزيع منتجات من الدقيق خاصة إلى الخبازين.
- القيام بعملية الشراء للمادة الأولية، و حتى قطع الغيار الخاصة بالوحدات الستة.
- العلاقات الخاصة والحسنة مع الزبائن من أجل تسهيل عملية البيع.

بالإضافة إلى هذه الأقسام الستة هناك مصلحة المنازعات التي تعمل في إطار حل النزاعات بين المنظمة وبين الزبائن، وهذا في حالة عدم الدفع أو تقديم شيكات بيضاء، بالإضافة إلى مصلحة الأمن التي يوكل لها كل ما يتعلق بحماية المنظمة ، و يقوم موظفوها بإجراءات التفتيش والحراسة.

#### 2.4. واقع عناصر المزيج التسويقي في منظمة مطاحن تيارت

إن تحديد المنظمات لأهدافها، و من ثم تحليل هذه الأهداف بغية تحقيقها، أمر يتطلب وجود مزيج تسويقي للمنظمة بعناصره المختلفة بما في ذلك المنتج و السعر ثم الترويج و أخيرا التوزيع، هذه العوامل تتباين و تختلف من منظمة لأخرى وفقا لما يخصص لكل عامل من إمكانات تبعاً لطبيعة الهدف الذي تريد المنظمة تحقيقه، و على هذا الأساس سنحاول التطرق إلى مكونات المزيج التسويقي و واقع عناصره في منظمة مطاحن تيارت.

#### 1.2.4. سياسة المنتج

تولي منظمة مطاحن تيارت أهمية كبيرة لعملية الإنتاج، إذ تسهر على تطوير منتجاتها من حيث الجودة والكمية والعمل على تحديث طرق الإنتاج من خلال الجهود المبذولة لتطوير الوحدات الإنتاجية وتجديدها باستمرار، و إستغلالها أحسن إستغلال إضافة إلى الإهتمام بالعمال، تحفيزهم

على العمل و إعطاء التوصيات اللازمة من أجل السير قدما. كما يُعتبر الإنتاج النشاط الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة خاصة وأنها منظمة إنتاجية بالدرجة الأولى، تقوم بإنتاج السميد والدقيق عن طريق طحن وتحويل كل من القمح بنوعيه كمادة أولية.

#### 1.1.2.4. مراحل العملية الإنتاجية

يمكن تصنيف مراحل عملية إنتاج الدقيق و السميد لمنظمة مطاحن تيارت على النحو التالي:

##### - مرحلة الإستقبال

تبدأ هذه المرحلة بطلب الكميات الضرورية من القمح لعملية الإنتاج. و في هذا الصدد فإن منظمة مطاحن تيارت تعتمد على مصدرين أولهما رئيسي والآخر ثانوي هما: OAIC: و هي ممثلة في الديوان الجزائري للحبوب، و هو تحت سلطة الدولة و الذي يكمن دوره في جمع وشراء الحبوب إما من الفلاحين الخواص أو الهياكل الفلاحية، و في بعض الأحيان حتى الإستيراد من الخارج في سنوات الجفاف. و بإعتبار السعر يحدد حسب الطلب وحسب المواسم و النوعية، فإن منظمة مطاحن تيارت تلجأ في معظم الحالات إلى الخواص في حالة نقص الجودة وإرتفاع الأسعار.

ب- الخواص: بإعتبار المنظمة تواجه منافسة داخلية ممثلة في مطاحن مهدية ومنافسة خارجية ممثلة في مؤسسات الرياض سطيف وغيرها و في بعض الأحيان المنظمات الخاصة مثل مطاحن سيم وسيدي مجبر. فإن منظمة مطاحن تيارت تلجأ إلى هذا النوع من الموردين وذلك بحثا عن النوعية الجيدة للمادة الأولية، و الإنخفاض في السعر وذلك من أجل التقليل في التكاليف والحفاظ على السعر السوقي وحتى الحفاظ على زبانتها، و تنوي المنظمة في ظل الظروف الراهنة إلى تمويل وحداتها الإنتاجية بعيدا عن الخواص و الدولة، وذلك بوضع علاقة مباشرة مع منظمات أجنبية من أجل تخفيض تكاليفها لأنها تجد مشاكل في التمويل خاصة في سنوات الجفاف.

#### 2.1.2.4. مرحلة التنظيف

بعد تفحصنا هذا القسم وجدناه مقسم إلى نوعين من التنظيف:

##### - التنظيف الجاف

وذلك لعدم إستعمال الماء كعنصر تنظيف و في هذه الحالة تستعمل مجموعة من الآلات تكمل



بعضها البعض، مروراً بالميزان الآلي ثم جهاز الفصل الذي يحتوي على غرابيل آلية تقوم بفصل الحجارة، الذرة، الحمص... إلخ، ثم يمر القمح إلى جهاز ثاني يسمى بالفاصل الثاني (SEPARATEUR) مهمته فصل الأجزاء الصغيرة عن القمح، مثل جزيئات الرمل، بعض الفضلات... إلخ.

بعد الإنهاء من تنقية القمح من العوالق الصغيرة والكبيرة، يأتي دور الناقل الآلي الذي يمرر القمح إلى الجهاز الفاصل للحجارة (L'EPERREUR) و مهمته فصل الأجزاء المتساوية للقمح من حيث الحجم. بهذا يكون القمح قد تمت تنقيته من كل الأجزاء الزائدة، و لم يبقى سوى فصل الغبار العالق وهذا من مهمة جهاز المشط (LA BROSSE) حيث تقوم بعملية دورانية يفصل فيها الغبار عن القمح حتى يكون القمح في حالة حسنة مقارنة مع حالته الأولى.

#### - التنظيف بالماء

تأتي هذه المرحلة عقب مرحلة التنظيف الجاف حيث يدخل القمح في آلة تسمى بالغاسلة (la Laveuse) تقوم هذه الآلة بتبلييل القمح بالماء و خلطه خلطاً قوياً حتى يتسنى لها غسله غسلًا محكمًا. ثم يمر القمح المغسول (المبلل) عبر ناقل آلي فيصعد عبر أسطوانات كبيرة تسمى أسطوانات الراحة (silos de repos) حيث يخزن فيها ليستريح وتتراوح مدة راحته 24 ساعة ومن خلال المراحل السالفة الذكر يكون القمح في حالة معالجة وتنظيف جيدة تأهبا لعملية الطحن.

#### 3.1.2.4. عملية الطحن

هي أهم مرحلة من مراحل الإنتاج، وهنا تتدخل مراقبة الجودة والنوعية ومهمتها مراقبة مدى توفر بعض الشروط مثل : الرطوبة في القمح لأن النوعية تتبع نسبة الرطوبة للقمح، فكلما كان القمح قليل الرطوبة كانت النوعية رديئة و العكس كذلك ، كما يجب توفر الصيانة المستمرة للألات، فالآلات المستعملة لطحن القمح الصلب تختلف عن تلك المستعملة في طحن القمح اللين.

#### 4.1.2.4. مرحلة التعبئة و التغليف

تعتبر آخر مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية و تجدر الإشارة إلى أن عملية التغليف لمنظمة مطاحن تيارت هي عملية يدوية، حيث يتم تعبئة السميد و الدقيق في أكياس ذات أحجام مختلفة من 10 إلى 50 كلغ و هذا حسب متطلبات السوق.

## 2.1.2.4. منتجات منظمة مطاحن تيارت

### - منتجات القمح الصلب

عند طحن هذا النوع من القمح ينتج عنه شكلين من السميد بالإضافة الى الفضلات الناجمة عن الطحن.

أ-السميد الممتاز: هذا النوع له معايير تحدد جودته، تتعلق بحجم الحبة، لون القشرة، فمثلا اللون الأصفر يدل على النوعية الجيدة للحبوب وهو يعكس الجودة الجيدة.

ب-السميد العادي: هو أقل درجة من سابقه من حيث الجودة من جهة و من حيث السعر من جهة أخرى، فهذا يعتبر دافع كبير لزيادة الطلب عليه من طرف المستهلك لذلك فهو أكثر إنتاجا من طرف الوحدة لأنه أكثر إستهلاكاً من سابقه.

كما أن هناك نوع ثالث هو السميد الأحمر (3SF) و هو سميد من نوع خاص ينتج من القشرة بالدرجة الأولى و لديه فوائد طبية عديدة لذلك له طلب من طرف المستهلكين، أما سعره فيتحدد في السوق حسب الطلب.

بعد السميد تأتي الفضلات المتمثلة في النخالة بأنواعها و هي تشكل نسبة 21.42 % من كل قنطار مطحون من القمح الصلب و هذه الفضلات مطلوبة هي الأخرى في السوق خاصة في سنوات الجفاف و سعرها يحدد حسب درجة الطلب عليها والجدول (4-6) يوضح منتجات القمح الصلب لمنظمة مطاحن تيارت.

### الجدول رقم (11): منتجات القمح الصلب

المنتوج	الكمية بالقنطار	النسبة %
سميد ممتاز	50135	18.30%
سميد عادي درجة 1	44974	16.42%
سميد عادي درجة 2	106813	39%
سميد SF 3	17213	6.28%
النخالة	54784	20%
المجموع	273919	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق قسم الإنتاج

### - منتجات القمح اللين

عند طحن هذا النوع من القمح ينتج عنه عدة أصناف من الدقيق، و بعض فضلات الطحين المتمثلة في النخالة بأنواعها و هي كما يلي:

أ- الدقيق الممتاز: هذا النوع من الدقيق هو ذو نوعية جيدة و له معايير تحدد جودته، تتعلق بحجم الحبة، لون القشرة، كما أن سعره يتحدد وفقاً للطلب في السوق.

ب- الدقيق العادي: هو أقل جودة من سابقه، وهو أكثر إنتاجاً من طرف الوحدة، وأكثر إستهلاكاً من طرف المواطنين وحتى الخبازين وذلك لإنخفاض سعره مقارنة مع الأول.

كما أن الفضلات الناجمة عن عملية طحن هذا النوع من القمح و المتمثلة في النخالة تشكل حوالي نسبة 42 % من القنطار المطحون، وهي الأخرى مطلوبة في السوق لتستعمل في تغذية الأنعام وغيرها والجدول الموالي يبين كمية منتجات القمح اللين.

#### الجدول رقم (12): منتجات القمح اللين.

المنتج	الكمية بالقنطار	النسبة
دقيق ممتاز	13962	7.57 %
دقيق عادي	101983	55.18 %
نخالة	68855	37.25 %
المجموع	184.800	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق قسم الإنتاج .

#### 3.1.2.4. العوامل المتحكممة في المنتج

في هذا الصدد تجدر الإشارة الى أن هناك عدة عوامل تتحكم في منتجات منظمة مطاحن تيارت نذكر منها ما يلي:

#### -المواد الأولية المستعملة

إن جودة أو رداءة المنتج ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالمادة الأولية التي تخضع هي الأخرى إلى معايير وصفية منها داخلية و أخرى خارجية :

أ- الخارجية منها تتعلق بحجم حبة القمح. فالقمح الجيد تكون حبته كبيرة عكس الرديء، كذلك من مواصفات الجودة ثقل وزن حبة القمح و بالتالي فهذا المعيار دلالة على وجود مواد معدنية في القمح، كما نجد من مواصفات الجودة الخارجية لون حبة القمح المستعمل، فالقمح الجيد النوعية يكون لونه أصفر ويميل إلى السمرة عكس القمح ذو اللون الأبيض الذي هو أقل جودة من الأول، بالإضافة إلى معيار آخر يتعلق بقساوة حبة القمح، فالقمح القاسي أحسن من القمح الأقل قساوة.

ب- أما الداخلية هي تلك المواصفات المتعلقة بما تحتويه حبة القمح من مواد، فأولها نسبة الرماد Taux de cendre والتي نعني بها نسبة المواد المعدنية التي تحتويها، وهذه النسب تحدد في

المخبر ومن خلال التجربة، فعند حرق حبة القمح نستطيع الكشف عن المواد المعدنية، أما معيار الجودة فهو متمثل في القوة المخبزية « La force boulangère » والتي تعني درجة تخمر خبز الدقيق عند خلطه بالخميرة، فدقيق القمح الجيد يتخمر بسرعة أما دقيق القمح الرديء فهو أبطأ.

### -الآلات المستعملة في الإنتاج-

إن نوعية المنتج تتأثر مباشرة بنوعية الوسيلة أو الآلة المستعملة فكما كانت آلات الإنتاج حديثة، متطورة وخاضعة للصيانة المستمرة، كلما كان الإنتاج جيداً. فهذه المنظمة بإعتبارها مكونة من 06 وحدات إنتاجية تعود كلها إلى العهد الإستعماري، فما يميزها هو القدم، وهذا ما ينعكس على نوعية المنتج. كما أن هذه الآلات بدأت تفقد قدرتها الإنتاجية هذا ما دفع المنظمة إلى صيانتها بشكل مستمر وحتى التصليح أو التجديد إذا تطلب الأمر ذلك.

### -الطاقة البشرية-

تعد الطاقة البشرية إحدى العناصر الأساسية لنشاط منظمة مطاحن تيارت لأن العنصر البشري هو المشرف على تنفيذ الخطط والقرارات ومتابعة مدى سريانها في جميع مراحل الإنتاج، وبالتالي نجاعة هذه القرارات تعود إلى كفاءة من يقوم بذلك، فبالنسبة للوحدة فهي تعتمد على طاقة بشرية معتبرة بعضها خريجي الجامعات من مهندسين في الميدان، تقنيين... الخ. والبعض الآخر يمتاز بالخبرة نظراً للأقدمية في مزاوله النشاط كل ذلك من شأنه تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

### 2.2.4. سياسة التسعير

إن لعملية تسعير المنتجات في مؤسسة مطاحن تيارت دوراً بالغ الأهمية في سياستها التسويقية، ذلك لأن السعر يعتبر وسيلة هامة لجذب المستهلك و سلاح لمواجهة المنافسين.

### 1.2.2.4. الإستراتيجية السعرية المطبقة

بإعتبار السعر أحد عناصر المزيج التسويقي، إذا لم نقل أهمها، فعلى المنظمة الأخذ بعين الإعتبار هذا العنصر، وذلك من خلال إختيار إستراتيجية سعرية معقولة أي تحديد سعر تستطيع المنظمة من خلاله ترويج منتوجاتها من جهة ومواجهة المنافسة من جهة أخرى. ولهذا فإن منظمة مطاحن تيارت تحدد الأسعار بإحتساب تكاليف الإنتاج و بإعتبار أن أسعار شراء المادة الأولية تتغير حسب العرض والطلب، أي بالإنخفاض والإرتفاع، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإستراتيجية

السعرية تتغير بتغير إستراتيجية السوق، لأن المنظمة لا تستطيع التحكم في ميكانزمات السوق تحكما تاماً نتيجة تدخل المؤسسات الخاصة في إنتاج وتسويق نفس المنتج وبإستعمال وسائل وتقنيات حديثة مقارنة مع وسائل المنظمة التي تعود إلى عهد قديم.

#### 2.2.2.4. العوامل المتحكمة في تحديد السعر

حسب الدراسة التي قمنا به في المنظمة هناك ثلاث عوامل تتحكم في تحديد سعر منتجاتها هي على النحو التالي:

##### أ - تكاليف شراء المادة الأولية

باعتبار منظمة مطاحن تيارت منظمة إنتاجية بالدرجة الأولى، أي تقوم بتحويل منتج القمح من حالته الطبيعية إلى دقيق أو سميد وهذا عبر المراحل المذكورة سابقاً، فهي تقوم بحساب كل المصاريف الداخلة في الشراء وهي تحسب على الشكل التالي:

$$\text{تكلفة الشراء} = \text{ثمن الشراء} + \text{مصاريف الشراء}$$

فبالنسبة للشراء فإن المنظمة تعتمد في تمويلها بالحبوب إما من الديوان الوطني (OAIC) ويحدد سعر الشراء في هذه المرحلة حسب العرض والطلب وحسب المواسم: فمثلاً الأسعار في فصل الصيف تكون أقل منها في الفصول الأخرى، ويرجع هذا إلى موسم الحصاد خاصة عندما تكون هناك وفرة في الإنتاج، وبالإضافة إلى OAIC هناك تمويل من طرف الخواص، وهذا في حالة ما إذا كان السعر منخفضاً مقارنة مع الممول الأول.

##### ب - تكلفة الإنتاج

تتمثل هذه التكاليف في كل المصاريف المتعلقة بالإنتاج سواءً التي تتعلق باليد العاملة مثلاً، أو تلك المتعلقة بالإدارة ومصاريف النقل وغيرها من المصاريف التي تتعلق بالعملية الإنتاجية، إضافة إلى مصاريف التمويل بالأكياس من مختلف الأحجام وهي تحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الإنتاج} = \text{تكلفة الشراء} + \text{مصاريف الإنتاج}$$

##### ج - تكلفة التوزيع

هي تتعلق بكل المصاريف التي تخص الشحن الأولي إضافة إلى مصاريف النقل ومصاريف

التخزين والإفراغ وغيرها و هي تحسب كما يلي:

**تكلفة التوزيع = تكلفة الإنتاج + مصاريف التوزيع**

والجدولين الموالين يوضحان أسعار السميد والدقيق لدى منظمة مطاحن تيارت.

الجدول رقم (13): أسعار الدقيق.

المنتوج	سعر البيع بالجملة بالـ دج	سعر البيع بالتجزئة بالـ دج
دقيق ممتاز 10 كغ	2370.00	2400.00
دقيق ممتاز 05 كغ	2420.00	2450.00
دقيق ممتاز 02 كغ	2470.00	2500.00
دقيق ممتاز 01 كغ	2490.00	2520.00
دقيق عادي 25 كغ	2020.00	2050.00
دقيق عادي 50 كغ	1920.00	1950.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق قسم المبيعات.

الجدول رقم (14): أسعار السميد.

المنتوج	سعر البيع بالجملة	سعر البيع للمستهلك
سميد ممتاز دقيق 25 كغ	2820.00	2850.00
سميد ممتاز دقيق 10 كغ	2870.00	2900.00
سميد ممتاز متوسط 25 كغ	2920.00	2950.00
سميد ممتاز متوسط 10 كغ	3070.00	3100.00
سميد ممتاز خشن 10 كغ	3100.00	3150.00
سميد عادي صنف (1) 25 كغ	2830.00	2860.00
سميد عادي صنف (1) 10 كغ	2920.00	2950.00
سميد عادي صنف (2) 25 كغ	2470.00	2500.00
سميد عادي صنف (2) 10 كغ	2520.00	2550.00
سميد أحمر 3SF 25 كغ	1920.00	1950.00
مشتقات النخالة 100 كغ	1370.00	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق قسم المبيعات.

### 3.2.4. سياسة الترويج

نعني بالترويج كل العمليات المتعلقة بعملية الإتصال بين منظمة مطاحن تيارت و المستهلك، ونجد أن الترويج في منظمة مطاحن تيارت لم يُلجأ إليه بصفة أساسية إلا في السنوات الأخيرة، منذ حوالي ستة سنوات، ذلك لأن المنظمة كانت منذ سنوات طويلة تعتمد في تسييرها على سياسة واحدة وهي الإنتاج من أجل البيع فلم يكن لها منافس في السوق المحلية.

أما الآن والمنظمة أمام تحديات إقتصاد السوق و متطلباته. كل ذلك أدى إلى تغير مفهوم التسويق من نظرية "الإنتاج قبل التسويق" إلى نظرية "التسويق قبل الإنتاج" بالنسبة لمنظمة مطاحن تيارت وذلك لما فرضته عليها ميكانيزمات السوق من تغيير في إستراتيجيتها تجاه المنافسة والأسعار. وحاليا تتعرض منتجات المنظمة إلى منافسة قوية داخل الأسواق المحلية خاصة أمام منتوجات مطاحن مهدية، مطاحن الأغواط، مطاحن قصر البخاري، ولاسيما الخواص مثل منتوجات سيم، ويمكن القول بأن منظمة مطاحن تيارت تواجه حالة عدم إستقرار نظرا للمنافسة الحادة المفروضة عليها في السوق المحلية من طرف الخواص والمؤسسات العمومية، حيث إقتحمت هذه الأخيرة السوق المحلية بإنتهاز فرصة إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية.

وفيما يخص الترويج لاحظنا أن المنظمة قد إنتهجت عدة أساليب ترويجية وذلك للتعريف بمنتوجاتها من جهة، والتأكيد على إستمرار جودتها من جهة أخرى بهدف جذب الزبائن من الأسواق الوطنية ومن ثم تحقيق أهدافها التسويقية. ومن الأساليب الترويجية التي إعتمدتها المنظمة ما يلي :

### 1.3.2.4. التغليف

يعتبر التغليف وسيلة مباشرة للإتصال بالمستهلك، وميزة من ميزات المنتج التجاري، وتوجد عدة إعتبرات في الغلاف تضمن شهرة المنتج وهي:

#### أ - مادة التغليف

وهي المادة المكونة للغلاف، وقد تدرجت المنظمة في إستعمال مادة التغليف فسبقا كانت تستعمل بكثرة أكياس 100 كغ من الخشنة، ثم إرتقت إلى إستعمال أكياس البلاستيك في تغليف مادة الدقيق وأكياس الورق الرفيع في تغليف مادة السميد أما حاليا فقد تخلت نهائيا عن إستعمال الأكياس الخشنة وعوضتها بأكياس البلاستيك في تغليف كل من السميد والدقيق ومشتقاتهما.

### ب - حجم الأكياس

أما عن حجم الأكياس فالمنظمة تحرص على توفير مختلف الأحجام مراعاة لطلب زبائنها ومحاولة منها لجذبهم لشراء منتجاتها. حاليا نجد أن المنظمة خصصت أكياس ذات 25 كلغ و 10 كلغ لكل من السميد والدقيق بمختلف أنواعهما، إضافة إلى ذلك أكياس ذات 50 كلغ و 1 كلغ للدقيق.

### ج - مظهر الغلاف

ويخص كل ما هو مكتوب على الغلاف من عبارات ورسومات إشهارية تزيد من شهرة المنتج، ورمز المنظمة الإشهاري هو الآخر مر بعدة تطورات.

### 2.3.2.4. الإعلان

تقوم المنظمة بحملات إعلانية بهدف ترويج مبيعاتها وهي تستعمل في هذا العنصر الترويجي المهم عدة وسائل أهمها: الجرائد، الصحف، الوطنية أو الإشهار عبر الراديو، خاصة بوجود إذاعة محلية سهلت لها ذلك. أما بالنسبة للتلفزيون، فإن المنظمة لا تلجأ للإعلان فيه نظرا للتكاليف الباهضة مقارنة مع الصحف والراديو.

### 3.3.2.4. بطاقات الزيارات

تقوم المنظمة في عدة مناسبات باستخدام بطاقات الزيارات لدعوة ممثلي المؤسسات المحلية بنفس الإختصاص، للحضور كضيوف لدى المنظمة والإطلاع على منتجاتها وسير أعمالها وتعتبر هذه البطاقات كوسيلة ترويج.

### 4.3.2.4. المشاركة في المعارض والتظاهرات الإقتصادية

إن منظمة مطاحن تيارت تحرص على إكتساب ثقة زبائنها ولإطلاعهم على منتوجاتها شاركت في عدة معارض وطنية و دولية وأيضا تظاهرات إقتصادية عرضت من خلالها مختلف منتوجاتها وإستلمت على إثرها عدة شهادات شرفية. ومن أهم هذه المعارض و التظاهرات الإقتصادية في السنوات الأخيرة نجد: [132، ص06]

### أ- معرض الجزائر الدولي الرابع والثلاثين

تم إفتتاحه بالجزائر العاصمة من 13 إلى 24 جوان 2001 تحت شعار "الجزائر، التحدي



الإقتصادي"، وقد سجلت مطاحن تيارت حضوراً متميزاً و إيجابياً. كما أتاحت لها هذه التظاهرة الاقتصادية تقييم وجودها، ليس فقط بين المؤسسات الوطنية، بل حتى بالنسبة لمثيلاتها من المؤسسات الأجنبية، كما يسمح بتدارك النقص وتجاوزه بكل الطرق الممكنة، كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى مشاركة منظمة مطاحن تيارت في عدة معارض دولية منها المعرض الدولي بالمملكة العربية السعودية الذي نُظم من 09 إلى 14 جوان 2001.

### ب - أبواب مفتوحة من أجل ضمان النوعية

بالتنسيق مع المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) وتحت إشراف مجمع الرياض تيارت، نظمت منظمة مطاحن تيارت يوم دراسي خاص بضمان النوعية أيام 28 فبراير 2001 وتهدف هذه التظاهرة إلى بلوغ مستوى التأهيل لنيل الشهادة الجودة لتطرق المنظمة باب التصدير و تصنف ضمن العلامات المعترف بها وطنياً ودولياً على حد سواء، وإقناع المسيرين والعمال والمستهلكين بمؤهلات المنظمة الإيجابية.

### ج - معرض الإنتاج الوطني بوهران

نظم هذا المعرض من 23 أبريل إلى غاية 03 ماي 2001 بمدينة وهران تحت إشراف المنظمة العمومية للتظاهرات الاقتصادية، ومن خلاله سجلت مطاحن تيارت حضوراً بارزاً بين المشاركين بمنتجاتها المختلفة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره تعمل منظمة مطاحن تيارت على تنظيم أبواب مفتوحة بمدينة تيارت طيلة أشهر السنة، فنجد مثلاً الأبواب المفتوحة على النوعية التي نظمت مؤخراً بمعهد الفلاحة بتيارت في 28 فبراير 2003، وأيضاً تنظيم يوم حول الأمن الصناعي والمحيط خلال الفترة الممتدة من 14 إلى 18 ماي 2003 بتيارت.

### 4.2.4. سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي، فالمنظمة تعطي له نوع من الأهمية، وهذا بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك وبهذا فهو جوهر العملية التسويقية و آخر تنويج للعملية الإنتاجية.

#### 1.4.2.4. أنواع التوزيع لمنظمة مطاحن تيارت

##### أ- التوزيع المباشر

يكون هذا النوع من التوزيع من طرف الوحدة نفسها، ويسمى هذا الأخير بالبيع الشخصي

بحيث تقوم هذه الوحدة بتوزيع منتجاتها دون الإعتماد على الوسطاء أو الموزعين، وهناك بعض الأسباب دفعت الوحدة إلى ذلك:

- ضمان الإتصال المباشر لمعرفة ما يرغب المستهلك من السلع والحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق.
- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن أسواق جديدة.
- الرغبة في الرقابة على السوق.
- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء.
- الحصول على بعض هوامش الربح وذلك بالتخفيض الذي تحدثه في سعر السلع.

##### ب - التوزيع غير المباشر

تعتمد المنظمة التوزيع غير المباشر بإعتباره همزة وصل تتمثل في الموزعين والوسطاء الذين يصلون بين المنظمة ومستهلكيها بحيث يحدد دورهم في تصريف المنتجات، الأمر الذي يسهل على الوحدة توزيع منتجاتها وهذا حتى خارج السوق المحلية.

#### 2.4.2.4. مستويات التوزيع

هناك أربع مستويات تتعامل معها المنظمة لتصريف منتجاتها هي كالتالي:

##### أ - تجار الجملة

تنتهج المنظمة مع تجار الجملة سياسة توزيعية خاصة ف لديهم إمتيازات من طرف المنظمة بإعتبارهم زبائن من الدرجة الأولى، ومن هذه الإمتيازات نجد أولوية الشحن مباشرة من الوحدة وكذلك الإستفادة من التخفيض في السعر مقارنة مع الفئات الأخرى.

### ب - تجار التجزئة

يمثلون فئة التجار العاديين أي أصحاب المحلات وهؤلاء يحصلون على كميات أقل مقارنة مع تجار الجملة، وبأسعار تفوقها بقليل، كما أنهم يمنحون أيضا إمتياز الشحن من المطحنة وذلك عكس ما كانت تستعمله هذه الأخيرة سابقا، أي تموين مراكز التوزيع ويتم الشحن من هذه المراكز، ومن ثم زيادة مصاريف النقل على الزبائن.

### ج - الخبازين

تتعامل الوحدة معهم تعاملًا خاصًا وذلك باعتبارهم منتجوا المادة الأكثر إستهلاكًا في المجتمع ألا وهي الخبز، الذي يتطلب تموين مادة الدقيق من الوحدة.

### د - المستهلكين الأفراد

باعتبار أن المستهلك الفرد هو المعني الأول بعملية الإنتاج، فلولا ما كانت العملية الإنتاجية، لذلك وتحسينا لخدماتها تجاه زبائنها جعلت الوحدة نقاط بيع موزعة عبر المدينة تسمى بمستودعات المستهلكين ، بحيث يرجع الهدف من وراء إنشاء هذه المراكز تسهيل مهمة التوزيع وجعلها في متناول الجميع وفي كل الأوقات. [133، ص10]

### 3.4.2.4. خطوات التوزيع

نعني بخطوات التوزيع الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل التسيير الحسن لعملية التوزيع وهي على الشكل التالي:

#### أ - الخطوة الأولى

تقديم بطاقة الزبون وذلك بعد تقديم الزبون ملف كامل يشمل المعلومات الخاصة به كالإسم واللقب وكذلك المعلومات الخاصة بنشاطه .

#### ب - الخطوة الثانية

سواء كان الزبون تاجر جملة أو تجزئة أو خباز وجب عليه تقديم وصل الطلبية والكمية التي يحتاجها من السلع حيث يدفعها عند مركز التوزيع، الذي يقوم بتفقد المخزونات ليرى إمكانية حصول الزبون على طلبيته من السلع.

### ج - الخطوة الثالثة

في حالة توافق الطلب مع المخزون على الزبون دفع قيمة الطلبية سواء ببيان دفع المبلغ في حساب المنظمة مباشرة أو تقديم شيك بمبلغ الطلبية، وتقوم المنظمة فيما بعد بقبض المبلغ من البنك.

### د - الخطوة الرابعة

يقوم قسم المحاسبة بتحرير ستة نسخ لفاتورة الشراء، بحيث تبقى نسختان في مركز المحاسبة والأخرى تسلم إلى الزبون، وآخر خطوة هي ذهاب الزبون بالنسخ الأربعة إلى المطحنة حيث يسلم ثلاث نسخ إلى مصلحة إدارة المبيعات و يحتفظ بواحدة ثم تشحن له الكمية المحددة في الفاتورة.

## 3.4. محاولة تقييم نظام المعلومات التسويقية وعملية إتخاذ القرارات في المنظمة

### 1.3.4. الإستمارة

الجدير بنا في هذا الصدد أن نتطرق إلى كيفية تحضير الإستبيان قبل التطرق إلى الأسئلة، حتى يمكننا ذلك من التفسير المنطقي والجيد لنتائج الإستبيان.

### 1.1.3.4. محاور الإستبيان

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى نظام المعلومات التسويقية وعملية إتخاذ القرارات، الذي يمكننا من التوصل إلى نتائج نظرية، حيث نحاول في هذا الفصل التطبيقي التوفيق بين ما هو نظري وما هو موجود في الواقع التطبيقي، وعلى هذا الأساس تناول الإستبيان عدة محاور أهمها:

### أ- البيانات

لا يمكن تخيل نشاط تسويقي من دون الحاجة إلى البيانات، حيث يتم معالجتها وتفسيرها وإستخلاص النتائج منها، والتي تمثل في النهاية المعلومات التي تعتبر مخرجات نظام المعلومات الممكن إستعمالها في إتخاذ القرارات التسويقية، فالبيانات إذاً تعتبر العمود الفقري لعملية إتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي و ركزنا في هذا المحور على مصادر البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن يواجهها متخذ القرارات في الحصول عليها ومعالجتها وتخزينها.

## ب - المعلومات

إن منظمة مطاحن تيارت تهدف إلى تحقيق وبلوغ أهدافها المسطرة، التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال جودة ونوعية المعلومات التي تتوقف عليها عملية إتخاذ القرارات الإدارية عامة والقرارات المرتبطة بالمزيج التسويقي خاصة. فالمعلومات لها علاقة أساسية بالبيانات، فعلاقتها كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، أي أن نظام المعلومات هو الذي يقوم بتحويل البيانات وإعدادها إلى معلومات يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات التسويقية و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن مخرجات نظام معين المتمثلة في المعلومات يمكن أن تكون مدخلات لنظام آخر.

## ج - نظام المعلومات التسويقية

إن المعلومات التي يحتاجها متخذ القرارات التسويقية في المنظمة عامة ومنظمة مطاحن تيارت خاصة، تعتمد على ما يواجهه متخذ القرارات من مشاكل ومتغيرات تتسم بالإستمرارية، وبطبيعة الحال يحتاج رجال التسويق إلى المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التسويقية التي تعمل المنظمة في ظلها والمتغيرات التي تحملها. هذه المعلومات التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال وجود نظام المعلومات التسويقية الذي يعتبر حجر الأساس بالنسبة للنشاطات التسويقية. كما يعتبر نظام المعلومات التسويقية أداة فعالة في إتخاذ القرارات التي تعتبر جانبا حيويا ومهما ويساهم نظام المعلومات التسويقية في توفير معلومات دقيقة ذات علاقة مباشرة مع المشكل التسويقي المراد إتخاذ قرار بشأنه، ذلك أن نظام المعلومات التسويقية ما هو إلا مجموعة العناصر المتمثلة في الأفراد والآلات والبرامج التي تتفاعل مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف المنظمة.

## د - القرارات التسويقية

إن نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها التسويقية يقترن دوما بطبيعة القرارات المتخذة خصوصا وأن القرارات التسويقية باتت تستند على معلومات و بيانات تعكس الحالة القائمة في البيئة التسويقية و ما يجب القيام به لمواجهة مشكلة معينة أو إستغلال فرصة متاحة في السوق، كل ذلك يجعل من السرعة والدقة والموضوعية من أهم خصائص المعلومات الواجب إتخاذها بعين الإعتبار لدى متخذ القرار.

كما تعتبر القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي محل بحثنا على درجة بالغة من الأهمية والمتمثلة في ما يلي:

### أ- القرارات الخاصة بمنتجات المنظمة

هي عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية، أو تحسينها أو قرارات تتعلق بحذف وإستبعاد منتج من مزيج منتجاتها.

### ب- القرارات الخاصة بتسعير منتجات المنظمة

و تتمثل في مجموعة القرارات المتعلقة بالمفاضلة بين سياسة تسعير منتجات المنظمة بما في ذلك كسح السوق أو كشطه بالنسبة للمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى إختيار السياسة السعرية المناسبة لمنتجاتها الحالية سواء تعلق الأمر بالسعر الترويجي أو السيكولوجي أو الجغرافي.

### ج- القرارات الخاصة بالمزيج الترويجي

تشمل هذه القرارات على تحديد ميزانية الترويج لمنتجات المنظمة وكذا الوسائل الترويجية والأساليب التي تتناسب مع كل منتج من منتجاتها.

### د- القرارات الخاصة بالتوزيع

هي عبارة عن القرارات الخاصة بأساليب التوزيع، سواء تعلق الأمر بالتوزيع المباشر أو بالإعتماد على الوسطاء والقرارات الخاصة بنطاق التوزيع، وإختيار أفضل الوسطاء بما يتوافق وأهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي تقوم أساسا على وجود نظام معلومات تسويقية يقوم بدور فعال في إتاحة المعلومات بمواصفات قياسية تساهم بدورها في رفع مستوى كفاءة عملية إتخاذ القرارات في المنظمة بشكل عام و القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي على وجه الخصوص.

### 2.1.3.4 إختيار العينة

لقد قمنا بإختيار عينة مكونة من 25 شخص يعملون بمنظمة مطاحن تيارت، ويعتبر هذا العدد كافي لعدة إعتبرات أهمها ما يلي:

- العينة هي عبارة عن مجموعة إطارات تعمل في المنظمة.

- عدد أفراد العينة كافي بالنسبة لعدد الإطارات العاملة في المنظمة.

وتتضمن العينة أربعة عناصر تخص أفرادها هي كالتالي:

### أ - الجنس

يعتبر الجنس عاملاً مهماً في الإستبيان ويوجد إختلاف بين الذكر والأنثى في الإجابة، فنجد المرأة دوماً تخاف المشاكل عند الإجابة على الأسئلة عكس الرجل، وهذا ما يعتبر عاملاً أساسياً في تحليل نتائج الإستبيان.

### ب - السن

يلعب السن دوراً هاماً في تحليل معطيات الإستبيان وذلك لأن فئة الشباب يكونون في غالب الأحيان غير جادون بحيث يأخذون الأمور بشيء من السطحية بينما فئة الكبار فتكون أكثر موضوعية في الإجابة على الأسئلة، لذلك يجب أخذ السن بعين الإعتبار عند تحليل النتائج.

### ج - الأقدمية

إن أقدمية العمال في المنظمة ذات أهمية بالغة لما لهم من معرفة تتناسب ودرجة أقدميتهم في المنظمة، هذه الأخيرة تساعد في تحليل البيانات تحليلاً جيداً ، كما أن وجود العامل في جماعات داخل المنظمة، وإحتكاكه بمختلف العمال يجعله ذو موضوعية أكبر في الإجابة مقارنة مع العمال الذين ليس لهم خبرة، وعلى هذا الأساس ركزنا على هذا العنصر أكثر عند تحليل البيانات الخاصة بالإستثمار.

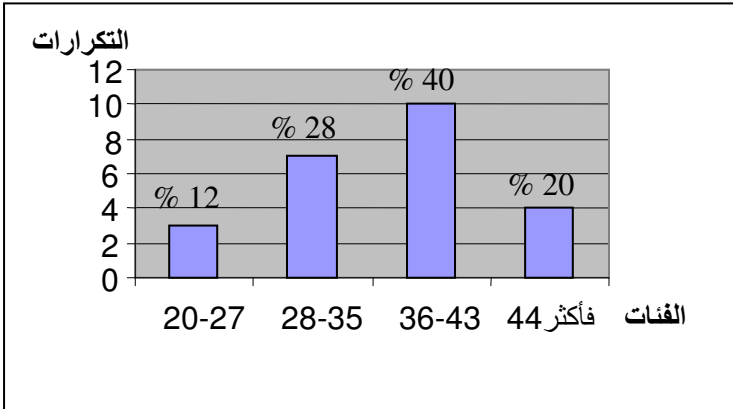
### 3.1.3.4. تحليل البيانات الخاصة بالعينة

يتم تحليل البيانات الخاصة بأفراد العينة المنتقاة من خلال خصائص العينة و التي هي كالتالي:

### أ - التحليل حسب السن

بعد عملية تجميع البيانات من الإستثمار، الخاصة بسن أفراد العينة المختارة تمكنا من تلخيصها على شكل جدول يحدد فئات السن وعدد الأفراد المقابل لكل فئة وكذا نسبة كل فئة مقارنة مع العدد الكلي لأفراد العينة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (15): توزيع عدد الاطارات



النسب	التكرار	البيان الفئة
12 %	3	27-20
28 %	7	35-28
40 %	10	43-36
20 %	5	44 فأكثر
100 %	25	المجموع

الشكل رقم (21): توزيع عدد الاطارات حسب السن

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإطارات تنحصر في فئة السن (36-43) حيث تمثل هذه النسبة 40 % من مجموع العينة، والتي يقدر عددها بعشر (10) إطارات وتليها فئة (28-35) بنسبة أقل منها وتمثل 28 % و عددهم 7 إطارات، ثم بعد ذلك فئة (44 فأكثر) بنسبة تقدر بـ 20% بعدد 5 إطارات و أخيراً فئة (27-20) بنسبة 12 % بعدد 3 إطارات. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن إستحواذ الفئة (36-43) على أكبر عدد من الإطارات المستجوبة يعود إلى كون منظمة مطاحن تيارت تعتمد على توظيف الإطارات بعد تخرجهم من الجامعة وتمتعهم بأقدمية معتبرة، أي أن معظم المستجوبين تتقارب أعمارهم من 43 سنة أما بالنسبة لفئة (28-35) سنة، فإن المستجوبين من هذه الفئة يقاربون 28 سنة. أما بالنسبة للفئة الأولى هناك 3 إطارات كلهم يفوقون 28 سنة مما يؤكد توظيفهم بعد إنهاء الدراسات الجامعية و الخدمة العسكرية، خاصة و أن أفراد هذه العينة عبارة عن ثلاث ذكور، أما فيما يخص الأخيرة والمتمثلة في فئة 52 سنة فأكثر فهناك إطار يتمتع بأقدمية معتبرة، ويقل عدد الإطارات في هذه الفئة التي تعتبر أقل الفئات مقارنة مع باقي النسب الأخرى وهذا راجع إلى:

- مجموع النشاطات والمهام داخل منظمة مطاحن تيارت، يجب أن توكل للإطارات ذات التحكم في جميع الأقسام.

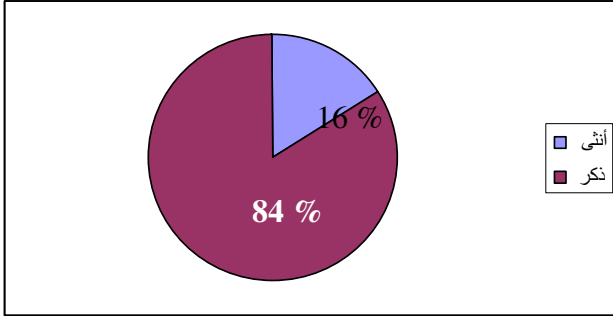
- تعمل منظمة مطاحن تيارت على إستخلاف الإطارات الذين تقرب أعمارهم من سن التقاعد، بإطارات أخرى من أجل ضمان إستمرارية نشاط المنظمة وكذا العطاء.



### ب - تحليل البيانات حسب الجنس

باعتبار الجنس أحد العناصر المهمة في الإستمارة المقدمة للإطارات وذلك لأهمية هذا الأخير في الفرق بين الرجل والمرأة في التعبير عن الرأي والموضوعية في ملأ الإستمارة، يمكن وضع البيانات الخاصة بالجنس و التي جمعناها في الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (16): توزيع عدد الإطارات حسب الجنس.



البيان	التكرار	النسبة
أنثى	4	16%
ذكر	21	84%
المجموع	25	100%

الشكل رقم (22): توزيع عدد الإطارات حسب الجنس.  
المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات.

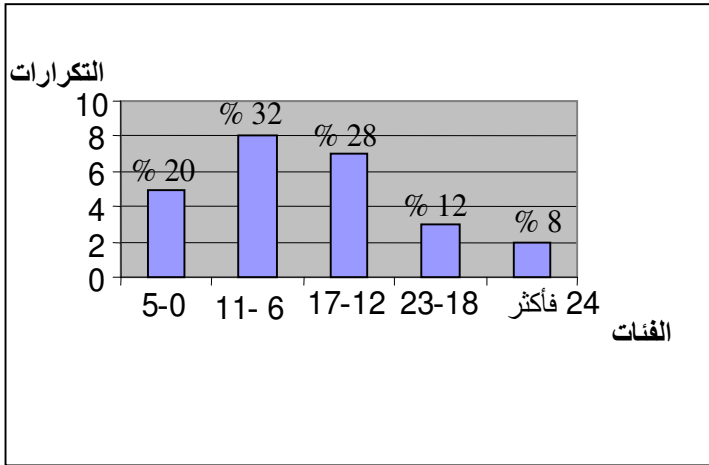
المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن المستجوبين من أفراد العينة هم عبارة عن ذكور بنسبة 84 % والعدد يقدر بـ 21 إطار أما فيما يخص الإناث فالنسبة قليلة وتمثل 16 % بعدد يقدر بـ 4 إناث وهذا راجع إلى قلة العنصر النسوي على مستوى منظمة مطاحن تيارت، وهذا ما يجعلنا نستنتج أن العمل الذي يقوم به الإطارات في المنظمة مطاحن تيارت يناسب الذكور.

### ج- تحليل البيانات حسب الأقدمية

إن أقدمية الإطارات في منظمة مطاحن تيارت على درجة بالغة من الأهمية بالنسبة لموضوعنا، لأنها تلعب دورا أساسيا في عملية إتخاذ القرارات، فالإطار ذو الأقدمية يمر بعدة مشاكل وخاصة تلك التي تستوجب إتخاذ قرارات رشيدة، والتي يمكن أن يكون قد مر بها يوما ما حيث أن الإطارات ذوي الأقدمية القليلة، لم تصادفهم مشاكل تتطلب إتخاذ القرارات وإن كان ذلك فهم مجبرون على حلها اعتماداً على الإطارات الأكثر خبرة و أقدمية، ويمكننا وضع البيانات الخاصة بالأقدمية للإطارات في منظمة مطاحن تيارت في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع الإطارات حسب الأقدمية.



الشكل رقم (23): توزيع الإطارات حسب الأقدمية.

المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات

النسبة	التكرار	البيان الفئة
20%	5	5 - 0
32%	8	11 - 6
28%	7	17 - 12
12%	3	23 - 18
8%	2	24 فأكثر
100%	25	المجموع

المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة تمثل 32% و تمثل الفئة (6-11) سنة من الأقدمية وبمجموع 8 تكرارات، ثم تأتي الفئة (12-17) سنة من الأقدمية بنسبة 28% وبعدها يقدر بـ 7 إطارات، وبعد ذلك ثالث فئة أقل من 5 سنوات من الأقدمية تقدر بـ 24% من العينة المستجوبة وبعدها 6 إطارات وبعد ذلك تأتي فئة (18-23) سنة بنسبة 12% وعدد يقدر بـ 3 إطارات وأخيراً نجد فئة 24 سنة فأكثر بنسبة 8% وبإطارين إثنين.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الإطارات المستجوبة جلمهم من سن الشباب، ويتمتعون بأقدمية مناسبة التي تمكن التسيير الجيد لموارد المنظمة بما في ذلك تدفق المعلومات و إتخاذ القرارات، خاصة أن عامل الأقدمية له دور فعال في إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت.

#### 2.3.4. فرز وتوزيع الأجوبة حسب النسب

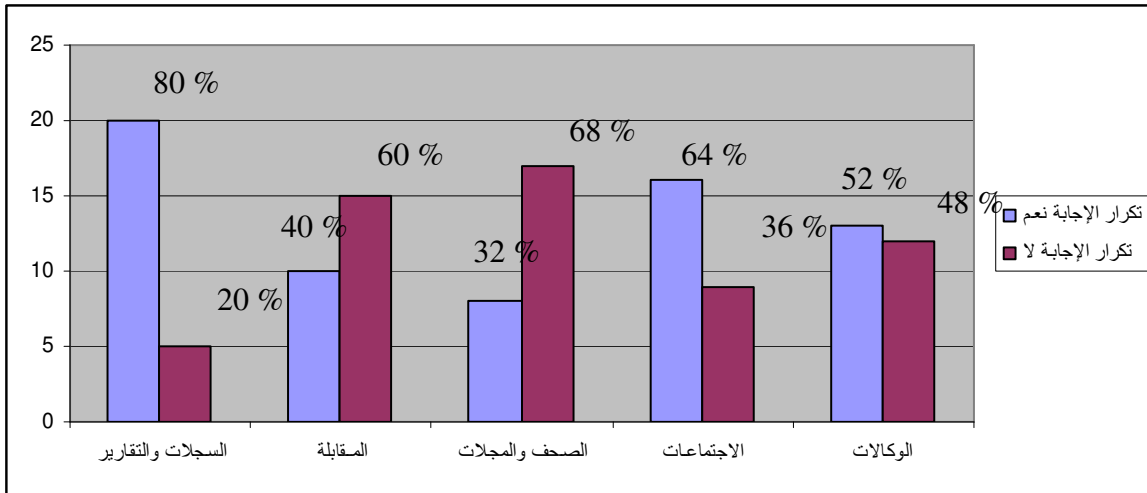
في هذا المطلب سنقوم بتوزيع وفرز الأجوبة عن الأسئلة المقدمة للإطارات وتحديد نسبها بغية تسهيل عملية تحليلها.

**السؤال الأول :** في إعتقادكم ما هي أهم مصادر البيانات بالنسبة لمنظمة مطاحن تيارت؟  
السجلات و التقارير، المقابلة، الصحف والمجلات، الإجتماعات أو الوكالات.

الجدول رقم (18): مصادر البيانات.

النسبة	تكرار الإجابة لا	النسبة %	تكرار الإجابة نعم	البيان المصادر
20 %	5	80 %	20	السجلات والتقارير
60 %	15	40 %	10	المقابلة
68 %	17	32 %	8	الصحف والمجلات
36 %	9	54 %	16	الاجتماعات
48 %	12	52 %	13	الوكالات

المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات.

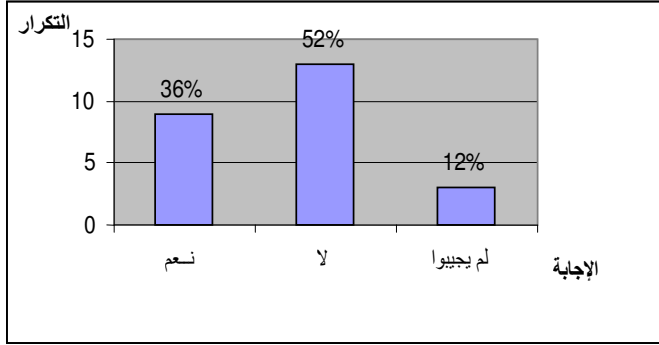


الشكل (24): مصادر البيانات.

المصدر: الإستمارة الموجهة للإطارات.

السؤال الثاني: في رأيكم ، هل هناك صعوبة فيما يلي:  
- صعوبة الحصول على البيانات ؟

الجدول رقم (19): صعوبة الحصول على البيانات



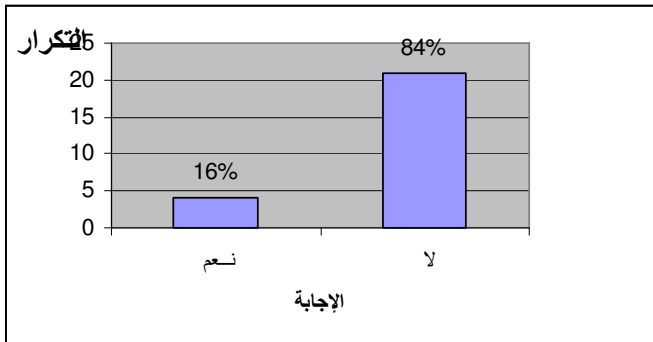
البيان الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	36%
لا	13	52%
لم يجيبوا	3	12%
المجموع	25	100%

الشكل (25): صعوبة الحصول على البيانات.  
المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

2- صعوبة تخزين البيانات؟

الجدول رقم (20): صعوبة تخزين البيانات



البيان الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	4	16%
لا	21	84%
لم يجيبوا	-	-
المجموع	25	100%

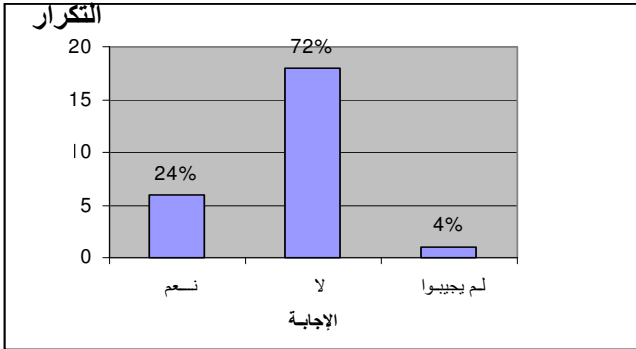
الشكل رقم (26): صعوبة تخزين البيانات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

- صعوبة معالجة البيانات؟

الجدول رقم (21): صعوبة معالجة البيانات



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
24%	6	نعم
72%	18	لا
04%	1	لم يجيبوا
100%	25	المجموع

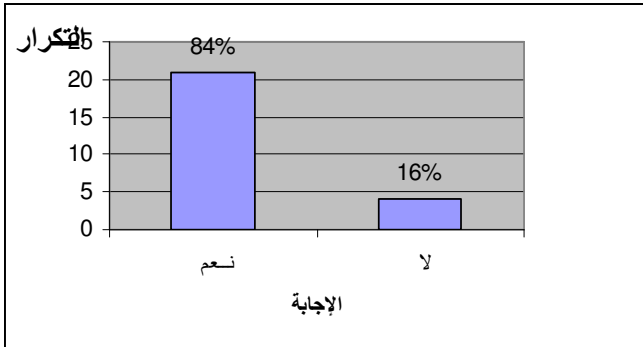
الشكل رقم (27): صعوبة معالجة البيانات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الثالث: في رأيكم ماهي أهم خصائص المعلومات لإتخاذ القرارات التسويقية:  
- دقة المعلومات؟

الجدول (22): أهمية دقة المعلومات.



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
84%	21	نعم
16%	4	لا
-	-	لم يجيبوا
100%	25	المجموع

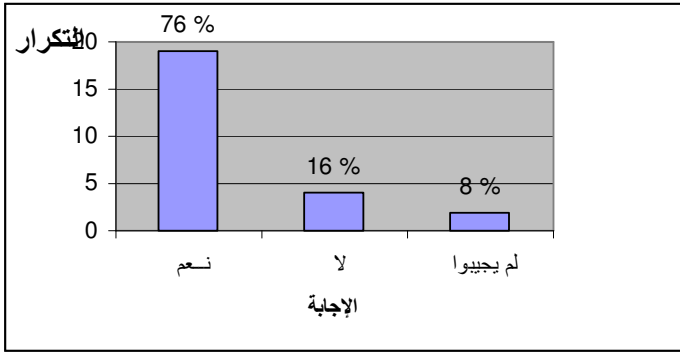
الشكل (28): أهمية دقة المعلومات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

## - موضوعية المعلومات؟

الجدول رقم (23): أهمية موضوعية المعلومات.



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
76 %	19	نعم
16 %	04	لا
08 %	02	لم يجيبوا
100 %	25	المجموع

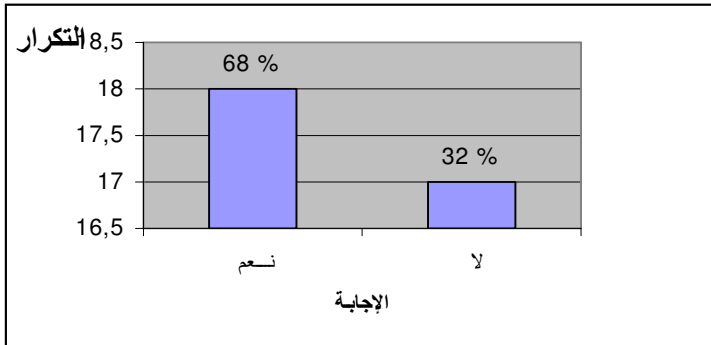
الشكل رقم (29): أهمية موضوعية المعلومات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

## - سرعة المعلومات؟

الجدول رقم (24): أهمية سرعة المعلومات.



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
68 %	17	نعم
32 %	18	لا
-	-	لم يجيبوا
100 %	25	المجموع

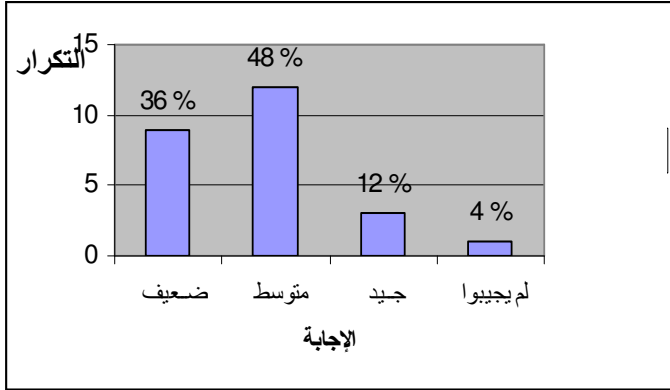
الشكل رقم (30): أهمية سرعة المعلومات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الرابع: هل تعتقد أن تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام يتم بشكل: ضعيف، متوسط، جيد؟

الجدول رقم (25): تدفق المعلومات بين الأقسام



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
36 %	9	ضعيف
48 %	12	متوسط
12 %	3	جيد
04 %	1	لم يجيبوا
100 %	25	المجموع

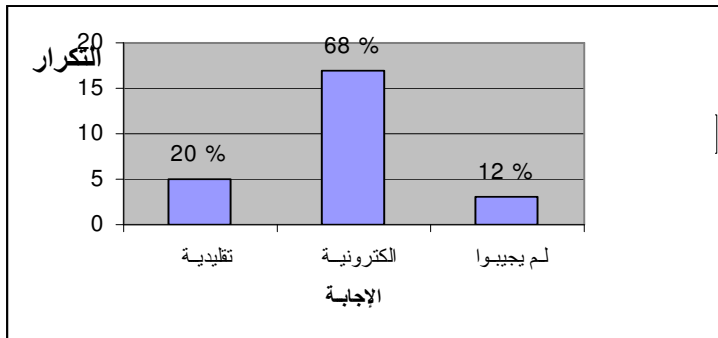
الشكل رقم (31): تدفق المعلومات بين الأقسام.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الخامس: هل يتم في مؤسستكم معالجة البيانات بطريقة يدوية أو الكترونية؟

الجدول رقم (26): طرق معالجة البيانات.



النسبة	التكرار	البيان الإجابة
20 %	5	يدوية
68 %	17	الالكترونية
12 %	3	لم يجيبوا
100 %	25	المجموع

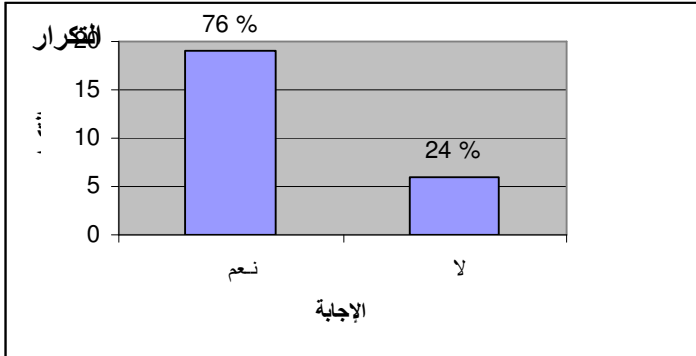
الشكل رقم (32): طرق معالجة البيانات

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

**السؤال السادس:** هل يوجد نظام معلومات تسويقية في مؤسستكم ؟

الجدول رقم ( 27): وجود نظام معلومات تسويقي



البيان	التكرار	النسبة
نعم	19	76 %
لا	6	24 %
لم يجيبوا	-	-
المجموع	25	100 %

الشكل رقم (33): وجود نظام معلومات تسويقي.

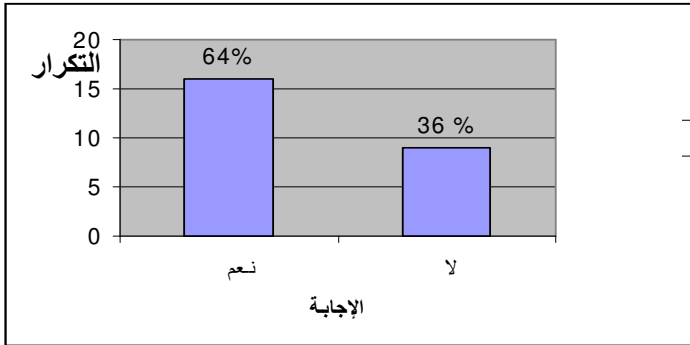
المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

**السؤال السابع:** هل تعتقد أن نظام المعلومات التسويقية في مؤسستكم سيساهم في عملية إتخاذ

القرارات بشكل فعال ؟

الجدول رقم (28): مساهمة نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات.



البيان	التكرار	النسبة
نعم	16	64 %
لا	9	36 %
لم يجيبوا	-	-
المجموع	25	100 %

الشكل رقم (34): مساهمة نظام المعلومات

التسويقية في إتخاذ القرارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

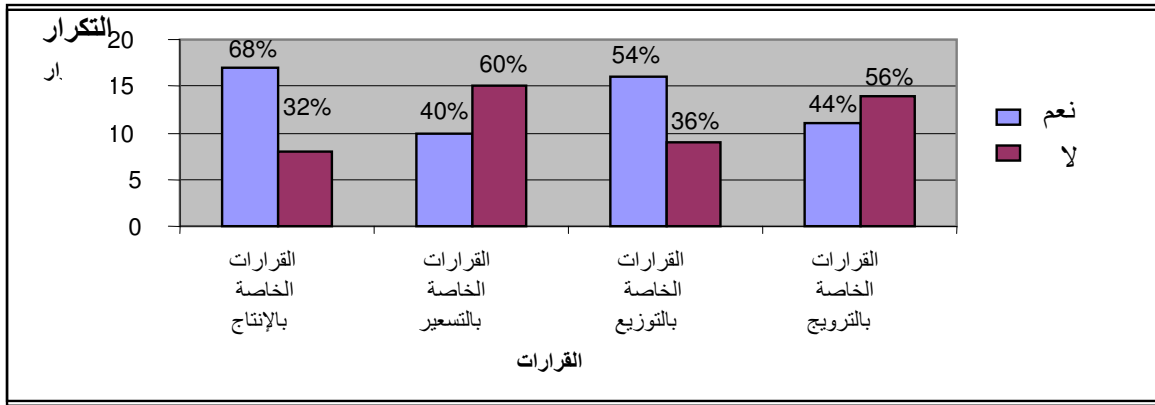
المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.



**السؤال الثامن:** في رأيكم هل يوفر نظام المعلومات التسويقية في مؤسستكم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بما يلي: الإنتاج، التسعير، التوزيع و الترويج ؟  
**الجدول رقم (29):** مساهمة نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

النسبة	تكرار الإجابة		النسبة	تكرار الإجابة	البيان
	لا	نعم			
% 32	8	17	% 68	17	القرارات الخاصة بالإنتاج
% 60	15	10	% 40	10	القرارات الخاصة بالتسعير
% 36	9	16	% 54	16	القرارات الخاصة بالتوزيع
% 56	14	11	% 44	11	القرارات الخاصة بالترويج

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

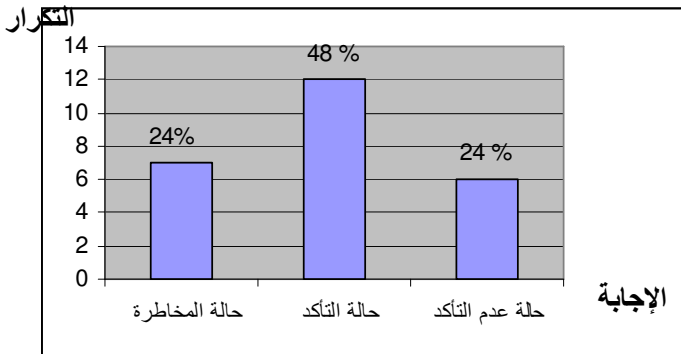


**الشكل رقم (35):** مساهمة نظام المعلومات في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

المصدر: الاستبيان الموجه للإطارات.

**السؤال التاسع:** في تصوركم، ماهي الحالات التي تتخذ فيها القرارات في مؤسستكم ؟

**الجدول رقم (30):** حالات إتخاذ القرارات.



النسبة	التكرار	الإجابة
% 28	7	حالة المخاطرة
% 48	12	حالة التأكد
% 24	6	حالة عدم التأكد
% 100	25	المجموع

**الشكل رقم (36):** حالات إتخاذ القرارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

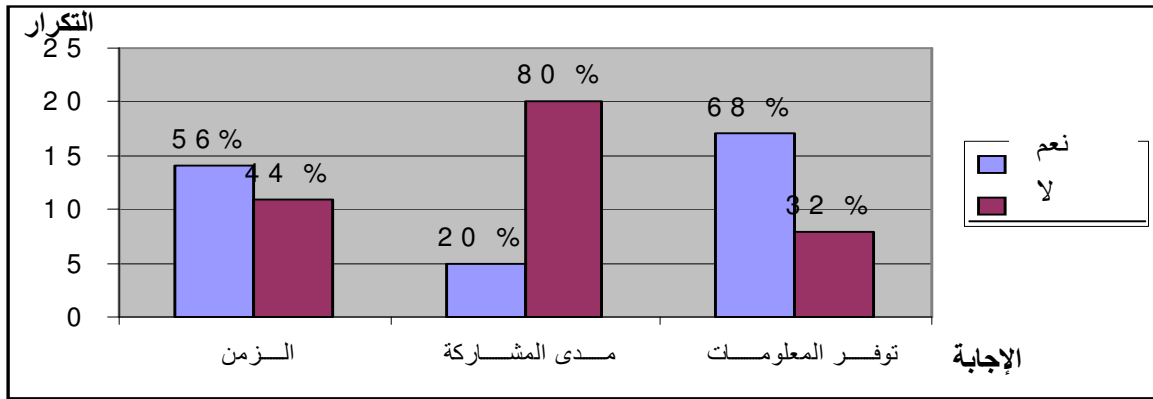
السؤال العاشر: هل تعتقدون أن عملية إتخاذ القرارات تتأثر بـ :

- 1- زمن إتخاذ القرار؟
- 2- مدى المشاركة في إتخاذ القرار؟
- 3- توفر المعلومات ؟

الجدول رقم (31) : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.

النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة البيان
% 44	11	% 56	14	الزمن
% 80	20	% 20	5	مدى المشاركة
% 32	8	% 68	17	توفر المعلومات

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.



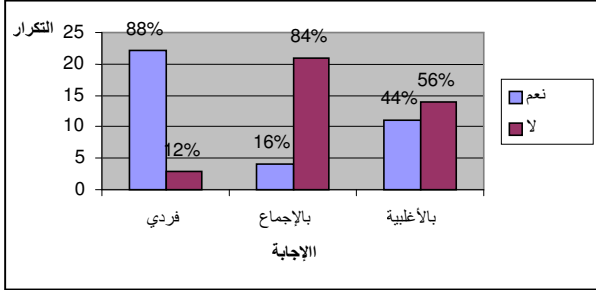
الشكل رقم (37): العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

السؤال الحادي عشر: في رأيكم تتخذ القرارات في مؤسستكم بشكل فردي، بالأغلبية أو بالإجماع؟

الجدول رقم (32): مدى المشاركة في

إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.



الشكل (38): مدى المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.  
المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

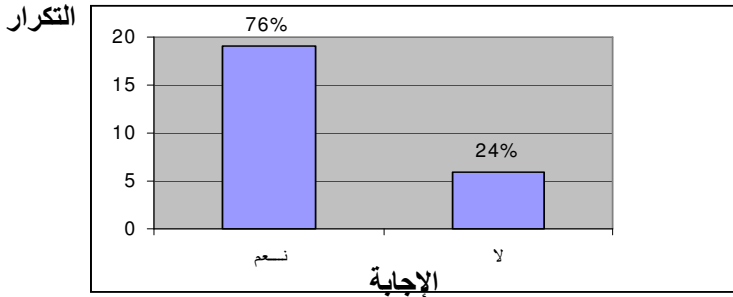
البيان	نعم	لا	النسبة
فردية	3	12	% 88
بالإجماع	4	21	% 16
بالأغلبية	11	14	% 44

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الثاني عشر: في رأيكم، هل هناك اهتمام بتبليغ القرارات التسويقية في وقتها؟

الجدول رقم (33): أهمية تبليغ القرارات

في وقتها



الشكل رقم (39): أهمية تبليغ القرارات في وقتها  
المصدر: الاستبيان الموجه للإطارات

البيان	نعم	لا	النسبة
نعم	19	06	% 76
لا	06	06	% 24
المجموع	25		% 100

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

السؤال الثالث عشر: ما هي الأدوات الكمية التي تساعدكم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج

التسويقي:

1- البرمجة الخطية؟

2- المسار الحرج Pert؟

3- شجرة القرارات؟

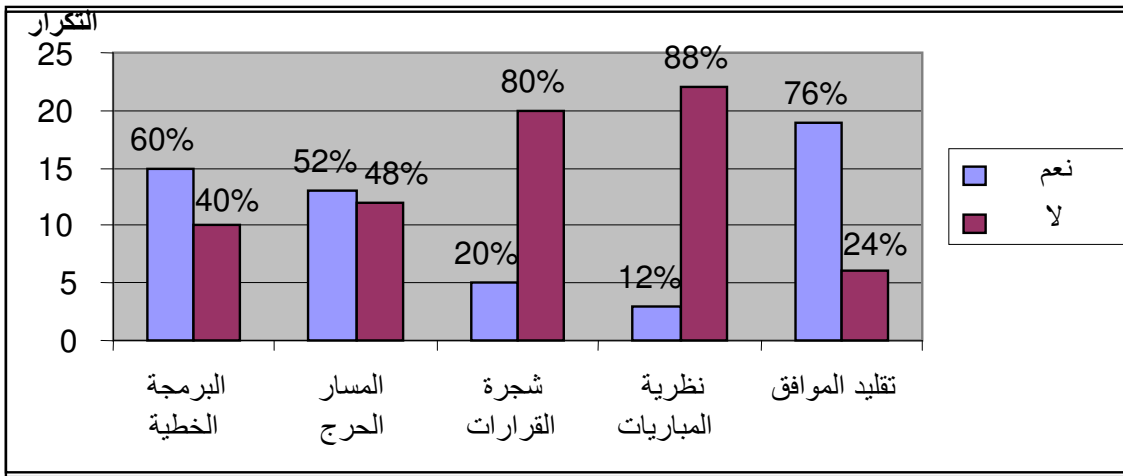
4- نظرية المباريات؟

5- تقليد المواقف؟

الجدول رقم (34): الأدوات الرياضية المساعدة على إتخاذ القرارات.

النسبة	لا	النسبة	نعم	البيان
				الوسائل
% 40	10	% 60	15	البرمجة الخطية
% 48	12	% 52	13	المسار الحرج
% 80	20	% 20	5	شجرة القرارات
% 88	22	% 12	3	نظرية المباريات
% 24	6	% 76	19	تقليد الموافق

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

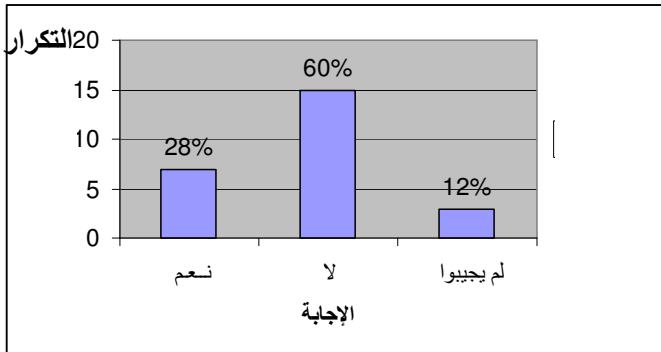


الشكل رقم (40): الأدوات الرياضية المساعدة على إتخاذ القرارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الرابع عشر: في إعتقادكم هل يوجد في مؤسستكم نظام إستخبارات تسويقية؟

الجدول رقم (35): وجود الاستخبارات التسويقية



النسبة	التكرار	البيان
		الإجابة
% 28	7	نعم
% 60	15	لا
% 12	3	لم يجيبوا
% 100	25	المجموع

الشكل رقم (41): وجود الإستخبارات التسويقية.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال الخامس عشر: هل يوجد في مؤسستكم؟

-نظام معالجة البيانات؟

- نظام دعم القرارات؟

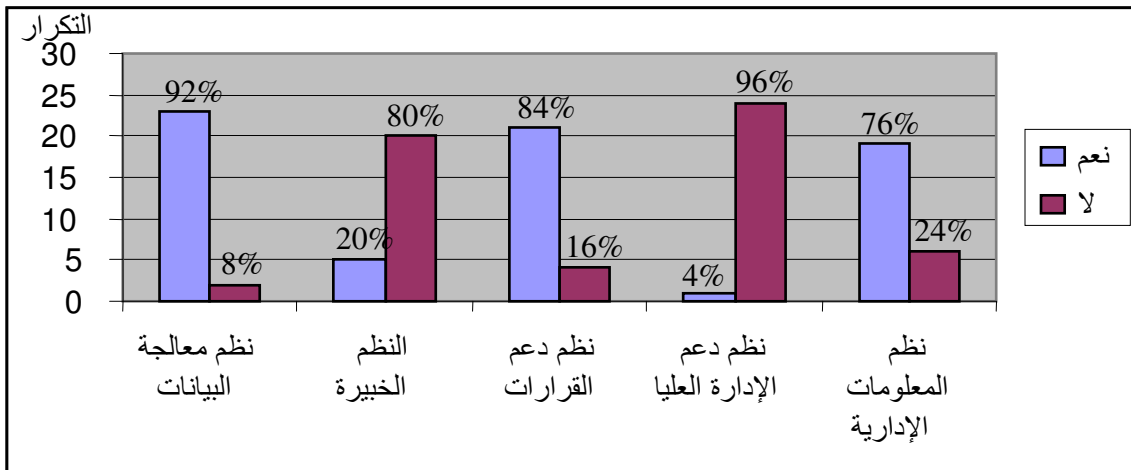
- النظم الخبيرة؟

- نظم دعم الإدارة العليا؟

الجدول رقم(36): نظم المعلومات في المنظمة

النسبة	لا	النسبة	نعم	البيان
				أنواع النظم
% 8	2	% 92	23	نظم معالجة البيانات
% 80	20	% 20	5	النظم الخبيرة
% 16	4	% 84	21	نظم دعم القرارات
% 96	24	% 4	1	نظم دعم الإدارة العليا
% 24	6	% 76	19	نظم المعلومات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإستبيان الموجه للإطارات.



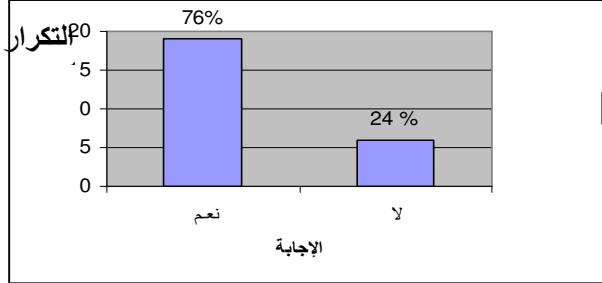
الشكل رقم: (42) نظم المعلومات في المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الإستبيان الموجه للإطارات.

السؤال السادس عشر: هل تعتقدون أن المشاكل التسويقية في مؤسستكم هي عبارة عن مشاكل روتينية؟

الجدول رقم (37): طبيعة المشاكل التسويقية

التي تواجهها المنظمة.



الشكل رقم (43): طبيعة المشاكل التسويقية

التي تواجهها المنظمة.

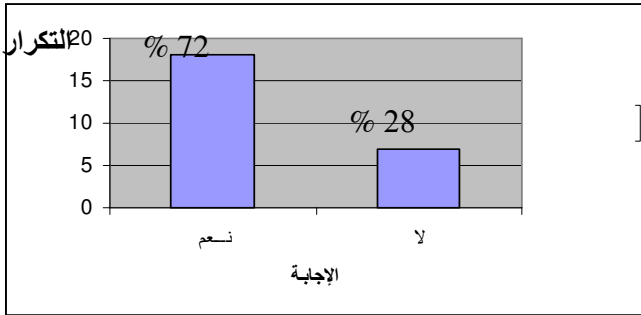
المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

النسبة	التكرار	البيان الإجابة
76%	19	نعم
24%	6	لا
100%	25	المجموع

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات

السؤال السابع عشر: في رأيكم هل تقوم مؤسستكم ببحوث تسويقية؟

الجدول رقم (38): توفر البحوث التسويقية في المنظمة.



الشكل رقم (44): توفر البحوث التسويقية

في المنظمة.

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

النسبة	التكرار	البيان الإجابة
72%	18	نعم
28%	7	لا
100%	25	المجموع

المصدر: الإستبيان الموجه للإطارات.

### 3.3.4. تحليل إجابات الاستبيان

بعد فرز الأجوبة و توزيعها حسب النسب سنحاول في هذا المطلب تحليل الإجابات المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للإطارات على النحو التالي:

#### 1.3.3.4. حالة معالجة البيانات في منظمة مطاحن تيارت

تعتبر البيانات الحجر الأساس للبحوث التسويقية حيث يتم معالجتها و تفسيرها و إستخلاص النتائج منها التي تمثل في نهاية المطاف المعلومات، هذه الأخيرة بدورها يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات الإدارية عامة و التسويقية خاصة ،كما أن البيانات المتاحة لرجال التسويق كثيرة و متنوعة المصادر وعلى هذا الأساس سنحاول تحليل هذا العنصر في حدود السؤال الأول، الثاني والخامس.

#### - أهمية مصادر البيانات

إن البيانات التي تحصل عليها منظمة مطاحن تيارت يمكن الحصول عليها من خلال مصدرين لا ثالث لهما و هما على النحو التالي:

أ- المصادر الخارجية: هناك جزء كبير من البيانات التي تحتاجها منظمة مطاحن تيارت متاحة في المحيط الخارجي لها، تتمثل هذه المصادر في الصحف،المجلات، الوكالات، ونلاحظ أن المقابلة إستحوذت على 40 % من إجابات الإطارات، بإعتبارهم لها كمصدر مهم، ثم تليها بعد ذلك الصحف و المجلات بنسبة 32% و أخيراً الوكالات بنسبة تقدر بـ 52% من حجم العينة، هذا ما يؤكد على أن إطارات المنظمة لا تولي إهتماماً كبيراً للمصادر الخارجية في الحصول على المعلومات.

ب- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية للبيانات في مجموع المصادر التي هي في حوزة المنظمة، وتمكنها من الحصول على البيانات بشكل سريع وبأقل تكلفة مقارنة بسابقتها من المصادر الخارجية. والشيء الملاحظ من خلال الإستبيان الموجه للإطارات هو أنه 80% من حجم العينة المستقصاة يؤكدون على أن أهم مصادر البيانات لمنظمة مطاحن تيارت هي السجلات و التقارير التي هي في حوزة المنظمة، ثم تليها بعد ذلك الإجتماعات، حيث يؤكد 54 % من الإطارات أنها مصدر مهم للحصول على البيانات ، و على هذا الأساس يمكن القول بأن:

- المصادر الداخلية أكثر أهمية بالنسبة لمنظمة مطاحن تيارت مقارنة مع المصادر الخارجية.

- عدم ربط النشاطات التسويقية للمنظمة بالواقع البيئي.

- الإعتماد بالدرجة الأولى على المصادر الداخلية للبيانات من شأنه إضعاف القدرة التنافسية للمنظمة و هذا ما هو ملاحظ خلال السنوات الأخيرة.

### - الصعوبات التي تواجهها المنظمة في جمع معالجة و تخزين البيانات

من خلال الاستبيان الموجه للإطارات يمكن أن نلاحظ أن هناك بعض الصعوبات التي يتلقاها رجال التسويق في المنظمة، هذه الصعوبات تتعلق بالعناصر التالية:

أ- جمع البيانات: 36% من حجم العينة يرون أن هناك صعوبة في جمع البيانات. بينما يرى 52% أن عملية جمع البيانات تتم بسهولة، بينما إمتنع 12% من العينة عن الإجابة لسبب لا نعلمه.

ب- معالجة البيانات: يرى 24% من حجم العينة المستقصاة أن عملية معالجة البيانات هي عملية صعبة، بينما يؤكد 72% من حجم العينة و الذي يمثل عددهم 18 إطاراً أنه لا توجد صعوبة في معالجة البيانات. بينما 4% من الإطارات و المتمثلة في إطار واحد لم يجب على هذا السؤال.

ج- تخزين البيانات: يعتقد 16% من حجم العينة المستقصاة يرون أنه توجد صعوبة في تشغيل البيانات بينما يرى 84% من عدد الإطارات المستجوبة أن عملية تشغيل البيانات ليست بالعملية الصعبة في المنظمة .

في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن عملية تشغيل البيانات تتم بطريقة إلكترونية داخل منظمة مطاحن تيارت، و ذلك ما أكده 68% من حجم العينة، بينما نسبة الإطارات الذين يعتبرون أن معالجة البيانات داخل المنظمة تتم بطريقة تقليدية تقدر بـ 20%، أما الذين لم يجيبوا نسبتهم 12% و يقدر عددهم بـ 3 إطارات.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أن المنظمة لا تواجه صعوبات كبيرة، سواء تعلق الأمر بعملية الجمع أو المعالجة أو التخزين ، و هذا ما إلتمسناه في تحليل نتائج السؤال الثاني، كما أن المنظمة تتمتع بوجود معالجة إلكترونية للبيانات و ذلك نظرا للإطارات المتخصصة في الإعلام الآلي و كذا المعدات المتاحة لها، التي تساعد في المعالجة الإلكترونية للبيانات.

### 2.3.3.4. نظام المعلومات التسويقية في المنظمة

حتى تتمكن من معرفة فعالية نظام المعلومات التسويقية داخل منظمة مطاحن تيارت، قمنا بطرح بعض الأسئلة على الإطارات المستجوبة، وإعتمادنا في تحليل هذه النقطة الهامة على مجموعة من العناصر هي كالتالي :



### - تدفق المعلومات بين أقسام المنظمة

يرى 36% من حجم العينة أن عملية تدفق المعلومات بين أقسام منظمة مطاحن تيارت يتم بشكل ضعيف، ويعتقد 48% من الإطارات أن عملية التدفق للمعلومات تتم بشكل متوسط، بينما لا يؤكد سوى 12% من الإطارات على أنها تتم بشكل جيد، كما لم يجب إطار واحد و هو يمثل 4% من العينة المستقصاة.

### - نظم المعلومات

من أجل إيضاح مكانة نظم المعلومات في منظمة مطاحن تيارت يجب أن نتطرق إلى ما يلي:

أ- نظم معالجة البيانات: يرى 92% من حجم العينة أن هناك نظام لمعالجة البيانات في منظمة مطاحن تيارت ، بينما 8% والمتمثل عددهم في إطارين إثنين يرون عدم وجود نظام لمعالجة البيانات .

ب- النظم الخبيرة: 20% من الإطارات المستوجبة يرون وجود أنظمة خبيرة، بينما يرى 80% من حجم العينة وهي أغلبية كبيرة أنه لا يوجد نظم خبيرة في منظمة مطاحن تيارت.

ج- نظم دعم القرارات: نجد أن 84% من الإطارات المستوجبة يرون وجود نظم دعم القرارات بينما يرى 16% عدم وجودها بالمنظمة.

د- نظم دعم الإدارة العليا : يرى 4% من حجم العينة أن هناك نظم دعم الإدارة العليا في منظمة مطاحن تيارت، بينما يؤكد 96% ، أي مجموع 24 إطار من بين 25 على عدم وجود مثل هذه الأنظمة في منظمة مطاحن تيارت.

ه- نظم المعلومات الإدارية: بالنسبة لنظم المعلومات الإدارية يرى 76% من حجم العينة وجود نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، بينما لا يشاطرهم الرأي 24% من الإطارات المستوجبة.

### - وجود نظام معلومات تسويقية

نلاحظ أن 19 إطاراً ، والذين يمثلون 76% من حجم العينة المستقصاة ككل يؤكدون على وجود نظام معلومات تسويقية في منظمة مطاحن تيارت، بينما يرى 24% منهم والمتمثل عددهم في 6 إطارات على أن المنظمة لا يوجد لديها نظام معلومات تسويقية.

### - نظم الاستخبارات التسويقية

يؤكد 28% من العينة على أنه يوجد في منظمة مطاحن تيارت نظم الاستخبارات التسويقية بينما

يرى 60% عدم وجودها، أما نسبة الإطارات الذين لم يجيبوا فهي تمثل 12% بعدد يقدر بـ 3 إطارات.

### - بحوث التسويق

يرى 72% من العينة أن المنظمة تقوم ببحوث التسويق، بينما 28% يرون أن المنظمة لا تقوم بهذه البحوث، من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أنه يوجد نظام معلومات التسويقية في منظمة مطاحن تيارت و ذلك من خلال الإجابة عن السؤال السادس، والذي أجاب عليه أغلبية الإطارات بخصوص وجود نظام المعلومات التسويقية بنسبة تقدر بـ 76% و ذلك ما يتطابق و نتائج السؤالين الثاني عشر و الرابع عشر حيث نجد من خلالهما أن 72% من الإطارات المستجوبة يؤكدون على وجود بحوث التسويق في المنظمة كما يؤكد 28% و بنسبة قليلة مقارنة مع سابقتها على وجود نظام إستخبارات تسويقية، أما بالنسبة للسجلات و التقارير المحاسبية، فلا شك من وجودها لدى المنظمة أما فيما يخص الأدوات الكمية المساعدة على إتخاذ القرارات فقد تم الإجابة عليها من خلال السؤال الثالث عشر.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول بأنه يوجد نظام معلومات تسويقي في منظمة مطاحن تيارت غير أن هذا النظام هو عبارة عن نظام غير فعال و ذلك ما نلاحظه من خلال الإجابة على السؤال الرابع، و الذي يشير إلى تدفق المعلومات بين مختلف أقسام المنظمة، والملاحظ أن 36% من حجم العينة يرون أن عملية تدفق المعلومات في المنظمة يتم بشكل متوسط، و هذا ما يؤكد على عدم كفاءة نظام المعلومات التسويقي في منظمة مطاحن تيارت.

### 3.3.3.4. عملية إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت

إن العملية الأساسية للإدارة في منظمة مطاحن تيارت تتمثل في إتخاذ القرارات التي تتفاعل مع مختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة، هذه القرارات التي لا يمكن أن تتصف بالرشادة ما لم يتم إتخاذها بناءً على فهم واضح لجميع الظروف المحيطة بمتخذ القرار، و بغية إيضاح واقع عملية إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت تجدر الإشارة إلى مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

### - حالات إتخاذ القرارات

من خلال السؤال التاسع، يتضح أن 48% من حجم العينة يرون أن حالات إتخاذ القرارات هي

عبارة عن حالة التأكد، بينما يرى 28% من حجم العينة أن القرارات في منظمة مطاحن تيارت تتخذ في حالة المخاطرة، و يرى 24% من حجم العينة أن القرارات تتخذ في حالة عدم لتأكد.

### - ممارسات إتخاذ القرارات

يمكن أن تتخذ بدائل الممارسات في عملية إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت ثلاثة أشكال ويتضح ذلك من خلال الإجابات المقدمة من طرف الإطارات على السؤال الحادي عشر و هي على النحو التالي :

- أ- القرارات الفردية: حيث يرى 88% أن القرارات تتخذ بشكل فردي في منظمة مطاحن تيارت بينما 12% من حجم العينة والمتمثل في ثلاث إطارات يظنون أن القرارات لا تتخذ بشكل فردي.
- ب- القرارات بالأغلبية: 44% من حجم العينة أكدوا على أن القرارات في المنظمة تتخذ بالأغلبية، بينما يرى 56% من بقية العينة أن القرارات في المنظمة لا تتخذ بالأغلبية.
- ج- القرارات بالإجماع: نلاحظ أن 16% من حجم العينة المستجوبة يعتقدون أن القرارات تتم بالإجماع بينما يرى 84% من حجم العينة أن هذا أمر غير وارد في منظمة مطاحن تيارت.

### - العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

إن لعملية إتخاذ القرارات عدة عوامل تؤثر فيها من بينها زمن إتخاذ القرار، توفر المعلومات، المشاركة في إتخاذ القرار، و لتبيان ذلك إرتأينا طرح السؤال العاشر فكانت نتائج الإجابة عنه على الشكل التالي:

- أ- زمن إتخاذ القرارات: أكد على أهمية هذا العنصر 56% من حجم العينة بينما يرى 44% من العينة أن القرارات لا تتأثر بزمن إتخاذها في منظمة مطاحن تيارت.
- ب- المشاركة في إتخاذ القرارات: حيث إعتبر 20% من حجم العينة أنها تؤثر في إتخاذ القرارات على غرار 80% من الإطارات الذين يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تؤثر فيه.
- ج- توفر المعلومات: يؤكد 68% من حجم العينة على تأثير المعلومات المتوفرة في عملية إتخاذ القرارات، بينما لا يشاطرهم الرأي بقية العينة و المتمثلة في 32% بعدد يقدر بـ 8 إطارات، والذين يرون أن عملية إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت لا تتأثر بتوفير المعلومات.

### - تبليغ القرارات في وقتها

إن تبليغ القرارات في وقتها المحدد ذو درجة عالية من الأهمية بالنسبة لنشاط منظمة مطاحن

تيارت، حيث يرى 76% من حجم العينة بعدد يقدر بـ 19 إطاراً أن هناك إهتماماً بتبليغ القرارات في وقتها، و ذلك من خلال الإجابة على السؤال الثاني عشر، بينما يرى 24% أنه لا توجد أهمية لإتخاذ القرارات في وقتها في المنظمة.

من خلال ما سبق ذكره يمكن إستخلاص ما يلي:

أ- إن المشاكل التي تواجهها منظمة مطاحن تيارت و التي تتخذ قرارات بشأنها هي عبارة عن مشاكل روتينية وذلك ما أكده 76% من حجم العينة من خلال الإجابة على السؤال السادس عشر.  
ب- إن زمن وكذا المشاركة في عملية إتخاذ القرارات عاملان مؤثران في إتخاذ القرار غير أن ذلك ليس بالدرجة الكبيرة لتأثير المعلومات المتوفرة عن المشكل محل إتخاذ القرار و هو ما أكده 68% من حجم العينة.

ج- إن حالات إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت هي أما حالة التأكد أو عدم التأكد وهو ما أكده على التوالي 48% و 28% من حجم العينة ، و ذلك ما يؤكد موضوعية الإطارات في الإجابة على السؤال السادس عشر، بإعتبار أغلبية المشاكل التسويقية التي تواجهها المنظمة هي عبارة عن مشاكل روتينية، و عملية إتخاذ القرارات بشأنها لا تكون في حالة المخاطرة.

د- إن عملية إتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت تتخذ بشكل فردي، و ذلك ما أكده 88% من حجم العينة و تكون عملية إتخاذ القرارات في هذه الحالة من طرف مدير المنظمة، و هنا نلاحظ عدم موضوعية بعض الإطارات في الإجابة على السؤال الحادي عشر حيث أشار 44% إلى أن القرارات في منظمة مطاحن تيارت تتخذ بموافقة الأغلبية و ذلك ما يتناقض و إجاباتهم على السؤال الحادي عشر المتعلق بعملية إتخاذ القرارات بشكل فردي.

#### 4.3.3.4 دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج

##### التسويقي

في منظمة مطاحن تيارت ذات الطابع الإنتاجي لا بد و أن يكون لنظام المعلومات التسويقية دوراً هاماً في إتخاذ مختلف القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي كما يجب أن نتطرق إلى بعض العناصر المرتبطة بدور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي وهي على النحو التالي:

### - متطلبات المعلومات لإتخاذ القرارات التسويقية

إن إتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة و الصحيحة يتوقف على توفر معلومات تتصف بالدقة والموضوعية والسرعة ومن خلال السؤال الثالث نجد أن إجابة الإطار كانت على النحو التالي:  
أ- دقة المعلومات: يرى 84% من حجم العينة و المقدر عددهم ب21 إطارا أن أهمية المعلومات لإتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي تكمن في دقتها، بينما لا يشاطرهم الرأي 16% من حجم العينة.

ب- موضوعية المعلومات: يؤكد 76% من حجم العينة على أن موضوعية المعلومات هي أهم خاصية للمعلومات لإتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، بينما يرى 16% أن موضوعية المعلومات ليست ذات أهمية بالغة بالنسبة لمتخذ هذه القرارات ،بينما 8% من حجم العينة لم يجيبوا لأسباب نجهلها.

ج- سرعة المعلومات: أكد هذا العنصر 68% من حجم العينة والمتمثل عددهم في 17 إطارا بينما يرى 32% من الإطارا أن سرعة المعلومات لست ذات أهمية بالنسبة للقرارات التسويقية في منظمة مطاحن تيارت.

### - إستعمال الأدوات الكمية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي

من خلال السؤال الثالث عشر نجد أن إجابة الإطارا حول إستعمال الأدوات الكمية في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي كانت على النحو التالي:

أ- البرمجة الخطية: أكد على هذا العنصر 60% من حجم العينة، بينما يرى 40% من حجم العينة أن متخذو القرارات في المنظمة لا يعتمدون على البرمجة الخطية كأداة تساعد على إتخاذ القرارات.

ب- المسار الحرج: يعتقد 52% أن إتخاذ القرارات في المنظمة تستعمل فيها طريقة المسار الحرج، بينما يرى عكس ذلك 48% من حجم العينة بعدد يقدر ب12 إطارا.

ج- شجرة القرارات: يرى 20% من العينة المستقصاة و المقدر عددهم ب8 إطارا أن طريقة شجرة القرارات تستخدم لإتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، بينما تؤكد أغليبيتهم و المتمثلة في 80% عدم إستخدام هذه الأداة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

د- نظرية المباريات: حيث أكد على هذا العنصر 12% من حجم العينة بينما يرى 88% من حجم العينة و المتمثل عددهم ب22 أن نظرية المباريات لا تستخدم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

ه- تقليد المواقف (المحاكاة): يؤكد 26% من حجم العينة أن نظرية تقليد المواقف تعتمد لإتخاذ

القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي، بينما يرى عكس ذلك بقية الإطارات والتي تمثل نسبتهم 74% بعدد يقدر بـ 16 إطاراً.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن لنظام المعلومات التسويقية في منظمة مطاحن تيارت دور هام في إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي، و ذلك ما يؤكده أغلبية الإطارات المستجوبة من خلال السؤال الثامن و التي كانت إجابتهم عليه كالتالي:

أ- القرارات الخاصة بالإنتاج: يرى 68% من الإطارات المستجوبة أن نظام المعلومات التسويقية يوفر المعلومات الخاصة بالقرارات المرتبطة بعملية الإنتاج بينما لا يؤكد ذلك 32% من حجم العينة.

ب- القرارات الخاصة بالتسعير: حيث أكد على هذا العنصر 40% من حجم العينة. فهم يرون أن نظام المعلومات التسويقية هو المورد الأساسي للمعلومات الخاصة بإتخاذ قرارات تسعير منتجات المنظمة في مطاحن تيارت بينما نفي ذلك 15 إطاراً والتي تقدر نسبتهم بـ 60%.

ج- القرارات الخاصة بالترويج: يؤكد 54% من العينة أن المعلومات الخاصة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة يوفرها نظام المعلومات التسويقية بينما يرى عكس ذلك 46% من حجم العينة.

د- القرارات الخاصة بالتوزيع: نلاحظ أن 44% من حجم العينة يعتبرون أن القرارات المتعلقة بتوزيع منتجات المنظمة تتخذ أساساً على معلومات يوفرها نظام المعلومات التسويقية، و لا يشاطرهم الرأي في ذلك 56% من العينة.

أما بالنسبة للأدوات الكمية المستخدمة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، نلاحظ أن أكبر نسبة للأدوات المساعدة على إتخاذ القرارات كانت 76% من حجم العينة، وذلك بالنسبة لطريقة تقلييد المواقف أو المحاكاة، وهذا ما أكد لنا موضوعية الإطارات في الإجابة على السؤال الثالث عشر بما يتطابق و وطبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمة، و التي تعتبر روتينية و يظهر ذلك من خلال الإجابة على السؤال السادس عشر و يمكن القول في هذا الصدد بأن:

أ- المنظمة لا تستفيد من الأدوات الرياضية المساعدة على إتخاذ القرارات.

ب- تطبيق هذه الأدوات الكمية يتم وفقاً لطرق تقليدية.

ج- لا يوجد إهتمام كبير لمتخذي القرارات بهذه الأدوات.

د- طبيعة المشاكل التي تعتبر روتينية، هي التي تحد من إستخدام بعض الأدوات الكمية لإتخاذ القرارات.

كما نلاحظ أن المعلومات ذات الدقة والموضوعية والسرعة، هي معلومات ذات جودة لا شك لمتخذي القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، حيث أكد 84% أن دقة المعلومات من أهم خصائص المعلومات و 76% أكدوا على موضوعية المعلومات كميزة مهمة لإتخاذ القرارات و يرى 68% من حجم العينة أن السرعة هي أهم خاصية بالنسبة للمعلومات الخاصة بإتخاذ القرارات. من خلال هذه الأرقام يمكن القول بأن دقة المعلومات و موضوعيتها و سرعتها كلها خصائص هامة، يجب توفرها في المعلومات التي تجعلها ذات جودة بالنسبة لمتخذي القرارات، و لا جدال أن هذه الجودة في المعلومات لا يمكن توفيرها إلا من خلال نظام المعلومات التسويقية.

## الخاتمة العامة

عندما تتفاقم المشاكل الاقتصادية و تواجه المنظمات نقصا شديدا في مواردها سواء تعلق الأمر بالمادية منها أو البشرية تصبح عملية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد أمراً ضرورياً و ملحاً، فبدون هذا الاستخدام تُهدر الموارد المتاحة و تقل مستويات المعيشة و تصبح المشاكل سيفا مسلولا على رقاب الأفراد الذين يعيشون في هذه المجتمعات.

و الأمر الذي لا شك فيه هو أن عملية الاستخدام الأمثل للموارد تتطلب القيام باتخاذ القرارات الصائبة من أجل الاستخدام الأمثل لها، لكي يتسنى الموافقة بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمات و الرشد في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق باستخدام الموارد المادية و البشرية للمنظمات. كما يتطلب إعتقاد متخذي هذه القرارات على كم غير بسيط من البيانات و المعلومات الذي بدونه لا يمكن تحقيق درجة عالية من الجودة في الاستخدام الأمثل للموارد.

ونظرا للتطور السريع الذي يشهده الإقتصاد العالمي وظهور العولمة الاقتصادية و ما تمخض عنها من مشاكل تسويقية تواجه منظمات الأعمال و زيادة إستخدام البيانات والمعلومات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما يضمن للمنظمات مواجهة الظروف البيئية المتميزة بالتغير المستمر وعدم الإستقرار و كذا البقاء في دنيا المال و الأعمال. على هذا الأساس أصبح تطوير أساليب جمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات أمرا ضروريا لمساعدة متخذي القرارات الإدارية عموما و القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي على وجه الخصوص.

وكخلاصة فإن دراستنا إحتوت على أربعة فصول حاولنا من خلالها إبراز دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المزيج التسويقي و ما مدى حاجة المنظمة إلى هذا النظام في عملية إعداد خططها و رسم سياساتها وتحديد إستراتيجياتها التسويقية. و من خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج التي تكون عاملا في تأكيد أو نفي الفرضيات التي وضعناها في هذا البحث، بعد ذلك سنحاول تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها مفيدة وهامة. وأخيرا تقديم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة ببعض الجوانب التي لم نتطرق إليها و قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية و كذا نتيج مجال البحث في الجوانب التي أغفلناها.



## أولاً: نتائج الدراسة النظرية

يمكن تلخيص أهم النتائج الخاصة بالجزء النظري لهذا البحث والمتمثل في الفصول الثلاثة الأولى التي هي عبارة عن دراسة نظرية لدور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، على النحو التالي:

### 1- نتائج الفصل الأول:

أ- إن عملية اتخاذ القرار تعتبر حجر الأساس في أي منظمة و ذلك بإعتبارها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة و البرامج داخل المنظمة، بل تتعدى ذلك إلى علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، و تتم عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية.

ب- تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية عموماً و التسويقية خاصة من أصعب العمليات الإدارية وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية و المادية و التي يقاس في ضوءها مدى كفاءة متخذ القرار و قدرته على تحمل المسؤولية، كما تزداد صعوبة عملية اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمة و حساسية مهامها و مدى إتصال أهدافها بالمجتمع.

ج- إن عملية اتخاذ القرار هي المفاضلة بين بديلين أو أكثر فلا يمكن أن يُتخذ بصورة عفوية، إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بداية بتحديد المشكلة و من ثم تحليلها ثم وضع البدائل لحل هذه المشكلة و تقييمها حتى يتمكن في الأخير من اختيار أفضلها، كما تعتبر القرارات التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لكثرة عدد المتغيرات المؤثرة فيها.

### 2- نتائج الفصل الثاني:

أ- تعتبر البيانات من أهم الموارد في منظمات الأعمال لأنها هي المادة الخام و الأساسية التي يتم تشغيلها لإنتاج المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات.

ب- تعتبر المعلومات ركناً أساسياً للمساعدة على إزالة حالة عدم التأكد المحيطة بمتخذ القرار و بالتالي تجعل القرار أقرب ما يكون إلى الصحة و الدقة بما يتوافق و نجاح المنظمة و قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق.

ج- إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط و تنظيم نشاطاتها و على مدى قيامها بإدارة موظفيها و التنسيق بينهم و تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف النشاطات التي يقومون بها و هذا ما يتطلب إلحاح المنظمة للحصول على المعلومات

المتميزة بالدقة و الملائمة والتوقيت المناسب و التي تبني عليها القرارات الرشيدة، كل ذلك يتم في ظل وجود نظام المعلومات التسويقية الذي يمثل العصب المحرك للمنظمة.

د- إن نظام المعلومات التسويقية أصبح في المنظمات الحديثة ضرورة ملحة و ليس ترفا حتى تستطيع هذه الأخيرة أن تساير العصر، حيث تعتبر المعلومات التسويقية بالنسبة للمنظمات الراهنة بمثابة الدم في جسم الإنسان.

### 3- نتائج الفصل الثالث:

- أ- تحتاج عملية إتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي إلى معلومات ذات الصلة بالقرار و المطلوب توفيرها بالكم والنوعية و الوقت المناسب سواء تعلق الأمر بالمنتج أو السعر أو الترويج أو التوزيع، و يمكن تصور المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات، وهذا لا يتوفر إلا بوجود نظام معلومات تسويقي فعال يساهم في معالجة البيانات لتشغيلها ثم تخزينها إلى حين الحاجة إليها.
- ب- إن إتخاذ القرارات التسويقية في المنظمة يجب ألا يقف عند حدودٍ ضيقة تتعلق بجمع المعلومات عن المستهلك أو الطلب فحسب وإنما يجب أن يتضمن ذلك جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي لها علاقة بالمنتج سواءً تعلق الأمر بتقديم منتج جديد أو تطوير منتجات حالية أو حذف منتج من السوق.
- ج- يساهم نظام المعلومات التسويقية بدور حيوي وفعال في ترشيد قرارات تسعير منتجات المنظمة وذلك من خلال قيامه بجمع البيانات وتشغيلها لإتخاذ تلك النوعية من القرارات سواء تعلق الأمر بالقرارات الخاصة بتسعير منتجات الجديدة أو المنتجات الحالية.
- د- يعتبر نظام المعلومات التسويقية موردا أساسيا للمعلومات الخاصة بالمزيج الترويجي لمنتجات المنظمة والتي على أساسها يتم تحديد الأداة الترويجية والميزانية والاستراتيجية الترويجية المناسبة لكل منتج من منتجات المنظمة.
- ه- إن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة لا تكون بالبساطة المتصورة خاصة حينما يتعلق الأمر بالعائد الذي تحققه منافذ التوزيع وهنا تبدو الحاجة إلى معلومات وافية ودقيقة من أجل إتخاذ مثل هذه القرارات، هذه المعلومات التي تتوفر إلا من خلال نظام المعلومات التسويقية.

### ثانيا: نتائج القسم التطبيقي.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في منظمة مطاحن تيارت تم إستخلاص النتائج التالية:

1- إن أغلبية الموظفين في منظمة مطاحن تيارت لا يدركون الفرق بين البيانات والمعلومات وذلك

ما تم إلتماسه من خلال أسئلة المقابلة الشفوية مع الموظفين كما أن أغلبهم لا يعرف ماذا يقصد بمعنى نظام المعلومات التسويقية وهذا لا يعني عدم وجوده في منظمة مطاحن تيارت.

2- إن عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة يتم بوتيرة سليمة من حيث الوقت إلا أنه الحصول على معلومات من الخارج خاصة تلك المتعلقة بأذواق المستهلكين ومنافذ التوزيع يعتبر غير كافي ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها التكلفة وعدم توفر وسائل إتصال حديثة لجمع المعلومات في منظمة مطاحن تيارت مثل الأنترنت.

3- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي من طرف عمال المنظمة تكاد تنعدم رغم تواجد بعض الإطارات في المنظمة من ذوي الخبرة الأكبر من 25 سنة إلا أنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما أكده أغلبهم من خلال المقابلة الشفوية، ذلك يعتبر إهداراً للموارد البشرية.

4- عدم وجود تقنيات حديثة لإتخاذ القرارات في منظمة مطاحن تيارت كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات ما عدا المحاكاة التي تعتبر الأكثر إستخداما في إتخاذ القرارات لأن أغلبية المشاكل التسويقية التي تواجهها منظمة مطاحن تيارت هي مشاكل مرت بها من قبل وروتينية، وإن تم ذلك فإنه يتم بشكل تقليدي، هذا مع وجود الحاسب الآلي الذي ساهم في إصغاء بعض المزايا كالسرعة والدقة في معالجة البيانات.

و كنتيجة عامة بالنسبة لمنظمة مطاحن تيارت نلاحظ إهمال واضح لأهمية المعلومات وعدم وعي الإطارات والمسؤولين للدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي.

### ثالثا: أهم التوصيات.

بناءً على النتائج المستخلصة سابقاً يمكن إعطاء بعض التوصيات التي يمكن إدراجها على النحو التالي:

1- تفعيل دور وظيفة التسويق في منظمة مطاحن تيارت بما يتوافق والتوجه بالمستهلك وذلك من خلال تصخير مواردها المتاحة في تكوين الموظفين لإدراك أهمية الوظيفة التسويقية في ظل التغيرات التي تفرضها البيئة التسويقية.

2- توعية الموظفين بالدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في المنظمة خاصة في مجال إتخاذ القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي.

- 3- التعامل مع المصادر الخارجية للمعلومات لأنها تدعم المصادر الداخلية لها في عملية إتخاذ القرارات وذلك من أجل إزالة حالة عدم التأكد و الإنفتاح على المحيط الخارجي.
- 4- إستغلال الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة إستغلالاً جيداً وذلك من خلال إشراك إطارات المنظمة في عملية صنع القرارات، خاصة ذوي الخبرة الكبيرة والإستفادة منها.
- 5- يجب على منظمة مطاحن تيارت تفعيل نشاطاتها التسويقية بما يتوافق وترقية منتوجاتها وتحسين نوعيتها حتى تصبح لها القدرة على مواجهة المنافسة، و ذلك بناءً على المعلومات التي تجمع عن البيئة الخارجية والداخلية لها.

#### رابعاً: آفاق البحث.

- إن بحثنا هذا محدود، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع ندرج بعض العناوين التي قد تكون أساساً لبحوث لاحقة تسدُّ ثغرات هذا البحث وتفتح الآفاق أمام بحوث أخرى منها:
- 1- نظام المعلومات التسويقية ودوره في تنمية الميزة التنافسية.
  - 2- دور نظم المعلومات في تحقيق رضى العميل.
  - 3- تكنولوجيا المعلومات ودورها في الرقابة التسويقية.
- وأخيراً ونحن نرفع قلمنا نرجو من الله العلي القدير ، أن نكون قد وفقنا في إختيار هذا الموضوع وجمع مادته العلمية ومعالجته.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

## الإستبيان

الرجاء منكم التعاون معنا في ملئ هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي علماً أن الهدف منه هو هدف علمي خالص يدخل ضمن دراسة تطبيقية تدعم بحثنا الذي هو بعنوان:  
نظام المعلومات التسويقية ودوره في ترشيده قرارات المزيج التسويقي.  
لذلك نرجو منكم أن تجيبوا بدقة وصراحة على هذه الأسئلة، أما عن كيفية ملئ الاستمارة فالمطلوب وضع علامة (X) عند الخانة المناسبة.

وشكراً

رقم الإستمارة: .....

العمر: .....

الأقدمية : .....

الجنس : .....

السؤال الأول : في اعتقادكم ما هي أهم مصادر البيانات بالنسبة لمؤسسة مطاحن تيارت؟

لا

نعم



- السجلات والتقارير



- المقابلة



- الصحف والمجلات



- الاجتماعات



- الوكالات

السؤال الثاني: هل تعتقدون أن هناك صعوبة فيما يلي: نعم لا

- |                          |                          |                       |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - الحصول على البيانات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تخزين البيانات      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - معالجة البيانات     |

السؤال الثالث: في رأيكم ما هي أهم خصائص المعلومات لاتخاذ القرارات التسويقية؟

- |                          |                          |                   |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| لا                       | نعم                      |                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - دقة المعلومات   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - نوعية المعلومات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - سرعة المعلومات  |

السؤال الرابع: هل تعتقدون أن عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام يتم بشكل:

- |                          |                          |         |
|--------------------------|--------------------------|---------|
| لا                       | نعم                      |         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - جيد   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - متوسط |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - ضعيف  |

السؤال الخامس: هل يتم معالجة البيانات في مؤسستكم بطريقة يدوية أو الكترونية؟

- |                          |                          |                        |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| لا                       | نعم                      |                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - المعالجة الالكترونية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - المعالجة اليدوية     |

السؤال السادس: هل ترون أنه يوجد نظام معلومات تسويقية في مؤسستكم؟

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | - نعم |
| <input type="checkbox"/> | - لا  |

**السؤال السابع:** هل تعتقدون أن نظام المعلومات التسويقية في مؤسستكم يساعد في عملية اتخاذ القرارات بشكل فعال؟

<input type="checkbox"/>	- نعم
<input type="checkbox"/>	- لا

**السؤال الثامن:** في رأيكم هل يوفر نظام المعلومات التسويقية في مؤسستكم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بـ :

لا	نعم	- الانتاج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التسعير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- الترويج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- لتوزيع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**السؤال التاسع:** في رأيكم ما هي الحالات التي تتخذ فيها القرارات في مؤسستكم؟

لا	نعم	- حالة التأكد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حالة المخاطرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حالة عدم التأكد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**السؤال العاشر:** هل ترون أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بـ:

لا	نعم	- زمن اتخاذ القرار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- مدى المشاركة في اتخاذ القرار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- توفر المعلومات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

السؤال الحادي عشر: في رأيكم تتخذ القرارات بمؤسستكم بشكل:

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- فردي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- بالأغلبية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- بالإجماع

السؤال الثاني عشر: في إعتقادكم هل هناك اهتمام بتبليغ القرارات التسويقية في وقتها؟

<input type="checkbox"/>	- نعم
<input type="checkbox"/>	- لا

السؤال الثالث عشر: ما هي الأدوات الرياضية التي تساعدكم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي فيما يلي:

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- البرمجة الخطية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- المسار الحرج Pert
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- شجرة القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- نظرية المباريات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- تقليد المواقف (المحاكاة)

السؤال الرابع عشر: في إعتقادكم هل يوجد في مؤسستكم نظام استخبارات تسويقية؟

<input type="checkbox"/>	- نعم
<input type="checkbox"/>	- لا

السؤال الخامس عشر: هل يوجد في مؤسستكم:

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- نظم معالجة البيانات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- نظم دعم القرارات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- نظم الخبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- نظم دعم الإدارة العليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



- نظم المعلومات الإدارية

**السؤال السادس عشر:** هل ترون أن المشاكل التسويقية في مؤسساتكم هي عبارة عن مشاكل روتينية؟

- نعم
- لا

**السؤال السابع عشر:** هل تعتقدون أن مؤسساتكم تقوم ببحوث تسويقية؟

- نعم
- لا

**أسئلة المقابلات الشخصية:**

- هل تعتقدون أن التسويق له دور في تطوير نشاطات مؤسساتكم؟
- ما الفرق بين البيانات والمعلومات؟
- هل هناك اختلاف بين بحوث التسويق وبحوث السوق؟
- ما مدى مساهمتكم في عملية اتخاذ القرارات التسويقية؟
- هل ترون أن مؤسساتكم لها مزيج تسويقي يمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الوقت الراهن؟.

## قائمة المراجع

1. عمار بوحوش، " الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة "، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، (1984).
2. محمد سلطان، علي شريف، محمد فريد الصحن، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2000).
3. سعيد محمد المصري، محمد فريد الصحن، " إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1998).
4. صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم و الإستراتيجية"، شباب الجامعة، الإسكندرية، (1996).
5. سعيد محمد المصري، "التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).
6. جميل أحمد توفيق، " إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، (1984).
7. إبراهيم عبد العزيز شيحا، " أصول الإدارة العامة"، دار المعارف، الإسكندرية، (2001).
8. جاسم مجيد، " الإدارة والإيزو"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2002).
9. إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، محمد فريد الصحن، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).
10. علي شريف، " الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003).
11. مصطفى محمود أبو بكر، " المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003).
12. علي شريف، محمد فريد الصحن، "إقتصاديات الإدارة، منهج القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1998).
13. عبد الغني بسيوني عبد الله، " أصول علم الإدارة العامة"، بيروت، الدار الجامعي، (1996).

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

15. محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمة و أسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2003).

16. محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق، مدخل تحليلي وكمي"، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، (2000).

17. نواف كنعان، "إتخاذ القرارات الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، (1998).

18. حسن عمار، ليلي حسين، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، (1998).

19. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقع، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2000).

20. <http://www.ulb.ac.be/rech/inventaire/disciplines/4/DI1134.html>

21. أحمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1999).

22. سليم إبراهيم الحسينية، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، (1998).

23. علي عباس حبيب، "الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية"، مكتبة مدبولي، القاهرة، (1997).

24. السيد هواري، "إتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، (1997).

25. بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، (1998).

26. منعم زمزير الموسوي، "إتخاذ القرارات الإدارية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة الأولى، (1998).

27. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، (2000).

28. إسماعيل إبراهيم جمعة، زينات محمد، محمد صبحي، المحاسبة الإدارية ونموذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2000).

29. Jean claude Courbon, "système d'information et communication", Paris, Edition inter, (1993).

30. إسماعيل السيد، "الأساليب الكمية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).

31. محمد محمد الهادي، "الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز توثيق المعلومات"، دار المريخ، الرياض، (1992).

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

33. [http://www.inapg.fr/spip/rubrique.php3?id\\_rubrique=301](http://www.inapg.fr/spip/rubrique.php3?id_rubrique=301)

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

35. محمد عبد العزيز سمير، "الإقتصاد الإداري، مدخل في الإحصاء وبحوث العمليات"، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، (1991).

36. أحمد شاعر العسكري، "التسويق مدخل إستراتيجي"، دار الشروق، عمان، (2000).

37. أبي سعيد الديوه جي، "المفهوم الحديث للإدارة التسويقية"، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، (2000).

38. صونيا محمد البكري، ابراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).

39. Merinda Serge, Jose Maria Busta, "L'art des bases des données", édition Eyrolles, Paris, (1984).

40. أحمد حسين علي حسين، "تحليل وتصميم النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).

41. ثابت عبد الرحمان إدريس، "بحوث التسويق، أساليب التحليل و القياس و اختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003).

42. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1999).

43. Abdellah boughaba, analyse et évaluation des projets, édition berti, paris, (1998).

44. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2001).

45. إسماعيل السيد ، "أساسيات بحوث التسويق"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2002).  
 46. Catrine Lesnard, et Sylvie Veerbrughe, "organisation et gestion d'entreprise", édition dunop ,paris, (1995).

47. حسن علي شوقي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان، (1997).

48. Brune Martinet, Grees Michel, " l'intelligence économique", édition d'organisation, paris, (2002).

49. Fraser frost, "Internet et les études du marché", revue française du marketing n°177/178, (2000).

50. Carlo revélli, "intelligence stratégique sur internet", édition dunop, paris, (2000).

51. Frederic Jouneau-sion, "economie structurelle et comportement stratégique ", revue française d'economie , edition dumas, paris, n°36,(2000).

52. نوفيل حديد، "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الخروبة جامعة الجزائر، (1996).

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

54. <http://www.arado.org.eg/ActivitiesDetails.asp?type=N&id=455>.

55. مؤيد سعيد السالم، "نظرية المنظمة"، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، عمان، (2000).

56. Lauriat Rigant, "la mise en place des systèmes d'information pour la direction et la gestion des organisations", édition dunop, Paris ,(1982).

57. خالد الراوي ، حمود السند ، "مبادئ التسويق الحديث"، دار المسيرة ، عمان ، (2000).

58. Boumala Mohamed, "force feed back ", microsoft , magazine d'informatique , edition mediafex , Boumerdès , mai-juin 2002.

59. محمد بن جاب الله، "دور ومكانة نظام المعلومات في تحسين مبيعات المؤسسة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، (2003).

60.إسماعيل السيد، "نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، (2001).

61.Robert Reix ,"systèmes d'information", édition vuiber, Paris, (1992).

62.Claude Balzman , Xavier Dalloz, "Le Défis De La Net-Economie", Edition d'organisation ,Paris, (2000).

63.Frantz Rowe, Roland Marcimiak,"systèmes d'information dynamique Et Organisation", edition economica, Paris, (1999).

64.<http://www.ameinfo.com/arabic/Detailed/16858.html/%20Net>.

65.الدهر اوي كمال الدين مصطفى ، محمد سمير كمال، "نظم المعلومات المحاسبية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، (2000).

66.برهان محمد نور، غراب إبراهيم، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج، عمان، (1998).

67.دحموني خديجة ، "متطلبات المعلومات لعملية إتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،(2000).

68.Bill François, intelligence artificielle et le bon sens, edition masson, paris (1991).

69.علي عبد الهادي مسلم ، صونيا محمد البكري ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، دار شباب الجامعة ، الإسكندرية ، (1995).

70.Philipe kotler, Bernard Dubois, marketing et management ,11<sup>ème</sup> edition, Edition Dunop, paris,(2003).

71.محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق، مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، (2000).

72.فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (1999).

73. أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، دار المنال، القاهرة، (1995).

74.فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2000).

75. بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجية التسويق، أساسيات و مبادئ، دار زهران، عمان، (1999).

76. Michel Rainelli , la stratégie d'entreprise face a la mondialisation, Edition Management, Paris, (1999).

77. Martine Barthez , administration des données , concept rôle et mise en œuvre, Inter édition, Paris, (1999).

78. [www.chu-rouen.fr/navimesh/S/navistockageetrechercheinformati on.html](http://www.chu-rouen.fr/navimesh/S/navistockageetrechercheinformati on.html)

79. طارق موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان، (2003).

80. Robert barthez, traitement des information, édition faucher, paris, (1980).

81. أسعد طلعت عبد المجيد، التسويق، الأساسيات والتطبيق، الطبعة المتحدة للإعلانات، القاهرة، (1996).

82. Jean Jaques Lambin , la Recherche marketing , édition ediscience Internationale , paris, (1994).

83. عبد السلام أبو قحف، التسويق، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، (2002).

84. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1998).

85. بوشعير لويزة، نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر. (2001).

86. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، (2002).

87. Bernard Dubois, Allin Jelibert , le marketing fondement et pratique, édition economica, (1997).

88. Andrea Micheaux, marketing et base de données, édition chihab , alger, (1994).

89. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مفاهيم وإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1998).

90. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، (2001).

91. Hubert Tardieu, Dominique Nanci, Daniel Pascot, conception d'un système d'information, édition d'organisation, paris, 1980.

92. <http://www.collegesherbrooke.qc.ca/~martelcl/coursimk/#méthode>

93. Armand dayan, le marketing, édition dahlab, alger, (1996).

94. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، دار الفكر، عمان، (2000).

95. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، (2000).

96. محمود جاسم الصميدعي، ردينة محمود يوسف، سلوك المستهلك، مدخل كمي و تحليلي ، دار المناهج، عمان، (2001).

97. Jean-noel Kapferer, jean claude Thoenig, la marque, édition ediscience, paris, (1994).

98. Alain henry , Ignace monkam-daverat , rediger les procedures de l'entreprise , édition d'organisation , paris ,(2002).

99. [http://www.christophe.benavent.free.fr/cours/marketing/chap\\_7.PDF](http://www.christophe.benavent.free.fr/cours/marketing/chap_7.PDF)

100. Michael Marchesnay , management stratégique , édition d'organisation , paris ,(1997).

101. Phillip. Rousseau, La hifi au bout des doigts, Eco-Finances , le magazine de l'économie émergente, n°34-35 Aout – Septembre (2003).

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

103. Armand dayan, "manuel de gestion", édition ellipses, paris, (1999).

104. Frederic Katheline Schubert , la representation macro economique de l'innovation, revue Cerisier française d'économie, édition dumas, n°34/35 ,(2000).



105. <http://www.marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-IV#IV/1254>

106. أحمد عرفت، سمية الشلبي، "القرارات والاستراتيجيات التسويقية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، (2002).

107. محمد صالح المؤذن ، سلوك المستهلك ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، (1997).

108. J. Lendrevie ,J. Livy, D.lindon, Merkator, 7eme edition ,Edition Dalloz , paris , (2003).

109. Yve Cherouz , le Marketing , le choix des moyens de l'action commerciale, tome2 ,opu ,alger , (1990).

110. [http://www.cde.4.free.fr/fra/respedago/eco\\_entreprise/45620.htm](http://www.cde.4.free.fr/fra/respedago/eco_entreprise/45620.htm)

111. Christian Michou , la marque , son role stratégique au cœur du marketing, Revue française de la marque , n°=176, edition adetem, Paris, (2001).

112. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، (1997).

113. Sylvie Martine, Jean Pierre Vedrine, marketing ,les concepts cles, edition chihab, alger, (1996).

114. [http://www.supralogic.com/docs/politique\\_prix.htm](http://www.supralogic.com/docs/politique_prix.htm)

115. <http://www.netpme.fr/marketing/512-le-prix-psychologique.html>

116. [http://www.eurexport.com/francais/aptheo/marketing/prix/prix\\_economique.htm](http://www.eurexport.com/francais/aptheo/marketing/prix/prix_economique.htm) #6tionale.

117. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، (2001).

118. [http://www.egov.dubai.ae/ar.portal?EGOVChannels,Article\\_00042,1,&\\_nfpb=true&\\_pageLabel=view](http://www.egov.dubai.ae/ar.portal?EGOVChannels,Article_00042,1,&_nfpb=true&_pageLabel=view)

119. <http://www.benefice-net.branchez-vous.com/strategies/04-04/08-192901.html>

120. <http://www.sna.asso.fr/journal/archives/article-21.htm>

121. مكدونلديب، مالكولم.ه، ترجمة صالح محمد الدويش، محمد عبد الله العوض، الخطط التسويقية كيفية إعدادها و كيفية تطبيقها، مطبعة الإدارة العامة للبحوث، الرياض، (1996).  
122. أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2001).

123. <http://www.ipsos.fr/SolutionsIpsos/content/17.asp?rubId=45>

124. Jean Jaques Lambin, problèmes de marketing , édition ediscience internationale, paris, (1994).

125. [http://www.marketing.thus.ch/loader.php?page=Jouan1-IV#IV\\_A](http://www.marketing.thus.ch/loader.php?page=Jouan1-IV#IV_A)

126. <http://www.pages.globetrotter.net/aphane/char2.htm>

127. Christian David, la grande distribution encore timide, l'expansion, revue française d'économie, edition dumas, paris, n°619, avril/(2000).

128. Stephen Gowin et Jean Corder, Typologie des risques pour distribution , revue française du marketing N° 183/184 2001/3-4, Edition ADETEM, Paris, (2001).

129. <http://www.buce.ucl.ac.be/public/before/commerce/plan/place.html#debut>

130. [http://www.cirb.irisnet.be/site/fr/departements/geomat/UrbIS/index\\_htm](http://www.cirb.irisnet.be/site/fr/departements/geomat/UrbIS/index_htm)

131. ع- بوعلي، الموقع التجاري للرياض، مجلة الرياض تيارت، مجلة تصدر عن مجمع الرياض تيارت، العدد 13، الثلاثي الأول، ( 2003).

132- م- بديار، الإتصال، مجلة الرياض تيارت، مجلة تصدر عن مجمع الرياض تيارت، العدد 14، الثلاثي الثالث، 2000.

133- م- بديار، إرضاء الزبون، مجلة الرياض تيارت، مجلة تصدر عن مجمع الرياض تيارت، العدد 12، الثلاثي الثالث، 2002.

134.Intelligence stratégique sur internet, Carllo revélli, édition  
dunod , 2eme édition Paris 2000,.