

جامعة سعد دحلب - البليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير و وحدات الأعمال الإستراتيجية
(دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية)

من طرف

دميش محمد

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيساً.	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رزيق كمال
مشرفاً و مقرراً.	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشاً.	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	ثابت محمد ناصر
عضوا مناقشاً.	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	زعباط عبد الحميد
عضوا مناقشاً.	أستاذة مكلفة بالدروس ، جامعة البليدة	الغرس نادية

البليدة، جوان 2005.

ملخص

انتشار الفقر، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مواصفات الإيزو "ISO" العالمية وغيرها كثير، أمور جعلت من بيئة المنظمة أكثر حركية وديناميكية، كثيرة التقلب سريعة التغير، باختصار جعلت من التغير هو الثابت الوحيد.

وبسبب هذا الوضع أضحى التكيف البيئي أو بالأحرى التكيف الرشيق مع ديناميكية وحركية بيئة المنظمة الشغل الشاغل للإداريين وكتاب الإدارة على السواء، فراح هؤلاء يكرسون أغلب وقتهم وجهدهم للبحث عن السبل اللازمة لتحقيق ذلك، فقام البعض بإعتماد مدخل التحسين المستمر، بينما اعتمد البعض الآخر مدخل إعادة الهندسة، وقال البعض الثالث بنهج الهدم الخلاق، غير أن التفكير الإستراتيجي كإطار نظري والتسيير الإستراتيجي كإطار ممارساتي هو من حظي باهتمام كبير.

وقد أدت المزوجة بين التفكير الإستراتيجي والتسويقي في المنظمة إلى ظهور مولود جديد سمي بالتسويق الإستراتيجي، هذا المولود يمكن أن يضمن للمنظمة -إن هي أحسنت إعدادة وصناعته- النمو ثم البقاء، لأنه يتضمن القيام بخطوات غاية في الأهمية تنطلق من تحديد رسالة المنظمة والمساعدة على صياغة الرؤية الإستراتيجية لها، فالتجزئة الإستراتيجية لأنشطة المنظمة ومنتجاتها وتوزيعها في شكل مجموعات متجانسة يطلق عليها "وحدات الأعمال الإستراتيجية"، لتتم في مرحلة لاحقة معرفة الوضع الحالي لهذه المجموعات في إطار الصناعة أو السوق الذي تنشط فيه بغرض تعديل هذا الوضع نحو الأحسن بطبيعة الحال.

وأمام أهمية تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية، وأمام قصور أدوات التحليل الإستراتيجي في توفير المرجعية التي يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار لتجويد أكبر للقرارات التي يتخذها، تظهر الحاجة الملحة للبحث عن أدوات أو مداخل أخرى لتحقيق ذلك، ويعتقد الباحث أن نظام المعلومات التسويقية قادر على القيام بذلك، وهذا ما لمسها الباحث من خلال دراسة و تحليل موضوع المذكرة.

شكر

ربي إني لا أحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك, فلك الحمد و لك الشكر حتى ترضى.

جزيل الشكر للأستاذ علي عبد الله على قبوله الإشراف و المساهمة في إنجاز هذا المشروع العلمي, و على نصائحه و توجيهاته القيمة.

جزيل الشكر إلى كل طلبة الماجستير فرع التسويق بجامعة سعد دحلب دفعة 2002 على مناقشاتهم الهادفة و القيمة.

جزيل الشكر إلى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية على المساعدة و العون.

و حتى لا نبخس الناس أشياءهم هذه كلمة شكر من أعماق القلب إلى كل من مد يد العون لإنجاز الدراسة الحالية حتى ولو بشق ثمرة.

قائمة الجداول.

الرقم	الصفحة
01	حجم التجارة الإلكترونية في العالم.
02	مراحل تطور التفكير الإستراتيجي
03	رقم أعمال وحصّة سوق مكاتب الإستشارة والخبرة الأولى عالمياً.
04	الإختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي والميداني.
05	بعض المنتجات و نطاق أسواقها.
06	أهم الفروقات بين التجزئة السوقية و الإستراتيجية.
07	دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية و مختلف القرارات و الأفعال الإستراتيجية الممكنة.
08	أهم خصائص المراحل الأربعة لدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية.
09	مزايا و عيوب مصفوفة BCG.
10	مختلف العوامل المؤثرة على الوضعية التنافسية لوحدة عمل ما.
11	مختلف العوامل المؤثرة على جاذبية صناعة ما.
12	مزايا و عيوب مصفوفة Mc Kinsey.
13	الأنماط الإدراكية للأفراد.
14	أوجه الاختلاف بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية.
15	بعض التصرفات للحصول على المعلومات و نسبة الإتفاق حول شرعيتها من المنظور الأخلاقي.
16	نموذج لتحديد الوضعية التنافسية لوحدة عمل استراتيجية مقارنة مع أقرب المنافسين.
17	مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة.
18	العوامل المؤثرة على اختيار سياسة الكشط أو الإختراق.
19	نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية سنة 1999.
20	التقنيات المختلفة لتنشيط المبيعات و الفئات المستفيدة منها.
21	المحاور الكبرى لعملية الرقابة التسويقية.

201	ملخص الإجابات عن السؤال الأول في قائمة الإمتحانة.	22
202	ملخص الإجابات على السؤال الثاني.	23
203	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث.	24
205	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع.	25
206	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس.	26
208	ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال السادس.	27
209	ملخص الإجابات عن السؤال السابع.	28
210	ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال الثامن.	29
212	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع.	30
213	ملخص الإجابات عن السؤال العاشر.	31
215	ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر.	32
216	ملخص الإجابات على السؤال الثاني عشر.	33
217	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر.	34
219	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر.	35
221	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر.	36
223	ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر.	37
225	ملخص الإجابات على السؤال السابع عشر.	38
227	ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر.	39
229	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر.	40
230	ملخص الإجابات عن السؤال العشرون.	41
232	ملخص الإجابات عن السؤال الحادي و العشرون.	42
233	ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون.	43
234	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرين.	44
236	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع و العشرون.	45
237	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس و العشرون.	46
239	ملخص للإجابات عن السؤال السادس و العشرون.	47

قائمة الأشكال.

الصفحة	الرقم
23	01 بيئة المنظمة.
34	02 نموذج LCAG للتخطيط الاستراتيجي.
37	03 هيراركية التسيير الإستراتيجي.
54	04 وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها "Vivendi" العالمية.
57	05 شكل دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية.
59	06 بعض الأشكال الأخرى لدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية.
63	07 منحى الخبرة لمنتوج ما
64	08 مستقيم أثر الخبرة لمنتوج ما.
66	09 شكل مصفوفة BCG.
67	10 التوصيات الإستراتيجية لمصفوفة BCG.
71	11 شكل مصفوفة Mc Kinsey
75	12 عناصر النظام.
77	13 النظام المفتوح
78	14 معايير تصنيف الأنظمة.
81	15 منظمة الأعمال كنظام مفتوح.
90	16 العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
92	17 قيمة المعلومات المكتسبة (حدث واحد).
95	18 العلاقة بين القيمة الكلية و التكلفة الكلية للمعلومات
97	19 مسار تحول البيانات إلى معلومات.

98	نموذج عام لنظام المعلومات .	20
102	نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجية.	21
104	نموذج عام لنظام المعلومات المالية.	22
105	نموذج عام لنظام المعلومات للموارد البشرية.	23
108	تطور مكانة إدارة التسويق في المنظمة.	24
111	نموذج عام لنظام المعلومات التسويقية.	25
112	نموذج Mc Leod لنظام المعلومات التسويقية.	26
113	نموذج Kotler لنظام المعلومات التسويقية لسنة 1972.	27
121	مخطط تجميعي لمكونات الحاسوب.	28
124	الأشكال المختلفة للشبكات	29
133	تحليل القوى التنافسية الخمس لـ: "M Porter".	30
135	نموذج "7S" .	31
165	منحنى الطلب على منتج ما.	32
169	سياسات التعامل مع تعديلات أسعار منتجات المنافسين.	33
173	مختلف أنواع قناة التوزيع.	34
177	مكونات عملية الإتصال التسويقي.	35
178	خطوات الإتصال التسويقي.	36
201	ملخص الإجابات عن السؤال الأول.	37
202	ملخص الإجابات على السؤال الثاني.	38
203	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث.	39
205	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع.	40
206	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس.	41
208	ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال السادس.	42
209	ملخص الإجابات عن السؤال السابع.	43
210	ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال الثامن.	44
212	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع.	45
214	ملخص الإجابات عن السؤال العاشر.	46
215	ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر.	47

216	ملخص الإجابات على السؤال الثاني عشر.	48
218	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر.	49
219	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر.	50
221	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر.	51
223	ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر.	52
225	ملخص الإجابات على السؤال السابع عشر.	53
227	ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر.	54
229	ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر.	55
230	ملخص الإجابات عن السؤال العشرون	56
232	ملخص الإجابات عن السؤال الحادي والعشرون	57
233	ملخص الإجابات عن السؤال الثاني والعشرون.	58
235	ملخص الإجابات عن السؤال الثالث والعشرين.	59
236	ملخص الإجابات عن السؤال الرابع والعشرون.	60
238	ملخص الإجابات عن السؤال الخامس والعشرون.	61
239	ملخص للإجابات عن السؤال السادس والعشرون.	62

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

11	مقدمة
20	1. وحدة العمل الإستراتيجية: السياق و المضمون
21	1.1. استراتيجية المنظمة واستراتيجية التسويق
21	1.1.1. المنظمة والتكيف البيئي
30	2.1.1. الإطار العام للتفكير الإستراتيجي
38	3.1.1. من التسويق الميداني إلى التسويق الإستراتيجي
45	2.1. ماهية وحدة العمل الإستراتيجية
46	1.2.1. رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية
50	2.2.1. التجزئة الإستراتيجية و تكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية
57	3.2.1. دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية
62	3.1. التحليل الموقفي لوحدة العمل الإستراتيجية
62	1.3.1. مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية "BCG"
68	2.3.1. مصفوفة Mc Kinsey
71	2. ماهية نظام المعلومات التسويقية
71	1.2 المنظمة: مدخل الأنظمة
72	1.1.2. ماهية النظام
78	2.1.2. منظمة الأعمال نظام مفتوح

833.1.2 اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي.
882.2 المبادئ الأساسية لنظام المعلومات.
881.2.2 المعلومات.
962.2.2 نظرية الأنظمة و المعلومات.
1003.2.2 الأنظمة الوظيفية لنظام المعلومات.
1063.2 نظام المعلومات لوظيفة التسويق.
1071.3.2 مفهوم نظام المعلومات التسويقية.
1142.3.2 الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.
1203.3.2 نظام المعلومات التسويقية و التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال.
1263 نظام المعلومات التسويقية و تسيير وحدة العمل الإستراتيجية.
1263.1 معلومات تسويقية لأغراض التخطيط.
1273.1.1 التحليل البيئي.
1372.1.3 التجزئة السوقية.
1463.1.3 تحديد البديل الإستراتيجي.
1532.3 معلومات تسويقية لأغراض التنفيذ.
1541.2.3 معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمنتج.
1612.2.3 معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتسعير.
1703.2.3 معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتوزيع.
1754.2.3 معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالإتصال التسويقي.
1873.3 معلومات تسويقية لأغراض التقييم.
1871.3.3 معلومات لإجراء الرقابة التسويقية.
1942.3.3 معلومات لإجراء المراجعة التسويقية.
1994 نظام المعلومات التسويقية و تسيير وحدة العمل الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.
2001.4 الإستراتيجية، التسويق، وحدة العمل الإستراتيجية من منظور أفراد العينة.
2001.1.4 بيئة المنظمة و استراتيجياتها.
2042.1.4 التفكير التسويقي لدى أفراد العينة.
2073.1.4 واقع استخدام وحدة العمل الإستراتيجية في العينة المدروسة.
2132.4 المعلومة و نظام المعلومات التسويقية من منظور أفراد العينة.

213	1.2.4. مدلول و أهمية المعلومة لدى أفراد العينة.....
216	2.2.4. مدلول و واقع الإستفادة من نظام المعلومات.....
		3.2.4. مفهوم نظام المعلومات التسويقية و مصادر الحصول على البيانات من منظور أفراد العينة.....
218	العينة.....
224	3.4. التسيير الحالي لوحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات المدروسة.....
224	1.3.4. التخطيط لوحدات العمل الإستراتيجية في العينة المدروسة.....
231	2.3.4. تسيير المزيج التسويقي في العينة المدروسة.....
237	3.3.4. تقييم النشاط التسويقي في المؤسسات المدروسة.....
241	خاتمة.....
248	المراجع.....

مقدمة

انتشار الفقر، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مواصفات الإيزو "ISO" العالمية وغيرها كثير، أمور جعلت من بيئة المنظمة أكثر حركية وديناميكية، كثيرة التقلب سريعة التغير، باختصار جعلت من التغير هو الثابت الوحيد.

وبسبب هذا الوضع أضحى التكيف البيئي أو بالأحرى التكيف الرشيق مع ديناميكية وحركية بيئة المنظمة الشغل الشاغل للإداريين وكتاب الإدارة على السواء، فراح هؤلاء يكرسون أغلب وقتهم وجهدهم للبحث عن السبل اللازمة لتحقيق ذلك، فقام البعض بإعتماد مدخل التحسين المستمر، بينما اعتمد البعض الآخر مدخل إعادة الهندسة، وقال البعض الثالث بنهج الهدم الخلاق، غير أن التفكير الإستراتيجي كإطار نظري والتسيير الإستراتيجي كإطار ممارساتي هو من حظي باهتمام كبير.

في الإدارة كما في الجيش يتحقق النجاح بمقدار السيطرة على التفاصيل وتكوين مسار جامع للتصرفات والقرارات وجعلها تصب في اتجاه واحد، كما يتحقق بمدى امتلاك زمام المبادرة، بما مدى امتلاك القدرة على الفعل عوضا عن رد الفعل، هذا هو التفكير الإستراتيجي ذلك المصطلح الهام الذي خرج من جعبة التاريخ العسكري ليلج عالم الإدارة والتسيير ويصبح علامة بارزة لأنجح وأنجب منظمات الأعمال في العالم.

ولعل أهم ما يميز هذا التفكير هو شموله لجميع الوظائف في المنظمة فهو يمس وظيفة الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، والتسويق أهم الوظائف على الإطلاق، إذ أن بقاء و دوام المنظمة يعتمد بشكل كبير على مدى تقبل المستهلكين لمنتجاتها وولائهم لها.

وقد أدت المزاجية بين التفكير الإستراتيجي والتسويقي في المنظمة إلى ظهور مولود جديد سمي بالتسويق الإستراتيجي، هذا المولود يمكن أن يضمن للمنظمة -إن هي أحسنت إعدادة وصناعته- النمو ثم البقاء، لأنه يتضمن القيام بخطوات غاية في الأهمية تتطلق من تحديد رسالة المنظمة والمساعدة على صياغة الرؤية الإستراتيجية لها، فالتجزئة الإستراتيجية لأنشطة المنظمة ومنتجاتها وتوزيعها في شكل مجموعات متجانسة يطلق عليها "وحدات الأعمال الإستراتيجية"، لتتم في مرحلة لاحقة معرفة الوضع الحالي لهذه المجموعات في إطار الصناعة أو السوق الذي تتشط فيه بغرض تعديل هذا الوضع نحو الأحسن بطبيعة الحال.

وتظهر أهمية تشكيل وحدات الأعمال الإستراتيجية في الوصول إلى تخطيط وتخصيص سليم لموارد وطاقات المنظمة، ذلك أن إنشاء هذه الوحدات يسمح باستغلال الموارد والطاقات المملوكة لاقتناص ما يتواجد أو ما سيتواجد في البيئة الخارجية للمنظمة من فرص و/أو التخفيف من حدة التهديدات بما يؤدي في الأخير إلى تحقيق النمو ثم البقاء والإستمرارية.

ويتضمن تسيير وحدة العمل الإستراتيجية اتخاذ العديد من القرارات، الكثير منها يغطي مدىً زمنياً طويلاً – لذلك فهي توصف بالقرارات الإستراتيجية – تمس جميع القضايا والأنشطة المتعلقة بهذه الوحدة، وقد يتم إتخاذ هذه القرارات على أساس الخبرة والتخمين الذي يمتلكه متخذ القرار، وهو أسلوب ندر إن لم نقل انعدم استعماله حالياً، كما قد يتم ذلك باستعمال بعض الأدوات والمصفوفات التي تسمى بأدوات التحليل الإستراتيجي، غير أن هذه الأدوات أو المصفوفات أضحت محل إنتقاد كبير من طرف رجال و كتاب الإدارة في أيامنا هذه ، حيث أعيب عليها عمومية التوصيات التي تستمد منها القرارات، يضاف إلى ذلك أن هذه التوصيات مبنية على أساس حقائق الماضي ووقائعه ولا تأخذ بعين الإعتبار ظروف وأوضاع المستقبل.

وأمام أهمية تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية، وأمام قصور أدوات التحليل الإستراتيجي في توفير المرجعية التي يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار لتجويد أكبر للقرارات التي يتخذها، تظهر الحاجة الملحة للبحث عن أدوات أو مداخل أخرى لتحقيق ذلك، ويعتقد الباحث أن نظام المعلومات التسويقية قادر على القيام بذلك، لذلك فإنه ومن خلال صفحات هذه الدراسة يتطلع لمعرفة:

"ماذا يمكن أن يقدمه نظام المعلومات التسويقية في سبيل التسيير الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية؟"

وتتطلب محاولة الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي، تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، الإجابة عنها ضرورية للوصول إلى إجابة عن السؤال الرئيسي السابق، هذه الأسئلة هي:

في أي سياق يندرج تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية، وما هو مضمونها، وما هي الأدوات المستعملة حالياً في إدارتها، وما فوائد وعيوب استخدام هذه الأدوات؟

ماذا يعني نظام المعلومات التسويقية؟

ما هي مواطن استفادة متخذ القرار من نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدة العمل الإستراتيجية ؟

ما هو واقع استخدام واعتماد مصطلحي وحدة العمل الإستراتيجية ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، وما هو واقع الإستفادة من الثاني في تسيير الأول في هذه المؤسسات؟

تتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة، وضع مجموعة من الفرضيات تعتبر بمثابة إجابات

مفترضة، سيسعى الباحث إلى التثبت من صحتها أو خطأها في فصول هذه الدراسة، وهذه الفرضيات هي:

▣ يندرج إنشاء وتكوين وحدة العمل الإستراتيجية في مسار إدماج وممارسة التسيير الإستراتيجي في

الوظيفة التسويقية، ويقصد بها مجموعة من المنتجات تم تجميعها على أساس معايير محددة.

☐ نظام المعلومات التسويقية نظام فرعي من نظام أشمل منه هو نظام المعلومات الذي بدوره نظام فرعي من نظام أكبر منه هو المنظمة، مهمته ضمان توليد المعلومات اللازمة لترشيد القرارات التسويقية.

☐ يمكن أن يوفر نظام المعلومات التسويقية معلومات لترشيد القرارات الخاصة بتخطيط، وتنفيذ النشاط التسويقي لوحدة العمل الإستراتيجية وتقييمه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

☐ حتى وإن كان هناك إدراك لمضمون ومفهوم مصطلحي وحدة العمل الإستراتيجية ونظام المعلومات التسويقية، وكذا للفوائد التي يمكن أن يستفاد منها من جراء استخدام نظام المعلومات التسويقية للتسيير الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، إلا أن الواقع يؤكد غياب الترجمة الميدانية لما هو مدرك.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من:

☐ أن المستقبل لن يسمح للفلسفة فقط أن تحكم علاقة المنظمة ببيئتها، بل سيكون هذا المستقبل مجالاً خصباً للإبتكار و تنوع آليات التعامل مع هذه البيئة.

☐ أن المنظمة التي تستطيع أن تنتج الأبعاد وبسرعة مقبول من طرف المستهلك و أن تصل إلى السوق أسرع من غيرها هي التي يمكن أن تستمر على قيد الحياة.

☐ أهمية التغيرات التي أعادت تشكيل ملامح بيئة المنظمة في أيامنا المعاصرة.

☐ أهمية وحدة العمل الإستراتيجية ودورها في الإستغلال العقلاني والرشيد لموارد وطاقت المنظمة.

☐ أهمية المعلومة بشكل عام، والمعلومة التسويقية بشكل خاص.

☐ الوضعية الصعبة التي تمر بها أغلب المؤسسات الجزائرية و الرهانات و التحديات التي تنتظرها مستقبلاً.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المشروع العلمي في تبيان وإبراز أهمية نظام المعلومات التسويقية كبديل لأدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة في سبيل الوصول إلى تحقيق التسيير الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية، وتندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الضمنية منها:

☐ إبراز أهمية اعتماد التفكير الإستراتيجي كمدخل لتحقيق التكيف الرشيق مع بيئة الأعمال المعاصرة.

☐ إبراز المضمون والسياق الذي يندرج فيه تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية وأهمية تكوينها.

☐ الإستفادة المحدودة من أدوات التحليل الإستراتيجي لضمان التسيير الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية.

☐ الإطلاع على واقع هذه الإستفادة من المؤسسة الجزائرية في محاولة لإقتراح التوصيات الكفيلة – حسب اعتقاد الباحث – بتفعيل الإستفادة.

يشير الباحث إلى أن الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني محددة من ناحية:

- المصطلحات: يستعمل الباحث مجموعة من المصطلحات تناسب موضوع الدراسة يقصد بها معاني محددة، أهمها:

- المنظمة: لقد شاع استخدام مصطلح "المنظمة" في المواضيع التسييرية (كما شاع استخدام مصطلح "المؤسسة" عند معالجة قضايا إقتصادية، أو "الشركة" في المواضيع القانونية..)، وقد تكون هذه المنظمة ربحية أو لاربحية، بمعنى أنها تمارس نشاطا لتحقيق عوائد معينة أو قد تمارس هذا النشاط بغرض تقديم معونة أو خدمة إجتماعية لا غير (منظمات خيرية، جمعيات سياسية...).

ويستخدم هذا المصطلح في هذه الدراسة للدلالة على الأولى فقط، أي تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح فقط. وقد تمتلك وحدة العمل الإستراتيجية إدارة خاصة بها، كما قد تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا للمنظمة، وبالأخذ بعين الإعتبار هذه الحالة فإن الباحث سيستبدل مصطلح المنظمة بمصطلح الإدارة في المواطن المناسبة لذلك بداية من الفصل الثالث من هذه الدراسة.

- المنتج: المنتج يستعمل للدلالة على أي شيء مفيد يقدم للمستهلك ليشتبع رغبة لديه، وقد يكون هذا الشيء سلعة (شيء ملموس)، خدمة، فكرة... الخ. والباحث بداية من الفصل الثالث سيستبدل مصطلح المنتج بمصطلح السلعة حتى يتقادم الاختلافات الموجودة بين المنتج المادي وغير المادي، حيث أن تصميم السلعة يختلف عن تصميم الخدمة، توزيع السلعة يختلف عن توزيع الخدمة... الخ.

- المستهلك: يتضمن مصطلح المستهلك الإشارة إلى المستهلك النهائي، أي ذلك الذي يشتري المنتج بغرض الإستهلاك النهائي، كما يتضمن الإشارة إلى المشتري الصناعي أو المستعمل الذي يفتي المنتج لأغراض الإستهلاك الوسيط أو الإنتاجي.

- الكفاءة و الفعالية: جوهر الكفاءة هو معظمة (*Maximisation*) الناتج وتدنية التكاليف المرتبطة بذلك، بينما تشير الفعالية إلى إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن الفعالية تهتم بالنتائج بينما ترتبط الكفاءة بالإقتصاد في استخدام الموارد مع السعي للحصول على أكبر ناتج ممكن منها، و قد تنجح الإدارة في تحقيق الفعالية دون الكفاءة، كما قد تنجح في تحقيق الكفاءة دون الفعالية.

- الرشادة: تعني الرشادة إختيار أحسن وأفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بما يتلاءم ويناسب الوضع والظرف الذي يواجهه أو سيواجهه متخذ القرار.

- المقاربة: لقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة مقاربتين أو مدخلين هما مدخل التفكير أو التسيير الإستراتيجي في الفصل الأول من هذه الدراسة ومدخل الأنظمة في الفصل الثاني منها، وقد بين الباحث أسباب هذا الإختيار في صفحات تلك الفصول.

في الحقيقة هناك مجموعة من الدوافع والمبررات التي سوغت للباحث البحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، وهي تتراوح ما بين موضوعية وذاتية، و منها على وجه الخصوص:

- تعقد وتزايد عدد المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط ومسار المنظمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

- التحديات العظام التي تنتظر المؤسسة الجزائرية مع دخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، وكذا الإنضمام المتوقع للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- الرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بمرجع عن نظام المعلومات التسويقية ووحدة العمل الإستراتيجية و العلاقة الممكن أن تكون بينهما، و ذلك بسبب إفتقار المكتبة الجامعية لمراجع تناقش هذين المصطلحين. يتمحور هذا الجهد العلمي حول ظاهرة إستطلاعية إستقصائية، حيث أن الهدف النهائي

كما سبق ذكره

لهذا الجهد هو أهمية تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية ومحدودية إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي لضمان التسيير الرشيد لها، واقتراح نظام المعلومات التسويقية كبديل لها. ولتحقيق الهدف المنشود من هذا المشروع العلمي قام الباحث بإستخدام منهجين أساسيين هما:

- المنهج الإستنباطي: من خلال عملية المسح المكتبي وتجميع المراجع المتعلقة أو المرتبطة سواء من قريب أو من بعيد بموضوع الدراسة، وإستخراج منها ما يخدم الدراسة من أفكار، آراء، نماذج وعلاقات.

وقد تم استخدام هذا المنهج في الفصول النظرية من الدراسة للوصول إلى تكوين وبناء نموذج فكري أو نظري لما يمكن أن يساعد به نظام المعلومات التسويقية في تسيير رشيد لوحدة العمل الإستراتيجية.

- المنهج الإستقرائي: بعد الإنتهاء من تكوين وبناء ذلك النموذج الفكري أو النظري، قام الباحث باستقراءه في أرض الواقع، متخذاً من مجموعة من المؤسسات الجزائرية محلاً للدراسة، والهدف من ذلك هو الرقي بالواقع ليتطابق مع البناء النظري و استخراج الإنحرافات ثم السعي لتضييقها قدر المستطاع.

كما استعان الباحث بمجموعة من الأدوات منها:

- الإستبانة: حيث تم توجيه قائمة استقصاء أو إستبانة لمجموعة من أعضاء المدريات التجارية و التسويقية لعينة من المؤسسات الجزائرية الواقعة بوسط البلاد و التي اختيرت بصفة عشوائية.
 - الأدوات الإحصائية والرياضية: كالأشكال البيانية، الجداول، النسب، الدوائر... إلخ.
- لقد أحصى الباحث بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة التي يعكف على القيام بها حالياً، وهذه الدراسات تتنوع ما بين الكتب والرسائل و الأبحاث الجامعية، ملخص أهمها ما يلي:
- الكتب: و على رأسها كتاب
 - أمينة محمود حسين، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1995، وقد جاءت فصوله الثلاثة محملة بالأفكار الرئيسية التالية:
 - الفصل الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات التسويقية مثل التعريف، أسباب الإهتمام بها، مقاييس فاعلية هذه لنظم.
 - الفصل الثاني: إطار عام لنظم المعلومات التسويقية، بينت فيه الإطار التنظيمي الحاكم لنظم المعلومات التسويقية، البيئة المحيطة بها، مدخلات ومخرجات هذه النظم.
 - الفصل الثالث: المجالات التطبيقية لهذه النظم حيث تستعمل لترشيد القرارات الخاصة بمزيج المنتجات، بالمزيج الترويجي لها، القرارات الخاصة بإختيار منافذ التوزيع القرارات الخاصة بتسعير هذه المنتجات والرقابة التسويقية عليها.
- وقد أبرزت الكاتبة دور هذه النظم في ترشيد القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي وتقييم الأداء التسويقي.
- الرسائل الجامعية: أقر بها إلى موضوع الدراسة الحالية رسائل كل من:
 - توفيق آيت مجبر، دور نظام المعلومات التسويقية في التسويق الإستراتيجي (دراسة حالة شركة أطلس للمشروبات)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- وقد جاءت مقسمة إلى أربعة فصول هي:
- الفصل الأول: يحمل أفكاراً تتعلق بأساسيات التسويق ومكانة التخطيط الإستراتيجي فيه.
 - الفصل الثاني: يوضح الدعائم والوظائف الأساسية لنظام المعلومات التسويقية.
 - الفصل الثالث: استراتيجية التسويق وعناصرها.
 - الفصل الرابع: واقع نظام المعلومات التسويقية في شركة الأطلس للمشروبات ومكانته في التسويق الإستراتيجي.
- وهي دراسة يعتقد الباحث أنها حملت العديد من الأفكار والقضايا الهامة المرتبطة بنظام المعلومات التسويقية (حسب تعبير صاحبها)، إلا أنها كذلك حملت بعضاً من أوجه القصور، منها:

- أنها استعملت التخطيط الإستراتيجي، مع العلم أن التسيير الإستراتيجي هو الطبعة الأخيرة للتفكير الإستراتيجي في حقل الأعمال، دون أن يحمل هذا الإستعمال مبرر أو نقدا للتسيير الإستراتيجي.

- لم تبرز بوضوح مواطن استفادة التسويق الإستراتيجي من نظام المعلومات التسويقية.

- أشار الباحث إلى دور نظام المعلومات التسويقية في مراقبة وحدات الأعمال الإستراتيجية، وحسبه فإن ذلك يتم بواسطة أدوات التحليل الإستراتيجي، و الباحث لا يتفق معه في هذه النقطة بحيث أنه يعتقد أن هذه الأدوات لا تستخدم في عملية المراقبة وإنما في عملية تحديد الوضع الحالي لوحدة العمل الإستراتيجية.

هذا ويشير الباحث إلى وجود بعض الدراسات الأخرى القريبة من موضوع الدراسة الحالية، منها

دراسة كل من:

- شافية جاب الله، مبررات وشروط وضع نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية (حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع التجهيزات الصناعية)، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

- بن نافلة قدور، دور بحوث التسويق في إتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

ويود الباحث أن يشير إلى أنه و هو بصدد إنجاز هذه الدراسة، اعترضت سبيل الباحث العديد من الصعوبات، من أبرزها:

- ندرة المراجع التي تتناول وبإسهاب مصطلحي "نظام المعلومات التسويقية" و "وحدة العمل الإستراتيجية"، والمراجع الموجودة لا تخصص سوى بضع صفحات لا أكثر ولا أقل عن هذين المصطلحين.

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة الموجودة أغلبها بمكتبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بملحقه الخروبة بجامعة الجزائر، بسبب رفض مسيرها السماح لطلبة الماجستير من جامعة البليدة الإستفادة منها.

- إمتناع الكثير من مسؤولي المؤسسات التي قصدها الباحث عن المساهمة في إنجاز الشق العملي من الدراسة، فلقد قصد الباحث أكثر من 15 مؤسسة لم يحظى بقبول سوى ثمانية منها، وكانت الأسباب تتنوع ما بين كثرة الإنشغالات و الإرتباطات المهنية، أو بحجة وجود عدد كبير من الطلبة الذين ينجزون دراستهم التطبيقية في هذه المؤسسات، و قد كان الباحث يرغب أن تشمل الدراسة الميدانية عددا أكبر من المؤسسات.

و حتى يصبح بالإمكان الحصول على إجابة عن السؤال الرئيسي الذي تقوم على أساسه الدراسة الحالية، وحتى يصير بالإمكان الإجابة على الأسئلة الفرعية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية في نفس الوقت، يعتقد الباحث أن التقسيم الموضح أدناه سيكون مساعدا بشكل كبير:

- الفصل الأول: محاولة لضبط سياق ومضمون مصطلح "وحدة العمل الإستراتيجية"، ولأجل ذلك فإن مباحث ومطالب وفروع هذا الفصل خصصت لمناقشة وإبراز بشكل أساسي:

- التفكير الإستراتيجي كأحد أحسن المداخل المستعملة حاليا لتحقيق التكيف الرشيق مع بيئة المنظمة المعاصرة.

- التسويق الإستراتيجي كنتيجة للمزاوجة بين التفكير الإستراتيجي والتسويقي.

- ضبط مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية.

- الأدوات المستعملة حاليا لتسيير وحدة العمل الإستراتيجية وتحديد وضعيتها التنافسية، وأهم الإنتقادات أو العيوب الناتجة عن ذلك.

- الفصل الثاني: محاولة لتحديد مصطلح "نظام المعلومات التسويقية"، ويتطلب ذلك المرور ببعض النقاط القضايا منها:

- إستخدام نظرية الأنظمة في منظمة الأعمال.

- نظام المعلومات كأحد الأنظمة الفرعية المكونة لمنظمة الأعمال.

- إستخدام نظام المعلومات في التسويق والنتيجة نظام المعلومات التسويقية.

- الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية.

- الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تضيفه التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال لنظام المعلومات التسويقية.

- الفصل الثالث: إبراز للفوائد التي يمكن أن يستفيد منها متخذ القرار جراء استخدامه لنظام المعلومات التسويقية في تسيير مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة، وذلك على صعيد:

- التخطيط لوحدة العمل الإستراتيجية.

- التنفيذ للخطط الموضوعية.

- تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

وتشكل هذه الفصول الثلاثة نموذجا يمكن أن نطلق عليه بالثلاثية (الهدف "الفصل الأول"، الأداة

"الفصل الثاني"، المجال "الفصل الثالث").

- الفصل الرابع: محاولة لمعرفة مدى اعتماد و استخدام الإدارة في المؤسسة الجزائرية لمصطلحي "وحدة العمل الإستراتيجية"

و "نظام المعلومات التسويقية"، وكذا مدى الإستفادة من الثاني في تسيير الأول، وذلك في عينة من المؤسسات الجزائرية التي تقع بوسط البلاد.

وجاءت خاتمة الدراسة لتحمل بين طياتها الإجابات التي توصل إليها الباحث والتي ستسمح له بنفي أو إثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة، كما تسمح له بإقتراح التوصيات التي يعتقد بأنها كفيلة بتفعيل الإستفادة من نظام المعلومات التسويقية للوصول إلى تسيير رشيد لوحدة العمل الإستراتيجية. كان هذا الإختصار، وفيما يلي الشرح:

الفصل 1

وحدة العمل الاستراتيجية : السياق و المضمون.

لا تستطيع أية منظمة كانت أن تعيش بمعزل عن بيئتها، لذلك فهي ملزمة بالرجوع إليها دوماً للتزود بمقومات وجودها وكيونونها، و عندما تتسارع حركة المتغيرات المشكلة لبيئتها يصير الإهتمام منصباً بشكل أكبر على مجارة هذه الحركية و السعي لتحقيق التكيف الرشيق مع أوضاع و ظروف البيئة. و لأجل ذلك صاغ العديد من كتاب و رجال الإدارة مجموعة من المداخل، يعتبر مدخل التفكير الإستراتيجي أبرزها. و بإضفاء صفة الإستراتيجية على التسويق بالمنظمة ظهر للوجود مصطلح جديد ألا وهو "التسويق الإستراتيجي". و تتم ممارسة التسويق الإستراتيجي عملياً من خلال المرور بمجموعة من الخطوات، يبقى أبرزها تشكيل "وحدة العمل الإستراتيجية".

و يكتسي مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية أهمية بالغة و قصوى في توجيه موارد و طاقات و قوى المنظمة نحو الأنشطة ذات المردودية بما يضمن لها في الأخير تحقيق التكيف البيئي المنشود. و إنطلاقاً من ذلك يسعى الباحث في الفصل إلى إبراز السياق الذي يندرج فيه إنشاء و تكوين وحدة العمل الإستراتيجية و المضمون الذي تتطوي عليه حتى يصل في نهاية المطاف إلى إظهار هذه الأهمية، وكيف أن الأدوات المستعملة حالياً في تسيير و تقييم أداء وحدة العمل الإستراتيجية لا تفي بالغرض المطلوب.

و لأجل ذلك كله، جرى تقسيم صفحات الفصل الحالي إلى ثلاث مباحث توضح الأفكار التالية:

- العلاقة أو الترابط بين استراتيجية المنظمة و استراتيجية التسويق .
- ماهية وحدة العمل الاستراتيجية.
- التحليل الموقفي لوحدة العمل الاستراتيجية.

1.1. استراتيجية المنظمة واستراتيجية التسويق:

مثلاً سبق ذكره في مقدمة هذا الفصل، فإن هذا المبحث سوف يكون مخصصاً لإبراز العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية التسويق، أي بين ممارسة التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وبين ممارسته على مستوى إدارة التسويق.

و هذا الإبراز يتطلب الوقوف عند بعض القضايا غاية الهامة، سنوردها تباعا عبر مطالب هذا المبحث وفروعه، وهي:

- ضرورة تحقيق التكيف البيئي في بيئة الأعمال المعاصرة.
- التسيير الإستراتيجي كأحد أحسن المداخل لتحقيق ذلك.
- المزوجة بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التسويقي.

1.1.1.1. المنظمة والتكيف البيئي:

في ضل ظروف بيئة المنظمة المعاصرة، أضحى الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال تحقيق التكيف الرشيق مع ظروف وأوضاع هذه البيئة، والمطلب الحالي يحاول من خلال فروعه توضيح:

- مفهوم بيئة المنظمة وتبيان لأسباب دراستها وكذا حالاتها.
- تلخيص أهم الملامح التي تصطبغ بها هذه البيئة حاليا.
- استعراض لأهم المداخل المساعدة على تحقيق التكيف البيئي المنشود.

1.1.1.1.1. ماهية بيئة المنظمة (بيئة الأعمال):

لقد تعددت المحاولات التي تناولت تعريف بيئة المنظمة، ومرد الإختلاف بينها ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم، بالإضافة إلى صعوبة الإجابة عن بعض التساؤلات من قبيل: هل بيئة المنظمة المقصودة هي الداخلية أم الخارجية؟ و إن كان المقصود إحداها فما هي الحدود الفاصلة بين الأولى والثانية؟...إلخ.

مثال: هل يعتبر العمال بالمنظمة عنصرا من عناصر البيئة الداخلية لها، أم يعتبرون عنصرا من عناصر بيئتها الخارجية باعتبارهم يمثلون جزءا من الطلب والإستهلاك؟

و من بين تلك المحاولات نسوق هنا تعريف علي الشرقاوي الذي يرى أن بيئة المنظمة هي: "مجموعة القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة (المنظمة) ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الإستفادة منها" [1]ص84، وهذا يعني أن بيئة المنظمة تتكون من مجموعة من المتغيرات التي لا تتحكم فيها المنظمة ولا تقدر على التأثير فيها.

غير أن الواقع يثبت صحة هذا الكلام جزئيا، ذلك أن هناك مجموعة من المتغيرات أو القوى التي باستطاعة المنظمة أن تتحكم وتتصرف فيها بحرية من شاكلة نظامها الإنتاجي، موارد المالية المملوكة...إلخ.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن هناك مجموعة أخرى من المتغيرات التي بإمكان المنظمة أن تؤثر فيها ولو بشكل نسبي، كسلوك وتصرفات المنافسين مثلا، وهناك مجموعة ثالثة خارجية عن نطاق تأثير وسيطرة المنظمة كشكل نظام الحكم السائد على سبيل المثال.

مثال: ما حدث لحكم دانيال نوريغا في بنما في الثمانينات من القرن الماضي سيبقى شاهدا على قدرة بعض المنظمات على التأثير في المتغيرات أو القوى البيئية المفترض عدم التأثير فيها.

و مما سبق، فإنه لا يمكن الإعتداد بهذا التعريف لمحاولة فهم وتحديد مصطلح بيئة المنظمة.

و نجد من بين المحاولات الأخرى تعريف P FILHO، حيث يشير هذا التعريف إلى وجود

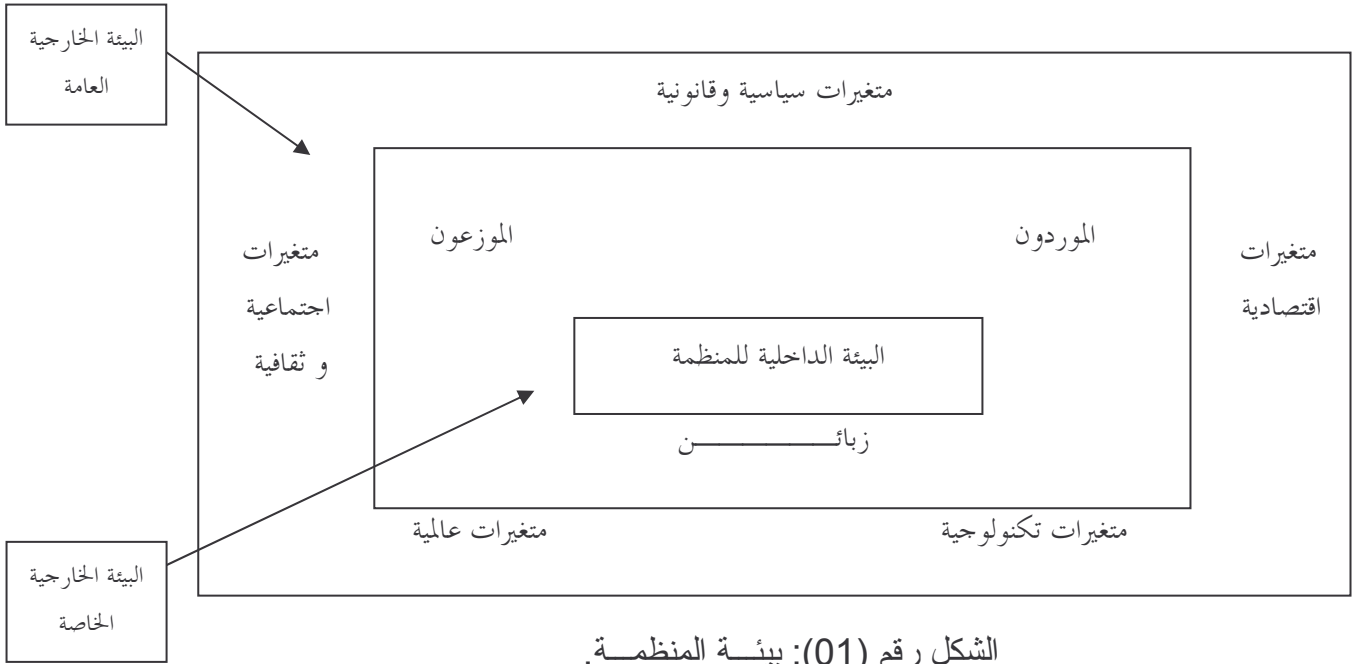
مجموعات ثلاث من المتغيرات أو القوى التي تواجهها المنظمة و هي [2]ص83 :

- مجموعة المتغيرات أو القوى على المستوى الوطني (سياسية، قانونية، اقتصادية...).

- مجموعة المتغيرات أو القوى التشغيلية الخاصة بكل منظمة (منافسون، أسواق، موردون...).

- مجموعة المتغيرات أو القوى المتعلقة بالمحيط الداخلي للمنظمة (نظام إنتاجي، موارد بشرية، مالية...).

وهو تعريف وتقسيم في الآن ذاته يتطابق والواقع العملي، إلا أنه قد أغفل أثر المتغيرات الدولية أو العالمية على حياة ونشاط المنظمة في عصرنا الحالي، وذلك بسبب حركة أو موجة العولمة (حركة متدفقة اقتصاديا، سياسيا، ماليا، ...)، تلغي الحدود وتختصر المسافات لتجعل من العالم قرية واحدة [3]ص20. وبهذا يمكننا القول أن بيئة المنظمة تعني "مجموع القوى أو المتغيرات سواء كانت موجودة داخل الحدود الإقليمية للمنظمة – إن جاز التعبير – أو خارجها، والتي تمس أو ستتمس بشكل مباشر أو غير مباشر حياة وتطور المنظمة".



الشكل رقم (01): بيئة المنظمة.

ويمكن التأكيد على أهمية دراسة بيئة المنظمة إنطلاقاً من [4]ص153 :

- أن أية منظمة هي بمثابة نظام مفتوح * في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانات وخصائص المنظمة و بين خصائص وتأثير المتغيرات البيئية.

- إن وجود أية منظمة - فضلاً عن نموها وبقائها - يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف أطراف هذه البيئة، بمعنى أن وجود المنظمة مرتبط بشكل كبير على مدى قدرتها في مواجهة ما يعرف بالإغتراب البيئي (حالة من التشتت في جهود المنظمة دون قرارات واعية، وعدم القدرة على التغيير في الأعمال والأنشطة بما يتلاءم مع استغلال الفرص أو اكتشافها أو التكيف مع الظروف المحيطة وندرة المبادرات الفردية و/أو الجماعية وغياب الحماس لأي اتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي على المنظمة إتباعه، والتمزق بين مكونات وأجزاء المنظمة كنتيجة لغياب توجه واضح المعالم)[5]ص141.

- إذا كانت أهداف وسياسات والخطط الموضوعة أو المحتملة تتأثر بطاقات وموارد المنظمة، فإنها كذلك تتأثر بحركة واتجاه متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، ومن ثم فإن المنظمة عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أهدافها وسياساتها وخططها أو تغيير الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف والسياسات والخطط استجابة لما يكون أو سوف يكون في بيئتها من تطورات.

* سنناقش هذه الفكرة بأكثر شرح في الفصل القادم من هذه الدراسة.

وتتنوع حالات بيئة المنظمة ما بين الإستقرار و الهيجان، لذلك عادة ما يتم تصنيف هذه حالات إلى [6]ص07:

- البيئة المستقرة: الإستقرار هنا لا يعني السكون وعدم الحركة، ولكن ما يقصد بالبيئة المستقرة هو أن هناك تغير في مسار حركة المتغيرات البيئية ولكن بدرجة ضعيفة أو نادرة وعلى فترات متباعدة زمنياً.
- البيئة غير المستقرة: التغيرات في هذه البيئة تفرض على المنظمة عملية تكيف مستمرة، ذلك أن عدد المتغيرات التي هي في حالة حركة أكبر من عدد المتغيرات المستقرة أو الهامدة.
- البيئة المتقلبة أو المتغيرة: في هذه الحالة كل المتغيرات البيئية في حالة حركة سريعة ودائمة حتى لا تكاد ترسو لها على بر، لذا فإن درجة وأهمية التغير في هذه الحالة يفرضان على المنظمة ضرورة اليقظة والترصد الدائمين.
- إذا كانت هذه هي الحالات التي يمكن أن تتواجد عليها بيئة المنظمة، فما هي يا ترى حالة بيئة المنظمة في أيامنا هذه؟.

2.1.1.1. الملامح المعاصرة لبيئة المنظمة:

بعدما انتهينا في الفرع السابق إلى أن أية منظمة لا تعيش في فراغ بل في وسط بيئة، سنحاول في هذا الفرع أن نستعرض أهم الملامح التي تتصف بها بيئة منظمات اليوم، ويمكن حصر أهمها في:

1- معايير الجودة العالمية (ISO) [7]ص179: ISO هي اختصار لتسمية (International Standards Organisation) أي المنظمة العالمية للتقييس والمواصفات، وهي منظمة دولية مستقلة أنشأت بتاريخ 1946/10/24 بلندن وباشرت أعمالها رسمياً اعتباراً من 1947/10/23، وكان الهدف من ذلك تسهيل التنسيق والتوحيد على المستوى العالمي للمعايير الصناعية، وقد وضعت هذه المنظمة ابتداءً من سنة 1987 مجموعة من المعايير لإدارة وتوكيد الجودة وهي :

- الإيزو 8402: مفردات.
- عائلة الإيزو 9000: الخاصة بإدارة وتوكيد الجودة، والتي تنقسم إلى:
- الإيزو 9001: أنظمة الجودة: نمط لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.
- الإيزو 9002: أنظمة الجودة: نمط لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.
- الإيزو 9003: أنظمة الجودة: نمط لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختبار.
- عائلة الإيزو 9004: الخاصة بإدارة الجودة وعناصر نظام الجودة والتي تتكون من 07 عناصر، صدر منها حتى الآن 04 هي:
- الإيزو 9004/1: إرشادات لتطبيق نظام الجودة وعناصر نظام الجودة.

- الإيزو 9004/2: إرشادات لتطبيق المواصفات في الخدمات.

- الإيزو 9004/3: إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المعالجة.

- الإيزو 9004/4: إرشادات لتحسين الجودة.

- عائلة الإيزو 10000: الخاصة بتطبيق عائلة الإيزو 9000.

إن اتجاهات ومتغيرات السوق الدولية، وازدياد انفتاح التجارة العالمية، وزوال الحواجز الإقتصادية والسياسية بين البلدان، لا يدع مجالاً للشك في أهمية تطبيق المواصفات القياسية الدولية، والعمل على الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية، إذ لن يكون في استطاعة المتخلفين عن ذلك إيجاد حصة مناسبة لهم في الأسواق العالمية باعتبار أن كافة المؤشرات تؤكد على أن هذه المواصفات ستصبح لغة التجارة الدولية مع بداية القرن الـ 21*.

2-التحالفات الإستراتيجية للشركات العالمية[8]ص24: بعد أن كان التوسع في الماضي يأخذ شكل نشر الفروع في السوق المحلي، تطور الأمر بنشر الفروع عالمياً (...)، و بدلاً من تركيز المنظمات على التعامل مع المنافسة محلياً تطور الأمر إلى ضرورة مواجهتها على المستوى العالمي.

والمقصود بالشركات العالمية تلك الشركات التي يقع مركزها الرئيسي في دولة المقر أو الدولة الأم، وتدير عملياتها في أسواق متعددة عبر العالم بهدف الإستحواذ على فرص تسويقية متزايدة، ورغم صعوبة تصنيف هذه الشركات بفواصل دقيقة ومحددة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها، هما:
- الشركات المتعددة الجنسيات (MNC)*: وهي شركات تنتشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد ، لكنها تخطط لها وتديرها إستراتيجياً من المركز الرئيسي في الدولة الأم مثل (IBM، MOBIL، SHELL)، (...الخ).

- الشركات العابرة (TNC)**: في هذا النوع تدير الشركة عملياتها في أكثر من دولة، ولكل شركة محلية هامش معتبر من الحرية في اتخاذ القرارات بما يتوافق والثقافة الخاصة بالمجتمع محل التواجد، على أن تبقى القرارات الخاصة بتحديد قطاعات النشاط الإستراتيجية والرقابة من اختصاص الشركة الأم وحدها (PROCTER & GAMBLE، GENERAL MOTORS، ...الخ).

وتشكل هذه الشركات العالمية تحديات تنافسية هائلة للشركات المحلية، بسبب ما يتوافر لديها من موارد (مالية، إنتاجية، بشرية...) عالية التأهيل، وازدادت هذه التحديات عظماً عندما تحولت هذه الشركات و بعد أن أنهكتها التنافس فيما بينها- من انتهاج إستراتيجيات تنافسية إلى إستراتيجيات تعاونية، و الهدف تعزيز القدرات التنافسية للأطراف المتحالفة.

* يمكن للقارئ الكريم الحصول على نسخ من هذه المواصفات بتحميلها مباشرة من موقع المنظمة على الإنترنت

WWW.ISO.CH

National Corporations.-* MNC : Multi

** TNC : Traus-National Corporations.

و من أمثلة التحالف، نذكر تحالف "TOSHIBA" اليابانية مع "MOTOROLA" الأمريكية في صنع و تسويق الهواتف النقالة، تحالف "THOMSON" الفرنسية مع "JVC" اليابانية في ميدان شرائط الفيديو.

3-ثورة المعلومات و الإتصالات: لا يمكن تشبيه هذا الزخم الهائل من البيانات و المعلومات و التقدم الكبير الذي أحرزته تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات إلا بإنفجار بركاني يصيب بحممه كل نواحي الحياة اليومية للبشر.

و قد حصلت البشرية على فوائد جمة من وراء هذه الثورة، قد يكون من الصعب حصرها، إلا أن أبرزها:

- ظهور وسائل و طرق جديدة للإتصال بين البشر خصوصا البريد الإلكتروني.
- ظهور تقنيات جديدة لتخزين و معالجة المعلومات و تسهيل استعمالها كالقرص المرن (Disquette)، القرص المضغوط (CD-ROM)، البرمجيات (Excel، Pascal...).
- ظهور ممارسات تجارية جديدة منها التجارة الإلكترونية (تعامل تجاري مثل ذلك الذي يجري على أرض الواقع، غير أن إبرام العقد و الدفع بصورة غير مباشرة أي بصورة آلية إلكترونية عبر شبكة الإنترنت) [9].
- و مع التطور الهائل الذي شهدته الإنترنت و الثورة التي أحدثتها في عالم التجارة و الإتصالات، لم يعد بمقدر أي منظمة أن تتجاهل هذا النوع من التكنولوجيات في سياستها التجارية، و الجدول التالي يؤكد هذه الحقيقة.

الجدول رقم (01): حجم التجارة الإلكترونية في العالم [10] ص140.

البيان / السنة	مشترين على الإنترنت (مليون)	مستعملي الإنترنت (مليون)	المشترين / المستعملين %	عائدات التجارة الإلكترونية (مليار دولار)	نفقات تطوير مواقع تجارية (مليار دولار)
1997	18	70	26	03	211
توقعات 2002	128	320	40	426	954

(97): كل دولار منفق لتطوير موقع ويب تجاري كان يدر عائدا قدره 142 سنتا.

(02): كل دولار منفق لتطوير موقع ويب تجاري كان يدر عائدا قدره 446 سنتا أي بزيادة قدرها 57%.

4- إنتشار الفقر [11] ص25: يرى الكاتبان " بيترمارتن و شومان " أن 20% من السكان العاملين ستكفي في المستقبل للحفاظ على النشاط الإقتصادي الدولي، إذ "لن تكون هناك حاجة إلى أيد عاملة أكثر من هذا،

فخمس القوى العاملة ستكفي لإنتاج جميع السلع، و سد حاجة جميع الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع العالمي، إن هذه الـ 20% هي التي تستعمل و تكتسب المال و تستهلك".

و لكن ماذا عن الآخرين؟ ماذا عن الـ 80% العاطلين و إن كانوا يرغبون بالعمل؟، يجب الكاتبان أن "الـ 80% الباقية ستواجه بالتأكيد مشاكل عظيمة لذلك لن نستغرب إذا ما رأينا أشخاصا في الدول الصناعية ينظفون الشوارع بالسخرة*، أو يعملون في المنازل قصد الحصول على ما يسد الرمق، و ما أفرزه هذا العصر من مستوى معيشي مرتفع لجمهور المجتمع ليس إلا حدثا عابرا في التاريخ الإقتصادي".

لقد لاح في الأفق يقول الكاتبان " مجتمع الخمس غني و أربعة أخماس الفقراء، مجتمع قائم على صيغة 20% يعملون و 80% عاطلون عن العمل".

- إحصائية: 358 ملياردير يملكون ثروة تساوي ما يملكه 2.5 مليار إنسان.

و بعد استعراض بعضا من الملامح التي أصبحت تتصف بها بيئة المنظمة حاليا، أمكننا القول أن هذه البيئة أصبحت سريعة التغيير كثيرة التقلب، و أن ما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات أو آلاف السنين يحدث الآن في سنوات و شهور، و ما حدث على الساحة الدولية من تطورات في ميادين شتى في العشرين سنة الأخيرة يفوق في نطاقه و آثاره ما حدث في معظم القرن الـ 20.

لقد أضحي التغيير هو الثابت الوحيد في بيئة المنظمة حاليا، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف يتم التعامل مع بيئة المنظمة المعاصرة؟.

3.1.1.1. مداخل تحقيق التكيف البيئي:

لقد أضحت منظمات القرن الـ 21 تعيش في عالم سريع التغيير، كثير التقلب، فما هو الآن فرصة أو كان بالأمس قد يزول غدا، وما كان نقطة قوة قد يتحول على نقطة ضعف، فهل تقبل المنظمة أن ترقص على أنغام الآخرين؟ هل تقبل أن يكون محلها من الإعراب مفعولا به؟ الإجابة ستكون بالنفي طبعاً، ولكن كيف تكون المنظمة فاعلا مؤثرا؟.

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال حاول بعض رجال وكتاب الإدارة والتسيير تحديد السبل الكفيلة بتحقيق التكيف البيئي المنشود، و من بينها [12]ص 91:

1-مدخل التحسين المستمر (KAIZEN): "KAIZEN" كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، ووفقا لهذا المدخل، فإن تحقيق التكيف البيئي للمنظمة يتم بالصفات التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة وليس حكرا على جماعة أو مستوى إداري معين.

* السخرة أو العمل القسري: جميع الأعمال أو الخدمات التي تفرض بقوة على أي شخص تحت التهديد بأي عقاب، و التي لا يكون هذا الشخص قد تطوع لأدائها. محض اختياره من ([www1.Umu.edu/humains/arab/b031.html/\(20-03-2004-en ligne\)](http://www1.Umu.edu/humains/arab/b031.html/(20-03-2004-en ligne)))

- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج، فالنتائج لا تأتي من فراغ بل هي وليدة العمليات.

- التطوير المستمر لا يقتصر على نشاط أو وظيفة معينة، وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.

- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة، ومن ثم بالإقرار بوجود المشكلة هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

- التطوير المستمر هو فلسفة تنطلق من التسليم والإقتناع بأهمية المستهلك والعمل على ضرورة إرضاءه وإشباع رغباته وتلبية حاجاته، فالمستهدف في النهاية هو المستهلك.

و يتم تطبيق هذا المدخل من خلال الإستعانة بعدد من الوسائل والآليات منها: مجموعات العمل

الصغيرة، حلقات الجودة، تسيير المخزونات وفقا لطريقة "الوقت المناسب Just in time".

2-مدخل إعادة الهندسة «Reengineering»: يركز هذا المدخل على مفهوم العملية "Op ration" و التي يقصد بها مجموعة من الإجراءات و الأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة عند المستهلك في النهاية.

و حجر الأساس في عملية تقييم الأداء بغرض تحسينه ليس التساؤل عن كيفية الأداء الأسرع أو الأقل تكلفة، بل التساؤل الواجب الإجابة عنه: هو لماذا يتم أداء هذه العملية أصلا، و ما هي النتائج المرجوة منها؟ بعبارة أخرى فإن هذا المدخل يقوم على فلسفة مفادها " إعادة التفكير في العمليات من أجل إعادة التصميم الجذري لمسارها حتى يتسنى لها تحقيق تحسينات باهرة تسمح للمنظمة في الأخير تحقيق التكيف البيئي الرشيق".

و يترتب على تطبيق هذا المدخل بعض الأمور من قبيل دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة بعد

إعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي لها، تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية و اللامركزية...الخ.

3-مدخل الهدم الخلاق "Destruction cr ative": يقوم هذا المدخل على أساس فكرة مفادها أن المتغيرات المحيطة بالمنظمة تحمل معها كثيرا من مظاهر الخطر و التهديد، و أن كثيرا من رؤساء الشركات الكبرى (مثل GMC ، IBM...) اضطروا أو أجبروا على التخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم و انحدار مستوى الربحية و القدرة التنافسية لها بفعل العديد من العوامل و المسببات (انطلاق تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، ظهور أهمية العامل ذو المعرفة...).

و يرى "Nolan و Corson"* أن إعادة عملية بناء المنظمة لتتناسب و متطلبات و ظروف عصر المعلومات ، تتطلب نبذ مبادئ الإدارة التقليدية (التنظيم الهرمي، الإتصالات الورقية، ...) و إتباع مبادئ جديدة، بمعنى هدم المنظمة القديمة و إقامة منظمة جديدة و هو ما اطلق عليه تعبير "الهدم الخلاق".

و قد وضع الكاتبان 20 مبدءا تقوم عليه المنظمة الجديدة، نكتفي هنا بذكر أهمها، و هي:

- مبدءاً نطاق الرقابة: يتوقف نطاق الرقابة (أي عدد المرؤوسين الذين يستطيع مشرف واحد الإشراف عليهم) على حجم الموارد المتاحة لدى المشرف و ليس على قدرة المشرف على الرقابة.
- مبدءاً الإشراف: يتم الإشراف بشكل غير مباشر، من خلال ترك مسؤولية الأداء للأفراد ثم يتم تقييم نتائج الأداء بواسطة المشرف بدلا من التدخل المباشر في أعمالهم.
- مبدءاً وحدة العاملين: فكل العاملين في المنظمة من طبقة واحدة، طبقة أصحاب المعرفة على عكس الفكرة القديمة التي تقسم العاملين إلى أصحاب الياقات الزرقاء (العمال) و أصحاب الياقات البيضاء (الإداريين).
- مبدءاً إتاحة المعلومات: ينبغي أن يكون لجميع العاملين بالمنظمة فرصة الوصول إلى كل المعلومات دون تحديد.

إن تحقيق التكيف البيئي وفقا لهذه المداخل، حتى و إن كان مخططا له فإنه ظرفي و مؤقت و يأتي استجابة لظروف مؤقتة، و لأدل على ذلك سوى مدخل التحسين المستمر "KAIZEN" الذي لا يرى ضرورة للتطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة، و من ثم فالإقرار بوجود المشكلة هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين و التكيف. بعبارة أخرى فإن هذه المداخل تعتمد رد الفعل عوض الفعل، هي تكتفي بإدارة الأزمات عوض تجنبها، و هو ما قد يهدد حياة المنظمة و بقاءها إن هي عجزت عن إيجاد الحلول الملائمة أو أخفقت في اختيار البديل المناسب.

و تحقيقا لمدخل الفعل تظهر أهمية اعتناق التفكير الإستراتيجي و اعتماد التسيير الإستراتيجي كمرجعية لتحقيق التكيف الرشيق مع المتغيرات البيئية.

2.1.1. الإطار العام للتفكير الإستراتيجي:

مثله مثل مصطلحات أخرى (التسويق، نظام المعلومات...) ولد مصطلح استراتيجية المنظمة و ولج عالم الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة التي أعقبت نهاية الحرب العالمية الثانية، و بمرور الوقت شهد هذا المصطلح اهتماما كبيرا من قبل رجال الفكر الإداري، الأمر الذي جعل منه ميدانا خصبا للبحث و الابتكار، و غنيا بالمصطلحات و النماذج.

* و هما أصحاب هذا المدخل الذي صدر لهما في مقال في المجلة المشهورة: Harvard Business Review سنة 1995 تحت عنوان :

"Creative destruction: six stage process for transforming the organization".

و ما سيقوم به الباحث في هذا المطلب هو إبراز لأهم النقاط الأساسية المتعلقة بهذا الفكر و بما يخدم الدراسة، و سنقتصر على معالجة:

- جذور و مفهوم استراتيجية المنظمة.
- تطور الفكر الإستراتيجي في حقل الأعمال.
- هيراركية أو مستويات التسيير الإستراتيجي في المنظمة.

1.2.1.1. استراتيجية المنظمة: جذورها و مفهومها:

" يعود أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" المكونة من كلمتين جزئيتين هما "Stratos" و تعني الجيش و "Agos" و تعني أفود، و عليه يصبح معنى كلمة "Strategos" فن قيادة الجيش في الحرب لتحقيق النصر على الأعداء، و قد أطلق لقب الإستراتيجي "Strat ge" على الشخص الذي تفوض له كامل السلطات في حالة الحرب لتحقيق النصر على الأعداء وكان P rciles 495-429 ق م أول من نال هذا اللقب في تاريخ اليونان القديمة" [13]ص130.

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية أدركت الشركات العملاقة بالوم أ (GMC, GE..) أن التوجه القائم على اقتصاديات السلم لم يعد صالحا، ذلك أن المستهلكين- وبسبب الإستفادة الإقتصادية الكبيرة للوم أ من الحرب العالمية الثانية- أصبحوا يتمتعون بقدرة شرائية عالية جعلتهم يميلون في سبيل تلبية حاجاتهم الإستهلاكية المختلفة إلى انتقاء المنتجات انطلاقا من الموازنة بين جودتها وسعرها.

لقد كان هذا التحول كافيا لأن تدرك المنظمات في ذلك الوقت بأن نجاحها وبقاءها لم يعد مرتبطا بإمكانياتها وطاقاتها الإنتاجية بقدر ما أضحي مرتبطا بمدى قدرتها على إشباع رغبات وتلبية حاجات المستهلك، لذلك راحت تلك المنظمات تبتكر الأساليب والطرق المختلفة حتى تحولت ساحة الأعمال إلى ما يشبه ساحة معركة حقيقية.

لقد كان من بين ما قامت به تلك المنظمات (وحتى بعض مدارس الإدارة وعلى رأسها كلية هارفارد للإدارة "HARVARD BUSINESS SCHOOL")، توظيف بعض الضباط المتقاعدين من الجيش الأمريكي عقب نهاية ح ع II و الإستفادة من خبراتهم و معارفهم العسكرية و استغلالها في حقل الأعمال، و ظهرت على إثر ذلك العديد من المصطلحات التي هي في الحقيقة خليط بين الأبجديات العسكرية و الإدارية كحرب الأسعار، الحصة السوقية (إشارة إلى غنائم الحرب... الخ).

و الملاحظ أن التعاريف المقدمة لتعريف مصطلح استراتيجية المنظمة، يمكن تجميعها في مجموعات

أربع هي:

1- المجموعة التي تقوم على مفهوم الهدف: و التي تعتبر أنه يعد استراتيجية كل مسار يقوم على تحديد أهداف تغطي مدى زمنيا طويلا، و تخصيص الوسائل اللازمة لتحقيقه.

مثال: تعريف "A thi tart": الإستراتيجية هي مجموعة القرارات و الإجراءات الخاصة باختيار الوسائل و تعبئة الموارد من أجل إنجاز هدف معين [14]ص100.

صحيح أن تحديد الأهداف لمدى زمني طويل أمر مهم، ذلك أن قائد السفينة الذي لا يعرف الميناء الذي يجب أن يصل إليه لن يستطيع الإستفادة من اتجاهات الرياح و لن تتفعه كفاءته الشخصية، و في الغالب لن يرسوا على أي ميناء، إلا أن وضع أهداف هكذا دون تحديد خطة عمل لتجسيدها عمليا سيبقيها مجرد حبر على ورق.

2-المجموعة التي تقوم على مفهوم الخطة: في نظر هذه المجموعة يعد استراتيجيا كل مسار يقوم على تخطيط كيفية توزيع موارد المنظمة خلال أفق زمني معين بناء على الأهداف الموضوعه.

مثال: تعريف "PH Anderson": الإستراتيجية تعني المسار المنتهج لوضع خطة عمل تسمح للمنظمة بتنمية ميزة تنافسية [15]ص127.

تعتبر التعاريف المنتمية لهذه المجموعة أشمل من سابقتها لأنها تشدد على ضرورة وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المسطرة، غير أنها لا تشدد في الوقت ذاته على أهمية دراسة البيئة المنظمة من أجل ضمان أن تتطابق إمكانيات و موارد المنظمة مع الفرص و التهديدات التي تفرزها المتغيرات البيئية.

3-المجموعة التي تقوم على مفهوم بيئة المنظمة: و التي ترى أنه يعد استراتيجيا كل قرار يرمي إلى جعل المنظمة قادرة على التنافس ضمن بيئتها في المدى الزمني الطويل.

مثال: تعريف "JC Mathe": يستخدم مصطلح السياسة العامة للمنظمة للدلالة على أساليب المنظمة في مواجهة منافسيها، بينما يستخدم مصطلح الإستراتيجية للمنظمة للدلالة على أهمية فهم العوامل الإقتصادية، الإجتماعية (...) قبل وضع خطط تسمح بتوزيع الموارد و وسائل المنظمة تحقيقا للأهداف المرسومة [16]ص01.

تتفوق هذه المجموعة على سابقتها في ضرورة فهم المتغيرات البيئية قبل صياغة استراتيجية المنظمة، غير أن مجرد فهم هذه المتغيرات يعد خطوة غير كافية، فلا بد من معرفة حركة و اتجاهات هذه المتغيرات بشكل يسمح للمنظمة إدارة هذا التغيير و ضبط عقارب ساعاتها على عقارب ساعة هذه الحركة.

4-المجموعة التي تقوم على مفهوم التغيير: يعتبر استراتيجيا كل قرار تترتب عنه تغييرات هيكلية مهمة في نمط تسيير المنظمة و في أهدافها، أنشطتها، تنظيمها... الخ.

مثال: تعريف "JP Sallenave": الإستراتيجية تعني وضع خطط توضح كيفية توزيع و استعمال الموارد المملوكة للمنظمة، و الهدف هو تعديل الوضع التنافسي للمنظمة وجعله في صالح هذه الأخيرة [17]ص25 " يعتبر تعريف هذه المجموعة الأصلح في بيئة المنظمة حاليا، و لكن الإستراتيجية بهذا المعنى - أو بالأحرى التسيير الإستراتيجي- سيكون لمواجهة الظروف البيئية فقط و ليس التحكم فيها أو

التأثير فيها و تطويقها حتى تتحقق أهداف المنظمة، بعبارة أخرى فإن "التفكير الإستراتيجي أو استراتيجي المنظمة يجب أن تتيح الإختيار عوض الإجبار، أن تكون فعلا لا رد فعل" [18]ص47. و بناءا على ما سبق يمكن القول أن استراتيجي المنظمة تعني: " إطار فكري وممارساتي يتضمن التخطيط الطويل الأجل لتعديل وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يتماشى وظروف البيئية المستقبلية لها". هذا ويبقى أن نشير إلى أن استراتيجي المنظمة "بقدر ما تمثل مسار منهجي تتبؤي صارم لرسم الوضع المستقبلي للمنظمة، بقدر ما تحوي جانبا من المهارة والفن في عملية الرسم تلك، لأن القائم بها في الأخير إنسان(...)، وبقدر ما تعتمد جودة استراتيجي المنظمة على مدى احترام الأسلوب العلمي بقدر ما تعتمد على مهارة الشخص وخبرته المتركمة" [19]ص31 .

2.2.1.1. تطور التفكير الإستراتيجي:

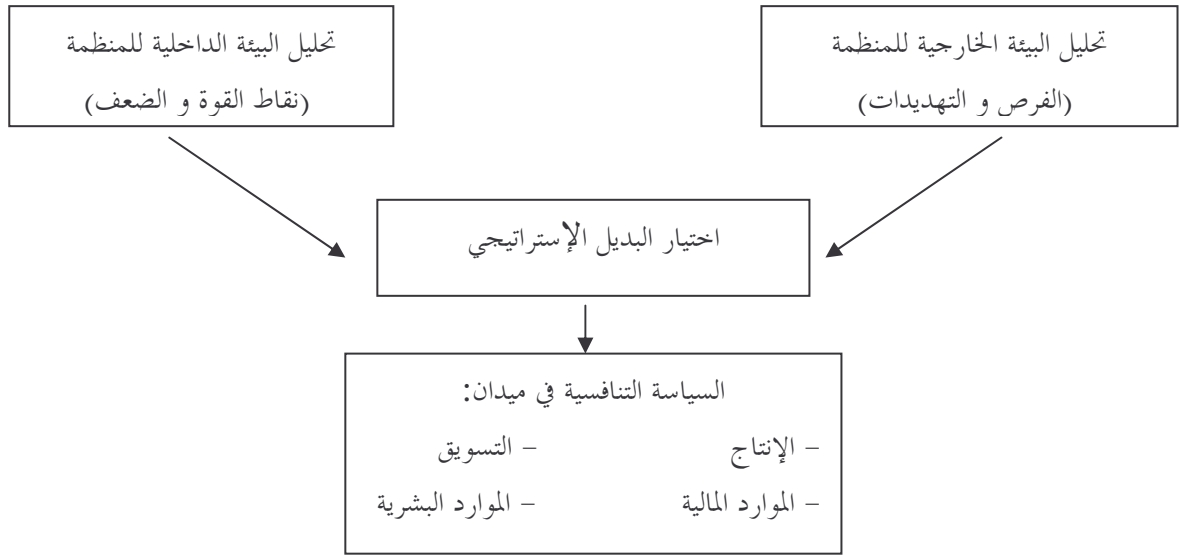
على العموم، وفي مختلف كتب الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي، تم تقسيم المراحل التي مر بها تطور التفكير الإستراتيجي في ميدان الأعمال إلى ثلاثة مراحل كبرى هي:

1- مرحلة التخطيط طويل الأجل (50-65) [20]ص379: ظهر هذا المفهوم في الو م أ بداية الـ 50 من القرن الماضي، تحت اسم (Plan Range Planning) وهي الفترة التي تميزت بتفوق الطلب على العرض، الأمر الذي جعل الإهتمام الرئيسي لمسيري المنظمات آنذاك منصبا حول كيفية ضمان معدلات نمو لمبيعات المنظمة مساوية على الأقل لمعدلات نمو الأسواق التي تعمل بها. ويمكن حصر أهم خصائص هذا الأسلوب في النقاط التالية:

- تغطية أفق زمني يتراوح في الغالب بين 01 و 03 سنوات.
- تقسيم الخطة الطويلة الأجل إلى خطط سنوية تسمى الموازنات التقديرية (خطة تحوي تقديرات مرقمة لأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في مدة زمنية عادة ما تكون سنة، مستخدمة في ذلك إمكانياتها ومواردها، كما تعمل على مقارنة الإنجازات الفعلية مع التقديرات الموضوعية من أجل استخراج الفروقات وتحليلها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة) [24]ص07.
- الأخذ بعين الإعتبار الظروف الموجودة في الأسواق التي تنشط بها المنظمة مثل الطلب المستقبلي اتجاه الأسعار، سلوكيات المنافسين... الخ.
- التقديرات أو التوقعات المستقبلية مبنية على افتراض أساسي هو أن اتجاهات الماضي وما حدث به من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.
- الإستخدم المكثف للتقنيات الكمية المستحدثة آنذاك كبحوث العمليات، الإقتصاد القياسي، طريقة القيمة الحالية... الخ.
- الإهتمام الرئيسي للمسيرين منصب على رفع معدلات الإنتاجية داخل المنظمة.

2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي (65-75): يعتبر الافتراض القائم على أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا غير صحيح دائما، وذلك أن المستقبل وفي كثير من الأحيان ليس صورة طبق الأصل للماضي، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن اشتداد حدة المنافسة وتسارع وتيرة الإبتكارات التكنولوجية، وتغير أذواق المستهلكين وغيرها، كلها أمور أدت إلى إعادة النظر في أسلوب التخطيط الطويل الأجل، "وجاء البديل على يد أربعة مدرسين يعملون بكلية هارفارد للإدارة سنة 1965 والذي حمل اسم " طريقة هارفارد و نموذجها الإستراتيجي"، و قد سمي هذا النموذج كذلك باسم "نموذج LCAG أو تحليل SWOT" [22]ص48.

و يمثل الشكل أدناه نموذج LCAG كما ورد أول مرة على يد مبتكريه:



الشكل رقم (02) : نموذج LCAG للتخطيط الإستراتيجي [20]ص140.

سنوات قليلة بعد ذلك اقترحت مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG : Boston consulting Group) نموذجا آخرأ أحدث ثورة في الفكر الإداري عندما أصدرت مصفوفة (نمو الحصة) تبعتها كبريات مكاتب الإستشارة و الخبرة مثل "Mc Kinsey" و "ADL" بإصدارها هي الأخرى لمصفوفات التخطيط الإستراتيجي* لذلك أصبح يطلق على هذه المرحلة " مرحلة التخطيط بالمصفوفات". و قد ظل هذا التوجه هو السائد إلى غاية حدوث الأزمة البترولية سنة 1973 و التي أرخت لميلاد مرحلة جديدة في حياة التفكير الإستراتيجي هي مرحلة التسيير الإستراتيجي.

** SWOT / S= Strengths, W= Weakness, O= Opportunities, T = Threats.

* سيتم إيضاح هذه المصفوفات في المبحث الأخير من هذا الفصل.

3- مرحلة التسيير الإستراتيجي (75 إلى يومنا هذا): عند حدوث الأزمة البترولية سنة 1973 (و التي سميت في ميدان التسيير بأزمة التخطيط) أيقنت المنظمات أن عهد التخطيط الإستراتيجي قد ولى ذلك أن هذه الأزمة أثبتت لمخططين بالمنظمات أنه لا يجب الإكتفاء بالمتغيرات ذات الأثر المباشر على سوق/أسواق المنظمة، بل يجب كذلك الإهتمام بالمتغيرات ذات التأثير غير المباشر على حياة و كينونة المنظمة في حد ذاتها.

و في هذا الصدد "عقد في جامعة "VanderBilt" الأمريكية سنة 1973 ملتقى حول الرهانات الجديدة للتخطيط الإستراتيجي و العقبات التي تواجهه، و كان "Igor Ansoff" نجم هذا الملتقى عندما استعمل مصطلح التسيير الإستراتيجي لأول مرة"[23]ص34.

و عرف التسيير الإستراتيجي بعد ذلك بتعاريف عديدة**، غير أن القاسم المشترك بينهما هو التأكيد على أن التسيير الإستراتيجي يعد إطارا شاملا و متكاملا لدراسة و تحليل الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المنظمة و توجيهها التوجيه السليم بما يضمن الإستمرار و الديمومة للمنظمة، لذا يمكن أن يعتبر التسيير الإستراتيجي "ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي و توسيع لنطاقه و إغناء لأبعاده بما يتلاءم و بيئة الأعمال المعاصرة." [24]ص12

و يحقق استخدام التسيير الإستراتيجي جملة من الفوائد و المزايا يمكن إيجاز البعض منها في [25]ص125:

- السماح باستشعار و اكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة و ما يمكن أن تفرزه هذه المتغيرات من فرص و تهديدات من جهة، و تحديد نقاط القوة و الضعف التي يتحملها المنظمة من جهة ثانية، و من ثم صياغة البديل الإستراتيجي الذي يمكن أن يحقق التكيف البيئي المنشود.
 - المساهمة في توحيد و توجيه جهود العاملين بالمنظمة باتجاه الأهداف المسطرة من جهة، و التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة من خلال العمل كفريق واحد من جهة أخرى.
 - الإستغلال العقلاني و الرشيد لموارد المنظمة مما قد يكون مرادفا للنمو و الإستقرار.
- و الجدول أدناه يلخص مراحل تطور التفكير الإستراتيجي:

** للمزيد من الإطلاع فيمكن الرجوع على سبيل المثال إلى:

-عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 26.

- محمد إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993،

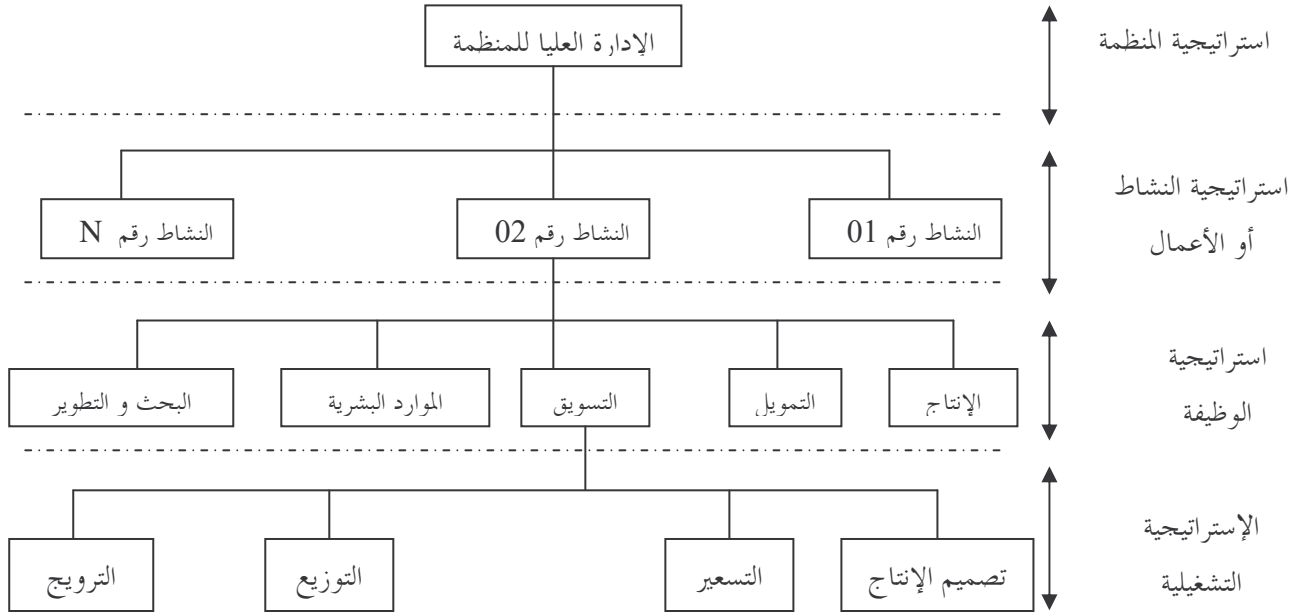
ص34.

الجدول رقم (02): مراحل تطور التفكير الإستراتيجي [23]ص45.

الأبعاد المرحلة	التخطيط الطويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	التسيير الإستراتيجي
حالة البيئة	نمو مضطرد للطلب	تباطؤ مستويات نمو الطلب و بداية اشتداد حدة المنافسة	تباطؤ كبير في مستوى الطلب، اشتداد حدة المنافسة، تسارع وتيرة الإبتكارات التكنولوجية، تغيرات اجتماعية، اقتصادية، سياسية (...). مهمة.
الهدف/الأهداف الإستراتيجية	زيادة حجم المبيعات	مركز تنافسي ملائم	القدرة على مواكبة التغيرات البيئية و الاستعداد للمفاجآت الإستراتيجية
الإهتمام الإداري	زيادة الإنتاجية	تحقيق المرونة	القدرة على التكيف البيئي الرشيق
أهمية التغيرات البيئية	الإقتصار على متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة	الإهتمام بالمتغيرات البيئية ذات العلاقة المباشرة لسوق /أسواق المنظمة	الإهتمام بجميع المتغيرات سواء كانت ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بحياة و مستقبل المنظمة.

3.2.1.1. هيراركية (مستويات) التسيير الإستراتيجي:

عندما تتعدد الأنشطة و المنتجات في بعض المنظمات نكون بصدد حافظة أو محفظة أنشطة، و قد يتم تخصيص إدارات أو وحدات تنظيمية لكل نشاط أو مجموعة منتجات تختص كل منها بوظيفة معينة. و يجري تصميم استراتيجية عامة للمنظمة ككل، تصمم على ضوءها استراتيجية لكل نشاط، و تتضمن استراتيجية كل نشاط بدورها استراتيجية لكل وظيفة من وظائف هذا النشاط (تسويق، إنتاج...).



الشكل رقم (03): هيكلية التسير الإستراتيجي.

و فيما يلي استعراض مختصر لمضمون كل منها و مجالات التركيز في كل مستوى.

1- استراتيجية المنظمة [4]ص44: تصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة و خطوط المنتجات و كيفية تحقيق التوازن في محفظة أنشطتها أو منتجاتها، و تعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية و غير المالية من و إلى الأقسام المختلفة... الخ.

و تأخذ استراتيجية المنظمة واحدة من الأشكال الثلاثة و هي: التوسع، الإستقرار، الإنكماش و التصفية.

2- إستراتيجية النشاط و العمل [4]ص45: خلافا لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية النشاط أو العمل تكون على مستوى الإدارات و الأقسام الخاصة بكل نشاط، و تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها النشاط و ذلك في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة. و عادة ما تأخذ إستراتيجية المنظمة شكل إستراتيجية تنافسية أو تعاونية.

3- الإستراتيجية الوظيفية [26]ص27: تتمثل مجالات التركيز في هذا المستوى على كيفية استخدام الموارد، ففي ظل إستراتيجية عليا للمنظمة و إستراتيجية النشاط، تقوم الإدارة الوظيفية (تسويق، إنتاج...) بإعداد إستراتيجياتها، و التي يتم من خلالها إدماج الأنشطة و القدرات معا من أجل التحسين في الأداء.

مثال: في ظل إستراتيجية عليا للمنظمة مؤداها النمو و التوسع، و في ظل إستراتيجيات نشاط تنافسية، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، و قد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة و بينما قد يرى مدير المالية ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع.

4- الإستراتيجية التشغيلية [4]ص49: هي استراتيجية تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية أعلاه، فبعد أن تحدد استراتيجية النشاط التسويقي بضرورة زيادة مبيعات السنوات الثلاثة القادمة بنسبة 15% عن مبيعات السنة الحالية، يتم تحديد الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج، التسعير، التوزيع، الترويج. فبالنسبة للإستراتيجيات الخاصة بالمنتج يمكن العمل مثلا على توسيع استخدامات المنتجات الحالية، زيادة الكثافة الشرائية للمستهلكين الحاليين.

و يحضر الباحث هنا ما قامت به شركة "DANONE" عندما أرادت زيادة مبيعاتها من ياغورت دانون المعطر من خلال استبدال علب 125 غرام بعلب 250 غرام، و بسعر أقل 20% من السعر المفترض أن يدفعه المستهلك عند اقتناءه لعلبتين من حجم 125 غرام.

" و بفضل اعتناق التفكير الإستراتيجي و تطبيق التسيير الإستراتيجي استطاعت بعض المنظمات الصغيرة أن تكبر و تنمو لتصبح منظمات عملاقة، فبعض المتاجر الصغيرة استطاعت أن تتحول في غضون 20 سنة إلى مراكز تسوق كبرى" [27]ص96.

و بقدر ما كان لإعتناق هذه المنظمات للتفكير الإستراتيجي و تطبيق التسيير الإستراتيجي الأثر الإيجابي في تحولها إلى منظمات عملاقة، بقدر ما كان نجاحها في اختيار الأسواق التي يجب أن تتواجد بها و الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الأثر ذاته، فـ"Leclerc" و "Inter march" مثلا قامت بتخصيص أجنحة لبيع الكتب و المجوهرات في الوقت الذي أهملت فيه بقية مراكز التسوق الأخرى هذه الأنشطة" [27]ص96. و يمثل اختيار الأسواق و المنتجات المستقبلية ما يطلق عليه بالتسويق الإستراتيجي.

3.1.1. من التسويق الميداني إلى التسويق الإستراتيجي:

لقد أدت المزاجية بين التفكير الإستراتيجي و التفكير التسويقي إلى ظهور مولود جديد أطلق عليه اسم التسويق الإستراتيجي.

و يحاول الباحث في هذا المطلب استعراض بعض الأفكار المرتبطة بالتسويق عموما ثم بهذا المولود الجديد في مرحلة لاحقة و منها:

- تطور العلاقات بين المنظمة و السوق.

- التسويق بين المفاهيم القديمة التقليدية و الحديثة.

1.3.1.1. تطور العلاقة بين المنظمة و السوق:

لقد تطورت العلاقة بين المنظمة و السوق بمرور الزمن و تأثرت بالظروف الإقتصادية السائدة، و عادة ما يقسم الكتاب هذه المراحل إلى أربع هي [27]ص96:

1- التوجه الإنتاجي: يفترض هذا التوجه أن المستهلك يختار المنتجات على أساس سعرها، لذلك لا بد من الإهتمام بكيفية تحسين و زيادة الطاقات الإنتاجية للمنظمة ما دام أننا نبيع كل ما يتم إنتاجه.

لقد ساد هذا التوجه إبان الثورة الصناعية و حتى نهاية العشرينيات من القرن الماضي بسبب تقوق الطلب على العرض و مقولة " H FORD " الشهيرة شاهدة على ذلك : "بإمكان أي أمريكي أن يختار السيارة التي يرغب في شرائها، شريطة أن تكون سيارة FORD -T سوداء".ضف إلى ذلك أن مجمل المنتجات المعروضة آنذاك عبارة عن منتجات ضرورية، الأمر الذي جعل من السوق سوق بائعين و ليس سوق مشتريين (أي السوق الذي يسيطر عليه الباعة و ليس المشترون).

و في الحقيقة فإن سيادة المفهوم الإنتاجي قد يكون له ما يبرره في بعض الأحيان:

- عندما يكون المعروض من المنتج أقل من الطلب عليه.

- عندما تكون تكلفة الإنتاج مرتفعة، و ينصب اهتمام الإدارة في العمل على تخفيض التكلفة من خلال إتباع اقتصاديات الحجم أو السلم (Economie d chelle).

كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن هذا التوجه تأثر كثيرا بالفكر الإقتصادي السائد آنذاك خصوصا قانون المنافذ لـ " JS SAYE " "كل عرض يخلق طلب له"، غير أن هذا التوجه سرعان ما اندثر بفعل الأزمة الإقتصادية العالمية سنة 1929 ليحتل محله توجه آخر .

2-التوجه البيعي: يقوم التوجه البيعي على اقتراض أساسي مفاده أن المستهلك لن يقوم بشراء المنتج إلا إذا قامت المنظمة ببذل جهود بيعية وترويجية كبيرة من أجل إقناعه بالشراء، لذلك فقد تم تطوير مجموعة من التقنيات والأدوات تحض المستهلك على الشراء، و منها الهدايا، التخفيضات...إلخ.

و يعتمد نجاح هذا التوجه على نقاط منها:

- أن ينسى المستهلك غير الراضي سريعا عدم رضاه.

- أن لا ينقل المستهلك غير الراضي عدم رضاه إلى الآخرين.

- أن يكون بحوزة المنظمة مجموعة من المستهلكين الحاليين أو المحتملين الذين يقومون بالشراء عدة مرات.

غير أن توفر هذه الشروط ليس دائما مضمونا، فقد بينت إحدى الدراسات أن المستهلك غير الراضي يتكلم 10 مرات عن المستهلك الراضي، و قد هيمن هذا التوجه من بداية الثلاثينات إلى غاية نهاية الأربعينات من القرن الماضي ليحل محله توجه آخر هو التوجه التسويقي.

2- التوجه التسويقي: يقوم التوجه التسويقي على فكرة أساسية مفادها إنتاج ما يمكن بيعه، بمعنى أنه " إذا لم يرغب الأفراد بالسلع و الخدمات التي تقدم لهم أو تعرض عليهم فإنهم لن يشتروها ".

هذه الفكرة الأساسية تحوي في جوهرها ثلاثة أفكار جزئية هامة هي:

- التركيز على المستهلك: إذ لا بد من إعتبار حاجات و رغبات المستهلك المهمة الأساسية للمنظمة و التي يجب أن تعمل على تلبيتها على أكمل وجه ممكن و أفضل من المنافسين، و هكذا يلاحظ أن " المستهلك أصبح بؤرة الإهتمام بعد أن كان على الهامش "[28]ص35.

- التسويق المتكامل: فلا بد من تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها لإشباع هذه الحاجات و الرغبات، و هذا يشكل مسؤولية كافة العاملين بالمنظمة وليس فقط إدارة التسويق وحدها.

- الربحية عن طريق إرضاء المستهلك: فتحقيق أهداف المنظمة بل وجودها و بقاءها يتحققان من خلال إشباع تلك الرغبات و الحاجات، " و لتعلم المنظمة أن حيازة حصة سوق في المدى الطويل أفضل بكثير من تحقيق أرباح في المدى القصير "[29]ص127.

وفي مقالة "قصر النظر التسويقي" يفرق "T Levitt" بأسلوب بليغ بين البيع و التسويق فيقول: " يهتم البيع بالأساليب التي تدفع الناس إلى إستبدال نفودهم بمنتجك، و البيع لا يهتم بالقيم التي تدور حولها عملية الإستبدال كلية، و هو لا يرى العملية الإقتصادية مثلما يراها التسويق بالضرورة كما لو كانت مكونة من مجهود متكامل لإكتشاف و إنشاء و إيقاض و إشباع حاجات المستهلك "[30]ص145.

4-التوجه الإجتماعي للتسويق: ندرة الموارد، التلوث البيئي و غيرها كثير، سمات أصبحت تميز بشكل كبير المجتمع البشري في السنوات الأخيرة، و بسبب هذه السمات بدأ يطفو إلى السطح تساؤل حول ما إذا كانت منظمات الأعمال – والتي تعتق إلى غاية هذه اللحظة التوجه التسويقي- تعمل بالضرورة لفائدة و مصلحة المستهلك بل و لفائدة و مصلحة المجتمع ككل.

مثال: مأكولات الهامبرغر الشهيرة يتم تغليفها بورق الألمنيوم ثم توضع في علب من الورق المقوى كي تبقى ساخنة لحظة وصولها إلى المستهلك.

و تعتبر جمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة أن تغليف الهامبرغر مرتين فيه استنزاف غير مباشر لأموال المستهلك من جهة، وفيه تبذير كبير لأحد الموارد الطبيعية ألا وهو الورق من جهة ثانية، و تهديد بيئي بسبب المخلفات الكبيرة من الورق بعد الإستهلاك من جهة ثالثة.

وقد أدت هذه الإنتقادات بالعديد من المختصين في مجال التسويق إلى البحث عن بديل أو توجه جديد يحل محل التوجه التسويقي، لذلك نادى البعض "بالتوجه الإنساني في التسويق" ونادى البعض الآخر "الإستهلاك الذكي"، وقال البعض الثالث "بالتوجه الإيكولوجي للتسويق"، غير أن المصطلح الذي لاقى رواجا كبيرا هو "التوجه التسويقي الإجتماعي" لـ "Kotler و Dubois".

ويعرف "Dubois و Kotler" التوجه الإجتماعي للتسويق فيقولان أن "التوجه الاجتماعي للتسويق لا يتعارض مع التوجه التسويقي، كل ما هنالك أن المنظمة التي تتبع هذا التوجه تسعى إلى اكتشاف حاجات و رغبات المستهلك وإشباعها بطريقة تضمن لها تحقيق أهدافها و تساهم في المحافظة بل و تحسين مستوى رفاهية المستهلك على المدى الطويل".

2.3.1.1. التسويق بين المفاهيم التقليدية والحديثة:

لقد أثر تطور العلاقة بين المنظمة والسوق على نظرة الكتاب والإداريين لمضمون ومفهوم مصطلح التسويق، وتنوعت وتعددت التعاريف المقدمة للتسويق، والملاحظ أن هذه التعاريف يمكن تصنيفها إلى مجموعتين اثنتين:

1- التعاريف الكلاسيكية أو الضيقة: ولعل من أبرزها وأشهرها تداولاً هو تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA"، والذي ينص على أن التسويق هو "نشاط الأعمال والمعاملات الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج نحو المستهلك أو العميل" [28] ص 26.

وقد تعرض هذا التعريف* وغيره من التعاريف الكلاسيكية أو الضيقة الأخرى إلى عديد الانتقادات أهمها أن هذه التعاريف:

- تركز على تدفق السلع والخدمات التي تتم إنتاجها فعلاً، أي أن التسويق نشاط يبدأ بعد العملية الإنتاجية، وهو ما يجعل التسويق والبيع مفهومين متطابقين، بل ويؤيدان نفس الغرض ألا وهو "بيع ما تم إنتاجه"، ومن ثم فما الحاجة إلى استحداث مصطلح أو نشاط جديد إن كان القديم يفي بالغرض؟.

- تعكس سيطرة الباعة على السوق (أي أن السوق سوق بائعين وليس مشترين)، ولعل هذا كان مفهوماً قبل الفترة التي سبقت ح ع || باعتبار أن معظم المنتجات التي كان يتم إنتاجها في تلك الفترة تدخل في دائرة الضروريات والأساسيات (غذاء، لباس...)، غير أن تغير الظروف بعد نهاية ح ع || خصوصاً في الو م أ عجل بظهور "المجتمعات الشرة"، وهو مصطلح أطلق للدلالة على تزايد وتوسع نطاق حاجات ورغبات المستهلك وخروجها من قوقعة الضروريات إلى فضاء آخر يشمل الكماليات.

- تجعل من التسويق نشاط محتكر من طرف المنظمات التي تقدم سلعا وخدمات والتي تهدف إلى تحقيق الربح فقط، ومرور الزمن كان كفيلاً بأن يظهر أن المنتجات أخرى دخلت حقل التسويق، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الخبرات والإستشارات في شتى المجالات.

و الجدول أدناه يوضح رقم أعمال وحصّة سوق مكاتب الإستشارة والخبرة الأولى عالمياً.

* تجدر الإشارة إلى أن الجمعية الأمريكية للتسويق وبسبب الانتقادات التي وجهت للتعريف الأول لها، قامت بإصدار تعريف ثاني للتسويق سنة 1985

الجدول رقم (03): رقم أعمال وحصصة سوق مكاتب الإستشارة والخبرة الأولى عالميا [31]ص 27.

الرتبة	مكتب الخبرة أو الإستشارة	رقم الأعمال لسنة 2001 (مليار أورو)	التطور مقارنة بسنة 2000	حصصة السوق العالمية
01	M ^c Kuisicy	3.91	-2%	40.6%
02	Booz alen & hamilton	1.84	+4%	19.1%
03	A.T. KEARNEY	1.38	-7%	14.4%
04	Boston consulting	1.26	-5%	12.5%
05	Group BAIN	0.92	+1%	9.7%

يضاف إلى كل ذلك أن التسويق لم يعد ممارسا من قبل المنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، وإنما أضحي مستخدما من قبل المنظمات غير الربحية.

وإنطلاقا من الإنتقادات السابقة برزت الحاجة إلى تعريف أوسع وأشمل يعبر حقيقة عما ينطوي عليه مفهوم التسويق.

2- التعاريف الحديثة أو الواسعة: من دون شك يبقى تعريف "Kotler" وزميله "Dubois" الأكثر شيوعا واستخداما في عصرنا الحالي، وقد قدما الكاتبان تعريفان للتسويق الأولى من زاوية اجتماعية والثاني من زاوية تسييرية.

فالتعريف الذي ينظر للتسويق من زاوية اجتماعية ينص على أن التسويق هو ذلك "الميكانيزم الإقتصادي و الاجتماعي الذي يقوم بواسطته الأفراد والمجموعات بإشباع حاجاتهم ورغباتهم بعد إنشاء وتبادل المنتجات وأشكال القيمة الأخرى مع الآخرين" [27]ص 40. وهذا التعريف حتى وإن كان لا يشير إلى مكونات ذلك الميكانيزم إلا أنه يتطابق والتوجه الحديث الذي تصطبغ به علاقة المنظمة بالسوق ألا وهو التوجه الاجتماعي للتسويق.

وأما التعريف الذي ينظر للتسويق من الزاوية التسييرية فينص على أن "التسويق (وبالتحديد الإدارة التسويقية) هو التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على برامج التسعير، التوزيع والترويج، لتحقيق تبادل طوعي لفكرة، سلعة، خدمة قادرة على إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو المنظمات" [27]ص 40.

وهكذا يقرر "Kotler" و "Dubois" أن التسويق عملية تحمل طابع اجتماعي وإداري يتحصل بمقتضاها الأفراد والمنظمات على ما يحتاجونه من خلال تصنيع وتبادل المنتجات مع الغير.

و "بقدر ما هو-أي التسويق- نشاط إداري أو بالأحرى علم، بقدر ما هو فن، فلا بد أن يعرف رجال التسويق متى يفتحون أسواقا جديدة، ومتى ينزلون بعلامة تجارية جديدة، ومتى يضيفون فوائد جديدة

للعرض، (...)، لذلك فقد يتطلب تعلم التسويق يوماً واحداً، إلا أنه لسوء الحظ يتطلب عمراً بأكمله كي يجده المرء ويبرع فيه (...)"[30]ص149.

وما نود الإشارة إليه هنا هو أن التسويق أنواع، فهناك تسويق خاص بالمنتجات الموجهة للإستهلاك النهائي وتسويق خاص بالمنتجات الموجهة للإستهلاك الوسيط، وهناك تسويق للمنتجات المادية وآخر للخدمات، كما يوجد تسويق سياسي، اجتماعي، بيئي... الخ. غير أن ما يهم الباحث في هذه الدراسة هو استعراض مصطلحي التسويق الإستراتيجي والتسويق الميداني.

3.3.1.1. التفكير الإستراتيجي في التسويق:

في العادة يعتبر الهدف الأساسي للمنظمة إنشاء قيمة تسمح بإشباع رغبة وتلبية حاجة في سوق ما، يتم تبادلها بمقابل معين عادة ما يشار إليه بالربح، وهناك طريقتان لإنشاء تلك القيمة.
- تقليدية: وتصلح في حالة ما إذا كان الطلب أكبر من العرض، وتعتمد على الإنتاج ثم البيع، وعليه فدور المسوق هنا يبدأ بعد الإنتاج وليس قبله.

- حديثة: في حالة ما إذا كان العرض أكبر من الطلب -وهو الحال في أيامنا هذه- فإنه يجب البحث عن القيم التي يمكن بواسطتها إشباع رغبات وتلبية حاجات غير مشبعة كلياً أو جزئياً، ثم كيفية إنشاءها في مرحلة ثانية، ليتم إيصالها وإبلاغ المستهلكين بوجودها وإقناعهم بضرورة الحصول عليها في مرحلة ثالثة.
ويقع عبء اكتشاف واختيار وكيفية إيصال تلك القيم للمستهلك وإقناعه بالحصول عليها على عاتق التسويق الإستراتيجي، بينما يقع على عاتق التسويق الميداني أو العملي عبء التنفيذ العملي لنتائج التسويق الإستراتيجي.

1-التسويق الإستراتيجي: "تعود بوادر ظهور التسويق الإستراتيجي إلى ظهور مصطلح دورة حياة المنتج، الذي ظهر على يد المفكر الشهير "T levitt" في مقال له بمجلة هارفارد للأعمال " Harvard Business Review " عدد نوفمبر -ديسمبر 1965 تحت عنوان: "استغلال دورة حياة المنتج"[32]ص93

وباعتماد مفهوم دورة حياة المنتج فإن أي منظمة تقوم بإنتاج منتج واحد إنما تقوم بربط مصيرها بوضعية هذا المنتج في السوق والمرحلة التي يمر بها، فإن لاقى رواجاً وإقبالاً من لدن المستهلكين حققت هي أرباحاً وحافظت بالتالي على بقاءها واستمرارها، وإن فشل في ذلك وكان مآله الزوال والإندثار لاقت هي نفس المصير، لذلك وتقادياً لهذه الوضعية فإن على المنظمة تنويع منتجاتها.

وتنويع المنتجات هذا يتطلب موارد مختلفة يجب على المنظمة أن تحسن توزيعها وإلا فإنها ستذهب هباءاً منثوراً، وحتى يتم التوزيع الرشيد لهذه الموارد يجب التأكد من أن المنتجات المراد تقديمها تتطابق وحاجات ورغبات المستهلك، وعلى عاتق المسوق الإستراتيجي يقع عبء ذلك.

التسويق الإستراتيجي هو إذا: "عملية تحليلية، الهدف من وراءها توجيه المنظمة نحو إرضاء وإشباع حاجات ورغبات المستهلك التي يمكن أن تشكل فرص جيدة لها للنمو والبقاء" [33]ص08 وبعبارة أخرى فإن التسويق الإستراتيجي هو عملية إنشاء، اكتشاف وتحديد كيفية استغلال القيم، أي عملية اختيار أحسن الأسواق، أحسن المنتجات، أحسن القطاعات السوقية، والأنشطة التي تسمح باستغلال تلك القيم الإستغلال الحسن.

2- التسويق الميداني: بينما يركز التسويق الإستراتيجي على عملية اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك غير المشبعة جزئياً أو كلياً، ومن ثم تحديد الأسواق أو قطاعات السوق التي يجب خدمتها، يركز التسويق الميداني على إشباع هذه الرغبات والحاجات عملياً، وهذا يعني أن التسويق الميداني هو "عملية تغطي مدى زمني قصير ترمي إلى تطبيق التوجيهات المستمدة من التسويق الإستراتيجي في كيفية خدمة الأسواق أو قطاعات السوق المستهدفة" [33]ص08، ويستعين التسويق الميداني في سبيل ذلك بمجموعة من الأدوات يطلق عليها "المزيج التسويقي".

"لقد استخدم مصطلح المزيج التسويقي أول مرة من طرف رجل التسويق الأمريكي المعروف " Mc Carthy" سنة 1960، إذ اقترح تجميع الأدوات التي يمكن للمنظمة بفضلها التأثير على السوق / قطاع السوق المراد خدمته حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف الموضوعية في أربعة مجموعات هي:

- المنتج (Product): التصميم، الخصائص، درجة الجودة، العلامة، التغليف... الخ.
- السعر (Price): تحديد السعر، التخفيضات، شروط الدفع... الخ.
- التوزيع (Place): قنوات التوزيع، مناطق التوزيع، نقاط البيع، وسائل التوزيع... الخ.
- الترويج (Promotion): الإشهار، تنشيط المبيعات... الخ.

وقد أطلق اختصاراً على هذه المجموعة اسم "les 4 P" [27]ص49.

والجدول أدناه، يسهل على القارئ الكريم اكتشاف الاختلافات الموجودة بين التسويق الإستراتيجي والتسويق الميداني.

الجدول رقم (04): الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي والميداني [33]ص11.

التسويق الإستراتيجي	التسويق الميداني	
تعد البيئة دائمة التغير والتقلب.	البيئة مستقرة مع اضطرابات عرضية.	وضعية البيئة
البحث عن أسواق جديدة، عن عرض جديد، عن أنشطة جديدة، أو المحافظة على الأنشطة الحالية.	إشباع حاجات ورغبات الأسواق / قطاعات السوق المستهدفة.	المهمة
استقرائي حدسي.	تحليل استنتاجي.	التوجه
القرارات تغطي مدى زمني متوسط أو طويل.	القرارات تغطي مدى زمني قصير عادة ما يكون سنة.	إطار الوقت
يتطلب درجة عالية من الإبداع والإبتكار.	يتطلب النضج، الخبرة والتوجه نحو السيطرة.	طبيعة العمل
تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مكونات وأجزاء المنظمة سواء أفقيا أو عموديا.	البحث عن مصالح الوحدة اللامركزية.	السلوك التنظيمي

ويتم البدء في تطبيق خطوات التسويق الميداني بعد الفراغ من خطوات التسويق الإستراتيجي والتي يعتبر تشكيل وحدات الأعمال الإستراتيجية أهمها.

2.1. ماهية وحدة العمل الإستراتيجية:

يتطلب التعرف على ماهية وحدة العمل الإستراتيجية التعرف على مفهوم رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، ثم التعرف على التجزئة الإستراتيجية لتشكيل مجموعات تضم أنشطة أو منتجات متجانسة يطلق عليها الثنائيات (منتجات/أسواق) أو وحدات الأعمال الإستراتيجية، كما يتطلب التعرف على ماهية وحدة العمل الإستراتيجية، و دورة حياة هذه الأخيرة.

لذلك سيجد القارئ الكريم أن هذا المبحث جاء مقسما على النحو التالي:

- المطلب الأول: رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية.
- المطلب الثاني: التجزئة الإستراتيجية وتكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- المطلب الثالث: دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية.

1.2.1. رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية:

لنفرض أن منظمة ما تقوم بصناعة أحذية الأمان تريد صياغة استراتيجية تسويقية لمدة 05 سنوات مقبلة مثلاً، فإنها سوف تجد من البداية صعوبة في عملية الصياغة تلك إن هي لم تحدد رسالتها، فقد تعتبر نفسها تنشط في ميدان وسائل الوقاية والأمان لذلك فقد تتوسع نحو إنتاج القفازات والبزات الواقية مثلاً وغيرها من وسائل الحماية والأمان، أما إذا اعتبرت نفسها تنشط في ميدان الأحذية فسيختلف الأمر هنا لأنها قد تتوسع نحو إنتاج الأحذية الرياضية، الأحذية النسوية... الخ .

ولتقادي وضعية مثل هذه يجب على المنظمة سلفاً أن تحدد رسالتها، والمطلب الحالي يحاول أن يلقي الضوء أكثر على هذا المصطلح، ومن خلال فروعه سنحاول معالجة:

- مفهوم رسالة المنظمة والفرق بينه وبين لرؤية الاستراتيجية لها.
- مداخل تحديد رسالة المنظمة.

1.1.2.1. مفهوم رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية:

كل منظمة يجب أن تمتلك رسالة أو مهنة تعبر عن خصوصيتها وهويتها، ويتعين على المنظمة أن تحدد وتوضح رسالتها قبل البدء في إعداد وصياغة أية استراتيجية. وتوجه رسالة المنظمة انطلاقاً نحو عالم الأعمال، "وهي في النهاية دستورها والمرشد الأساسي عند الإعداد الإستراتيجي" [34] ص 43.

لقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحاول ضبط مفهوم رسالة المنظمة نذكر منها:

- تعريف " Martin و v drime" [35] ص 163 : رسالة المنظمة تمثل المعرفة التي تمتلكها المنظمة في ميدان معين، بمعنى المؤهلات والقدرات التي تمتلكها والتي تمكنها من التفوق على منافسيها في ميدان معين.

مثال: تتمثل رسالة "HONDA" في كفاءة وجودة محركاتها الموجهة للسيارات والدراجات النارية ومولدات الطاقة الكهربائية، بينما تتمثل رسالة "BIC" في التكنولوجيا التي تمتلكها في ميدان الولعات وأدوات الحلاقة.

- تعريف مرسي وآخرون [4] ص 86: رسالة المنظمة هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها.

وتكتسب الرسالة أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية احتياجات المستهلكين التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي كذلك، إلا أن مجرد تحديد النشاط الحالي للمنظمة أو قطاعات المستهلكين التي توجه جهودها نحوهم اليوم، لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل أو يتضمن الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب والتوجهات المستقبلية.

إنه من المهم بل من الضروري بمكان بالنسبة للمنظمة أن تحدد ما الذي يجب عليها القيام به لمواجهة الإحتياجات المستقبلية للمستهلكين، واتجاهات أنشطتها في الغد ومجالات التركيز الضرورية، وذلك لضمان تحقيق النمو والإزدهار، ومن ثم فإنه يجب على المديرين بالمنظمة النظر فيما وراء رسالة المنظمة الحالية وأن يفكروا استراتيجيا في التأثيرات التكنولوجية المستقبلية، والإحتياجات المتغيرة للمستهلكين والقطاعات السوقية الناشئة، والظروف التنافسية المتوقعة وغيرها من العوامل التي سوف تشكل بيئة المنظمة في الغد. ويتضح مما سبق أن مفهوم الإدارة لرسالة المنظمة الحالية يجب أن يعضد بمفهوم الرؤية الإستراتيجية، التي تعني "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" [4]ص87. عبارة مختصرة يجب مفهوم الرسالة عن السؤال الذي مفاده "من نحن؟"، بينما يجب مفهوم الرؤية الإستراتيجية عن "ماذا نريد أن نكون؟".

مثال [36]: الرسالة والرؤية الإستراتيجية لشركة "NOKIA".

"نحن نعيش في العصر الرقمي، وهدف أعمالنا هو تقوية موقعنا كمزودي أنظمة ومنتجات للإتصالات، وباعتبار نوكيا الأكثر دقة، فإن استراتيجيتنا تقوم على ابتكار تقنية اتصالات شخصية تسمح للأفراد برسم شكل عالمهم المتحرك الخاص". (رسالة المنظمة).

"نحن نهدف إلى استثمار مكانتنا الرائدة وذلك بإستهدافنا ودخولنا إلى قطاعات في أسواق الإتصالات والتي نعتقد أنها ستشهد نموا سريعا، أو أن نموها سيكون أسرع من نمو هذه الصناعة ككل.

إننا نخطط لقيادة وتطوير وتسويق الشبكات والأنظمة الأعلى إمكانية، لجعل المحتوى اللاسلكي أكثر توفرا وإفادة بالنسبة للمستعمل. إننا نخطط عمليا لنقدم للمستهلكين خيارات واسعة وسرعة وقيمة لم يسبق لها مثيل". (الرؤية الإستراتيجية).

ويمكن أن نلخص أهمية وضع رسالة المنظمة وصياغة الرؤية الاستراتيجية لها في:

- توحيد آراء العاملين في المنظمة حول الإتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.
- توليد الإقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
- حث العاملين في المنظمة على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي.
- توفير أساس لصياغة رسائل الإدارات والأقسام وتحديد الأهداف وتصميم الإستراتيجيات الوظيفية.
- مساعدة المنظمة في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ويراعي أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها رسالة المنظمة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات القادمة، فإن مفهومي رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية لها يصبحان شيئا واحدا.

2.1.2.1. مداخل تحديد رسالة المنظمة:

تتعدد المداخل التي يمكن الإعتماد عليها في صياغة رسالة المنظمة، و يتوقف ذلك على بعض الجوانب و الأبعاد، و يمكن حصر أهم هذه المداخل في [4]ص 92:

1- تعريف و تحديد المنتج المقدم: كجانب فرعي، فإن العديد من القرارات الإستراتيجية تتعرض للمنتجات التي تقدمها المنظمة مثل خطوط المنتجات التي يجب الإستمرار فيها، و ما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ و ما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ إذا فإنه من الطبيعي أن نأخذ بعين الإعتبار خطوط المنتجات عند صياغة رسالة المنظمة.

مثال: تتلخص رسالة "Mc Donalds" في العبارة التالية: "نحن نصنع الهامبرغر و نصنعها جيدا".

2- مدخل حاجة المستهلك الأساسية: في مقالته الشهيرة: "قصيرة النظر التسويقي"، المنشورة سنة 1960 يرى "T Levitt" بأن المنظمات التي تعرف مجال نشاطها تعريفا ضيقا من منظور المنتجات الأساسية التي تتعامل فيها يمكن أن تضمحل حتى و لو كانت حاجات المستهلك الأساسية التي يقومون بإشباعها تتميز بنمو مضطرد. و بسبب هذا التركيز الضيق على المنتج، فإن المنظمات الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا النمو، فقد لاحظ "T Levitt" على سبيل المثال بأن هيئة السكك الحديدية خاصة سنوات الخمسينيات كانت تركز على خدماتها بدلا من الحاجات الأساسية للمستهلك، "إن السكك الحديدية تعاني من مشاكل اليوم ليس بسبب وجود هيئات أخرى لتلبية حاجات المستهلكين، بل لأنها لم تلب تلك الإحتياجات بنفسها كسكك حديدية، فهم يدعون الآخرين أن يسحبوا المستهلكين بعيدا عنهم...، ويرجع السبب في تعريف صناعتهم على النحو الخطأ لتفكيرهم المنصب على السكك الحديدية و ليس النقل بمفهومه الأشمل" [30]ص 143.

بعبارة مختصرة يقول "T Levitt" أن رسالة المنظمة ببساطة لا يجب أن تعرف في ضوء ما

تقدمه المنظمات من منتجات، بل يجب أن تعرف في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك.

مثال: لو اعتبرت شركات البترول نفسها كشركات طاقة، و التي تمتد لتشمل مجال الفحم، الغاز الطبيعي، الطاقة النووية، الطاقة الشمسية، لكان ذلك أفضل لها بكثير، بحيث يمكن الإستفادة من التطورات التي حدثت في مجال خارج صناعتها لتنمية أسواقها مثل السيارات، التدفئة المركزية... الخ.

إن تعريف رسالة المنظمة في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك يمكن أن يكون ذا فائدة عظيمة في دفع عجلة الإبتكار لتوليد فرص استراتيجية، إلا أنه في العادة تكون هذه الحاجات غير محدد لدرجة لا يمكن معها الإعتماد عليه في وضع إرشادات مفيدة عند إعداد الإستراتيجية (...)، فعلى سبيل المثال فإن نشاط النقل يمكن أن يتضمن سيارات الأجرة، تأجير السيارات، الطائرات، و التي تختلف عن النقل بالسكك الحديدية، علاوة على ذلك فإن مفهوم "الحاجات الأساسية للمستهلك" لا يحدد ما إذا كان نشاط النقل سوف يتضمن نقل الركاب أو البضائع، استخدام وسائل النقل البحري، البري، الجوي، النقل داخل المدن، أو بين المدن.

و في ضوء ذلك يمكن القول بأن مدخل الحاجة الأساسية للمستهلك ينقصه تحديد الخط العام المرشد، و بالتالي تم اقتراح بديل آخر لتعريف رسالة المنظمة و هو مدخل "نطاق سوق المنتج".

3- تعريف أو نطاق سوق المنتج: قد تعرف رسالة المنظمة بصورة أوضح عن طريق تحديد سوق المنتج و هو التعريف الذي من الممكن أن يكون أقرب من حاجات و رغبات المستهلك.

مثال [37]ص67: لقد قامت شركة "XEROX" بإعادة تعريف مجال عملها من منتج لآلات التصوير الناسخة إلى مورد أنظمة آلية للمكاتب، و أكثرها مؤخرًا إلى شركة الوثيقة، و قامت شركة "IBM" بإعادة تنظيم نفسها وفقا للأسواق الرئيسية التالية : الدوائر الحكومية، المؤسسات التعليمية، القطاع الإقتصادي، الأفراد.

و الجدول أدناه يمكن أن يوضح بعض المنتجات و نطاق أسواقها.

الجدول رقم (05): بعض المنتجات و نطاق أسواقها [4]ص103.

المنتج	النطاق السوقي
المياه المعدنية	المشروبات
لعب الأطفال	منتجات الأطفال
الأثاث المعدني	التأثيث
الملابس الجاهزة	الملابس

و ما نود الإشارة إليه أنه:

- في الحالة البسيطة ترتبط رسالة المنظمة بصناعة معينة، و لكن هناك حالات ترتبط فيها رسالة المنظمة بعدة صناعات، و هناك حالات أخرى ترتبط فيها عدة رسائل بصناعة واحدة [35]ص163.

مثال:

- الصناعة الإلكترونية (شركة "Citizen")، و صناعة معدات الإتصال ("IBM") ترتبط كلها بمهنة أو رسالة واحدة، و هي الإتصالات.

- صناعة السيارات و يمكن أن تشتق منها عدة رسائل: صناعة السيارات السياحية، صناعة السيارات النفعية، صناعة سيارات السباق و الراليات... الخ.

- "بمرور الوقت يمكن أن تفقد رسالتها الأساسية لتتجه نحو رسائل و مهن مختلفة قد تجد صعوبة في تسييرها، لذلك يجب عليها أن تركز على الأنشطة التي تتضمنها و توفر لها مركز تنافسي جيد" [38]ص52 مثال [35]ص163: قامت الشركة "Thompson" الفرنسية سنة 1982 بمراجعة أنشطتها، حيث تخلت عن البعض من أنشطتها البالغة 21 نشاطا (و من بينها المعدات الطبية، أجهزة الراديو، أجهزة الهاتف

...الخ)، لتركز على التجهيزات الإلكترونية منزلية من ثلاجات، آلات تلفزيون (...)، و هو ما سمح لها برفع رقم أعمالها إلى 15.92 مليار فرنك فرنسي خلال 05 سنوات فقط. و بعد تحديد رسالة/ رسائل المنظمة و صياغة الرؤية الاستراتيجية لها تأتي مرحلة التجزئة الإستراتيجية و تكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية.

2.2.1. التجزئة الإستراتيجية و تكوين وحدات الأعمال الإستراتيجية:

قد تقوم المنظمة بممارسة نشاط أو عمل أو تقوم بتقديم منتج ما، و وقتها يكون من السهل تسيير هذا النشاط أو المنتج، و لكن عندما تتعدد الأنشطة و الأعمال و تتنوع المنتوجات تظهر الحاجة الملحة لإجراء تجزئة لتلك الأنشطة أو المنتجات في مرحلة أولى، ثم تجميعها في مجموعات متجانسة وفقا لأسس معينة في مرحلة ثانية. و للإطلاع أكثر على محتوى عملية التجزئة و نواتجها، و كذا الأسس التي يتم وفقها التجميع، جرى توزيع سطور هذا المطلب على ثلاثة فروع، حيث يتناول:

- الفرع الأول: تعريف التجزئة الإستراتيجية و التفرقة بينها و بين التجزئة السوقية.
- الفرع الثاني: تعريف وحدة العمل الإستراتيجية.
- الفرع الثالث: معايير تحديد أو تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية.

1.2.2.1. التجزئة الإستراتيجية و التجزئة السوقية:

في الغالب ما يتم الخلط بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة السوقية، حيث يقصد بالتجزئة الإستراتيجية " حصر و جرد جميع أنشطة المنظمة و منتجاتها، حتى يتسنى تجميعها في مرحلة قادمة في مجموعات جزئية متجانسة و يسهل بالتالي اختيار البديل الإستراتيجي الملائم" [39]ص65، بمعنى آخر فإن التجزئة الإستراتيجية تعني "تحديد ساحات المعركة أو التنافس الحالية أو التي يجب الإستعداد، المواصلة أو الإنسحاب منها" [20]ص93، بينما يقصد بالتجزئة السوقية "تقسيم منتجات و أنشطة المنظمة إلى مجموعات متشابهة من المنتجات يكون السلوك الشرائي لمستهلكيها متجانسا، حتى يتسنى تصميم البرنامج التسويقي الملائم لكل مجموعة" [40]ص162.

مثال: بالنسبة لصانع السيارات يمكن تقسيم منتجاته إلى عدة مجموعات جزئية متجانسة و على أسس مختلفة.

- حسب الحجم: صغيرة، متوسطة، ثقيلة.
- حسب الطاقة المستعملة: مازوت، بنزين، طاقة كهربائية.
- حسب الشكل: عادية، رياضية.

و هذا يعني أن التجزئة السوقية تركز على معارف و مهارات تجارية أو تسويقية، أي أنها تأخذ بعين الاعتبار عامل أو معيار السوق أو المنتج فقط، و إهمال متغيرات أخرى كالتكنولوجيا و المنافسة، على عكس التجزئة الإستراتيجية التي تستعين بالعديد من المعايير عند القيام بوظيفتها. و الجدول أدناه يمكن أن يلخص أهم الفروقات الموجودة بين كلا من التجزئة الإستراتيجية و السوقية.

الجدول رقم (06): أهم الفروقات بين التجزئة السوقية و الإستراتيجية [20]ص 93 – [15]ص 143.

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة السوقية
<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة أو منتجات المنظمة إلى مجموعات جزئية على أساس الأسواق، التكنولوجيا المستعملة، المنافسة... الخ. • تسمح باكتشاف فرص و إنشاء أنشطة جديدة أو تعديل أو حذف أنشطة قائمة • توصي بتغيرات على المديين المتوسط و الطويل • يتم إجرائها قبل إجراء الرؤية الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة أو منتجات المنظمة إلى مجموعات متجانسة على أساس تشابه السلوك الشرائي للمستهلكين أو حسب المناطق البيعية... الخ. • تستمع باكتشاف حاجات جديدة أو تطوير حاجات قائمة و لكن في أنشطة حالية فقط. • توصي بتغيرات على المدى القصير فقط. • يتم إجرائها بعد تحديد الرؤية الإستراتيجية.

و من الجدول أعلاه يمكن أن نلمس أهمية التجزئة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- تعتبر التجزئة الإستراتيجية مرحلة أولية لمعرفة الوضعية التنافسية لمختلف أنشطة أو منتجات المنظمة، و المحصلة الوضعية التنافسية للمنظمة ككل، ثم يمكن أن يتم في مرحلة لاحقة تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة للمحافظة أو لتحسين الوضعية التنافسية للمنظمة.
- تسمح التجزئة الإستراتيجية بإعادة هيكلة المنظمة و تصميم الهيكل التنظيمي الملائم لكل مجموعة جزئية (وحدة عمل استراتيجية).
- تساعد التجزئة الإستراتيجية المنظمة على التوزيع الرشيد و العقلاني لمواردها.
- تساعد التجزئة الإستراتيجية على اكتشاف أو إنشاء أنشطة أو منتجات جديدة، قد تمتلك المنظمة فيها ميزات تنافسية أحسن من منافسيها.
- و تنتج عن التجزئة السوقية مجموعات جزئية يمكن أن نسميها وحدات الأعمال التسويقية، بينما تنتج عن التجزئة الإستراتيجية مجموعات جزئية يمكن أن نطلق عليها اسم وحدات الأعمال الإستراتيجية.

2.2.2.1. تعريف وحدة العمل الإستراتيجية:

بادئ ذي بدء وجب الإشارة إلى أن مصطلح العمل يستخدم في التسيير الإستراتيجي في موضوعين مختلفين، فمن جهة يقصد به "مجموعة الأنشطة و العمليات التحويلية التي تسمح للمنظمة- انطلاقاً من المدخلات المحصل عليها – تقديم عرض للمستهلكين مشكلة في ذلك سلسلة لإنشاء القيم"[15]ص11. و على هذا الأساس و على مستوى سلسلة القيمة هذه، نميز بين نوعين من الأعمال:

- الأعمال أو الأنشطة الأساسية.

- الأعمال أو الأنشطة الداعمة.

و من جهة ثانية يستخدم مصطلح العمل للدلالة على الأسواق أو الحاجات التي تقوم المنظمة لخدمتها، و هو ما يطلق عليه اسم وحدة العمل الإستراتيجية.

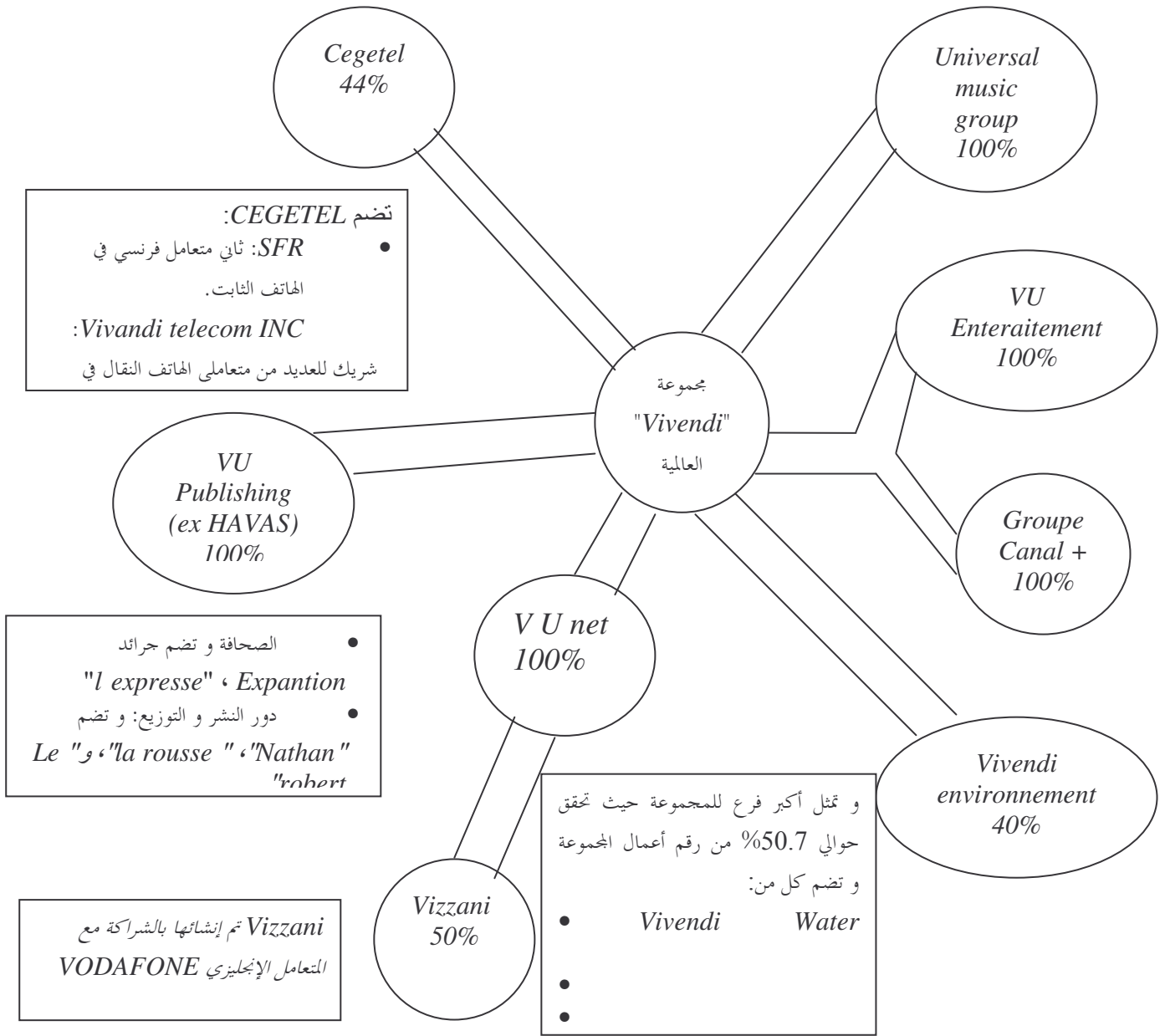
لقد ظهر مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات من القرن الماضي على يد مجموعة بوسطن الإستشارية "BCG" تحت اسم "SBU: Strat gique Business Unit" و منذ ذلك التاريخ تنوعت و تعددت التعاريف المقدمة في سبيل توضيح هذا المصطلح نذكر منها:
1-تعريف " Jolibert و Dubois"[41]ص174: "وحدة العمل الإستراتيجية هي مجموعة الثنائيات (منتجات/أسواق) الموجهة لخدمة نفس الشريحة من المستهلكين، و التي تستخدم نفس التكنولوجيا و التي تواجه نفس المنافسة".

2- تعريف "Atner و Calori"[39]ص23: يمكن القول أن وحدة العمل الإستراتيجية- التي يعد الحجر الأساسي في تشكيل الإستراتيجيات- هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة و التي تملك فيها عوامل نجاح متشابهة و التي تتقاسم نفس الموارد و المؤهلات".

و رغم تعدد التعاريف إلا أنه يمكن القول أن مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية يطلق على " كل مجموعة منتجات تتقاسم نفس الموارد، موجهة لإشباع نفس الرغبة، تواجه نفس المنافسة، و يمكن أن تكون موضع إستراتيجية واحدة"، وكل وحدة عمل إستراتيجية مقسمة إلى أجزاء أقل أو مجموعات جزئية هي وحدات الأعمال التسويقية.

و الشكل أدناه يمثل وحدات الأعمال الإستراتيجية المكونة لمجموعة "Vivendi" العالمية.

** هناك مسميات أخرى لوحدة العمل الإستراتيجية، و لكنها كلها تستعمل للدلالة على نفس الشيء: مثل مراكز الأنشطة الإستراتيجية (Centre d'activit strat gique)، و وحدات التخطيط الإستراتيجي (Unit de planification strat gique)، الثنائيات (الأسواق/منتجات) (Couples produit/march)، و اختيارنا لمصطلح وحدة العمل الإستراتيجية يعود إلى رغبتنا في المحافظة على الترجمة الأصلية لهذا المصطلح.



الشكل رقم (04): وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها "Vivendi" العالمية [42] ص 79.

إن التعاريف السابقة الذكر واضحة من الناحية النظرية ولكن تطبيقها على أرض الواقع ينطوي على مجموعة من الصعوبات، و لتجاوز هذه الصعوبات تم وضع مجموعة من المعايير لتشكيل وحدات الأعمال الإستراتيجية.

3.2.2.1. معايير تحديد وحدة العمل الإستراتيجية:

لنفرض أن منظمة (X) تقوم بإنتاج المنتجات التالية*:

- البسكويت: مملح، بدون ملح.
- الشكولاتة: بالحليب، باللوز، و بالجوز الهندي.
- حبيبات البلاستيك الموجه لإنتاج القوارير البلاستيكية من مختلف الأحجام.
- لفائف القماش الموجه لمعامل النسيج.
- المشروبات:
- غازية: ذوق البرتقال و الليمون.
- مياه معدنية: قوارير 33سل، 1.5 لتر، 5 لترات.
- عصائر: ذوق البرتقال، المشمش، مشكلة (Cocktail).

و السؤال المطروح الآن: هو كيف يتم تجميع هذه المنتجات في وحدات أعمال إستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال وضعت العديد من المعايير يمكن تلخيص أهمها في [20]ص95:

- 1- نوعية المستهلكين المستهدفين: يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين من قبل منتج معين، فإذا كان لهما نفس النوع من المستهلكين، فهما ينتميان إلى نفس وحدة العمل الإستراتيجية و العكس صحيح. و يتم تقسيم المستهلكين هنا عادة إلى مستهلكين نهائيين أو وسطيين.
- و باعتماد هذا المعيار، فإن المنظمة (x) تضم وحدتي عمل إستراتيجيتين هما:
 - وحدة العمل الإستراتيجية (1): خاصة بالمنتجات الموجهة للإستهلاك النهائي، و تضم منتجات: البسكويت، الشكولاتة، المشروبات.
 - وحدة العمل الإستراتيجية (2): خاصة بالمنتجات الموجهة للإستهلاك الوسيط، و تضم منتجات: لفائف القماش و حبيبات البلاستيك.
- 3- معيار المنافسة: حسب هذا المعيار فإن كل منتج يواجهان نفس المنافسين ينتميان إلى نفس وحدة العمل الإستراتيجية، و بناء عليه فإن المنظمة (x) تضم ثلاث وحدات أعمال إستراتيجية هي:
 - وحدة العمل الإستراتيجية (1): و تضم منتجات: البسكويت، الشكولاتة، و المشروبات.
 - وحدة العمل الإستراتيجية (2): و تضم، لفائف القماش.
 - وحدة العمل الإستراتيجية (3): و تضم حبيبات البلاستيك.
- 4- معيار الإشتراك في الموارد و هيكله متشابهة للتكاليف: أي أنه إذا كان منتجان مختلفان يشتركان في استعمالهما لمجموعة من الموارد و الوسائل المنتمية لمختلف الوظائف و المراحل التي يمر بها المنتج

* هذا المثال من افتراض الطالب.

(إنتاج، تسويق...)، فهما مبدئياً ينتميان إلى نفس وحدة العمل الإستراتيجية، شريطة أن تكون عملية تحميل التكاليف متشابهة و متقاربة في مختلف المستويات.

مثال: هيكل التكاليف لكل من منتوجي الشكولاتة و البسكويت [20]ص29.

البسكويت	الشكولاتة	الوظيفة / المنتج
%15	%10	البحث و التطوير
%12	%15	التصميم
%50	%52	الإنتاج
%23	%15	التسويق
%00	%08	المتابعة
%100	%100	المجموع

و بالتالي فإن كل من الشكولاتة و البسكويت ينتميان إلى نفس وحدة العمل الإستراتيجية و ما نود الإشارة إليه أن "A Bell" قد اقترح أن يتم تجميع مجموعة من المنتجات في وحدة عمل استراتيجية بناء على 03 أبعاد أو معايير و عدم الاكتفاء بمعيار واحد، و هذه الأبعاد أو المعايير هي [43]ص30:

- الرغبات المراد إشباعها.
- السوق الموجه إليه.
- التكنولوجيا المستعملة.

و بالاعتماد على هذه الأبعاد الثلاثة فإن منتجات المنظمة (x)، يمكن تجميعها مبدئياً في ثلاثة وحدات أعمال استراتيجية، و هي:

- وحدة العمل الإستراتيجية (1): و تضم منتجات الشكولاتة، البسكويت، المشروبات (التغذية).
- وحدة العمل الإستراتيجية (2): حبيبات البلاستيك (التغليف).
- وحدة العمل الإستراتيجية (3): لفائف القماش (اللباس).

3.2.1. دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية:

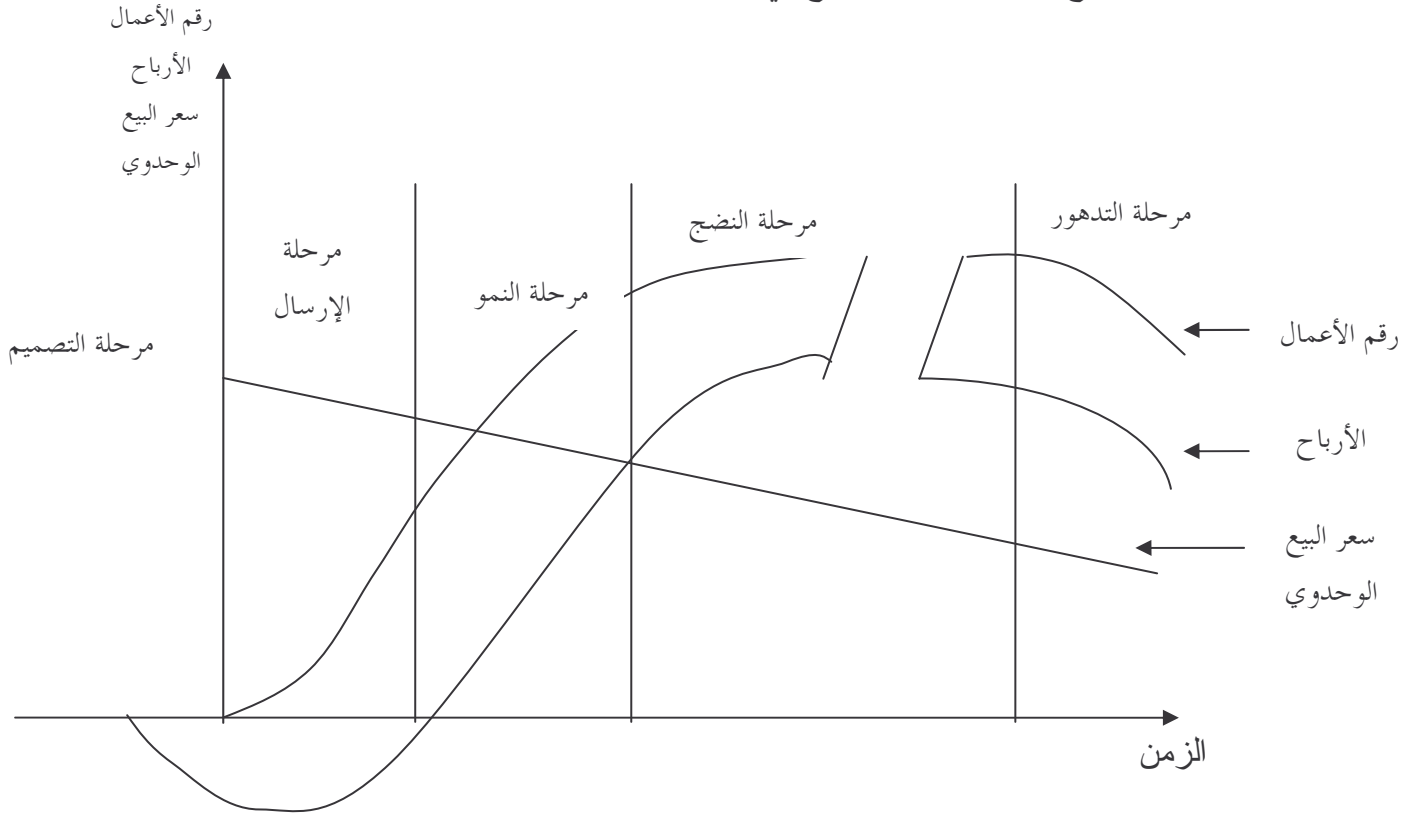
مثل الإنسان و مثل المنتج تولد وحدة العمل الإستراتيجية تنمو، تكبر و تتضج ثم تتحدر و تموت، مشكلة في ذلك دورة حياة، و المطلب الحالي سيحاول التعرف على:

- مفهوم تلك الدورة.

- المراحل التي تمر بها.

1.3.2.1. مفهوم دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية:

يقصد بدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية "مختلف مراحل الحياة التجارية لهذه الوحدة منذ تقديمها للسوق أول مرة وحتى غاية خروجه منه" [13] ص 355، و عادة ما تكون دورة الحياة هذه ممثلة في شكل حرف "S" مطروح أرضا كما هو موضح في الشكل أدناه:



الشكل رقم (05): شكل دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية [13] ص 355.

و يمكن أن تساعد دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية على تكيف الأفعال و القرارات الإستراتيجية

بما يتلاءم

و المرحلة التي تتواجد بها وحدة العمل الإستراتيجية.

الجدول رقم (07): دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية و مختلف القرارات و الأفعال الإستراتيجية

الممكنة [23] ص 175.

التدهور	النضج	النمو	الإرسال	البديل الإستراتيجي
الإنسحاب	زيادة العوائد	التطوير	توسعة الأسواق	الوظيفة المحورية
مراقبة التسيير	التسويق	الإنتاج	البحث و التطوير ثم التسويق	مهمة وظيفة البحث و التطوير
التوقف عن البحث و التطوير في المنتجات الحالية	تنويع نماذج و أشكال المنتجات الحالية	البدء في تطوير منتجات جديدة	تعديل و تحسين تصميم المنتجات	مهمة وظيفة التسويق
إيقاف الترويج، و استخدام التوزيع الانتقائي.	التوزيع و الترويج بغرض التذكير و استخدام حرب الأسعار	التوزيع و الترويج بغرض الإقناع	الإشهار و الترويج بغرض الإخبار	مهمة وظيفة التسويق
بداية تعديل النظام الإنتاجي نحو منتجات جديدة	تخفيض التكاليف	زيادة الطاقات الإنتاجية الحالية	تعديل النظام الإنتاجي لإنتاج	مهمة وظيفة الإنتاج
البحث عن التكاليف الحقيقية	تحليل القيمة	البحث عن الإنتاجية	تحديد معايير لقياس الأداء	وظيفة المراقبة

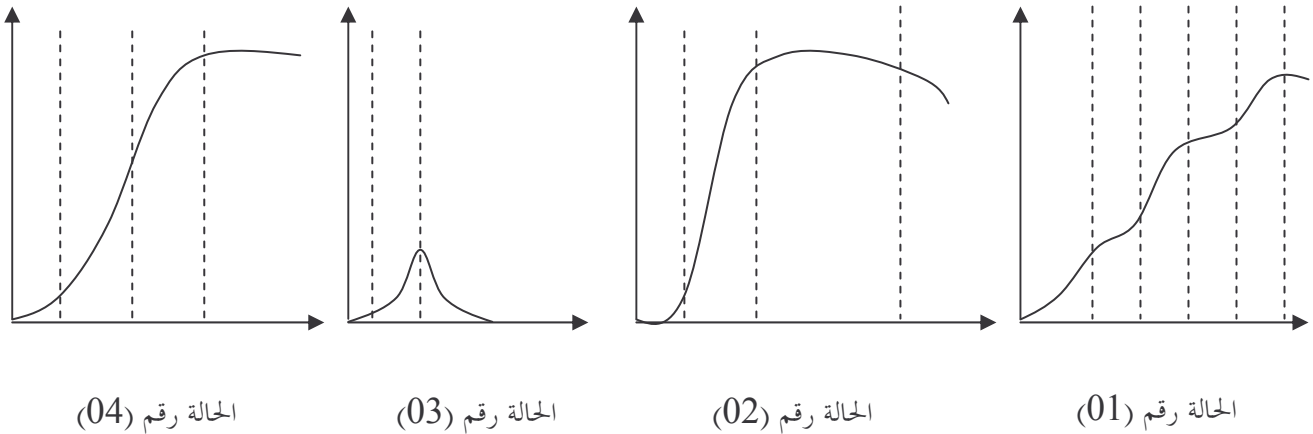
ملاحظات:

- إذا كانت وحدة العمل الإستراتيجية تتكون من منتج واحد فقط فإن دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية تصبح هي دورة حياة المنتج (حالة الوحدة رقم (2) و (3) بالنسبة للمنظمة (x))، أما إذا كانت وحدة العمل الإستراتيجية تضم عدة منتجات فإن تمثيل دورة حياة وحدة العمل هذه يتطلب تجميع مبيعات تلك المنتجات، و يتحول الاهتمام من منتج واحد إلى سوق بأكمله (حالة الوحدة رقم (1) بالنسبة للمنظمة (x) ، و السوق في هذه الحالة هو سوق المواد الغذائية)، كما يؤخذ متوسط سعر بيع تلك المنتجات.

- الشكل السابق لا يعني بالضرورة أن جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية تمر بجميع المراحل الأربعة المبنية في الشكل رقم (06) (ما عدا مرحلة التصميم)، فلا يمنع من وجود وحدة عمل إستراتيجية تكون في مرحلة الإنحدار أو التدهور ثم تعود إلى مرحلة النضج ثانية، بفعل ظروف السوق أو نظرا لظهور

استخدامات جديدة للمنتوج، و يحضرنا هنا ما قامت به الشركة الفرنسية "St Marc"، عندما تمكن فريق البحث و التطوير بها من تزويد منتجاتها من المنظفات - و التي كانت تمر بفترات صعبة - بخصائص جعلتها بالإضافة إلى تنظيف الجدران و الأرضيات، تقوم بتنظيف الملابس و زجاج النوافذ كذلك، و هو ما ساهم في انتعاش المبيعات من جديد.

- لا توجد فترة زمنية ثابتة تصف عمر كل مرحلة من مراحل دورة الحياة هذه، بينما تستغرق دورة حياة وحدة عمل ما قرنا بأكمله (كما هو الحال في صناعة الباخرات و الطائرات)، قد لا تستغرق دورة حياة وحدة عمل أخرى سوى بعض السنوات (كما هو الحال في صناعة البرمجيات مثل "Windows"، حيث ظهر Windows 95، ثم Windows 98، ثم Windows 2000...)، "و مرد ذلك مدى سرعة معدل الإبتكار و التطوير في الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة، و التكنولوجيا المستعملة فيها" [44]ص178. و الشكل أدناه يلخص بعض الأشكال الأخرى لدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية.



الشكل رقم(06): بعض الأشكال الأخرى لدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية [45]ص106.

2.3.2.1. مراحل دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية:

من الشكل رقم (06) يمكن أن نلاحظ أن دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية تتشكل أساسا من 04 مراحل، ذلك أن مرحلة التصميم هي المرحلة التي تضمن القيام بالعديد من الأنشطة من بحث و تطوير، إجراء دراسات للسوق المزمع خدمته، البحث عن الموارد المالية اللازمة... الخ. و بعد إجراء الدراسات اللازمة يتقرر ما إذا كان من المفيد أو من غير المفيد إنشاء وحدة العمل الإستراتيجية هذه، و إذا تقرر تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية تبدأ الإنطلاقة الفعلية لدورة حياة الوحدة، و أولى المراحل هذه البداية الفعلية هي مرحلة الإرسال أو التقديم.

1- مرحلة الإرسال أو التقديم: و تتميز خصوصا بـ:

- ضعف المبيعات نظرا لحدثة الوحدة في السوق.

- انعدام أو سلبية الأرباح نظرا لضعف المبيعات و ارتفاع التكاليف في هذه المرحلة.

- ضعف حدة المنافسة.

2- مرحلة النمو: و أهم ما يميزها:

- ارتفاع و زيادة المبيعات بسبب زيادة عدد المستهلكين شيئا فشيئا.

- ارتفاع المبيعات و انخفاض التكاليف بسبب إتباع السلم يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأرباح.

- زيادة المبيعات و ارتفاع الأرباح يؤديان إلى جذب انتباه المنافسة أكثر فأكثر.

4- مرحلة النضج: في هذه المرحلة تتزايد المبيعات و لكن بمعدل متناقص ($+10\%$ ، $+9\%$...)، تثبت ثم

تبدأ في الإنخفاض، و يتبعها في ذلك مستوى الأرباح، أما بخصوص حدة المنافسة في هذه المرحلة فتبلغ أشدها.

5- مرحلة الإنحدار: و هي المرحلة التي يتزايد انخفاض المبيعات و يتبعها في ذلك مستوى الأرباح و

بمعدل سريع نظرا لظهور منتجات بديلة أكثر إشباعا.

و الجدول أسلفه يبين أهم خصائص كل مرحلة.

الجدول رقم (08): أهم خصائص المراحل الأربعة لدورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية [33] ص 38.

المؤشرات /المرحلة	الإرسال	النمو	النضج	الإنحدار
المبيعات الإجمالية	ضعيفة	متزايدة	العظمى	متناقصة
تكلفة الوحدة	مرتفعة	مرتفعة نحو الإنخفاض	ضعيفة	ضعيفة نحو الارتفاع
العوائد	خسائر	نحو الأرباح	أرباح قصوى	نحو الخسائر
معدل نمو المبيعات	موجب في تزايد	موجبة شبه ثابت	موجب في تناقص	سالب
شدة المنافسة	ضعيفة	نحو الحدة	شديدة	نحو الضعف
معرفة المنتجات	ضعيفة	مقبولة	جيدة	جيدة جدا

و تظهر أهمية مفهوم دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية في تذكير المنظمة أن أنشطتها ليست

أبدية، و أنه من الخطأ بل من الخطير، ربط المنظمة بنشاط واحد إذا حققت أرباحا حققت معه المنظمة

أرباحا، ثم إذا اتجه نحو الإنحدار اتجهت هي الأخرى معه نحو الإنحدار ثم الإندثار.

فمن الضروري إذا التتويح في الأنشطة و من ثم حتى و لو في حالة ما إذا تواجدت وحدة عمل ما في حالة انحدار تواجدت وحدة عمل أخرى في مرحلة النمو أو النضج، و بذلك يمكن تغطية الخسائر الناتجة عن الأولى بالأرباح المحققة بواسطة الثانية، و هذا ما يمكن أن يجعل المنظمة مبدئياً في منأى عن الخطر. و لكن من الضروري كذلك، خصوصاً لتفادي حالة كهذه، أن يتم تحقيق التوازن في محفظة أنشطة المنظمة بحيث يتم توجيهها التوجيه السليم، و يعد تحديد الموقف الحالي لتلك الوحدات أو الأنشطة الخطوة الأولى في سبيل اختيار الإتجاه السليم و تحقيق محفظة أنشطة أو أعمال متوازنة، و يتم تحديد الموقف الحالي لوحدة العمل الإستراتيجية من خلال الإستعانة ببعض الأدوات و المصفوفات.

3.1. التحليل الموقفي لوحدة العمل الإستراتيجية:

في سبيل تحديد الوضعية التنافسية لوحدة / وحدات أعمال إستراتيجية تمتلكها المنظمة في إطار السوق الذي تنشط فيه تلك الوحدة/ الوحدات ثم رسم و تحديد التوجهات المستقبلية لها، يمكن الإستعانة ببعض الأدوات أو المصفوفات.

" و تعتبر مجموعة بوسطن الاستشارية "BCG" الأمريكية و تحت إشراف مؤسسها B Handerson، أول من صاغت مصفوفة للتحليل الموقفي سنوات الستينات من القرن المنصرم، ثم تلتها بعد ذلك العديد من بيوت الخبرة و الإستشارة خصوصاً الأمريكية منها لعل أشهرها "Mc Kensey" و "ADL"[22]ص97.

و الملاحظة الأساسية هنا أن كل هذه المصفوفات تتبع نفس المسار أو الخطوات تقريبا حيث يتم:

1- تجزئة المنظمة إلى مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.

2- تقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية المحصل عليها بعد التجزئة و على أساس متغيرات محددة.

3- تحليل الوضعية التنافسية لكل وحدة من أجل استخلاص التوجهات الإستراتيجية اللازمة.

و ستتولى المطالب التابعة لهذا المبحث إيضاح البعض من تلك المصفوفات، حيث سيناقتش:

- المطالب الأول: المصفوفة "مجموعة بوسطن الاستشارية

"BCG".

- المطالب الثاني: مصفوفة "Mc Kensey".

1.3.1. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية "BCG":

تعتبر مصفوفة BCG أول مصفوفة استخدمت كأداة للتحليل الموقفي، حيث ظهرت على يد مجموعة بوسطن الإستشارية سنة 1969، وطبقت لأول مرة على المؤسسة الأمريكية المختصة في الورق "Mead Paper Corp" في نفس السنة [33]ص50.

و تقوم هذه المصفوفة على مفهوم أثر الخبرة المشتق من مفهوم أثر التعلم (Leffet d apprentissage) كما تقوم على مفهوم دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية الذي تمت معالجته في المطالب الفائت.

و لمزيد من التوضيح جاء هذا المطالب مقسما إلى:

- الفرع الأول: مفهوم أثر الخبرة.

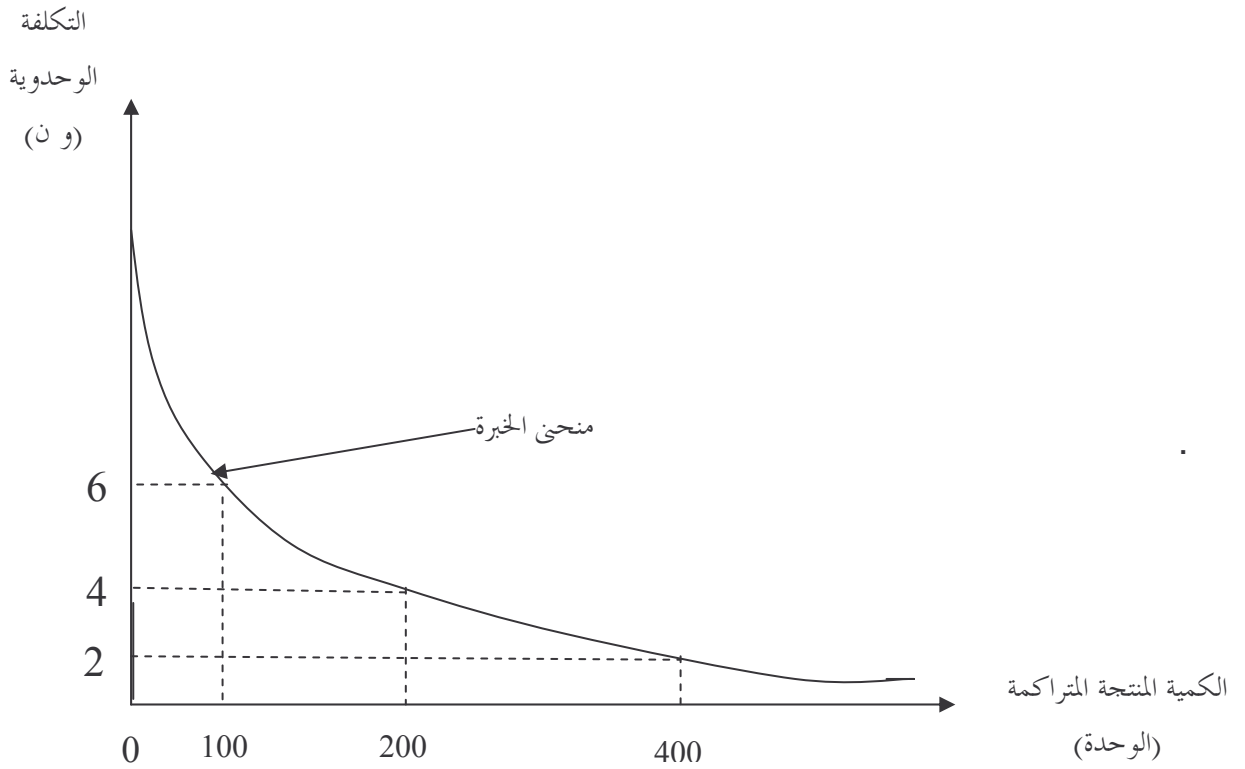
- الفرع الثاني: شكل مصفوفة BCG و توصياتها الإستراتيجية.

1.1.3.1. أثر الخبرة:

يعد مفهوم أثر الخبرة تطويرا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد "Wright Paterson" قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية بولاية "Ohio" بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926، و قد اكتشف Paterson أن تكلفة الوحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، و قد قاد هذا الإكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الإستشارية إلى تشكيل ما أضحى يعرف باسم أثر الخبرة [46]ص142.

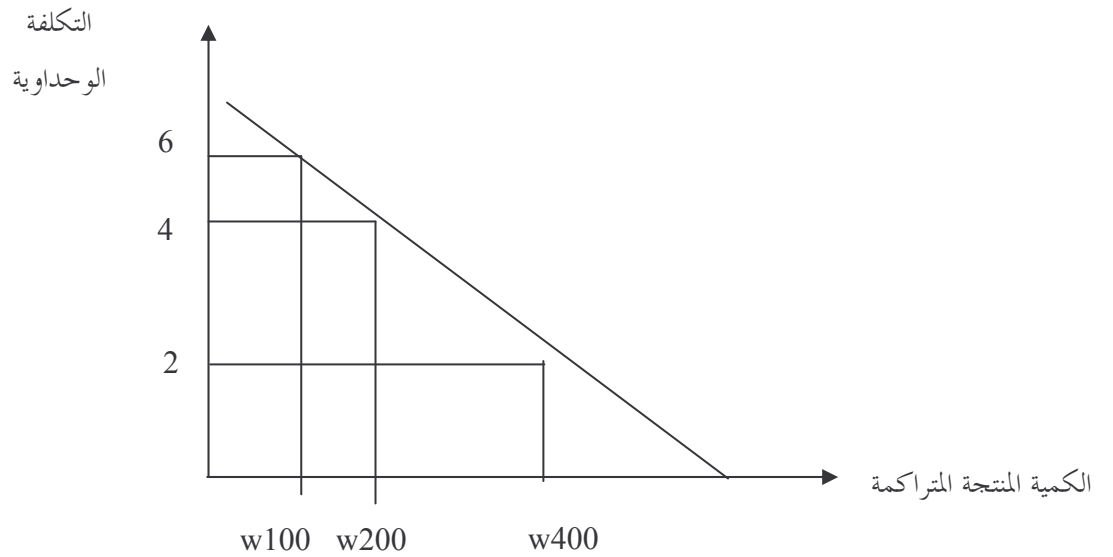
و تنص نظرية أثر الخبرة على أنه " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحوية بنحو 10 إلى 25%" [39]ص36. بمعنى أنه و بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج، تتجح المنظمات بمرور الوقت في التحكم في أدوات و تقنيات الإنتاج للمنتوج ، مما يسمح لها بخفض زمن و تكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه بنحو 10 إلى 25%.

و قدمت النظرية منحنى ثنائي الأبعاد يوضح شكل أثر الخبرة، حيث نجد في محور الترتيب التكلفة الوحوية، بينما نجد في محور الفواصل الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما.



الشكل رقم (07) : منحنى الخبرة لمنتوج ما [35]ص102.

وبتحويل إبعاد هذا المنحنى إلى شكل لوغاريتمي يصبح بالإمكان تمثيل منحنى أثر الخبرة في شكل مستقيم أين يمثل الميل فيه أثر الخبرة.



الشكل رقم (08): مستقيم أثر الخبرة لمنتوج ما [47]ص103.

وعليه فإن ميل الخبرة من الشكل أعلاه هو 60%، أي أنه عندما وصلت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما 400 وحدة، كان ميل الخبرة هو 60%، والذي كان كافياً لتخفيض تكلفة الوحدة بنحو 40%. وحسب هذه النظرية دائماً فإن المنظمة التي تمتلك أكبر كمية منتجة متراكمة من منتج ما، تكون التكلفة الوحديّة لهذا المنتج أقل من التكلفة الوحديّة للمنتج المنافس، وبناءً على ذلك فإن المنظمة لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار. و عند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحديّة المنخفضة سوف يؤدي ذلك إلى الحد من دخول منافسين جدد من جهة، و جعل المنظمة تتفوق على منافسيها الحاليين و تحصل على أكبر حصة من سوق المنتج، و هو ما يؤهلها للحصول على أرباح كبيرة في الوقت ذاته. و عند إستغلال تلك الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني، و هكذا دواليك تبقى المنظمة مسيطرة على سوق المنتج بفعل التكلفة الوحديّة المنخفضة. ملاحظة: مثلما ينطبق مفهوم أثر الخبرة على المنتج فإنه ينطبق كذلك على وحدة العمل الإستراتيجية.

2.1.3.1. شكل مصفوفة BCG و توصياتها الإستراتيجية:

و يطلق عليها كذلك مصفوفة معدل النمو/حصة السوق، و تتشكل من متغيرين اثنين:

- معدل نمو السوق: و يمثل مكانة وحدة العمل الإستراتيجية في دورة الحياة، و يتم قياسه بمقارنة المبيعات الإجمالية منها (أي لجميع المنتجين) للسنة الحالية مقارنة بالسنوات الماضية.
- حصة السوق النسبية: و يتم حسابها بمقارنة مبيعات المنظمة الوحدة، بمبيعات أكبر من منافسيها، أو بمبيعات قائد السوق.

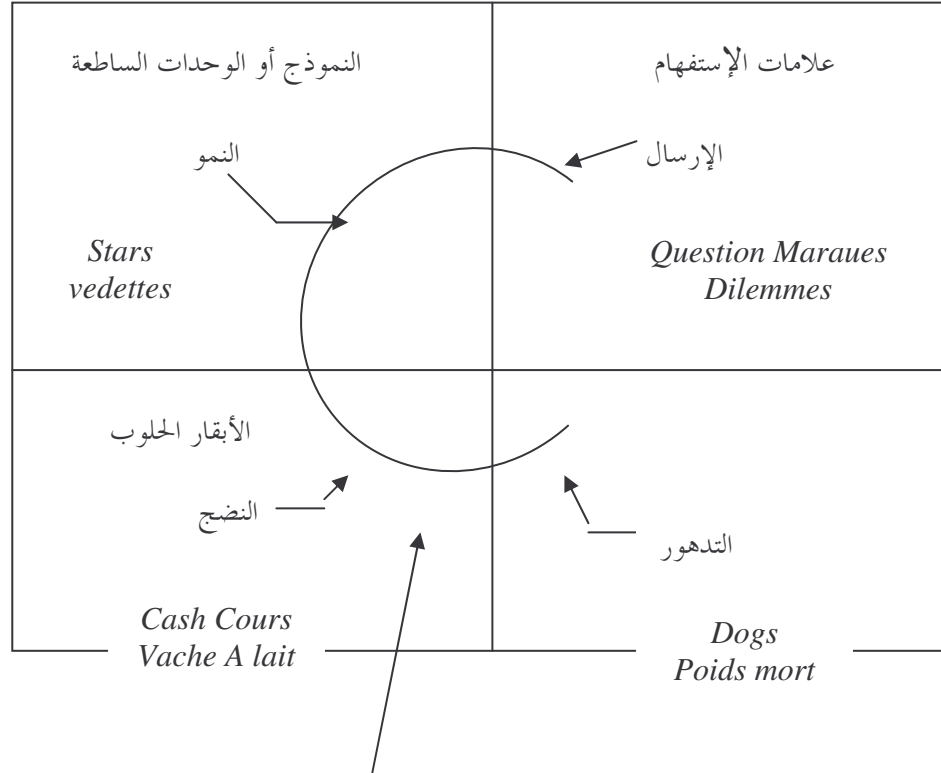
و يمثل معدل نمو السوق العامل الأساسي في تحديد ديناميكية وحدة العمل الإستراتيجية، ذلك أنه كلما ازداد هذا المعدل كلما كان ذلك مشجعاً للمنظمة و السعي للحصول على أكبر حصة سوق ممكنة و بالتالي الإستفادة من نمو ذلك السوق من جهة، و من جهة ثانية تمثل الحصة السوقية النسبية المؤشر الحالي لوضعية المنظمة على مستوى التكاليف و من ثم وضعيتها التنافسية، و في هذا مؤشر على اعتماد مصفوفة BCG على مفهوم الخبرة.

و باستخدام هاذين المتغيرين يتم تكوين مصفوفة BCG حيث يمثل:

- محور الفواصل حصة السوق النسبية: حيث تتراوح ما بين 0 و 10 و حيث الانتقال من حصة سوق نسبية ضعيفة إلى مرتفعة يمتد من اليمين نحو اليسار، و تمثل القيمة 1 القيمة الوسطى بحيث كل القيم التي تقع أسفله تمثل حصة سوقية ضعيفة، أما القيم التي تقع فوقها تمثل حصة السوق مرتفعة.

- محور الترتيب معدل نمو سوق الوحدة: يمتد من 0 إلى 20% أو أكثر، و الإنتقال من معدل نمو منخفض نحو معدل نمو مرتفع يمتد من الأسفل إلى الأعلى، و تمثل نسبة 10% النسبة الوسطى بحيث أن النسب التي تقع تحتها هي نسب تدل على معدل نمو سوقي ضعيف على عكس النسب التي تقع فوقها.

- و تقاطع القيمتين الوسطيين يسمح بتشكيل أربعة خانات، يمكن توزيع وحدات الأعمال الإستراتيجية عليها، كما هو موضح في الشكل أدناه.



دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية

الشكل رقم (09): شكل مصفوفة BCG [47]ص104.

و يتضح من المصفوفة أعلاه أنه يمكن تصنيف وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة إلى 04

أنواع هي [33]ص45:

1- علامات الإستفهام: و يطلق عليها كذلك اسم الطفل المشاكس، و هي وحدات أعمال إستراتيجية جديدة ذات حصة سوقية منخفضة و لكن ذات معدل نمو سوقي مرتفع، و في هذا إشارة إلى المرحلة الأولى من دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية ألا و هي مرحلة الإرسال أو التقديم.

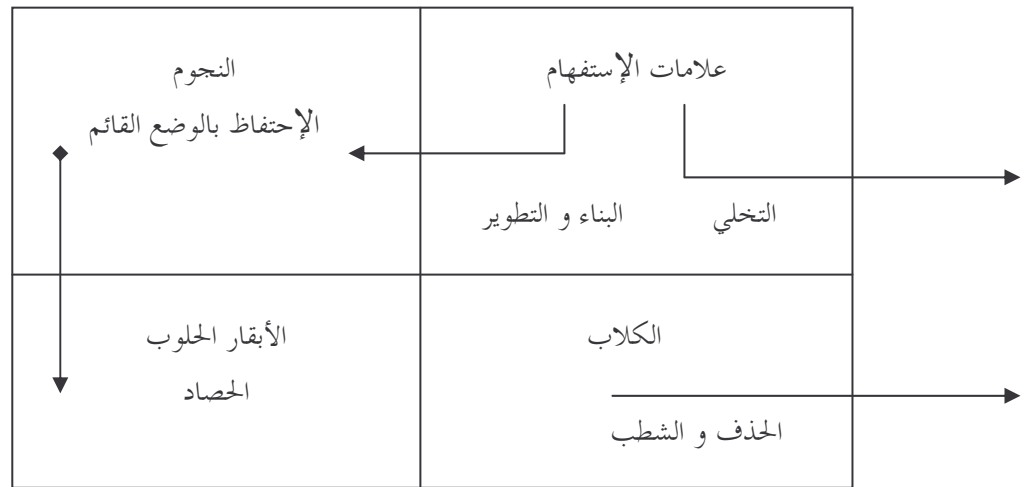
و بسبب تواجدها في هذه المرحلة تستهلك هذه الوحدات موارد مالية هامة و تحتاج إلى استثمارات (إنتاجية، تسويقية...) كبيرة.

2- النجوم أو الوحدات الساطعة: وتشير الوحدات المتواجدة بهذه الخانة إلى مرحلة النمو في دورة الحياة، و هي وحدات تستهلك موارد مالية معتبرة و لكنها في المقابل تدر تدفقات هامة تسمح لها بتحقيق التمويل الذاتي يتبع لها إلتهاام حصة سوقية إضافية، و لكنها بمرور الوقت تحول إلى أبقار حلوب.

3- الأبقار الحلوب: و هي وحدات ذات حصة سوقية مرتفعة و لكن معدل النمو السوقي بها يتراجع ليصبح ضعيفا، و تقابل هذه الخانة أو الوضعية مرحلة النضج في دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية، و قد سميت بالأبقار الحلوب لأنها تدر عائدا نقديا كبيرا دون قدر كبير من الإنفاق، لذلك من الواجب توجيه تلك التدفقات إلى وحدات ذات فرص عالية (علامات الإستفهام أو النجوم). و ما تجب الإشارة إليه في هذه الحالة تجني المنظمة ثمار أثر الخبرة.

4- الكلاب: أو الوحدات المتعثرة، و توجد في هذه الخانة الوحدات ذات الحصة السوقية المنخفضة، و معدل نمو سوقي ضعيف. و تستهلك هذه الوحدات استثمارات قليلة في نفس الوقت الذي تدر فيه عوائد قليلة أو حتى سالبة، و من الواضح أن هذه الوحدات غالبا ما يتم حذفها و التخلص منها، و تمثل هذه الوحدات المرحلة الأخيرة في دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية ألا وهي مرحلة التدهور.

و يختصر لنا Jolibert و Dubois البدائل الإستراتيجية للتعامل مع وحدة العمل الإستراتيجية عندما تتواجد بإحدى الخانات السابقة الذكر، و هذه البدائل موضحة في الشكل أدناه.



الشكل رقم (10): التوصيات الإستراتيجية لمصفوفة BCG [41] ص187.

و على الرغم من الأهمية التي تكتسبها مصفوفة BCG في التحليل الموقفي إلا أنها قد تعرضت للعديد من الإنتقادات، و الجدول أدناه يلخص مزايا و عيوب هذه المصفوفة.

الجدول رقم (09): مزايا و عيوب مصفوفة BCG [14]ص 121 [23]ص 58 [43]183.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • سهولة حساب المتغيرات (معدل النمو السوقي، الحصة السوقية النسبية). • الإعتماد على جاذبية النشاط أو الصناعة و المنافسة و يقلل من الوقوع في كمين الأحكام الشخصية. • بفضل توزيع وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المصفوفة و يمكن ملاحظة و تحديد الموقف الحالي لمحفظة أعمال و أنشطة المنظمة ككل. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإعتماد على معيارين اثنين فقط لا يعد كافيا لتحديد و تقييم الوضع لوحدة الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة. • صحيح أن المصفوفة تحدد البدائل الإستراتيجية مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن توجد عليها وحدة عمل استراتيجية، و لكن ذلك يتم بصفة عامة دون تحديد كيفية التنفيذ العملي لذلك البديل.

2.3.1. مصفوفة Mc Kinsey:

بسبب الإنتقادات التي تعرضت لها مصفوفة BCG اجتهدت العديد من بيوت الإستشارة و الخبرة و حتى بعض الكتاب في إيجاد البدائل أو مصفوفات تحل محل مصفوفة BCG، و لعل أبرز هذه الإجتهادات هي تلك التي أدت إلى وضع مصفوفة McKinsey التي حملت اسم مكتب الإستشارة الذي أوجدها ألا و هو مكتب Mc Kinsey، و في هذا المطلب شرح لهذه المصفوفة:

- الفرع الأول: متغيرات مصفوفة Mc Kinsey.

- الفرع الثاني: شكل مصفوفة Mc Kinsey و توصياتها الإستراتيجية.

1.2.3.1. متغيرات مصفوفة Mc Kinsey:

و تسمى كذلك مصفوفة General Elctric أو مصفوفة (الجاذبية / القوة)، و "قد تمت صياغة هذه المصفوفة من قبل مكتب Mc Kinsey للخبرة و الإستشارة لصالح الشركة الأمريكية " Genral Electric" بداية سنوات السبعينات من القرن الماضي للتغلب على العيوب التي كانت تعاني منها مصفوفة BCG خصوصا ما تعلق منها بالإختصار على متغيرين فقط" [48]ص 93.

و الحقيقة أنه من الواضح أن "جاذبية سوق أو نشاط معين لا تعتمد فقط على درجة نمو هذا السوق، و إنما على عوامل أخرى كحجم هذا السوق، مدى توافر قنوات التوزيع ديناميكية، مدى فعالية رجال البيع... الخ" [33]ص 50.

و لتقادي الوقوع في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مصفوفة BCG، ابتكر مكتب Mc Kinsey مصفوفة جديدة تقوم على بعدين اثنين [26]ص147:

1- قوة النشاط و العمل: و يتم تحديدها من خلال العديد من العناصر، و يتم تقسيم هذه العناصر باستخدام مقياس يتراوح ما بين 01 و 05 نقاط، حيث تمثل القيمة 01 وضعية ضعيفة، بينما تمثل القيمة 05 وضعية قوية، و الجدول أدناه يوضح مثالا على ذلك.

الجدول رقم(10): مختلف العوامل المؤثرة على الوضعية التنافسية لوحدة عمل ما [33]ص53.

العوامل	الوزن	التقييم	القيمة المرجحة
حصّة السوق	0.05	3	0.15
نمو الوحدة	0.1	3	0.3
فعالية القوى البيعية	0.05	4	0.2
السعر	0.1	4	0.4
الإنتاجية	0.15	3	0.45
أثر الخبرة	0.05	2	0.1
تكلفة المواد الأولية	0.1	4	0.4
جودة المنتجات	0.1	5	0.5
جودة المورد البشري	0.05	4	0.2
فعالية المزيج الترويجي	0.1	5	0.5
صورة المنظمة	0.15	5	0.75
المجموع	1.00	-	4.00

المقياس: [0، 2] وضعية ضعيفة.

[2، 3] وضعية متوسطة

[3، 5] وضعية جيدة

2-جاذبية الوحدة أو الصناعة: و يمكن تحديدها هي الأخرى باستعمال عدة عناصر، و يتم التقييم كذلك باستعمال مقياس يتراوح بين 01 و 05 نقاط، حيث تمثل القيمة 01 جاذبية ضعيفة بينما تمثل القيمة 05 جاذبية قوية و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (11) : مختلف العوامل المؤثرة على جاذبية صناعة ما [33]ص53.

العوامل	الوزن	x	التقييم	= القيمة المرجحة
حجم الصناعة	0.1		3	0.3
نمو الصناعة	0.2		4	0.8
السعر	0.05		2	0.1
الهيكل التنافسي للصناعة	0.05		5	0.25
الربحية	0.1		5	0.5
تمايز المنتجات	0.15		2	0.3
مدى ولاء المستهلكين	0.15		4	0.6
الإتجاهات الاجتماعية	0.05		4	0.2
العوائق القانونية	0.1		3	0.3
المجموع	1.00		-	4.00

المقياس: [0، 2] وضعية ضعيفة.

[2، 3] وضعية متوسطة.

[3، 5] وضعية جيدة.

و تجدر الإشارة فقط إلى أن " الوزن

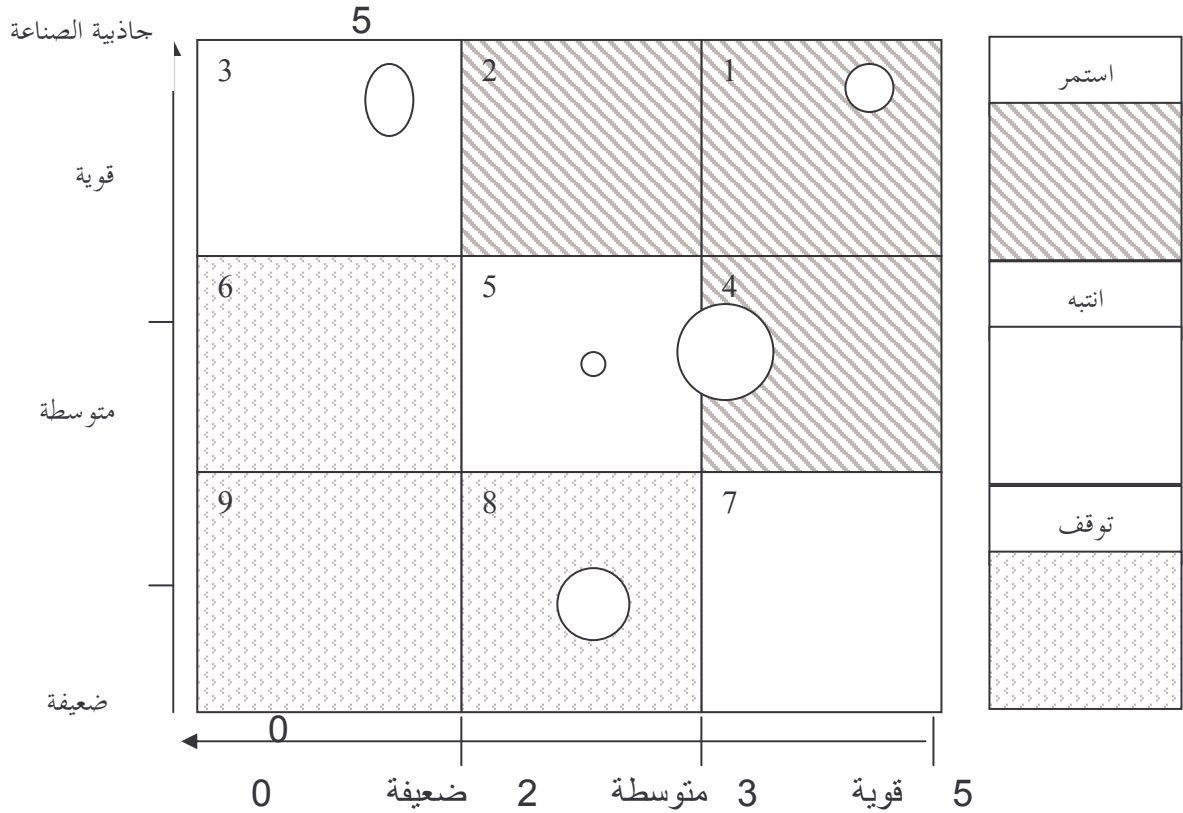
و درجة التقييم تختلف من منظمة إلى أخرى داخل نفس الصناعة، فإذا كان السعر مثلا يمثل 5% في نظر مسؤولي منظمة ما، فإنه قد يمثل 30% في نظر مسؤولي منظمة ثانية منافسة للمنظمة الأولى في نفس الصناعة من جهة، و من جهة أخرى فإن الوزن و درجة التقييم يتم تعديلها باستمرار بحسب تغير الظروف داخل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة" [49]ص20.

2.2.3.1. شكل مصفوفة Mc Kinsey و توصياتها الإستراتيجية :

باستعمال المتغيرين السابقين (قوة النشاط/ جاذبية الصناعة)، و بناء على الحالات الثلاث التي يمكن أن يوجد عليها (قوية، متوسطة، ضعيفة) يمكن تشكيل مصفوفة مكونة من 09 خانات، حيث نجد في:

- محور الفواصل قوة نشاط الأعمال أو الوضعية التنافسية للوحدة: مقسم إلى ثلاث أجزاء (قوية، متوسطة، ضعيفة) و في اتجاه اليمين نحو اليسار.
- محور التراتيب جاذبية الصناعة: مقسم بدوره إلى ثلاثة أجزاء (ضعيفة، متوسطة و قوية) و من الأسفل نحو الأعلى.

و الشكل أدناه يوضح تشكيل مصفوفة Mc Kinsey.



الشكل رقم (11):شكل مصفوفة Mc Kinsey [26] ص78.

إذا كانت وحدة العمل الإستراتيجية تقع الخانات رقم 1، 2 و 4، فيجب على المنظمة أن تستمر و تتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها و استثماراتها و أن تتوسع في أعمالها، و استراتيجية النمو و التوسع أفضل لها أما إذا كانت وحدة العمل الإستراتيجية متواجدة في الخانات 3، 5 و 7 فإن عليها أن تأخذ حذرها، أي أن تنفق بحذر في هذا الإستثمار و أن تراقب الموقف باستمرار، و استراتيجية الإستقرار مناسبة في هذه الحالة. و بخصوص وحدة العمل الإستراتيجية المتواجدة في الخانات رقم 6، 8 و 9 فيجب على المنظمة أن تتوقف، فالوحدة ضعيفة و على المنظمة أن تتخلص منها و تقوم بتصفيتها كلما أمكن ذلك، و استراتيجية الإنكماش هي الأفضل هنا.

و من شكل المصفوفة أعلاه نلاحظ أن المنظمة في وضع جيد حالياً، فهي تمتلك ثلاثة وحدات في الخانات 1، 2 و 4، و هي الخانات المطلوب فيها الإستثمار و التقدم نحو الأمام، صف إلى ذلك فإنها تمتلك وحدتين ثانيتين تقعان في الخانات 3 و 5 أين يجب الإنتباه، و لا تملك سوى وحدة واحدة مطلوب توقيفها، و بالرغم من أفضلية هذه المصفوفة على سابقتها، إلا أنها قد تعرضت بدورها لبعض الإنتقادات.

الجدول رقم (12): مزايا و عيوب مصفوفة Mc Kinsey [23] ص63.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تحترم الواقع نوعا ما بإدماجها لعدة عوامل • أفضل توزيع وحدات الأعمال داخل المصفوفة • يمكن ملاحظة و تحديد الموقف الحالي لمحفظه وحدات الأعمال المملوكة للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • إدماج الحكم الشخصي عند تحديد وزن و قيمة العوامل المؤثرة على قوة النشاط أو الوحدة. • تحديد البدائل الإستراتيجية بصفة عامة دون تحديد كيفية تنفيذ تلك البدائل عمليا.

كان الهدف من الفصل الأول من هذه الدراسة محاولة الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الرامي إلى محاولة ضبط مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية و أهمية تكوينها، مع السعي إلى التعرف على السياق الذي يندرج فيه تكوينها و الأدوات المستعملة حاليا لتسييرها و إدارتها، و ذلك للتأكد من صحة أو خطأ الفرضية المرتبطة بهذا السؤال، و كانت بعض أهم النتائج المستخلصة من تلك المحاولة ملخصة في النقاط أدناه:

1- تتسم بيئة المنظمة في أيامنا هذه بديناميكية و حركية كبيرتين، لذلك من الواجب البحث عن المداخل الكفيلة بضمان تكيف رشيق مع هذه الملامح المعاصرة.

2- يعتبر مدخل التفكير الإستراتيجي كإطار فكري و التسيير الإستراتيجي كمارسة ميدانية من أحسن المداخل المؤدية إلى تحقيق التكيف الرشيق مع البيئة المعاصرة للمنظمة، مع الإشارة إلى أنه يمكن استخدام المداخل الأخرى (الهدم الخلاق، إعادة الهندسة...) كمدخل مساعدة أو مدمجة ضمن مدخل التفكير الإستراتيجي.

3- يندرج إنشاء و تكوين وحدة العمل الإستراتيجية ضمن مسار إدماج و ممارسة التسيير الإستراتيجي في وظيفة التسويق بالمنظمة.

4- يقصد بوحدة العمل الإستراتيجية مجموعة من المنتجات تم تجميعها على أساس معايير محددة تتنوع بين المستهلكين المستهدفين، التكنولوجيا المستعملة، المنافسين، قنوات التوزيع، أو على أساس تركيبية تمزج بين تلك المعايير، و قد تكون هذه المنتجات موجهة لصناعة أو لسوق واحد، أو قد تكون موجهة لصناعات أو أسواق متنوعة، و قد تمتلك كل وحدة من الوحدات إدارة خاصة بها أو قد تكون جميعها تحت إشراف الإدارة العامة للمنظمة.

5- تظهر أهمية تكوين هذه الوحدات في:

- توضيح الرؤية المستقبلية: حيث يسمح تكوين هذه الوحدات تحديد مجالات النشاط الحالية و مردوديتها المتوقعة المستقبلية، و إمكانيات التوسع إلى مجالات نشاط جديدة، حذف بعض الأنشطة الحالية، الإستقرار على ممارسة الأنشطة الحالية... الخ.

- مرونة و سرعة أكبر على إحداث التغيير: فوضوح الرؤية المستقبلية سيسمح باكتساب سرعة أكبر على تعديل محفظة أنشطة المنظمة و وقت و تكلفة أقل، مما لو كان الأمر عليه في صورة تعامل المنظمة مع مجموعة متنوعة من المنتجات دفعة واحدة، دون تحديد لمجالات النشاط.

- التخصيص العقلاني و الرشيد لموارد و إمكانات المنظمة: إذ أن وضوح الرؤية المستقبلية و تحديد المعالم الكبرى المشكلة لمستقبل بيئة المنظمة و الوحدة، سيسمح لها بتوزيع عقلاني و رشيد لمواردها و طاقاتها نحو الأنشطة و المنتجات ذات المردودية.

- تدعيم المركز التنافسي: فاستغلال طاقات و إمكانات المنظمة على النحو السليم و المناسب سيمكن المنظمة من الوصول إلى الثنائيات (نقاط قوة/ضعف، فرص/تهديدات) الأفضل و الأنسب لوضع و واقع الوحدة، و المنظمة ككل حالياً و مستقبلاً.

- تحقيق التكيف البيئي الرشيق: كمحصلة نهائية تتحقق بعد وضوح الرؤية المستقبلية و التخصيص العقلاني و الرشيد لطاقات و إمكانات المنظمة، و في ظل وجود مرونة و سرعة أكبر على إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب.

6- تستخدم حالياً بعض الأدوات لتسيير وحدة العمل الاستراتيجية (كمصفوفة Mc Kinsey، BCG، ADL...) و برغم مساهمة هذه الأدوات في تحديد وضعية الوحدة، و تقديم بعض التوصيات الإستراتيجية، إلا أن أبرز الانتقادات التي يمكن أن توجه لهذه الأدوات:

عمومية التوصيات الإستراتيجية المقترحة.

التوصيات الإستراتيجية مستمدة من حقائق الماضي و لا تأخذ بعين الإعتبار ظروف و أوضاع المستقبل، و كأن المستقبل هو صورة طبق الأصل للماضي.

و أمام هذه الإنتقادات التي يمكن أن توصف بالخطيرة، يقترح الباحث أداة بديلة يعتقد أنها كفيلة بتفادي هذه الإنتقادات و السماح بالوصول إلى تسيير رشيد لوحدة العمل الإستراتيجية سيعرض ماهيتها في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل 2 ماهية نظام المعلومات التسويقية

بعد الوقوف على السياق و المضمون الذي يندرج فيه تشكيل و حدة العمل الإستراتيجية، و بعد الوقوف على بعض النقائص و العيوب التي تعاني منها بعض الأدوات المستعملة حالياً في تسيير و تقييم أداء وحدة العمل الإستراتيجية و التي يمكن أن توصف بالخطيرة، يحاول الباحث في صفحات الفصل الثاني من الدراسة الحالية إقتراح ما يمكن إعتباره بديلاً لتلك الأدوات، مجسداً في "نظام المعلومات التسويقية".

و للتعرف أكثر على ماهية و مضمون هذا النظام – حتى يكون من اليسير فيما بعد إبراز مواطن الإستفادة من نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدة العمل الإستراتيجية- ارتأى الباحث أن يأتي الفصل الثاني من هذه الدراسة مقسماً على النحو الموضح أدناه:

- المبحث الأول: فيه معالجة سريعة و موجزة لنظرية الأنظمة و تطبيقها على منظمة الأعمال، و مستويات هذه الأخيرة كنظام.
- المبحث الثاني : المبادئ الأساسية لنظام المعلومات.
- المبحث الثالث: نموذج عام لنظام المعلومات للإدارة التسويقية.

1.2. المنظمة: مدخل الأنظمة:

تميزت النظرية التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتأكيدها على الجوانب الرسمية في المنظمة كالتخصص و تقسيم العمل، الهيكل التنظيمي، السلطة و نطاق الإشراف، و غيرها من العلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية) التي أعقبتها تاريخياً في الظهور، فقد اهتمت بالجوانب الرسمية و أولت عناية خاصة للعنصر البشري، إذ أكدت على ضرورة تكيف البنية التنظيمية بما ينسجم و متطلبات الفرد، و على الحوافز المعنوية، و دور جماعات العمل في المنظمة.

و باستمرار تطور الفكر الإنساني في مجال نظرية المنظمة، ظهرت بوادر جديدة، ساهمت فيها دراسات و بحوث أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً، كما أشارت إلى أهمية الأثر البيئي و أبرزت دور مصطلح النظام المفتوح و إمكانات استخدامه في تفسير

سلوك المنظمات الصناعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية و متغيراتها المختلفة، و في إطار يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة.

و من بين التوجيهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، ستقتصر الدراسة الحالية على استعراض نظرية الأنظمة أو مدخل النظم، و ذلك تباعا عبر مطالب هذا المبحث حيث نناقش في:

- مطلب الأول: ماهية النظام
- مطلب الثاني: منظمة الأعمال نظام مفتوح.
- مطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي.

1.1.2. ماهية النظام:

" يعد المدخل النظمي أو نظرية الأنظمة من بين الإتجاهات الحديثة في تناول نظرية المنظمة، و لم ينشأ هذا الإتجاه من فراغ فكري بل جاء لتجاوز المعضلات التي تعرض لها الإتجاه الكلاسيكي و العلاقات الإنسانية في معالجة نظرية الأنظمة".*

و قد قدم المدخل النظمي رؤية جديدة في نظرية المنظمة خصوصا في كيفية عمل المنظمة و طبيعة التفاعل بين أجزائها أو أنشطتها و وظائفها، و يحاول الباحث في هذا المطلب و من خلال الفروع التابعة له، تعريف القارئ الكريم ببعض الأمور و القضايا ذات الصلة بهذا المدخل و هي:

- ظهور و تطور نظرية الأنظمة.
- مفهوم و مقومات النظام.
- تصنيف الأنظمة.

1.1.1.2. ظهور و تطور نظرية الأنظمة:

تحثل نظرية الأنظمة مكانا جد مهم في دراسة المنظمة سواء في مجال التنظيم أو في ميادين جد متخصصة في المنظمة مثل تسيير الإنتاج، المخزونات، الموارد البشرية... الخ.

و تعد نظرية الأنظمة من النظريات الحديثة التي انتقلت من ميادين أخرى إلى ميادين الإدارة و التسيير، فلقد كانت معالجة مواضيع في البيولوجيا (علم الأحياء) خاصة تتم من خلال منظور الأنظمة، و مرد استخدام هذا الفرع من العلوم قبل غيره من الفروع الأخرى لنظرية الأنظمة هو اعتبار الكائن الحي – من الناحية البيولوجية- مجموعة من الأجهزة التي يمكن اعتبارها وحدات عمل منفصلة عند أخذ كل واحدة

*يرجى من القارئ الكريم و بغرض الإطلاع المعمق على مختلف المدارس و الإتجاهات التي عالجت نظرية المنظمة الرجوع إلى:

منها على حدى، و لها في نفس الوقت حدود و ارتباط مع الوحدات من جهة و مع العالم الخارجي لمجموعها.

و هكذا تم اعتبار الكائن الحي نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية و التي تشترك و بشكل منسجم في أداء دور الكائن الحي و تحقق له أهدافه، و كل هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل و تتبادل خدمات فيما بينها و مع أنظمة أخرى.

" و كان أول انتقال لهذه النظرية إلى ميدان الإدارة و التسيير بواسطة أعمال عدد من المفكرين و الباحثين في الخمسينات من القرن الماضي، حيث يمكن ملاحظة تطور دراسات قام بها باحثون مثل P Seleznick سنة 1949 أو Bian سنة 1955، و التي انتهت في الأخير إلى أنه يمكن اعتبار المنظمة نظاما تقنيا و اجتماعيا هادفا" [2]ص42.

و شهدت هذه النظرية تطورا سريعا في ميدان الإدارة و التسيير، و مرد ذلك التقاء تطورين في نفس الوقت، التطور السريع في بيئة المنظمة و تطور النظرية في حد ذاتها نتيجة لغزارة الدراسات و البحوث المنجزة فيها من جهة ثانية.

و يمكن أن تعدد المزايا و الفوائد التي تقدمها نظرية الأنظمة في دراسة المنظمة في نقطتين أساسيتين هما [2]ص46:

1- باعتبار المنظمة مزيج من العوامل المختلفة مادية، بشرية، معنوية، روابط إدارية مختلفة، روابط غير رسمية، علاقات كمية بين العناصر... الخ، فإن نظرية الأنظمة تسمح بالأخذ بعين الاعتبار كل تلك العوامل و العناصر المختلفة، المعقدة، و المتنوعة عند الدراسة، و هو ما يساعد في الأخير الحصول على نتائج قريبة من الواقع.

2- تسمح بتحقيق تركيب حقيقي للمساهمات النظرية المتعلقة بدراسة المنظمة، فالدراسات التي تعالج نظرية المنظمة بالاعتماد على هذه النظرية تستعمل الأفكار و النظريات الخاصة بالمدارس الأخرى في معالجة نظرية المنظمة، و حسب الحاجة إليها في التحليل من أجل إعطاء الدراسات المعنية شمولية أكثر، بعكس الدراسات التي تعتمد على إحدى المداخل الأخرى (الكلاسيكية، سلوكية... الخ) في تناول نظرية المنظمة. و تقوم أو تعتمد نظرية الأنظمة على مفهوم أساسي ألا و هو النظام.

2.1.1.2. مفهوم و مقومات النظام:

" كلمة نظام مشتقة من الكلمة اليونانية "System"، و قد استخدمت لأول مرة سنة 1552 للدلالة على توالي العمليات بين مجموعة من الأجزاء، ثم استخدمت في الحقل العلمي و تحديدا في ميدان البيولوجيا مع بدايات العشرينيات من القرن الماضي" [50]ص29 و قد حظي هذا المفهوم بالعديد من التعاريف نذكر منها :

1- تعريف Jool و Rosnay: " النظام هو مجموعة من الوحدات و العناصر المرتبطة و المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين".

2-تعريف عبد الحفيظ عواملة[51]ص37: "النظام هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة و التي يؤدي كل منها وظيفة محددة و حيوية تسهم في تحقيق الغرض العام للنظام الكلي الموحد".

و ما يلاحظ على هذه التعاريف و غيرها أن هناك شبه إجماع على أن النظام هو مجموعة من الأجزاء أو العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين، أو ببساطة النظام هو مجموعة أنظمة فرعية مترابطة و متفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف ما، فالكون نظام، الأرض نظام، الإنسان نظام، العائلة نظام... الخ، و كل نظام من تلك الأنظمة يتشكل من مجموعة من الأنظمة الفرعية، و التي بدورها تتشكل من أنظمة فرعية جزئية و هكذا.

و يجب أن نفرق في هذا الصدد بين مصطلحين هامين هما[51]ص31:

- سلم الأنظمة: و يستعمل عند الانتقال من نظام فرعي جزئي إلى نظام أكبر منه، أي أن الحركة تكون عمودية.

- شبكة الأنظمة: و تستخدم عند الحديث أو الانتقال في نفس المستوى من الأنظمة الفرعية، أي أن الحركة تكون أفقية، و كل نظام يتكون من شبكة أنظمة فرعية واحدة على الأقل.

و يتمتع أي نظام بالخصائص (المقومات) الأساسية التالية[53]ص66:

1- وحدة الهدف: تعتبر الغايات التي يسعى النظام إلى تحقيقها المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام، و من الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مقدما حتى يكون من الممكن الوصول إليه، و إذا لم يتمكن النظام من تحقيق الهدف منه فلا داعي لاستمراره حيث يمكن إحلاله بنظام آخر أو تعديله و تعد الأهداف أساس لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة و فعالية النظام، و تشير الكفاءة إلى مدى قدرة النظام على استغلال موارده، و تتحدد الكفاءة بالعلاقة بين مدخلات النظام و مخرجاته، أما الفعالية فتشير إلى مدى تحقيق النظام للأهداف التي وضع من أجلها.

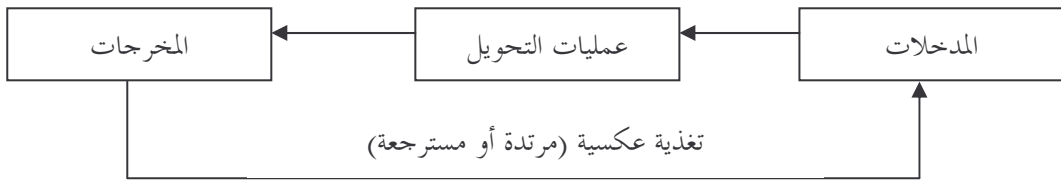
2- الترابط و التكامل و التفاعل بين مكوناته: يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، لذا يمكن القول أنه ليس هناك مجال للعشوائية في تكوين النظام و إنما لا بد من ترابط، تكامل و تصميم لمكوناته بحيث لو قمنا بحذف أحد عناصره فإن ذلك سوف يؤدي إلى حدوث خلل في النظام، و ربما إلى انهياره كلية.

3- التلاشي و الإضمحلال: و هو قانون طبيعي تسير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، إذ يتعرض النظام لظاهرة التلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استيراد الطاقة (الموارد المختلفة) و توظيفها، و عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية الموجهة إليها مخرجات هذا النظام، لذلك لا بد له أن

يستخدم السبل الكفيلة بحفظ التوازن المستمر مع بيئته لضمان الإستمرار و البقاء. و في خاصية التلاشي و الإضمحلال إشارة إلى مفهوم دورة حياة النظام، فهناك دورة حياة الإنسان، دورة حياة المنظمة، دورة حياة المنتج... الخ.

4- وحدة العناصر المكونة: كل نظام يتكون من عناصر مترابطة و متفاعلة، و يعتبر كل عنصر من هذه العناصر نظاما قائما بذاته، له مدخلاته و مخرجاته، بمعنى أن كل عنصر من عناصر النظام ما هو إلا نظاما فرعيا و له أيضا عناصر فرعية، و بذلك فإن النظام الأكبر يمثل بيئة خارجية للنظم الفرعية التابعة له.

و أي نظام ما هو إلا عبارة عن مجموعة من المدخلات التي تجري عليها عمليات تحويل معينة ينتج عنها مخرجات معينة.



الشكل رقم (12): عناصر النظام [53]ص68.

- المدخلات: تمثل مدخلات أي نظام في الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة به أو من نظم أخرى، و تتحدد بناء على الأهداف التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها.

- عمليات التحويل: و يقصد بها كافة العمليات و الأنشطة التي يجري على مدخلات النظام بهدف تحويلها إلى مخرجات، و يتطلب تحويل المدخلات إلى مخرجات تظافر و تعاون عناصر النظام جميعها.

- المخرجات: تتمثل مخرجات النظام في الناتج النهائي لعمليات التحويل تلك، و تتحدد درجة جودة المخرجات بدرجة جودة المدخلات و كذا عمليات التحويل، كما أن مخرجات نظام ما هي إلا مدخلات لنظام آخر.

- التغذية العكسية: هي مجموعة المخرجات المحصل عليها من أنظمة أخرى لتصبح مدخلات النظام الحالي، و لعل أهم تلك الموارد المعلومات المرتدة أو العكسية لأنها تكشف عن مدى تحقيق النظام لأهدافه، و في حال وجود خلل ما بالنظام فإن هذه المعلومات ستساعد على تحديد موقعه لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

5- لكل نظام حدود: سبقت الإشارة إلى أن النظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأنظمة الفرعية، و أنه يمكن النظر للنظام على أنه نظام فرعي من نظام أكبر و هكذا (سلم الأنظمة)، لذا يجب تحديد الإطار

الذي يحدد نطاق النظام و حدوده الداخلية والخارجية، و يتم ذلك عن طريق تحديد خط حول الحدود التي يتكون منها النظام.

و الهدف من كن ذلك هو تحديد مجال الإهتمام و موضع الدراسة حتى يصير بالإمكان الوقوف على المتغيرات التي تؤثر في النظام أو يمكن لهذا الأخير التأثير فيها، و يمكن تحديد الحدود الداخلية للنظام من خلال التعرف على اتساع النظام و أبعاد البيئة التي يتعامل و أطراف النشاط التي لها علاقة بالنظام، أما الحدود الخارجية فتتمثل في بيئة النظام التي تشمل كافة المتغيرات التي تؤثر على النظام و التي تؤثر فيها كذلك.

3.1.1.2. تصنيفات الأنظمة:

ليس هناك اتفاق بشأن أنواع الأنظمة الموجودة و تحديدها بشكل واضح، لذلك يمكن تصنيف الأنظمة إلى عدة أنواع و باستخدام العديد من المعايير و الأسس، أهمها [53]ص71 [54]ص89 [52]ص32:

- حسب الملموسية.
 - حسب الإستمرارية.
 - حسب مصدر التكوين.
 - حسب العلاقة مع البيئة المحيطة.
- 1- حسب الملموسية: و تقسم إلى أنظمة مادية و أنظمة مجردة أو معنوية، فالأنظمة المادية تتكون من الأشياء الحقيقية و الملموسة مثل الأفراد و الآلات و الموارد و غيرها، أما الأنظمة المجردة فهي تعبر عن عناصر غير ملموسة مثل النظريات المختلفة، حيث يتم تحديد العلاقات فيما بينها من خلال الرموز و التعاريف و غيرها.
 - 2- حسب الإستمرارية: يمكن تقسيم الأنظمة حسب مدى استمراريته إلى أنظمة دائمة تستمر لفترات طويلة مثل النظام الشمسي، و أنظمة مؤقتة و تلك الأنظمة التي تبقى فترات قصيرة و سرعان ما تضمحل و تنتهي حياتها.
 - 3- حسب مصدر التكوين: يمكن كذلك تقسيم الأنظمة وفقا لأصل تكوينها إلى أنظمة طبيعية من صنع الله سبحانه و تعالى، فالكائنات الحية و الكون تعتبر أمثلة واضحة للأنظمة الطبيعية، و تتميز الأنظمة الطبيعية بصعوبة التحكم في حقائقها و العلاقات القائمة بين أركانها و من ثم صعوبة أو استحالة السيطرة عليها، أما الأنظمة الإصطناعية و التي هي من صنع الإنسان فهي تلك الأنظمة التي تم تصميمها و تشغيلها بواسطة الإنسان، و تكون قابلة للتحكم في خصائصها و العلاقات بين أركانها، فمعيار التفرقة إذا بين كلا النوعين هو دور الإنسان في إنشائها و تكوينها.

4- حسب العلاقة مع البيئة المحيطة: باستخدام هذا المعيار، يتم تقسيم الأنظمة إلى نوعين هما:

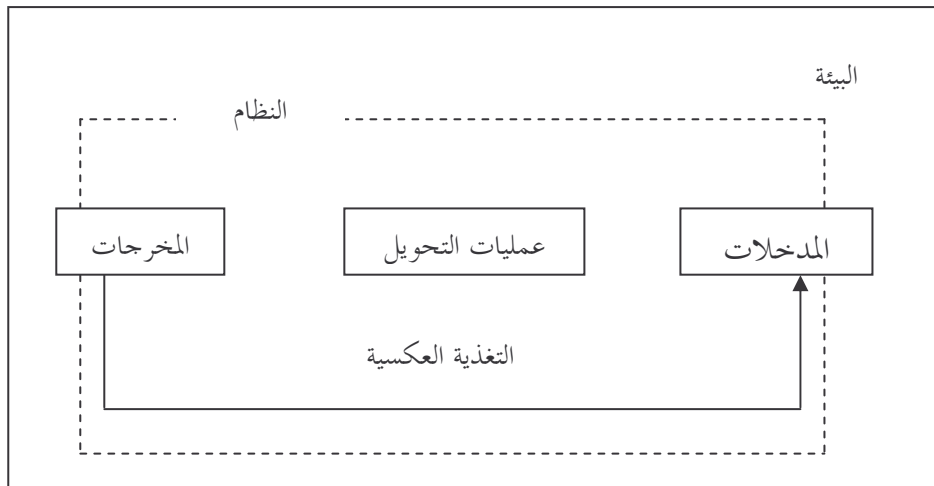
- الأنظمة المغلقة.

- الأنظمة المفتوحة.

فالنظام المغلق هو الذي يصور على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف في أحسن الأحوال مع البيئة الخارجية له، بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي يستلم طاقة ضعيفة من المحيط الخارجي و يصدر كذلك طاقة ضعيفة إلى ذلك المحيط، و قد استمدت هذه الفكرة من العلوم الفيزيائية، و الواقع أن هذا النظام هو من نتائج البناء النظري أو الفكري فقط لا من عالم الواقع.

أما النظام المفتوح فهو الذي يصور النظام أو ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع بيئته الخارجية تفاعلا تبادليا، و هذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام و تحديد مساراته و حركته، كما أنه يقرر بقاء النظام من عدمه.

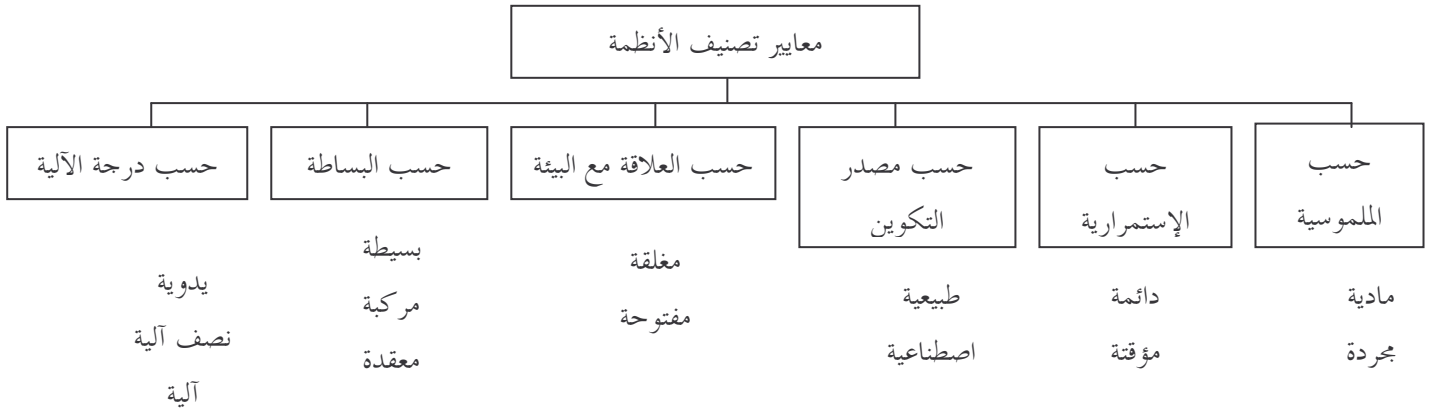
و يمثل الشكل أدناه نموذجا مبسطا للنظام مفتوح.



الشكل رقم (13): النظام المفتوح [52] ص 33.

و تجدر الإشارة كذلك أن هناك معايير أخرى لتصنيف الأنظمة كدرجة الآلية (أنظمة يدوية، نصف آلية، آلية)، حسب درجة البساطة (بسيطة، مركبة، معقدة)... الخ.

و الشكل أدناه يعد محاولة منا لحصر أهم المعايير المستخدمة في تصنيف الأنظمة حتى يسهل على القارئ الكريم الإطلاع عليها:



الشكل رقم (14): معايير تصنيف الأنظمة .

و بعد أن استعرضنا في هذا المطلب بعضا من الجوانب المتعلقة بنظرية الأنظمة و كذا مفهوم النظام، يحاول الباحث في المطلب الموالي تطبيق و الإستفادة من هذه النظرية و من هذا المفهوم على منظمة الأعمال.

2.1.2. منظمة الأعمال نظام مفتوح:

منظمة الأعمال حقيقة واضحة و محددة تحيط بالإنسان من كل جانب و يتفاعل معها في مختلف مراحل حياته بصفة مباشرة أو غير مباشرة. لقد باتت المنظمات تؤثر تأثيرا واضحا و مستمرا في مختلف الأنشطة اليومية للإنسان، فهي تؤثر في مأكله و ملبسه و مشربه و حركته و صحته و عمله، بل و تؤثر في أماله و أحلامه.

و أخذ الإهتمام بنظرية المنظمة يتزايد يوما بعد يوم، و لعل مرد ذلك تزايد درجة تعقيد المنظمة و تفاعلها مع متغيرات البيئة الأوسع التي تعيش فيها من جهة، و تزايد ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة و بالتالي ظهور الإدارة كمهنة.

و تغطي نظرية المنظمة جميع أنواع المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح (و التي يطلق عليها بمنظمات الأعمال)، أو تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما تغطي هذه النظرية مجالات عديدة تتعلق بالمنظمة كالهيكلة التنظيمي، الرقابة، الكفاءة و الفاعلية و غيرها من القضايا.

و في هذا المطلب سيقنصر الباحث على دراسة الأولى فقط (منظمات الأعمال)، و فيه سيعالج قضية النظر إلى هذه المنظمة من زاوية الأنظمة، لذلك فإن هذا المطلب سيكون مقسما إلى:

- الفرع الأول: تعريف منظمة الأعمال من زاوية نظرية الأنظمة.

- الفرع الثاني: نماذج منظمة الأعمال كنظام.

1.2.1.2. تعريف منظمة الأعمال من زاوية نظرية الأنظمة:

عرفت المنظمة عموماً في نظر H Mintzberg على أنها: " مجموعة مترابطة من العناصر المستخدمة لتحقيق هدف أو غرض معين، و التي و من أجل تحقيق ذلك الهدف تحتاج إلى تقسيم العمل و المهام، و كذا إلى آليات للتنسيق و المراقبة" [13]ص53.

و بخصوص منظمة الأعمال فقد تم النظر إليها من مستويين اثنين:

1- المستوى الكلي: " يمكن اعتبار المنظمة على أنها العون الإقتصادي الذي تتمثل مهمته الأساسية في إنشاء و إنتاج الثروة، هي خلية إنتاج للقيمة" [53]ص13، و هذا التعريف كما يلاحظ يركز على المهمة الأساسية التي وجدت من أجلها منظمة الأعمال ألا و هي إنتاج القيمة و الثروة في المجتمع.

2- المستوى الجزئي: في هذا المستوى تعددت و تنوعت التعاريف بسبب تعدد و تنوع الإتجاهات التي قامت عليها تلك التعاريف، و من أبرز تلك الإتجاهات نذكر [56]ص29:

- الإتجاه الكلاسيكي: يرى أتباع هذا الإتجاه أن " المنظمة مجموعة من الوظائف المتعددة و المتنوعة و المصممة، هي هيكل يتكون من العلاقات، القوة، السلطة، الأهداف، تقسيم العمل، نطاق الإشراف، الهيكل التنظيمي و غيرها من العوامل التي توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد و العناصر الأخرى مع بعضها البعض رسمياً"، و يلاحظ أن أنصار هذا الإتجاه قد ركزوا بشكل كبير على الجوانب الرسمية في تناولهم للمنظمة.

- إتجاه العلاقات الإنسانية: في نظر أصحاب هذا الإتجاه و أتباعه أن " المنظمة تنظيم اجتماعي يضم فعاليات و قوى اجتماعية متنوعة و متعددة، و سلوك هذه الفعاليات و القوى هو الذي يحدد العلاقة بينها داخل المنظمة".

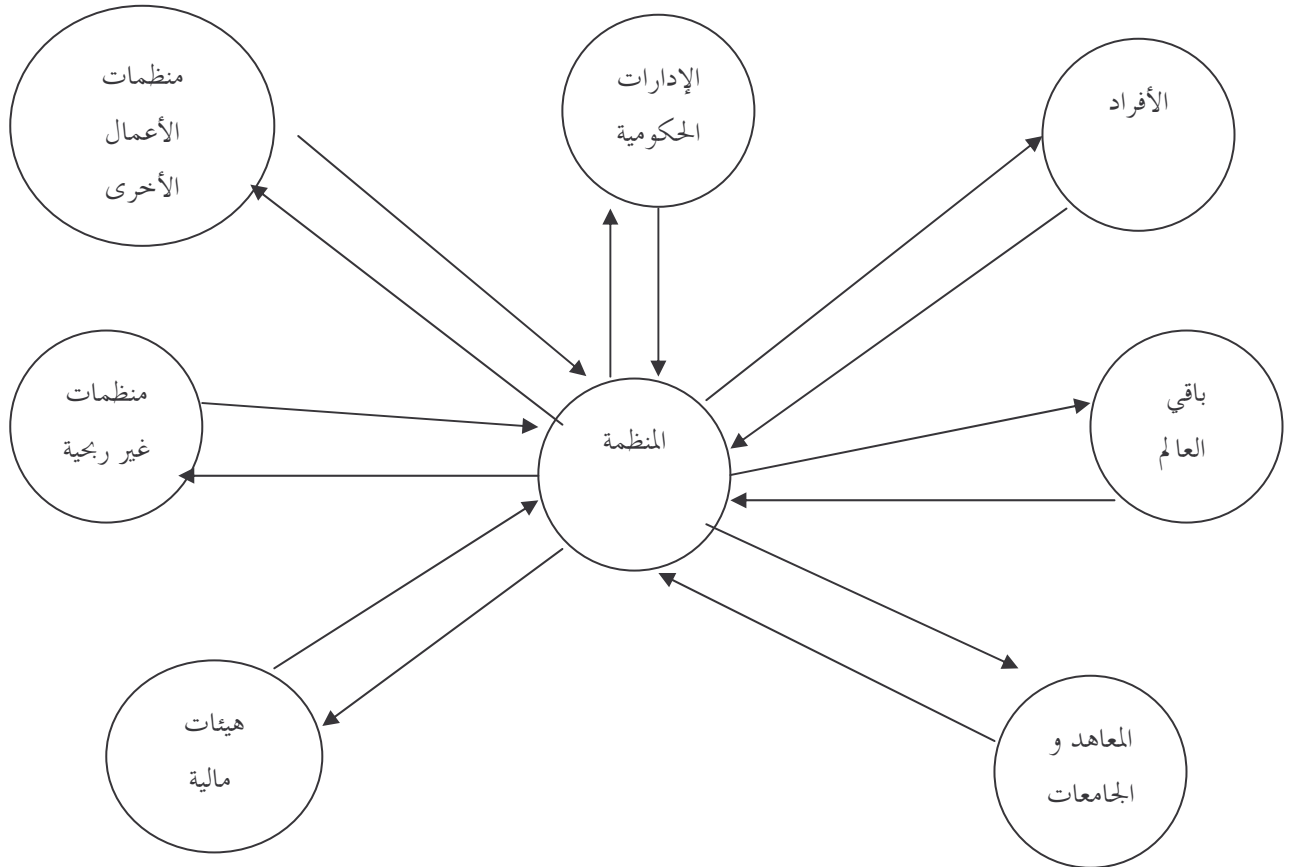
و قد أعطى هؤلاء بالتالي تعريفاً للمنظمة ينسجم مع منطلقاتهم الفكرية المرتكزة على ضرورة الإهتمام بتحقيق رضى العاملين و رفع معنوياتهم على أساس أن المنظمة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة.

و على عكس الإتجاه السابق فقد ركز أنصار هذا الإتجاه على الجوانب غير الرسمية في تعاطيهم لموضوع المنظمة.

- الإتجاه النظمي: ترى مدرسة الأنظمة أو مدخل الأنظمة في تعريف المنظمة أن هذه الأخيرة "نظام مكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة و متفاعلة و مصممة لتحقيق هدف معين، هو الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة أصلاً" [55]ص19.

إذا منظمة الأعمال – من زاوية نظرية الأنظمة- هي نظام لاتصافها بخصائص و مقومات النظام فهي:

- 1-تتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة فيما بينها، تسعى لتحقيق هدف معين هو الهدف الذي وجدت من أجله المنظمة.
- 2-و هي نظام فرعي تشكل مع غيرها من المنظمات، نظام أشمل منها هو النظام الإقتصادي (شبكة الأنظمة).
- 3-تتلاشى و تضمحل (دورة حياة المنظمة) سواء بفعل القانون إذا ما علمنا أن مدة حياة المنظمة قد تحدد ب:99 سنة، أو بفعل ظروف السوق و المنافسة.
- 4-تضم العناصر الأساسية المكونة لأي نظام، و هي المدخلات (مالية، بشرية، مادية...)، تجري عليها عمليات تحويل بواسطة القرارات الإدارية و الأعمال التنفيذية، لتصبح في النهاية مخرجات في شكل سلع و/أو خدمات أو أي شكل آخر من أشكال القيمة.
- 5-لها حدود أو بيئة معينة، و قد سبق لنا و أن استعرضنا بشكل عابر بيئة المنظمة في الفصل الأول من هذه الدراسة(و سيزداد الشرح و التفصيل أكثر لهذه البيئة في الفصل الثالث).
- 6-هي نظام اصطناعي لأنها من صنع الإنسان، و هي نظام مفتوح لأنها " تقوم بالحصول على مدخلاتها العديد من النظم الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأشمل الذي تنتمي إليه، و هي لا تتمكن من النمو و الإستمرار إلا إذا قبلت المنظمات الأخرى ذات العلاقة، و مستهلكو مخرجاتها هذه المخرجات باستمرار" [57]ص68.



الشكل رقم (15): منظمة الأعمال كنظام مفتوح.

و يشير الشكل أعلاه إلى بعض الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمات، و في الفرع المقبل نحاول أن نستعرض بعض النماذج المقدمة لتحديد الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة.

2.2.1.2. نماذج منظمة الأعمال كنظام:

في الواقع بذل العديد من الكتاب جهودا في سبيل تحديد المكونات الداخلية للمنظمة، أو بعبارة نظامية – إن جاز التعبير- تحديد الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة بوصفها نظام، و من بين تلك الجهود نذكر:

1- مساهمة دادي عدون [2]ص55: يمكن أن تظهر المنظمة باعتبارها نظاما في شكل أربعة مستويات أساسية تحتضن نواة بداخلها و التي تحوي العوامل المسيرة، و هذه المستويات أو الأنظمة الفرعية الأربعة هي:

- نظام الإستغلال: دوره هو ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الإستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصحح الإنحرافات المؤقتة مثل فروض الجودة، تأخر التسليم، تعطلات الآلات... الخ.

و نظام الإستغلال يعمل حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها، و نجد فيه مثلا تخطيط الورشات، توزيع العملاء، التموين و الفوترة... الخ.

- نظام التسيير: دوره يتمثل في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لنظام الإستغلال المناسبة لوسائله ثم مراقبته في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة بعين الإعتبار تهز نظام الإستغلال و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، يتدخل نظام التسيير لتكييف الأهداف حسب الوضعية الجديدة، مثل تغيير البرامج، تصحيح الموازنات و الأسعار... الخ.

و وتيرة تدخل هذا النظام أقل بالضرورة من وتيرة تدخل نظام الإستغلال، لأنه يترك لهذا الأخير الوقت للقضاء على مشاكل الواقع، و في هذا النظام نجد مثلا الوظائف الخاصة بالتقديرات السنوية و الشهرية للمبيعات برمجة الإنتاج، المراقبة الموازية، تحديد أحجام المخزون... الخ.

- نظام التطور: دور هذا النظام هو ضمان تطور المستويات الدنيا، فيمثل إذا وظيفة الإدارة، حيث يحدد الأهداف طويلة الأجل، يغير الهياكل، و يقرر الإستثمارات من جهة، و من جهة أخرى يعيد النظر في نظام الإستغلال و التسيير عند الحاجة إلى ذلك.

و نظام التطور له وتيرة تدخل أثقل من سابقه، لأنه يترك الوقت لنظام التسيير للعمل في الحدود المكلف بها للبحث عن مناطق الخلل و إعادة التوازن، و من وظائف هذا النظام تقديرات الخطط طويلة الأجل، دراسة المنتجات الجديدة... الخ.

- نظام التحول: و هو الدائرة التي تضم المستويات السابقة، و يعمل على الربط بين المنظمة كوحدة و بيئتها، و يتقرر فيه حتى وجود المنظمة من عدمه و تحولاتها الأساسية إندماج، تطور و توسع، و هذا يعني حماية المنظمة من الإضطرابات الإقتصادية أو التغييرات العنيفة بتحويلها جذريا عند الحاجة، أو في الحالة القصوى معرفة كيفية اندثارها بشرف، و نجد في هذا النظام سياسة الإنفاق مع المنظمات الأخرى... الخ.

و عند مقابلة هذه الأنظمة مع واقع المنظمات، نجد أن كلا منها يؤدي الدور المتعلق بهيئة أو مستوى إداري فيها، فنظام الإستغلال من مهمة المستوى التنفيذي، نظام التسيير من مهام المدير العام و هو المكلف بالمتابعة لنشاط نظم الإستغلال، أما نظام التطور فهو يقابل إلى حد ما مهام مجلس الإدارة، و في الأخير فإن النظام الرابع يقابل مهام المالكين أو أصحاب رؤوس الأموال في المنظمة.

2- مساهمة عبد الحفيظ عواملة [51] ص 61: باختصار يمكن تقسيم البيئة الداخلية للمنظمة إلى الأنظمة النوعية التالية:

- النظام الفرعي للإنتاج: ويشير إلى مجموعة العمليات التي تجري على مدخلات المنظمة من مواد أولية و خامات حتى تصبح منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة قابلة للبيع.

- النظام الفرعي للإمداد و الدعم: و هو الذي يضمن للمنظمة تحصيل المدخلات من الموارد البشرية، المالية و المادية المختلفة، و كذا تصريف مخرجات المنظمة في ظروف جيدة.

- النظام الفرعي للإدارة و التسيير: و هو النظام المكلف بالمحافظة على المنظمة و صيانتها و تحسين أدائها من خلال تولي عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة بين و على مختلف أنشطة المنظمة.

و لن يحاول الباحث في هذا المقام تشكيل نموذج خاص به لإيضاح الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة بوصفها نظام، و إنما ما يود التأكيد عليه هو ضرورة وضع نظام فرعي خاص بالبيانات و المعلومات، و ذلك أنه و انطلاقاً من اعتبار منظمة الأعمال نظاماً مفتوحاً و انطلاقاً مما توصل إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة من أن التغير و عدم الثبات أصبحا من يوميات بيئة المنظمة في أيامنا المعاصرة، فإن حياة و كينونة المنظمة تتوقف بدرجة كبيرة جداً على اختيار القرار الصائب و الرشيد و الذي يتوقف بدوره على جودة و كمية المعلومات المتاحة.

و توفير المعلومات اللازمة يتطلب من المنظمة أن تواكب المعلومات، و أن تتحكم في التيار المتدفق من البيانات و المعلومات من و إلى بيئتها الداخلية و الخارجية على السواء، و إلا فإنها سوف تودع عالم الأعمال.

" غير أن العيش في أدغال البيانات و المعلومات و في بيئة الأعمال المعاصرة، لا يتطلب فقط التحكم في تيار البيانات و المعلومات بوضع أدوات و طرائق ذلك، و لكن يتطلب كذلك حالة ذهنية جديدة، حالة يكون جوهرتها اليقظة و الترصد الدائمين لما يحدث في بيئة المنظمة بغرض سبق التغير و الاستفادة من فرصه و/أو التخفيف من تهديداته" [58]ص36.

و من أجل الوقوف أكثر على هذه الحالة الذهنية الجديدة التي يجب أن تسبق وضع نظام للتحكم في تيار البيانات و المعلومات بالمنظمة جاء المطلب الموالي.

3.1.2. اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي:

يفرض الواقع السريع للأحداث في عصر العولمة و في عصر المعلومات و الضغط الهائل لقوى السوق و المنافسة، و التطورات الكبيرة في الميدان التكنولوجي و غيرها من العوامل، على المنظمة أن تتحلّى باليقظة و الترصد الدائمين لما تشهده و ستنشده بيئة المنظمة بشقيها الداخلي و الخارجي.

و من خلال فروع هذا المطلب يرمي الباحث إلى إلقاء الضوء على مفهومين برزا مؤخراً للدلالة على أهمية اكتساب المنظمة لحالة ذهنية جيدة تتناسب و متطلبات عصر المعلومات و اقتصاد المعرفة، ألا و هما:

- اليقظة الإستراتيجية.

- الذكاء الإقتصادي.

1.3.1.2. اليقظة الإستراتيجية:

بداية لقد تم تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها " البحث عن المعلومة من خلال الرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات مهما كانت قوتها أو ضعفها و التي تنتج عن حركة المتغيرات البيئية و التي يمكن أن تكون ذات قيمة استراتيجية" [59]ص3464.

و صفة الإستراتيجية التي اصطبغت بها هذه اليقظة يعطي الإنطباع أنها لا تنطبق على أمور و قضايا اليوم بل القضايا و الأمور التي يمكن أن تؤثر على حياة و كينونة المنظمة في الأمد الطويل، و لكن الحقيقة أن اليقظة الإستراتيجية تعنى بأمور و قضايا الحاضر بنفس درجة اعتنائها و إهتمامها بأمور و قضايا المستقبل.

و اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام، يضم في طياته العديد من أنواع اليقظة هي [59]ص3469:

1- اليقظة التنافسية: لقد أحصى M Porter البيانات القابلة للجمع من أجل فهم و تحليل سلوك المنافسين و توقع أفعالهم المستقبلية في العناصر التالية:

- الأداء الحالي للمنافسين

- قدرات المنافسين

- استراتيجية/استراتيجيات المنافسين

- قرارات و أفعال المنافسين.

إن تقييم استراتيجيات و قدرات المنافسين بطريقة مستمرة عبر جمع البيانات الكمية و النوعية ذات أهمية كبيرة لرصد و متابعة تحركات المنافسين، و تختلف عملية رصد البيانات عن المنافسين أو ممارسة اليقظة التنافسية باختلاف حدة و شدة المنافسة و أهمية النشاط.

و على العموم فيمكن الحصول على 90% من البيانات التي تحتاجها هذه الأخيرة عن المنافسين بطرق شرعية و بتكاليف مقبولة و ذلك بإنشاء خلية تتكفل برصد و متابعة هؤلاء، كما تعتبر المجالات و تقارير الهيئات المتخصصة و المعارض منبعا هائلا يضع المنظمة بيانات و معلومات مهمة عن المنافسين.

2-اليقظة التكنولوجية: قبل التطرق إلى معنى و مضمون اليقظة التكنولوجية، لا بد من الإشارة إلى أن لفظ تكنولوجيا يقصد به " التطبيق الملموس للمعارف العلمية و التقنية لتصميم و تطوير و صنع منتج ما" [44]ص27، و من المفيد كذلك التفرقة بين العلم و التكنولوجيا" فإذا كانت نتيجة البحث العلمي شيء مثل تفاعل كيميائي أو عملية تقنية، أي شيء يباع و يشتري فإن ذلك هو التكنولوجيا، أما إذا كانت النتيجة هي

عبارة عن مادة يمكن أن يتم نشرها ليتم التعرف عليها فإن ذلك هو العلم، بعبارة مبسطة فإن العلم هو تحويل المال إلى معرفة أما التكنولوجيا فهي تحويل المعرفة إلى مال" [44]ص28.

و تعني اليقظة التكنولوجية ملاحظة و تحليل المحيط العلمي و التكنولوجي، أي رصد و متابعة و مراقبة و مساندة جميع المستجدات العلمية و التكنولوجية من ابتكارات، إبداعات و معلومات و معارف علمية و أبحاث و غيرها، مما يتعلق بالتكنولوجيا القادرة على إحداث آثار إيجابية على أداء المنظمة و إيجاد الحلول للمشاكل المجابهة لها مما يؤدي إلى تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

3-اليقظة التجارية أو التسويقية: تهتم اليقظة التجارية أو التسويقية برصد و متابعة التطورات المتعلقة بالزبائن و الأسواق و الموردين و الموزعين، سيما المتعلقة بتسويق المنتجات و مدى كفاءة و فاعلية القائمين بالمهام التسويقية في المنظمة بأهم المنافسين، و قصد تحسين الأداء التسويقي لهم، و تشمل هذه اليقظة الإهتمام على الخصوص بـ:

- الزبائن و المستهلكين: يعمل الإهتمام المستمر بتطور حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين و علاقاتهم بالمنظمة على فتح أسواق جديدة أو اكتشاف منتجات جديدة، لإشباع رغبات و حاجات غير مشبعة كلياً أو جزئياً، كما تهتم اليقظة التجارية في هذا العنصر برصد و متابعة التطورات المتعلقة بتكلفة و كيفية تسليم المنتجات، و تعمل على تحسينها مقارنة بالمنافسين.

- الموردين: و يمكن المنظمة الإستفادة منهم في رصد و متابعة فرص توسع و نمو الأسواق المحتملة، في تزويد المنظمة بمعلومات خاصة عن تموين المنافسين، في الحصول على معلومات عن تطور الأسواق الحالية... الخ.

4-اليقظة الإجتماعية: تهتم اليقظة الإجتماعية بمتابعة و رصد التغيرات التي تحدث في عادات و تقاليد الأفراد، أنماط معيشتهم، أذواقهم، طريقة تفكيرهم، التطور الديمغرافي للمجتمع و غيرها، و التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على مستقبل المنظمة، و من الواجب الإهتمام بها بشكل كبير نذكر:

- سلوك و تصرفات الأفراد.

- العادات و التقاليد الجديدة أو المكتسبة.

- أثر وسائل الإعلام على السلوك الشرائي للأفراد.

- تغير و تطور المفاهيم لدى الأفراد.

- النمو الديمغرافي و الهرم السكاني.

و يحدد لنا D Monique خمسة شروط لضمان نجاح اليقظة الإستراتيجية بالمنظمة، و

هي [60]ص28:

- إرادة مؤكدة من قبل إدارة المنظمة: إذ يجب على المسيرين اليقظة وظيفة تسييرية مثل باقي الوظائف البشرية الأخرى (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق و رقابة).

- اتصال جيد على المستوى الداخلي للمنظمة: فتنظيم المنظمة بشكل أفقي و تكوين فرق عمل بها يسمح بذلك، و الهدف من وراء ذلك هو ضمان انتشار المعلومة بعد الحصول عليها بأفضل شكل ممكن.
- السيطرة على الوقت: حيث يجب تخصيص البعض من الوقت و الموارد للقيام باليقظة الإستراتيجية.
- هيكل خاص: فالمعلومة سوف تنتشر بشكل جيد داخل المنظمة عندما تمتلك المنظمة هيكل خاص لممارسة اليقظة الإستراتيجية، و يمتلك هذا الهيكل الكادر البشري المؤهل و الخاص به.
- روح جماعة قوية: حيث يجب أن يشعر الكادر البشري الممارس لعملية اليقظة داخل المنظمة بأنه يحظى باهتمام كبير من قبل إدارة المنظمة.

2.3.1.2. الذكاء الإقتصادي:

من الواجب بدء الإشارة إلى أن هناك فرق معنى كلمة ذكاء "Intelligence" في اللغة الفرنسية عنه في اللغة الإنجليزية، ففي الأول مصطلح الذكاء مرتبط بقدرة الشخص على استيعاب الأمور و القضايا و على قدرته في حل المشاكل المرتبطة بها، أما في الثانية فكلمة ذكاء فيها إشارة إلى مهنة التجسس. و قد تم تعريف الذكاء الإقتصادي أول مرة من طرف المحافظة السامية للتخطيط الفرنسية سنة 1944 كالآتي: "الذكاء الإقتصادي هو مجموعة الأفعال و التصرفات لجمع و معالجة و نشر المعلومة من أجل استغلالها من قبل المتعاملين الإقتصاديين" [61]ص16.

و يوضح A Black مصطلح الذكاء الإقتصادي أكثر فيقول أن: "القيام بالذكاء الإقتصادي ليس فقط القيام بجمع و معالجة و نشر المعلومة، و لكنه كذلك القيام ببعض الأفعال و التصرفات (الأفعال المؤثرة) التي تسمح للمنظمة التأثير على محيطها سواء كان الداخلي أو الخارجي، بمعنى استعمال ما اصطلح عليه في الولايات المتحدة الأمريكية باللوبيينغ "Lobbying" (و هو المصطلح الذي اشتق من مصطلح اللوبي "Lobby" و الذي كان يطلق على المجموعة التي كانت تجتمع أمام مدخل قاعة المناقشات في الكونغرس الأمريكي للتأثير على بقية الأعضاء في اتجاه أو ضد مشروع قانون ما" [62]ص29.

و قد يجد القارئ الكريم صعوبة في التفرقة بين المصطلحين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي، و بأسلوب بسيط يقول Achard و Bernat أنه: "إذا كانت اليقظة الإستراتيجية تهتم بمتابعة و رصد و تتبع المعلومات و جمعها من المحيط الذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة المنظمة و خصوصا المحيط التنافسي لها فإن الذكاء الإقتصادي مصطلح أوسع من اليقظة الإستراتيجية لأنه يسعى للحصول و استقطاب البيانات و المعلومات من جميع الأطراف المتواجدة في بيئة المنظمة و استخدامها لاتخاذ القرارات من جهة، و التأثير في ذلك المحيط بما يخدم مصالح المنظمة من جهة ثانية" [63]ص17.

و بخصوص ممارسة الذكاء الإقتصادي "فإن المجموعات الكبرى المتعددة الجنسيات تحتوي على إدارة خاصة بالذكاء الإقتصادي، تتكون من فريق عمل متعدد الوظائف (تسويق، إنتاج...)، و هذا ما يسمح

بمشاركة متعددة و شاملة لجميع ميادين و وظائف المنظمة، كما تمتلك المجموعات الكبرى إدارة للذكاء الإقتصادي في كل قارة مكلفة بضمان المراقبة و الرصد العالمي المركز على بعض خطوط منتجاتها، و تعمل هذه الإدارات في تناسق و انسجام فيما بينها، و تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لإتاحة إطار واسع و مشترك لجمع و تداول البيانات و المعلومات و إحداث شبكة للمعلومات فيما بين الإدارات، حيث تزود بموارد مادية و معنوية جد هامة، أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة (PME) فأغلبية مسيرتها في البلدان الصناعية على علم و وعي بأهمية الذكاء الإقتصادي، إلا أن ممارسته و تطبيقه على مستوى هذه المؤسسات متفاوت و متذبذب، لأن القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المالية لمحدودة تمثل عائقا و حاجزا أمام ممارسة و تطوير الذكاء الإقتصادي، مع العلم أن هيئات رسمية في أهم الدول الصناعية تعمل على إحداث و وضع برامج للتكوين في الذكاء الإقتصادي عبر مخابر و وكالات منبثقة عن القرارات و مراكز البحث الجامعي للنهوض بهذا القطاع"[64]ص115.

إن ممارسة اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الإقتصادي يتطلب في المقام الأول تحديد مصادر البيانات التي تحتاج إليها، و هناك بعض الطرق المنهجية للقيام بذلك، منها[59]ص3468:

1- أسلوب السيناريوهات: و فيه يتم:

- اختيار أفق زمني للسيناريو/السيناريوهات و عادة ما يكون ما بين 05 و 10 سنوات.
- تحديد مجموعة من الافتراضات للسيناريو/السيناريوهات (الوضع الإقتصادي، الإجتماعي، السياسي...)
- تحديد مجموعة من المتغيرات الحرجة و التي تكون ذات تأثير مهم على المنظمة مثل معدل النمو الإقتصادي، خطط النفقات العامة... الخ.
- مراجعة قائمة التغيرات و استبعاد التي تحوز تأثير قليل.
- و بعد إعداد السيناريو/ السيناريوهات المحتملة تتحدد مصادر البيانات اللازمة و التي يجب الحصول عليها للتأكد من صحة السيناريو/ السيناريوهات من جهة، و الإستعداد لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة ثانية*.

2- أسلوب Delphi: و يستخدم هذا الأسلوب أكثر عندما يراد معرفة الأحداث المتوقعة في الميدان التكنولوجي خصوصا ، و يتم فيه استقصاء رأي الخبراء في مجال التكنولوجيا على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة ككل، و ذلك بهدف معرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي الممكن حدوثه. يتم تجميع إجابات الخبراء لاكتشاف أي اختلاف في الآراء، ثم يلي ذلك إرجاع الآراء المختلفة عن الآراء التي تمثل شبه إجماع إلى أصحابها لشرح و توضيح و تبرير هذا الإختلاف. و تظهر فائدة هذه الطرق المنهجية في تحديد مصادر البيانات اللازم للحصول عليها لتتم معالجتها فيما بعد بواسطة نظام المعلومات.

* للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى: B Karloff, *OP Cit*, P 93-98.

2.2. المبادئ الأساسية لنظام المعلومات:

انتهينا في المبحث السابق إلى أن منظمة الأعمال هي نظام مفتوح تعيش في بيئة معينة، تربطهما علاقة تبادلية و سلم أنظمة، و هذه البيئة - و كما سبق و أن اشير إليه في الفصل الأول - أضحت متغيرة و ديناميكية، لذلك و حتى تضمن المنظمة بقائها و كينونتها لا بد و أن تتكيف مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تتواجد عليها بيئة المنظمة تلك، و أن تتخذ القرار الرشيد و في الوقت المناسب.

و يعتمد اتخاذ القرار الرشيد و الملائم على قدرة الشخص في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة أمامه ليختار المناسب و الملائم منه. و قد يجد المدير نفسه في بعض الحالات قادرا على الحصول على جميع أو لنقل على قسط كبير من المعلومات التي يستند عليها في اتخاذ قراراته، غير أنه و في أحيان أخرى لا يستطيع ذلك، فينشأ عن ذلك حالة من عدم التأكد بسبب عدم كفاية المعلومات. و لتفادي الحالة الثانية يجب على المنظمة أن تمتلك نظاما للمعلومات يتيح للشخص المعلومات المناسبة، في الوقت المناسب من أجل ترشيد و تجويد أكبر للقرارات.

و يستعرض هذا المبحث و من خلال المطالب التابعة له بعضا من المبادئ و القضايا الأساسية المرتبطة بهذا النظام، و منها:

- المعلومات.
- المعلومات و نظرية الأنظمة.
- الأنظمة الوظيفية لنظام المعلومات.

1.2.2. المعلومات:

إذا كان الهدف من هذا المبحث هو التعرف على بعض من هذه المبادئ و القضايا الأساسية التي يتضمنها نظام المعلومات، فإنه من المفيد بل من الواجب التعرض إلى مفهوم المعلومات.

و قصد الإطلاع أكثر على هذا المفهوم جاء هذا المطلب مقسما إلى الفروع التالية:

- الفرع الأول: البيانات و المعلومات.
- الفرع الثاني: كمية و أهمية المعلومات.
- الفرع الثالث: تكلفة و قيمة المعلومات.

1.1.2.2. البيانات و المعلومات:

كما تعنى المنظمة بالحصول على الموارد البشرية، المادية، المالية و اللازمة لممارسة نشاطها، فإنها يجب أن تهتم كذلك بمورد هو في أيامنا هذه في غاية الأهمية ألا و هو المعلومة.

و نذكر هنا على سبيل المثال الحرص الشديد الذي توليه معظم إن لم نقل كل منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة لهذا المورد، "فقد أنفقت المستشفيات الأمريكية على سبيل المثال سنة 1999 ثلث ميزانيتها- أي ما يقارب 350 مليار دولار أمريكي- لتجميع، تخزين، و معالجة البيانات المحصل عليها من الملفات الطبية للمرضى، الدفاتر المحاسبية و سجلات التعويض المقدمة من طرف الضمان الإجتماعي"[65]ص11.

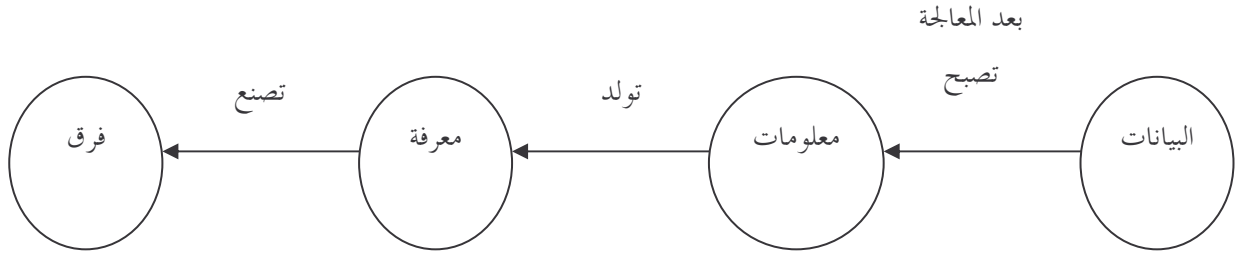
و تظهر أهمية المعلومة أكثر عند اتخاذ قرار معين خصوصا أن "المدير يقضي أكثر من 30% من وقته في البحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و أن 80% من أفعال المدير هي عبارة عن اتخاذ قرارات"[59]ص3459.

و يختلف مفهوم المعلومات (Information) عن مفهوم البيانات (Donn es/Dates) برغم العلاقة الوثيقة بينهما، فأحيانا يخلط البعض بينهما، و يستخدمهما البعض الآخر على أساس أنهما مترادفين، و الواقع أن البيانات تستعمل للدلالة على "أشياء، وقائع، أحداث، مفاهيم، تجمع و تخزن في شكل خام، و هي على هذه الحالة لا تقدم معنى كبير و لا تضيف في معرفة الفرد، و لكي يكون لها معنى و إضافة فإنها يجب أن تتحول إلى صورة أو شكل يوصل إلى نتائج و يضيف في معرفة الفرد شيء ا "[66]ص77. و علينا أن نفرق بين البيانات و بين مصطلحات أخرى ملاصقة لها، و هي البديهية و نقصد بها تلك الحقائق التي تعلق بالذهن دونما الحاجة إلى برهان بل هي تلك التي تصعب البرهنة عليها كقولنا السماء فوقنا، بالإضافة إلى مصطلح المسلمة أو المصادرة و التي تعني تلك المعطيات التي تطلب منا التصديق أو التسليم بها دونما برهان و تتخذ كمنطلق للبرهنة على قضية ما.

أما المعلومات فيقصد بها - على رغم تعدد و تنوع تعاريفها - "البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً لاتخاذ قرار حالياً أو مستقبلياً"[67]ص15، بمعنى آخر فإن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها يدويا أو إلكترونيا لتصبح أكثر نفعاً، حيث تضيف إلى معرفة الفرد و تساعد على تدنية ظروف عدم التأكد عند اتخاذ قرار معين، " لذا يصف البعض المعلومات بأنها " الفرق الذي يصنع الفرق" بمعنى أن المعلومات تخبر الشخص شيئا لم يعرفه من قبل " فرق " و أن هذه المعرفة تساعد الشخص على اتخاذ قرار أو القيام بتصرف ما بحيث "يصنع الفرق" "[68].

ويتضح مما سبق ذكره، أن العلاقة بين البيانات و المعلومات هي العلاقة بين المادة الخام و المنتج التام، فبعد القيام ببعض العمليات على المادة الخام تتحول إلى منتج نهائي قابل للإستعمال، وهذا ما يحصل بالضبط على البيانات إذ بعد خضوعها لبعض العمليات و المعالجة سواء من خلال العقل البشري أو بواسطة

الحاسوب تتحول إلى معلومات تضيف إلى معرفة الفرد شيئاً، هذه المعرفة هي التي ستكون سندا له في اتخاذ القرار.



الشكل رقم (16): العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة [69]ص30.

ولكي تكون المعلومة، يجب أن تتصف ببعض الصفات و الخصائص منها:

1- الدقة: فإذا كانت المعلومة غير دقيقة فإنها تضلل متخذ القرار و لا تساعده في عمله، و بالطبع تختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومة بحسب المدى الزمني الذي تغطيه، فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها كلما تناولت مستقبلاً بعيد و العكس بالعكس صحيح.

2- البساطة: فإذا استلزم الأمر من المدير مجهوداً شاقاً لفهم المعلومة الواردة إليه بسبب تعقيدها و تركيبها، فإن هذه المعلومة تستلزم جهداً إضافياً لتحليلها و تبسيطها و فهمها، و على هذا لا تكون معدة بالشكل المطلوب.

3- الإقتصاد: بمعنى ألا تكلف المنظمة أكثر مما يتوقع أن يستفاد من وراءها، أي أن تكون قيمتها إيجابية، و نعني بذلك أن تكون تكلفتها المادية و الجهد و الوقت اللازمان للحصول عليها و إعدادها أقل من الفائدة المتوقعة من ورائها.

4- الملائمة: هذه الميزة تعبر عن مدى توافر المعلومة لمستخدمها في الوقت الملائم لاتخاذ القرار.

5- الموثوقية: و هذا يعني وجود دلائل إثبات تعزز ثقة المستخدم لهذه المعلومة.

6- الموضوعية: و يقصد بها أن هذه المعلومة يجب أن تكون خالية من الأحكام الشخصية.

و يتم الحصول على البيانات و تجميعها من مصادر عديدة من البيئة الداخلية للمنظمة أو من بيئتها الخارجية، كما يمكن تجميعها من مصادرها الأولية (التقارير الداخلية بالمنظمة)، أو من مصادرها الثانوية (صحف، مجلات...)، و بالإمكان كذلك الحصول عليها من مصادر رسمية (إدارات عامة، مراكز البحث...)، أو من مصادر غير رسمية (باستعمال العلاقات الشخصية).

و يقود الحديث عن المعلومات لزاماً إلى الحديث عن بعض المفاهيم الهامة المتعلقة بالبيانات و المعلومات، و يتناول الفرع المقبل مصطلحي كمية و أهمية المعلومات، أما الفرع الذي يليه يتناول مصطلحي قيمة و منفعة المعلومات.

2.1.2.2. كمية و أهمية المعلومات:

لا تعتبر البيانات معلومات إلا إذا غيرت من معرفة متخذ القرار، و يقاس التغير في رصيد المعرفة باستخدام مقياس الأنتروبي (Entropy) * الذي يقيس كمية المعلومات المضافة لمتخذ قرار ما من رسالة معينة مرسله إليه، و هذا هو المصطلح الأول المتعلق بالمعلومات والذي يمكن أن نطلق عليه مصطلح " كمية المعلومات"، أما المصطلح الثاني المرتبط بالمعلومات فهو يتعلق بتحويل البيانات المرتبة المرسله إلى متخذ القرار على أنها تحتوي على معلومات إذا استخدمت هذه الرسالة في اتخاذ قرار أفضل تترتب عنه منفعة مضافة مقاسة بالتغير في العائد، عن طريق استخدام نماذج اقتصاديات المعلومات أو غيرها من النماذج الملائمة لهذا الغرض، و يمكن أن نطلق على هذا المصطلح " أهمية المعلومات".

ففي حالة تغير رصيد المعرفة لدى متخذ القرار لدى متخذ القرار (مستلم الرسالة) فإنه يمكن القول أن هذا الشخص إكتسب كمية من المعلومات يمكن قياسها باستخدام مقياس الأنتروبي كالاتي [70]ص27:

$$Iu(2)$$

$$Q_i = \text{وحدة ثنائية} \text{-----}$$

$$P(x)$$

بحيث Q_i : كمية المعلومات، $Iu(2)$: اللوغاريتم النيبيري للعدد 2، $P(x)$: احتمال وقوع الحدث

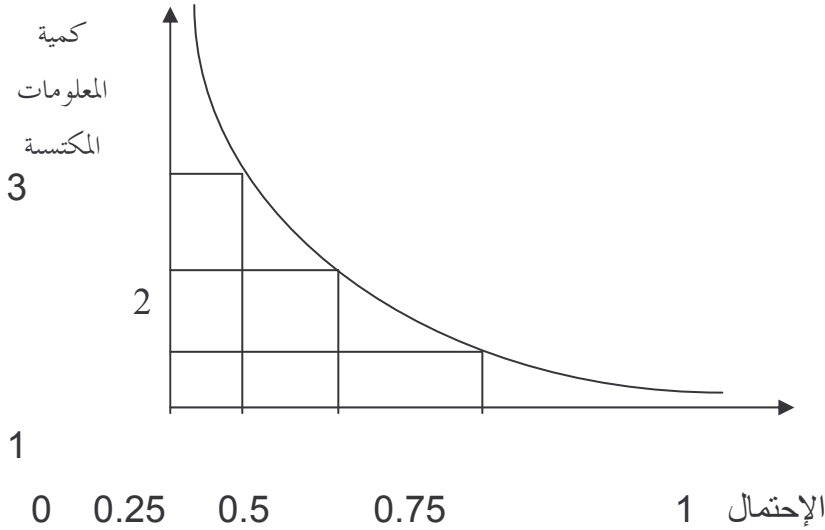
(x) وحيث

$$0 \leq P(x) \leq 1$$

و تتمتع هذه الدالة بالخصائص التالية:

- أنها متناقصة حيث تنقص من $+\infty$ (الدهشة المطلقة و بالتالي المعلومات اللانهائية عندما يكون الإحتمال المنبثق عن الحدث يساوي 0 و تصل الرسالة و نخبرنا بوقوع الحدث)، إلى كمية معلومات مكتسبة قدرها 0 (0 معلومات عندما يكون الإحتمال المسبق عن الحدث 100% و نخبرنا الرسالة بوقوع الحدث فلا تكون هناك معلومة جديدة).

* الأنتروبي (Entropy): معامل فيزيائي يستعمل لقياس الطاقة المستفاد من نظام ديناميكي.



الشكل رقم (17): قيمة المعلومات المكتسبة (حدث واحد) [70]ص27.

و بخصوص تحديد كمية البيانات التي تحتويها رسالة أو تقرير عن عدة أحداث فإن أنسب مقياس لذلك هو متوسط كمية البيانات في الرسالة، لأن الرسالة الواحدة تحوي بيانات عن أكثر من حدث واحد، و يكون لكل حدث احتمال معين و مجموع احتمالات الأحداث يكون مساويا للواحد صحيح.

$$P(x_1)$$

حيث Q_i هي كمية المعلومات المتوسطة المكتسبة من مجموعة من الأحداث تخبرنا رسالة واحدة باحتمالاتها، و تتراوح بين الصفر و اللوغاريتم عدد الأحداث (x) .

و على الرغم من الفائدة الملموسة لمفهوم كمية المعلومات التي يمثل تغيير رصيد المعرفة لدى الشخص بعد تسليم الرسالة مباشرة نتيجة تخفيض عدم التأكد، إلا أن تقييم المعلومات لا يركز فقط على هذا المفهوم، فتقييم المعلومات كذلك يجب أن يركز على عدد من العناصر الإضافية مثل تبويب المعلومة و دقتها مما يحسن من عملية اتخاذ القرار لمنلقي المعلومة.

على أنه من ناحية أخرى فإن كمية المعلومات المكتسبة الناتجة عن زيادة رصيد المعرفة لدى متخذ القرار بعد استلامه للرسالة قد يكون لها أهمية لدى متخذ القرار أو قد لا يكون، و "هذا يتوقف على طبيعة المشكلة التي يواجهها الشخص و خصائصه الشخصية، مركزه الوظيفي، و كذا نمطه الإدراكي، فلو أعطينا مجموعة من المدراء بيانا عن اتجاهات المبيعات لوجدنا مدير التمويل يحاول استخلاص معلومات تساعده على حل مشكلة مالية قد ترتبط بزيادة المبيعات مستقبلا، بينما يستخلص مدير التسويق معلومات قد تساعده على حل مشاكل تسويقية مرتبطة بهذه الزيادة، على الرغم من أن البيان واحد إلا أن التفسير هو الذي يختلف، و هنا نكون بصدد المفهوم أو المصطلح الثاني المتعلق بالمعلومات" [53]ص14.

هذا و يمكن أن نميز بين ثلاثة أنماط إدراكية للأشخاص يلخصها الجدول أدناه.

الجدول رقم (13) : الأنماط الإدراكية للأفراد [53]ص17.

النمط	الخصائص	النمط	الخصائص	النمط	الخصائص
التوجيهي	- لا يتحمل الغموض -يميل إلى الناحية الفنية -يستخدم قدر قليل من المعلومات و البدائل -يتمسك بالإجراءات المعمول بها حاليا	التحليلي	- يتعامل مع المعلومات في شكل متتابع و مسلسل - يبحث عن حل واحد و صحيح و يمكنه التنبؤ بالحلول مسبقا. - يعتمد على الربط بين الأفكار. - لا يخرج عن المألوف و المعتاد	الإبتكاري	- يضع تصورات واسعة بدون قيود أو حدود. - ليس لديه حل واحد بل عدد من الحلول. - يعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط. - يخرج عن المألوف و المعتاد.

3.1.2.2. تكلفة و قيمة المعلومات:

تركز دراسة اقتصاد المعلومات على تحديد تكاليف و منافع المعلومات حتى يمكن التعرف على المزايا التي عادت على المنظمة من استخدام البيانات، و يتضمن مفهوم اقتصاد المعلومات شقين: الأول يتعلق بتكلفة المعلومات أما الثاني فيهتم بقيمة المعلومات.

ترتبط تكلفة المعلومة بالتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على بيانات و تختلف هذه التكاليف من منظمة لأخرى وفقا لظروف كل منها، إلا أنه يمكن تصنيف تكلفة المعلومات بصفة عامة إلى:

- تكلفة استثمارية: و تتمثل في جميع التكاليف المنفقة في سبيل الحصول على البيانات من المصادر المختلفة.

- تكلفة استغلالية: و تتمثل في جميع التكاليف المترتبة عن معالجة و تشغيل و تخزين و تبويب و تصنيف البيانات و صيانة المعدات الخاصة بذلك، و مرتبات العاملين المكلفين بتلك الأشغال و غيرها.

بينما يقصد بقيمة المعلومات المنفعة التي تعود على المنظمة أو متخذ القرار من جراء استخدام المعلومات المتاحة و يمكن تحديد قيمة المعلومات من خلال الإعتماد على نظرية اتخاذ القرار.

و تتضمن نظرية اتخاذ القرار ثلاث مداخل أو لنقل ثلاث حالات يتم فيها اتخاذ القرار و

هي [71]ص07:

- حالة التأكد: أي أن متخذ القرار لديه معلومات تامة و كاملة عن النتائج المتولدة بعد اتخاذ قرار معين.

- حالة عدم التأكد: وتعني عدم معرفة متخذ القرار لاحتمالات حدوث النتائج التي قد تترتب عن اتخاذ لقرار معين.

- حالة المخاطرة: و هي الحالة التي تعني أن متخذ القرار لديه معرفة باحتمالات حدوث نتائج قرار ما. و تتحدد قيمة المعلومات- بناء على نظرية اتخاذ القرار- بقيمة التغير في نتيجة أو عائد قرار معين و الذي يكون سببه المعلومات الإضافية المحصل عليها مطروحا منه تكلفة الحصول على هذه المعلومات. مثال [71]ص306: لو كان لدينا مصفوفة القرارات التالية و التي تمثل العوائد المتوقعة لإنتاج ثلاثة أنواع من السلع البلاستيكية تحت ثلاث ظروف اقتصادية مختلفة، و المطلوب هو تحديد القيمة القصوى للمعلومات الإضافية.

الوحدة: ألف

وحدة نقدية

السلع / الظروف	انتعاش 20%	استقرار 50%	انخفاض 30%
01	14	8	4
02	16	5	4-
03	10	10	10

من أجل تحديد البديل الأفضل (السلعة الأفضل) فإننا نقوم بضرب الاحتمالات بنتائج كل بديل ثم جمع حواصل الضرب و بعدها نختار أكبرها:

$$- \text{العائد المتوقع من السلعة } 01 = (0.2)(14) + (0.5)(8) + (0.3)(4) = 8.$$

$$- \text{العائد المتوقع من السلعة } (02) = 4.5.$$

$$- \text{العائد المتوقع من السلعة } (03) = 10.$$

إن السلعة الثانية هي أفضل بديل.

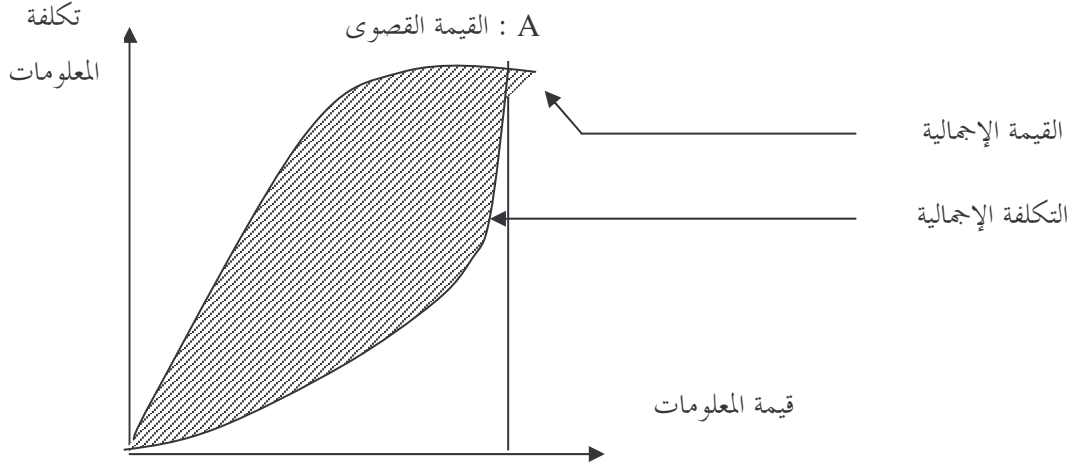
الآن لو فرضنا أننا استطعنا التأكد من حدوث الظروف الاقتصادية و ذلك من خلال الإنفاق للحصول على بيانات إضافية و بالتالي الحصول على معلومات إضافية، فإننا نستثمر في السلع التي تحقق لنا أعلى إيراد تحت الظروف الاقتصادية المؤكدة الحدوث، و هذا يعني أننا نستثمر بالسلعة (02) في حالة الإنتعاش و السلعة (03) في حالة الإستقرار أو الإنخفاض، و بذلك تكون القيمة المتوقعة لإجمالي العوائد تحت حالة التأكد هذه كما يلي:

$$(0.3+0.5)(10) + (0.2)(0.16) = 11.2$$

و الفرق بين العوائد المتوقعة في حالة المخاطرة و العوائد المتوقعة في حالة التأكد تسمى بالقيمة المتوقعة للمعلومات الصحيحة.

$$\text{القيمة المتوقعة للمعلومات الصحيحة: } 11.2 - 10 = 1.2$$

و هذا يعني أننا لا ندفع أكثر من هذه القيمة أو المبلغ (1.2 ألف وحدة نقدية) إذا ما تطلب الأمر للحصول على المعلومات الصحيحة، لأن أقصى مردود يمكن أن نحصل عليه من خلالها سيكون مساوياً إلى تلك القيمة لأن ذلك سيجعل تكلفة الحصول على المعلومات تفوق هذه القيمة، و بالتالي لا داعي للحصول عليها، و الشكل أدناه يوضح العلاقة بين القيمة الكلية و التكلفة الكلية للمعلومات.



الشكل رقم (18): العلاقة بين القيمة الكلية و التكلفة الكلية للمعلومات [66]ص109.

و من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النقطة (A) هي نقطة التوازن بين المنفعة الكلية للمعلومات و التكلفة الكلية لها، و النقاط التي تقع على يسار هذه النقطة داخل الحيز المظلل تكون القيمة الإجمالية للمعلومات أكبر من التكلفة الكلية لها، و هو الموضع المفضل.

على عكس النقاط التي تقع على يمين هذه النقطة، و في الجزء المظلل كذلك أين تكون التكلفة الإجمالية أكثر من القيمة الإجمالية لها، وللاشارة فقط فإن تكلفة المعلومات لها علاقة وطيدة بالطرق المستعملة في تجميع و تخزين و تشغيل البيانات هل هي يدوية أم إلكترونية؟.

إن كثرة البيانات و تعددها و تنوع مصادرها، و كذا تكلفة و قيمة المعلومات، أمور تجعل المنظمة تقف على ثلاثة ملاحظات أساسية:

- عدم القدرة على مسايرة كل البيانات.
 - عدم الحاجة إلى كل البيانات.
 - استغلال كل البيانات و تحويلها إلى معلومات أمر مكلف مادياً (تكلفة المعلومات)، و زمنياً (بتضيق الفرص أو ما يعرف بمصطلح الفرصة الضائعة).
- هذه الملاحظات تجعل المنظمة بحاجة إلى إقامة نظام للمعلومات.

2.2.2. نظرية الأنظمة و المعلومات:

سبق و أن انتهينا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى أن منظمة الأعمال -من زاوية نظرية الأنظمة- عبارة عن نظام يتكون من أنظمة فرعية، يعتبر نظام المعلومات إحداها، ثم انتقلنا مع بداية هذا المبحث إلى التعرف على معنى المعلومات، و كيف أن لهذه الأخيرة تكلفة و قيمة تفرضان على إدارة المنظمة تصميم نظام لها.

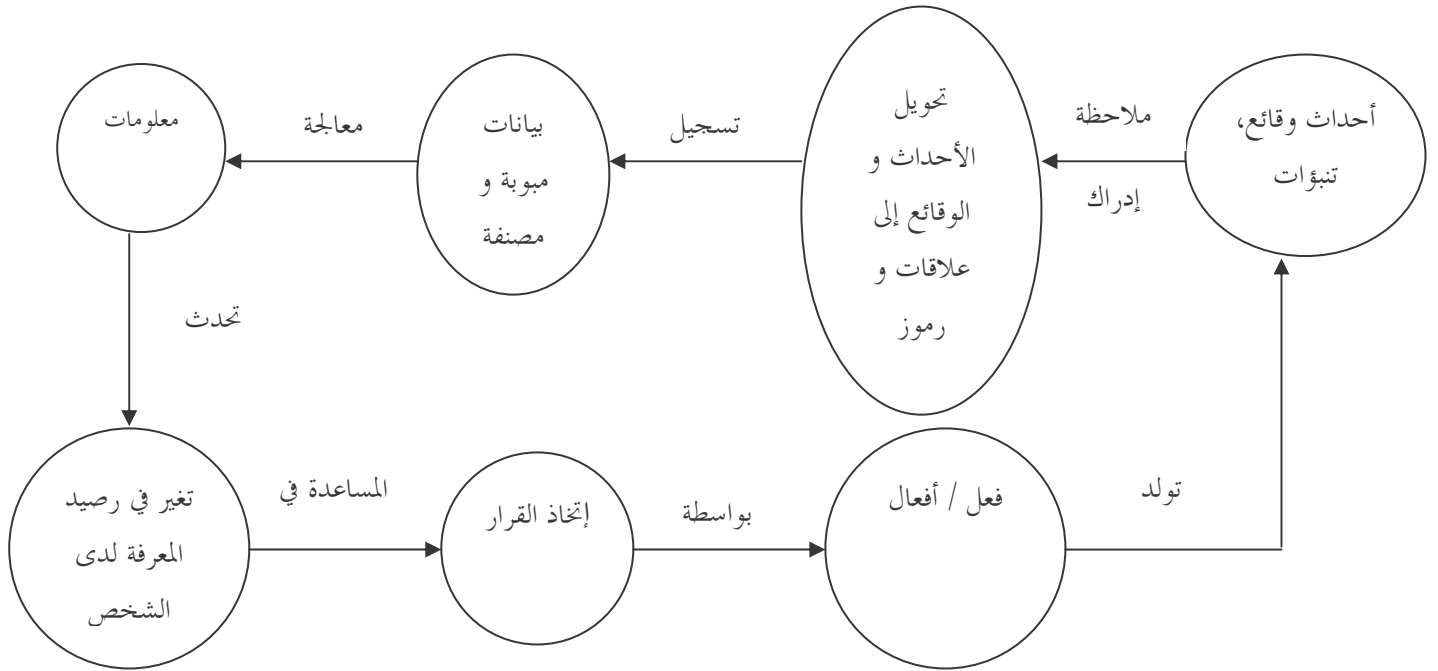
و في المطلب الحالي، يحاول الباحث إلقاء الضوء على مصطلح نظام المعلومات، حتى يكون ذلك عوناً للقارئ الكريم لفهم السهل و السريع لمضمون نظام المعلومات التسويقية في المبحث القادم، و لذلك فقد جرى تقسيمه إلى فرعين هما:

- الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات.

- الفرع الثاني: وظائف و أهداف نظام المعلومات.

1.2.2.2. مفهوم نظام المعلومات:

تعتبر المعلومات المخرجات النهائية لسلسلة من العمليات تتم على البيانات المجمعة، حيث تبدأ هذه العمليات بملاحظة و متابعة الأحداث التي تقع في بيئة المنظمة، كما أنها تشمل تنبؤات عن المستقبل تكونت بناءً على أحداث سابقة في الماضي (مثل تنبؤ رئيس قسم معين لمصاريف قسمه في السنة المقبلة)، و تتم ترجمة هذه الأحداث إلى علامات، رموز، إشارات، خصائص حتى يمكن تسجيلها لأغراض استخدامها في المستقبل، و تكون ناتجة عن عمليات تسجيل البيانات ثم تخزينها و الإحتفاظ بها لفترات مختلفة و في وسائط متعددة (دفاتر، ملفات، شرائط ممغنطة...)، و عندما تظهر الحاجة لهذه البيانات يتم استرجاعها كما هي أو قد يتطلب الأمر إجراء عمليات تشغيل مختلفة على هذه البيانات مثل التبويب و التحليل و التلخيص و إعداد مجموعة من التقارير، و تكون نتيجة هذه التقارير معلومات مرتبة و جاهزة للإستخدام بواسطة الشخص في فترة معينة و لغرض محدد، ثم يتم توصيل هذه المعلومات في صورة رسائل إلى وحدة الذاكرة لدى متخذ القرار حيث توجد المعرفة، هذه المعرفة تمثل رصيد من المعلومات السابقة و الخبرة و التجارب لدى الشخص و في وقت معين.



الشكل رقم (19): مسار تحول البيانات إلى معلومات [70]ص25.

و تتكرر هذه العملية ، و هنا تظهر أهمية إدماج أو استخدام نظرية الأنظمة لتصميم نظام يعني بالتدفق السليم للبيانات و ضمان استخراج المعلومات المناسبة لمتخذ القرار و في الوقت المناسب، و هذا النظام هو الذي يطلق عليه نظام المعلومات.

" لقد ظهر مصطلح نظام المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1960 تحت اسم نظام المعلومات الإدارية (Management Informations system) [72]ص3213، و منذ ذلك التاريخ إلى يومنا هذا قدمت العديد من التعاريف، نذكر منها على سبيل المثال فقط لا الحصر:

- تعريف Reix [73]ص94: "نظام المعلومات هو مجموعة الموارد و الوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات و الإجراءات التي تسمح بجمع و تخزين و معالجة و إيصال البيانات و المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز في المنظمة".

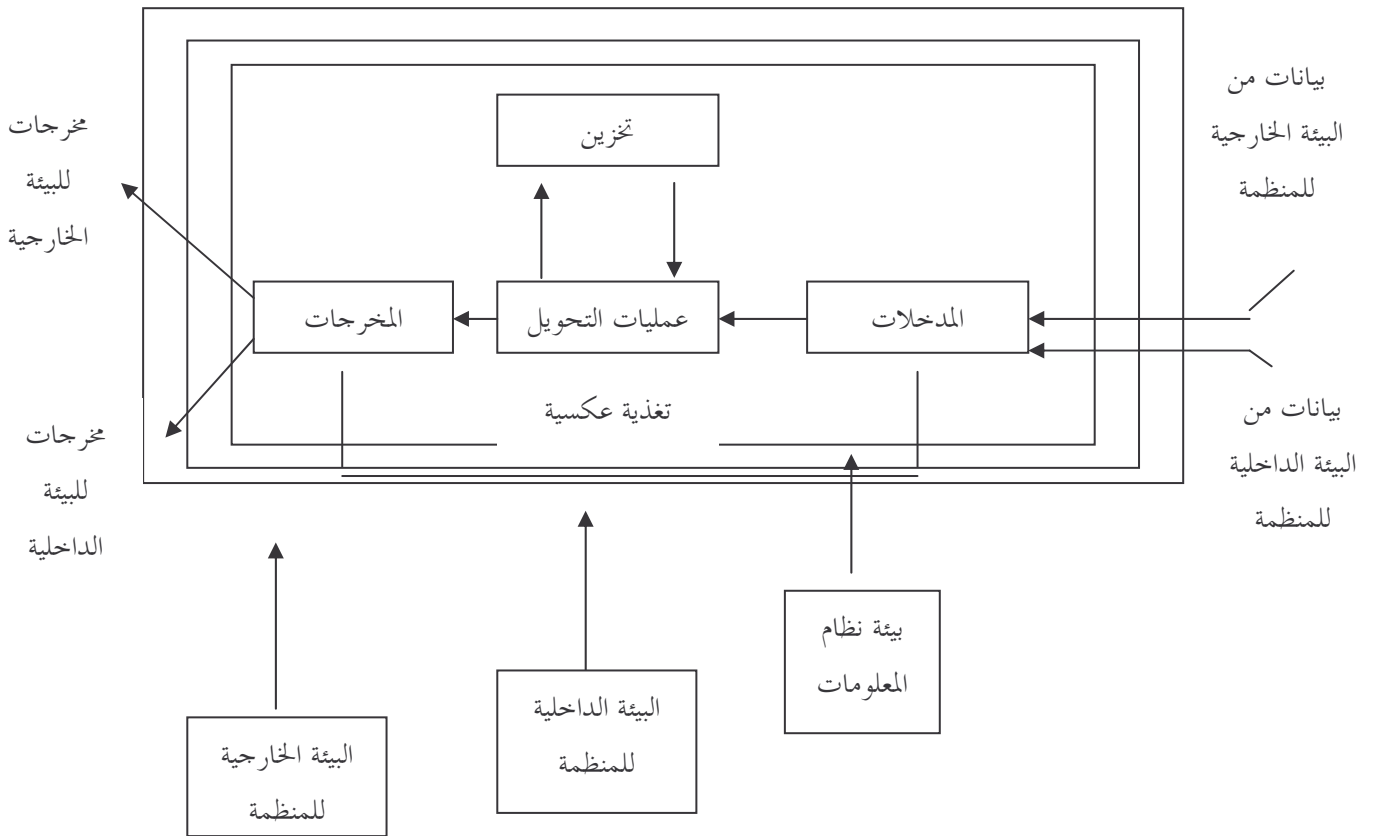
- تعريف الكردي و العبد [74]ص21: " نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات و البرامج و الشبكات، الإتصال و موارد البيانات و التي تقوم بجمع و تشغيل و تخزين و توزيع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المنظمة".

و من دون شك يلاحظ القارئ الكريم أن هذه التعاريف تكاد تكون متطابقة و متشابهة، لذلك يكون من السهل القول أن: نظام المعلومات هو نظام فرعي من المنظمة يتكون من مجموعة من الأفراد، و المعدات و

الإجراءات المنظمة و المصممة لجمع و تخزين و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات بالشكل المناسب، لمساعدة متخذ القرار على زيادة رصيده من المعرفة و تدنية ظروف عدم التأكد من أجل اتخاذ القرار الرشيد و في الوقت المناسب.

" و يعتقد البعض أن نظام المعلومات ما هو إلا تحويل الأعمال المكتبية إلى أعمال تؤدي بالحاسوب، كما يظن البعض الآخر أن مجرد اقتناء و تشغيل الحاسوب كفيل بتوفير المعلومات اللازمة لحل المشاكل التي قد تواجهها الإدارة و اتخاذ القرارات بشأنها، و هنا يجب التأكيد على أن الحاسوب و التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الإتصال (فاكس، مينتال، إنترنت...) لا تعدو أن تكون سوى أدوات تستخدم في تصميم و تطوير نظام للمعلومات، إذ يمكن استخدام أنواع مختلفة من الأدوات و الدعام و التي يتراوح في تعقيدها ما بين اليدوية، و الآلية..." [75] ص 10.

و الشكل أدناه يمكن أن يوضح شكلا أو نموذجا عاما لنظام المعلومات.



الشكل رقم (20): نموذج عام لنظام المعلومات [76] ص 78.

2.2.2.2. وظائف و أهداف نظام المعلومات:

يؤدي نظام المعلومات أو يقوم بالعديد من الوظائف و يحقق الكثير من الأهداف، وفيما يتعلق بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات يمكن القول أنها تتلخص أساسا في:

1-تجميع البيانات: إن مجرد مشاهدة الأحداث و الوقائع ليس كافيا، فوظيفة تجميع البيانات تجب أن تسجل باستخدام رموز، أوصاف، خصائص، أرقام لهذه الأحداث و الوقائع، بمعنى آخر فإن هذه الوظيفة تتضمن اختيار و تحديد البيانات اللازمة لاحتياجات متخذ/متخذي القرارات ثم القيام بتجميعها من مصادرها سواء كانت داخلية أم خارجية، رسمية أو غير رسمية، أولية أو ثانوية.

2-تشغيل البيانات: إن المشاهدات و الأحداث المسجلة يمكن أن تكون مفيدة تماما و بطريقة فورية لمتخذ القرار و لكنها غالبا ما تحتاج إلى "تشغيل ما" لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، و يعتبر نشاط تشغيل البيانات قلب (جوهر) نظام المعلومات، إنه يحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للإستخدام، و يجب تحديد أهداف المنظمة و المعلومات المفيدة في تحقيق تلك الأهداف و ذلك عند تحديد التشغيل المراد تأديته بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة، فالمخرجات تعتمد على كل من التشغيل و المدخلات، و بناءا عليه فإنه يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار التي تكون أو التي يمكن أن تكون متاحة لنشاط التشغيل، و بمجرد تحديد نوع المدخلات و تحديد التشغيل المطلوب فإن الأفراد و المعدات و الإجراءات و البرامج الضرورية لتنفيذ التشغيل يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار.

و أكثر العمليات التي تتضمنها عملية التشغيل هي التبويبات (إعادة تنظيم البيانات طبقا لمجموعة من الخصائص) و التجميعات (إضافة الخصائص الرقمية لكل البيانات في مجموعة معينة)، و شكل آخر لتشغيل البيانات هو حساب الإحصاءات المختلفة مثل المتوسط الحسابي، الإنحراف، التباين، كما يمكن أن يتم التشغيل بواسطة النماذج الرياضية أو الإحصائية كالبرمجة الخطية، تحليل الإنحدار... الخ.

3-تخزين و استرجاع البيانات: إن الغرض من تخزين بيانات معينة هو الإعتقاد أن هناك بعض الفرص في أن هذه البيانات سوف تكون لها فائدة في بعض القرارات المستقبلية، و هذا تنترب عنه مقادير كبيرة من البيانات المخزنة التي تكون غير ضرورية بمفهوم أن هذه البيانات لن تستخدم أبدا.

إن تخزين البيانات غير الضرورية هو أمر لا يمكن تجنبه، وقرار التخزين يجب أن يتخذ مقدما و يجب أن يعتمد على مقارنة تكاليف تخزين البيانات مع القيمة المتوقعة للمعلومات التي يمكن أن تنتج عنها. إن منفعة البيانات المخزنة تكون مفيدة بحقيقة أن القرارات تعتمد على تنبؤات بالمستقبل، و المعلومة القديمة غالبا ما تكون محدودة الفائدة عند استخدامها في تقرير المستقبل، إلا أن مسح هذه البيانات من ناحية أخرى من وحدة / وحدات التخزين يؤدي إلى فقدانها.

هذا ويؤدي تشغيل البيانات قبل تخزينها إلى الإحتفاظ بحجم أقل من البيانات و كذا تخفيض مقدار التشغيل الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك و إن كان هذا يؤدي إلى تخفيض محتوى المعلومات المرسلة في وقت

لاحق، و هذه الخسارة في قيمة المعلومات يجب أن تقارن مع الوفورات في تكلفة التشغيل و الإحتفاظ بالبيانات الأقل تفصيلا و كذلك نتيجة للتشغيل المبكر للبيانات.

4- إيصال المعلومات إلى مستخدميها: يقوم نظام المعلومات بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة و بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرارات بالمنظمة و لا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل لا بد من التأكيد من مدى تلبية نظام المعلومات لاحتياجات متخذ القرارات من المعلومات.

أما فيما يخص الأهداف التي يسعى نظام المعلومات إلى تحقيقها، فيمكن القول بأن هذا الأخير يسعى إلى تحقيق الآتي [76]ص85:

- توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تجيء من داخل المنظمة أو خارجها، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة بيانات تقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تبويبها في ملفات تشترك إدارات المنظمة المختلفة في استخدامها.
- تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات و غيرها من واقع قاعدة البيانات، و بالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير.
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات السهلة المحددة، كجدولة أو أمر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم أوتوماتيكيًا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.
- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة بتحليل كميات كبيرة من المعلومات و لحساب النواتج المتوقعة المختلفة للإستراتيجيات البديلة.

3.2.2. الأنظمة الوظيفية لنظام المعلومات:

في الواقع هناك العديد من المعايير والأسس التي يمكن الإستعانة بها لتصنيف أو تقسيم نظام المعلومات في المنظمة، نذكر منها:

- التصنيف حسب الأتمة أو درجة الآلية: وهنا يتدرج أنظمة المعلومات ما بين اليدوية، الآلية، المختلطة.
- التصنيف حسب درجة رسمية المعلومة: وتقسم في ضوء هذا المعيار أنظمة المعلومات إلى رسمية وهي تلك التي تم تصميمها لمقابلة احتياجات المنظمة من المعلومات، أما أنظمة المعلومات غير الرسمية فإنها تزود المنظمة بمعلومات قد لا تحصل عليها من نظام المعلومات الرسمية، و تعتمد أنظمة المعلومات غير الرسمية على الإتصالات غير الرسمية بين الأفراد.

و ما يهم و ما يخدم هذه الدراسة هو التصنيف الذي يقوم بتقسيم أنظمة المعلومات على أساس الوظائف و تستولي صفحات المطلب تبيان أنظمة المعلومات الوظيفية.

و تجدر الإشارة فقط إلى نظام المعلومات المرتبط بوظيفة التسويق سيستأثر بكامل صفحات المبحث الثالث من هذا الفصل، لذلك فإن هذا المطلب سيكون مكون من الفروع الآتية:

- الفرع الأول: نظام المعلومات الإنتاجية.
- الفرع الثاني: نظام المعلومات المالية.
- الفرع الثالث: نظام المعلومات للموارد البشرية.

1.3.2.2. نظام المعلومات الإنتاجية:

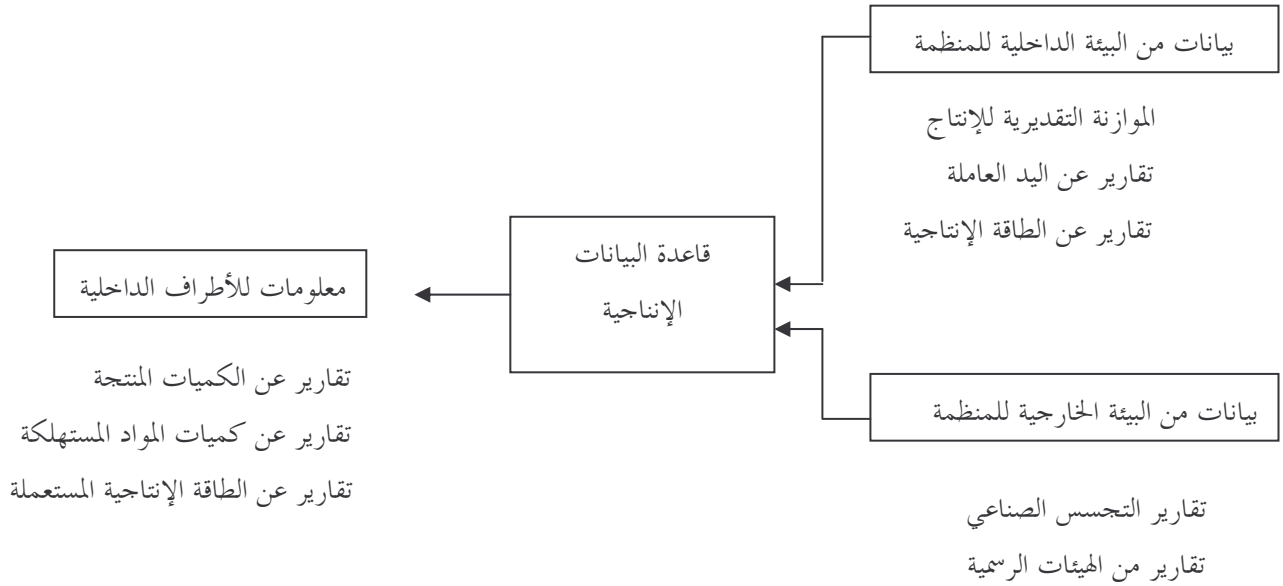
تتمثل وظيفة الإنتاج في تحويل المدخلات من المواد الخام و الأجزاء إلى منتجات ذات قيمة للمستهلكين، و تتضمن هذه الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتصميم الفني للمنتج*، الإمداد و التموين، و غيرها، و يتمثل دور نظام المعلومات الإنتاجية في توفير المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف مساعدة متخذ القرار في هذا المجال"[77]ص30.

و تستخدم إدارة الإنتاج حاليا الحاسب الآلي في نظام الإنتاج، حيث تعتمد عليه في تصميم منتجاتها**، و ربما تعتمد عليه كلية في عمليات التصنيع من خلال استخدامها للإنسان الآلي.

و تستخدم مخرجات نظام المعلومات الإنتاجية في إدارة و تشغيل نظام الإنتاج بالمنظمة، فنظام الإنتاج مثله مثل الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة- و كي يعمل بكفاءة و فعالية- لا بد و أن تتوفر المعلومات التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط السليم للعمليات الإنتاجية، و التعرف على نواحي القوة و الضعف بالنظام الإنتاجي من أجل دعم و استغلال نقاط القوة و / أو القضاء على نقاط الضعف.

و يمكن للشكل الموالي أن يعطي نموذجا عاما لنظام المعلومات الإنتاجية.

* ذلك أن هناك تصميم تجاري (الشكل، التغليف، اللون...) و الذي هو من اختصاص إدارة التسويق.



الشكل رقم (21): نموذج عام لنظام المعلومات الإنتاجية.

و يتكون نظام المعلومات الإنتاجية مجموعة من الأنظمة الفرعية، يمكن أن يتمثل بعضها

في [77]ص39:

1-النظام الفرعي لمعلومات الإمداد: و هو ذلك النظام المكلف بالحصول على البيانات اللازمة لتحديد المدخلات الضرورية للعملية الإنتاجية، و مخرجاته الأساسية تتمثل في التقارير الخاصة بتكاليف الشراء، النقل... الخ

2-النظام الفرعي لمعلومات العملية الإنتاجية: و يتولى تحديد البيانات اللازمة لإنجاز التابع المنطقي للمسار الذي تتخذه المادة الأولية في تحولها إلى منتج نهائي، و تتمثل مخرجاته الأساسية في التقارير الخاصة بالتكاليف المرتبطة بهذا المسار (المواد الأولية المستهلكة، اليد العاملة المستهلكة...).

3-النظام الفرعي لمعلومات الهندسة الصناعية: هذا النظام يقوم بالحصول على بيانات من خلال التقارير المتعلقة بالتصميم التجاري للمنتوج المقدمة من قبل إدارة التسويق، و كذا من خلال التقارير المتعلقة بالتجسس الصناعي و المعايرة (تقنية تعتمد على تفكيك و تحليل و دراسة المنتجات المنافسة و العمل على إيجاد بدائل أفضل منها). و في المقابل تتمثل مخرجاته الأساسية في التصميم الهندسية و التفاعلات الكيميائية للمنتوج... الخ.

4-النظام الفرعي لمعلومات مراقبة الجودة: يعد احترام مقاييس و مواصفات الجودة الإيزو (ISO) في بيئة المنظمة المعاصرة من العوامل المساعدة على اكتساب منتجات المنظمة حصة سوقية ملائمة، لذلك فإن هذا النظام الفرعي يتولى السهر من خلال تجميع البيانات اللازمة- على ضمان احترام النظام الإنتاجي لتلك

المقاييس أو المواصفات، و تتمثل مخرجاته في التقارير التي تبين مدى احترام هذا النظام لتلك المواصفات و المقاييس، و من ثم تحديد الإنحرافات و اقتراح التصحيحات اللازمة.

2.3.2.2. نظام المعلومات المالية:

و قد يسميه البعض نظام المعلومات المحاسبية، و هو مصطلح يدل - في نظر الباحث - على نظام فرعي من نظام أشمل منه، بمعنى أن نظام المعلومات المحاسبية هو في الحقيقة أحد مكونات نظام المعلومات المالية، ذلك أن المدير المالي (أو مدير التمويل كما يحلو للبعض تسميته) يختص أو يشرف على العديد من الوظائف و المهام في إطار هذه الإدارة من ضمنها التنبؤ بالإحتياجات المالية، تقييم مصادر التمويل، إدارة الخزينة، بالإضافة إلى وظيفة المحاسبة.

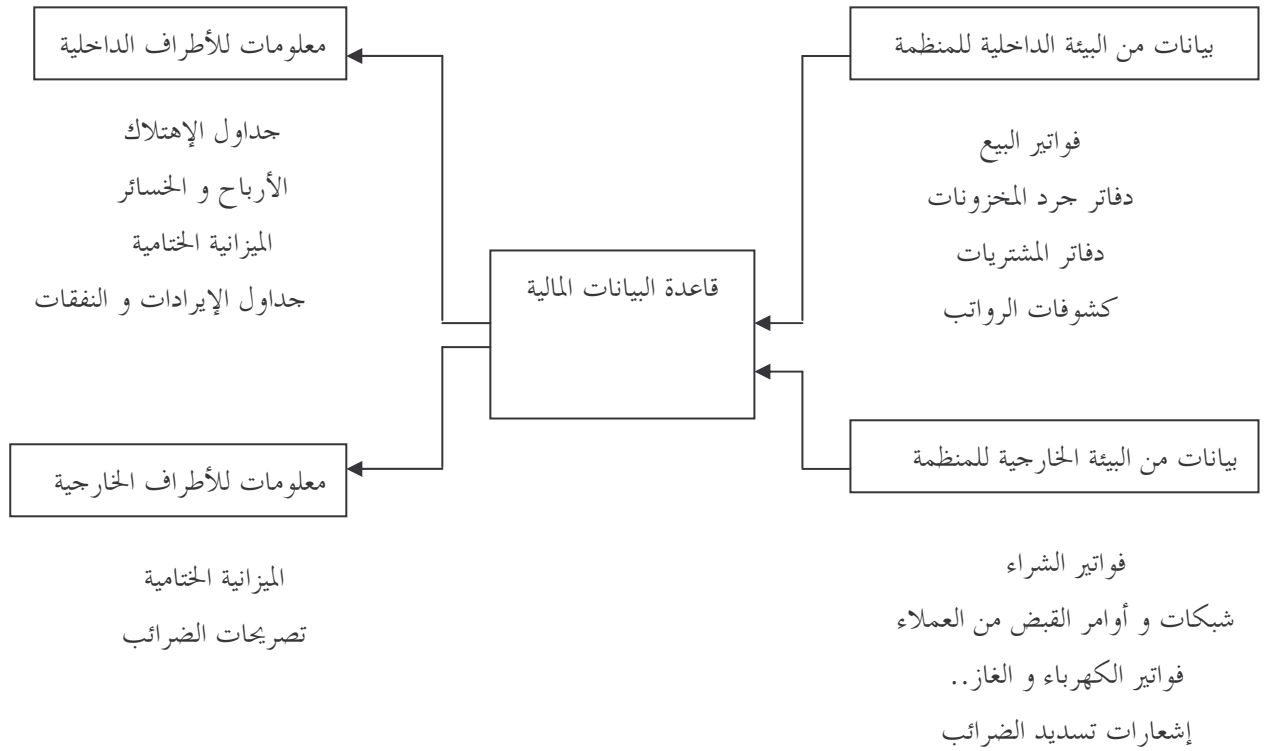
و لكي يستطيع المدير المالي أداء مهامه بنجاح فلا بد أن يتوافر لديه نظام معلومات يدعمه عند اتخاذ القرارات المختلفة في إطار صلاحياته، ذلك أن هذا النظام يزود المدير بتقارير سواء كانت دورية أو خاصة و التي تمكنه من مجابهة مسؤولياته المالية.

و يشير نظام المعلومات المالية إلى " نظام المعلومات الفرعي الذي يوفر المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمنظمة و لأغراض اتخاذ القرارات " [53]ص368.

ويمكن أن تتمثل مخرجات نظام المعلومات المالية في شكل تقارير دورية، و تقارير خاصة، و نماذج رياضية و غيرها من الصور، و تهتم العديد من الأطراف من داخل المنظمة و خارجها، فالمدراء على اختلاف مستوياتهم و مجالاتهم الوظيفية يتحملون مسؤوليات مالية معينة و يلتزمون بالإنفاق في حدود الميزانية المخصصة لهم لأداء الأنشطة و الوظائف الموكلة لهم على الوجه الأحسن.

و يهتم مدير المالية بصفة خاصة بالتخطيط المالي للمنظمة و الرقابة على التدفقات النقدية الخارجية و الواردة للمنظمة، و متابعة الأسواق المالية و الأطراف ذات العلاقة بالنواحي المالية للمنظمة، و يحتاجون إلى البيانات و المعلومات التي تدعم ممارستهم لمهامهم و وظائفهم، و يحتاج أصحاب الأسهم و المؤسسات المالية التي تشكل المجتمع التمويلي للمنظمة -إن جاز التعبير- و المنظمات الخدمية، و غيرها من المنظمات إلى الكثير من المعلومات المالية الخاصة بالمنظمة و التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المختلفة بشأن تعاملاتهم المرتبطة بالمنظمة و وجود نظام للمعلومات المالية بالمنظمة سيكون جد مساعد لهم.

و يمكن تمثيل نظام المعلومات المالية بشكل عام كالآتي:



الشكل رقم (22): نموذج عام لنظام المعلومات المالية.

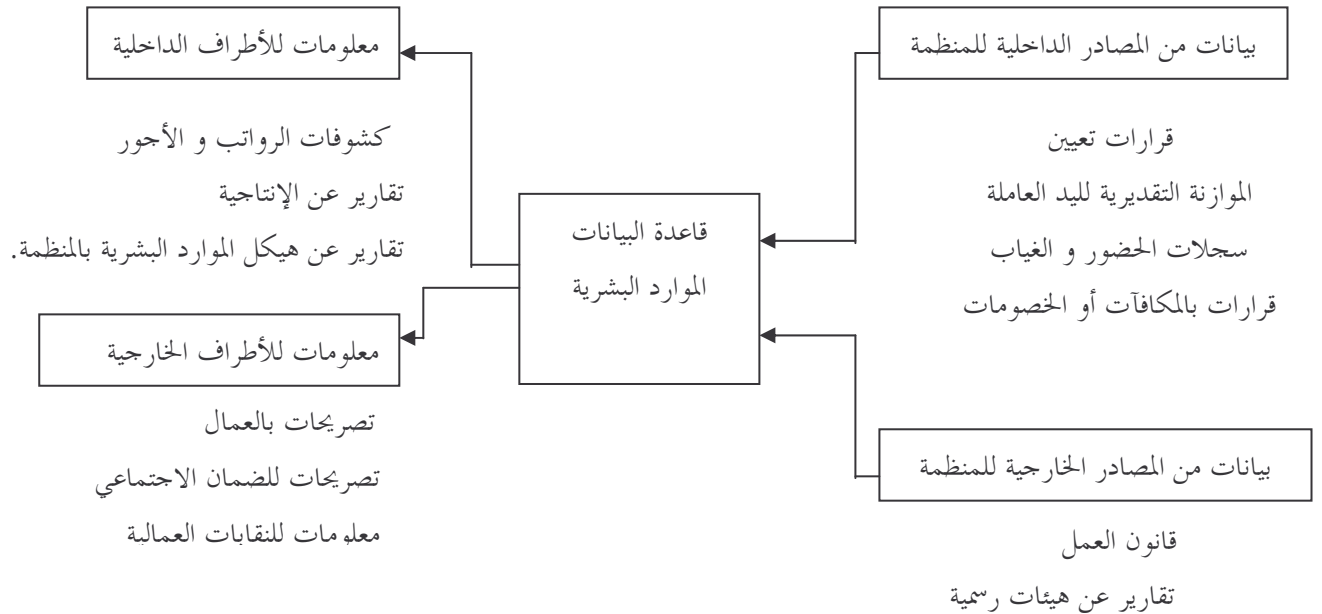
و يضم نظام المعلومات المالية أنظمة فرعية قد يتمثل أبرزها في [53]ص370:

- 1- النظام الفرعي للتنبؤ و التخطيط المالي: و هو الذي يهتم بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد التنبؤات الخاصة بمستوى العرض الذي تنوي و تقدر المنظمة على تقديمه مستقبلا، و يعتبر التنبؤ بالمبيعات المنطلق لذلك، و يلي التنبؤ بكميات المبيعات المستقبلية، التنبؤ بكمية المنتجات الجاهزة للبيع، كمية المشتريات، اليد العاملة... الخ، و تمثل مخرجات هذا النظام الفرعي في الموازنة التقديرية.
- 2- النظام الفرعي لإدارة الموارد المالية: و يتولى هذا النظام- من خلال البرامج و النماذج الموجودة به- تمكين إدارة المنظمة عموما و الإدارة المالية خصوصا من اتخاذ القرارات التي تحقق التوازن بين الموارد المالية الواردة إلى المنظمة الخارجية منها، و أهم مخرجات هذا النظام هي التقارير التي تضم النسب و المؤشرات المالية المختلفة (نسبة الإستقلالية المالية، نسبة الأصول إلى الخصوم...).
- 3- النظام الفرعي للمحاسبة: يهتم هذا النظام و يرمي إلى تقييم مدى تحقيق الأهداف المالية الموضوعة و المعدة سلفا، لذلك فإن هذا النظام بحق نظام للرقابة، و تساعد مخرجاته (ميزانيات، جداول حسابات النتائج...) على مقارنة الأداء الفعلي أو المحقق مع ذلك المقدر أو المخطط له، ليتم بعد ذلك اكتشاف الإنحرافات و تصحيحها.

3.3.2.2. نظام المعلومات للموارد البشرية:

يعد العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المنظمة على الآلية في أداء نشاطها، فمصدر الثروة هو المادة الرمادية الموجودة في دماغ الإنسان. و لكي تتمكن المنظمة من التخطيط السليم لهذا المورد الهام، و جذب الكادر البشري الكفاء و الفعال، و إعدادهم الإعداد السليم لأداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه ممكن، و تحفيزهم و رعايتهم سواء من الناحية الصحية أو الإجتماعية لا بد و أن يتوافر لدى الجهاز المسؤول عن إدارة هذا المورد نظام معلومات يوفر كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بالأفراد و يوفر أيضا المعلومات للمجالات الوظيفية الأخرى مما ييسر دعم الأداء الفعال و الكفاء لتلك المجالات و الأنشطة الوظيفية. و يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية "ذلك النظام الذي يتولى تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لإدارة المورد البشري على أحسن وجه ممكن".

تتضمن وظيفة الموارد البشرية العديد من الأنشطة التي تدعم المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كالمساعدة في التخطيط لليد العاملة، جذب الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة و إعدادهم الإعداد السليم لأداء مهامهم، و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالعاملين الحاليين و السابقين، و تصميم هيكل الأجور و الحوافز و توفير الرعاية الصحية و الإجتماعية للعاملين و غيرها من الأنشطة الأخرى، و يمكن أن يوضح الشكل أدناه نمودجا عاما لشكل نظام المعلومات للموارد البشرية.



الشكل رقم (23): نموذج عام لنظام المعلومات للموارد البشرية.

و يضمن نظام المعلومات للموارد البشرية العديد من الأنظمة النوعية و التي يمكن ذكر بعضها

1- النظام الفرعي لتخطيط المورد البشري: و هو النظام الفرعي المكلف بتخطيط و استقطاب و تعيين مخزون المورد البشري بالمنظمة و البحث عن اليد العاملة التي تناسب و احتياجات المنظمة الحالية و/أو المستقبلية.

2- النظام الفرعي لمعلومات التدريب و تنمية المهارات: و تقع على عاتق هذا النظام مسؤولية تزويد متخذ القرار في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالمعلومات المساعدة في الرفع من مستوى اليد العاملة الحالية و تأهيلها و تنمية مهاراتها بما يتلائم و استراتيجيات المنظمة المخصصة للمورد البشري.

3- النظام الفرعي لمعلومات الأجور و الحوافز: و يقوم هذا النظام بحساب الأجور و المرتبات لليد العاملة في المنظمة بما يتوافق و قوانين السارية المفعول المتعلقة بقانون العمل و كذا بالقانون الأساسي للمنظمة.

4- النظام الفرعي لمعلومات الرعاية الصحية و الإجتماعية: يتكفل هذا النظام بتقديم المعلومات الضرورية للمتابعة الصحية للمورد البشري بالمنظمة، و بالخدمات الإجتماعية المتنوعة (رحلات، تعاونيات استهلاكية...) الموجهة لهذا المورد، و الهدف هو تحفيز الأفراد و رفع معنوياتهم و تعزيز الإنتماء للمنظمة إليهم.

كان هذا اختصارا شديدا لنظام المعلومات للموارد البشرية، و من قبله نظام المعلومات الإنتاجية و المالية، بينما سيخصص المبحث القادم بأكمله لنظام المعلومات المرتبط بوظيفة التسويق.

3.2. نظام المعلومات لوظيفة التسويق:

تغطي القرارات التسويقية مدى أوسع من المجالات بدأ بالمستهلك و القطاعات التسويقية المستهدفة مرورا بعناصر المزيج التسويقي (تصميم المنتج، تسعيره..) و انتهاء بالقرارات المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي و الرقابة على نتائج أعماله.

و يتضح من ذلك أن هناك العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان سواء تلك المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة التي يصعب التحكم فيها كالظروف الإقتصادية، تصرفات المنافسين، القيود الحكومية... الخ، و منها ما هو داخلي كالقرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي ذاته.

و تكتسب هذه القرارات أهمية بالغة جدا من حيث تأثيرها على مستقبل المنظمة و كينونتها، إذ يتحدد على إثرها مستوى الإنفاق الإستثماري، تخصيص الموارد المملوكة للمنظمة، البدائل الإستراتيجية الواجبة التطبيق و غيرها من القضايا الهامة.

و من أمثلة هذه القرارات، القرارات الخاصة بالدخول إلى أسواق جديدة أو إقرار تصنيع منتجات جديدة، استغلال تكنولوجيا جديدة أو الإبقاء على التكنولوجيا الحالية، الإحتفاظ بوحدة عمل إستراتيجية حالية أو إنشاء أخرى جديدة... الخ.

و من خلال المبحث الحالي سيحاول الباحث استعراض نظام المعلومات المرتبطة بتوفير المعلومات المساعدة على اتخاذ هذه القرارات من خلال التطرق إلى:

- مفهوم نظام المعلومات التسويقية.
- الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.
- نظام المعلومات التسويقية و التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال.

1.3.2. مفهوم نظام المعلومات التسويقية:

بداية يجب أن نشير إلى أن هناك تسمية أخرى في بعض المراجع باللغة العربية تطلق على " نظام المعلومات التسويقية " و هي " نظام المعلومات التسويقي"، و هي تسمية يعتقد الباحث أنها غير صحيحة ذلك أن صفة التسويق في التسمية الأولى تعود على النظام، بينما في الثانية تعود على المعلومات، و إذا كان الهدف من وضع نظام معلومات للتسويق هو الحصول على معلومات لاتخاذ القرارات التسويقية فإنه من البديهي أن تكون التسمية الثانية هي الصحيحة.

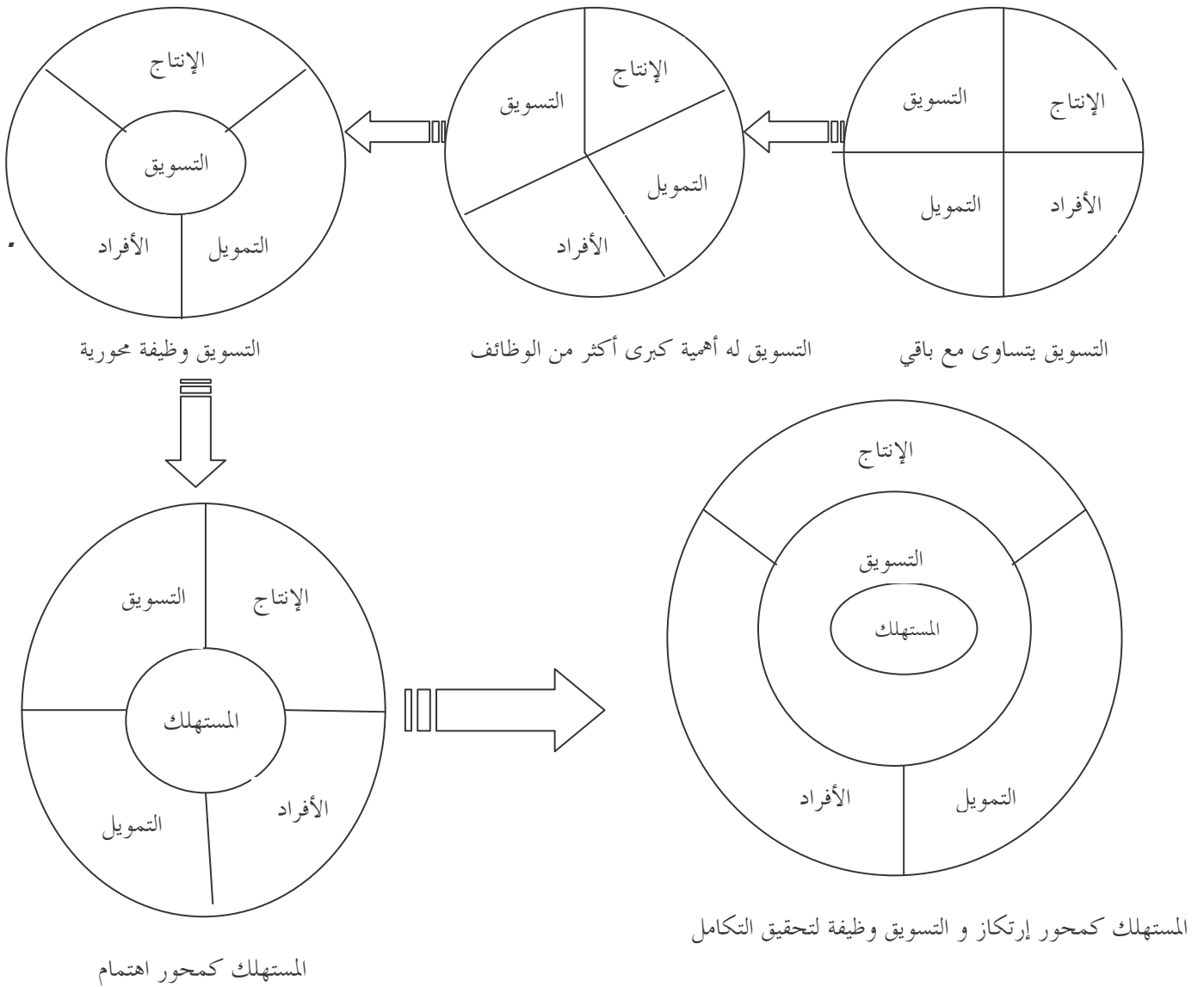
و على كل حال فإن الهدف من هذا المطلب هو معالجة:

- الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية.
- تعريف و أهداف نظام المعلومات التسويقية.
- مدخلات و مخرجات نظام المعلومات التسويقية.

1.1.3.2. الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية:

بالنظر إلى أهمية المعلومات التسويقية في الوقت الحاضر تزداد الحاجة إلى وجود نظام لها أكثر من أي وقت مضى، و يعزى الإهتمام المتزايد بوضع نظام للمعلومات التسويقية إلى العديد من العوامل منها [78]ص93:

1-تطور مكانة إدارة التسويق بالمنظمة: إن المنتبع لمسار تطور فكرة و فلسفة تعامل المنظمة مع السوق يكون قد لاحظ من دون شك تطور مكانة و أهمية وظيفة التسويق في المنظمة، فقد انتقل التسويق من وظيفة ثانوية أو في أحسن الأحوال وظيفة مثل باقي الوظائف إلى أهم الوظائف على الإطلاق، حتى أضحي بالإمكان تشبيهه بربان السفينة، و الشكل أدناه يلخص تطور مكانة إدارة التسويق في المنظمة.



الشكل رقم (24): تطور مكانة إدارة التسويق في المنظمة [27]ص59.

2- أهمية المعلومة التسويقية: تكتسي المعلومة التسويقية أهمية بالغة أكثر من المعلومة الإنتاجية أو المالية، و لا غرابة في ذلك ما دام أن وظيفة أو إدارة التسويق أصبحت وظيفة جد حيوية في المنظمة بل و وظيفة لتحقيق التكامل مع باقي الوظائف كما تم توضيحه ذلك في النقطة السابقة.

و يتحدد على إثر هذه المعلومة العديد من القرارات الهامة كقرار الدخول في سوق معين عن عدمه، القيام بإنتاج منتج جديد أو تطوير أو المحافظة على المنتج الحالي.. الخ.

مثال [27]ص136: تعلم شركة Coca Cola مثلا أننا نرى 69 من بين رسائلها الإخبارية كمعدل سنوي، و أن الحرارة المفضلة لدى المستهلك عند شراءه لعلمة مشروبات (Canette) هي 2 درجة مئوية

في فرنسا و في سنة 1997، أنفقت كل أسرة فرنسية مكونة في المتوسط من 04 أشخاص 2000 فرنك فرنسي (ف ف) لتزيين الحديقة، 2700 ف ف لإقتناء أثاث جديد، 1100 ف ف لشراء ملابس جديدة، 2500 ف ف لإطعام الكلاب و 700 ف ف لإطعام القطط.

في سنة 1997 تناول كل فرنسي في المتوسط 108 لتر من المياه المعدنية، و استهلك ما معدله 64 كغ من البطاطا، 15 كغ من البيض، 23 كغ من لحم الديك الرومي.

في سنة 1997 قضى كل فرنسي في المتوسط 3 ساعات و 12 دقيقة أمام تلفازه، و ما يقاربه من الوقت في الإستماع للمذياع، و أكثر من 60% من تلك المدة كانت ما بين السادسة و الحادية عشر ليلا.

فإذا أخذنا بعين الإعتبار هذه البيانات التسويقية فإننا يمكن أن نستخرج معلومات تسويقية عديدة، منها مثلا أن الوقت المفضل لبث رسالة إعلانية هو الفترة من السادسة مساء إلى الحادية عشر ليلا.

3-الإنتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية: إن قيام المنظمة بخدمة الأسواق العالمية أدى إلى ابتعادها شيئا فشيئا عن أسواقها المحلية، و من ثم فهي تحتاج إلى المزيد من البيانات التي تساعد على دراسة و فهم ميكانزمات هذه الأسواق للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة لظروف و أوضاع هذه الأسواق.

4-التحول من إشباع حاجات المستهلكين إلى إشباع رغباتهم: هناك فرق بين حاجات المستهلك و رغباته، فرغبة المستهلك في الأكل تولد الحاجة لديه للحصول على الخبز، وكلما ازدادت دخول المستهلكين و ارتفع مستواهم المعيشي زادت رغباتهم في اقتناء المنتجات التي تشبع احتياجاتهم الجديدة بخلاف الحاجات الأساسية، و هذا يعطي أهمية كبيرة لفهم رغبات المستهلكين و حاجاتهم المتزايدة و العمل على تلبيتها و إشباعها (ينطبق هذا بشكل كبير على المستهلكين في الدول المتقدمة).

5-التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية: يعتمد المنتجون في الوقت الحالي على أسلحة تسويقية متعددة بخلاف السعر في مواجهة المنافسة مثل الإعلان، تنشيط المبيعات و غيرها، و بطبيعة الحال فإن مدير التسويق يحتاج إلى كم هائل من البيانات و المعلومات التي تقيد في معرفة مدى فعالية هذه الأسلحة و ما مدى مساهمتها في تحقيق مركز تنافسي جيد للمنظمة.

6-التقدم التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال: لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا مذهلا في مجال الحاسبات الآلية، و آلات التسجيل و وسائل الإتصال إلى غير ذلك من مجالات التطور التي جعلت عمليات جمع و حفظ و تخزين و عرض البيانات و المعلومات تتم بشكل أيسر مما كانت عليه من ذي قبل من جهة، و لكنها في المقابل أفرزت تيار هائل من البيانات و المعلومات و صعب على المنظمة مسايرته و التحكم فيه من جهة أخرى.

لهذه الأسباب و ربما غيرها تظهر الحاجة الملحة لوضع نظام للمعلومات التسويقية.

2.1.3.2. تعريف نظام المعلومات التسويقية:

في الحقيقة هناك تقارب و تشابه كبير بين مختلف التعاريف المتعلقة بنظام المعلومات التسويقية، و البعض منها يثبت ذلك:

1- تعريف Stafford و Brien [45] ص201: " نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة منظمة و مترابطة من الأفراد، الآلات و المعدات و الإجراءات الموجهة لإنتاج تيار منتظم من المعلومات المفيدة، المتحصل عليها من معالجة البيانات المتأتية من المصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة، و التي تساعد إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الكفيلة بتأديتها للمهام الموكلة إليها على أحسن وجه ممكن".

2-تعريف Kotler و Dubois [27] ص139: "نظام المعلومات التسويقية هو نظام مستمر من الإتصال الفعال بين الأفراد و المعدات و الإجراءات لجمع البيانات و تحليلها و تقييمها و تخزينها و تحويلها إلى معلومات نافعة و صالحة لرجال التسويق في اتخاذ القرارات الكفيلة بتحسين مجهودا تهم التسويقية و تنفيذها و الرقابة عليها".

3-تعريف ثالث [79]: " نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة مصممة من الموارد البشرية و التنظيمية و المادية التي تسمح للمنظمة الحصول على بيانات عن التطورات و التغييرات الحاصلة في بيئتها و أنشطتها، و من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة".

و على العموم فإنه يمكن و من خلال هذه التعاريف القول بأن نظام المعلومات التسويقية هو "أحد أنظمة المعلومات الفرعية داخل المنظمة، و الذي يتكون من مجموعة من الموارد البشرية، المادية و التنظيمية المصممة و الموجهة لجمع و تخزين و معالجة المعلومات المحصل عليها من البيئة المنظمة، و بغرض استخلاص المعلومات المفيدة لإدارة التسويق بشكل أساسي و المساعدة لها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط التنفيذ و الرقابة على مهامها و وظائفها و بشكل أكثر رشادة و عقلانية".

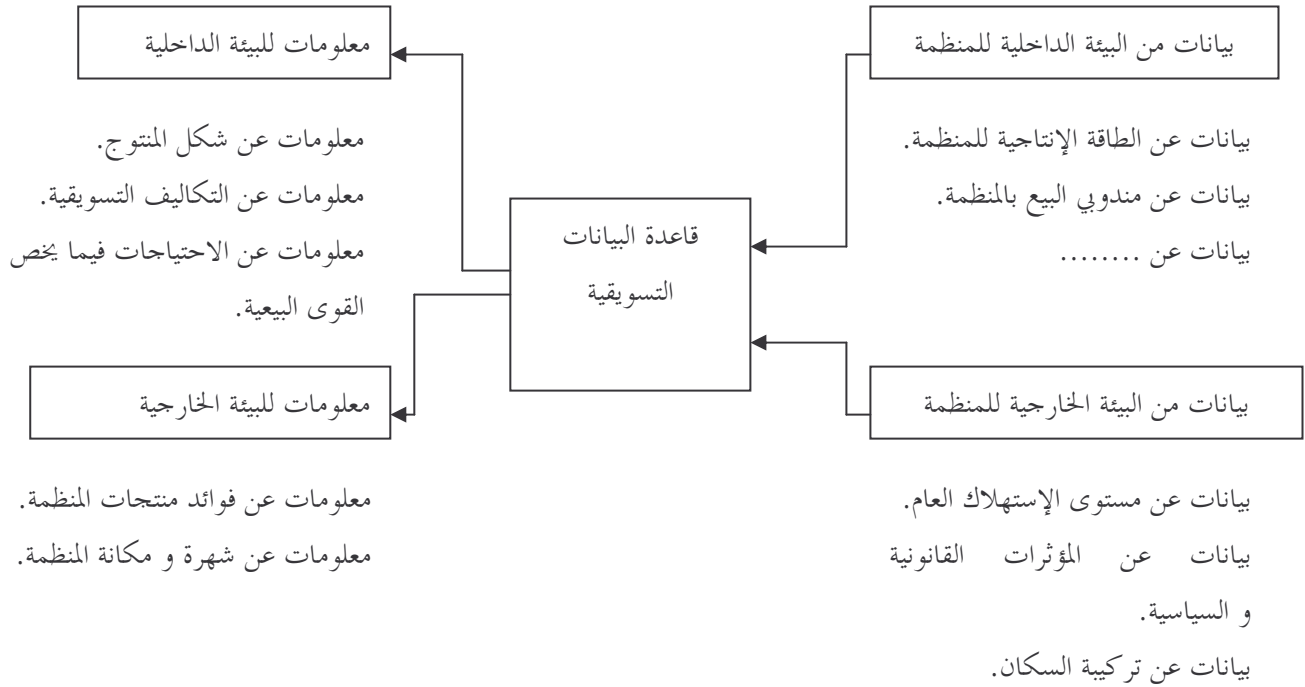
و يمكن من خلال أسطر هذا التعريف أن يستشف القارئ الكريم بعض الخصائص الأساسية لهذا النظام، و منها:

- نظام المعلومات التسويقية هو تطبيق لنظرية الأنظمة على المعلومات و القرارات التسويقية.
- يتضمن نظام المعلومات التسويقية مجموعة من المكونات ذات الطبيعة البشرية، المادية (البرامج، الحواسيب...) و التنظيمية (إجراءات، قواعد، سياسات حماية و أمن المعلومات...)
- نظام المعلومات التسويقية و باعتباره نظام، فإنه يحتوي كغيره من الأنظمة على مدخلات، عمليات تشغيل و مخرجات.

- هدف نظام المعلومات التسويقية هو تزويد إدارة التسويق بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ قرار تسويقي معين قد يكون خاص بالتخطيط، التنفيذ أ، الرقابة على أنشطة و وظائف هذه الإدارة.

- يجب أن يعمل نظام المعلومات التسويقية بالتكامل مع بقية أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى، إذا ما أخذنا بمصطلح شبكة الأنظمة.

و الشكل أدناه يوضح نمودجا عاما لشكل نظام المعلومات التسويقية.



الشكل رقم (25): نموذج عام لنظام المعلومات التسويقية.

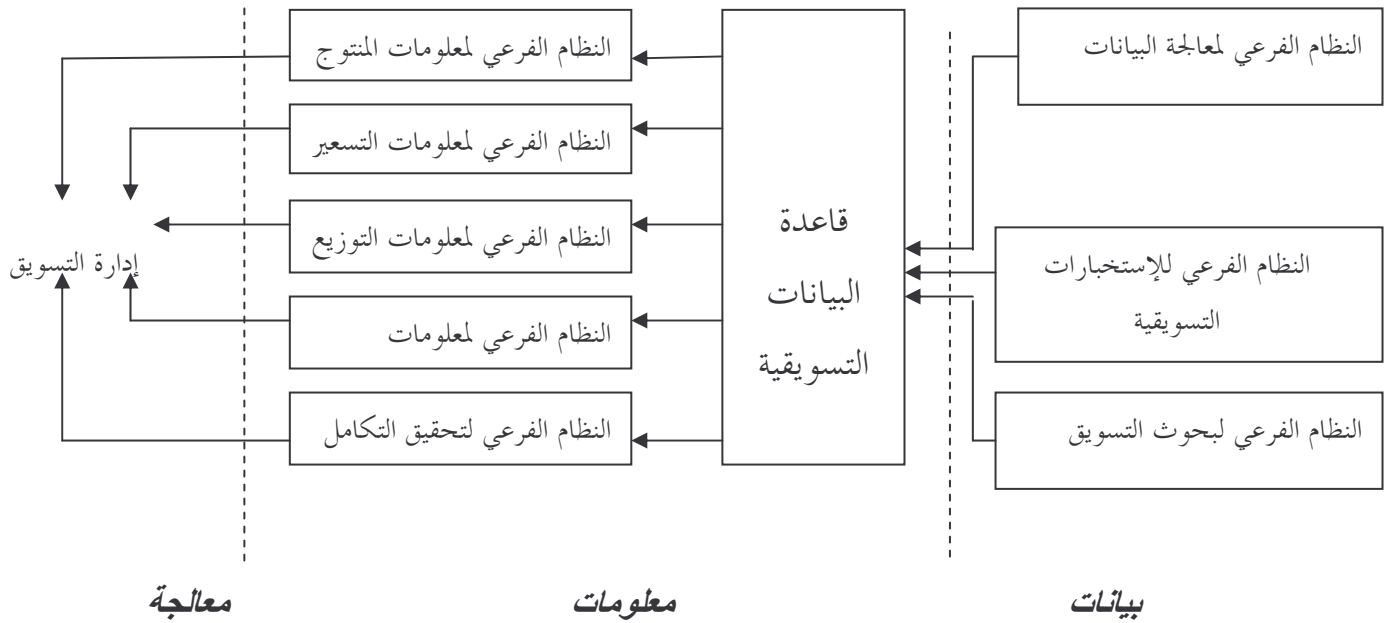
نظام المعلومات التسويقية الجيد هو ذلك الذي يحقق بشكل أساسي [80]ص69:

- 1-المرونة: فيجب أن يكون مرنا حتى يكون قادرا على التكيف مع كل الظروف و الوضعيات التي يمكن أن يواجهها.
- 2-الإستمرارية: لأن طبيعة المنظمة مستمرة، و نظام المعلومات التسويقية الجيد هو الذي يضمن تزويد المنظمة بصفة دورية و مستمرة بالمعلومات.
- 3-الإقتصاد: أي أن يكون العائد المتوقع من إقامته و إنشائه أكبر من التكلفة المنفقة عليه.
- 4-البساطة : حتى يسهل التعامل معه و تعظيم الإستفادة منه، و السهولة لا تتطلب مستوى عالي من التأهيل.
- 5-القبول: بحيث أن يكون مقبولا من الأطراف المستعملين، و هذا القبول هو الذي يعطي له المصدقية.

3.1.3.2. نماذج نظام المعلومات التسويقية:

كثيرون هم الكتاب الذين تناولوا بالتعريف نظام المعلومات التسويقية، و لكن قليل هم من اقترح لهذا النظام، و لعله من بين أبرز و أهم النماذج- على قلتها- نذكر:

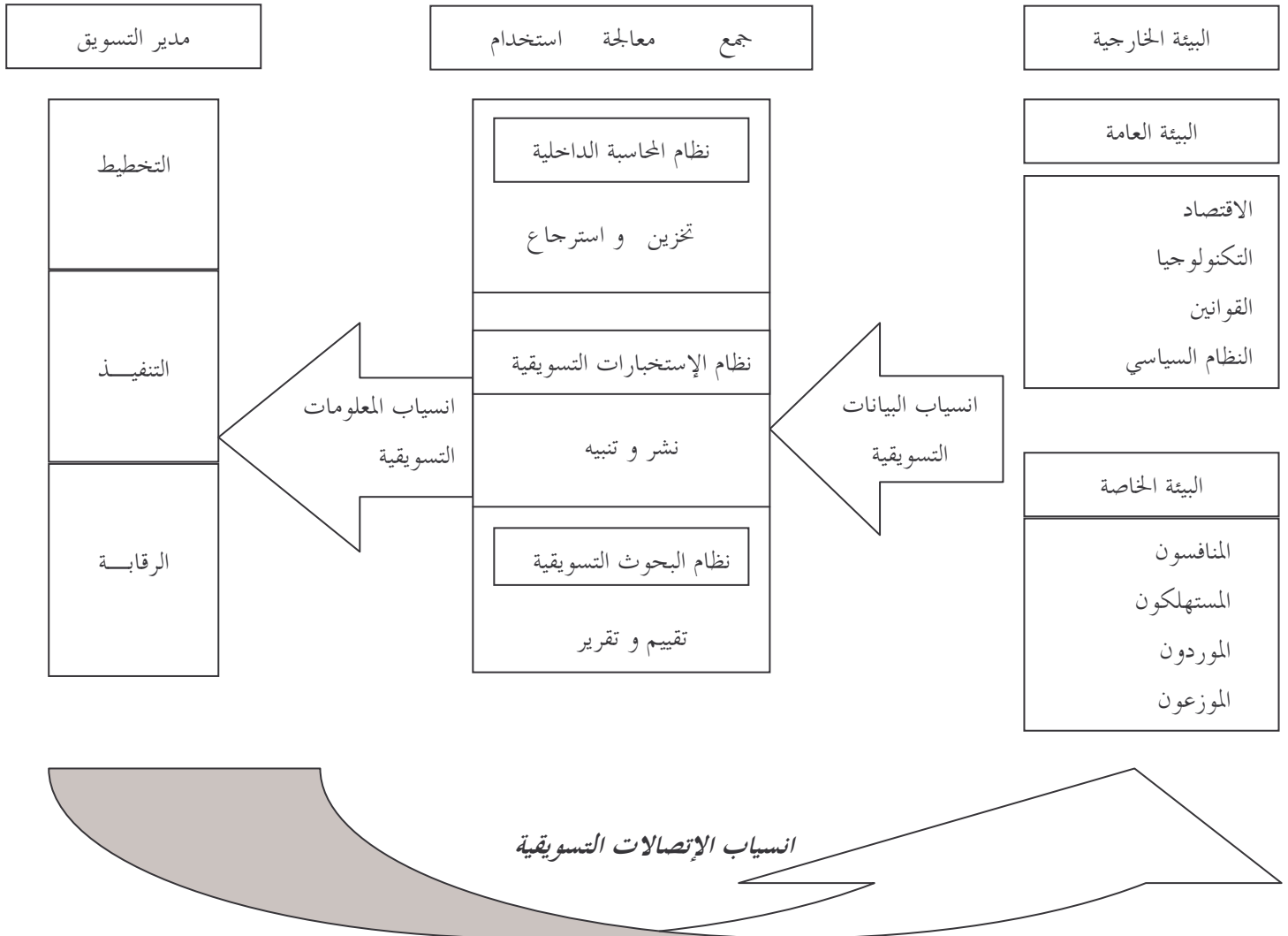
- 1- نموذج Mc Leod [53]ص313: قدم Mc Leod نموذجا تفصيليا لنظام المعلومات التسويقية ، يقوم على ايضاح الأنظمة الفرعية المكونة له، و قد قام بتقسيمها إلى مجموعتين هما:
 - الأنظمة الفرعية للمدخلات: و تتضمن:
 - النظام الفرعي لتشغيل البيانات.
 - النظام الفرعي للاستخبارات التسويقية.
 - النظام الفرعي لبحوث التسويق.
 - الأنظمة الفرعية للمخرجات: و تتضمن:
 - النظام الفرعي للمعلومات الخاصة بالمنتوج.
 - النظام الفرعي للمعلومات الخاصة بالتسعير.
 - النظام الفرعي للمعلومات الخاصة بالتوزيع.
 - النظام الفرعي للمعلومات الخاصة بالترويج.
 - النظام الفرعي للمعلومات الخاصة بتحقيق التكامل بين عناصر المزيج التسويقي.



الشكل رقم (26): نموذج Mc Leod لنظام المعلومات التسويقية [53]ص313.

و ما يعاب على هذا النموذج فقط عدم وجود إدراجه للبيانات المتأتية من أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى بشكل صريح، و لا ندري إن كان يقصد بها النظام الفرعي للمعالجة البيانات.

2-نموذج Kotler: يعتبر نموذج Kotler الذي وضعه سنة 1966 أول نموذج يوضح شكل نظام المعلومات التسويقية، غير أنه ما لبث و أن طوره ليظهر في ثوب جديد سنة 1972، و يوضح الشكل أدناه النموذج الثاني.



الشكل رقم (27): نموذج Kotler لنظام المعلومات التسويقية لسنة 1972 [81] ص374.

و نلاحظ أن Kotler قد قام بتجزئة نظام المعلومات التسويقية إلى ثلاثة أنظمة فرعية، هي النظام الفرعي لبيانات البحوث التسويقية، النظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية، و النظام الفرعي لبيانات المحاسبة الداخلية، و إن كان من المفضل أن يعاد تسمية هذا الأخير إلى النظام الفرعي لبيانات أنظمة

المعلومات الفرعية الأخرى، ذلك أن النظام الفرعي لبيانات المحاسبة الداخلية، و إن كان يستقبل البيانات من باقي أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى، إلا أن هناك حالات يتطلب فيها اتخاذ قرار تسويقي أكثر تفصيلا مما يقدمه هذا النظام، فعندما يكون مدير إدارة التسويق بحاجة إلى بيانات عن المؤهلات الموجودة لدى القوى البيعية الحالية نظرا لحاجة المنتج الجديد إلى قوى بيعية عالية التأهيل، فإن النظام الفرعي لبيانات المحاسبة الداخلية لا يفي بالغرض، إذ نجد أجور هذه القوى فقط و لا نجد مؤهلاتها و كفاءاتها مثلا. و في صفحات المطلب الثاني سيتناول الباحث كل نظام فرعي مكون لنظام المعلومات التسويقية بأكثر تفصيل.

2.3.2. الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية:

باعتماد نموذج Kotler لنظام المعلومات التسويقية، فإن هذا المطلب يحاول إلقاء الضوء على الأنظمة الفرعية الثلاثة المكونة لهذا النظام، على أن نستبدل النظام الفرعي لبيانات المحاسبة الداخلية باسم معيار هو النظام الفرعي لبيانات أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى، و على ذلك فإن هذا المطلب سيكون مقسما إلى ثلاثة فروع هي:

- الفرع الأول: النظام الفرعي لبيانات بحوث التسويق.
- الفرع الثاني: النظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية.
- النظام الفرعي لبيانات أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى

1.2.3.2. النظام الفرعي لبيانات بحوث التسويق:

بداية لا يوجد تعريف واحد لبحوث التسويق، بل تتعدد المحاولات و الإسهامات، و بدون الدخول في عرض المحاولات سيقصر الأمر ها هنا على ذكر:

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: بحوث التسويق هي "الوظيفة التي تربط بين المستهلكين أو العملاء أو الجمهور عموما، و بين القائمين بالنشاط التسويقي من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد و تعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقية أو تعديلها، أو تقسيمها، أو متابعة أداء التسويقي، أو في تحسين الفهم للعملية التسويقية و طبيعتها، و هي في سبيل تحقيق ذلك تحدد البيانات المطلوبة و تجمعها و تحللها و توصل النتائج أو المعلومات المحصل عليها إلى متخذ القرار "[37]ص217.

و على الرغم من طول هذا التعريف إلا أنه يعد تعريفا تفصيليا لهذا المصطلح، و من أهم النقاط التي أوضحها:

- تحديد الهدف الأساسي من البحوث التسويقية بصورة واضحة و هو تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لمواجهة وضع تسويقي معين (استغلال فرصة تسويقية، تعديل تصرفات قائمة...)

- بحوث التسويق هي الوظيفة التي تؤدي إلى ربط المنظمة بكل من المستهلكين، العملاء، أو حتى الجمهور العام للمنظمة، و يتحقق هذا الربط من خلال ما تجمعه هذه الوظيفة من بيانات عن هذه الأطراف.

بين المهام الأساسية لوظيفة بحوث التسويق:

- تحديد ماهية البيانات المطلوبة.

- تصميم طريقة جمع هذه البيانات.

- القيام بتحليل هذه البيانات و التوصل إلى معلومات مفيدة.

- توصيل المعلومات أو النتائج المحصل عليها و شرح كيفية الإستفادة منها لمتخذ القرار.

و لا بد في هذا المقام من الإشارة فقط إلى أمرين في غاية الأهمية:

" يوجد كثير من الخلط خاصة بين الممارسين من رجال التسويق و بعض الكتاب و الباحثين بين بحوث

السوق و بحوث التسويق، فكثيرا ما يستخدمون الأول ليشير إلى الثاني أو العكس، و قد يكون من المفيد

توضيح أن بحوث السوق تهتم بدراسة السوق فقط، بينما تشمل بحوث التسويق العديد من المجالات البحثية

الأخرى كبحوث سلوك المستهلك، بحوث الإعلان، بحوث التوزيع و غيرها، و عليه فإن بحوث التسويق

إحدى مكونات بحوث التسويق" [82]ص27.

و للفرقة بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية يلخص الجدول أدناه بعضا من أوجه الاختلاف

بينهما:

الجدول رقم (14): أوجه الاختلاف بين بحوث التسويق و نظام المعلومات التسويقية [83]ص338.

نظام المعلومات التسويقية	بحوث التسويق
✓ يتعامل مع كل من البيانات المتأنية من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.	✓ التركيز على التعامل مع البيانات الخارجية
✓ معنى بمنع المشاكل مثلما هو معنى بحلها.	✓ معنى أساسا بحل المشاكل.
✓ يعمل بشكل دائم و مستمر	✓ مؤقتة لمواجهة وضع ما.
✓ يتضمن أنظمة فرعية إلى جانب النظام الفرعي لبيانات بحوث التسويق.	✓ أحد مدخلات البيانات في نظام المعلومات التسويقية.

و تساعد بحوث التسويق، أو لنقل - بعبارة نظامية - النظام الفرعي لبيانات بحوث التسويق، نظام

المعلومات التسويقية على الحصول على العديد من البيانات الهامة، تختلف موضوع البحث التسويقي، و من

أمثلة هذه البيانات نذكر [84]ص175:

1- بيانات عن البيئة: منها:

- بيانات عن السوق: حجم السوق المتوقع، قطاعات السوق الممكنة، اتجاهات السوق في المستقبل...الخ.
- بيانات عن الطلب: ماذا يشتري المستهلك؟ أين يتم الشراء؟ كيف يتم الشراء؟ ما هو حجم الشراء؟ ...الخ.
- بيانات عن المنافسة: من هم المنافسون؟ ما هي خصائص مزيجهم التسويقي؟ ...الخ.
- بيانات عن البيئة العامة: الاتجاهات و الأحوال الإقتصادية، التشريعات و القوانين السائدة، الإتجاهات التكنولوجية...الخ.

2- بيانات عن المزيج التسويقي: و يتمثل في:

- بيانات عن المنتج: ما هي أهم الفوائد التي ينتظرها المستهلك من المنتج؟ ما هي أهمية التعبئة و التغليف لدى المستهلك؟ ...الخ.
- بيانات عن السعر: ما هي مرونة الطلب؟ ما هي أهمية السعر بالنسبة للمستهلك المحتمل للمنتج؟ ...الخ.
- بيانات عن التوزيع: ما هي أفضل قنوات التوزيع بالنسبة للمنتج؟ ما هو تأهيل القوى البيعية الحالية؟ ...الخ.
- بيانات عن الترويج: ما هي أكثر الوسائل الإعلانية فعالية؟، ما هو أنسب تصميم للرسالة الإعلانية؟ ...الخ.

- 3- بيانات عن مقاييس الأداء: و يتمثل البعض منها في مستوى الحصة / الحصص السوقية لكل منتج أو وحدة عمل استراتيحية، كميات المبيعات الحالية من كل منتج أو وحدة عمل استراتيحية، كميات المبيعات التي تتم تصريفها عن طريق الوسطاء...الخ.

2.2.3.2. النظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية:

- عرف Kotler الإستخبارات التسويقية بأنها "أسلوب أو طريقة يتمكن مدير التسويق بمقتضاها من فحص و معرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة الخارجية العامة و الخاصة بصفة دائمة و مستمرة، و يتم هذا بفضل العديد من الوسائل و المصادر و منها [84]ص153:
- رجال البيع أو كما يطلق عليهم رجال الإستخبارات التسويقية.
 - استئجار أو توظيف خبراء في التجسس التسويقي.
 - حضور المعارض التجارية أو الأبواب المفتوحة التي يقيمها المنافسون.
 - المعايرة (Benchmarking).
 - الحديث مع الموظفين و العاملين السابقين للمنافسين.
 - القيام بالتصنّت التلفوني على مكالمات المنافسين.

مثال واقعي [85]ص97: ترك السيد "Jos Ignacio Lopez" منصبه كنائب مدير إدارة التمويل و اللوجستيك في شركة GMC الأمريكية سنة 1993 ليلتحق بالصانع الألماني للسيارات "Wolkswagen" و يعين كنائب الرئيس المدير العام للشركة الألمانية. إلى هنا كل شيء عادي، و لكن غير العادي هو أن السيد "Lopez" ترك منصبه في الشركة الأمريكية و بحوزته نسخ عن التصاميم الهندسية للمصانع الجديدة التي كانت تنوي GMC إقامتها في إطار استراتيجيتها للتوسع، و كذلك بعض الوثائق الهامة الأخرى.

و بعد شكوى تقدمت بها الشركة الأمريكية للسلطات الألمانية، قامت الشرطة الفدرالية الألمانية بتفتيش مكتب السيد "Lopez" بالشركة الألمانية، حيث تم العثور على:

- قائمة EPOS و التي تضم حوالي أسماء 60 ألف مورد للشركة الأمريكية بأوربا، و الأسعار التي تتم الإتفاق عليها.

- المخطط X و هو المخطط الذي يضم التصاميم الهندسية للمصانع الجديدة التي كانت تنوي GMC إقامتها.

- المخطط الإستراتيجي الخاص بالنماذج الجديدة للسيارات التي تحمل علامة "OPEL"

- تقرير "POCOS" الذي يضمن تقارير مفصلة للبحوث السيد "Lopez" في مختلف مراكز التمويل للشركة الأمريكية.

و طرحت القضية على العدالة الألمانية، في الوقت ذاته الذي اتهم فيه "David Hermann" الرئيس المدير العام لشركة "Opel" المملوكة للشركة الأمريكية GMC في بداية شهر مارس من نفس الصانع الألماني برشوة حوالي 40 من إطاراته السامية.

و صدر قرار المحكمة الفدرالية الألمانية بتاريخ 1997/01/09 بتغريم الشركة الألمانية مبلغ 100 مليون دولار بعد محضر الصلح الذي عقد بين الطرفين.

و قد توصل Wall و Shin سنة 1980 إلى صياغة جدول يوضح المجالات الخاصة بالتجسس و الاستخبارات التسويقية و مدى شرعيتها الأخلاقية من منظور عينة من الإداريين.

الجدول رقم (15): بعض التصرفات للحصول على المعلومات و نسبة الإتفاق حول شرعيتها من

المنظور الأخلاقي [86]202.

نسبة الموافقة	الممارسات	نسبة الموافقة	الممارسات
%08	• قيام الإداري بدعوة سكرتيرة المدير المنافس للعشاء و حصوله على معلومات منها.	%98	• قيام المدير بالإشتراك في بعض المجالات و استخراج أي معلومات عنها عن المنافسين
%05	• قيام الإداري بمكافأة أحد العاملين الأساسيين لدى المنافس لأنه قام بإخطاره ببعض المعلومات من هذا المنافس.	%97	• إصدار المدير تعليمات للقوى البيعية لموضع تقارير عن أي تغير في نشاط المنافسين أمامه.
%03	• طلب الإداري من أحد الموظفين أو المساعدين له بالتصنت التلفوني على المكالمات التي يجريها المنافس.	%97	• حضور المدير للمعارض و حصوله على معلومات عن المنافسين.
%03	• قيام الإداري بزرع أحد الجواسيس في منظمة المنافس	%82	• مدير يقوم بزيارة المحاكم و الإطلاع على الملفات الخاصة بالمنافسين.
%02	• قيام الإداري بسرقة أحد نماذج المنتجات الجديدة للمنافس.	%72	• حصول الإداري على معلومات من خلال القيام بمقابلة أحد العاملين السابقين و ذلك بغرض تعيينه في المنظمة
%01	• قيام الإداري بتورط المنافس في أعمال لا أخلاقية و تهديده بغرض الحصول على معلومات منه.	%65	• السعي وراء أحد العاملين الأساسيين الحاليين لدى المنافس و إغرائه على العمل بالمنظمة.

3.2.3.2. النظام الفرعي لبيانات أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى:

يعد التكامل فيما بين نظام المعلومات التسويقية و أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى بالمنظمة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى القائمين على هذا النظام الوصول إليها، لما في ذلك التكامل من مزايا عديدة

أهمية ضمان إنتاج بيانات و معلومات تساهم بدور حيوي و فعال في رفع مستوى كفاءة تخطيط و تنفيذ و مراقبة العمليات التسويقية بالمنظمة.

و يتطلب تحقيق التكامل فيما بين تلك الأنظمة ضرورة توفير خطة كاملة للتدفق السليم للبيانات فيما بينها، فبالنسبة لنظام المعلومات التسويقية نجد أن قاعدة بياناته تحصل على قدر كبير من مدخلاتها من قواعد أخرى للبيانات التابعة لأنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى، و العكس صحيح.

و تتمثل بعض البيانات التي يحصل عليها نظام المعلومات التسويقية من أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى في الآتي [84]ص153 [87]ص51:

1- البيانات من نظام المعلومات الإنتاجية: منها:

- بيانات عن الطاقة الإنتاجية الحالية و القصوى المتاحة للمنظمة.
- التكنولوجيا الحالية المستعملة في الإنتاج و الأسلوب التكنولوجي المستعمل (كثيف رأس المال أو كثيف العمالة)
- خصائص المواد الأولية المستعملة و كافة المدخلات الأخرى، مع تحديد تكلفة الحصول عليها، و مصادرها المختلفة، و مدى توافرها أو توافر بدائل لها في الأجل المتوسط و الطويل.
- عدد و نوعية العمالة المباشرة المطلوبة لأعمال الإنتاج مع تحديد برامج التدريب المطلوبة في حالة الحاجة.
- مواقع الإنتاج في المدن و المناطق المختلفة، و مدى قربها من مصادر المواد الأولية...إلخ.
- تكاليف إنتاج المنتجات للإستفادة منها في عملية التسعير.

2- بيانات من نظام المعلومات المالية: و نذكر منها على سبيل المثال:

- تكاليف مواد التعبئة و التغليف.
- مرتبات و حوافز و مكافآت رجال البيع.
- مستوى الإئتمان الممنوح للزبائن.
- فواتير العملاء المعرفة أيهم الأكثر تكرارا في الشراء.
- الموارد المالية المخصصة لإدارة التسويق.
- مستويات المخزونات المختلفة.
- قيمة التعويضات المدفوعة للعملاء.
- التكاليف غير مباشرة في المنظمة.

3- بيانات من نظام معلومات الموارد البشرية: و أهمها:

- معدلات دوران العاملين في المجال البيعي و/أو في إدارة التسويق.
- عدد القوى البيعية و توزيعها على المناطق البيعية المختلفة.

- مستوى و معدل تأهيل اليد العاملة في إدارة التسويق.

- الطاقة القصوى لإدارة التسويق في مجال العمالة.

و كما يتحصل نظام المعلومات التسويقية على بيانات من أنظمة المعلومات الوظيفية المختلفة فإنه كذلك يقوم بتزوير هذه الأنظمة بالعديد من البيانات، و هو ما يقود إلى القول أن أنظمة المعلومات الوظيفية المختلفة المتواجدة بالمنظمة يجب أن تعمل في حالة من الترابط و التكامل.

و لتحقيق ترابط و تكامل أكبر بين نظام المعلومات التسويقية و باقي أنظمة المعلومات الوظيفية في المنظمة من جهة، و للرفع من مستوى و أداء هذه النظام من جهة ثانية لا بد من الإستعانة و الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال.

3.3.2. نظام المعلومات التسويقية و التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال:

تعد الحاسبات الآلية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الأخرى، أدوات تستخدم لبناء أنظمة المعلومات، و ليست هي أنظمة المعلومات كما يعتقد البعض.

و تتضمن الدعائم المعلوماتية لنظام المعلومات عموما و المعدات و الأجهزة و البرامج و الشبكات التي تستمع لمتخذ القرار تخزين، معالجة و تبادل البيانات و المعلومات إلكترونيا، مما يخفض الوقت، الجهد و التكلفة من جهة، و يعطي معلومات أكثر موضوعية و بعدا عن الأحكام الشخصية في صعيد ثان.

و يحاول الباحث في هذا المطلب تبيان بعض الدعائم التي يمكن لنظام المعلومات التسويقية الإستفادة منها لتأدية مهامه و وظائف على أحسن وجه ممكن و هي:

- الحاسوب (تكنولوجيا المعلومات).

- الشبكات (تكنولوجيا الإتصال).

1.3.3.2. الحاسوب:

يعتبر الحاسوب نقلة نوعية في حياة البشر، حيث أتاح لهم التخلص من الحكم الهائل من الأوراق التي كان يتعين عليهم استخدامها لتخزين أفكارهم، رسوماتهم، و أعمالهم المكتبية، كما فتح لهم آفاق جديدة لم تكن لتخطر على بال واحد منهم من قبل.

1- ثلاثة أطوار من الحاسبات [88]ص38: يقسم العديد من محلي الحاسوب تاريخه إلى ثلاثة أطوار متميزة و هي:

- الطور الأول: وسيطر عليه الحاسوب الرئيسي أو المركزي، الذي يتميز بضخامته و بقوته، و الذي طور أولا من قبل شركات "IBM و Burroughs". لقد كانت أجهزة الحاسوب مكلفة جدا بحيث يضطر قسم

كامل من العلماء و المهندسين إلى الإشتراك في حاسوب رئيسي ضخم واحد، و كانت نسبة أجهزة الحاسوب إلى الناس حاسوب لكل مئة عالم.

- الطور الثاني: بدأ أوائل السبعينيات عندما أدرك المهندسون في مركز "Ballo" التابع لشركة "Xerox" أن قدرة الحاسوب ازدادت بسرعة هائلة في الوقت الذي تناقص فيه حجم الشرائح الدقيقة "Chipset" بشكل كبير، و قد نجح هؤلاء المهندسون سنة 1972 في صناعة أول حاسوب شخصي (PC)* على الإطلاق، و استعارت شركة "Abell" بعد ذلك أفكار مركز "Ballo" لأجهزتها و وضعت في النهاية حاسوب "Mackintosh" ثم بنت شركة "Microsoft" برنامج التشغيل الشهير "Windows".

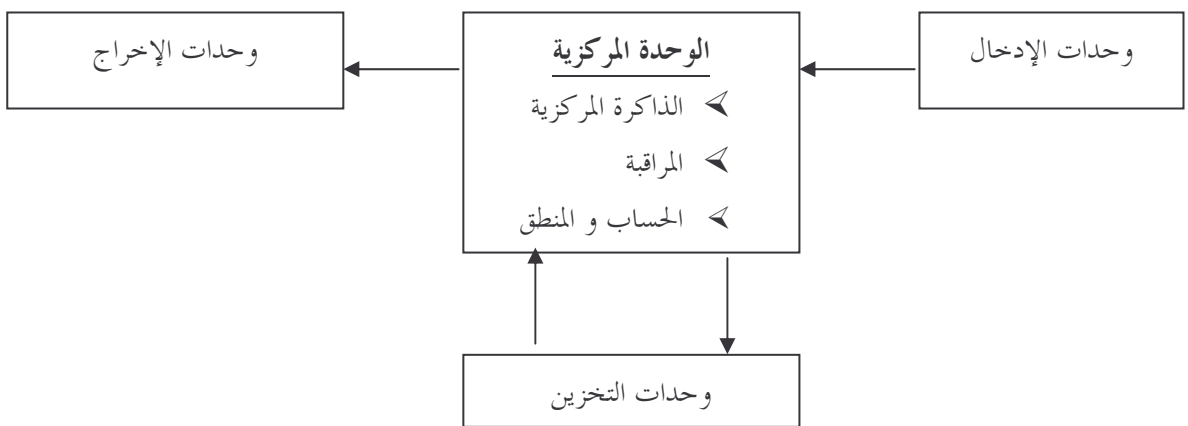
- الطور الثالث و ما بعده: يعرف الطور الثالث من أجهزة الحاسوب على أنه الطور الحوسبة الواسعة، و يشير إلى الوقت الذي تكون فيه كل الأجهزة متصلة مع بعضها البعض، بحيث تقفز نسبة الأجهزة إلى الناس إلى الطرف المقابل لتبلغ 100 حاسوب لكل شخص.

هذا و يعتقد بعض خبراء الحاسوب أن هناك طورا رابعا قادمًا، يتم فيه إدخال الذكاء الاصطناعي في

أنظمة الحاسوب ما بين 2020 و 2050، ثم طور خامس بعد 2050 عندما تستطيع الآلات أن تدرك ذاتها و أن تعني بذاتها.

2- الحاسوب دراسة تقنية: الحاسوب هو "ذلك الجهاز الذي يقوم بإدخال و تخزين و معالجة البيانات سواء كانت صورًا، نصوصًا أو أصوات إلكترونية و السماح للمستخدمين بالحصول على المعلومات التي يرغبون فيها دون استعمال المعالجة اليدوية التقليدية"[89]ص13.

و يتكون الحاسوب من أربعة مكونات أساسية يوضحها الشكل أدناه:



الشكل رقم (28): مخطط تجميعي لمكونات الحاسوب [90].

* PC : Personal Computer.

- وحدات الإدخال: و هي جميع الآلات والحوامل التي يمكن بواسطتها إدخال البيانات إلى وحدة المعالجة ومنها لوحة المفاتيح (clavier)، الناسخ الضوئي (Scanner)، الكاميرا الرقمية (camera num rique)...إلخ.

- الوحدة المركزية: بعد إدخال البيانات للحاسوب تبدأ الوحدة المركزية، حيث تقوم بالمعالجة كالتبويب، التصنيف، الترتيب، الفهرسة، و المعالجة الحسابية للبيانات، و بعد هذه المعالجة تخزن البيانات المعالجة في الذاكرة المركزية أو وحدات التخزين الأخرى.

- وحدات التخزين: و هي التي تسمح للمستعمل بتخزين و نقل البيانات و استخدامها وقت الحاجة إليها و نذكر منها الأقراص اللينة (Disquette)، الأقراص الصلبة (Disque dur)...إلخ.

- وحدة الإخراج: و هي الوحدات التي تسمح بعرض البيانات المحصل عليها لغرض الإستخدام، و من ثم الطبع و التخزين على وحدات التخزين، و من أمثلة هذه الوحدات شاشة الحاسوب (Ecran)، الآلة الطابعة (Imprimante)...إلخ.

و تستعمل برامج التشغيل (Syst me d exploitation) للربط بين تلك الوحدات و ضمان استغلالها، و لعل أشهرها برنامج "Windows" أو النوافذ لشركة "Microsoft"، كما أن هناك العديد من البرمجيات التي تستعمل في البرمجة و حل المشاكل مثل "Pascal"، "JAVA"، "C++"، "Excel"...إلخ.

و من دون شك يعد الحاسوب أحسن الطرق حالياً لمعالجة و تخزين و حفظ البيانات، من أجل استخراج المعلومات المفيدة، ذلك أنه يساعد على التعامل مع حجم كبير من البيانات و إعطاء نتائج بسرعة كبيرة و دقة متناهية، لذلك فإن استعماله في نظام المعلومات التسويقية و أنظمة المعلومات عموماً يعد أمراً في غاية الأهمية.

2.3.3.2. الشبكات:

كثرت المصطلحات التي تشير إلى معانٍ متقاربة، فقد بنينا نسمع بمصطلح الإنترنت (Internet) ، الأنترانت (Intranet)، و الإكسترنانت (Extranet) و غيرها، و هي كلها عبارة عن شبكات متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة و ديناميكية تتغير معيارها من يوم لآخر استناداً إلى ما يستجد في العالم التقني المعاصر.

1- تعريف الشبكات [90]: شبكة الكمبيوتر هي شبكة من أجهزة الحاسوب و الأجهزة المحيطة التي تتصل ببعضها ، و تتيج لمستخدميها أن يتشاركوا الموارد والأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعة، المودم وغيرها، بحيث تسهل على إثر ذلك عملية الحصول على البيانات وتبادلها بين مختلف الأطراف المستعملة للشبكة بأقل جهد وتكلفة.

2- تصنيف الشبكات [90]: تصنيف الشبكات هو علم قائم بذاته، و توجد العديد من المعايير التي يمكن تصنيف الشبكات بناء عليها، و منها التصنيف بناءا على قدرات الحوسبة (ذات حوسبة مركزية، ذات حوسبة مستقلة)، أو بناءا على الهيكلية (ذات هيكلية نجمية، ذات هيكلية حلقة، ذات هيكلية خطية...الخ)، غير أن التقسيم الشائع التداول هو التصنيف على أساس التوزيع الجغرافي، والذي بمقتضاه يتم تقسيم الشبكات إلى:

- الإنترنت (Intranet): تطلق شبكة الإنترنت على التطبيق العملي للشبكة المحلية (LNA)* في المنظمة بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، و تربط هذه الشبكة مجموعة من الحواسيب داخل المنظمة، و ذلك بما يتيح لمستخدمي هذه الحواسيب تبادل البيانات و المعلومات و الملفات فيما بينهم عبر البريد الإلكتروني (-E Mail) و الجلسات الحوارية (Chat)، كما تقدم شبكة الإنترنت خدمة الولوج إلى شبكة الإنترنت مع منع العكس، و تتبع أهمية وجود شبكة الإنترنت في نظام المعلومات التسويقية من خلال:

- تقليص التكاليف: من خلال التخلي عن عدد كبير من المطبوعات و النماذج الورقية و حتى اليد العاملة المكلفة بالقيام بالأعمال المكتبية الروتينية.

- توفير الوقت: بفضل البريد الإلكتروني يتم ضمان وصول الرسالة إلى المستقبل و تسهل على هذا الأخير معالجتها و التعامل معها و إرسالها في ظرف زمني قصير.

- الإكسترنات (Extranet): هي شبكة تربط شبكات الإنترنت خاصة بالمتعاملين و الشركاء و الموردين و مراكز البحث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة و تؤمن لهم تبادل البيانات و المعلومات و التشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل منظمة، و تجد شبكة الإكسترنات تطبيقاتها أساسا في:

- نظم تدريب و تعليم العملاء و القوى البيعية.

- نظم التشارك في قواعد البيانات بين المنظمة و الجامعات و مراكز البحث و الدراسة المختلفة.

- نظم إدارة شؤون الإدارات و الفروع في الشركات العالمية.

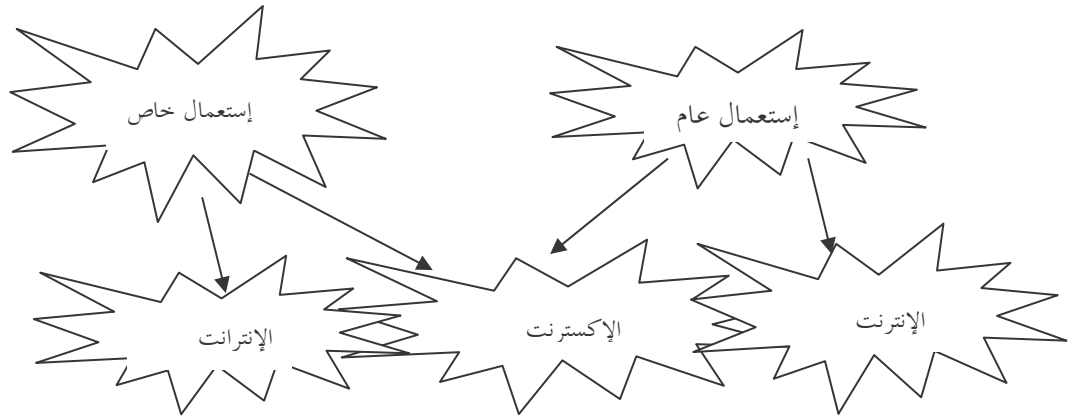
و يستفيد نظام المعلومات التسويقية من وراء استخدام شبكة الإكسترنات من العديد من الفوائد، منها:

- تسهيل متابعة القوى البيعية حتى و لو كانت متواجدة في مناطق جغرافية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة.

- تسهيل الحصول على بيانات للطلب على منتجات المنظمة المتواجدة في أسواق بعيد عن المركز الرئيسي للمنظمة

* LAN: local area network.

- تسهيل الحصول على بيانات تساهم في تنسيق العمل مع نظام معلومات للموارد البشرية إلى درجة المشاركة في التخطيط للموارد البشرية التي تحتاجها إدارة التسويق.
- شبكة الإنترنت (Internet): الإنترنت هي شبكة عالمية تربط الآلاف من الشبكات المحلية و ملايين أجهزة الحاسوب المختلفة الأحجام و الأنواع عبر العالم، لذلك يطلق عليها شبكة الشبكات. و إن كانت هذه الشبكة ذات استعمالات عسكرية في البداية، فإنها تستخدم من قبل المنظمات و من قبل نظام المعلومات التسويقية في:
- التزود ببيانات عن المنافسين و السوق عبر العالم أجمع.
- التقليل من التكاليف في الحصول على البيانات.
- متابعة التطورات التي تحدث في سلوك و خصائص المستهلكين بفضل التماور التفاعلي بين المستهلك و المنظمة.
- تسهيل تلقي طلبات المستهلكين و إدارتها إلكترونيا و آنيا.
- و الشكل أدناه يلخص الشبكات الثلاثة.



الشكل رقم (29): الأشكال المختلفة للشبكات [91]ص196.

و على الرغم من المزايا العديدة التي تقدمها الدعائم المعلوماتية لنظام المعلومات التسويقية، إلا أن درجة الاستفادة منها تبقى مرهونة بمدى تجاوز هذه الدعائم للمشاكل المرتبطة بضمان سرية و أمن البيانات و المعلومات.

و بعد أن استعرض الباحث في هذا الفصل بعض الجوانب المتعلقة بنظام المعلومات عموما و نظام المعلومات التسويقية خصوصا، سوف يكون الفصل القادم مخصصا لإبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه نظام المعلومات التسويقية في تحقيق التسيير الرشيد و العقلاني لوحدة الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

قبل أن يستعرض الباحث مواطن الاستفادة من نظام المعلومات التسويقية لتحقيق تسيير رشيد لوحدة العمل الإستراتيجية، حاول في الفصل الثاني من هذه الدراسة التطرق لمضمون و ماهية نظام

المعلومات التسويقية، و قد خُص بعد الفراغ من تحرير صفحات هذا الفصل إلى مجموعة من الأفكار و النتائج، ملخص أبرزها ما يلي:

- 1- يمكن النظر إلى منظمة الأعمال - من زاوية نظامية - على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة ، تشكل فيما بينها نظام أكبر يتسم بالإنفتاح و التأثير بالمحيط الخارجي له.
- 2- إن هذه الإنفتاحية و هذا التفاعل، يلزم المنظمة التحلي باليقظة و الترصد لكل ما يحدث أو ما سيحدث في بيئتها من تغيرات و تطورات، حتى يكون هذا مساعدا على تلقي بيانات أكثر و من ثم معلومات أدق تسمح بتجويد أفضل لنوعية التفكير و التسيير الإستراتيجي بها.
- 3- لا تعتبر البيانات معلومات إلا إذا غيرت من معرفة متخذ قرار معين، بمعنى أن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح في شكل أكثر نفعاً عند اتخاذ القرار حالياً أو مستقبلاً، لذلك يمكن أن توصف المعلومات بالفرق الذي يصنع الفرق.
- 4- تكتسي المعلومة التسويقية أهمية بالغة ربما أكثر من المعلومة الإنتاجية أو المالية، ذلك أنه -و على إثر هذه المعلومة- تتحدد العديد من القرارات الهامة كالدخول إلى سوق معين من عدمه ، إنتاج منتج جديد، تطوير المنتج الحالي... الخ.
- 5- نظام المعلومات التسويقية هو أحد أنظمة المعلومات الفرعية داخل المنظمة، يتكون من مجموعة من الموارد البشرية، اللوجيستكية و التنظيمية المصممة، و الموجهة لجمع و تخزين و معالجة البيانات المتحصل عليها من البيئة الداخلية و الخارجية لاستخراج المعلومات المناسبة ، في الوقت المناسب بالدقة المناسبة لاتخاذ قرارات رشيدة.
- 6- يمكن أن تستفيد الإدارة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال (أجهزة الحاسوب، شبكات، برمجيات... الخ) لضمان سرعة و دقة أكبر في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب.

الفصل 3

نظام المعلومات التسويقية و تسيير وحدة العمل الاستراتيجية.

بعد الفراغ من إظهار مضمون وماهية مصطلحي "وحدة العمل الإستراتيجية" و "نظام المعلومات التسويقية" في الفصلين الأولين من هذه الدراسة ، يسعى الباحث في هذا الفصل إلى إقامة جسر يربط بينهما يظهر عبره الباحث مواطن الإستفادة من الأول في تسيير الثاني .

و يعتقد الباحث أنه بإمكان نظام المعلومات التسويقية أن يزود متخذ القرار بمعلومات تسمح له بـ:

- التخطيط الجيد و السليم لمستقبل الوحدة.
- التنفيذ الكفاء و الفعال لما تم التخطيط له.
- تقييم الأداء و إيجاد الإنحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

و ستتولى مباحث، مطالب و فروع هذا الفصل المزيد من الشرح و التوضيح حول ذلك.

1.3. معلومات تسويقية لأغراض التخطيط:

أول ما يساهم به نظام المعلومات التسويقية في التسيير الرشيد و العقلاني لوحدة العمل الإستراتيجية هو توفير المعلومات التسويقية اللازمة لأغراض التخطيط لهذه الوحدة. و هذه المعلومات التي يتولى نظام المعلومات التسويقية تقديمها في هذا المجال هي معلومات يعتقد الباحث أنها تساعد على:

- تحديد الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف الموجودة في بيئة الوحدة بشقيها الداخلي و الخارجي.
- تحديد قطاعات السوق الواجب خدمتها أو التركيز عليها للإستفادة من تلك الفرص و /أو التخفيف من حدة هذه التهديدات مع الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة و الضعف في الوحدة.
- تحديد البدائل الإستراتيجية للتعامل مع قطاعات السوق المستهدفة و المنافسين فيها.

و في كل مطلب من مطالب هذا المبحث يسعى الباحث لاستعراض كيفية قيام نظام المعلومات التسويقية بتقديم تلك الخدمات، و هذه المطالب هي:

- المطلب الأول: التحليل البيئي.
- المطلب الثاني: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.

- المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة.

1.1.3. التحليل البيئي:

باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتأثر و يؤثر في البيئة المحيطة به، فإنه لزاماً على الإدارة أن تقوم بتحليل بيئتها لمعرفة حركة و اتجاهات المتغيرات الموجودة بها، فربان السفينة يجب أن يعرف اتجاهات الرياح كي يستفيد منها لبلوغ مرفأ الوصول.

و يهيأ التحليل البيئي لمتخذ القرار، التعرف على الفرص و التهديدات التي تفرزها حركة المتغيرات البيئية الموجودة خارج الحدود الإقليمية للوحدة، و كذا معرفة نقاط القوة و الضعف الموجودة بداخل هذه الحدود.

و يحاول الباحث من خلال هذا المطلب بتبيان كيفية القيام بـ:

- تحليل البيئة الخارجية العامة للوحدة.
- تحليل البيئة الخارجية الخاصة للوحدة.
- تحليل البيئة الداخلية للوحدة.

1.1.1.3. تحليل البيئة الخارجية العامة للوحدة:

يتضمن تحليل البيئة الخارجية العامة للوحدة التعرف على القوى و المتغيرات التي تؤثر أو ستؤثر على واقع و مستقبل الوحدة عموماً، و قد تكون هذه المتغيرات ذات طبيعة سياسية و قانونية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، عالمية.

و يقل تأثير الإدارة على هذه القوى- إن لم نقل أنه قد ينعدم- فلا تستطيع وحدة أو حتى منظمة واحدة أن تحول الإقتصاد العالمي أو الوطني من حالة كساد إلى حالة رواج، أو تؤثر على معدل المواليد، فهذه القوى أو المتغيرات تؤثر على المنظمة و الوحدة أكثر من تأثير المنظمة عليها.

و يؤدي التعرف على هذه القوى إلى اكتشاف الفرص التي يمكن الإستفادة منها و التهديدات التي يجب الإستعداد لمواجهتها، فقد يؤدي تغير في السياسة الخارجية للحكومة إلى إيجاد فرص أو تهديدات بحسب اتجاه التغير في هذه السياسة. و فيما يلي استعراض لأهم القوى أو المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية العامة للمنظمة.

1- المتغيرات السياسية و القانونية: " تعتبر البيئة السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تحديد الإطار الذي تمارس فيه الوحدة أنشطتها" [27]ص187. و تتضمن البيئة السياسية و القانونية العديد من المتغيرات منها [34]ص103:

- درجة الإستقرار السياسي.

- درجة التدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي.

- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم.

- القوانين الخاصة بحماية المستهلك و الدفاع عن حقوقه.

- القوانين الخاصة بتسيير و تنظيم النشاط الإقتصادي (إنشاء المنظمات، إفلاس، المنافسة، الجباية).

- القوانين الخاصة بحماية البيئة و المحافظة عليها.

مثال: تشير القرارات الخاصة بحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية إلى إمكانية توسيع الطاقة الإنتاجية للمنظمة المحلية، و بالتالي إمكانية زيادة مبيعاتها، و لكن لا تخلو هذه القرارات بالمقابل من سلبيات لصعوبة الحصول على مدخلات للعملية الإنتاجية المستوردة من الخارج عندما تقوم الدول الأخرى على مبدأ المعاملة بالمثل.

2- المتغيرات الإقتصادية: و تشير هذه المتغيرات إلى خصائص و توجهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه الوحدة، و تتعلق هذه القوى بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة، و تتمثل أهم هذه القوى في [34]ص99:

- الميل للإدخار. - معدل الفائدة - المستوى العام للأسعار

-السياسة المالية النقدية - الميل للإستهلاك - معدل التضخم

-ميزان المدفوعات - معدل النمو الإقتصادي - الميل للإستثمار

- الإنفاق الحكومي - توزيع الدخل.

مثال: الجدول أدناه يوضح توزيع الدخل الفردي لمواطن في دولة ما، بعد الحصول عليه من إحدى المكاتب التابعة لوزارة الإقتصاد و التجارة.

القطاع / السنة	1990	1995	2000	توقعات 2005	توقعات 2010
التغذية	21.4	20.2	19.3	17.9	14.4
اللباس	7.3	07	6.5	5.2	4.3
السكن (الشراء + الإيجار)	17.5	19.1	18.9	22.5	19.4
الأثاث	9.6	8.4	08	7.3	6.2
صحة	7.7	8.6	9.5	10.3	13
نقل و اتصال	16.6	16.9	17	16.3	18.4
ترفيه و تسلية	7.3	7.1	7.7	7.4	10.7
أخرى	12.6	12.2	13.1	13.7	13.6

و بفضل هذا التوزيع يمكن أن تحدد الإدارة مبدئياً الأسواق (القطاعات) التي يمكن استهدافها و كذا نوع و طبيعة المنتجات التي يمكن تقديمها لهذه الأسواق، كما يمكن معرفة و تقدير مستوى الطلب المتوقع.

3- المتغيرات الاجتماعية: تتعلق هذه المتغيرات بالقيم الاجتماعية السائدة، العادات و التقاليد و الأعراف، القيم المؤثرة في المدينة و الريف، مستوى التطور العلمي و الثقافي، أسلوب الحياة، دور المرأة في المجتمع، المفاهيم و المصطلحات الشائعة، التطور الديمغرافي في المجتمع، النظام التعليمي و الاجتماعي... الخ.

مثال: ارتفاع مستوى التعليم في الدولة يعني للإدارة استخدام الإعلان أكثر عبر الوسائل المقروءة، توفر العمالة المؤهلة علمياً، و لكنه يعني كذلك قوة تفاوضية أكبر للمستهلكين لأنهم غالباً ما يقومون بجمع معلومات أكبر عن المنتج قبل الإقدام على إختياره.

4- المتغيرات التكنولوجية: يهيئ تحليل المتغيرات التكنولوجية وضع افتراضات و توقعات بشأن التغيرات في خصائص التجهيزات الإنتاجية، في تصميم المنتج، فقد تظهر منتجات جديدة تخلف الطلب على منتجات أخرى مكتملة، مثل ظهور أجهزة الفيديو التي خلقت الطلب على شرائط الفيديو.

و المتغيرات التكنولوجية تحمل معها نوعاً من الهدم الخلاق، فالآلة الناسخة حلت محل الورق الكربوني، و القارئ بالبصمة المتغيرة (DVD) بدأ يحل شيئاً فشيئاً محل الفيديو لذلك فالإدارة ملزمة بمتابعة هذه التغيرات.

5- المتغيرات العالمية: يقصد بالمتغيرات العالمية تلك القوى و المؤثرات الناتجة عن العلاقات و التصرفات التي تربط الدول بعضها ببعض كالتركيز على حماية الصناعة المحلية، تقييد الإستثمارات الأجنبية،

المواقف في القضايا الدولية... الخ، و يمكن حصر أهم هذه المتغيرات التي يجب أن تولى بعناية خاصة، في النقاط التالية [25]ص301:

- الإختلافات الحضارية بين الدول.

- العلاقات السياسية بين الدول

- المجتمعات و التكتلات الاقتصادية.

أمثلة :

- قرار الدولة بالإنضمام إلى كتل اقتصادي معين، يعني للمنظمات المحلية أسواق جديدة، و لكنه يعني كذلك منافسين جدد.

- لكل دولة عاداتها و تقاليد، لغتها، معتقداتها، و بالتالي فعلى المنظمات الساعية لدخول الأسواق الأجنبية أخذ هذه الإختلافات بعين الإعتبار، و اعتبارها كأساس للمفاضلة بين الأسواق المحلية و الأجنبية، أو المنافسة بين الأسواق الأجنبية ذاتها.

و يحضر الباحث هنا ما قام به مكتب JP Morgan الأمريكي للإستشارات المالية و الإستثمارية الذي عمد إلى إعطاء الأولوية لغير الأمريكيان في التوظيف حتى يتسنى له معرفة عادات و تقاليد و نمط المعيشة في أوطان موظفيه الجدد.

2.1.1.3. تحليل البيئة الخارجية الخاصة للوحدة:

أو كما يطلق عليها بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية، و تتضمن القوى التي تؤثر على غيرها من وحدات الأعمال الإستراتيجية لمنظمات أخرى متشابهة أو منتجات يعتبرها المستهلك بدائل عن بعضها البعض.

و تؤثر هذه المتغيرات أو القوى سلبا أو إيجابا على حصة الوحدة من السوق و على ربحيتها و نموها و على قدرتها على جذب المستهلكين، و من المتغيرات التي يتوجب دراستها بشكل أساسي في هذه البيئة نذكر [92]ص120:

1-زبائن و أسواق الوحدة: و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستهلكي منتجات الوحدة، ميزانيتهم، رغباتهم، ما ينتظرونه من المنتج، عاداتهم الشرائية، أهمية المنتج بالنسبة لهم، ولأنهم للمنتج و/أو المنظمة، تحليل الطلب الحالي... الخ.

2-منافسين*: و هنا يتم دراسة المنافسين الحاليين و/أو المحتملين بهدف معرفة و تكوين نظرة عن استراتيجياتهم الحالية و /أو المحتملة، و تكمن أهمية دراسة المنافسين في تحديد نقاط قوتهم و ضعفهم، كما تسمح بمعرفة المنافسين معرفة دقيقة، غير أنه لا يمكن دراسة كل المنافسين، لذلك فالسؤال المطروح: من هم المنافسون الواجب دراستهم؟.

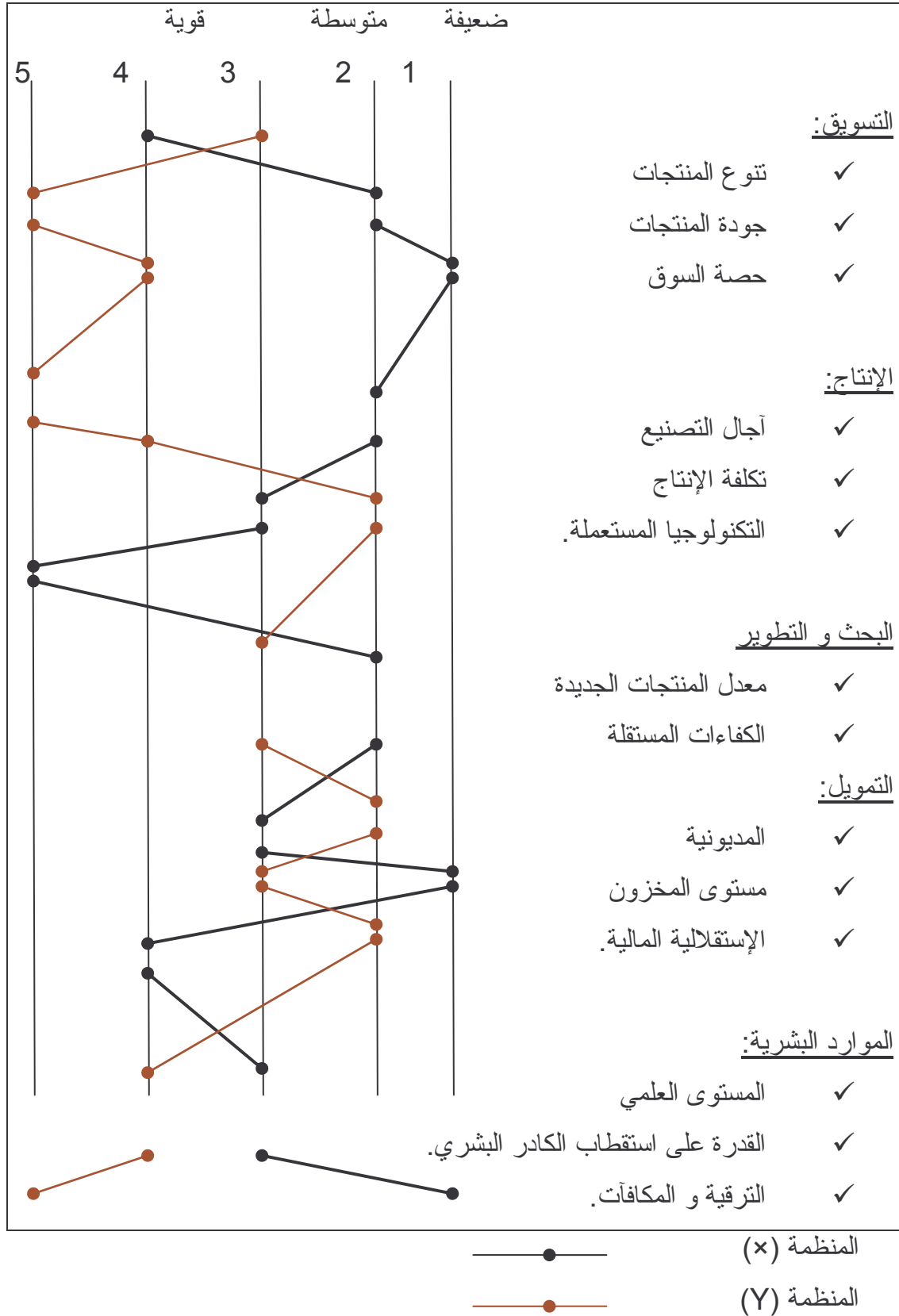
في الحقيقة لا يمكن إعطاء إجابة نهائية على هذا السؤال باعتبار أن كل منافس مباشر أو غير مباشر له أهميته، و لكن و لأسباب اقتصادية بحتة لا يمكن متابعة كافة المنافسين لهذا يقع الإختيار عادة على أكبر ثلاثة أو أربعة منافسين في السوق.

3- دراسة الوضعية التنافسية للوحدة: و تتم هذه الدراسة بعد تحديد نقاط القوة و الضعف للمنافسين و مقارنتها بتلك الخاصة بالوحدة لتحديد الوضعية التنافسية لها، و بالإعتماد على مجموعة من المعايير ذات طبيعة تسويقية، إنتاجية، مالية، الخ، يمكن تحديد الوضعية التنافسية هذه مقارنة بباقي المنافسين. و الجدول أدناه يمكن أن يكون مساعدا لذلك.

* يمكن تقسيم منافسي المنظمة إلى مباشرين و هم اللذين يقومون بتقديم منتجات متشابهة (*Coca cola* و *Pepsi*)، و غير مباشرين و هم جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع محل تواجد بسبب الصراع القائم بينها للحصول على الموارد المتاحة فيه.

الجدول رقم (16): نموذج لتحديد الوضعية التنافسية لوحدة عمل استراتيجية مقارنة مع أقرب

المنافسين [33] ص 90.



الوضعية التنافسية لوحدة العمل الاستراتيجية للمنظمة (X) = 36 نقطة.

الوضعية التنافسية لوحدة العمل الإستراتيجية للمنظمة (Y) = 49 نقطة.

و منه فالوضعية التنافسية لوحدة العمل الإستراتيجية للمنظمة (Y) أفضل من الوضعية التنافسية لوحدة العمل الإستراتيجية للمنظمة (X).

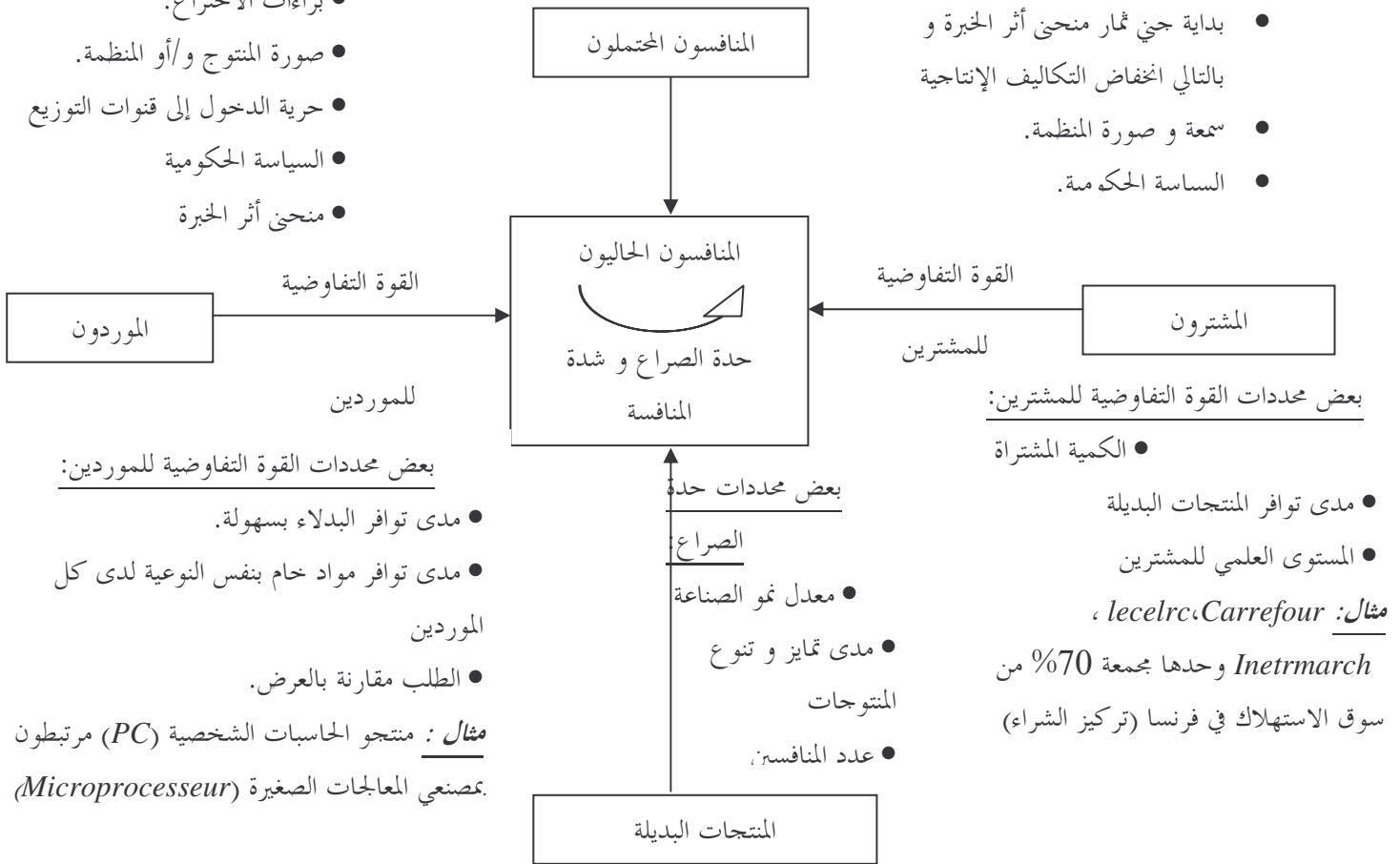
و قد ساهم العديد من الكتاب بإسهاماتهم في تقديم نماذج لتحليل البيئة التنافسية للمنظمة، و لعل مساهمة "M Porter" تبقى الأبرز و الأكثر شيوعا و استعمالا، و الشكل أدناه يوضح نموذج "M Porter" لتحليل القوى التنافسية الخمس التي تنشط في إطار هذه البيئة.

بعض عوائق الدخول إلى الصناعة :

- اقتصاديات السلم
- براءات الاختراع.
- صورة المنتج و/أو المنظمة.
- حرية الدخول إلى قنوات التوزيع
- السياسة الحكومية
- منحى أثر الخبرة

بعض عوائق الخروج من الصناعة:

- معارضة النقابات
- بداية جني ثمار منحى أثر الخبرة و بالتالي انخفاض التكاليف الإنتاجية
- سمعة و صورة المنظمة.
- السياسة الحكمة.



بعض محددات مستوى تهديد المنتجات البديلة:

- سعر المنتجات البديلة

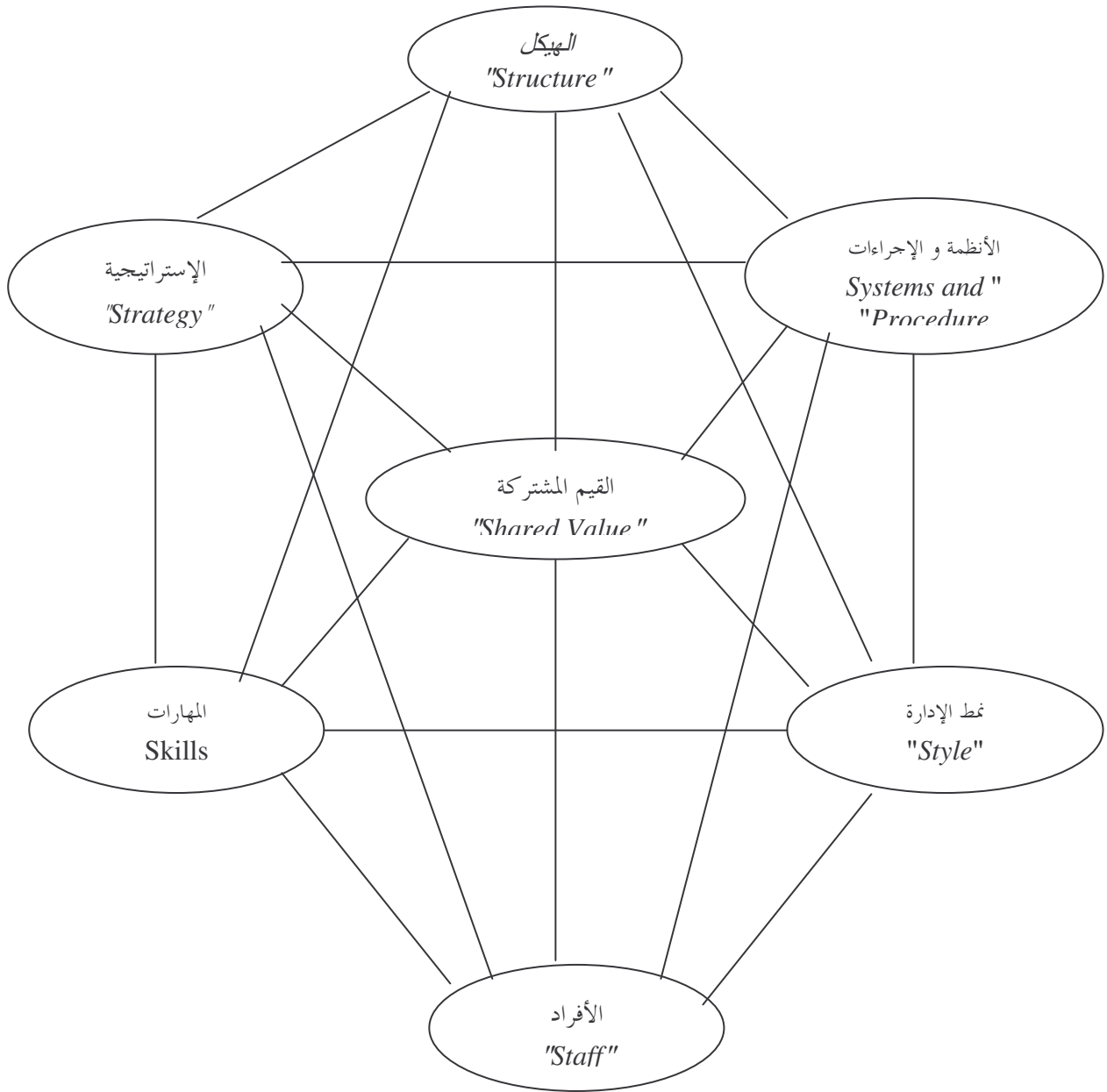
- مدى استعداد المشتريين للتحويل إلى منتجات بديلة

الشكل رقم (30): تحليل القوى التنافسية الخمس لـ: "M Porter" [93] ص 17.

3.1.1.3. تحليل البيئة الداخلية للوحدة:

تحليل البيئة الداخلية للوحدة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي لها و تحليلها للكشف عن نقاط القوة و الضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين في نفس الصناعة أو لنفس وحدة العمل الإستراتيجية، فلا توجد نقطة قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة و الضعف بالمقارنة مع المنافسين، ولذلك فإن تقييم الإمكانيات الداخلية للوحدة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بيئة خارجية. بمعنى آخر فإن القوة و الضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية، فمستوى التكنولوجيا البدائي أو اليدوي يعتبر نقطة ضعف إذا تختلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة، و لكنه لا يعتبر نقطة ضعف في كل الصناعات، كشركات تقطيع الماس و تصنيع الحلي العالمية ما زالت تستخدم الأساليب اليدوية في هذه العمليات، في حين أن صناعة الدواء تقترب الآن من الأنظمة الكلية لعمليات الإنتاج. و هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن الإستعانة بهذا في سبيل عملية التقييم هذه نذكر منها:

1- نموذج " 7S " (Seven S)[94]: هو نموذج اقترحه مجموعة "Mc Kinsey" يتم من خلاله تجميع بيانات عن سبعة (07) متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جمعيتها بالحرف "S" و هي:



الشكل رقم (31) : نموذج "7S" [94]ص285.

2- مدخل التحليل الوظيفي [92]ص143 [28]ص48 [33]ص83 [27]ص247: يعتبر من أبسط و أكثر المداخل المستعملة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، و يتناول هذا التحليل القدرات و السمات المميزة للوحدة و التي قد يكون مصدرا محتملا للقوة و الضعف، و يعالج خمسة وظائف أساسية باستعمال العديد من النسب و الوحدات، وهي :

- وظيفة التسويق: و فيها يمكن على سبيل المثال:

قيمة المبيعات (السنوية، الشهرية... الخ)

- فعالية التسويق = $\frac{\text{قيمة المبيعات (السنوية، الشهرية... الخ)}}{\text{التكاليف التسويقية (السنوية، الشهرية... الخ)}}$ %

التكاليف التسويقية (السنوية، الشهرية... الخ)

- الحصة السوقية من منتج أو وحدة العمل الإستراتيجية = مبيعات المنتج أو وحدة العمل الإستراتيجية / المبيعات الكلية للصناعة % .

- فعالية المزيج التسويقي = تكاليف المزيج الترويجي للمنتج أو وحدة العمل الإستراتيجية / المبيعات الإجمالية للمنتج أو وحدة العمل الإستراتيجية % .

- وظيفة الإنتاج: و من النسب و المؤشرات التي يمكن حسابها.

- الطاقة الإنتاجية المستعملة = عدد ساعات التشغيل الفعلية / الطاقة الإجمالية المتاحة (بالساعة) %

- فعالية الرقابة على الجودة = إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للمشتريين بسبب رداءة المنتج / إجمالي مبيعات المنظمة (للمنتج أو وحدة العمل الإستراتيجية) % .

- وظيفة المالية أو التمويل: و يمكن فيها استخراج:

- الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / إجمالي الديون.

- وظيفة المواد البشرية: و من النسب التي يمكن حسابها:

- فعالية العامل الواحد = إجمالي المبيعات بالكمية أو بالقيمة / عدد الأفراد.

- فعالية ساعة العمل = إجمالي القيمة أو الكمية المنتجة / عدد ساعات العمل.

- وظيفة البحث و التطوير: و يمكن حساب:

- فعالية وظيفة البحث و التطوير = تكاليف البحث و التطوير / القيمة الإجمالية للمبيعات.

و من خلال هذا العرض السريع لعملية التحليل البيئي يمكن أن نلمس الفوائد التي يمكن أن يقدمها نظام المعلومات التسويقية في هذه العملية، فهو - و كما سبق و أن تم عرضه في الفصل السابق - يقوم بجمع البيانات من مصادر داخلية و خارجية، رسمية أو غير رسمية.

فمن خلال النظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية يمكن الحصول على قدر كبير من المعلومات المساعدة على تحليل البيئة التنافسية للوحدة، كما يمكن من خلال النظام الفرعي لبيانات أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء تحليل البيئة الداخلية للوحدة.

و على كل حال فإن نظام المعلومات التسويقية يتولى في هذه المرحلة مساعدة وحدة العمل الإستراتيجية، أو لنقل تحديدا الإدارة المكلفة بتسيير هذه الوحدة على تحديد:

- نقاط قوة يمكن من خلالها استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للوحدة.

- نقاط قوة يمكن استخدامها لمواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية للوحدة.

- نقاط ضعف تحول دون الإستفادة من الفرص الموجودة لذلك يجب العمل على تعزيزها و تقويتها.
- نقاط ضعف تجعل الوحدة معرفة لمزيد من التهديدات، لذلك يجب البحث عن مخرج لهذه الوضعية.

و تلي عملية التحليل البيئي عملية أخرى في مسار التخطيط لوحدة العمل الإستراتيجية هي غاية في الأهمية ألا و هي عملية التجزئة السوقية.

2.1.3. التجزئة السوقية:

بعد تحليل بيئة الوحدة و ما يتبعها من تحديد للفرص و التهديدات/نقاط القوة و الضعف يجب تحديد المكان الذي يمكن لوحدة العمل الإستراتيجية أن تستخدم فيها نقاط قوتها لاستغلال الفرص الموجودة أو المرتقبة أو لتعزيز نقاط الضعف لدرء خطر تهديد موجود أو محتمل، و تتولى التجزئة السوقية تحديد تلك الأماكن.

و المطلب الحالي يحاول استعراض من جوانب هذه التجزئة و كيف يمكن أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في إجراء تجزئة سليمة و علمية للسوق، و هذه الجوانب تتمثل في:

- السوق المستهدف و معايير اختياره.
- اختبار صحة التجزئة السوقية.
- التنبؤ بالطلب في السوق المستهدف.

1.2.1.3. السوق المستهدف و معايير اختياره:

يقصد بالسوق "مجموعة من الأطراف الذين قد يؤثرن على مبيعات منتج أو وحدة عمل

استراتيجية معينة، و هؤلاء الأشخاص قد يكونون طبيعيين أو معنويين" [40]ص44.

مثال: يتشكل سوق الأدوية من مجموعة من الأطراف التي قد تؤثر على المبيعات في هذا السوق، منها:

- المستهلكون لهذه الأدوية: و هم المرضى.
- المستشفيات و المراكز الإستشفائية و العيادات.
- قادة الرأي و هم الأشخاص الذي تشكل آرائهم و نصائحهم مرجعية للمستهلك عند الإقدام على شراء المنتج، و في هذه الحالة هم الصيادلة، المجالات الطبية... الخ.
- المقررون: في بعض الحالات لا يملك المستهلك حق اختيار المنتج، بل ينوب شخص آخر مكانه في ذلك، و في حالة الدواء من الواضح أن المقرر هو الطبيب المعالج.

و التجزئة السوقية يقصد بها "عملية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المشترين أو المستهلكين الذين تكون حاجاتهم، رغباتهم، خصائصهم، سلوكياتهم متشابهة نحو المنتج"[24]ص62. و تقدم عملية التجزئة السوقية العديد من المزايا و الفوائد، منها:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين و رغباتهم، و بالتالي يصير بإمكان الإدارة فهم أكبر لهذه الحاجات و الإجابة عن السؤال الذي يقول: لماذا يشتري المستهلك هذا المنتج بالذات؟.

- بمجرد أن تتعرف الإدارة على الحاجات المختلفة لجماعات المستهلكين تستطيع وضع البرامج التسويقية التي تمكنها من إشباع تلك الحاجات.

- تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية الإدارة من مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب.

- تمكن الإدارة من التعرف على أسباب قوة و مظاهر ضعف المنافسين حتى يتسنى لها التعامل معهم.

- تمكن الإدارة من توزيع و تخصيص الموارد بأحسن طريقة ممكنة.

- تتمكن الإدارة من خلال القطاعات السوقية تحديد أهدافها تحديدا دقيقا ثم بعد ذلك تقييم الأداء و تقارن بين الأداء و النتائج لاستنتاج الإنحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

و تتم عملية التجزئة السوقية، من خلال الإعتماد على مجموعة من المعايير، منها[27]ص288:

- العوامل الإجتماعية – الإقتصادية: و هنا يتم استعمال معايير متنوعة كالسن، الجنس، الدخل، الطبقة الإجتماعية... الخ.

- العوامل الجغرافية: حيث يتم تقسيم سوق الوحدة إلى مجموعة من المناطق الجغرافية كالبلدان، الولايات... الخ، و يعتبر التقسيم على أساس العوامل الجغرافية من أقدم المعايير المستخدمة للتجزئة السوقية.

- الأجيال: و ذلك أن كل جيل يتأثر بالبيئة التي يعايشها، بالقيم و المعتقدات السائدة، المفاهيم، المصطلحات... الخ.

- السلوك الشرائي: و هنا يتم استخدام معايير مثل الكمية المشتراة، عدد مرات الشراء و غيرها في تجزئة السوق.

مثال واقعي (التقسيم على أساس السلوك الشرائي)[27]ص293: قامت شركة "Whirpool" التي عهدت إليها شركة "Philips" الهولندية بوحدة العمل الإستراتيجية المكلفة بالصناعة الكهرومنزلية، بتجزئة سوقها على المستوى الأوروبي إلى ستة مجموعات من المستهلكين هم:

- المجموعة A (18% في فرنسا، 10% في بريطانيا، 28% في ألمانيا) : و تتميز باعتنائها البالغ بالأداء الجيد في عملها، مع أنفسها، في بيتها... الخ.

- المجموعة B (19 فرنسا، 9% بريطانيا، 15% في ألمانيا): و تحبذ كثيرا الإبداع التكنولوجي، قليلة الولاء للعلامات التجارية، و تعتبر التجديد في حد ذاته دافعا للشراء.

- المجموعة C (28% في فرنسا، 41% في بريطانيا، 18% ألمانيا): في عملياتها الشرائية تبحث دائما عن تحقيق العلاقة جودة/سعر.

- المجموعة D (11% في فرنسا، 19% في إسبانيا، 13% في بريطانيا): تفتش دائما عن الراحة، لذلك فهي تبحث دائما عن المنتجات التي تتطابق مع ذوقها الشخصي، حتى ولو لم تكن هذه المنتجات تتماشى مع الموضة.

و قد أخذت شركة "Whirpool" قرارا بالتركيز على المجموعتين الأخيرتين.
و تتم عملية التجزئة السوقية من خلال المراحل التالية:

- مرحلة تجميع البيانات: و فيها يتم تصميم الإستقصاءات الموجهة للمستهلكين، المقابلات، الإتصالات التلفونية، وغيرها، للحصول على البيانات المتعلقة بعاتات المستهلكين، عدد مرات شرائهم، صور المنظمة، ولأهم للمنتوج، وسائل الإعلام التي يداومون على متابعتها... الخ.

- مرحلة التحليل: بعد تجميع البيانات يتم تحليلها لاستنتاج المجموعات أو القطاعات السوقية المختلفة بناءا على المعايير السابقة الذكر، و تجدر الملاحظة أنه يمكن استخدام العديد من المعايير دفعة واحدة لتشكيل القطاعات السوقية المختلفة.

- مرحلة التعريف: و في هذه المرحلة يتم وضع ما يشبه السيرة الذاتية أو هوية تعريف لكل قطاع سوقي، فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم المستهلكين حسب درجة إقبالهم على استعمال المنتج الجديد إلى:

- المبكرون: و هم الأوائل في استعمال المنتج الجديد و تبلغ نسبتهم حوالي 5% من المستهلكين المحتملين، و ذلك يعود إلى فضولهم و حبهم الدائم في الحصول على كل ما هو جديد.

- الأغلبية المبكرة: و تقدر نسبتهم بحوالي 26% من المستهلكين المحتملين، و يقومون بالشراء بعد إقناعهم بأفضلية المنتج على غيره و بفعل تأثير المبكرين عليهم.

- الأغلبية المتأخرة: و تمثل 58% من المستهلكين المحتملين، يقومون بالشراء بعد أن يروا عدد المستهلكين للمنتوج في تزايد مستمر و بعد أن يقوموا بتقييم للمنتجات البديلة و المكملة.

- المتأخرون: و تبلغ نسبتهم 11% من المستهلكين المحتملين، و هؤلاء لا يحبون التغيير و لا يقبلون على شراء المنتج الجديد إلا بعد دراسة مستفيضة للعلاقة بين الجودة و السعر للمنتوج الجديد و للمنتوج الذين يقومون باستهلاكه حاليا.

إن الاعتماد على المعايير و الخطوات السابقة في القيام بالتجزئة السوقية يجب أن يدعم باختبار لصحة هذه التجزئة، و ذلك أن عملية التجزئة السوقية تعتبر في غاية الأهمية.

2.2.1.3. إختبار صحة التجزئة السوقية:

بعد إجراء التجزئة السوقية أي تقسيم سوق المنتج أو الوحدة إلى قطاعات سوقية جزئية، يجب إجراء اختبار لمدى صحة هذه التجزئة. وهناك العديد من الأدوات والطرق الإحصائية للقيام بذلك، منها:

- طريقة Belson.

- طريقة ATO.

- طريقة مربع كاي (χ^2).

و في التسويق تعتبر الطريقة الأخيرة الأكثر استخداما، وتهدف هذه الطريقة إلى اختبار مدى صحة وملائمة المعيار المستخدم في التجزئة السوقية للواقع العملي، حيث يتم وضع فرضيات لوجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرين اثنين، بحيث:

نضع H_0 : فرضية عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

H_1 : فرضية وجود علاقة بينهما.

ويتم اختبار الفرضية H_0 بواسطة مربع كاي (χ^2) بحيث:

$$\chi^2 = \frac{E [\sum ((O_i) - \text{التكرار المتوقع } (E_i))^2]}{\text{التكرار المتوقع } (E_i)}$$

و حيث E : الأمل الرياضي، مع الأمل الرياضي لعدد ثابت = العدد الثابت. $E(a) = A$

ثم تقارن قيمة χ^2 المحسوبة مع قيمة χ^2 الجدولة و مع درجة حرية معينة [(عدد تقسيمات المعيار الأول + عدد تقسيمات المعيار الثاني) - عدد المعايير]، و بدرجة معنوية محددة.

فإذا كانت قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة تقبل الفرضية H_1 و نرفض الفرضية H_0 و

العكس صحيح.

تطبيق عملي [95] ص 161: بعد استقصاء أجرته إدارة التسويق شمل مجموعة من الأشخاص لمعرفة العلاقة بين التقسيم الوظيفي و حجم السيارة السياحية التي يرغب في امتلاكها الشخص تحصلت على البيانات الموضحة في الجدول أدناه:

المجموع	عامل	موظف	إطار سامي	مهن حرة	حجم السيارة / المركز الوظيفي
2811	47	189	807	1786	كبير
3132	53	746	1387	946	متوسط
857	16	288	438	115	صغير
6800	116	1223	2632	2829	المجموع

و المطلوب هو دراسة صحة العلاقة بين التقسيم الوظيفي للأشخاص و بين حجم السيارة السياحية المرغوبة من قبلهم.

لأجل ذلك يجب:

1- إستخراج التكرارات النظرية المتوقعة (E_i):

- نسبة الذين يرغبون في الحجم الكبير: $(6800/2811) \times 100\% = 41.3\%$

- نسبة الذين يرغبون في الحجم المتوسط = 46%

- نسبة الذين يرغبون في الحجم الصغير = 12.7%

2- إستخراج نسبة ذوي المهن الحرة حسب رغباتهم (النسب المتوقعة):

- نسبة ذوي المهن الحرة الذين يرغبون في الحجم الكبير = $2829 \times 41.3\% = 1169$ شخص.

- نسبة ذوي المهن الحرة الذين يرغبون في الحجم المتوسط = $2829 \times 46\% = 1301$ شخص.

- نسبة ذوي المهن الحرة الذين يرغبون في الحجم الصغير = $2829 \times 12.7\% = 259$ شخص.

3- إستخراج نسبة الإطارات السامية حسب رغباتهم:

- نسبة الإطارات السامية الذين يرغبون في الحجم الكبير = $2632 \times 41.3\% = 1087$ شخص.

- نسبة الإطارات السامية الذين يرغبون في الحجم المتوسط = $2632 \times 46\% = 1211$ شخص.

- نسبة الإطارات السامية الذين يرغبون في الحجم الصغير = $2632 \times 12.7\% = 334$ شخص.

4- إستخراج نسبة الموظفين حسب رغباتهم:

- نسبة الموظفين الذين يرغبون في الحجم الكبير = $1223 \times 41.3\% = 505$ شخص.

- نسبة الموظفين الذين يرغبون في الحجم المتوسط = $1223 \times 46\% = 563$ شخص.

- نسبة الموظفين الذين يرغبون في الحجم الصغير = $12.7\% \times 1223 = 155$ شخص.

5- إستخراج نسبة العمال حسب رغباتهم:

- نسبة العمال الذين يرغبون في الحجم الكبير = $41.3\% \times 116 = 48$ شخص.

- نسبة العمال الذين يرغبون في الحجم المتوسط = $46\% \times 116 = 53$ شخص.

- نسبة العمال الذين يرغبون في الحجم الصغير = $12.7\% \times 116 = 15$ شخص.

القيمة الجزئية لـ (X^2) .	الفرق مربع $(Di)^2$	الفرق (Di)	التكرار المتوقع (Ei)	التكرار المشاهد (Qi)	التقسيم الوظيفي و الحجمي	
307	358801	559	1169	1786	كبير	المهن الحرة
97	126025	355-	1301	946	متوسط	
166	59536	244-	259	115	صغير	
72	78400	280-	1087	807	كبير	إطارات سامية
26	30976	176	1211	1387	متوسط	
32	10816	104	334	438	صغير	
198	99856	316-	505	189	كبير	موظفين
59	334859	183	563	746	متوسط	
114	17689	133	155	288	صغير	
0.2	1	1-	48	47	كبير	عمال
0	0	0	53	53	متوسط	
0.6	1	1	15	16	صغير	

$$\Sigma X^2 = 1073$$

$$X^2_i = E (Di)^2 / Ei$$

$$X^2_1 = E (358801/1169) = 307$$

$$Di = Oi - Ei$$

$$D_1 = 1786 - 1169 = 559.$$

و منه القيمة المحسوبة لـ $X^2 = 1073$ ، و درجة الحرية = $[2-3+4] = 5$ ، و من جدول X^2 و بدرجة معنوية 99% نجد أن قيمة X^2 الجدولة 15.1، و من ثم فإن القيمة المحسوبة لـ X^2 أكبر من الجدولة لـ X^2 أكبر من الجدولة ($1073 < 15.1$)، و هذا يعني أننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 أي أن هناك علاقة بين التقسيم الوظيفي للأشخاص و بين حجم السيارة التي يرغبون في

امتلاكها، و بالتالي يمكن اعتماد هذا المعيار (التقسيم الوظيفي) في عملية التجزئة السوقية، و بعد التأكد من صحة التجزئة السوقية يتم التنبؤ بالطلب في السوق المستهدف.

3.2.1.3. التنبؤ بالطلب في السوق المستهدف :

التنبؤ بشكل عام يعد من الأمور الضرورية جدا لتقدير الجهود اللازمة لتحقيق الهدف الموضوع، و بعد التأكد من صحة التجزئة السوقية يصبح الإهتمام منصبا حول التنبؤ بمستوى الطلب في السوق المستهدف أو قطاع منه، و لأجل ذلك هناك أسلوبين:

- أسلوب كيفي: و يعتمد على التخمين و التكهن و على خبرة الشخص، و هو قليل إن لم نقل نادر الإستعمال حاليا.
 - أسلوب كمي: و يستخدم العديد من التقنيات الكمية خصوصا الإحصائية منها [33]ص89، و تقتصر منها في هذا الفرع على استعراض أكثرها استخداما و هي طريقة تحليل الإنحدار (الإتجاه العام).
- تطبيق عملي [96]ص84: يظهر الجدول أدناه المبيعات السابقة لوحدة عمل استراتيجية و كذا المبيعات الكلية لسوق هذه الوحدة خلال مجموعة من السنوات السابقة.

السنوات	مبيعات الوحدة	مبيعات السوق
1998	23	92
2000	28	112
2001	34	136
2002	40	160
2003	45	180

ما هو الطلب المتوقع على منتجات وحدة العمل الإستراتيجية لسنة 2004 ثم في سنة 2007؟

ما هو الطلب المتوقع في سوق الوحدة ككل لسنة 2004 ثم في سنة 2007 ؟

$$Y_i = a + bX_i$$

↑ المتغير التابع
↑ الميل الثابت
↑ المتغير المستقل

و حيث : (المتوسطات الحسابية : Y X)

$$a = Y - bX$$

(عدد المشاهدات = n)

$$B = \frac{\sum(X_i Y_i - nXY)}{\sum X_i^2 - nX^2}$$

و حيث أن X_i : السنوات و هو المتغير المستقل، $Y_i =$ الطلب: و هو المتغير التابع.

1-الطلب المتوقع على منتجات الوحدة:

$$\bar{Y} = \sum y_i / n = 170/5 = 34 \quad / \quad \bar{X} = \sum x_i / n = 15/5 = 3.$$

$$b = \frac{566 - 5 \times 3 \times 34}{55 - 5 \times 3^2} \iff b = 5,6$$

$$a = 34 - 5,6 \times 3 \iff a = 17,2$$

 $\bar{Y} =$

$$Y_i = 17,2 + 5,6 X_i$$

3.

$$Y_6 = 17,2 + 5,6 \times 6 = 50,8 \quad \text{الطلب المتوقع لسنة 2004}$$

$$b = \frac{2264 - 5 \times 3 \times 136}{55 - 5 \times 3^2} \iff b = 22,4$$

$$a = 136 - 22,4 \times 3 \iff a = 67,2$$

$$Y_i = 67,2 + 22,4 X_i$$

$$Y_6 = 67,2 + 22,4 \times 6 = 201,6 \quad \text{الطلب المتوقع لسنة 2004}$$

$$Y_9 = 67,2 + 22,4 \times 9 = 268,8 \quad \text{الطلب المتوقع لسنة 2009}$$

X_i	Y_i	$Y_i X_i$	X_i^2
1	23	23	1
2	28	56	4
3	34	102	9
4	40	160	16
5	45	225	25
15	170	566	55

X_i	Y_i	$Y_i X_i$	X_i^2
1	92	92	1
2	112	224	4
3	136	408	9
4	160	640	16
5	180	900	25
15	680	2264	55

و بعد تحديد القطاعات السوقية و التأكد من صحة التحديد و التجزئة، ثم بعد الفراغ من التنبؤ بالطلب المتوقع في كل قطاع سوقي، يمكن أن نوضح الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات التسويقية في تزويد الإدارة بالمعلومات التي تسمح لها بإجراء تجزئة سوقية علمية و سليمة، ذلك أن هذه المعلومات تمكن الإدارة من الحصول على إجابات تفصيلية لأسئلة من قبيل:

- ما هو مستوى الطلب الكلي للسوق المطلوب استهدافه و ما هو النصيب المتوقع اقتطاعه من ذلك السوق في نطاق القدرة الإستيعابية له؟
- من هم المستهلكون الحاليون و المحتملون للمنتوج/المنتجات المزمع تقديمها لذلك السوق، مواصفاتهم، خصائصهم، أعمارهم، جنسهم، دخولهم... الخ.
- ما هي العوامل ذات التأثير المباشر و غير المباشر على تسويق المنتوج/المنتجات في ذلك السوق؟

و تتولى بحوث التسويق توفير هذه المعلومات من خلال إجراء بحوث على السوق، على سلوك المستهلك، على قنوات التوزيع... الخ. هذا من جهة، و من جهة ثانية يسمح نظام المعلومات التسويقية للإدارة بتحديد و اختيار إحدى البدائل التالية لاستهداف السوق، هذه البدائل هي [93]ص22:

1- التركيز:

ق 3 ق 2 ق 1

هي مهاجمة قطاع سوقي واحد و بمنتوج واحد، وهذا البديل متبع من طرف شركة "Ferrari" التي تقوم بإنتاج سيارات رياضية فاخرة موجهة لشركة معينة من الأشخاص.

1م			
2م			
3م			

2- التخصيص بالمنتوج:

ق 3 ق 2 ق 1

توجيه منتوج واحد لكافة القطاعات السوقي و هذا البديل متبع من قبل شركة "ROVER" التي تقوم بتقديم السيارات السياحية الخفيفة الموجهة لكل الشرائح الاجتماعية.

1م			
2م			
3م			

3- التخصيص بالسوق:

ق 3 ق 2 ق 1

خدمة قطاع سوقي واحد و لكن لمجموعة متنوعة من المنتجات، و هذا البديل متبع من قبل شركة "LucHerd" التي تقوم بتقديم كل أصناف السيارات (خفيفة، ثقيلة...) و لكنها موجهة فقط للاستخدام العسكري.

1م			
2م			
3م			

4- التخصص المتنوع:

ق 3 ق 2 ق 1

تقدم منتجات متنوعة في قطاعات سوقية محددة، و هذا البديل تطبقه شركة لصناعة العربات، حيث تقوم بتوجيه السيارات الخفيفة للطبقة الراقية، و صناعة شاحنات الجيش.

1م		■	
2م	■		
3م			■

5- التغطية الشاملة:

ق 3 ق 2 ق 1

في هذا البديل تقوم المنظمة بتوجيه منتجاتها المختلفة إلى جميع القطاعات السوقية، و هذا البديل مطبق من طرف شركة "Renault".

1م	■	■	■
2م	■	■	■
3م	■	■	■

و عندما تختار الإدارة البديل لاستهداف السوق، ينتقل الاهتمام إلى اختيار البديل الإستراتيجي للتعامل مع المنافسين في السوق المستهدف.

3.1.3. تحديد البديل الإستراتيجي:

سبق و أن أشرنا في موضع سابق من هذه الدراسة لمستويات التسيير الإستراتيجي، و كيف أن لكل مستوى البدائل الإستراتيجية الخاصة به، لذلك فإن الباحث يود أن نشير إلى أن البدائل الإستراتيجية الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة (نمو و توسع وحدات أعمال إستراتيجية جديدة، استقرار، انكماش) تخرج عن إطار هذه الدراسة و هذا التزاما بموضوع الدراسة و عنوانها. و سيركز في هذا المطلب على تبيان:

- البدائل الإستراتيجية لـ "PORTER"

- البدائل الإستراتيجية لـ "Dubois" و "Kotler".

1.3.1.3. البدائل الإستراتيجية لـ "M Porter":

تركز البدائل الإستراتيجية لوحدة العمل الإستراتيجية على تحسين الوضع التنافسي للوحدة داخل القطاع السوقي الذي تقوم بخدمته، و يمكن أن تكون البدائل التنافسية (القتال مع المنافسين) أو تكون تعاونية

(تعمل مع وحدة عمل استراتيجية لمنافس أو أكثر للتفوق على باقي المنافسين)، أو تكون تعاونية و تنافسية معا.

1- البدائل الإستراتيجية التنافسية: و تتمثل هذه البدائل في [93]ص23:

- القيادة بالتكلفة: تقوم على عنصر الإنتاجية، و هي مرتبطة عموما بمدى توافر " أثر الخبرة"، و ينصب الإهتمام في هذا البديل على تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى يصير بالإمكان في النهاية بيع المنتجات المنضوية تحت لواء الوحدة بسعر أقل من المنافسين.

فالتركيز في هذا البديل إذا هو تقديم منتج و بيعه في سوق حساس للسعر و الإهتمام به أساسا، و قد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، الإعتماد على اقتصاديات السلم، الإعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للوحدة، استخدام الإنسان الآلي في عمليات الإنتاج...الخ.

و تتحقق النتائج المرجوة من هذا البديل، إذا توافرت شروط معينة، منها:

- وجود طلب مرن للسعر، بحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة عدد المستهلكين أو كثافة الشراء.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- الطاقة الإنتاجية للوحدة تسمح بتحقيق اقتصاديات السلم.

و تعتبر شركات "BIC" و "Texas Instruments" من أكثر الشركات التي تتبنى هذا البديل.

- التمييز : يهدف هذا البديل إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليتناسب و رغبات و حاجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

و نواحي التميز عديدة و لا يمكن حصرها أيضا نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام و الحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص و مقاييس يمكن أن تتخذها الإدارة سبيلا للتمييز.

مثال: طبقت شركة "Caterpillar" هذا البديل و اتخذت من طول عمر البطاريات التي تنتجها مدخلا للتمييز.

و الصعوبة الأساسية عند اتباع هذا البديل هو أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، و ذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم. و يتطلب تطبيق هذا البديل وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من البدائل.

- وجود عدد كبير من المنافسين.

- التركيز: يعني هذا البديل تقديم منتج يشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، فقد ترى الإدارة أن هناك قطاعا من السوق لم تتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو الكافية، و أن ما لديها من الإمكانيات (نقاط القوة) يساعدها على خدمة القطاع بطريقة أفضل من المنافسين، فتركز على بعض المستهلكين الذين لا يتوافر لديهم قدر كبير من السيولة، أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في المنتج.

و ينقسم هذا البديل إلى بدلين فرعيين هما:

- التركيز على القيادة بالتكلفة.

- التركيز مع التمييز.

و يتعين عند استخدام هذا البديل مراعاة بعض الشروط منها:

- وجود شرائح مختلفة و متميزة من المستهلكين ممن لديهم استعمالات مختلفة للمنتج.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوق المستهدف.

- عندما لا تسمح موارد وحدة العمل الإستراتيجية إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

مثال: شركة "Mercedes" تستعمل التركيز مع التمييز، من خلال تقديم سيارات موجهة لشريحة استهلاكية معينة و بمواصفات تجعلها متميزة عن باقي المنافسين لها في هذه الشريحة.

2- البدائل الإستراتيجية التعاونية: و تضم:

- التواطؤ و التوأمر: و يعني التعاون بين بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية لبعض المتنافسين في قطاع سوق معين لخفض المخرجات و رفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لآلية السوق القائمة على قانون الطلب و العرض، و ربما يكون هذا البديل معلنا باستخدام اتصالات رسمية و مفاوضات علنية، غير أن هذا النوع غير قانوني في معظم دول العالم، كما قد يكون غير معلن و هي الحالة السائدة باستخدام الإتصالات غير الرسمية.

و يستخدم هذا البديل (التواطؤ و التوأمر غير المعلن) إذا ما توافرت الشروط الأساسية التالية:

- وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين.

- وجود منظمة واحد تميل إلى التصرف كرائد في مجال السعر.

- وجود حاجة فعلية للتعاون.

- التحالفات الإستراتيجية: يقصد بالتحالف الإستراتيجي تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من المنظمات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لمنظمتين مختلفتين لتحقيق منافع إستراتيجية متبادلة.

و دوافع التحالف الإستراتيجي متنوعة:

- الحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات إنتاجية.

- الحصول على منافذ لأسواق معينة.

- تخفيض المخاطر المالية.

- تحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

و قد أعيب على البدائل الإستراتيجية التي يقترحها "M Porter" للتعامل مع المنافسين في السوق / قطاع السوق بالعمومية و اللامرونة، لذلك تعد البدائل التي اقترحها Kotler و Dubois أحسن من تلك التي اقترحها Porter.

2.3.1.3. البدائل الإستراتيجية لـ: "Kotler" و "Dubois":

يرى "Kotler" و "Dubois" أن المنافسين في سوق/قطاع سوق معين، يمكن تصنيفهم إلى أربعة أنواع، و لكل نوع البدائل الإستراتيجية الخاصة به، هؤلاء هم [27]ص262:

1-القائد (قائد السوق/قطاع السوق): هو ذلك الذي يقوم عادة بتعديل الأسعار، تصميم المنتجات و إرسالها أولاً، يستحوذ على حصة سوق الكبرى، و يشكل المرجع الذي يقيس باقي المنافسين نتائجهم إلى نتائجه.

مثال: شركة "Air Liquide" للغاز الإصطناعي بفرنسا، شركة "Oreal" لمواد التجميل، شركة "Gillette" لأدوات الحلاقة.

و من أهم البدائل الإستراتيجية التي يملكها القائد، نذكر:

- تنمية الطلب الحالي: يمكن تنمية الطلب الحالي على المنتج و زيادته من خلال:

- زيادة عدد المستهلكين: بالبحث عن مستهلكين جدد للمنتج كاستمالة مستهلكي منتجات المنافسين، غير المستعملين الحاليين لأسباب قد تتعلق بالسعر، قناة التوزيع، أو يمكن تسويق المنتج في مناطق جغرافية جديدة (التوسع الجغرافي).

مثال: في سنة 1996 قامت شركة "L oreal" بزيادة عدد المستهلكين للغسول "Elles ve" الموجه للنساء، بتوجيهه لفئة الرجال بتغيير اسمه إلى "Els ve"، و اتخذت من سائقي الفور ميل "01 Jean Alesi" و "Michael Shumacher" أساس حملاتها الإشهارية للغسول.

- تطوير المنتج باستعمالات جديدة له:

مثال : نجحت شركة "Du Pons de Noumers" المتخصصة في صناعة النايلون، في إيجاد استخدامات جديدة لهذه المادة كلما وصل منحى دورة حياتها إلى مرحلة الإنحدار، حيث استخدم لأول مرة في صناعة المضلات، ثم في صناعة الملابس، ثم في صناعة العجلات المطاطية... الخ.

- زيادة مستوى الإستهلاك الحالي: و يتم ذلك باقتناع المستهلكين الحاليين بزيادة الكمية المشتراة من المنتج.

مثال: قامت شركة "Gillette" بتزويد شفرات الحلاقة "Mach 3" بشريط أزرق اللون، يتناقص اللون الأزرق فيه تدريجياً حتى يختفي نهائياً بعد أربعة استعمالات، ليكون المستهلك مجبراً بعد ذلك على إعادة الشراء.

- حماية الحصة السوقية: في نفس الوقت الذي يقوم فيه القائد بمحاولة تنمية الطلب الحالي، يجب أن يقوم ببعض التحركات لحماية حصته السوقية الحالية، وهذه التحركات قد تجعله عرضة لهجمات من بعض المنافسين (خصوصاً المتحدي)، فقد تعرض "Danone" و ما زال يتعرض لهجمات من قبل "Yoplait" و "Nestl" في صناعة الياغورت، و "Panzzani" من قبل "Lustucru" و "Rivoir" في صناعة العجائن.

و السؤال الآن كيف يتصرف الرائد مع هذه الهجمات؟

- الدفاع بتحصين الموقع: الفكرة الأساسية لهذا البديل هو بناء تحصين منيع حول الموقع أو الحصة الحالية للمنتوج أو وحدة العمل الإستراتيجية في السوق، لكن يجب أن لا يركز الرائد كل جهوده على حماية الحصة الحالية فقط بل يجب عليه كذلك أن يهتم بتطوير منتجات جديدة للحفاظ على موقعه.

- الدفاع بالمواقع المتقدمة: في هذا البديل يقوم الرائد بإنشاء و تشييد مواقع متقدمة للدفاع فإذا ما أغار الأعداء فإنها ستكون أولى الخطوط الدفاعية، كما يمكن أن تكون هذه المواقع الدفاعية المتقدمة كقاعدة لشن هجمات مضادة.

و قد تم استخدام هذا البديل من قبل شركات "Electron"، "Colgate"، "Thompson"، بإنشاء علامات تجارية أقل سمعة و شهرة من العلامات التجارية لهذه الشركات، حتى تتفادى أي حرب للأسعار قد يشنه المنافسون.

- الدفاع بالهجوم الوقائي: و هنا يقوم الرائد بشن هجوم على المنافس قبل أن يبدأ هجومه هو ضده، و الهدف هو إشعار المنافس أن الرائد هو من يملك زمام المبادرة لذلك ما عليه سوى العدول عن شن هجوم، و قد قامت شركة "Lever" للمنظفات بذلك عندما طرحت المنظف "Wish" قبل أن تقوم شركة "Procter & Gamble" بطرح المنظف "Vizir" في السوق الفرنسي.

- الدفاع بالهجوم المضاد: لقد جرت العادة أن يتعرض الرائد إلى هجمات قد ينجح فيها المنافس بالفوز ببعض الأجزاء من الحصة السوقية للرائد، و لكن العادة جرت كذلك أن يقوم الرائد بالرد بهجمات مضادة لاسترجاع الأجزاء المسلوطة.

عندما قامت الشركة "Nescafé" بمهاجمة شركة "General Foods" في صناعة Yophilis في السوق الأمريكي، ردت الثانية بهجوم مضاد تمثل في تقديم القهوة Maxwell House إلى الأسواق الأوروبية التي تعبر معقل شركة "Nescafé".

- الدفاع بالإنكماش: عندما يرى الرائد بأنه لا يستطيع الدفاع عن جميع أراضي و أن المنافسين سيستولون على أراضي جديدة، يقوم بنقل قواته (موارده و طاقاته) من الأراضي التي يكون فيها ضعيفا إلى الأراضي التي يكون فيها قويا.

و هذا البديل قد استعمل من قبل شركة "Air France" بالتخلي عن بعض الخطوط الداخلية مقابل الإهتمام ببعض الخطوط الداخلية الأخرى.

- توسيع الحصة السوقية: بمعنى توسيع رقعة الأراضي التي يملكها حاليا، و قد يتسنى له ذلك بفعل الموارد و الطاقات و نقاط القوة الكثيرة التي سمحت له بأن يحتل المكانة الحالية و المحافظة عليها، و لكن توسيع الرائد لحصته السوقية قد يجلب له بعض المتاعب منها:

- جذب انتباه السلطات العمومية، فقد تتدخل السلطات العمومية لمنع الرائد من توسيع حصته السوقية منعا للإحتكار، كما يحدث حاليا مع شركة "Microsoft".

- دفع باقي المنافسين إلى تشكيل تحالفات استراتيجية قصد الإطاحة به عن طريق تجميع و توحيد طاقاتهم لشن هجمات عنيفة ضده.

2-المتحدي: هو المنافس الذي يحتل الصف الثاني في ترتيب المنظمات من حيث الحصة السوقية بعد الرائد. مثال: شركة "Pepsi" مع "Coca Cola"، شركة "Yoplait" مع "Danone" الخ.

و المتحدي يحتل مرتبة الملاحق في السباق، و هدفه الأساسي هو توسيع و زيادة الحصة السوقية، لذلك فقد يقوم بـ:

- مهاجمة الرائد: و هذا الخيار يحتمل الكثير من المخاطرة، و لكنه يحمل الكثير من العوائد إن ينجح.

- مهاجمة متحدي مثله: قصد توسيع الحصة السوقية الحالية، و الإستعداد شيئا فشيئا لمهاجمة الرائد مستقبلا.

و للقيام بهذه الهجمات يمكن للمتحدي القيام بذلك عن طريق:

- هجوم الجبهات الأمامية: بمعنى تكثيف الهجمات على نقاط قوة الخصم لإضعافه و بالتالي كسب المزيد من الأراضي، و تتمثل أهم النقاط التي يجب تكثيف الهجمات عليها الأسعار، قنوات التوزيع... الخ.

و ما تقوم به القنوات التلفزيونية المدفوعة (خصوصا TPS) مع الرائد "Canal + في فرنسا يدخل في هذا النطاق.

- هجوم الأجنحة: على عكس البديل الأول، يركز هذا البديل على مهاجمة نقاط ضعف الخصم، و غالبا ما يتم تنفيذه بالإستيلاء على بعض المناطق الجغرافية أو بعض القطاعات السوقية التي يكون فيها الخصم ضعيفا.

مثال: ما قامت به شركة "EDF" عندما ركزت على المناطق الريفية التي أهملها الرائد "Lyonnaise des Eaux" في شبكة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- الهجوم بالتحاشي: يعتبر هذا البديل من أكثر البدائل الهجومية غير المباشرة، و يتم فيه مهاجمة العدو دون الدخول في مواجهة مباشرة معه، و يأخذ العديد من الأشكال منها التنويع في المنتجات غير المرتبطة بالمنتوج الحالي، الأسواق، التكنولوجيا المستعملة... الخ.

مثال: في سنة 1998 قامت شركة "Pepsi" بشراء شركة "Tropicana" بمبلغ مليار دولار، و قد سمح لها ذلك بالحصول على 42% من السوق العالمي للعصائر الذي كانت ستستحوذ عليه شركة "Tropicana"، في الوقت الذي كانت لا تتعدى فيه حصة شركة "Minute maid" المملوكة للغريم "Coca Cola" الـ 24%.

- هجوم العصابات: و يتمثل في شن هجمات صغيرة مركزة، في مواقع محددة من أراض العدو، و على فترات متقطعة و لكنها مستمرة.

مثال: في سنة 1995 قامت "Les trois suisses" الرقم 02 في البيع بالمراسلة (VPC) بعد شركة "La redoute" بإطلاق حرب تخفيض زمن التسليم، ففي الوقت الذي كان فيه الرائد يضمن التسليم بعد 48 ساعة من الشراء، اقترحت هذه الشركة من تسليم يقدر بـ"24 ساعة على أقصى تقدير، ثم شن بعد ذلك حرب تخفيض الأسعار.

3-التابع: هو منافس يملك إمكانيات متواضعة، لذلك فهو يركز كافة جهوده على سوق/قطاع سوقي محدد، و لا يسعى إلى الإبداع أو الابتكار أو التمييز بمنتوج أو علامة خاصة به، خشية من الدخول في مواجهة مع الرائد أو متحدي في هذا السوق/قطاع السوق لذلك فهو يكتفي باتباع الرائد فقط.

و هو بديل يبدو ملائماً و غير مكلف، لأن الرائد أو المتحدي هو من يتحمل النفقات الكبيرة لتطوير المنتج الجديد و توزيعه و الترويج له بينما يكتفي التابع بالتقليد فقط.

مثال: قامت شركة "BA" لإنتاج الياغورت بإنتاج ياغورت يحمل اسم "Bifidus" مشابه تماماً في مركباته و خصائصه و فوائده لياغورت شركة "Danone" الذي يحمل اسم "Bio".

و هناك ثلاثة أنواع من التابع:

- المزور: و هو المنافس الذي يقوم بإنتاج نفس المنتج الذي ينتجه الرائد أو المتحدي دون أي تغيير، و هذا ممنوع قانوناً.

- المقلد: و هو المنافس الذي يقوم بإنتاج نفس المنتج الذي ينتجه الرائد أو المتحدي و لكن مع إجراء تعديلات طفيفة في الغلاف، الأسعار.

- المعدل: و هو المنافس الذي يأخذ المنتج الرائد أو المتحدي و يضفي عليه بعض التعديلات و التحسينات التي تعد جوهرية حتى يحافظ على بعض من الاستقلالية و التمايز.

4-المتخصص: هناك بعض المنافسين الذين لا يريدون الدخول في مواجهة مع أي منافس كما لا يريدون أن يكونوا تابعين لأي منافس، لذلك فهم يختارون قطاعا سوقيا صغيرا لا تتم خدمته من قبل الآخرين كي يتخصصوا فيه و يصبحوا بالتالي هم الرواد فيه.

مثال: تخصصت شركة "Logitech" في صناعة الفأرة للحاسوب.

و من بين الشروط التي تضمن نجاح مثل هذا التوجه، نذكر:

- وجود فرص لنمو طلب يتنامى مستقبلا على المنتج.
- قطاع سوقي مهم من قبل الغالبية العظمى من المنافسين.
- نقاط قوة تسمح للمنظمة ببناء موقع تنافسي يجعلها تتحول إلى رائد في القطاع السوقي على صغره.

- إمكانية بناء موقع تنافسي قابل للدفاع في حالة هجوم عنيف من قبل المنافسين.

و يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من البدائل بما يتلائم و الأوضاع التي تتواجد عليها المنتجات تحت لواء وحدة العمل الإستراتيجية هذه، غير أن السؤال المطروح هنا هو: متى و كيف يتم استخدام هذا البديل أو ذلك؟

و تبدو الإجابة عن هذا السؤال صعبة للغاية، فإذا ما كانت الوحدة تحتل صف المتحدي في سوق ما مثلا فعليها أن تحسب ألف حساب قبل مهاجمة الرائد.

و بسبب الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اختيار بديل معين، يبرز دور نظام المعلومات التسويقية في تزويد متخذ القرار بمعلومات تخص الوحدة، كما تخص المنافسين لها من مثل نقاط القوة و الضعف، المزيج التسويقي، البدائل التي ينوي أو يعتزم المنافسون القيام بها (عن طريق النظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية)، و هي كلها معلومات غاية في الأهمية، فإذا كانت التقارير المحصل عليها من نظام المعلومات التسويقية تتضمن معلومات تفيد بأن نقاط الضعف لدى أحد المنافسين كثيرة، و أن هذا المنافس يحتل صف المتحدي فإن ذلك يمكن أن يساعد و يدفع متخذ القرار مبدئيا إلى اختيار القيام بهجوم الأجنحة ضد هذا المنافس.

و بعد اختيار البديل/البدائل الإستراتيجية مع المنافسين في السوق/قطاع السوق، ننتقل إلى مرحلة لاحقة إلى مرحلة التنفيذ الميداني و التطبيق العملي للبديل/البدائل المختارة، و يتم ذلك بواسطة عناصر المزيج التسويقي، و هذا التنفيذ يتطلب بدوره معلومات تسويقية.

2.3. معلومات تسويقية لأغراض التنفيذ:

بعد الإنتهاء من التخطيط الذي يعتبر الخطوة الأولى في تسيير وحدة العمل الإستراتيجية، و التي يتم فيها اكتشاف الفرص و التهديدات و تحديد نقاط القوة و الضعف في بيئة الوحدة بشقيها الداخلي و

الخارجي، و بعد القيام بتجزئة السوق و اختيار البديل/البدايل الإستراتيجية المناسبة، يتوجب البدء في تنفيذ ما خطط له.

و يتم التنفيذ من خلال الإستعانة بعناصر المزيج التسويقي الأربعة، و المبحث الحالي و عبر مطالبه الأربعة- يحاول أن يبرز كيف يمكن أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفير:

- معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمنتج.
- معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتسعير.
- معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتوزيع.
- معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالإتصال التسويقي.

1.2.3. معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالمنتج:

يعتبر المنتج أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي و يمثل حلقة الوصل بين المنظمة و أسواقها و مستهلكي منتجاتها، كما يعتبر حجر الأساس لنجاح المنظمة في ضمان نموها و بقائها، فالنجاح في تقديم منتج يتماشى مع رغبات و حاجات المستهلك يساعدها على تحقيق أهدافها و بالتالي نموها و بقاءها و العكس صحيح.

و على ضوء هذه الأهمية الكبيرة تبرز الحاجة الملحة لتوفير المعلومات التي ترشد القرارات الخاصة بالمنتج خاصة تلك التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية.

و عبر صفحات هذا المطلب يحاول الباحث جاهدا التعرض لـ:

- مفهوم المنتج و أنواعه.
- تصميم المنتج و القرارات المرتبطة به.
- مزيج المنتجات.

كما يحاول استعراض المعلومات التي يمكن أن يعين بها نظام المعلومات التسويقية متخذ القرارات الخاصة بالمنتج.

1.1.2.3. المنتج: المفهوم و الأنواع:

ساد الإعتقاد لفترة طويلة أن المنتج عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة التي تدمج مع بعضها البعض لتخرج شيئا قادرا على تلبية رغبة لدى المستهلك، لهذا اقتصر الإهتمام في تعريف المنتج على الجوانب المادية منه فقط، غير أن الواقع يشير إلى أن المستهلك لا يحتاج فقط إلى هذه الأشياء المادية أو الملموسة فقط (سيارة، خبز...) و لكنه يحتاج إلى خدمات (نقل، صحة، ترفيه...) شخصيات (رجال

سياسة، فنانيين، رياضيين...)، أماكن (شواطئ، جبال..)، منظمات (خيرية، أحزاب...)، أو أفكار (الأمن في الطرقات، تنظيم النقل...)، لذلك فإن "Kotler" و "Dubois" بينا أن المنتج بمعناه الحديث هو: "كل شيء يمكن أن نعرض في سوق و يكون قادرا على إشباع رغبة ما"[27]ص412.

و المستهلك في الواقع عندما يقتني منتج ما، فإنه لا يشتري المنتج لذاته و إنما يقوم بشراء منفعة يعتقد أن هذا المنتج قادر على تقديمها لإشباع رغبة ما لديه، فالمرأة عندما تقوم بشراء أحمر الشفاه فإنها لا تشتري في الواقع لونا يزين الشفاه (بمعنى أحمر الشفاه كسلعة ملموسة)، و إنما تشتري ما يضيفه هذا المنتج لديها من جمال و جاذبية، و في هذا الصدد يقول مدير التسويق في إحدى كبريات شركات إنتاج مواد التجميل في العالم " أننا نصنع في مصانعنا و مختبراتنا مستحضرات التجميل، و لكننا في المتاجر نبيع الجمال"[24]ص84.

و تستخدم العديد من المعايير لتصنيف المنتجات و التفرقة بينها، و الشائع في الإستعمال منها، هو [97]ص122:

1- التصنيف على أساس الملموسية: و هنا تقسم المنتجات إلى:

- السلع: و هي تلك المنتجات الملموسة أو المحسوسة كالخبرة الفلاحية...الخ.

- الخدمات: و هي تلك المنتجات غير الملموسة أو غير المحسوسة كالصحة، النقل... الخ.

و قد تشكل الخدمات في بعض الأحيان أساس العرض كالخدمات البنكية، السياحة...الخ، أو قد تكون ملحقة بالسلعة كخدمة ما بعد البيع، الصيانة، تسهيلات الدفع...الخ، و هي في هذه الحالة تعتبر جزء من السلعة و ليس منتوجا قائما بذاته.

2- التصنيف على أساس الغرض من الشراء: و هنا توزع المنتجات بين مجموعتين كبيرتين هما:

- السلع و الخدمات الإستهلاكية: و هي تلك التي يتم شراؤها بغرض النهائي و ليس من أجل إعادة الإنتاج و البيع.

- السلع الإستهلاكية: و هي مقسمة إلى:

- السلع الميسرة: أو سهلة المنال و هي التي يتيسر وجودها من حيث المكان و الزمان للمستهلك لذلك بإمكانه الحصول عليها من أي متجر قريب دون بذل الكثير من الجهد و بدون تخطيط مسبق و بشكل متكرر، كالخبز، المشروبات...الخ.

- سلع التسوق: و هي السلع التي لا يقوم المستهلك بشراؤها إلا بعد إجراء المقارنة اللازمة بين الأصناف المعروضة منها في السوق على أساس السعر، الجودة، الضمان و غيرها، و من أمثلها الأدوات الكهرومنزلية، المفروشات...الخ.

و يبذل المستهلك وقتا أطول في عملية البحث و التخطيط مقارنة بالسلع الميسرة، و بصفة عامة فإن تكرار مرات الشراء أقل و أسعارها أعلى من السلع الميسرة.

- السلع الخاصة: هي سلع لها خصائص معينة منفردة، تشبع رغبات خاصة لدى فئة خاصة من المستهلكين على استعداد لبذل الجهد و المال في سبيل الحصول عليها.
- و معظم هذه السلع يخطط لها المستهلك تخطيطا جيدا للحصول عليها، و عادة ما لا يقوم بالمقارنة بين البدائل المتاحة أمامه، و إنما يقوم بالبحث عن علامة تجارية معينة، و يسعى من وراء الحصول عليها لإشباع رغبات نفسية أو اجتماعية، كالتميز أو التقدير، و من أمثلة هذه السلع الجواهر النفسية، الولايات الذهبية، السيارات الفاخرة... الخ.
- الخدمات الاستهلاكية: و من أمثلتها النقل، الصحة، التعليم... الخ.
- السلع و الخدمات الإنتاجية: [98]ص250 هي تلك التي يشتريها المنتجون لاستخدامها في مواجهة متطلبات العملية الإنتاجية.
- السلع الإنتاجية: و تقسم إلى:
- المواد الخام: و هي تلك التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما كالقطن، المطاط الخام... الخ.
- المواد المصنعة و الأجزاء: و هي التي تدخل جزئيا في إنتاج سلعة و لكن بعد إدخال بعض العمليات الإنتاجية عليها مثل خيوط الغزل، الجلود، الأجزاء الإلكترونية... الخ.
- مهمات التشغيل: و هي لا تدخل في عملية إنتاج السلعة مباشرة، و لكن تستعمل لتسهيل العملية الإنتاجية مثل الوقود، الزيوت... الخ.
- التجهيزات: و هي الآلات الرئيسية في المصنع و هي ضرورية للحصول على مخرجات معينة، و عادة تستهلك في فترات زمنية طويلة.
- المعدات: و هي تشبه التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة مباشرة و لكنها تستهلك في فترات زمنية أقل و من أمثلتها المطرقة، المفاتيح... الخ.
- الخدمات الإنتاجية: هي الأخرى تستعمل بغرض المساعدة في عملية الإنتاج مثل خدمات التمويل، الأمن و الحراسة، الإستشارات الهندسية... الخ.
- و من بين القضايا أو المصطلحات الهامة المرتبطة بالمنتج، مصطلح المنتج الجديد، ذلك أن هناك فرق بين ما يحمله مفهوم المنتج الجديد عند المستهلك عنه عند المنظمة.
- مثال: تقوم شركة "Casio" للساعات بتقديم ساعة عادية في بادئ الأمر، ثم تضيف إليها ذاكرة إلكترونية، آلة حاسبة، ثم بوصلة وهكذا، هنا نتساءل هل تعتبر الساعة التي تقدمها "Casio" في المرة الأولى هي نفسها التي تقدمها في الثانية، هل هما نفس المنتج، أم أنهما منتوجان مختلفان؟.
- مبدئيا لا توجد إجابة محددة و قاطعة لهذا السؤال، و يرجع ذلك بصفة أساسية إلى أن مفهوم الجودة " La nouveaut " يعتبر في جوهره مفهوم أو حكم شخصي "Subjective"، و مع ذلك يمكن أن نميز بين وجهتي نظر فيما يتعلق بتحديد المقصود بالمنتج الجديد.

- الأولى: و هي وجهة نظر السوق: الذي لا يعتبر المنتج جديدا إلا إذا كان يعتبر كذلك من قبل الغالبية العظمى من الأفراد الذين يمثلون أو يشكلون هذا السوق أو قطاعا منه.

- الثانية: و هي وجهة نظر المنظمة: حيث يعتبر المنتج جديدا إذا لم تتوافر لديها أي خبرة سابقة بإنتاج و تسويق هذا المنتج، و طبقا لوجهة النظر هذه، فإن إضافة مزايا و إدخال تعديلات على منتج موجود سيجعل منه منتوجا جديدا مثله مثل تطوير منتج جديد بالكامل.

و رجل التسويق يجب أن يأخذ بعين الاعتبار وجهة النظر الثانية لأن العبرة هي طبيعة المشاكل التسويقية التي يمكن أن تواجهها المنظمة نتيجة تعاملها في المنتج الجديد، و لا شك في أن المنظمة قبل قيامها بإنتاج و تسويق المنتج لا تتوافر لديها أي خبرة مسبقة عنه يثير نفس المشاكل التسويقية (تصميم، تسعير، تحديد الحملات الإعلانية... الخ)، و لا يؤثر في ذلك أن يكون المنتج من المنتجات الجديدة من وجهة نظر السوق أو المنظمة.

قد ساعدت دراسة قام بها مكتب "Novication" الفرنسي للإستشارات المالية على عينة شملت 100 مؤسسة بفرنسا على تحديد مصادر الأفكار الملهمة لإيجاد المنتجات الجديدة بين داخلية و خارجية، ملخصة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (17): مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة [33]ص135.

المصدر (داخلي / خارجي)	المستهلكون	رجال البيع	قسم البحوث و التطوير	قسم الإنتاج	قسم التسويق	الإدارة العامة	مصادر أخرى
النسبة %	22%	12.6%	25.2%	6.3%	7.3%	11.6%	15%

2.1.2.3. تصميم المنتج و القرارات المرتبطة بها:

علينا أن نفرق في البداية بين التصميم الفني و التصميم التجاري للمنتج، فالتصميم الفني هو عبارة عن إعطاء المنتج مجموعة من المميزات أو المواصفات الفنية تجعله قادرا على تحقيق الأغراض التي وجد من أجلها، و بشكل خاص إشباع الرغبات الموجه لإشباعها و بأفضل درجة ممكنة من الكفاية مثل كفاءة التشغيل، سهولة التركيب و الصيانة، الدرجة العالية من الأمن... الخ، و القيام بإجراء هذا التصميم هو من اختصاص إدارة البحث و التطوير و كذا إدارة الإنتاج و الهندسة الصناعية بالمنظمة بعد التشاور طبعا مع إدارة التسويق، أما التصميم التجاري فإنه يعمل على إنتاج المنتج بنماذج و أشكال و رسومات متعددة و مختلفة، أو ازدياد عدد أنواع أو تعديلها بشكل يتفق مع رغبات و طلبات المستهلكين المتنوعة، و ذلك من أجل إرضاء المستهلك و حمله على تفضيل منتج المنظمة عن منتجات المنافسة، مثل الخصائص الجمالية،

و خصائص الراحة و إدخال البهجة، الألوان، التغليف...الخ، و هذا النوع من التصميم من ضمن مسؤوليات إدارة التسويق* .

و من القرارات المرتبطة بالتصميم التجاري نذكر:

1- التغليف: يستخدم مصطلح التغليف للدلالة على شموليته لمصطلحي التعبئة و التغليف، و العبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المؤدي في كل منهما، ذلك أن التعبئة غالبا ما تتناسب الغازات و السوائل، بينما يختص التغليف بالمواد الصلبة و اللينة، و لكن بالرغم من هذا الإختلاف فإن المادة التي يتم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة، و قد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" الغلاف بأنه "المادة الموجهة مؤقتا لحفظ و حماية المنتج أو مجموعة من المنتجات (سلعة / مجموعة من السلع) خلال إنتاجها، شحنها، نقلها، تخزينها أو عند عرضها للبيع"[100]ص148، و هذه المادة قد تكون بلاستيك، ورق مقوى، حديد، ورق الألومنيوم...الخ، و على ذلك فإن التغليف يقصد به: "النشاط الموجه و المرتبط بتصميم و إنتاج غلاف السلعة"[27]ص436.

و من خلال التغليف يمكن تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للمنتج و هي[101]ص76:

- حماية المنتج: و هو النشاط أو الوظيفة الأولى للتغليف، حيث يهدف إلى المحافظة على نشاط و فعالية المواد المحفوظة من المؤثرات الخارجية (أترية، أشعة الشمس...الخ)

- الملائمة: مدى ملائمة المنتج للمستهلكين مسألة هامة يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار فقد يكون من المناسب إنتاج و تقديم منتج يلائم أسرة مكونة من أربعة أفراد، و لكن من الصعب تقديم منتج يلائم الأسرة بمختلف أعدادها.

- الترويج: يستخدم الغلاف كأداة ترويجية أو للإتصال التسويقي، فالغلاف يحمل معلومات تعطي صورة عن ما يضمه و يحويه المنتج من مكونات و مركبات، تاريخ الإنتاج، تاريخ انتهاء الصلاحية، إرشادات للإستعمال...الخ.

و تصميم الغلاف يجب أن يأخذ بعين الإعتبار العديد من القضايا و الأمور الهامة ، و

منها[101]ص78:

- الإعتبارات التقنية: و يندرج تحتها خصائص المنتج (سرعة التغليف، مدى مقاومتها للرطوبة،

تكلفة الغلاف، الأهداف التسويقية (فقد يكون المطلوب مثلا زيادة كثافة الشراء و من ثم يجب البحث

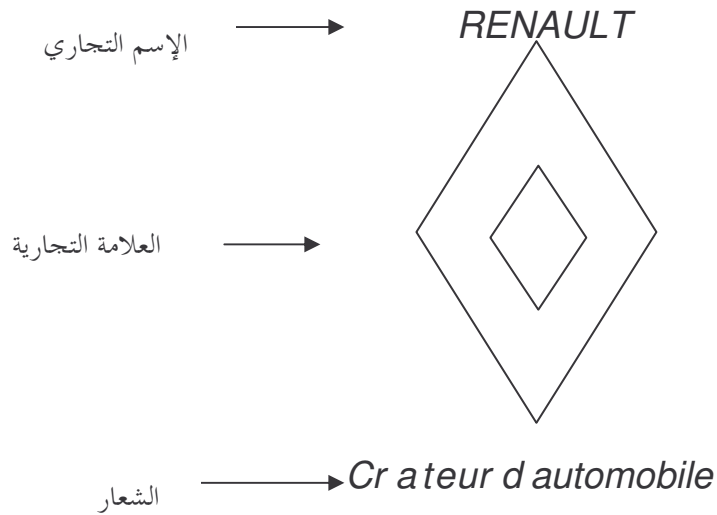
عن الغلاف الذي يسمح بتجميع عدد من الوحدات في غلاف واحد).

* تختلف درجة التركيز على كل نوع من التصميم في حالة السلع الإنتاجية عنه في حالة السلع الإستهلاكية، ففي حالة السلع الإنتاجية يكون التركيز بشكل كبير على التصميم الفني للسلعة لأن المشتري الصناعي يركز على الأداء الوظيفي للسلعة على عكس المستهلك النهائي الذي يركز على الأداء الشخصي فيها لذلك فإن التركيز يكون في حالة السلع الإستهلاكية على التصميم التجاري أكثر.

- الإعتبارات البيئية: و فيها يجب مراعاة الإعتبارات الإيكولوجية (بسبب التوجه الإجتماعي للتسويق)، اختلاف مدلول الألوان باختلاف الشعوب و الأعراف...الخ.
 - الإعتبارات القانونية: هناك بعض الدول تفرض على المنظمة الإلتزام ببعض المعايير في غلاف المنتج، و مثال ذلك ما تقوم به الحكومة البلجيكية حيث تفرض على الصانع أن يجمل الغلاف معلومات باللغـة الفرنسية و اللغـة الفلامية.

2- التمييز: التمييز يعني اختيار اسم مصطلح إشارة شكل أو مزيج من كل ذلك، بما يسمح للمستهلك التعرف بسهولة على منتج المنظمة من غيره من غيره من المنتجات المنافسة، و هناك العديد من المصطلحات المستعملة في هذا الصدد و منها: الإسم التجاري - العلامة التجارية- الشعار. و كأننا نقول أن التمييز هو كلمة السر التي تسمح للمستهلك باسترجاع المعلومات المخزنة في ذاكرته عن منتج ما.

مثال:



و التمييز يسمح لـ:

- المستهلك:

- حرية أكبر في الإختيار و المفاضلة بين المنتجات.

- تسهيل التعرف بسرعة أكبر على المنتجات.

- المنظمة / الوحدة:

- تسهيل عملية الإتصال التسويقي.

- التحليل الديناميكي لانتقال المستهلك من علامة إلى أخرى.

- حماية المنتجات من التقليد.

و فيما يخص تمييز المنتجات فإن أمام الإدارة العديد من البدائل و منها [27]ص417:

- استخدام اسم المنظمة: فـشـركـة "NIKE" أو "ADIDAS" تطلقان اسمها على كافة المنتجات التي تقوم بإنتاجها.

- استخدام اسم خط منتج: حيث تقوم الإدارة بتسمية منتجها وفقا لاسم الخط الذي ينتمي إليه مثل " Nivea Cream".

- استخدام اسم خاص بالمنتج: و هنا للإدارة أن تختار اسم للمنتج يختلف عن اسمها أو اسم خط المنتج الذي ينتمي إليه، و قد يكون هذا الإسم حروفا مثل "MAZOLA"، أو خليط مثل "3M".

3.1.2.3. مزيج المنتجات:

يطلق مزيج المنتجات على " جميع المنتجات التي تقوم المنظمة/الوحدة بإنتاجها و تسويقها، بمعنى أنه يضم كافة المنتجات التي تعرضها المنظمة / الوحدة للبيع"، و تستعمل في هذا الصدد العديد من المصطلحات، هي [27]ص418:

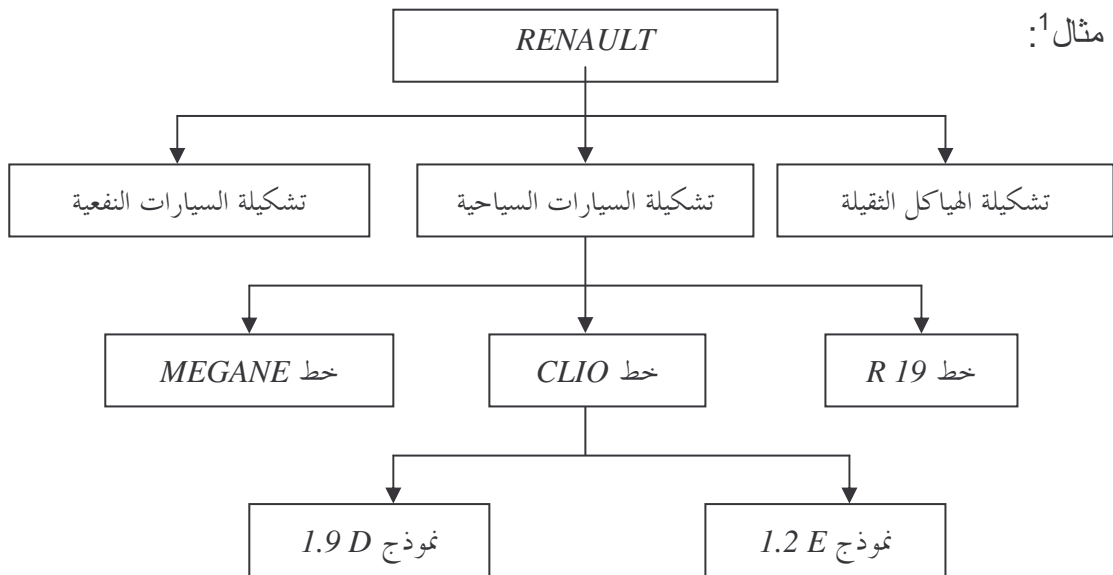
1- تشكيلة المنتجات: و هي مجموعة من المنتجات المترابطة بينها لكونها تعتمد على نفس التكنولوجيا، موجهة لنفس المستهلكين، توزع في نفس نقاط البيع، أو لها نفس المستوى من الأسعار (هي التي يطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية من منظور استراتيجي).

2- خط منتج و نموذج منتج: كل تشكيلة تحتوي على خطوط منتجات و كل خط يحتوي على نماذج.

- تشكيلة منتجات = عدد الخطوط المكونة لها.

- خط منتج = عدد النماذج المكونة له.

مثال¹:



¹ هذا المثال من افتراض الطالب.

3- عمق اتساع و ترابط التشكيلة: يقصد باتساع التشكيلة عدد الخطوط المكونة للتشكيلة، بينما يقصد بعمق التشكيلة متوسط عدد النماذج المكونة لكل خط.

- اتساع تشكيلة = عدد الخطوط المكونة للتشكيلة.

- عمق التشكيلة = متوسط عدد النماذج المكونة لخطوط التشكيلة.

من المثال السابق و مع افتراض أن خط R19 به 04 نماذج، و خط MEGANE به 06 نماذج، فإن:

- اتساع تشكيلة السيارات السياحية = 03 خطوط.

- عمق تشكيلة السيارات السياحية = $04 = 3 / 6 + 2 + 4$.

و يعني الارتباط درجة الإتساق بين خطوط المنتجات المكونة للتشكيلة، و الأساس الذي يمكن استخدامها في تحديد درجة الارتباط هي بواعث الشراء، متطلبات الإنتاج، منافذ التوزيع... الخ.

و من المثال يتضح أن الارتباط قوي بين خطوط التشكيلة لأن:

- بواعث الشراء واحدة.

- منافذ التوزيع واحدة.

و يمكن القول أن مزيج المنتجات بأبعاده الثلاثة (الإتساع، العمق، و الترابط) يستخدم لتحقيق أهداف تسويقية معينة، فزيادة درجة الإتساع تمكن الإدارة من تحقيق سمعة طيبة لدى المستهلكين من خلال تقديم منتجات تدور حول احتياجاتهم على رغم اختلافها، بينما يحقق العمق إمكانية الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة، و أخيراً كلما زاد الارتباط بين الخطوط المكونة للتشكيلة كلما أمكن ذلك الإدارة تحقيق اسم تجاري و تدعيمه في مجال معين.

و يتضح دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد القرارات الخاصة بالمنتوج (شكل و لون الغلاف، اسم المنتوج، الخصائص التي يجب أن يحتملها المنتوج الجديد، حذف نموذج منتوج موجود في خط حالي، زيادة عمق التشكيلة... الخ) من خلال تزويد متخذ القرار بمعلومات عن:

- المستهلكين و رغباتهم و حاجاتهم، أنواقهم و ميولهم، نواحي التفضيل في المنتوج... الخ.

- المؤثرات و الإعتبارات القانونية التي يجب أخذها بعين الإعتبار في تصميم الغلاف.

- نواحي القوة و الضعف في منتجات المنافسين.

- الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة و ما ينتظر المستهلك منها.

- المعلومات في ذاكرة المستهلك عن العلامة التجارية للمنظمة أو الوحدة.

و بعد الإنتهاء من تصميم المنتوج تأتي الخطوة اللاحقة ألا و هي تسعير المنتوج.

2.2.3. معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتسعير:

يحتل السعر أهمية خاصة بين عناصر المزيج التسويقي الأخرى، نظرا للدور الحاسم الذي يلعبه في تحديد درجة نجاح البرنامج التسويقي للمنتج، فالمستهلك غالبا ما يبني قرار الشراء في جزء كبير منه على تقييمه للعلاقة التي تربط التكلفة التي سيتحملها في سبيل الحصول على المنتج مقابل المنفعة التي سيتحصل عليها لقاء ذلك.

و لعل هذه الأهمية تجعل من عملية تسعير المنتج عملية بالغة الأهمية، لذلك يعتقد الباحث أن نظام المعلومات التسويقية يمكن أن يكون عوناً لمتخذ القرار في تحديد السعر الملائم.

و يتطلب إبراز هذا العون و الدعم المرور ببعض النقاط الهامة، و هي:

- الفرع الأول: تعريف السعر و العوامل المؤثرة في تحديده.

- الفرع الثاني: طرق تحديد السعر.

- الفرع الثالث: سياسات التسعير.

1.2.2.3. تعريف السعر و العوامل المؤثرة في تحديده:

السعر هو "عدد الوحدات النقدية التي يرغب الصانع أن يتحصل عليها لمبادلة منتوجه مع الآخرين في فترة زمنية معينة" [87] ص 124، و يجب أن نفرق بين السعر و الثمن، فالثمن هو "عدد الوحدات النقدية التي يقوم المشتري بدفعها بعد التفاوض مع البائع، بمعنى أن الثمن هو عدد الوحدات النقدية المدفوعة فعلا من قبل المشتري لاعداد الوحدات النقدية التي حددها البائع لمبادلة المنتج".

و عملية التسعير تعني "العملية التي يتم بموجبها التوصل إلى تحديد السعر المقترح لمبادلة المنتج" [27] ص 463 و نستخدم السعر لـ [33] ص 166:

- تعظيم الأرباح: بحيث تلجأ الإدارة إلى وضع السعر الذي سيؤدي إلى تعظيم الأرباح.

- قيادة السوق: تعتبر المبيعات إحدى المؤشرات الأساسية في الحكم على مركز المنظمة / الوحدة في السوق، و حصته لذا قد يعتبر السعر إحدى الوسائل التي تسمح للإدارة بالإستيلاء على أكبر حصة سوق ممكنة، فمنحنى الخبرة و استراتيجية القيادة بالتكلفة يسمحان بذلك.

- مواجهة المنافسة: يعتبر السعر إحدى الوسائل المستخدمة في مواجهة المنافسة (حرب الأسعار)، لذلك تلجأ الإدارة إلى تعديل أسعار منتجاتها بما يتلائم و المستجدات.

- البقاء: قد تواجه الإدارة ظروفا صعبة تضطرها للبحث عن البقاء لا النمو، و قد يكون السعر مساعدا على ذلك، فتخفيض الأسعار قد يحفز الطلب من جديد و هو ما يعد جرعة أوكسجين جديدة.

و هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تحديد السعر، و أن هذه العوامل لها أثرها عند القيام بتسعير المنتج، و تقسم إلى [95]ص211:

1- عوامل داخلية: و من أبرزها:

- الأهداف التسويقية: بحيث يتأثر قرار تحديد سعر المنتج ما بالهدف /الأهداف التسويقية الموضوعة، فإذا كانت هدف المنظمة هو تعظيم الأرباح، فيمكن أن يكون السعر المنخفض مقارنة بأسعار المنافسين هو السبيل لذلك.

- دورة حياة المنتج: يؤثر موضع المنتج في المراحل الأربعة التي تمر بها دورة حياته على تحديد سعره، ففي كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تلك، تتغير ظروف و أوضاع السوق بل تتغير مرات عديدة في المرحلة الواحدة، خصوصا إذا كان الفاصل الزمني بين كل مرحلة و أخرى طويلا، و عادة ما يكون السعر مرتفعا في مرحلة الإرسال أو التقديم ثم يبدأ في الإنخفاض بمرور الزمن.

- التكاليف: تعتبر التكاليف الأساس الذي يعتمد عليه عند تحديد السعر، لأنه لا يمكن في الحالات العادية بيع المنتج بأقل من التكلفة التي تحملها ليصبح على ما هو عليه.

- مستوى الجودة: تعتبر عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتج، فكلما كانت جودة المنتج عالية بحيث تجعلها متميزا عن منتجات المنافسين كلما كان للمنظمة هامش حرية أكبر في تسعير المنتج.

2- عوامل خارجية: و من بينها:

- المنافسة: تعتبر أسعار المنافسين من بين العوامل الهامة التي يجب على الإدارة أخذها بعين الإعتبار عند تحديد سعر المنتج. إن حرية الإدارة في التسعير ترتبط بوضعية المنافسة في السوق الموجهة إليه المنتجات، فإذا كان السوق المستهدف تسوده المنافسة الكاملة فإن تحديد السعر يكون وفقا لآلية الطلب و العرض، أما إذا كان السوق يسوده احتكار القلة فإن عملية تحديد السعر هنا تصبح حساسة، فالمحتكرون - و على قلتهم - لا يرغبون في الدخول في حرب أسعار بينهم، لذلك فهم غالبا ما ينفقون على تحديد مجال لا يمكن أن تتخطاه الأسعار (حد أدنى و حد أقصى).

- الطلب: من الواضح أن دراسة أثر تغيير الطلب المتوقع بفعل تغيير الأسعار يعتبر جد مؤثر في اقتراح سعر للمنتج، فالقاعدة المعروفة "ارتفاع الطلب يؤدي إلى ارتفاع السعر" تكفي لتأكيد ذلك.

- دورة الأعمال: يتأثر قرار تسعير المنتج بالأوضاع و الظروف الإقتصادية المعاشة، ففي حالة الركود أو الإنكماش الإقتصادي لا يمكن تحديد مستويات للسعر لا تراعي تدهور القدرة الشرائية للأفراد.

- التوزيع: إن تمديد أو تقليص طول قناة التوزيع، سوف تنجم عنه زيادة أو تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى رفع أو خفض السعر المقترح للمنتج.

- التدخل الحكومي: في بعض الحالات لا تمتلك الإدارة الحرية التامة في التسعير، أو في أحسن الأحوال لا يمكنها أن تتعدى المستوى المحدد من قبل الحكومة، لذلك يجب أن تأخذ الإدارة هذه المعطيات بعين الاعتبار.

2.2.2.3. طرق تحديد الأسعار:

لتحديد سعر منتج ما، يمكن للإدارة أن تستعين بالعديد من الطرق أو المداخل لذلك، و من هذه المداخل نذكر [33]ص155:

1- التسعير على أساس تحديد نقطة التعادل: تعتمد هذه الطريقة على تحديد السعر الأدنى الذي إذا ما تم اعتماده في تسعير المنتج فإن الإدارة لن تحقق أي أرباح و لن تتكبد أي خسائر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن:

- التكلفة المتغيرة: هي التكاليف التي تزداد أو تتناقص مع تزايد أو تناقص الكمية المنتجة (تكلفة المواد الأولية، اليد العاملة...)

- التكلفة الثابتة: هي تلك التكاليف التي لا تتردد و تتناقص مع تزايد و تناقص الكمية و المنتجة (الحراسة، الأمن...)

- التكلفة الكلية: هي حاصل جمع التكاليف المتغيرة و الثابتة.

- نقطة التعادل (النقطة الحرجة): هي النقطة التي من تقاطع منحني التكاليف الكلية مع منحني الإيرادات الكلية.

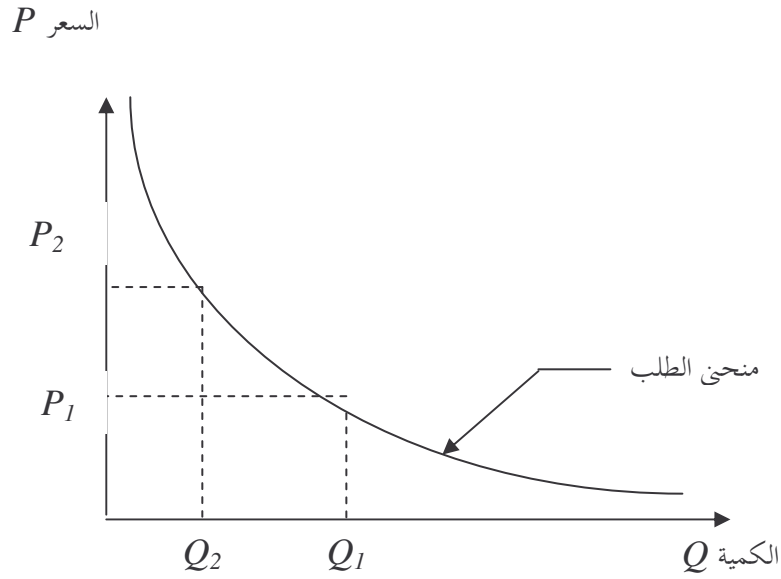
التكاليف الثابتة الإجمالية

$$\text{نقطة التعادل بالكمية} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة.

2- التسعير على أساس التكلفة: هو إحدى الطرق الشائعة الإستعمال، و هي سهلة التطبيق حيث يتم إضافة مبلغ ثابت كهامش ربح إلى مجمل التكاليف التي تحملها إنتاج المنتج (مباشر أو غير مباشر) ثم بقسمة المجموع (التكاليف+الهامش) على الكمية المنتجة نتحصل على سعر بيع الوحدة.

3- التسعير على أساس مرونة الطلب: هناك علاقة بين سعر منتج ما و الطلب عليه.



الشكل رقم (32): منحنى الطلب على منتج ما [102] ص 11.

و مرونة الطلب يقصد بها التغيرات التي تحدث في الكمية المطلوبة من منتج ما نتيجة التغيرات التي تحدث في سعره" [102] ص 14.

$$E = \frac{(\text{التغيرات في السعر} \%) }{(\text{التغيرات في الكمية المطلوبة} \%) } \Leftrightarrow E = (\Delta Q/q) / (\Delta P/P)$$

$$= (\Delta Q / \Delta P) \times (P/Q)$$

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1 , \quad \Delta P = P_2 - P_1 .$$

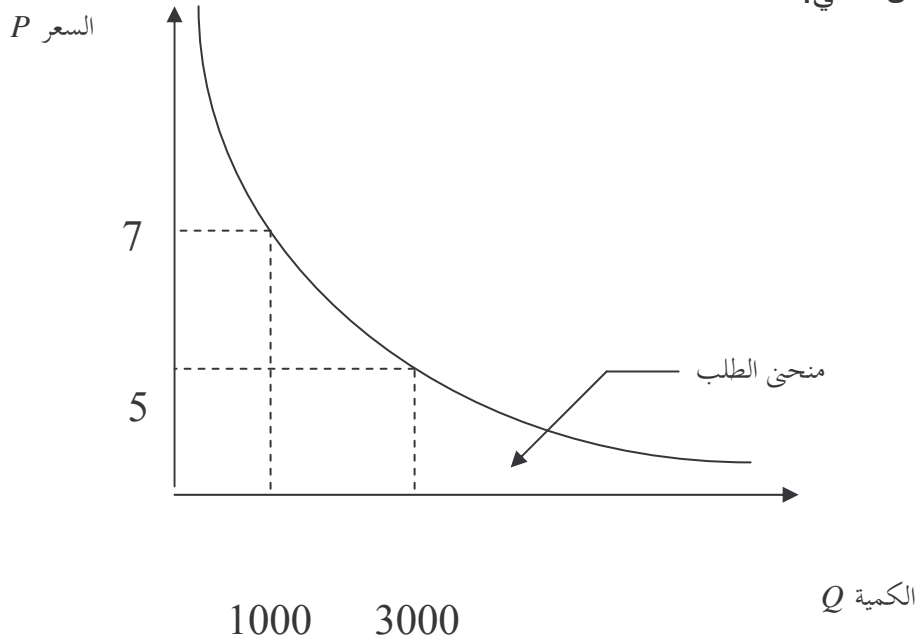
و تتخذ القيمة e إحدى القيم التالية:

$-1 \leq E \leq 1$: الطلب غير مرن: أي أن التغير النسبي في الأسعار لا يؤثر أو ذا تأثير ضعيف في إحداث التغير في مستوى الطلب.

$E < -1$: الطلب مرن: التغير النسبي في الأسعار يؤثر (سلبا أو إيجابا) على مستوى

$E > 1$: الكمية المطلوبة من المنتج

مثال: لدينا الشكل التالي:



$$E = (1000-3000) / (7-5) \times 5 / 100 \iff E = -5$$

و هذا يعني أنه كلما ارتفع السعر بوحدة نقدية واحدة انخفض على المنتج بـ: 05 وحدات.

3- السعر البسيكولوجي [101] ص 83 : لنفرض أن منظمة / وحدة ما تنوي تسويق نوع جديد من المحافظ لذلك وجهت استقصاء عينة مكونة من 1100 شخص، بحيث اقترحت عليهم الأسعار التالية: 100، 120، 140، 160، 180، 200 وحدة نقدية و قد تضمن الاستقصاء سؤالين هما:

- تحت أي سعر تعتبر المحفظة ذات جودة رديئة؟

- فوق أي سعر يعتبر سعر المحفظة مرتفعاً؟

و قد كانت نتائج الاستقصاء ملخصة في الجدول أسفله:

الفرق	المجموع المجموع الكلي	المجموع المجموع للسؤال الثاني	نسبة الإجابة عن السؤال الثاني %	المجموع المجموع للسؤال الأول	نسبة الإجابة عن السؤال الأول %	الأسعار
68	32	02	02	30	30	100
73	27	09	07	50	20	120
60	40	28	19	71	21	140
53	47	62	34	84	13	160
63	37	89	27	94	10	180
83	17	100	11	100	06	200
-	-	-	100	-	100	المجموع

و السعر الذي يجب اختياره هو ذلك السعر المقابل لأقل فرق، لأن ذلك يعني أن هذا السعر - و مع الأخذ بعين الاعتبار جودة المنتج- أن الغالبية من المستهلكين ترى بأن السعر لا بالمرتفع بحيث لا يستطيعون الحصول على المنتج و لا بالمنخفض بحيث يكون ذا جودة منخفضة، و هذا السعر هو 160 ون.

3.2.2.3. سياسات التسعير:

في الواقع هناك حالتين يمكن أن تواجه الإدارة و هي بصدد تسعير المنتجات، و باختلاف الحالة تختلف السياسات الممكن الاعتماد عليها.

1- حالة المنتجات الجديدة: في هذه الحالة بإمكان الإدارة اعتماد إحدى السياسات التالية [95]ص217 [103]ص191:.

- سياسة كشط السوق: في ظل هذه السياسة تقوم الإدارة بتحديد سعر مرتفع للمنتج من أجل كشط الأرباح لتغطية التكاليف من خلال تقديمه للفئة الراغبة فيه (القلة المبكرة)، هذه الفئة تكون مستعدة للحصول على المنتج بفعل الخصائص الفريدة الموجودة فيه و غير الموجودة في منتجات المنافسة دون الإكتراث بالسعر، ثم يبدأ تخفيض السعر تدريجياً عند دخول المنتج في المراحل التالية من دورة حياته قصد الحصول على المزيد من الأرباح أو خلال تخفيض السعر للوصول إلى قطاعات سوقية أخرى أين يكون فيها المستهلكين راغبين في الحصول على المنتج و لكن حاجز السعر المرتفع يعيقهم.

- سياسة إختراق السوق: على عكس السياسة السابقة، تقوم الإدارة بتحديد سعر منخفض للمنتوج من أجل اكتساح السوق بشكل سريع من خلال جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، و هذا العدد الكبير من المستهلكين يؤدي إلى زيادة كمية المبيعات مما يعني زيادة الكمية المنتجة و بالتالي تخفيض التكلفة للوحدة الواحدة و اتباع اقتصاديات السلم أو الحجم.

و الجدول أدناه يوضح العوامل المؤثرة على اختيار إحدى السياستين:

الجدول رقم (18): العوامل المؤثرة على اختيار سياسة الكشط أو الإختراق [33]ص172.

العوامل المؤثرة	سياسة الكشط	سياسة الإغراق.
المرونة السعرية للطلب	غير مرن	مرن
أثر الخبرة	غير موجود	موجود
مستوى الجودة في المنتوج	تصميم جديد	تصميم معروف من قبل
مدى وجود قطاعات سوقية محددة على أساس عامل السعر	موجودة	غير موجودة
سهولة الدخول إلى القطاع	صعوبة الدخول	سهولة الدخول
تكاليف الإنتاج و التسويق	مرتفعة	منخفضة

- سياسة التسعير على أساس بيع منتوجين معا: هناك بعض المنتجات لا تستخدم إلا إذا استخدمت منتجات مكملة لها، (معجون الأسنان و فرشاة الأسنان، الآلة الطابعة، و خراطيش الحبر...) و عادة ما تقوم الوحدة بإنتاج المنتوجان معا، و لتسعيرهما تقوم الإدارة بتحديد سعر منخفض للمنتوج الرئيسي و سعر مرتفع للمنتوج المكمل قصد تعويض ذلك التخفيض في المنتوج الرئيسي.

- سياسة التسعير على أساس الخصومات: قد تلجأ الإدارة قصد تحفيز و جلب عدد كبير من المستهلكين، الموزعين، تجار الجملة و التجزئة إلى تقديم تخفيضات أو خصومات، و منها [27]ص479:

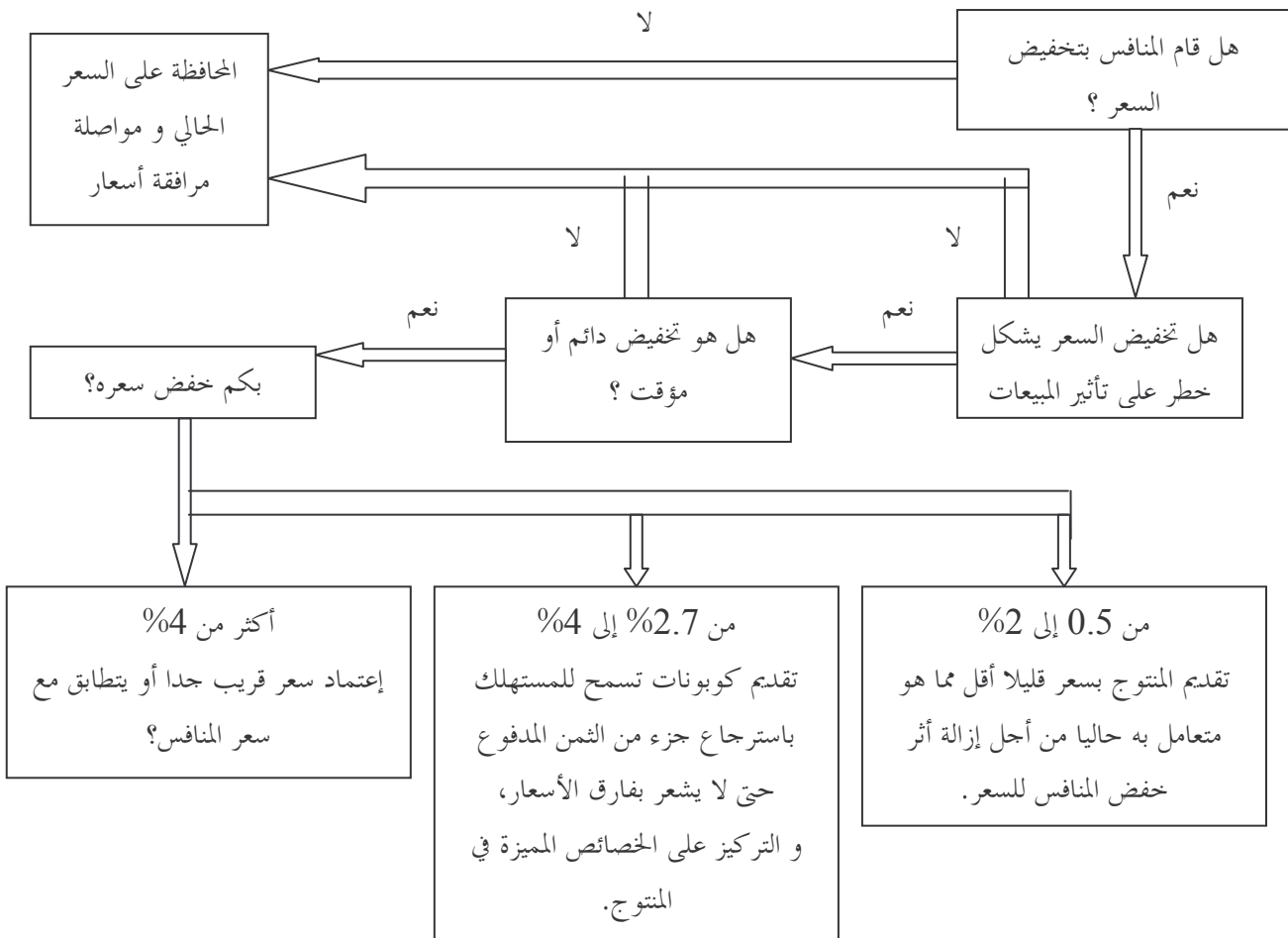
- الخصم الوظيفي: هذا الخصم تقدمه الإدارة إلى الوسطاء مقابل قيامهم ببعض الوظائف مثل النقل و التخزين.

- الخصم المالي: يمنح هذا الخصم للمشتري مقابل تسديد الثمن خلال مدة زمنية معينة، و هذا ما يسمح للوحدة بتوفير سيولة مالية و تجنب الديون.

- خصم الكمية: يمنح للمشتري في حالة إقتنائه للمنتوج بكميات كبيرة، و مثل هذا الخصم يسمح للوحدة بالتقليل من تكاليف البيع و التخزين... الخ.

- الخصم الموسمي: هو خصم يقدم للمشتري مقابل شراء المنتج في غير موسمه، مما يساعد على التقليل من تكلفة التخزين.

2- حالة المنتجات الحالية: قد تواجه الوحدة في السوق ضغوطا من منافسيها تدفعها إلى تعديل أسعار منتجاتها بما يتلائم و الأوضاع الجديدة في السوق، و يمكن للإدارة في مواجهة التعديلات التي يدخلها المنافسون على أسعارهم الاستعانة بعدد من السياسات لخصها كل من "Kotler" و "Dubois" في الشكل البياني أدناه:



الشكل رقم (33): سياسات التعامل مع تعديلات أسعار منتجات المنافسين [27] ص 479.

و يتجلى دور النظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات يستخرج منها:

- درجة مرونة الطلب على المنتجات (مرن/ غير مرن).
- أسعار السلع المنافسة بالسوق.
- الأحوال الإقتصادية السائدة (كساد، رواج، استقرار...)

- القوانين و القرارات الحكومية الخاصة بالأسعار.
- الموارد المالية المتاحة لدى الإدارة.
- تكاليف إنتاج المنتجات.
- و بتسعير المنتج يمكن الآن تحديد قنوات و مسارات توزيع المنتج.

3.2.3. معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالتوزيع:

لقد أضحى من النادر في أيامنا هذه أن نجد المنتج يقوم بنفسه ببيع المنتج إلى المستهلك النهائي، فالعديد من الأطراف (طبيعية و / أو معنوية) تتدخل لتعرض خدماتها للقيام بذلك، البعض منهم يعمل لحسابه الخاص و البعض الآخر يعملون لحساب المنتج.

و قرار الإختيار بين البعض الأول أو البعض الثاني أو حتى المسار الذي ستسلكه المنتجات للوصول إلى هذا البعض أو ذاك، هو قرار هام بسبب اختلاف التكاليف و المزايا التي تتوفر في كل طرف و لتحقيق الرشادة و العقلانية أكثر عند الإختيار يمكن أن يكون نظام المعلومات التسويقية مفيدا جدا في ذلك، لذلك يحاول الباحث عبر صفحات و فروع هذا المطلب إبراز ذلك، بحيث يناقش في:

- الفرع الأول: التوزيع: المفهوم و السياسات.

- الفرع الثاني: قناة التوزيع و أنواعها.

1.3.2.3. التوزيع: المفهوم و السياسات:

يقصد بالتوزيع " مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها نقل المنتج من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل" [104]ص175. بمعنى العملية التي تضمن انسياب المنتج من الصانع إلى المستهلك النهائي أو المستعمل بالشكل الذي يجعل المنتج متوفرا لهؤلاء و يمكنهم الحصول عليه بسهولة.

و يحقق التوزيع العديد من الفوائد و المنافع، منها [105]ص180:

- المنفعة الشكلية: و ذلك بالمحافظة على المنتج في ظروف لائقة حتى يحافظ على فعاليته و فوائده إلى غاية تاريخ تسليمه للمشتري.

- المنفعة المكانية: بنقل المنتج من أماكن تواجده و توافره إلى المناطق التي يكون فيها الطلب عليه.

- المنفعة الزمانية: بمعنى توفير المنتج في الوقت الملائم للإستهلاك.

- المنفعة الحيازية: و ذلك بنقل ملكية و حيازة المنتج من المنتج إلى المستهلك (نهائي أو مشتري صناعي).

و يقصد بالتوزيع المادي حسب تعريف المعهد البريطاني للتسويق: "العملية التي تتضمن تحديد الممرات، الوسائل و الأساليب التي تهدف و إيصال المنتجات للمستهلك في الوقت و المكان المناسبين و بالتكلفة المعقولة" [24] ص 207.

و يرمي التوزيع المادي إلى:

- اختيار الوسائل و الأساليب و الممرات المناسبة لإيصال المنتج إلى المستهلكين.
- إيصال المنتجات بالنوعيات و الكميات المطلوبة بهدف تغطية السوق.
- احترام مواعيد تسليم الطلبات و هذا بتطبيق مبدأ السرعة في التسليم.
- التقليل من التكاليف سواء من جهة المستهلك أو من جهة الوحدة مما يساعدها على خفض السعر.

- تنمية العلاقات و رفع ولاء المستهلكين للمنتج و للوحدة.

و يتضمن التوزيع المادي العديد من الأنشطة هي [106] ص 264:

- التخزين: تتضمن أنشطة التخزين كعنصر من عناصر التوزيع المادي المهام المتعلقة باستقبال المنتجات التامة الصنع و الإحتفاظ بها في ظروف ملائمة إلى غاية شحنها للمشتري، باعتبار أن وقت إنتاج السلعة ليس هو غالبا وقت طلب الحصول عليها من قبل المشتري.
- النقل: بمعنى نقل المنتج إلى المستهلك المعني، فالكثير من الوحدات تقوم بنفسها بإيصال و توريد الطلبية للمستهلك كنوع من الخدمة التي يمكن أن يستند منها المستهلك إن هو قرر التعامل معها.
- و يمكن استخدام أو المفاضلة بين خمسة أنواع من وسائل النقل حسب السرعة، التكلفة و الأمان قد تتنوع بين البرية (السيارات، الشاحنات) المائية (بحرية أو نهريّة)، الجوية، بالسكك الحديدية و بالأنايبب في بعض الحالات، و تتنوع ملكية هذه الوسائل فقد تكون مملوكة للوحدة، مملوكة للخواص، و قد تكون مملوكة للخواص و لكنهم مرتبطون بعقد مع الوحدة.

و فيما يخص سياسات التوزيع، فهناك ثلاثة أنواع هي [104] ص 211 [33] ص 193:

- 1- التوزيع القوي أو الواسع: في هذه السياسة تقوم الإدارة بتوزيع المنتج في جميع نقاط البيع الممكنة بمعنى إيصاله إلى جميع القطاعات السوقية المكونة لسوق هذا المنتج. و هذا النوع من السياسة يستعمل في حالة السلع المطلوبة من قبل عدد كبير من المستهلكين و هي التي يطلق عليها بالسلع المسيرة أو السهلة المنال (اللبان، المواد الغذائية، الصابون... الخ) و استخدام هذه السياسة يتطلب:

- وجود طلب كبير على السلعة.
- السلعة يتم شراؤها دوريا و بكميات قليلة.
- السلعة ذات سعر منخفض.
- لا تتطلب أي تفكير أو تخطيط مسبق لشرائها.

- لا تتطلب أي خدمات ما بعد البيع.

2- التوزيع الانتقائي: تطبيق هذه السياسة يعني توزيع المنتج في بعض النقاط فقط، التي يتم اختيارها بشكل أساسي على أسس و معايير نوعية (التأهيل، الخدمات المقدمة للزبائن...الخ)، و يلجأ إلى هذه السياسة في بعض الأنواع من المنتجات التي تتصف بـ:

- أنها تتطلب معارف خاصة لبيعها.

- أنها تتطلب مصلحة خاصة لإصلاحها أو صيانتها.

- سعر بيعها مرتفع نوعا ما.

- تباع غالبا مع شهادة ضمان تغطي فترة زمنية معينة.

و الكثير من المنتجات التي تحتاج إلى توزيع انتقائي هي سلع معمرة (أي لا تستهلك مرة واحدة بل تستهلك تدريجيا) مثل الثلاجات، أجهزة التلفاز...الخ، و هناك مجموعة أخرى من المنتجات التي تحتاج إلى التوزيع الانتقائي هي السلع غير المعمرة خصوصا التي تهتك بعد عدد محدود من مرات الإستعمال و التي يحتاج فيها المستهلك إلى المشورة و النصح من طرف بعض الأشخاص قبل الإقدام على قرار الشراء و يندرج تحتها العطور و مواد التجميل، الدهون...الخ.

3- التوزيع المحدود أو الخاص: التوزيع المحدود أو الخاص يعني أن يعهد المنتج بتوزيع منتج إلى وسيط وحيد ليغطي احتياجات منطقة جغرافية معينة، و هذا النوع أو بالأحرى هذه السياسة تستعمل عندما يكون المنتج:

- يكتسب نوعا من الخصوصية (ملابس راقية، سيارات فاخرة، مجوهرات و حلي...الخ).

- تتطلب مهارات و قدرة خاصة لبيعها و ضمان خدمات ما بعد البيع التي

تتطلبها.

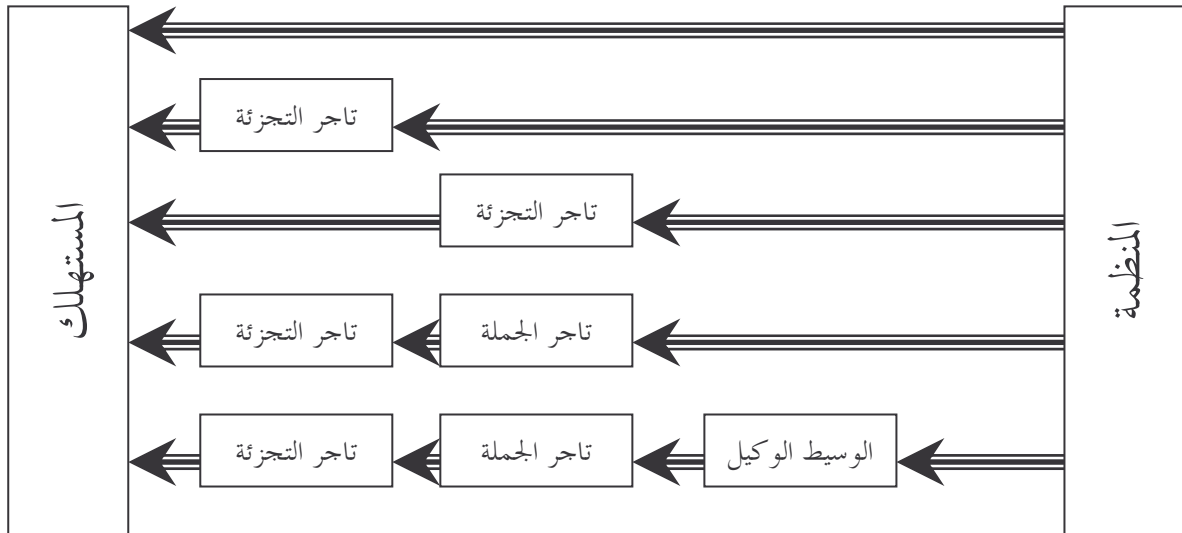
2.3.2.3. قناة التوزيع و أنواعها:

قناة التوزيع يقصد بها: "مجموعة من الأطراف (طبيعية و/أو معنوية) التعاونية مع بعضها البعض من أجل تسهيل وصول المنتج إلى المشتري (مستهلك أو مشتري) و الذين يطلقون عليهم بالوسطاء" [104] ص 175.

و علينا أن نفرق بين مجموعتين من الوسطاء على أساس ملكية المنتج و هما [103] ص 126:

1-الوسطاء التجاري: و هم الذين يشترون المنتج و يبيعونه لتحقيق الربح و لحسابهم الخاص، و بمجرد الحصول على المنتج يصبحون هم المالكين له، مع تحمل جميع المخاطر على أساس أنهم ملكو المنتج، و يندرج تحتهم تجار التجزئة و الجملة.

- 2-الوسطاء الوكلاء: و هم الوسطاء الذين يقومون ببيع المنتج دون ملكيته و نيابة عن المنتج مقابل الحصول على عمولة معينة، و يندرج تحت هذه الفئة السماسرة، الوكلاء التجاريون...الخ.
- و تستفيد الإدارة من استخدام الوسطاء في توزيع المنتج من نواحي عديدة، منها [27]ص467:
- عدم القدرة على تحمل الأعباء المالية الناتجة عن التوزيع.
 - قيام المنظمة بتوزيع المنتج سوف يؤدي إلى تقليل اهتمامها و تركيزها على الأعمال الرئيسية لها.
 - يقلل الوسطاء من الإتصالات التي تقوم بها الإدارة فيما لو تقوم هي بنفسها بالتوزيع المباشر، فالبيع مباشرة إلى المستهلك سوف يؤدي إلى حدوث اتصالات كبيرة مع المستهلكين مما تجعل من عملية استخراج البيانات المفيدة من هذه الإتصالات عملية صعبة.
 - و قنوات التوزيع تتراوح ما بين التي تخلو منها الوسطاء إلى التي يستعمل فيها الوسطاء التجار و الوكلاء، و الشكل أدناه يلخص بعض هذه الأنواع.



الشكل رقم(34):مختلف أنواع قناة التوزيع [27]ص499.

- القناة الأولى: تسمى بقناة التسويق المباشر، و لا تحتاج هذه القناة إلى الوسطاء و تسمح بمعرفة احتياجات المستهلك مباشرة.

مثال: شركة "Boing" ← شركة "Air Canada"

- القناة الثانية و الثالثة: يتكونان من وسيط واحد و الفرق بينهما هو أن الأولى تستعمل في حالة ما إذا كانت الكمية المطلوبة من المستهلك عادة صغيرة (بضع وحدات لا غير)، أما الثانية فعندما تكون الكميات كبيرة.

مثال: شركة "General Motors" ← محلات "Olds Mobile" ← المستهلك

- القناة الرابعة: و هي القناة الشائعة الإستعمال.

مثال: شركة "BIMO" ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك

- القناة الخامسة: و هي القناة الأطول و تستخدم عندما تريد المنظمة تغطية السوق بالكامل، أي الوصول إلى كامل القطاعات السوقية.

مثال: شركة "Orangina" ← شركة "سيدي الكبير" ← تجار الجملة ← تجار التجزئة المستهلك.

ملاحظة: ليست هذه هي كل قنوات التوزيع الموجودة بل قد توجد قنوات أخرى

(منتج ← وسيط وكيل ← تجار التجزئة ← المستهلك)

كما تجدر الإشارة إلى أن الإدارة غير ملزمة باختيار قناة توزيع واحدة، بل لها الحرية المطلقة في استعمال العديد من القنوات فقد نجد وحدة ما تقوم بتوزيع منتجاتها بشكل مباشر عن طريق متاجر تمتلكها أو عن طريق الباعة المتجولين الذين يقومون بالطواف عبر المنازل، البيع عبر الهاتف، التلفون، الإنترنت، البيع الآلي (عن طريق الماكينات الآلية... الخ)

و يحتاج قرار اختيار قناة / قنوات التوزيع إلى مجموعة من المعلومات يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفيرها بشكل كبير، هذه المعلومات تتعلق أساسا بـ:

- السوق المراد خدمته: إن الإجابة عن السؤال الذي مفاده: هل المنتج موجه إلى المستهلك النهائي أو للمشتري الصناعي؟ تعتبر هامة في تحديد القناة التي يجب اختيارها لتوزيع المنتج، فإذا كان المنتج موجه للمشتري الصناعي فمن المفيد عدم الإستعانة بالوسطاء التجاري في القناة، لأن ذلك سيؤدي إلى جعل المنتج أقل تكلفة مما لو تم الإعتماد على هؤلاء، باعتبار أن التكلفة هي أول ما يبحث عنه المشتري الصناعي. أما في حالة المستهلك الصناعي فيجب البحث أولا عن عدد المستهلكين المحتملين، فإذا كان عددهم قليل فمن المفيد الإعتماد على القوى البيعية المملوكة للمنظمة فقط، أما إذا كان العدد كبيرا فإن ذلك قد يتطلب الإستعانة بالوسطاء للوصول إليهم.

هذا من جهة، و من جهة ثانية فإن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يعد كذلك مؤشرا جدهام لتحديد قناة التوزيع الملائمة، و من الواضح أنه كلما كان المستهلكون أكثر انتشارا و توزيعا فإن ذلك يتطلب اللجوء إلى استعمال الوسطاء.

- المنتج: تلعب خصائص المنتج دورا مهما في اختيار القناة التوزيعية، فإذا كان المنتج سريع التلف أو ذا مدة صلاحية قصيرة فإنه من الضروري استخدام قناة توزيع قصيرة.

كذلك فإن المنتجات ذات التكنولوجيا العالية أو المعقدة التصنيع غالبا ما يتم توزيعها من طرف المنتج نفسه عن طريق قواه البيعية لأنها الأكثر دراية بمكونات و فوائد المنتج و كيفية استعماله و بالتالي الأكثر قدرة على الإقناع.

- الوسطاء: و هنا يجب الأخذ بعين الإعتبار الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها الوحدة من جراء استخدامها و استعانتها المحتملة بالوسطاء و التي لا تستطيع هي تقديمها بشكل أكثر اقتصادا (خدمات ما بعد البيع، ترويج للمنتوج...الخ).

- خصائص الوحدة: و تتعلق أساسا بالقدرة المالية للوحدة، فالوحدة التي تتمتع بصحة مالية جيدة غالبا ما تكون لديها القوى البيعية الخاصة بها و بالتالي فهي تملك هامش حرية أكبر في التنويع بين القنوات، على عكس الوحدة التي تعاني من صعوبات مالية، إذ نجد نفسها مجبرة على الإستعانة بالوسطاء للتخفيف من التكاليف المادية المترتبة عن الإستعانة بقوى بيعية خاصة بها.

وفي صعيد ثاني فإن المنظمة التي تريد أن تتحكم و تشرف و تراقب توزيع منتجاتها خصوصا من حيث سعر الترويج فإنها غالبا ما تختار أقصر القنوات.

إن الخطوة الموالية لاختيار القناة/القنوات التوزيعية تتضمن القيام بعملية اتصال تسويقي لإخبار و إقناع المستهلك بأفضلية المنتج عن منتجات المنافسة.

4.2.3. معلومات لترشيد القرارات الخاصة بالإتصال التسويقي:

لا يكفي تصميم منتج يتطابق و رغبات و حاجات المستهلكين، و لا تحديد سعر يتناسب و القدرة الشرائية لهم، و لا حتى توزيع المنتج و إيصاله إلى الأماكن التي يسهل فيها الحصول عليه، و إنما يجب بالإضافة إلى ذلك إعلام أو لنقل تزويد المستهلك الحالي أو المحتمل، الوسيط، أو أي طرف آخر ذا صلة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بالوحدة بالمعلومات الخاصة بالمنتوج و المنظمة على السواء.

و يتحقق ذلك بواسطة الإتصال التسويقي كفكرة و بمزيجه كأدوات، وإن كان البعض يفضل استعمال مصطلح الترويج مثل الإتصال التسويقي، فإننا نفضل استعمال المصطلح الثاني، ذلك أن الترويج يعطي الإنطباع بأن النشاطات المرتبطة به تختص بالمنتوج فقط، كما أنها تتم في اتجاه واحد من المنظمة إلى المستهلك دون وجود معلومات مرتدة، على عكس مصطلح الإتصال التسويقي، فمصطلح الإتصال فقط يعطي الإنطباع أن هناك حوار و تفاعل بين الطرفين، هناك أخذ و عطاء .

و على كل حال فإن هذا المطلب هو تبيان لمدى استفادة متخذ القرار من المعلومات التسويقية في سبيل ضمان جودة أكثر للقرارات الخاصة بعملية الإتصال التسويقي، لذلك فإنه سوف يكون مقسما على النحو الموضح أدناه:

- الفرع الأول: مفهوم الإتصال التسويقي.

- الفرع الثاني: خطوات الإتصال التسويقي.

- الفرع الثالث: مزيج الإتصال التسويقي.

1.4.2.3. مفهوم الإتصال التسويقي:

الإتصال يعني "مجموعة من الرسائل أو المعلومات التي يتم نقلها من طرف إلى آخر بغية إيجاد التغيير المطلوب في سلوك هذا الأخير" [104] ص 232، بمعنى أن الإتصال هو تدفق لأفكار، ملاحظات، شواهد، آراء، شكاوي، حقائق و غيرها من طرف نحو آخر ثم العكس، و ينبغي أحد الطرفين إحداث تغيير في سلوك الآخر بما يؤدي إلى تحقيق مصالحه الخاصة، لذلك فعملية الإتصال هي حركة في اتجاهين. و هذه الحركة لا تتم إلا إذا توافرت عناصر ستة هي [105] ص 226:

- المرسل: هو صاحب المنفعة في نقل الرسالة إلى الطرف الآخر، لذلك فهو من يقوم بنقلها و إرسالها.

- المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة، و قد يكون فردا واحدا أو مجموعة من الأفراد.

- الرسالة: هي المضمون الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل (معلومات، شكاوي، نصائح... الخ).

- القناة: هي الأداة التي يتم من خلالها تبليغ الرسالة.

- الرمز: النقطة المشتركة الضرورية التي تسمح للطرفان بالإتصال كاللغة، الإشارات... الخ.

- المرجع: هو الحادثة المنشأة للإتصال.

و تستخدم في عملية الإتصال كذلك العديد من المصطلحات الأخرى هي:

- التغذية العكسية: هي المعلومات الراجعة من المستقبل إلى المرسل و التي تمكنه من تحديد مدى نجاح عملية الإتصال و التأثير الذي حدث في سلوك المستقبل.

- الضوضاء: هذا التشويش ناتج عن ما تتعرض له عملية الإتصال من معوقات.

- الإطناب: لا يقصد به تكرار الرسالة و إنما تقديم الرسالة في صور مختلفة مع المحافظة على المضمون.

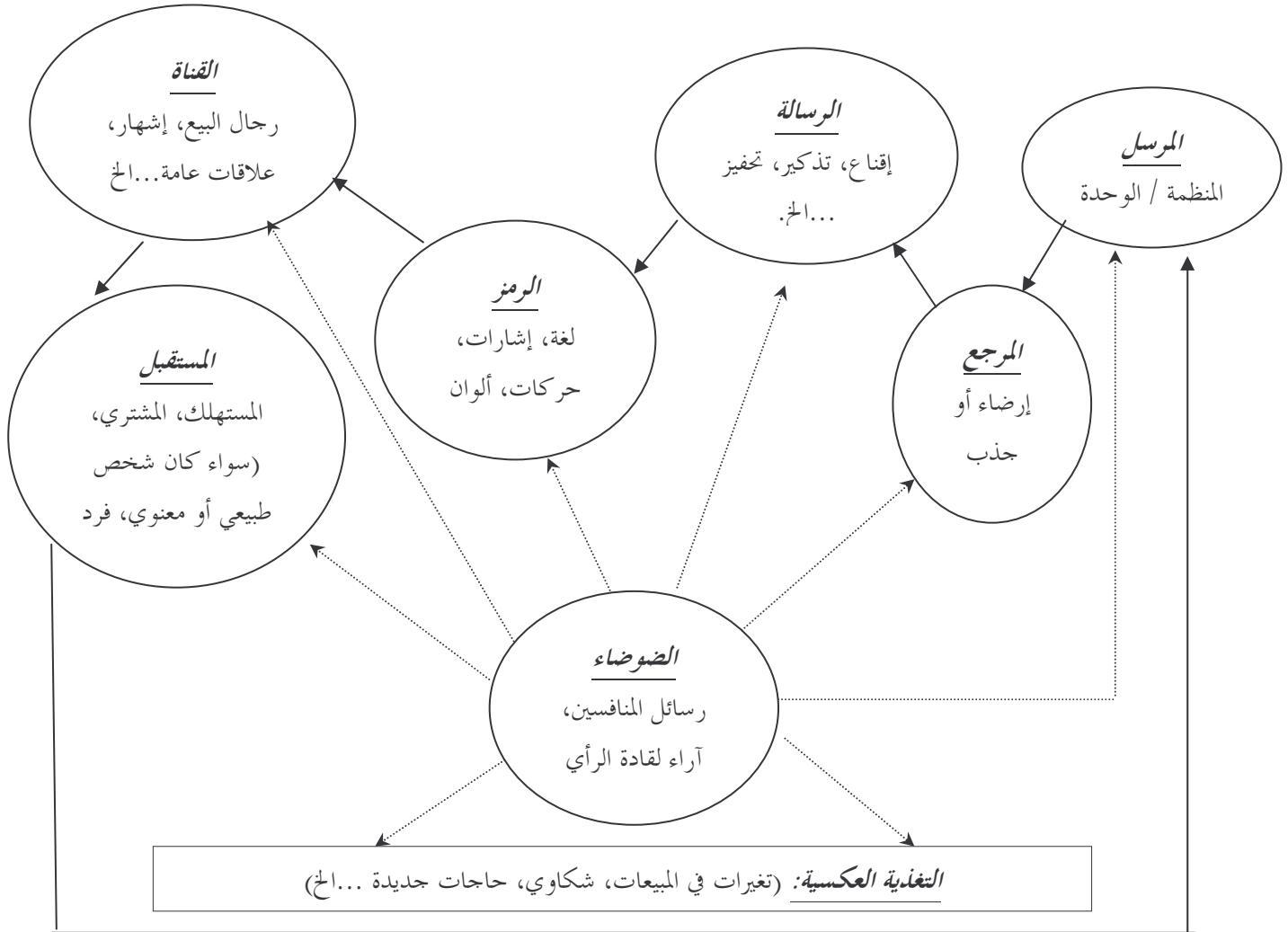
و انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الإتصال التسويقي هو عملية نقل المعاني و الرسائل و المعلومات بين المنظمة و المستهلكين أو المشتريين فيما يخص منتجاتها أو صورتها في حد ذاتها، بهدف خلق إتجاهات موجبة لها في السوق.

و تتضمن هذه العملية العديد من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى التأثير في قرار المستهلكين أو

المشتريين. و من هذا التعريف يمكن أن نستشف بعض الخصائص المرتبطة بالإتصال التسويقي، و منها:

- الإتصال التسويقي يتم بهدف التأثير في سلوك المستهلك أو المشتري للإستمرار في الشراء، زيادة المشتريات، جذب المشتريين جدد لسوق المنتج.

- الإتصال التسويقي يتم برسالة ذات معنى محدد و مقصود و يصمم للمستهلك أو المشتري.
- الإتصال التسويقي يشير إلى حقائق، أفكار، آراء، شكاوى، رغبات، مواقف، اتجاهات... الخ.
- الإتصال التسويقي يتم تنفيذه أو القيام به من خلال وسائل أو قنوات محددة (يطلق عليها مزيج الإتصال التسويقي).
- الإتصال التسويقي يجب أن يتم باللغة التي يفهمها المستهلك أو المشتري، لا تلك التي يفهمها أو يحسنها المرسل (المنظمة).



الشكل رقم (35): مكونات عملية الإتصال التسويقي.

و تعترض عملية الإتصال التسويقي العديد من العوائق، منها:

- التعرض الإختياري و التجنب الإدراكي: و يقصد به قبول المستهلكين أو استعدادهم اختياريًا لتلقي الرسائل عن المنتجات التي يرغبون في الحصول عليها و تجاهلهم للرسائل التي تتعلق بالمنتجات التي لا رغبة لهم فيها.

- التشويش النفسي: و يحدث عندما يتلقى المستقبل رسائل كثيرة تجعله غير قادر على التفرقة بينها.

- مدى الثقة في ناقل الرسالة: فدرجة الإحترام و القبول و الثقة التي يتمتع بها المرسل أو الناقل تحدد مدى قبول أو عزوف المستقبل و استعداده لتلقي الرسالة.

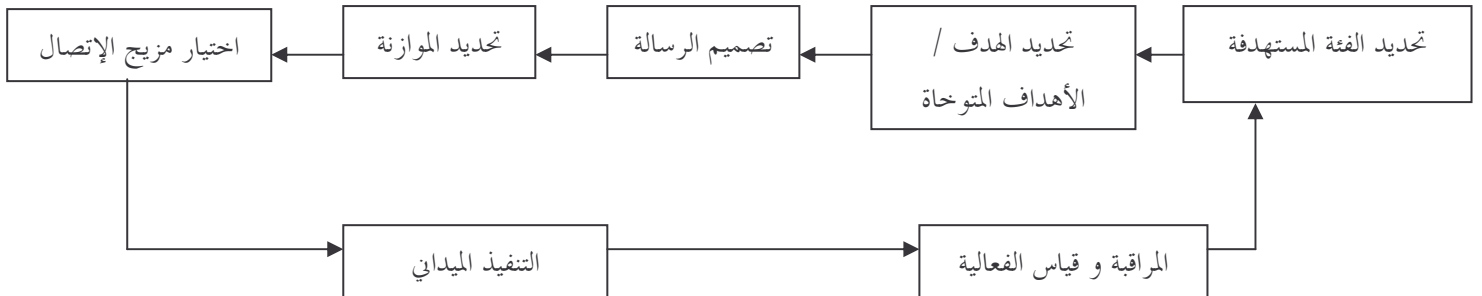
- غموض التعبير في الرسالة: و ورودها في شكل يصعب تفسيره بالنسبة للمستقبل خصوصا سوء اختيار اللغة.

- سوء اختيار الألوان: فلألوان معاني مختلفة عند الأفراد بسبب تنوع العادات و التقاليد.

و عملية الإتصال تتم من خلال المرور بالعديد من الخطوات تفصيلها يتكفل به الفرع الموالي.

2.4.2.3. خطوات الإتصال التسويقي:

تتم عملية الإتصال التسويقي من خلال المرور بالعديد من الخطوات يوضحها الشكل أدناه:



الشكل رقم (36): خطوات الإتصال التسويقي [27] ص 554.

1- الفئة المستهدفة: قد تكون هذه الفئة من المستهلكين أو المشترين الحاليين و/أو المحتملين، و كلما كانت صورة وحدة العمل الإستراتيجية معروفة لدى الفئة المستهدفة، كلما كان ذلك مساعدا على التقليل من أثر معوقات الإتصال التسويقي (خصوصا التشويش النفسي، التعرض الإختياري و التجنب الإدراكي).

و من الممكن القيام بذلك من خلال الحصول على معلومات تساعد على وضع صورة الوحدة في

إحدى المواضيع التالية:

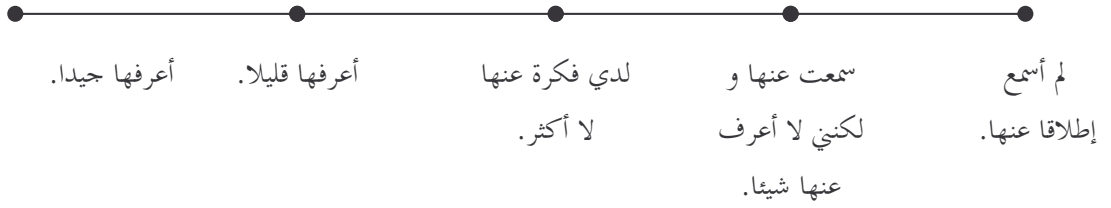
5

4

3

2

1



2- تحديد الهدف/ الأهداف: بمعنى الإجابة التي تنتظرها الإدارة من وراء عملية الإتصال التسويقي، و لعل الهدف الأساسي من وراء أية عملية إتصال تسويقي هو قيام المستقبل بعملية الشراء، غير أن فعل الشراء لدى المستقبل لا يتم بصفة آلية أو تلقائية بل يمر بمجموعة من المراحل جسدتها بعض النماذج التي صاغها بعض الكتاب منها نموذج AIDA (Achat-Attetion-Int r t- D sir)، نموذج سلم التأثيرات، و غيرها^[27]ص557. و تحديد هذه الخطوات هام جدا لتصميم الرسالة و تضمينها ما يمكن أن يثير انتباه و يولد اهتمام و يوجب الرغبة و يحرض على الفعل (الشراء).

3- تصميم الرسالة: تصميم الرسالة يجب أن يجيب عن أربعة أسئلة هامة:

- ماذا نقول ؟ (محتوى الرسالة).

- كيف نقول ما نريد على المستوى المنطقي؟ (هيكلة الرسالة).

- كيف نقول ما نريد على المستوى الرمزي؟ (تعابير و تقاسيم الرسالة).

- من يقول ؟ (منبع الرسالة).

فبالنسبة لمحتوى الرسالة فقد يتم التركيز فيه على إقناع المستقبل من خلال استعمال المنطق أو من خلال دغدغة مشاعره وأحاسيسه، و في ميدان الإتصال التسويقي الذي تقوم به المنظمات الهادفة للربح فإنه غالبا ما يتم إقناع المستهلك باستعمال المنطق، من خلال التأكيد على مزايا و فوائد المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة (منظف Le Chat مع منظفات أخرى...)، أما بالنسبة للتصميم المنطقي و الرمزي ففيه يتم تحديد العبارات، الألوان، الخلفيات، التعابير و ترتيبها في الرسالة، فشركة "Coca Cola" مثلا و باعتبار أن علامتها التجارية تتخذ من الأحمر لونا لها، فإننا نلاحظ أن كل ومضاتها الإشهارية تتضمن هذا اللون، كما نلاحظ أن هناك حالة خمول و كسل لدى الشخص قبل تناوله المشروب ثم حالة من النشاط و الحركة بعد تناوله.

و منبع الرسالة يعني ناقل الرسالة، ففي المنتجات يتمتع بعض الأشخاص بتأثير كبير على المستقبل (هم الذين يطلق عليهم قادة الرأي)، لذلك فإنه يفضل في هذه الحالة استعمال هؤلاء الأشخاص في نقل الرسالة عوضا عن الإدارة، فعلى سبيل المثال تستعمل أغلبية شركات صناعة معجون الأسنان (Signal, Colgate...) أطباء الأسنان لإقناع المستهلك بأفضلية منتجاتها على منتجات المنافسة.

4- تحديد الموازنة: بمعنى تحديد و تخصيص الموارد اللازمة للقيام لعملية الإتصال التسويقي، و هناك العديد من الطرق لذلك:

- تحديد الموازنة على أساس الأهداف المتوخاة: و لفهمها أكثر نفرض المثال التالي الخاص بنوع من السجائر:

- تحديد الحصة السوقية المرتقبة، و لتكن 8% من سوق يضم 10 ملايين شخص أي 800 ألف مستهلك.

- تحديد عدد المستقبلين المحتملين للرسالة: و لتكن حوالي 8 ملايين مستقبل.

- تحديد عدد المستقبلين الذين من المرتقب أن يقتنعوا بتجربة المنتج، و ليكن حوالي 25% أي مليوناً شخص (0.25×8 ملايين) 40% منهم سيصبحون مستهلكين منتظمين أي 800 ألف شخص (و هو ما يساوي الحصة السوقية المستهدفة).

- تحديد الموازنة بعد حساب تكلفة تصميم و بث رسالة واحدة يمكن إيجاد مبلغ الموازنة، فإذا كانت تكلفة تصميم و بث رسالة واحدة هو 1000ون، فإن مجموع الموازنة سيصبح مساوياً لـ $(80 \times 40 \times 1000) = 3.2$ مليون ون.

- تحديد الموازنة على أساس نسبة من رقم الأعمال: بعض الإدارات تحدد موازنة الإتصال التسويقي سنوياً بنسبة محددة من رقم الأعمال (2%، 5%، 10%... الخ).

- تحديد الموازنة على أساس تقليد المتنافسين: إدارات أخرى تحدد الموازنة بالإعتماد على التكاليف التي ينفقها المنافسون في اتصالاتهم التسويقية، و يعتمد اختيار هذه الطريقة بشكل كبير على المعلومات المستمدة من الإستخبارات التسويقية، "إلا أنه ليس هناك ما يبرر تحديد الموازنة على أساس موازنة المنافسين" [27]ص567.

5- تحديد مزيج الاتصال التسويقي: بمجرد موازنة الإتصال التسويقي يتم توزيعها على وسائل الإتصال التي قسمها "Kotler" و "Dubois" إلى خمس هي [27]ص568:

- الإشهار أو الإعلان. - تنشيط المبيعات. - العلاقات العامة.

- البيع الشخصي. - التسويق المباشر أو التفاعلي.

و يلاحظ أن القنوات أو الوسائل الثلاثة الأولى هي وسائل تضمن للمرسل نقل الرسالة إلى مجموعة كبيرة من المستقبلين في نفس الوقت، على عكس الوسيلتين الباقيتين*.

6- التنفيذ الميداني: هو الترجمة الفعلية أو الميدانية للإتصال التسويقي حتى يبنى نقل الرسالة/الرسائل إلى المستقبل/المستقبلين.

* الفرع الثالث سيتولى المزيد من الإيضاح.

7- المراقبة و قياس الفعالية: بعد التنفيذ الميداني يجب قياس و تحديد النتائج المحققة و مقارنتها بالنتائج المتوقعة سلفا للإتصال التسويقي، و ذلك من خلال استقصاء العينة أو الفئة المستهدفة بأسئلة تهتم بمعرفة هل استقبلت هذه الفئة الرسالة، كم مرة استقبلتها، مدى فهمها لمضمون الرسالة، هل غيرت من سلوكها...الخ.

3.4.2.3. مزيج الإتصال التسويقي:

قسم "Kotler" و "Dubois" العناصر المكونة لمزيج قنوات الإتصال التسويقي إلى:

- الإشهار أو الإعلان.
- تنشيط المبيعات.
- العلاقات العامة.
- البيع الشخصي.
- التسويق المباشر أو التفاعلي.

و غالبا ما تقوم المنظمة باستخدام العديد من القنوات و عدم الإكتفاء بقناة واحدة، و الجدول أدناه

يوضح نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية سنة 1999:

الجدول رقم (19): نفقات الإتصال التسويقي للشركات الفرنسية سنة 1999 [107] ص 31.

الوسيلة	إنترنت	علاقات عامة	الإشهار في المناسبات	تنشيط المبيعات	التسويق المباشر و المطويات	المطبوعات	الجرائد	الملصقات	الإذاعة	السينما
النسبة	0.3	5.4	7.3	15.9	31.2	3.2	15.9	5.3	0.4	3

1- الإشهار: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" الإشهار بأنه "وسيلة لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات ينصح فيها عن شخصية المعلن و يدفع فيها مقابل محدد" [106] ص 197، و بهذا يجب أن نفرق بين الإشهار و الدعاية.

الإشهار	الدعاية
← نشاط اتصالي مدفوع.	← نشاط اتصالي غير مدفوع (بصفة عامة).
← شخصية المرسل معروفة.	← شخصية المرسل غير معروفة.
← نشاط اتصالي يتم بهدف التعريف و الإقناع.	← نشاط اتصالي يتم بغرض التعريف غالبا.
← نشاط اتصالي يمكن تكراره مرات عديدة.	← نشاط اتصالي يتم بإعادة تكراره قليلة جدا.

← نشاط اتصالي قد
يكون في صالح أو ضد المرسل.

و هناك العديد من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الإشهار و منها:

- التقسيم على أساس الفئة المستهدفة: و هنا يقسم إلى الإشهار الموجه للمستهلك النهائي أين يتم التركيز فيه على إبراز الأداء الشخصي، و الإشهار الموجه للمشتري الصناعي الذي يتم التركيز فيه على الأداء الوظيفي للمنتج.

- التقسيم على أساس دورة حياة المنتج: في مرحلة الإرسال أو التقديم يتم الإشهار بغرض الإخبار عن وجود المنتج لذلك يسمى بالإشهار الإخباري، و في مرحلة النمو فيتم بغرض الإقناع و من ثم يسمى بالإشهار الإقناعي، و عند دخول المنتج مرحلة النضج أو التدهور فيتم بغرض التذكير و عليه يسمى بالإشهار التذكيري.

- التقسيم على أساس الوسيلة المستخدمة: لبث الإشهار هناك العديد من وسائل الإتصال: فقد يكون الإشهار مرئي (بواسطة الملصقات، اللوحات...)، و قد يكون سمعي (عن طريق الراديو، مكبرات الصوت...)، و قد يكون سمعي & مرئي (بواسطة التلفزيون، الإنترنت...).

2- تنشيط المبيعات: تنشيط المبيعات يعني " مجموعة من التقنيات التي تستعمل لإحداث زيادة مؤقتة في المبيعات" [107] ص46، و يتم اللجوء إلى استخدام هذه التقنيات بغرض:

- جذب المزيد من المستهلكين.
- زيادة الكميات المشتراة الحالية في الأجل القصيرة.
- تخفيض المستويات الحالية من المخزون.
- إغتنام حدث هام يزداد فيه الاستهلاك (كأس العالم، الألعاب الأولمبية، شهر رمضان، أعياد الميلاد...).
- تشجيع و تحفيز الوسطاء على بذل المزيد من الجهود لتصريف المزيد من منتجات الوحدة.
- و الجدول أدناه يلخص مختلف التقنيات المستعملة لتنشيط المبيعات و الفئات المستفيدة منها.

الجدول رقم (20) : التقنيات المختلفة لتنشيط المبيعات و الفئات المستفيدة منها [108]ص223.

التقنيات / الفئة المستفيد		نقود		منتجات		خدمات أخرى	
		مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر
المستهلكون	تخفيض الأسعار	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر
	المنافسون	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر
الوسطاء	حوافز مالية	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر
	المنافسون	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر

-قوائم للحصول على خدمات معينة تقديم خدمات مماثلة لما يقدمه المنافسون.	- خدمات مجانية -المشاركة الجماعية	-قوائم بمبالغ محددة لشراء منتجات معينة. -نظام النقاط بحيث يتم إعطاء رجل البيع قوائم لشراء منتجات معينة إذا وصل لعدد معين من النقاط. -عرض و تقديم مبلغ و قوائم مماثلة لما يقدمه المنافسون	-هدايا مجانية -قوائم كوبونات -عروض و تقديم مبلغ أو كربونات بمبلغ محدد مماثل لما يقدمه المنافسون.	-عمولات -علاوات تشجيعية	القوى البيعية
---	---	--	--	-------------------------------	---------------

3- العلاقات العامة: يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها "مجموعة من الجهود التي تبذلها المنظمة لإنشاء، توطيد و تحسين العلاقات مع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما يسمح بتكوين رأي عام في صالح المنظمة" [27]ص614.

و في سبيل ذلك يمكن الإستعانة بالعديد من الأدوات منها [107]ص77:

- الندوات الصحفية (قصد التعريف بفرع جديد أو مصنع جديد للمنظمة...الخ).
- المطويات و الجرائد الخاصة بالمنظمة.
- الرعاية (في المناسبات الرياضية، الثقافية، العلمية...الخ).
- المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات و الندوات العلمية.
- المعارض و الأبواب المفتوحة على المنظمة.
- الهدايا في المناسبات.
- المقالات الصحفية المدفوعة.

4- البيع الشخصي: البيع الشخصي هو: "ذلك النشاط الذي يضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع و بين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالمنتوج و إقناعه بشرائها"[106]ص208.

و يتميز البيع بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي و إمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل فإما أن يستمر في نفس النهج الذي يتبعه، أو يقوم بتغيير النهج بما يتناسب مع رد الفعل لذلك فإن البيع الشخصي يسمح ب:-
- تزويد المشتري بالمعلومات الكافية عن المنتج و الرد على استفساراته آنيا.

- ملاحظة رد فعل المشتري مباشرة و التكيف حسب ذلك.

- معرفة المشتريين الذين لديهم استعداد للشراء و التركيز عليهم.

- تحسيس المشتري أنه محل اهتمام من قبل الوحدة و هذا يحفزّه أكثر على الشراء.

غير أن أبرز ما يعاب على البيع الشخصي هو خدمة عدد محدود من المشتريين من جهة، و ارتفاع تكاليف من جهة ثانية.

5- التسويق المباشر أو التفاعلي: بسبب ثورة المعلومات و التكنولوجيات الحديثة للإتصال أضحى باستطاعة الوحدة بيع منتجاتها مباشرة للمستهلك النهائي دون الحاجة إلى استخدام الوسيط. و إلى جانب الوسائل التقليدية التي كانت مستخدمة في التسويق المباشر (هاتف، بريد، قنوات تلفزيونية خاصة، منشورات...) سمحت التكنولوجيات الحديثة للإتصال (البريد الإلكتروني، المينيتل، الإنترنت...) بزيادة عدد القنوات التي يمكن بفضلها الوصول إلى المستهلك النهائي من جهة، و تغيير اسم التسويق المباشر إلى التسويق التفاعلي.

و التسويق التفاعلي حسب تعريف جمعية التسويق المباشر (AMD) هو "التسويق الذي يعتمد على توزيع يربط المنظمة بالمستهلك النهائي مباشرة باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإتصال، للحصول على إجابة أو تفاعل مباشر من هذا المستهلك، بما يضمن الإطلاع المعمق على حاجاته و رغباته كما هي"[27]ص658.

و يتضح الدور الذي يمكن أن يلعبه نظام المعلومات التسويقية في سبيل ترشيد القرارات الخاصة بتحسين و تجويد الإتصال التسويقي، من خلال توفير المعلومات تساعد على:

- ترشيد القرارات الخاصة بالإشهار: حيث يوفر نظام المعلومات التسويقية معلومات توضح مثلا:

- تحديد صيغة العبارات التي سترد في الرسالة الإشهارية (معلومة، سؤال، حكاية، أمر... الخ) و ذلك بما يتناسب و الفئة المستهدفة.

- الألوان التي يجب استخدامها في الرسالة الإشهارية، فلألوان معاني مختلفة لدى الأفراد و لدى الشعوب.

- القناة/القنوات التي سيتم منها الرسائل الإشهارية و تحديد هذه القناة/القنوات يعود إلى مدى استخدام الفئة المستهدفة لهذه القناة / القنوات.
- وقت بث الرسالة الإشهارية.
- ترشيد القرارات الخاصة بتنشيط المبيعات: و هنا يمكن أن يزود نظام المعلومات التسويقية لإدارة بمعلومات تعيينها على:
 - تحديد مدة العملية و نوع التقنيات المستعملة فيها.
 - الفئة المستفيد منها.
- القناة التي سيعلن عنها عن بدء العملية، هل يتم وضع كوبون بتخفيض قدره 10% لكل وحدة مشتراة على غلاف المنتج، يوزع في العملات؟ يرسل عبر البريد ؟ يعلن عنه عبر رسالة إشهارية؟ فوضع الكوبون على غلاف المنتج يعني أنه سيوجه للمستهلكين الحاليين فقط، أم قرار إرساله عبر رسالة إشهارية فيعني عدد أكبر من المستهلكين ممن سيعلمون بالعملية و لكن بتكلفة أكثر.
- ترشيد القرارات الخاصة بالعلاقات العامة: و من المعلومات التي يمكن أن يساهم بها نظام المعلومات التسويقية في هذه الحالة، نذكر:
 - معلومات لاختيار الأحداث التي يمكن المشاركة فيها و رعايتها و المفاضلة بينها.
 - معلومات لاختيار الوسيلة التي يجب التركيز عليها لإنشاء و توطيد العلاقات العامة.
 - معلومات لتحديد الموازنة اللازمة لممارسة العلاقات العامة بشكل فعال.
- ترشيد القرارات الخاصة بالبيع الشخصي: و نذكر من بين المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بالبيع الشخصي و التي يمكن أن يوفرها نظام المعلومات التسويقية معلومات تسمح بـ:
 - اختيار القوى البيعية المؤهلة.
 - تحديد الأهداف المنوطة لهذه القوى.
 - تحديد أجور و مكافآت رجال البيع.
 - تقييم المجهودات المبذولة.
- و فيما يخص ترشيد القرارات الخاصة بالتسويق المباشر أو التفاعلي فإن نظام المعلومات التسويقية يساهم بمعلومات تضمن:
 - تحديد مزيج القنوات التي يجب استخدامها.
 - موازنة القيام بعملية التسويق المباشر و بشكل فعال.

و بعد التنفيذ الميداني للخطط التسويقية الموضوعة عن طريق عناصر المزيج التسويقي، يجب تقييم الجهود التي بذلت لتحقيق الخطط الموضوعة، و لن يتخلف نظام المعلومات التسويقية عن عملية التقييم هذه، و يساهم فيها. و المبحث الأخير من هذا الفصل سيستعرض مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تقييم الأداء التسويقي.

3.3. معلومات تسويقية لأغراض التقييم:

لا يمكن ترجمة الخطط الموضوعة و الأهداف المرسومة حرفيا و كما هي موضوعة في الواقع العملي بسبب الصعوبات التي قد تواجه عمل المنفذ، و هذه الصعوبات قد تؤدي في الكثير من الأحيان إلى ظهور نقائص و فجوات ما بين المقرر الموضوع و المحقق المنجز. و تظهر أهمية التقييم في اكتشاف هذه الفجوات و الإنحرافات و اقتراح الحلول الكفيلة بتضييقها و ردمها، كما تظهر الحاجة إلى أن تكون عملية التقييم هذه دورية حتى يصير بالإمكان الحيلولة دون اتساع رقعة و مساحة هذه الفجوات.

و التسيير العقلاني و الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية في حاجة ماسة إلى عملية التقييم هذه، خصوصا ما تعلق منها بتقييم الأداء التسويقي للوحدة.

والمبحث الحالي يحاول استعراض مفهوم ومضمون التقييم التسويقي، وكيف أن لنظام المعلومات التسويقية الدور الهام والمساهمة الإيجابية في توفير المعلومات اللازمة لأداء هذه العملية.

ومن هذا المنطلق فإن هذا المبحث سيكون مقسما بحسب مكونات هذا التقييم وهما الرقابة التسويقية والمراجعة التسويقية، بحيث سيكون:

- المطلب الأول: المراقبة التسويقية.

- المطلب الثاني: المراجعة التسويقية.

1.3.3. معلومات لإجراء الرقابة التسويقية:

تختلف الرقابة التسويقية عن المراجعة التسويقية، بحيث تهدف عملية الرقابة التسويقية إلى أن التأكد من الأنشطة التسويقية يتم أداءها على النحو المحدد لها سلفا، وأي خروج عن ذلك يعتبر انحرافا يجب تصحيحه.

ويضطلع المطلب الحالي بإلقاء المزيد من الضوء على مصطلح الرقابة التسويقية، و كيف يمكن أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في تسهيل القيام بها، بينما يضطلع المطلب الذي يليه بمعالجة مصطلح المراجعة التسويقية.

و هذا المطلب سيكون مقسما إلى فرعين اثنين هما:

- الفرع الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.
- الفرع الثاني: عناصر و مكونات الرقابة التسويقية.

1.1.3.3. مفهوم الرقابة التسويقية:

بداية يقصد بالرقابة: " العملية الإدارية المستمرة و المتجددة التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية، و ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير الموضوعية ثم التقييم و التصحيح" [109] ص2. و تهدف هذه العملية الإدارية إلى:

- حماية الصالح العام للوحدة، و هو الهدف المحوري لعملية الرقابة، و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق خطته و برامجه في شكل يسمح بإنجاز ما حدد من أهداف، و الكشف عن الانحرافات و الإنزلاقات و تحديد المسؤولين عن ذلك.

- توجيه الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الوضع و إعادة الأنشطة إلى السكة الصحيحة.

- الكشف عن العناصر و المسببات التي كانت وراء الانحرافات و معاقبتها أو تصحيحها، و العناصر و المسببات التي كانت وراء الإنجازات و مكافأتها أو المحافظة عليها.

و يتم إنجاز عملية الرقابة من خلال الإستعانة بمجموعة من الوسائل منها:

- الموازنات التقديرية.

- البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية.

- السجلات و الدفاتر و التقارير.

- الملاحظة الشخصية.

و تعني الرقابة التسويقية " عملية قياس و تقييم نتائج الأداء التسويقي لاستنتاج الانحرافات و اتخاذ

الإجراءات التصحيحية اللازمة" [78] ص375. و بالرغم من الحاجة المستمرة للرقابة التسويقية، بينت

دراسة أجريت على عينة شملت 60 منظمة من مختلف القطاعات و الأحجام أن:

- المنظمات الصغيرة الحجم لديها نظام رقابي ضعيف مقارنة بالمنظمات الكبيرة الحجم.

- قليلة هي المنظمات التي تعرف مرد ودية منتجاتها، و منظمة من بين ثلاثة لا تمتلك أي إجراء يسمح

بمعرفة و حذف المنتجات ذات المر دودية الضعيفة.

- أقل من نصف المنظمات تراقب باستمرار أسعار منتجات المنافسين، تراقب تطور تكاليف التخزين و

التوزيع، تحلل مردودات السلع، و تطور نفقات الإشهار و القوى البيعية.

- تستغرق العديد من المنظمات من أربعة إلى ثمانية أسابيع لإعداد التقارير الرقابية، و تتضمن هذه التقارير العديد من الأخطاء.

و عموماً، فإن الرقابة التسويقية بعيدة أن يكون لها مسار موحد أو تمتلك نموذج موحد لدى جميع المنظمات.

مثال: في شركة "BULL" يتضمن نظام الرقابة التسويقية 39 معياراً يتم استخدامها لقياس النشاط التسويقي، اثنان لقياس مدى رضى المستهلكين و المشترين، ثلاثة معايير لقياس الجودة، 6 مقاييس لقياس حصة السوق، 3 لقياس فعالية المنتج، 7 لقياس القوى البيعية، 3 لقياس المتغيرات الإقتصادية و التنافسية، 7 لقياس النتائج المالية، 6 لقياس هامش مساهمة كل منتج في تحقيق الربح، 2 لقياس صورة المنظمة. و مهما تعددت المعايير و تنوعت، بالإمكان أن نلخص المحاور الثلاثة التي تندرج تحت هذه المعايير المستخدمة في عملية الرقابة التسويقية، هذه المعايير يبرزها الجدول أدناه.

الجدول رقم (21): المحاور الكبرى لعملية الرقابة التسويقية [27]ص700.

العناصر المستخدمة	الهدف	الجهة المسؤولة	نوع الرقابة
<p><u>تحليل المبيعات:</u></p> <p>← تحليل حصة السوق</p> <p>← نسب التكاليف إلى رقم الأعمال</p> <p>← مؤشرات الزبائن.</p>	<p>معرفة إلى أي مدى تم تحقيق الخطة السنوية</p> <p>الموضوعة</p>	<p>-الإدارة العامة</p> <p>-الإدارات</p> <p>الوظيفية</p>	<p>الرقابة على الخطة</p> <p>السنوية</p>
<p><u>دراسة المر دودية:</u></p> <p>← المنتج</p> <p>← المناطق الجغرافية</p> <p>← القطاعات السوقية</p> <p>← قنوات التوزيع</p> <p>← حجم الطلبات .</p>	<p>معرفة الظروف و المسببات التي كانت</p> <p>وراء الأرباح أو الخسائر.</p>	<p>-المراقب</p> <p>التسويقي</p>	<p>الرقابة على</p> <p>المردودية</p>
<p><u>تحليل إنتاجية:</u></p> <p>← القوى البيعية</p> <p>← الإشهار</p> <p>← قنوات التوزيع</p> <p>← تنشيط المبيعات.</p>	<p>تقييم و تحسين إنتاجية الموارد التسويقية و</p> <p>أثر التكاليف على إنتاجية هذه الموارد.</p>	<p>-الإدارة</p> <p>الوظيفية و</p> <p>التنفيذية.</p> <p>-المراقبة</p> <p>التسويقية</p>	<p>الرقابة على الإنتاجية</p>

و سيتناول الفرع الموالي المزيد من الشرح .

2.1.3.3. عناصر الرقابة التسويقية:

كما سبق و أن أشرنا إليه في الجدول أعلاه، يقترح "Kotler" و "Dubois" أن تشمل أن عملية

رقابة تسويقية على ثلاثة محاور أساسية بها عناصر هي:

- الرقابة على الخطط السنوية.

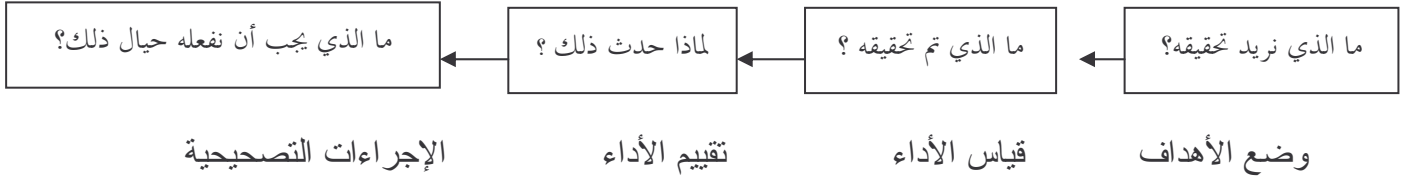
- الرقابة على المردودية.

- الرقابة على الإنتاجية.

1- الرقابة على الخطة السنوية: للإدارة العليا (لوحة العمل الإستراتيجية) خطط سنوية بها أهداف يجب

أن تنجز، لذلك فإن الغرض الأساسي من الرقابة على مدى تنفيذ الخطة السنوية هو التأكد من أن الإدارة قد

سهرت على تنفيذ الأهداف المرسومة، و ذلك من خلال الإجابة عن أربعة أسئلة هامة، يوضحها الشكل أدناه:



و تتم الرقابة على الخطة السنوية من خلال:

- تحليل المبيعات: و يتضمن هذا التحليل قياس و تقييم المبيعات الفعلية و مقارنتها بأرقام المبيعات المحددة سلفاً، و من ثم يتم التأكد من مدى قيام الإدارة التسويقية بتحقيق الخطة البيعية. و يتم هذا التحليل من خلال دراسة التغيرات في المبيعات لتحديد مساهمة و تأثير السعر و الكمية في الوصول إلى رقم الأعمال المحقق. كما أن تحليل المبيعات قد يتم من خلال تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية، حسب المنتجات، حسب المشترين، حسب الأشهر... الخ.

- تحليل الحصة السوقية: إن تحليل المبيعات أو رقم الأعمال المحقق لا يكفي للحكم على أداء النشاط التسويقية لا يعتبر كافياً لمعرفة ما إذا نجحت الإدارة في كسب أراضي جديدة مقارنة بمنافسيها و قصد الإطلاع أكثر على ذلك يجب دراسة و تحليل الحصة السوقية لوحدة العمل الإستراتيجية.

و قبل البدء في تحليل الحصة السوقية ، يجب أولاً تحديد المقصود بالحصة السوقية و في هذا الصدد يمكن استعمال ثلاث مصطلحات أساسية:

- الحصة السوقية الإجمالية: و هي نسبة مبيعات الوحدة من المبيعات الإجمالية للسوق أ، الصناعة التي تنتمي إليها.

- الحصة السوقية النسبية: و هي نسبة مبيعات الوحدة من مبيعات نفس الوحدة للمنظمة قائدة السوق أو الصناعة.

- حصة السوق المخدوم: و تشير إلى مبيعات الوحدة في السوق المخدوم فعلاً، فشركة "Est Lander" لا تقترح سوى تشكيلة من العطور العالية الجودة و تقوم بتسويقها في فرنسا فقط و عبر حوالي 500 نقطة بيع، لذلك فإن الشركة تقارن مبيعاتها بسوق العطور العالية الجودة.

على أنه يلاحظ أن الحصة السوقية و بأشكالها الثلاثة يجب أن يراعى فيها:

- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية بها (محلياً، جهوياً، دولياً).

- تحديد حدود الصناعة، فهل يتم تحديد سوق الياغورت المعطر بسوق الياغورت المعطر فقط؟

بسوق الياغورت عموماً؟ بسوق مشتقات الحليب؟، بسوق المواد الغذائية؟.

و متى قامت الإدارة بتحديد المصطلح أو المقياس المستخدم لقياس الحصة السوقية فإن الخطوة التالية

هي جمع البيانات الضرورية لحساب هذه الحصة، و تعتبر بيانات الحصة السوقية الإجمالية من السهل عادة

الحصول عليها نظرا لتوفير الإحصاءات الحكومية، و تلك المنشورة من قبل مصادر كالتقانات أو غرف التجارة و الصناعة...الخ، بينما نجد أن البيانات المستخدمة في المصطلحات الأخرى أكثر صعوبة في الحصول عليها نظرا لصعوبة تحديد حدود السوق المخدوم، أو بسبب سرية أرقام المبيعات في أحيان أخرى، فيمكن الحصول على هذه البيانات عن طرق الإستخبارات التسويقية.

و يمكن للإدارة أن تحلل و تقيم حصتها السوقية من خلال تحليل الحصة السوقية لكل منتج، في كل منطقة جغرافية، في كل قطاع سوقي، أو بمعايير أخرى و من ثم يصير بالإمكان استنتاج الأسباب الكامنة وراء زيادة أو نقصان الحصة السوقية، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- تحليل نسب التكاليف بالنسبة لرقم الأعمال المحقق: الرقابة على الخطة السنوية تتضمن كذلك تحليل التكاليف التسويقية المرفقة مقارنة برقم الأعمال المحقق، و من أهم النسب المستخدمة في هذا الصدد نذكر:

- نسبة النفقات الإشهارية إلى رقم الأعمال المحقق.

- نسبة نفقات القوى البيعية بالنسبة إلى رقم الأعمال المحقق.

- نسبة نفقات الإستخبارات التسويقية إلى رقم الأعمال المحقق.

- نسبة الإدارة التسويقية إلى رقم الأعمال المحقق.

و يمكن ملاحظة تطور هذه النفقات بالمقارنة مع مجال القبول المحدد سلفا للخطة السنوية (بين 4% و 5% بالنسبة للنفقات الإشهارية مثلا).

- مؤشرات الزبائن: إن المقاييس السابقة الذكر هي مقاييس كمية أو نوعية و هي بالفعل مؤشرات هامة و لكنها ناقصة، إذ من الواجب كذلك قياس و تقييم مدى ولاء و رضا المستهلكين، الموزعين و باقي الأطراف الشريكة في عملية التسويق.

مثال:

-% المشتريين الجدد ← إشارة إلى مدى تفضيل الفئة المستهدفة لعلامة المنظمة.

-% المشتريين المفقودين ← إشارة إلى الجودة النسبية للمنتج.

-% المشتريين غير الراضين ← إشارة إلى معدل الشهرة داخل الفئة المستهدفة

2-تحليل المردودية: بالإضافة إلى الرقابة على الخطة السنوية، فإن الإدارة بحاجة إلى أن تهتم بمؤشرات المردودية لقياس ربحية المنتجات، المناطق البيعية المختلفة، قنوات التوزيع...الخ، و هذه المؤشرات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن التركيز على منتج، منطقة جغرافية، قناة توزيع...الخ.

مثال: يريد مدير التسويق لشركة تنتج آلات العشب الطبيعي أن يعرف مستوى المبيعات المحقق من طرف مختلف الأطراف المشكلة لقنوات التوزيع، الجدول يوضح هذه المستويات للسنة N:

النسبة %	الأرباح	تكلفة القوى البيعية	تكلفة التنقل إلى عين المكان	نفقات الإشهار بالمكان	المبيعات	الأطراف
35	5000	9500	1500	4000	20000	متاجر المنظمة
32	3200	-	-	800	4000	تجار الخردوات
37	5300	1000	13000	2700	32000	مراكز التسوق الكبرى
6	800	-	5000	2200	8000	محلات تجار الجملة
100	14300	10500	19500	9700	64000	المجموع

و من الملاحظ أن مساهمة محلات تجار الجملة في تحقيق الربح لا تتعدى 6%، لذلك هل إمكانية لرفع هذه المردودية (من خلال الإستعانة بتقنيات تنشيط المبيعات مثلا) أم هل يجب التركيز أكثر على مراكز التسويق الكبرى أو متاجر المنظمة ؟

3- الرقابة على الإنتاجية: مراقبة الإنتاجية تتم من خلال بعض المؤشرات منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الرقابة على إنتاجية القوى البيعية: وذلك من خلال حساب:

- متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم.

- متوسط عدد الطلبات التي يحصل عليها من بين كل 100 اتصال يجريه.

- عدد المشتريين الجدد خلال فترة معينة.

- عدد المشتريين المفقودين خلال فترة معينة.

- الرقابة على إنتاجية الحملات الإشهارية: باستعراض:

- نسبة المستقبلين لها.

- نسبة المستقبلين الذين أقدموا على الشراء.

- عدد الإستعلامات أو الإستفسارات التي تمت بعد الحملة.

- الرقابة على إنتاجية حملة تنشيط المبيعات: وفيها يتم معرفة:

- نسبة المبيعات التي تحققت من وراء الحملة، مقارنة مع المبيعات الإجمالية.

- نسبة الكوبونات أو القسائم التي تم استرجاعها.

- تكلفة الهدايا و الجوائز المقدمة بالمقارنة مع تكلفة الحملة.

و يتضح جليا دور نظام المعلومات التسويقية في تسهيل عملية الرقابة التسويقية و إنجازها في أسرع

وقت ممكن و من ثم تزايد فرص و احتمالات اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و في الوقت المناسب

حتى لا تتزايد الانحرافات و تصعب معالجتها.

و هذا الدور الجلي يتمثل في تزويد المراقب بالمعلومات (نسبة مستقبلي الرسالة الإشهارية، القطاعات السوقية، مبيعات المنافسين...الخ) تساهم في تحديد مدى تنفيذ الخطة السنوية الموضوعية، مر دودية المنتجات، المناطق البيعية و غيرها، كما تساهم في تحديد إنتاجية القوى البيعية، و الحملات الإشهارية. و بعد الإنتهاء من عملية الرقابة التسويقية تتم عملية المراجعة التسويقية أو كما يطلق عليها عملية "التدقيق التسويقي".

2.3.3. معلومات لإجراء المراجعة التسويقية:

إذا كانت الرقابة التسويقية تتم بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية فإن المراجعة التسويقية أشمل و أعمق من ذلك بكثير، فهي تنظر إلى مدى مطابقة و سلامة الأهداف و الخطط التسويقية الموضوعية أصلا، بمعنى الإجابة عن سؤال مفاده: هل تحققت الظروف التي بنيت و وضعت على أساسها الأهداف و الخطط التسويقية المرسومة. و المطلب الحالي يرمي إلى توضيح:

- مفهوم المراجعة التسويقية.
- مضمون المراجعة التسويقية.

و كيف يساهم نظام المعلومات التسويقية في تسهيل القيام بها و ترشيد نتائجها.

1.2.3.3. مفهوم المراجعة التسويقية:

بداية قد يجد القارئ الكريم في بعض المراجع باللغة العربية تسميات أخرى للمراجعة التسويقية، و هي التدقيق التسويقي أو الرقابة الإستراتيجية للتسويق، و هي كلها مصطلحات تمل نفس المضمون. و على كل فإن المراجعة التسويقية تعني "اختبار نظامي، شامل، دوري، لبيئة و أهداف، استراتيجيات و أنشطة المنظمة أو وحدة العمل الإستراتيجية، لتحديد المشاكل و نقاط القوة و الضعف في هذه الأنشطة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء التسويقي بها" [27]ص714، بمعنى آخر تعني المراجعة التسويقية "تشخيص لبيئة استراتيجيات و أنشطة المنظمة بتحديد الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف التي وقعت بعد رسم الأهداف و الخطط التسويقية و استنتاج الإنحرافات من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتعديل و/أو المحافظة على تلك الأهداف و الخطط بما يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي و ترشيده" [110]ص14.

و يمكن من خلال هذه التعاريف أن تستخرج أهم الخصائص المتعلقة بالمراجعة التسويقية، و هي:

- الشمولية: بمعنى أن المراجعة التسويقية يجب أن تمس جميع الأنشطة التسويقية و عدم الإكتفاء بتلك التي نعتقد أنها تواجه مشاكل، ذلك أن دراسة و فحص بعض الأنشطة و إهمال أخرى قد لا يساعد على صياغة رؤية واضحة عن الوضعية الحالية، بل و من الممكن أن لا يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- النظامية: فالمراجعة التسويقية يجب أن تتضمن مجموعة مترابطة و متسلسلة من الخطوات التدقيقية التي تركز على البيئة، الإدارة التسويقية، و غيرها من المحاور الأخرى، و هذه النظامية هي التي تسمح بإعداد برامج لتنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- الدورية: تعني الدورية أن يتم إجراء عملية المراجعة التسويقية بشكل دوري و ليس وقت وجود مشكل أو خلل ما عملا بمقول " الوقاية خير من ألف علاج".

و لإتمام هذه المراجعة يجب اتباع منهجية معينة، أبرزها استعمالا هي المسماة بمنهجية "OSCAR"، حيث يتم فيها [110]ص10:

- تحديد الأهداف (Objectifs) : التي يجب الوصول إليها عبر عملية المراجعة هذه، و تكوين برنامج لتحقيق ذلك.

- دراسة المعايير (Standards) و الإجراءات و القوانين المنظمة.

- المقارنة (Comparaison) بمعنى مراقبة الأنشطة المنجزة باستعمال تلك المعايير.

- الإجراءات التصحيحية (Action Correctifs)، أي اقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على نقاط الضعف الموجودة.

- إعادة المراجعة (Revivifier): أي إعادة التأكد من أن الإجراءات التصحيحية سوف لن تتجم عنها نقاط ضعف جديدة أو لتصحيح الأخطاء المرتكبة عند اقتراح الإجراءات التصحيحية.

و قد يكون القائم بعملية المراجعة هذه طرفا من داخل الوحدة و تحديدا من داخل إدارة التسويق، كما

قد يكون هذا الطرف من خارجها، و لكل واحد إيجابياته و سلبياته.

المراجع طرف داخلي		المراجع طرف خارجي	
العيوب	المزايا	العيوب	المزايا
الشخصيا ←	← دراسة أحسن	✓ الدراسة الناقصة	الموضوعية
	بظروف وتطلعات الأحكام.	وتطلعات	في الأحكام.
← البطء في	الوحدة.	الوحدة.	السرعة في
بعض	← التكلفة المنخفضة.	✓ التكلفة العالية مقارنة	التنفيذ.
← تجاهل	← حماية المعلومات	بالمراجعة التي تتم من	✓ خبرة أكبر نتيجة
الأسباب عمدا.	وضمن عدم تسريبها	طرف داخلي.	لتنوع الحالات.
	إلى الخارج.	✓ خطر تسرب معلومات	
		إلى المنافسين.	

"وعلى رغم النقائص أو العيوب التي توجد عند الإستعانة بمراجع خارجي، إلا أنه يفضل أن يعهد إليه بعملية المراجعة للحصول على أحكام موضوعية بعيدة عن الشخصية وتقاديا لأن تطمس حقائق الأنشطة" [111] ص34.

2.2.3.3. عناصر المراجعة التسويقية:

تتكون المراجعة التسويقية من ستة عناصر أساسية، وهذه العناصر هي [78] ص393:

1- المراجعة البيئية التسويقية: ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية للوحدة مثل التغيرات على عمل الوحدة، و بالإضافة إلى ذلك تقوم الإدارة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة مثلا الأسواق، المستهلكين، المنافسين، الموردين، الموزعين و غيرها، حتى يتم التأكد على الأقل من مطابقة تقارب الظروف التي بنيت على أساسها الخطط مع الظروف التي حدثت فعلا.

2-مراجعة البدائل الإستراتيجية: يقوم المراجع كذلك باستعراض رسالة الوحدة و الأهداف التسويقية على مستواها، و كذلك البدائل الإستراتيجية المختارة و مدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية و المستقبلية، مثل ما مدى صحة التجزئة السوقية، ما هي نسب تحسن المركز التنافسي للوحدة بعد تطبيق البدائل المختارة؟ و ما هي البدائل الإستراتيجية التي يجب على الإدارة تبنيها.

3-مراجعة التنظيم التسويقي: و تختص بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق و مدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ البدائل الإستراتيجية الموضوعية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية. و في هذا الخصوص يتم التأكد من مدى توافر السلطة الكافية لتنفيذ الأنشطة التسويقية، و كذلك يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق سواء وفق المناطق أو المنتجات أو حسب الوظائف، و مدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق

الأهداف الموضوعية، و يلاحظ أنه من الناحية التنظيمية يجب أن تتطرق المراجعة التسويقية كذلك إلى دراسة العلاقة بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى.

4-مراجعة الأنظمة التسويقية: ينصب الاهتمام في هذه المراجعة بتقدير و تقييم جودة الأنظمة الفرعية للإدارة التسويقية، و في هذا الصدد يتم تقييم على سبيل المثال:

- نظام المعلومات التسويقية و مدى قدرته على توليد المعلومات الصحيحة، و بطريقة متجددة و في الوقت المناسب و ذلك عن التطورات التي تحدث في الأسعار و البيئة و المنافسين و الموزعين و ما إلى ذلك من العناصر.

- نظام الرقابة التسويقية من حيث كفاية الإجراءات و المعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي و تحليل ربحية المنتجات، المناطق البيعية، قنوات التوزيع، بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية.

- نظام تنمية و تطوير المنتجات الجديدة و مدى وجود أنظمة لاستقبال و تحليل و تقييم الأفكار التسويقية قبل الإستثمار فيها، و تحليل الجدوى الفنية و التسويقية و اختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي.

5-مراجعة عناصر المزيج التسويقي: و تقوم هذه المراجعة بتقييم معمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتوح، السعر، التوزيع، الإتصال التسويقي) و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التسويقية.

و مثلما يقدمه نظام المعلومات التسويقية لمعلومات تسهل و تحسن عملية الرقابة التسويقية، فإنه يقدم معلومات يسهل و يحسن عملية المراجعة التسويقية، و هذه المعلومات تستخرج من التقارير و السجلات التي تضم الخطط و الأهداف و البدائل الإستراتيجية و التي تحتوي كذلك ما تم إنجازه فعلا من تلك الخطط و الأهداف و البدائل الإستراتيجية.

حاول الباحث في هذا الفصل اكتشاف بعض الوظائف و الأدوار التي يمكن أن يقدمها نظام المعلومات التسويقية كآلية يمكن أن تكون بديلة للوصول إلى تسيير رشيد لوحدة العمل الإستراتيجية، و قد قام الباحث بتجميع هذه الوظائف و الأدوار في ثلاث مجموعات كبرى هي:

1- توفير المعلومات التسويقية اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بالتخطيط الجيد و السليم لمستقبل وحدة العمل الإستراتيجية، و يندرج تحت هذه الوظيفة جملة من الوظائف و المهام الفرعية هي:

- توفير المعلومات اللازمة للقيام بتحليل لبيئة المنظمة و الوحدة من أجل الوصول إلى اكتشاف نقاط القوة و الضعف من جهة، و الفرص و التهديدات التسويقية من جهة ثانية، مما يمكن من الوصول إلى استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات الموجودة أو المحتملة مع الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة و الضعف الموجودة في المنظمة و وحدة العمل الإستراتيجية.

- توفير المعلومات اللازمة لإجراء تجزئة سوقية على أسس علمية و منهجية، و استهداف الأسواق و القطاعات السوقية ذات المر دودية في إطار الصناعة التي تنتمي إليها هذه الوحدة.

- إنتاج المعلومات المناسبة للتنبؤ بمستوى الطلب المتوقع في هذا السوق أو قطاعات السوق.
- توفير المعلومات التي تسمح باختيار البديل الإستراتيجي الذي يسمح للوحدة بتحسين وضعها التنافسي في إطار السوق/قطاع السوق الذي تنشط فيه.

2- توفير المعلومات التسويقية اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بتنفيذ الخطط

الموضوعة، من :

- تصميم المنتجات.
 - تسعيرها.
 - توزيعها.
 - تكوين مزيج الإتصال التسويقي الملائم.
- 3- توفير المعلومات التسويقية بإجراء تقييم للجهود المبذولة سواء بـ:**
- الرقابة على الخطط الموضوعة و التأكد من فعالية هذه الجهود.
 - مراجعة الخطط الموضوعة و التأكد من كفاءتها.
- بغرض اكتشاف الإنحرافات الموجودة و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

الفصل 4

نظام المعلومات التسويقية و تسيير وحدة العمل الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية

يحاول الباحث عبر صفحات الفصل الأخير من هذه الدراسة الوقوف على مدى استخدام و وجود مصطلحي وحدة العمل الإستراتيجية و نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الجزائرية و مدى استخدام الثاني للوصول إلى تسيير رشيد للأول.

و لأجل ذلك قصد الباحث مجموعة من المؤسسات الجزائرية تقع بوسط البلاد و تنتمي إلى قطاعات صناعية مختلفة عشوائيا و وزع على التي قبلت منها مشاركة الباحث في إجراء الدراسة إستبانه على العاملين بالمصلحة التسويقية إن وجدت و إن لم توجد فعلى المنتمين للمصلحة التجارية باللغتين العربية و الفرنسية، بعد أن تم عرض تلك الإستبانه على الأستاذ المشرف و على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة و الجزائر و كذا بالمدرسة العليا للتجارة، و بناء على الآراء و المقترحات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف و من المحكمين أجريت بعض التعديلات على بعض الأسئلة و وضعت في صورتها النهائية لتوزيعها فيما بعد.

و قد سلم الباحث 86 استبانه على 8 مؤسسات قبلت إجراء الدراسة عادت منها 83 استبانه، أي بنسبة عائد مقداره 96.51% ، في نفس الوقت الذي عادت فيه 79 إستبانه من بين الـ83 الموزعة باللغة الفرنسية (95.18%) ، و الملاحق رقم 01 و 02 تضم نموذج لقائمة الإستبانه الموزعة على أفراد العينة، بينما يضم الملحق رقم 03 جداول و أشكال بيانية توضح تقسيم العينة حسب الدائرة، الجنس، المستوى التعليمي.

و بعد استعادة الإستبانات الموزعة قام الباحث بتقريغ الإجابات التي حملتها، و خلص إلى نتائج تضمنتها مباحث، مطالب و فروع هذا الفصل، حيث يضم :

- المبحث الأول: النتائج الخاصة بمصطلحات الإستراتيجية و وحدة العمل الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: واقع استخدام نظام المعلومات التسويقية على وجه الخصوص.
- المبحث الثالث: كيفية تسيير وحدة العمل الإستراتيجية إن وجدت، و مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في ذلك.

1.4. الإستراتيجية، التسويق، وحدة العمل الإستراتيجية من منظور أفراد العينة :

يسعى الباحث في هذا المبحث للوصول إلى مدلول و معنى مصطلحات هامة تضمنها الفصل الأول من هذه الدراسة، و هي الإستراتيجية، التسويق و وحدة العمل الإستراتيجية لدى الأفراد المستجوبين. و تتضمن مطالب و فروع هذا المبحث ملخص ما أمكن الباحث أن يستخرجه من واقع الإجابات التي وردت في الإستبانة، و هذه الإجابات تتعلق بالأسئلة من 01 إلى 09 حيث يضم:

- المطلب الأول: الإجابات المرتبطة بالأسئلة من 01 إلى 03 و الخاصة ببيئة المنظمة و استراتيجيتها.

- المطلب الثاني: الإجابات المرتبطة بالأسئلة من 04 إلى 06 و الخاصة بأفكار ترتبط بالتسويق.

- المطلب الثالث: الإجابات المرتبطة بالأسئلة من 07 إلى 09 و الخاصة بوحدة العمل الإستراتيجية و كيفية إدارتها.

1.1.4. بيئة المنظمة و استراتيجياتها:

في هذا المطلب هناك إجابات لأسئلة ترتبط ببيئة المنظمة و استراتيجياتها في فكر و نظر أفراد العينة بحيث يضم:

- الفرع الأول: ملخص للإجابات الخاصة ببيئة المنظمة.

- الفرع الثاني: ملخص للإجابات الخاصة باستراتيجية المنظمة.

- الفرع الثالث: مدى استخدام و وجود استراتيجية تسيير وفقا لها هذه المنظمات (المؤسسات).

1.1.1.4. بيئة المنظمة في نظر أفراد العينة:

ورد السؤال الرامي لمعرفة ماذا يعني مصطلح بيئة المنظمة و حدودها لدى أفراد العينة على الشكل

أسفله:

- في رأيك، بيئة المؤسسة تعني:

- البيئة الداخلية لها.

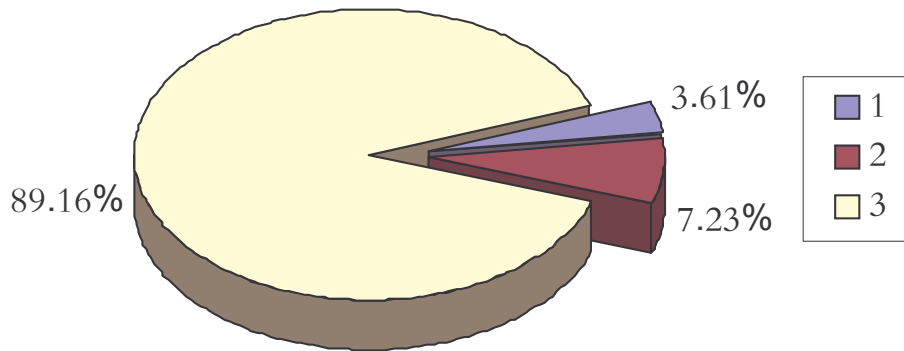
- البيئة الخارجية لها.

- كل ما سبق.

و ملخص الإجابات كان كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (22): ملخص الإجابات عن السؤال الأول في قائمة الإستبانة.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
3.61	03	01
7.23	06	02
89.16	74	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (37): ملخص الإجابات عن السؤال الأول.

يلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن 89.2% من أفراد العينة يعتبرون أن بيئة المنظمة مكونة من شقين أحدهما داخلي و الآخر خارجي، و هذا مؤشر جيد يمكن أن يؤدي إلى وضع خطط استراتيجية تؤخذ بعين الإعتبار الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة على السواء، و من شأن ذلك أن يؤدي في النهاية إلى تجويد أفضل للخطط الموضوعة.

و يعتبر 7% من أفراد العينة أن بيئة المنظمة تعني الشق الخارجي منها، و 3.6% الشق الداخلي لها ، و هذه الفئات على قلتها قد تكون مؤثرة خصوصا إذا ما كان الشخص هو المسؤول عن وضع الخطط أوله القدرة على التأثير في مسارها و أهدافها.

2.1.1.4. استراتيجية المنظمة من منظور أفراد العينة:

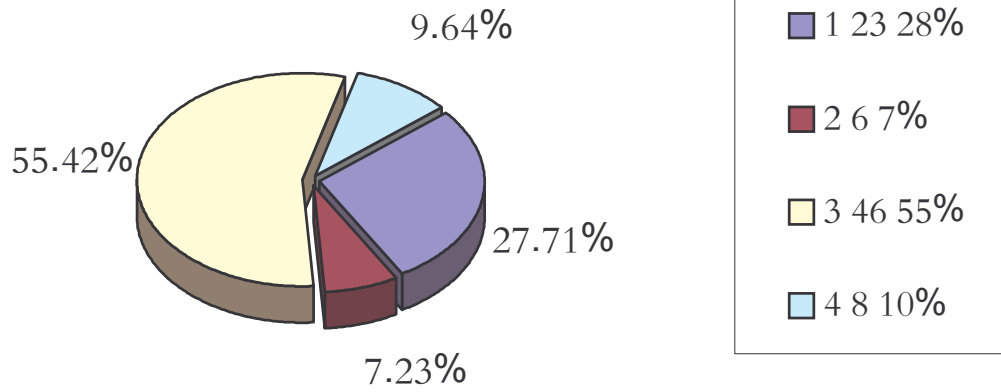
لمعرفة رأي أفراد العينة و مفهومهم لاستراتيجية المنظمة ورد السؤال الخاص بذلك على النحو

التالي:

- استراتيجية المنظمة يقصد بها:
 - وضع الأهداف الطويلة الأجل.
 - وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف الموضوعية.
 - وسيلة لمواجهة المنافسين.
 - إطار فكري و عملي لتحسين وضعه المؤسسة في المستقبل.
- و يلخص الجدول أدناه الإجابات الخاصة بهذا السؤال:

الجدول رقم (23): ملخص الإجابات على السؤال الثاني.

الخيارات / البيانات	العدد	النسبة %
01	23	27.71
02	06	7.23
03	46	55.42
04	08	9.64
المجموع	83	100



الشكل رقم (38): ملخص الإجابات عن السؤال الثاني.

استراتيجية المنظمة تعني لدى 27.7% من أفراد العينة عملية وضع الأهداف الطويلة الأجل، بينما تعني لـ 7.2% منهم وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف الموضوعية، في الوقت الذي يعتقد فيه الغالبية العظمى (55.4%) أن استراتيجية المنظمة هي وسيلة لمواجهة المنافسين.

و هذه الفئات الثلاثة تعاني من قصور في الإلمام بمصطلح استراتيجية المنظمة، فهي ترى بأنها ممارسة دون فكر، بل و ممارسة تتضمن القيام بعملية معينة (وضع أهداف، وضع خطط، مواجهة المنافسين) فقط، و القلة الباقية و التي لا تتعدى 9.7% أو حوالي 08 أشخاص هي المطلعة على المعنى الصحيح لمصطلح استراتيجية المنظمة .

و وضعية مثل هذه قد تجعل المسير يقوم بمنح العملية التي يعتقد أنها تمثل مصطلح الإستراتيجية الأهمية الكبرى و يهمل باقي عمليات التسيير الإستراتيجي مما سيؤثر لا محالة على جودة الأداء في النهاية.

3.1.1.4. واقع استخدام التفكير الإستراتيجي لدى عينة الدراسة:

من خلال السؤال الثالث سعى الباحث إلى التعرف على واقع استخدام التفكير الإستراتيجي في المؤسسات المكونة لعينة الدراسة، و قد كانت صيغة السؤال على النحو التالي:

- هل تعتقد أن مؤسستكم تمتلك استراتيجية؟:

- نعم.

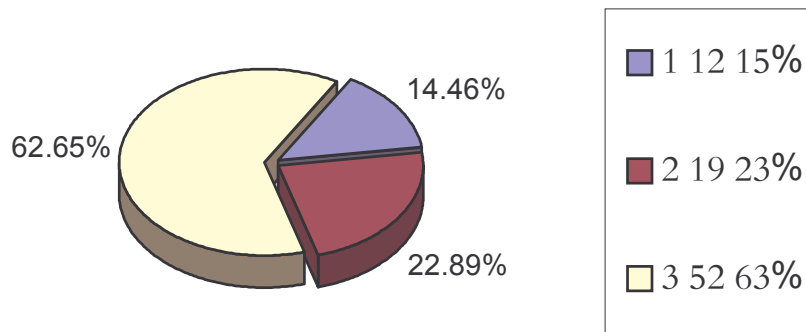
- نعم و لكنها غير واضحة بالنسبة لي.

- لا أعتقد ذلك.

و كانت الإجابات عليه كما يلخصها الجدول أدناه:

الجدول رقم (24) : ملخص الإجابات عن السؤال الثالث.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
14.46	12	01
22.89	19	02
62.65	52	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (39): ملخص الإجابات عن السؤال الثالث.

يعتقد 46، 14% من أفراد العينة أن المؤسسة التي يعمل بها تمتلك استراتيجية تسيير وفقا لها (على الرغم أن غالبية أفراد العينة لا يمتلكون أن الفهم الصحيح لمصطلح استراتيجية المنظمة)، في حين أن 22.8% منهم يقررون بوجود استراتيجية في المؤسسة التي ينتمون إليها و لكنها غير واضحة بالنسبة لهم، بمعنى أنهم يعتقدون بوجود استراتيجية في المؤسسة و لكنها بالنسبة لهم غامضة، مما يدل على وجود مشكل في الإتصال بين من يخطط و بين من ينفذ أو من يمكن أن يساهم في عملية التخطيط، كما يمكن أن يكون هذا دليل على تهميش متخذ القرار بالمؤسسة للبقية و عدم انتشارتهم و الأخذ بأرائهم. أما النسبة الباقية من أفراد العينة و التي تمثل 62.6%، فإنهم لا يعتقدون بوجود استراتيجية مرسومة و هذا الجهل قد يفسر بإحدى الحالات الثلاثة التالية:

- قصور فهم مصطلح استراتيجية المنظمة (و هو ما يلاحظ من خلال الإجابات على السؤال السابق).
- عدم عملهم بوجود استراتيجية موضوعة لموجود مشكل في الإتصال.
- عدم امتلاك المؤسسة التي يعملون بها لاستراتيجية أصلا.

2.1.4. التفكير التسويقي لدى أفراد العينة:

في هذا المطلب يحاول الباحث معرفة مدى اعتناق أفراد العينة للتفكير التسويقي، و مدى استخدام التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المكونة لعينة الدراسة، لذلك فهو و من خلال الفروع الثلاثة المكونة لهذا المطلب يسعى لمعرفة :

- مدى وجود خطة تسويقية يجري العمل على تنفيذها.
- مدلول رسالة المنظمة لدى أفراد العينة.
- مدى تنوع المنتجات المقترحة.

1.2.1.4. استخدام التسويق الإستراتيجي لدى عينة الدراسة:

لمعرفة ذلك طرح الباحث السؤال التالي:

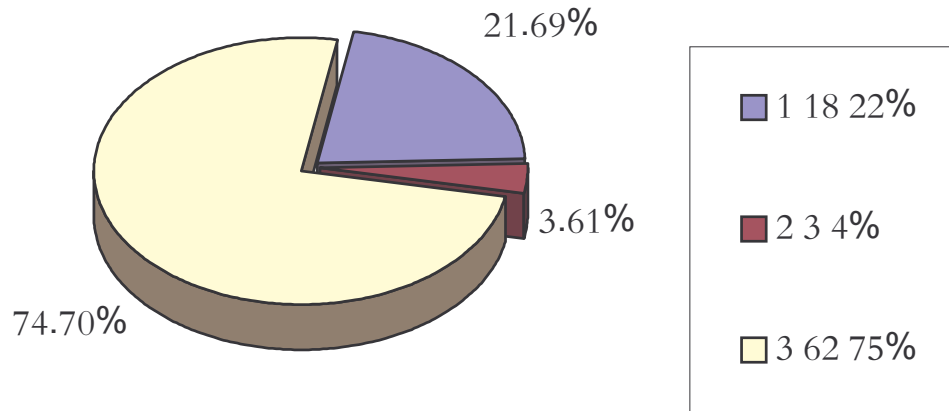
- هل تعتقد أن هناك خطة تسويقية في المؤسسة؟:
- نعم، توجد خطة سنوية.
- نعم، توجد خطة سنوية هي جزء من خطة طويلة الأجل.

- لا أعتقد ذلك.

و الجدول التالي يلخص الإجابات عن هذا السؤال.

الجدول رقم (25): ملخص الإجابات عن السؤال الرابع.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة
01	18	21.69
02	03	3.61
03	62	74.70
المجموع	83	100



الشكل رقم (40): ملخص الإجابات عن السؤال الرابع.

يعتقد 21.6% من أفراد العينة أمن مؤسستهم تمتلك خطة تسويقية، ولكنها محدودة بمدى زمني، لا يتعدى السنة و هو أمر جيد و لكنه غير كافي، إذا ما علمنا أن السواد الأعظم من أفراد العينة (74.8%) لا يعتقدون بوجود خطة تسويقية يجري العمل على تنفيذها بالمؤسسة التي ينتمون إليها، و هذا الاعتقاد يفسر بعدم وجود خطة أصلاً، أو قد يفسر بوجود خطة و لكنها غير معلومة لدى هؤلاء.

و يرى حوالي 3.6% من أفراد أن هناك خطة تسويقية موضوعة هي جزء من خطة طويلة الأجل، و أغلب الظن أن هؤلاء يشغلون منصب رئيس دائرة التسويق التي يعملون بها، و هو ما يطرح وجود مشكل في الإتصال و في درجة المشاركة في رسم مستقبل المنظمة من قبل العاملين لها.

2.2.1.4. رسالة المنظمة من منظور أفراد العينة:

للقوف على ما يمثله مصطلح رسالة المنظمة لدى أفراد العينة جاء السؤال مطروحا على النحو

أدناه:

- في رأيك شعار مؤسستكم يعني بالنسبة لك؟:

- ما تحسن المؤسسة القيام به.

- ما تسعى الوصول إليه.

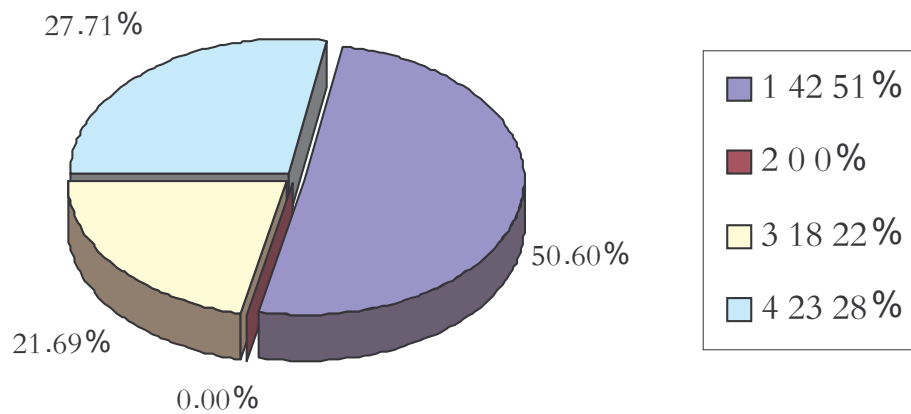
- ما تحسن المؤسسة القيام به و تسعى للمحافظة عليه في المستقبل.

- ليس لدى المؤسسة شعار.

و يلخص الجدول أدناه الإجابات عن هذا السؤال.

الجدول رقم (26): ملخص الإجابات عن السؤال الخامس.

النسبة	العدد	الخيارات / البيان
50.60	42	01
00	00	02
21.69	18	03
27.71	23	04
100	83	المجموع



الشكل رقم (41): ملخص الإجابات عن السؤال الخامس.

توضح النتائج التي يبرزها كلا من الجدول و الشكل البياني أعلاه أن 50.6% من أفراد العينة يعتقدون أن شعار مؤسستهم هو ما تحسن القيام به، و هذا يعني أن الشعار في هذه الحالة ترجمة لرسالة المنظمة فقط و لا يحمل في طياته أية إشارة إلى رؤية استراتيجية لها، و هي حالة مبررة كون أن الغالبية العظمى من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة لا تمتلك استراتيجية تسير وفقا لها.

و أجاب 21.6% من المستجوبين أن شعار مؤسستهم يعني ما تحسن القيام به و تسعى للمحافظة عليه في المستقبل، و هي إجابات تحمل دلالة على أن هذه المؤسسات نجحت في صياغة شعار يتضمن بعد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية في نفس الوقت.

و قد أقر 27.7% الباقيون أن مؤسستهم لا تملك شعارا، بمعنى أنها لا تمتلك لا رسالة و لا رؤية استراتيجية، و هي منظمات تعاني من حالة فراغ استراتيجي أو اغتراب بيئي.

3.1.4. واقع استخدام وحدة العمل الإستراتيجية في العينة المدروسة:

يسعى الباحث في هذا المطلب الوقوف على مدى استخدام مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية و الإستفادة منه في تسيير مختلف المنتجات التي تقترحها المؤسسات المكونة لعينة الدراسة.

و من أجل ذلك طرح الباحث مجموعة من الأسئلة ترمي أساسا إلى الوقوف على:

- مدى تنوع المنتجات التي تقترحها هذه المؤسسات.
- كيفية تجميع و تنظيم هذه المنتجات.
- كيفية إدارة هذه المنتجات.
- كيفية تسيير و تحديد للوضعية التنافسية لهذه المنتجات.

1.3.1.4. تنوع المنتجات لدى المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة:

حاول الباحث من خلال هذا الفرع معرفة مدى تنوع المنتجات التي تقدمها المؤسسات كخطوة أولى لمعرفة مدى استخدام هذه المؤسسات لمصطلح وحدة العمل الإستراتيجية، و قد كانت صيغة السؤال الخاص بذلك على النحو المبين أدناه:

- هل تقدم مؤسستكم العديد من المنتجات؟:

- نعم و هي موجهة للعديد من الصناعات أو الأسواق.

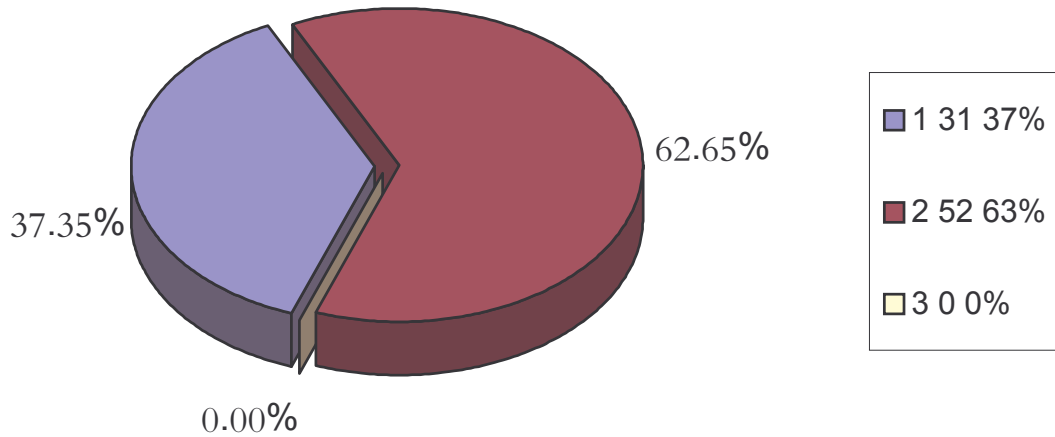
- نعم، ولكنها موجهة لسوق أو لصناعة واحدة.

- لا، فالمؤسسة لا تقدم إلا منتوجا واحدا.

و قد لخصت الإجابات على إثر ذلك في الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (27): ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال السادس.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
37.35	31	01
62.65	52	02
00	00	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (42): ملخص الإجابات عن السؤال السادس.

أجاب ما نسبته 37.3% من أفراد العينة أن المؤسسة التي ينتمون إليها تقدم منتجات موجهة للعديد من الصناعات أو الأسواق، و هذا الرقم يعكس وجود مؤسستان من أصل ثمانية، في حين أكد 52 شخص (أي ما نسبته 62.7%) أن المؤسسة التي يعملون بها تقدم منتجات متنوعة و لكنها موجهة لصناعة أو لسوق واحد، في حين لم تكن هناك أي إجابة تفيد بأن هناك مؤسسة تركز كافة جهودها على تقديم منتج واحد. و هذه المؤشرات مقبولة على العموم، و تسمح لهذه المؤسسات بمواجهة التغيير في أذواق المستهلكين، شدة المنافسة و فترات الركود التي قد تحدث في الصناعة أو الأسواق التي تنتمي إليها تلك المنتجات.

2.3.1.4. تجميع و تنظيم المنتجات لدى مؤسسات المدروسة:

لمعرفة الطرق و المصطلحات المستعملة حاليا لدى المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة الحالية لتجميع و تنظيم منتجاتها، وجه الباحث السؤال التالي مع مجموعة من الخيارات.

- هل تتم تجميع هذه المنتجات في شكل مجموعات؟:

- لا

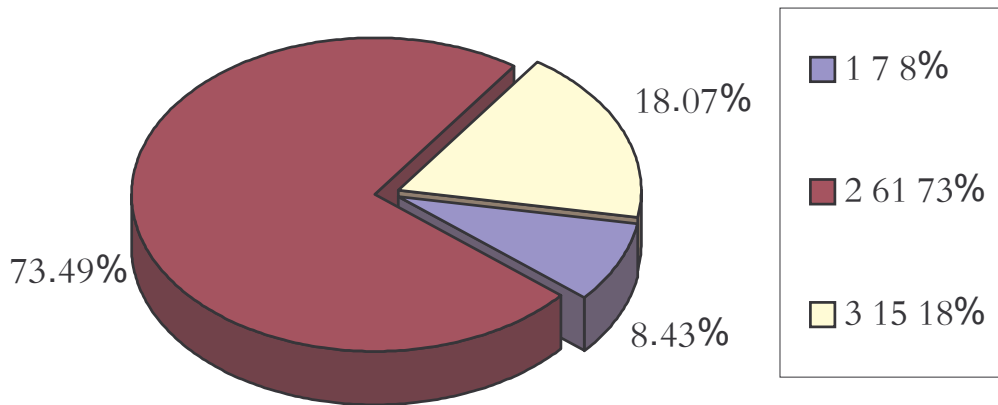
- نعم، في شكل وحدات أعمال استراتيجية.

- نعم في شكل.....

و ملخص الإجابات عن هذا السؤال مدونة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (28): ملخص الإجابات عن السؤال السابع.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
8.43	07	01
73.49	61	02
18.07	15	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (43): ملخص الإجابات عن السؤال السابع.

جميع المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة الحالية تمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات، و قد أقر 73.4% من أفراد العينة أن هذه المنتجات تم تجميعها في شكل مجموعات يطلق عليها وحدات الأعمال

الإستراتيجية حتى و لو كانت هذه الوحدات تتضمن منتجات موجهة لنفس السوق أو الصناعة، بينما أجاب ما يقارب 18.2% منهم أن هذه المنتجات تتم تجميعها في شكل ثنائيات (منتجات/أسواق)، و نلاحظ أن المضمون واحد و لكن هناك اختلاف في التسمية فقط، و قد أشار الباحث إلى ذلك في موضع سابق في الفصل الأول من فصول هذه الدراسة.

كما ستكشف الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن 8.4% فقط من المستجوبين يرون أن المنتجات التي تقدمها مؤسستهم لا يتم تجميعها في أي شكل من الأشكال السابقة، بل يتم التعامل مع كل منتج على أساس أنه مجموعة في حد ذاتها.

3.3.1.4. إدارة مجموعات المنتجات:

إدارة مجموعة المنتجات التي يقصدها الباحث يعني مدى تمتع كل مجموعة بإدارة خاصة بها، لذلك طرح السؤال أدناه متبوعاً بمجموعة من الخيارات.

- هل تمتلك كل مجموعة إدارة خاصة بها؟:

- نعم، و لها حرية كبيرة في اتخاذ القرارات.

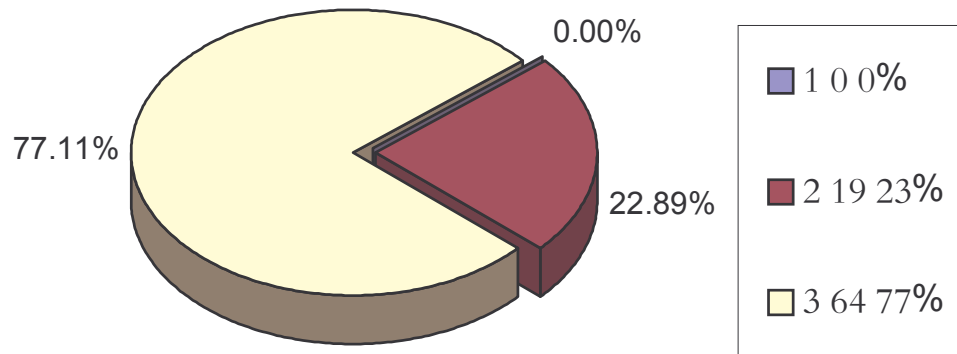
- نعم، و لكنها تتولى تنفيذ قرارات الإدارة العليا للمؤسسة فقط.

- لا.

و في الجدول أدناه ملخص الإجابات عن هذا السؤال.

الجدول رقم (29): ملخص الإجابات الخاصة بالسؤال الثامن.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
00	00	01
22.89	19	02
77.11	64	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (44): ملخص الإجابات عن السؤال الثامن.

من واقع الإجابات الملخصة على الجدول أعلاه الخاصة بالسؤالين الثامن من قائمة الإستبانة، كانت نسبة الإجابة على الخيار الأول معدومة، أي أنه لا توجد أية مؤسسة – و على الرغم من توزيع منتجاتها في شكل وحدات أعمال استراتيجية – قامت بتخصيص إدارة لكل وحدة و منحها حرية في اتخاذ القرارات بما يتلائم و الوضعية التي توجد عليها تلك الوحدة، في حين أجاب ما نسبته 22.9% من أفراد العينة أن الإدارة العليا للمؤسسة منحت لكل وحدة إدارة خاصة بها، غير أن هذه الإدارة هي بمثابة أداة لتنفيذ ما تقرره الإدارة العليا فقط.

و كانت الغالبية العظمى من الإجابات (77.1%) تقر بأن جميع الوحدات لا تمتلك إدارة خاصة بها، فهي خاضعة مباشرة لإشراف وسلطة الإدارة العليا، و هذه المؤشرات لدليل كافي على وجود مركزية كبيرة جدا في التسيير، و هو الأمر الذي يعقد و يتقل كاهل الإدارة العليا بالكثير من المهام و المسؤوليات، فلو كانت كل وحدة تتمتع بإدارة خاصة بها فإن ذلك سيؤدي إلى توزيع و استخدام أفضل لموارد و طاقات المنظمة باعتبار أن الإدارة المسؤولة عن الوحدة ستكون الأقرب و الأدرى و الأسرع معرفة بوضع و مستقبل الوحدة، كما سيسهل ذلك في الوقت نفسه من عمل الإدارة العليا في الإشراف و الرقابة.

4.3.1.4. الأدوات الحالية لتحديد الوضعية التنافسية لوحدة العمل الإستراتيجية:

تستعمل المؤسسات المكونة لعينة الدراسة حاليا مجموعة من الأدوات أو الوسائل لتحديد الوضعية التنافسية لوحدات الأعمال الإستراتيجية المشكلة و هي تساهم بشكل كبير في مواجهة متخذ القرار، و للوقوف على ماهية هذه الأدوات وجه الباحث السؤال مرفوقا بمجموعة من الخيارات على النحو المبين أدناه:

- كيف يتم تحديد الوضعية التنافسية لكل مجموعة؟:

- بواسطة أدوات التحليل الإستراتيجي (مصنوفة BCG، Mc Kinsey،

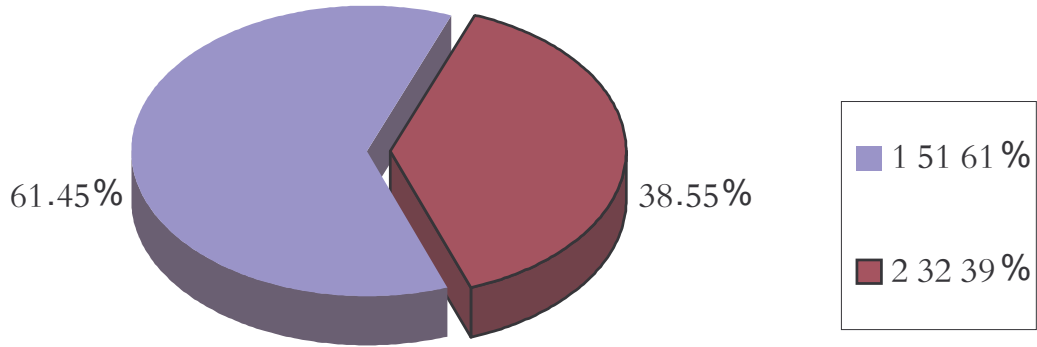
(...ADL

- بواسطة أدوات أخرى هي....

و ملخص الإجابات موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (30): ملخص الإجابات عن السؤال التاسع.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	51	61.45
02	32	38.55
المجموع	83	100



الشكل رقم (45): ملخص الإجابات عن السؤال التاسع.

يرى 51 فردا من أفراد العينة أي حوالي 61.4% ينتمون لأربعة مؤسسات بالتحديد (مجمع (مصنوفة BCG، Mc Kinsey، ADL...)) لمعرفة وضعية مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها هذه المؤسسات، و هذا مؤشر جيد برغم الإنتقادات و النقائص الموجودة عند استخدام هذه الأدوات كما جاء في الفصل الأول من هذه الدراسة، و إذا ما علمنا أن الباقي أو ما نسبته 38.5% من أفراد العينة يقولون أن المؤسسة التي يعملون بها تستخدم مؤشر "حصة السوق" كمقياس لتحديد الوضعية التنافسية لمختلف وحدات العمل الإستراتيجية التي تملكها المؤسسة.

و استخدام هذا المؤشر كمقياس وحيد لتحديد وضعية مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية تشوبه بعض النقائص قد تكون مكلفة وجد مؤثرة، تزايد الحصة السوقية لسنة ما مقارنة بنسبة سابقة لها قد لا يكون مرادفا لزيادة الكمية المباعة بل قد ينتج عن زيادة في مستوى الأسعار، يضاف إلى ذلك فإن استخدام هذا المؤشر يطرح صعوبات بالغة في تحديد الصناعة أو السوق الذي ينتمي إليه هذه الوحدة، ناهيك عن كل ذلك فإن مؤشر "حصة السوق" لا يسمح لمتخذ القرار بأن يكون صورة عن وضعية هذه الوحدات في المستقبل.

2.4. المعلومة و نظام المعلومات التسويقية من منظور أفراد العينة:

للقوف على مفهوم و مدلول البعض من أهم المصطلحات التي وردت في الفصل الثاني من فصول الدراسة الحالية و على وجه الخصوص مصطلحي المعلومة و نظم المعلومات التسويقية، تضمن المحور الثاني في قائمة الإستبانة مجموعة من الأسئلة للوصول إلى ذلك، بحيث سيخصص:

- المطلب الأول: لمحاولة الوقوف على مدلول و مدى أهمية المعلومة لدى أفراد العينة.
- المطلب الثاني: مدلول و واقع الإستفادة من نظام المعلومات.
- المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات التسويقية و مصادر الحصول على البيانات من منظور أفراد العينة.

1.2.4. مدلول و أهمية المعلومة لدى أفراد العينة:

من أجل معرفة ما مدلول المعلومة لدى أفراد العينة و ما هو مستوى اعتمادهم عليها عند صناعة القرار، احتوى هذا المطلب على نوعين بحيث يتناول:

- الفرع الأول: مفهوم المعلومة من منظور أفراد العينة.
- الفرع الثاني: أهمية المعلومة في صناعة القرار لدى أفراد العينة.

1.1.2.4. مفهوم المعلومة من منظور أفراد العينة:

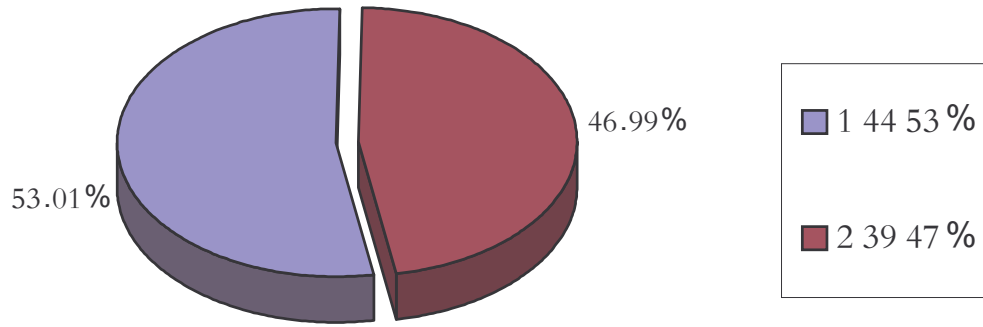
قد يحمل مصطلح المعلومة لدى أفراد العينة مفهوماً أو تعريفاً مغايراً لما ورد في الفصل الثاني من هذه الدراسة و لأجل استيضاح الأمر وجه الباحث السؤال التالي:

- في نظرك المعلومة هي:
- بيانات تستخرج من الأحداث و المشاهدات.
- ناتجة عن معالجة البيانات.

و قد كانت الإجابات ملخصة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (31): ملخص الإجابات عن السؤال العاشر.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
53	44	01
47	39	02
100	83	المجموع



الشكل رقم (46): ملخص الإجابات عن السؤال العاشر.

فيما يخص المعلومة فإن 53% ممن يشكلون عينة الدراسة أقرروا بأن المعلومة بالنسبة لهم بيانات تستخرج من الأحداث و المشاهدات، و هو اعتقاد ناقص فوصف الأحداث و المشاهدات ببيانات ما هو إلا مرحلة أولية لاستخراج المعلومات كما أشير إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة، و هو ما نجح 47% الباقون في تجاوزه، حيث أجابوا بأن المعلومة هي المنتج النهائي لعملية معالجة البيانات المستخرجة من الأحداث و المشاهدات، لذلك فمن الواجب تصحيح الفكرة لدى الفئة الأولى لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على عملية وضع و تصميم نظام للمعلومات بالمؤسسة التي ينتمون إليها.

2.1.2.4. أهمية المعلومة في صناعة القرار من منظور أفراد العينة:

قد يبني البعض قراراتهم على أساس ما يمتلكونه من خبرة و رصيد مهني، بينما قد يبني البعض الآخر قراراتهم على ما يتوافر لديهم من معلومة، و لمعرفة في أي الموضعين يقع أفراد العينة، وجه الباحث السؤال التالي:

- أنت بحاجة للمعلومة قصد:

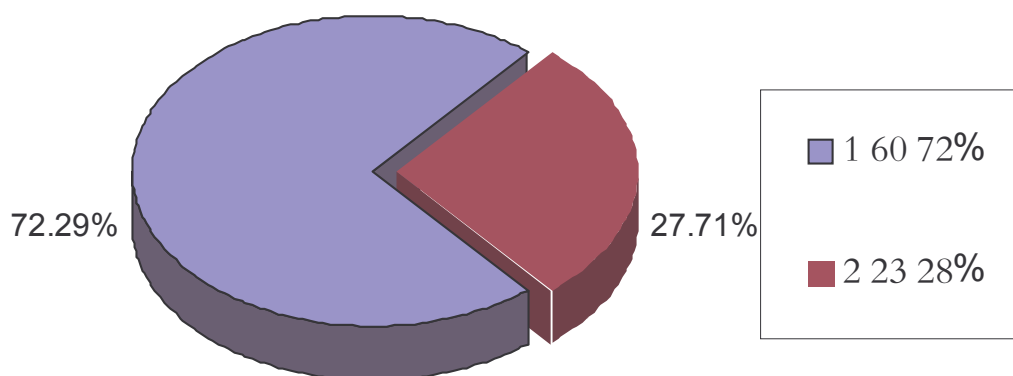
- تخفيض عدم التأكد.

- عقلنة القرار الذي سيتخذ.

و ملخص الإجابات مدونة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (32): ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
72.29	60	01
27.71	23	02
100	83	المجموع



الشكل رقم (47): ملخص الإجابات عن السؤال الحادي عشر.

يوضح الجدول و الشكل أعلاه أن 72.29% من الأفراد المستجوبين هم بحاجة للمعلومة من أجل تخفيض عدم التأكد، و هذا يعني أنهم يعتمدون بشكل كبير على خبرتهم و رصيدهم المهني أثناء عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر فإن عملية اتخاذ القرار تبنى لديهم بشكل رئيسي على الخبرة و الماضي المهني و ليس على أساس ما يتوافر من معلومات، في حين يرى الـ 27.7% الباقون أنهم يحتاجون للمعلومة من أجل عقلنة القرار الذي يقدمون على اتخاذه ، لذلك فعلمية القرار عندهم تبنى بشكل رئيسي على ما بحوزتهم من معلومات و ليس على ما يمتلكونه من خبرة و تجربة و هو ما من شأنه أن يضمن لهم تجويد أفضل للقرارات المتخذة.

2.2.4. مدلول و واقع الإستفادة من نظام المعلومات:

بعد التعرف على مفهوم و أهمية المعلومة لدى أفراد العينة المدروسة، يسعى الباحث في هذا المطلب للوقوف على مفهوم نظام المعلومات و واقع الإستفادة الحالية منه في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، و ذلك في فرعين يناقش في:

- الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات من وجهة نظر أفراد العينة.
- الفرع الثاني: واقع الإستفادة من نظام المعلومات في العينة المدروسة.

1.2.2.4. مفهوم نظام المعلومات من وجهة نظر أفراد العينة:

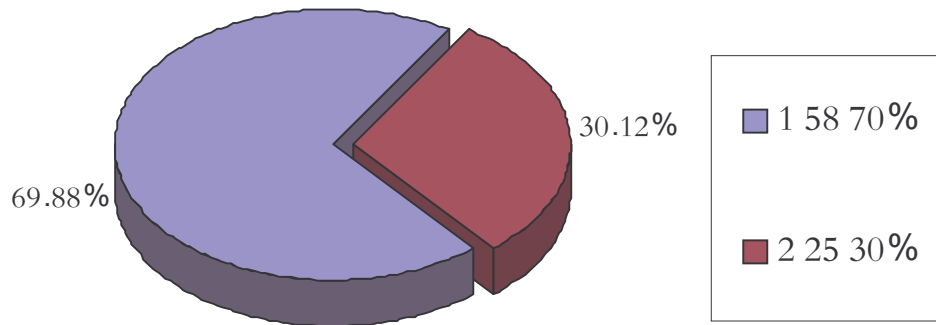
لمعرفة مفهوم نظام المعلومات حسب أفراد العينة، وجه الباحث السؤال التالي:

- في اعتقادك ماذا يعني نظام المعلومات؟
- مجموعة حواسيب و شبكات.
- مجموعة وسائل مصممة لتوليد المعلومات اللازمة.

و كانت الإجابة ملخصة حسب العدد و النسبة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (33) : ملخص الإجابات على السؤال الثاني عشر.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
69.88	58	01
30.12	25	02
100	83	المجموع



الشكل رقم (48): ملخص الإجابات عن السؤال الثاني عشر.

يرى ما نسبته 70% من أفراد العينة أن نظام المعلومات هو مجموعة حواسيب و شبكات، و قد اتضح في الفصل الثاني من هذه الدراسة أنه من الممكن أن يكون هناك خلط بين مفهومي نظام المعلومات (Syst me d information) و نظام الإعلام الآلي (Syst me informatique)، حيث أنه من الممكن أن يكون نظام الإعلام الآلي مكونا لنظام المعلومات و ليس بديلا له، بينما استطاع حوالي 30% من أفراد العينة إدراك المفهوم الصحيح لنظام المعلومات و هي نسبة صغيرة مقارنة بالنسبة للأفراد الذين لم يدركوا المفهوم الصحيح لنظام المعلومات، و اقتصر فهمهم على الجانب المادي عنه (حواسيب و شبكات) دون الإدراك بأن هناك حالة ذهنية تسبق تصميم و تطوير نظام المعلومات، و دون الإدراك كذلك بأن نظام المعلومات يجب أن يمتلك الكادر البشري الخاص به و الإجراءات اللازمة لضمان السير العادي له.

2.2.2.4. واقع الإستفادة من نظام المعلومات في العينة المدروسة:

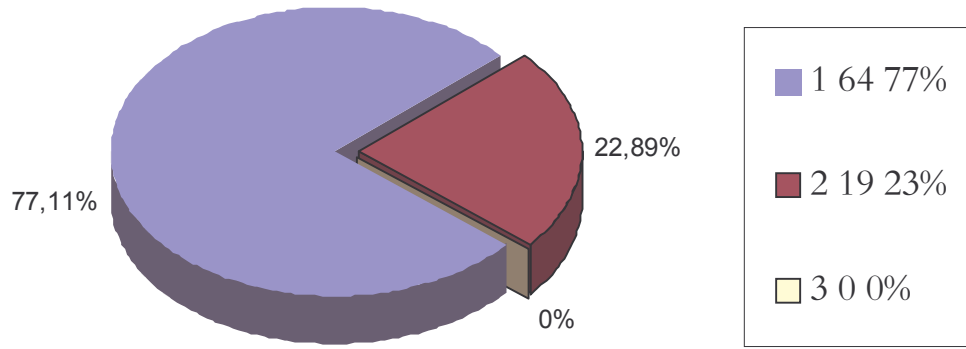
بغرض معرفة الإستفادة الحالية من نظام المعلومات في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، كان

السؤال الموجه لأفراد العينة كالآتي:

- هل تتحرك الإدارة بشكل منهجي لمواجهة أحداث و ظروف غير متوقعة؟
 - لا، فالمعلومات اللازمة تكون غير متوفرة.
 - نسبيا فالمعلومات اللازمة متوفرة و لكن هناك قدرة محدودة على اتخاذ القرار.
 - نعم، فالإدارة لها نظام معلومات فعال و هامش كبير لاتخاذ القرار.
- و كانت الإجابة ملخصة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (34): ملخص الإجابات عن السؤال الثالث عشر.

المعلومات / البيان	العدد	النسبة %
01	64	77.11
02	19	22.89
03	00	00
المجموع	83	100



الشكل رقم (49): ملخص للإجابات عن السؤال الثالث عشر.

أجاب 77.11% من أفراد العينة أن الإدارة تلاقى صعوبات كبيرة للتحرك بشكل منهجي و سريع لمواجهة أحداث و ظروف غير متوقعة لعدم توافر المعلومات الضرورية و اللازمة لحظة الحاجة إليها بسبب غياب نظام لتوفير تلك المعلومات، في حين أجاب 22.89% أن الإدارة تلاقى بعض الصعوبات لضمان التحرك السريع و المنهجي لمواجهة المفاجآت، حيث أن المعلومات الضرورية تكون متوفرة و لكن هناك قدرة محدودة على اتخاذ القرار.

و من خلال تصفح الجدول أعلاه نلاحظ أن لا المؤسسة من بين المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تمتلك نظام معلومات مع هامش كافي لاتخاذ القرار لدى أفراد الإدارة التسويقية أو التجارية بهذه المؤسسات.

3.2.4. مفهوم نظام المعلومات التسويقية و مصادر الحصول على البيانات من منظور أفراد

العينة:

جاءت الأسئلة من 14 إلى 16 لتحاول معرفة:

- مفهوم نظام المعلومات التسويقية من منظور أفراد البيئة.
- المصادر الحالية المستعملة للتزود بالبيانات.
- واقع الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

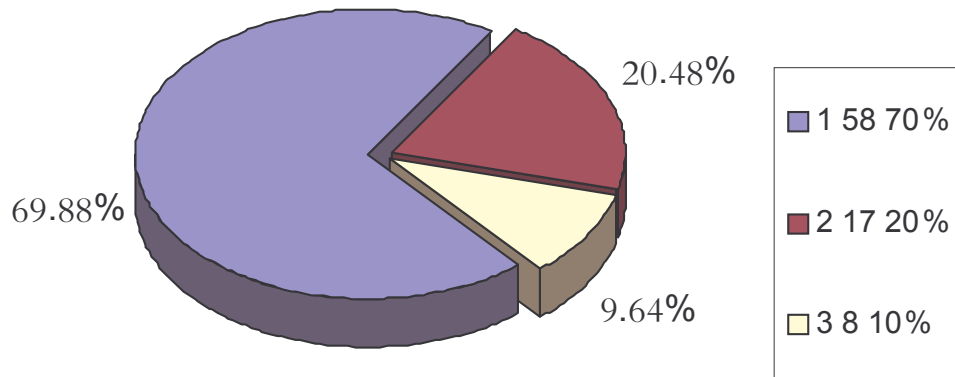
1.3.2.4. مفهوم نظام المعلومات التسويقية من منظور أفراد العينة:

وجه الباحث السؤال رقم 14 لمعرفة مفهوم نظام المعلومات التسويقية في نظر أفراد العينة، و قد كانت صيغة السؤال على النحو التالي:

- في نظرك، نظام المعلومات التسويقية يعني:
 - نظام لجمع البيانات الخاصة بالمستهلكين.
 - نظام لجمع البيانات الخاصة بالمنافسين.
 - مجموعة وسائل مصممة لتوليد المعلومات التسويقية الضرورية.
- و يلخص الجدول أدناه الإجابات التي وردت لهذا السؤال.

الجدول رقم (35): ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	58	69.88
02	17	20.45
03	08	9.64
المجموع	83	100



الشكل رقم (50): ملخص الإجابات عن السؤال الرابع عشر.

تبين الإجابات الخاصة بالسؤال عن نظام المعلومات التسويقية الملخصة في الجدول أعلاه أن 69% من أفراد العينة يعتبرون أن المهمة الأساسية لنظام المعلومات التسويقية هو جمع البيانات الخاصة بالمستهلكين فقط، أما الفئة الثانية و التي تمثل ما نسبته 20.4% من المستجوبين فتتظر إلى نظام المعلومات التسويقية على أنها نظام مخصص أساسا لجمع البيانات الخاصة بالمنافسين، و قد يبرر هذا بالفهم الناقص نظام المعلومات التسويقية و بالجهل لجوهر و لب مصطلح التسويق لدى البعض أو الفهم الناقص لدى البعض الآخر.

و لحسن الحظ تمكن 9.64% من أفراد العينة الباقين من الوصول إلى المفهوم الصحيح لنظام المعلومات التسويقية، و هي نسبة قليلة جدا، لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على عملية وضع و تصميم نظام لتوليد المعلومات التسويقية بالمؤسسة، ذلك أن ما يقارب الـ: 90% من أفراد العينة يلغون بعض الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية كما و أن سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة، إذ اكتفى 69.8% منهم بالنظام الفرعي لبيانات بحوث التسويق المكون لنظام المعلومات التسويقية بينما يكتفي 20.8% بالنظام الفرعي لبيانات الإستخبارات التسويقية).

2.3.2.4. المصادر الحالية المستعملة للتزود بالبيانات:

يحاول السؤال الخامس عشر تحديد مصادر البيانات التي يتحصل منها أفراد العينة على البيانات، و قد كانت صيغة السؤال بخيارات على الشكل التالي:

- المصادر التي تجمعون منها البيانات هي (يمكن شطب العديد من الخانات).

- دراسات الإدارة التسويقية أو التجارية

- دراسات المكاتب الخاصة.

- الدراسات الجامعية

- الجرائد و المجلات.

- الإنترنت

- التجسس الصناعي

- القوى البيعية

- تجار الجملة و التجزئة

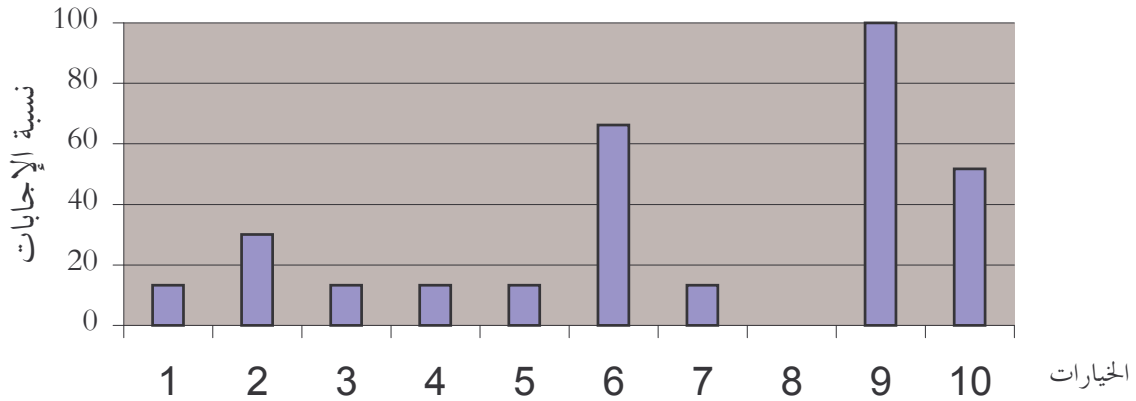
- تقارير الإدارات الأخرى.

- أخرى

و يلخص الجدول أسفله الإجابات التي وردت.

الجدول رقم (36): ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
13.2	11	01
30.1	25	02
13.2	11	03
13.2	11	04
13.2	11	05
66.2	55	06
13.2	11	07
00	00	08
100	83	09
51.8	43	10



الشكل رقم (51): ملخص الإجابات عن السؤال الخامس عشر.

يلخص الجدول أعلاه نسبة الإجابة عن السؤال الخاص بتحديد المصادر التي تجمع منها الدائرة التجارية و التسويقية بياناتها، و قد كان ترتيب هذه المصادر حسب كثرة الاستعمال كالآتي:

1- تقارير الإدارات الأخرى الموجودة داخل المؤسسة بنسبة 100%

- 2- التجسس الصناعي لمعرفة أوضاع المنافسين بنسبة 66.2%
- 3- تقارير الإدارات الحكومية بنسبة 51.8%
- 4- دراسة المكاتب الخاصة بنسبة 30.1%
- 5- دراسات الإدارة التسويقية و التجارية، الجرائد و المجلات، الإنترنت، الدراسات الجامعية القوى البيعية المملوكة للمؤسسة بنسبة 13.2% لكل واحد منها، و هي تقع كلها في مؤسسة (LAD PHARMA).
- 6- 00 من الإجابات بالنسبة لتجار الجملة و التجزئة.
و هذا الترتيب يسمح بالخروج ببعض الملاحظات منها أن:
- جل المؤسسات تكتفي بالحصول على البيانات من مصادرها الثانوية، و لا تكاد تكلف نفسها عنها إجراء أبحاث و دراسات خاصة بها.
 - إهمال الدراسات و الأبحاث الجامعية على رغم ما تحمله من أفكار و مقترحات من شأنها تثمين الجهود المبذولة للتطوير و التحسين في هذه المؤسسات.
 - إهمال البيانات التي يمكن الحصول عليها من تجار الجملة و التجزئة على الرغم من كونهم مصدرا هاما من مصادر التزود بالبيانات باعتبارهم الأقرب للمستهلك.
 - الإستغلال الناقص للقوى البيعية المملوكة للمؤسسة، إذ ينظر إليهم على أنهم أداة لتصريف المنتجات و التأكد من التوزيع السليم لها دونما تغذية عكسية، تتمثل في بيانات عن تغيرات في أذواق المستهلكين، تعديلات في منتجات المنافسين... الخ.
 - النقطة الإيجابية التي يمكن أن تحسب لهذه المؤسسات هو استفادة الدائرة التجارية و التسويقية من التقارير المعدة من قبل الإدارات الأخرى في المؤسسة لاستخراج المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات.

3.3.2.4. واقع الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

اتضح في الفصل الثاني من الدراسة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من جراء استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال في تصميم و تطوير نظام المعلومات التسويقية، و قصد الوقوف على واقع الإستفادة في المؤسسات المكونة للعيننة المدروسة، وجه الباحث السؤال التالي:

- هل تملك مؤسستكم شبكة اتصال داخلية؟

- نعم.

- لا، و لكنها في طور الإنجاز.

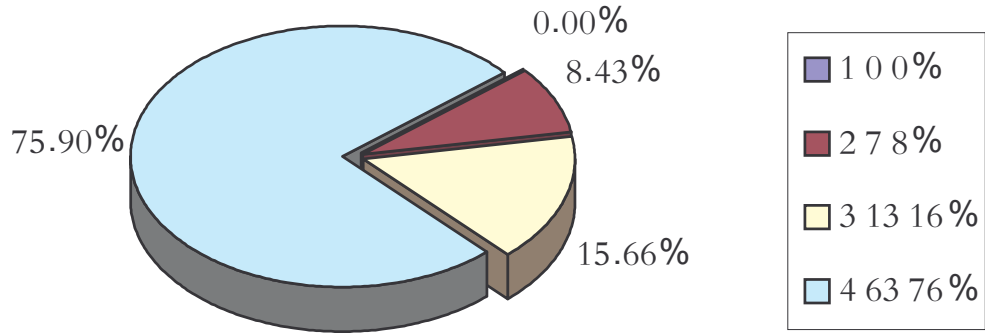
- لا، و لكنها مشروع.

- لا.

و يلخص في الجدول أدناه الإجابات على هذا السؤال:

الجدول رقم (37): ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	00	00
02	07	8.43
03	13	15.66
04	63	75.90
المجموع	83	100



الشكل رقم (52): ملخص الإجابات عن السؤال السادس عشر.

لا مؤسسة من المؤسسات المكونة للعيينة المدروسة مزود بشبكة اتصال داخلية حاليا، و ينقسم أفراد العينة ما بين أن هذه الشبكة في طور الإنجاز و ما بين أنها مازالت مشروعا، و بين أنها لامع هذا و لامع ذلك، حيث أجاب 8.4% من أفراد العينة أن الشبكة غير موجود حاليا و لكنها في طور الإنجاز، بينما يرى 15.6% أن الشبكة مبرمجة ضمن خانة المشاريع المستقبلية، في حين أجاب الغالبية (76%) أن هذه الشبكة غير موجودة حاليا و لا هي مشروع مستقبلي، و هذه النتائج كانت متوقعة بالنظر إلى مستوى الثقافة المعلوماتية و المعرفة بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الإتصال في الجزائر، و من ثم غياب الإدراك بأهمية و فوائد هذه التكنولوجيات.

3.4. التسيير الحالي لوحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات المدروسة:

يسعى الباحث في هذا المبحث إلى الإطلاع على كيفية تسيير وحدات العمل الإستراتيجية في المؤسسات الثماني المشكلة للعينة المدروسة، و الوقوف على بعض مكامن الضعف الموجودة، حتى يكون من السهل بعد ذلك اقتراح نظام المعلومات التسويقية كبديل أو كآلية إضافية في أسوأ الأحوال. و لأجل ذلك يحاول الباحث التعرف على:

- كيفية التخطيط لوحدات الأعمال الإستراتيجية و البيانات التي يتم تجميعها للقيام بذلك.
- كيفية تنفيذ الخطط الموضوعية.
- كيفية تقييم الخطط الموضوعية.

1.3.4. التخطيط لوحدات العمل الإستراتيجية في العينة المدروسة:

في هذا المطلب سيحاول الباحث الوقوف على بعض القضايا و الأمور المرتبطة بالتخطيط لوحدة العمل الإستراتيجية، و من بينها:

- توقيت إجراء التحليل البيئي.
- البيانات المجموعة عن البيئة الخارجية للمؤسسة.
- البيانات المجموعة عن البيئة الداخلية للمؤسسة.
- التنبؤ بمستويات الطلب المستقبلي.

1.1.3.4. الحاجة إلى التحليل البيئي من منظور أفراد العينة:

بغرض معرفة توقيت حاجة أفراد العينة للقيام بعملية التحليل أو التشخيص البيئي وجه الباحث

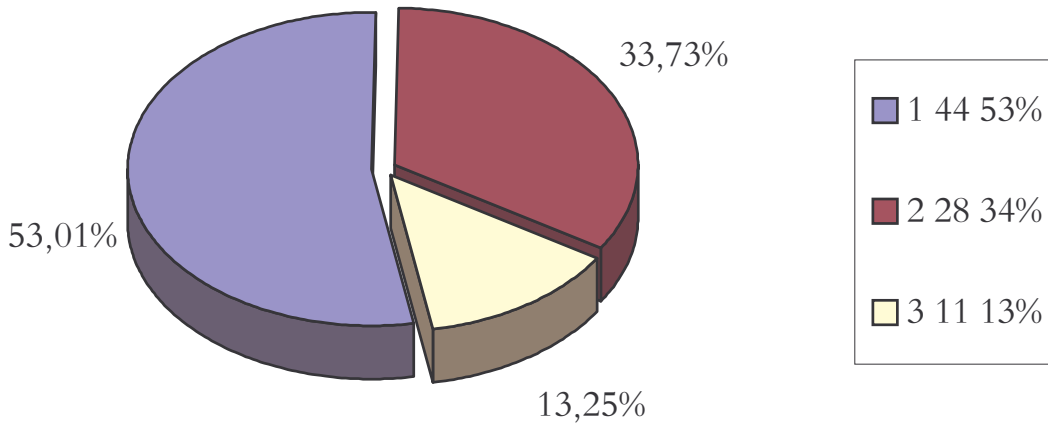
السؤال التالي:

- متى تقوم الإدارة بتشخيص لبيئة المؤسسة في نظرك؟
- عند الإقدام على طرح منتج جديد.
- في حالة وجود مشكلة.
- دورياً.

و ملخص الإجابات في الجدول أدناه.

الجدول رقم (38): ملخص الإجابات على السؤال السابع عشر.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	44	53.01
02	28	33.73
03	11	13.25
المجموع	83	100



الشكل رقم (53): ملخص الإجابات عن السؤال السابع عشر.

يعتقد 53% من أفراد العينة أن الإدارة لا تقدم على تشخيص لبيئتها إلا عند الإقدام على طرح منتج جديد، و هذا ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها من خلال السؤال الثاني الخاص بمعرفة مدى إدراك أفراد العينة و فهمهم لمصطلح استراتيجية المنظمة، و كذا السؤال 14 المتعلق بنظام المعلومات التسويقية و ما اكتشف منه من جهل و فهم ناقص لمصطلح التسويق، و ليس غريباً أن تعاني المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد من مشكلات متتالية كما أنه ليس غريباً أن تمنى أغلب منتجاتها الجديدة بالفشل.

و يعتقد 33.7% من الأفراد أن الإدارة لا تقوم بتشخيص لبيئتها إلا عند حدوث المشكلات لذلك فهي تجد نفسها دائماً في حالة رد الفعل و لا تملك زمام المبادرة أو التغيير بمحض إرادتها و لكنها مرغمة على التغيير.

أما باقي أفراد العينة و البالغ عددهم 11 فرداً أو ما يعادل 13.3% فإنه يعتقدون أن إدارة المؤسسة تقوم دورياً بتشخيص لبيئتها.

و هذه النتائج تسمح بأن تضع مسؤولي المؤسسات الجزائرية في مرحلة المفهوم الإنتاجي أو البيعي في أحسن الأحوال بالنسبة للعلاقة التي تحكم هذه المؤسسات و الأسواق أو الصناعة التي تنشط فيها.

2.1.3.4. البيانات المجمعّة عن البيئة الخارجيّة للمؤسسة:

لمعرفة المصادر التي تتحصل فيها المؤسسة على البيانات الخاصة ببيئتها الخارجية، كان السؤال بالصيغة التالية:

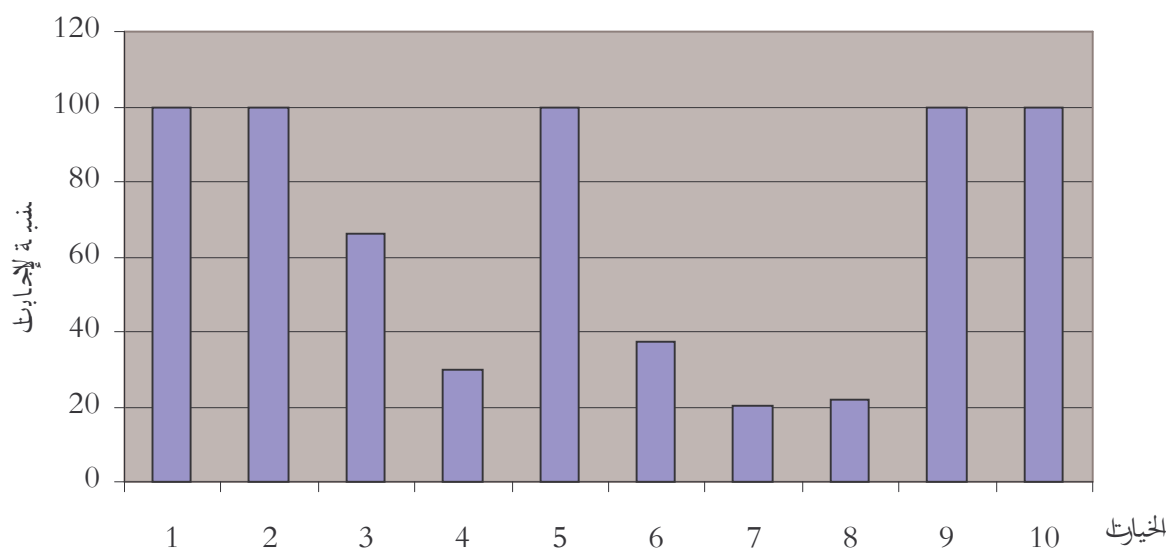
- البيانات التي تجمعها الإدارة عن البيئة الخارجية للمؤسسة تخص (يمكن شطب العديد من الخانات):

- المنافسين
- المستهلكين
- الموردين
- الموزعين
- الوضعية السياسية
- الوضعية الاقتصادية
- الوضعية الاجتماعية
- الوضعية الدولية
- التطور التكنولوجي
- القوانين و التشريعات
- أخرى...

و ملخص الإجابات كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (39): ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	83	100
02	83	100
03	55	66.2
04	25	37.8
05	83	100
06	31	37.3
07	17	20.4
08	18	21.6
09	83	100
10	83	100



الشكل رقم (54): ملخص الإجابات عن السؤال الثامن عشر.

تتنوع المصادر التي تتحصل منها المؤسسات المكونة للعينة على البيانات التي تسمح لها برسم صورة عن وضع البيئة الخارجية لها، و يمكن ترتيب هذه المصادر حسب درجة أهميتها بالنسبة لأفراد العينة على النحو المبين أدناه:

- 1- المنافسين
- 2- المستهلكين
- 3- التطور التكنولوجي
- 4- القوانين و التشريعات
- 5- الوضعية السياسية
- 6- الموردين
- 7- الموزعين
- 8- الوضعية الإقتصادية
- 9- الوضعية الإجتماعية
- 10-الوضعية الدولية.

و إن كان كل أفراد العينة يعتبرون أن المنافسين، المستهلكين، التطور التكنولوجي، القوانين، و الوضعية السياسية هي المصادر الأولى بالرعاية، فإن 66.2% منهم يعتبرون أن الموردين هم مصادر للبيانات عن البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين لا تعتبر الباقي – أو ما يعادل 33.8%- كذلك، و بذلك فهم يلغون مصدرا مهما للبيانات.

و بالنسبة للمصادر الباقية و هي على التوالي الموزعين، الوضعية الإقتصادية، الوضعية الإجتماعية، و الوضعية الدولية لا يتعدى عدد الأفراد الذين يعتبرون هذه الأخيرة مصادر للتزود ببيانات عن البيئة الخارجية للمؤسسة الـ37.8% على أقصى تقدير .

و إن كان المصدر الأخير (الوضعية الدولية) يحظى بأدنى اهتمام فإن ذلك قد يكون مبررا نوعا ما كون أغلب مؤسسات العينة لا تصدر منتجاتها، إلا أن عدم الإهتمام بالمصادر الأخرى يطرح التساؤل حول ماهية المؤشرات و النواحي التي تم أخذها بعين الإعتبار عند رسم الخطط الموضوعة، و قد لا حظنا أهمية تحليل المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التقارير التي يمكن أن تعد من طرف الموزعين و/ أو الموردين لفائدة المؤسسة في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

3.1.3.4. البيانات المجمعّة عن البيئة الداخلية:

استكمالا لمحاولة معرفة البيانات التي تقوم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة بجمعها عن بيئتها، و بعد الفراغ من تحديد البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، يحاول الباحث في هذا الفرع تحديد البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية لها، و قد كان السؤال الخاص بذلك مصاغا على النحو أدناه:

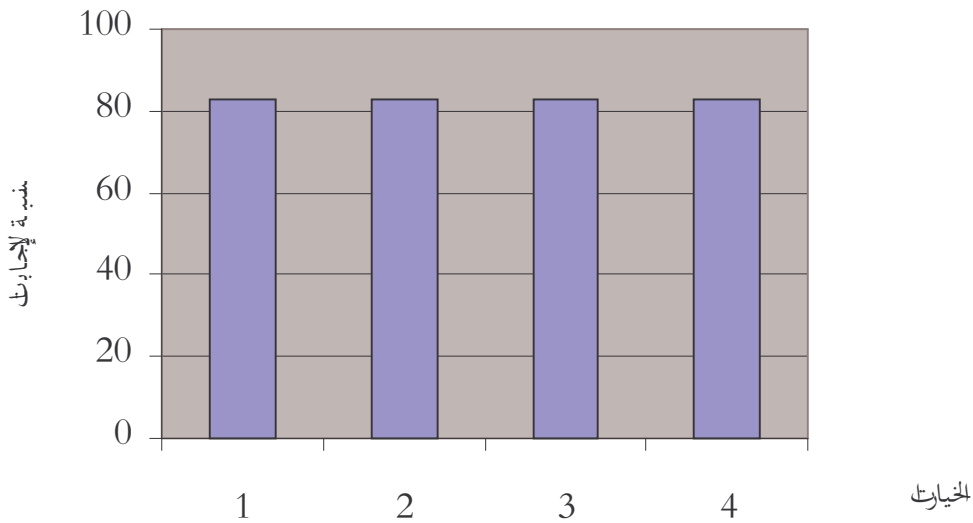
- البيانات التي تجمعها عن البيئة الداخلية للمؤسسة تتعلق بـ (يمكن شطب العديد من الخانات):

- الطاقة الإنتاجية.
- المواد الأولية و المنتجات.
- الموارد البشرية
- الوضعية المالية.
- أخرى.....

و كانت الإجابات ملخصة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (40):ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
100	83	01
100	83	02
100	83	03
100	83	04



الشكل رقم(55): ملخص الإجابات عن السؤال التاسع عشر.

من خلال الإجابات على هذا السؤال اتضح أن كل أفراد العينة متفقون على أن التقارير الخاصة بالطاقة الإنتاجية، المواد الأولية و المنتجات، الموارد البشرية و الوضعية المالية للمؤسسة تعد مصدرا للحصول على البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، و هذا أمر واجب و مفروض من أجل الوصول إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة، و إن كان عدم وجود شبكة اتصال داخلية بأغلب المؤسسات محل الدراسة قد يؤثر على سرعة الإستفادة من البيانات المتاحة في هذه التقارير و بالسرعة المطلوبة.

4.1.3.4. التنبؤ بمستويات الطلب المستقبلي في العينة المدروسة:

يحاول الباحث من خلال السؤال رقم 20 معرفة ما إذا كان هناك صعوبات حالية تطرح في عملية التنبؤ بمستويات الطلب المستقبلي في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، و قد كانت صيغة السؤال على النحو التالي:

- الأرقام المتوقعة و المحققة للمبيعات هل هي متقاربة كثيرا؟ .

- دائما.

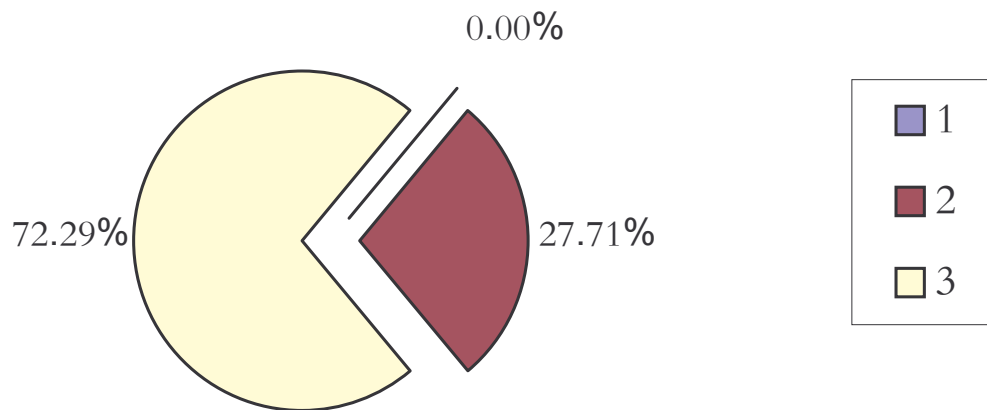
- أحيانا.

- نادرا.

و ملخص الإجابات موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (41) : ملخص الإجابات عن السؤال العشرون.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	00	00
02	23	27.71
03	60	72.29
المجموع	83	100



الشكل رقم(56): ملخص الإجابات عن السؤال العشرون.

- يقر 72.3% من أفراد العينة أن الأرقام المتوقعة للمبيعات و تلك المحققة نادرا ما تكون متقاربة، بينما يقر 27.7% الباقون أنها أحيانا ما تكون كذلك، و هذا منطقي و منتظر ما دام أن:
- الغالبية العظمى من المستجوبين قد أجابوا بأنهم لا يعتقدون بأن المؤسسة التي ينتمون لها تملك خطة تسويقية تسير وفقا لها يضاف إلى ذلك فإن هؤلاء لا يعتبرون أن المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية على وجه الخصوص مصدرا للتزود بالبيانات.
 - من خلال السؤال الثالث أجاب ما نسبته 85.4% من أفراد العينة أنهم لا يعتقدون بوجود استراتيجية في المؤسسة التي يعملون بها أو أنها موجودة و لكنها غير واضحة بالنسبة لهم، و هذا ما يؤدي إلى غياب الخطوط المرشدة و الموجهة لجهود الأفراد العاملين بالمؤسسة خصوصا من يتواجد منهم في مركز المسؤولية و اتخاذ القرار.
 - أوضح 53% من أفراد العينة أن المعلومة بالنسبة لهم تستخدم في تخفيض عدم التأكد، و الخبرة أو الرصيد المهني لديهم هو ما يشكل الأساس الرئيسي الذي تتخذ على ضوءه القرارات.

2.3.4. تسير المزيج التسويقي في العينة المدروسة:

- لمعرفة كيفية تسير المزيج التسويقي في وحدات الأعمال الإستراتيجية و مصدر القرارات المرتبطة به، ووجه الباحث مجموعة من الأسئلة تختص كل واحدة منها بعنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة، و هذه الأسئلة الأربعة تختص بكل من تحديد مصدر القرارات الخاصة بـ:
- المنتج
 - السعر
 - التوزيع
 - الإتصال التسويقي.

1.2.3.4. المنتج:

- بخصوص محاولة معرفة مصدر القرارات الخاصة بتسيير المنتج، كان السؤال الحادي و العشرون على النحو التالي:
- تغليف المنتج و تسميته يتم بقرار من :
 - إدارة المؤسسة.

- الإدارة التسويقية أو التجارية للمؤسسة.

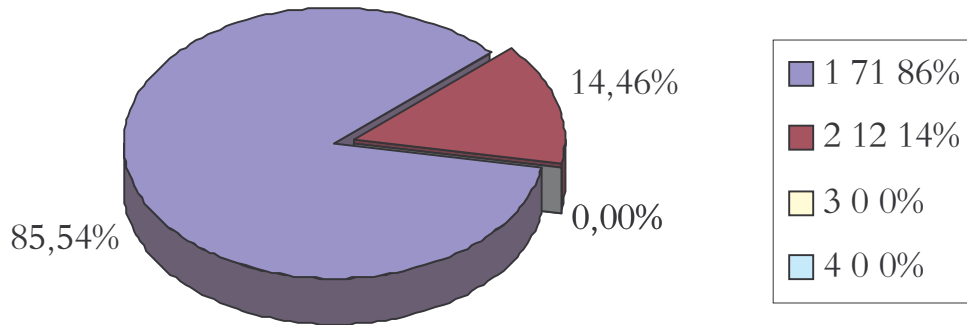
- إدارة الوحدة التي ينتمي إليها المنتج.

- إدارة التسويق للوحدة.

و ملخص الإجابات كان كالآتي:

الجدول رقم (42): ملخص الإجابات عن السؤال الحادي والعشرون.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	71	85.54
02	12	14.46
03	00	00
04	00	00
المجموع	83	100



الشكل رقم (57): ملخص الإجابات عن السؤال الحادي والعشرون.

فيما يخص القرارات الخاصة بتغليف المنتج و تسميته فإن 85.54% من أفراد العينة يقرون أن هذه القرارات خارجة عن نطاق إشرافهم و ليست من صلاحياتهم إذ تتخذ من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، و هذه النتيجة جاءت لتؤكد ما ورد من إجابات على السؤال الثامن الخاص بمدى امتلاك كل وحدة عمل استراتيجية لإدارة خاصة بها و ما مدى هامش الحرية الممنوحة لها ، إذ و كما أشارت الإجابات أن هذه الوحدات لا تملك إدارة خاصة بها، و إن هي فازت بذلك فإن هذه الإدارة لا تعدو أن تكون سوى أداة لتنفيذ ما تقرره الإدارة العليا، و حالة كهذه يمكن أن تقتل أفكار أهل الميدان و الإختصاص من العارفين و المختصين في التسويق و البحث و التطوير.

2.2.3.4. تسعير المنتج:

لتحديد مصدر القرارات الخاصة بتسعير المنتج، جاء السؤال الثاني و العشرون على النحو أدناه:

- تسعير المنتج يتم بقرار من:

- إدارة المؤسسة

- الإدارة التسويقية أو التجارية للمؤسسة.

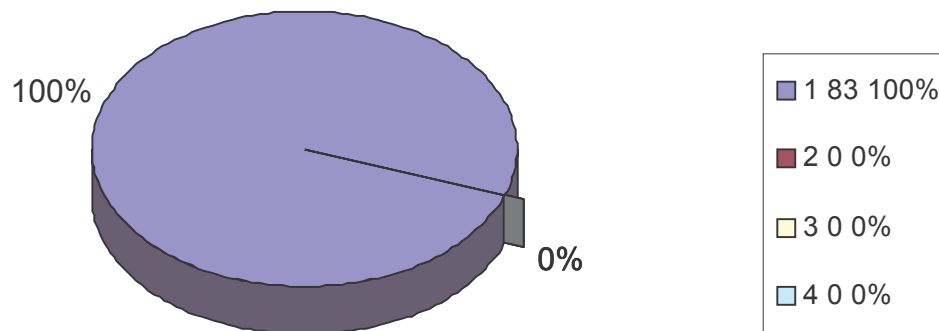
- إدارة الوحدة التي ينتمي إليها المنتج.

- إدارة التسويق للوحدة.

و الإجابات عن هذا السؤال ملخصة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (43): ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	83	100
02	00	00
03	00	00
04	00	00
المجموع	83	100



الشكل رقم (58): ملخص الإجابات عن السؤال الثاني و العشرون.

تحديد سعر المنتج في نظر جميع أفراد العينة يتوقف على قرار تتخذه الإدارة العليا للمؤسسة دون أية مشاركة من الإدارة التسويقية أو التجارية، و هذه النتيجة تؤكد مرة أخرى درجة المركزية الشديدة الموجودة في تسيير المؤسسات الجزائرية، كما تؤكد إهمال هذه المؤسسات لدور و أهمية المعلومة التسويقية في تحديد سعر يسمح بأن تتقاطع دائرة اهتمامات و تطلعات المؤسسة بدائرة القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري، لينبع في الأخير مجال تقاطع يحقق مصالح و فوائد الطرفين.

و في القسم النظري من هذه الدراسة- و تحديدا في الفصل الثالث عندما استعرض الباحث دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات التسويقية اللازمة لتجويد أفضل القرارات المتعلقة بالتسعير- أفرد الباحث حيزا لتوضيح و تحديد جملة من العوامل المؤثرة على مسار تحديد السعر و الطرق التي يمكن أن تعتمد للوصول إلى تشكيله، و من ثم فإنه كلما توفرت معلومات أكبر عن هذه العوامل كلما كان ذلك مساعدا أكثر على تحديد السعر المناسب.

3.2.3.4. توزيع المنتج:

لمعرفة مصدر قرارات التوزيع في المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، كان السؤال الرامي لذلك موجها بالصيغة التالية:

- القرارات الخاصة بتوزيع المنتج تتخذ من قبل :

- إدارة المؤسسة.

- الإدارة التسويقية أو التجارية للمؤسسة.

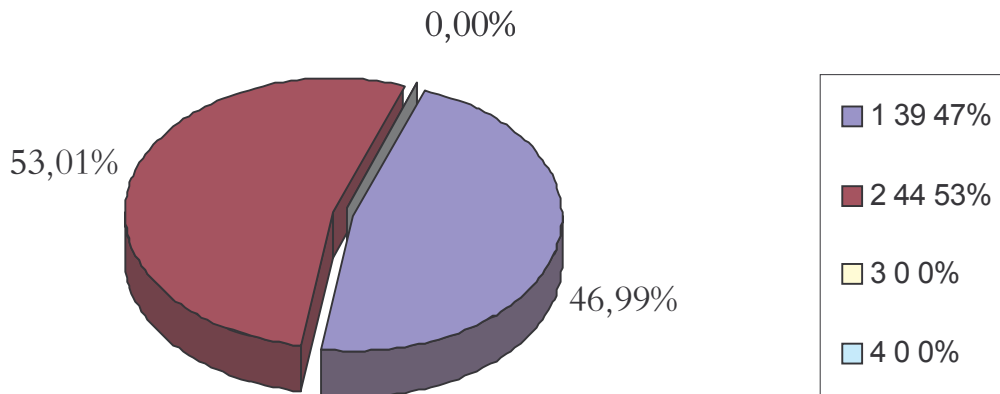
- إدارة الوحدة التي ينتمي إليها المنتج.

- إدارة التسويق للوحدة.

و كانت خلاصة الإجابات مدونة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (44): ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرين.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
46.99	39	01
53.01	44	02
00	00	03
00	00	04
100	83	المجموع



الشكل رقم (59): ملخص الإجابات عن السؤال الثالث و العشرين.

يرى 47% من أفراد العينة أن القرارات المرتبطة بتوزيع المنتج تصنع في الإدارة العامة للمؤسسة، بينما يقر الـ: 53% الباقون أن هذه القرارات يعهد بها للإدارة التسويقية و التجارية للمؤسسة. ويلاحظ أن هذه النتائج تشير إلى أن الإدارة التسويقية أو التجارية للمؤسسة تتمتع بهامش معتبر (نوعا ما) في اختيار منافذ التوزيع و طرقه، و هذا يطرح تساؤل حول الأسباب الكامنة وراء تنازل الإدارة العامة للمؤسسة عن مثل هذه القرارات و تفويضها للإدارة التسويقية أو التجارية؟

4.2.3.4. الإتصال التسويقي:

لمعرفة مصدر القرارات الخاصة بالعنصر الأخير من عناصر المزيج التسويقي ألا و هو الإتصال التسويقي، وجه السؤال التالي لأفراد العينة.

- القرارات الخاصة بالاتصال التسويقي تتخذ من قبل :

- إدارة المؤسسة.

- الإدارية التسويقية أو التجارية للمؤسسة.

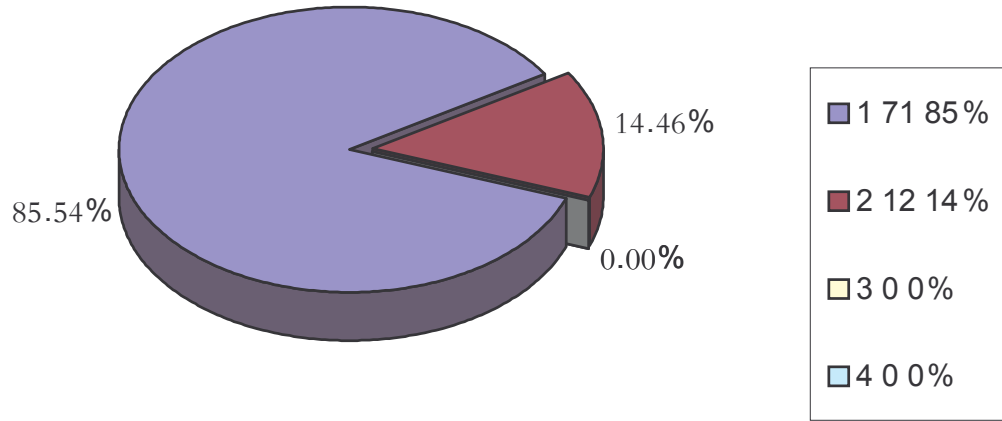
- إدارة الوحدة التي ينتمي إليها المنتج.

- إدارة التسويق للوحدة.

ملخص الإجابات موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (45): ملخص الإجابات عن السؤال الرابع و العشرون.

الخيارات / البيان	العدد	النسبة %
01	71	85.54
02	12	14.46
03	00	00
04	00	00
المجموع	83	100



الشكل رقم (60) : ملخص الإجابات عن السؤال الرابع و العشرون.

تشير الإجابات التي وردت في الإستبانة عن السؤال رقم 24 الرامي إلى معرفة مصدر القرارات الخاصة بعملية الإتصال التسويقي- بعد أن قام الباحث بإيضاح المقصود بالإتصال التسويقي لأفراد العينة- إلى أن 85.6% من أفراد العينة يقرون أن هذه القرارات ليست من اختصاصهم بل يعود اتخاذها للإدارة العليا للمؤسسة، و يرى البقية (14.4%) أن هذه القرارات تتخذ من قبلهم، و هذه النتائج جاءت على نفس المنوال الذي اتبعته الإجابات عن الأسئلة السابقة، و التي تشير خصوصا إلى وجود درجة كبيرة جدا من المركزية في التسيير، و هامش حرية محدود جدا للإدارة التسويقية خصوصا، حتى تحولت إلى هيئة استشارية لا حول و لا قوة لها على التغيير.

3.3.4. تقييم النشاط التسويقي في المؤسسات المدروسة:

استكمالاً لمسار تسيير وحدة العمل الإستراتيجية، يسعى الباحث لمعرفة واقع عملية تقييم النشاط التسويقي في المؤسسات المكونة للعيينة المدروسة، بحيث سنتولى فروع المطلب الحالي الإطلاع على:

- واقع الرقابة على النشاط التسويقي.
- واقع المراجعة على الخطط التسويقية.

1.3.3.4. واقع الرقابة على النشاط التسويقي في العينة المدروسة:

وجه الباحث السؤال أدناه لتحديد واقع الرقابة على النشاط التسويقي في المؤسسات محل الدراسة الحالية:

- هل تقيس الإدارة فعالية الجهود التسويقية المبذولة؟

- نعم

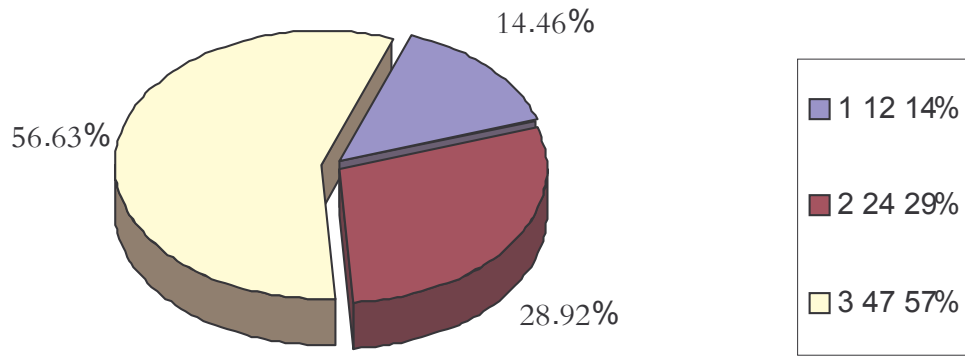
- نعم، و لكن ذلك يتطلب الكثير من الوقت.

- لا.

و كانت الإجابات ملخصة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (46) : ملخص الإجابات عن السؤال الخامس و العشرون.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
14.46	12	01
28.92	24	02
56.63	47	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (61): ملخص الإجابات عن السؤال الخامس و العشرين.

يقر 14.4% فقط من أفراد العينة أن المؤسسة التي ينتمون إليها تقيس فعالية الجهود التسويقية المبذولة بشكل يسير، في حين يرى 28.9% منهم أن مؤسستهم تقيس فعالية هذه المجهودات و لكن ذلك يتطلب الكثير من القوت، أما الـ 56.7% الباقون فيرون أن مؤسستهم لا تقيس فعالية الجهود التسويقية المبذولة، و وضعية كهذه يمكن تفسيرها مبدئيا من خلال:

- غياب إدارة خاصة بكل وحدة عمل استراتيجية الأمر الذي يجعل تقييم الجهود التسويقية لكل منتج أو وحدة أمرا مجهدا و مكلفا و يتطلب الكثير من الوقت.
- غياب نظام المعلومات (عموما) و نظام للمعلومات التسويقية (خصوصا) بهذه المؤسسات.
- غياب خطة تسويقية أو استراتيجية بهذه المؤسسات.
- غياب شبكة اتصال داخل أغلب هذه المؤسسات.

2.3.3.4. واقع المراجعة على الخطط التسويقية الموضوعية:

لأجل ذلك خصص السؤال السادس و العشرين و الأخير من قائمة الإستبانة، و كانت صيغته

على النحو الموضح أدناه:

- هل هناك مراجعة للخطة التسويقية الموضوعية؟

- نعم و هي دورية.

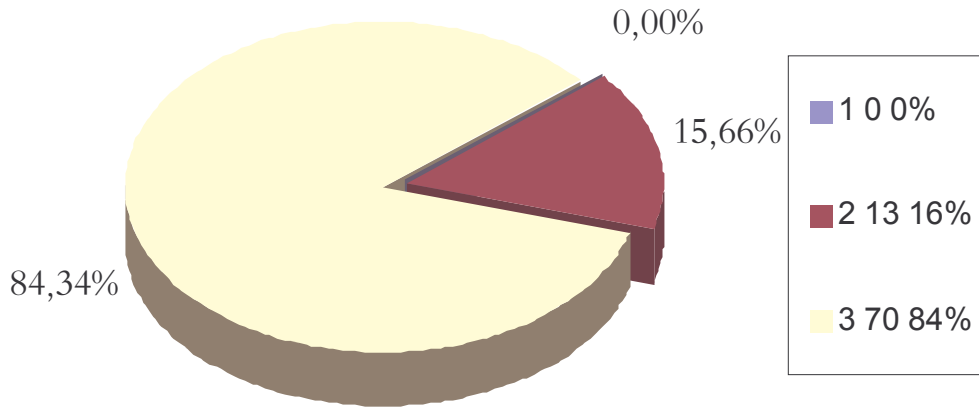
- نعم، و لكن إعداد التقارير يتطلب الكثير من الوقت.

- لا.

و الإجابات ملخصة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (47) : ملخص للإجابات عن السؤال السادس و العشرون.

النسبة %	العدد	الخيارات / البيان
00	00	01
15.66	13	02
84.34	70	03
100	83	المجموع



الشكل رقم (62) : ملخص للإجابات عن السؤال السادس والعشرون.

من خلال الإجابات الملخصة في الجدول و الشكل أعلاه، يمكن ملاحظة أن لا واحدة من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة، تقوم بإجراء مراجعة دورية للخطة التسويقية الموضوعية، و يرى 15.66% من أفراد العينة أن مؤسساتهم لا تقوم بإجراء مراجعة للخطة التسويقية الموضوعية بسبب الوقت الكبير الذي تتطلبه عملية إعداد التقارير اللازمة لذلك.

و أشارت الغالبية العظمى (84.3%) أنه لا توجد أية مراجعة للخطة التسويقية الموضوعية، ببساطة لأنه لا توجد خطة تسويقية أصلا و هو ما يؤكد نتائج السؤال الرابع.

بعد توزيع الإستبانة على أفراد العينة، و بعد استرجاعها و تفرغ و تصنيف و تبويب معالجة البيانات المستخرجة منها، خرج الباحث ببعض المعلومات و النتائج ملخص أهمها ما يلي:

1. هناك إدراج جيد لما يعنيه مصطلح المنظمة لدى أفراد العينة، و هذا من شأنه أن يكون مساعدا على وضع و رسم خطط استراتيجية موافقة للنسخة الحديثة من التفكير الإستراتيجي ألا و هي التسيير الإستراتيجي.

2. يعاني أفراد العينة من قصور في فهم محتوى و مغزى مصطلح استراتيجية المنظمة، كما أن هناك مشاكل في عملية الإتصال بين من يخطط و بين من ينفذ.
3. 3 من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة فقط تمتلك إدارة أو قسم خاص للإضطلاع بوظيفة التسويق، و هي نسبة قليلة جدا تدفع للتساؤل حول أسباب عزوف البقية عن تخصيص إدارة للتسويق، خصوصا و أن المؤسسات الجزائرية مدعوة للتعامل مع التحديات التي تنتظرها برسم دخول اتفاق الشراكة بين الجزائر و الإتحاد الأوربي حيز التنفيذ و كذا الإنضمام المتوقع للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
4. المؤسسات التي تمتلك إدارة للتسويق لا تنظر إلى هذه الأخيرة سوى بعين الإستصغار بحيث لا تعدو أن تكون هذه الإدارة سوى هيئة استشارية لدى الإدارة العامة للمؤسسة، و إلا كيف يفسر حرمان هذه الإدارة من القيام بوظائفها المفترضة (وننتج الأسئلة 21-22-23-24 من قائمة الإستبانة خير شاهد على ذلك).
5. 72.3% من أفراد العينة يعتبرون المعلومة شيئا ثانويا مقارنة بخبرتهم و رصيدهم المهني عند إقدامهم على اتخاذ قرار ما، و إن كان لا يمكن إنكار أهمية الخبرة و الرصيد المهني، فإن الباحث يعتقد أن الوضع يجب أن يكون معكوسا بحيث يجب أن يبنى القرار على المعلومة بشكل أساسي، فالمستقبل ليس بالضرورة نسخة طبق الأصل للماضي أو الحاضر.
6. تستخدم المؤسسات المكونة للعينة المدروسة مصطلح "وحدات الأعمال الإستراتيجية " لتجميع و تنظيم منتجاتها حتى و لو كانت موجهة لصناعة أو سوق واحد، و حتى و إن اختلفت التسمية لدى البعض (الثنائيات/منتجات/أسواق) فإن ذلك مؤشر إيجابي يثلج الصدر.
7. هناك سطحية و قصور لدى أفراد العينة في فهم مصطلح نظام المعلومات عموما و نظام المعلومات التسويقية خصوصا (باعتباره محور الدراسة)، حيث يرى البعض أن هذا النظام أو ذاك ليس إلا وسيلة لجمع البيانات لا غير، بينما يرى البعض الآخر أنه مجموعة حواسيب و شبكات (و يمكن أن نلاحظ هنا الخلط بينه و بين النظام المعلوماتي)، يضاف إلى ذلك أنه و بسبب غياب هذا النظام أو ذاك تعاني غالبية مؤسسات العينة من تحرك غير منهجي و غير سريع لمواجهة أحداث و ظروف غير متوقعة.
8. تستعمل بعض مؤسسات العينة المدروسة أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة (مصنوفة BCG، مصنوفة Mc Kinsey، ADL...)، بينما تستعمل البقية "حصة السوق" كوسيلة أو أداة لتحديد الوضعية التنافسية لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها، و من ثم تسيير هذه الوحدات بناء على ما يمكن أن يستمد من توصيات تقترحها هذه الأدوات، و قد أدت هذه الحالة إلى غياب الكفاءة و الفعالية في تسيير هذه الوحدات كنتيجة لذلك.

خاتمة

يتلخص هذا المجهود العلمي في أربعة فصول، جعل منها الباحث محكا للإجابة عن الأسئلة الفرعية وإختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي صاغها في المقدمة، أملا في الإجابة عن السؤال المركزي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية.

و على سبيل التذكير و التلخيص حمل الفصل الأول منها محاولة لضبط مصطلح وحدة العمل الإستراتيجية لمعرفة السياق الذي يندرج فيه تشكيلها، و أهمية هذا التشكيل، و الإطلاع على مضمون ولب هذا المصطلح و الأدوات المستعملة حاليا في تشكيله و تسييره.

أما الفصل الثاني فقد سعى فيه الباحث لضبط مصطلح نظام المعلومات التسويقية، وهو النظام الذي اعتقد الباحث أنه قد يكون بديلا جيدا للأدوات المستعملة حاليا في تسيير وحدة العمل الإستراتيجية، و بإمكانه أن يتفادى عيوبها ونقائصها للوصول إلى تحقيق التسيير الرشيد لها.

و في الفصل الثالث- وبعد عرض لنظام المعلومات التسويقية- كان اهتمام الباحث مركزا حول إبراز الفوائد التي بإمكان الإدارة أن تجنيها من وراء إستخدامها لنظام المعلومات التسويقية لتحقيق التسيير الرشيد لوحدة العمل الإستراتيجية، إن على مستوى التخطيط، التنفيذ أو تقييم أداء الإدارة المسؤولة عن تسيير وحدة العمل الإستراتيجية.

و في رابع الفصول و آخرها، حاول الباحث الوقوف ميدانيا على مدى إعتقاد وحدة العمل الإستراتيجية ونظام المعلومات التسويقية، ومدى إستخدام الثاني في تسيير الأول بالجزائر، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية.

و على كل حال فإن أبرز ما أمكن للباحث الوصول إليه سواء في الجانب النظري أو الميداني، يمكن تلخيصه في النقاط المدونة أسفله:

1- يندرج تشكيل وحدة العمل الإستراتيجية في إطار إدماج التفكير الإستراتيجي و ممارسة التسيير الإستراتيجي ضمن نطاق إدارة التسويق بالتشاور و التنسيق مع الإدارة العامة للمنظمة، و يقصد بوحدة العمل الإستراتيجية مجموعة من المنتجات التي يتم تجميعها على أساس معايير محددة (المستهلكين المستهدفين، التكنولوجيا، المنافسين..)، مع ملاحظة أنه:

- يمكن أن تكون هذه المنتجات موجهة لسوق أو صناعة واحدة، كما قد تكون موجهة للعديد من الصناعات أو الأسواق.

- قد تمتلك كل وحدة إدارة خاصة بها، ترعى شؤونها و تسير مصالحها مع إحتفاظ الإدارة العليا للمنظمة بحق المشاركة في التخطيط لهذه الوحدة، وكذا الرقابة و التقييم أو قد تكون هذه الوحدة تابعة مباشرة لإشراف و سلطة الإدارة العليا للمنظمة.

و تظهر الأهمية البالغة لتكوين و تشكيل مثل هذه الوحدات في:

- المساهمة الكبيرة في توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة و مسار سيرها.
- تحقيق مرونة و سرعة أكبر على إحداث التغيير، و بالتالي سرعة أكبر على إحداث التكيف البيئي الرشيق.

- التخصيص الكفؤ و الفعال لموارد و طاقات المنظمة.

- المساعدة في إيجاد أفضل السبل لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة ككل.

و ما يلاحظ أن هناك بعض الأدوات المستعملة حاليا لتحديد الوضعية التنافسية للوحدة و اقتراح التوصيات الإستراتيجية المناسبة، غير أن هذه الأدوات تعاني من بعض العيوب الخطيرة لذلك من المفضل أن يقتصر إستعمال هذه الأدوات على تحديد الموقف التنافسي الحالي لوحدة العمل الإستراتيجية و فقط.
و من مجمل هذه النتائج يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول و إثبات الصحة النسبية للفرضية الأولى.

هذا و تجب الإشارة إلى أن هذه الفرضية كانت ناقصة إلى حد ما، إذ أمكن للباحث - و بعد الفراغ من تحرير الفصل الأول- الإطلاع على بعض القضايا و الأفكار التي ترتبط بوحدة العمل الإستراتيجية لم تشملها الفرضية المصاغة.

2- من المفيد جدا معالجة و تناول نظام المعلومات التسويقية من زاوية نظامية، بمعنى النظر إلى منظمة الأعمال كنظام مفتوح، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، تتكون بدورها من أنظمة فرعية أصغر منها، يعتبر هذا النظام أحدها.

نظام المعلومات التسويقية إذا هو أحد أنظمة المعلومات الفرعية الموجودة بالمنظمة، يتكون من مجموعة من الموارد البشرية، اللوجستية و التنظيمية المصممة و الموجهة لجمع و تخزين و معالجة البيانات المتحصل عليها من بيئة المنظمة بشقيها الداخلي و الخارجي، لأجل استخراج المعلومات المناسبة، في الوقت المناسب لأجل إتخاذ قرارات تسويقية رشيدة.

و يمكن التأكيد في هذا المقام على الأهمية الشديدة للمعلومة التسويقية، ذلك أنها تساعد على التوصيف الدقيق للفرص و/ أو التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، و تقييم العوائد الممكن تحقيقها من ورائها، بعد الحصول على إجابات تفصيلية للأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هو مستوى الطلب الكلي في السوق المراد خدمته، و ماهو النصيب المتوقع إقتطاعه من ذلك السوق؟.

- و من هم أبرز المنافسين فيه، وكيف يجب التعامل معهم؟.

- من هم المستهلكون الحاليون و المحتملين المكونين للسوق المراد خدمته، و ماهي أبرز مواصفاتهم؟.

- من حيث العمر، السن، الثقافة، الدخل...؟.

- ماهي العوامل ذات التأثير المباشر و غير المباشر على تسويق المنتج في ذلك السوق؟.

و بالحصول على إجابات لهذه الأسئلة يمكن تقييم الفرصة التسويقية المتاحة و / أو المحتملة، و من ثم إتخاذ قرار المضي قدما في استغلالها، أو البحث عن فرص تسويقية أفضل، وإذا ماكان القرار إيجابيا يتم إتخاذه و تطبيقه بكفاءة بفعل تضيق دائرة عدم التأكد، و على عاتق نظام المعلومات التسويقية يقع عبء توفير المعلومة التسويقية.

و تشير هذه النتائج إلى صحة الفرضية الثانية، و تجيب في الوقت نفسه عن السؤال الفرعي الثاني.

3- إستطاع الباحث في الفصل الثالث أن يقوم ببناء جسر يربط بين قطبي هذه الدراسة ألا و هما وحدة العمل الإستراتيجية و نظام المعلومات التسويقية، يضمن من خلاله نظام المعلومات التسويقية توفير معلومات تسويقية تساعد في الوصول إلى تحقيق تسيير رشيد و عقلاني لوحدة العمل الإستراتيجية.
هذا الجسر يقوم على أركان ثلاث هي:

- توفير المعلومات التسويقية للقيام بعملية التخطيط لمستقبل الوحدة، بعد توفير إجابات تساعد على إجراء:

- تحليل و تشخيص لبيئة الوحدة أو المنظمة ككل، من أجل تحديد مصفوفة الفرص -التهديدات / نقاط القوة -نقاط الضعف و اختيار أفضل ثنائية ممكنة.

- تجزئة السوق و تحديد قطاعات السوق المراد خدمته.

- التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع.

- تحديد أفضل البدائل الإستراتيجية للتعامل مع المنافسين في السوق / قطاعات السوق المستهدفة.

- توفير المعلومات التسويقية للقيام بعملية تنفيذ الخطط الموضوعة بأفضل شكل ممكن، من خلال العمل على:

- ترشيد القرارات الخاصة بكل ما يتعلق بتصميم و تغليف المنتج.

- ترشيد القرارات الخاصة بتسعير المنتج.

- ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع المنتج.

- ترشيد القرارات الخاصة بعملية الإتصال التسويقي.

- توفير المعلومات التسويقية اللازمة لتقييم الأداء التسويقي، بعد ضمان إجراء:

- رقابة على الخطط التسويقية المصممة.

- مراجعة للخطط التسويقية الموضوعة.

و هذه النتائج تسمح بتأكيد صحة الفرضية الثالثة و تجيب عن السؤال الفرعي الثالث.

من واقع الفصل الرابع خلص الباحث إلى النتائج الأساسية التالية:

- تستخدم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة وحدات الأعمال الإستراتيجية لتنظيم و تجميع منتجاتها حتى ولو كانت موجهة لصناعة أو سوق واحد، و لكن ما يثير القلق هو غياب خطط استراتيجية واضحة تسيير وفقا لها هذه الوحدات، وحتى و إن وجدت هذه الخطط فإنها بالنسبة للأغلبية غير واضحة نظرا لوجود مشكل في الإتصال بين من يخطط و من ينفذ.

- هناك سطحية أو قصور لدى أفراد العينة في فهم مصطلح نظام المعلومات عموما و نظام المعلومات التسويقية خصوصا، حيث لا يعدو أن يكون هذا النظام أو ذلك سوى مجموعة من الحواسيب و الشبكات.

- 72% من أفراد العينة يعتبرون المعلومة شيئا ثانويا عند إقدامهم على إتخاذ قرار معين، ذلك أنهم يعتمدون بشكل أساسي و كبير على خبرتهم و ماضيهم المهني.

هذه النتائج الفرعية الأساسية تؤدي إلى نتيجة مفادها غياب الإستفادة من نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها هذه المؤسسات، و المحصلة النهائية لذلك معاناة أغلبية المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة من غياب تحرك منهجي و مدروس و إهدار لطاقات و موارد المنظمة وتوجيهها توجيهها غير رشيد و غير عقلاني.

و مجمل هذه النتائج المذكورة، ساعدت الباحث على الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع و أكدت له صحة الفرضية المرتبطة بهذا الأخير.

إن النتائج السابقة يمكن أن تؤكد أن نظام المعلومات التسويقية يمكن أن يقدم خدمات جليلة تجعل منه أداة جيدة وبديل ممتاز لتحقيق تسيير رشيد و عقلاني لوحدة العمل الإستراتيجية، و لكن لا يمكن الجزم أن هذا النظام يعد بالكامل أداة بديلة للأدوات المستعملة حاليا في تسيير وحدة العمل الإستراتيجية، و إنما بالإمكان الإستعانة بهذه الأدوات و تعظيم الإستفادة منها.

من النتائج السابقة الذكر سواء من الجانب النظري أو الميداني، يعتقد الباحث أن هناك مجموعة من الجهود التي يجب القيام بها لتفعيل الإستفادة من نظام المعلومات التسويقية في سبيل الوصول إلى تسيير رشيد و عقلاني لوحدة العمل الإستراتيجية.

ويفضل الباحث أن تهتم هذه الجهود في المقام الأول بتحسين أو لنقل إيجاد حالة ذهنية جديدة في نمط التسيير قبل الشروع في إتخاذ إجراءات عملية أو ميدانية.

1- الجهود الموجهة لتحسين أو إيجاد حالة ذهنية جديدة في نمط التسيير: و يندرج تحت هذه الخانة القيام بـ:

- الإهتمام بالكادر البشري: إن المتتبع لتطور الفكر البشري لاشك و أنه قد لاحظ أنه و مع مرور الوقت أيقن منظرو هذا الفكر أن مصدر الثروة ليست التجارة ولا الزراعة ولا الصناعة، وإنما الإنسان ذاته و تحديدا المادة الرمادية الموجودة في دماغه، لذلك فإنه من الواجب بل من الضروري بمكان على إدارة هذه المؤسسات أن تولي العناية القصوى لمستوى تمكن و تأهيل العاملين بها.
- ديمقراطية التسيير بالمؤسسة: بمعنى فسح المجال أمام الكادر البشري للمشاركة في تسيير شؤون المؤسسة، و أنه معني -مهما كانت درجة مسؤوليته وسلطته- بحاضر و مستقبل المؤسسة.
- إن هذه الديمقراطية ستؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد منها:
- التقليل من حدة الصراعات التنظيمية في المؤسسة.
 - خلق و تعزيز الإلتزام للمؤسسة لدى الشخص.
 - القضاء على الديكتاتورية ذات المسؤولية المحدودة التي تتولد بفعل المركزية الشديدة في التسيير بالمؤسسة.
- و تبقى الفائدة الأبرز هي حث و دفع الشخص على البحث عن الأفكار و المعارف التي من شأنها أن تثمن و تجود أداء المؤسسة لأنه و ببساطة سيعتبر نفسه معني بكل ما يحدث أو سيحدث للمؤسسة.
- غير أنه و بلا شك فإن اقناع أو محاولة تغيير الذهنيات الحالية لدى إدارة هذه المؤسسات و العاملين بها لتحقيق هذه الديمقراطية سيقابل بنوع من المقاومة.
- حسن إدارة التغيير: إن مقاومة التغيير أمر طبيعي لدى الإنسان فالواحد منا يجهل ما يخبئه له المستقبل، لذلك فهو يتعامل معه بكثير من الحذر و الحيطة، و يسعى دوما للحفاظ على وضعه الحالي و عدم المجازفة، و من ثم يجب أن تجتهد الإدارة و أن تتخذ خطوات متأنية لإحداث التغيير المطلوب، و من جملة هذه الخطوات:
- تهيئة الإلتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل (ديمقراطية التسيير).
 - توفير الإجماع على النظرة الجديدة و تشريعها للإلتزام بها.
 - نشر الحيوية و العزم الجديد على جميع الإدارات و الوحدات بالمؤسسة.
- 2- الجهود العملية: و منها:
- التقدير الدوري لمستوى التمكن الإستراتيجي، بمعنى تقدير و تحديد مستوى جودة التفكير و التسيير الإستراتيجي لدى الكادر البشري بالمؤسسة، و يمكن أن يتم هذا التقدير عن طريق تصميم قائمة إستقصاء أو إستبانة توجه لمختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة، تتضمن جملة من الأسئلة من قبيل:
 - ماذا نقدم و ماذا نمارس؟.
 - ماذا نريد أن نصبح عليه في المستقبل؟.
 - ما هي الفرص و/ أو التهديدات التي يحملها المستقبل؟.

- كيف يمكن التعامل مع هذه الفرص و التهديدات ؟.
- ما هي نقاط قوتنا و ضعفنا الحالية و المستقبلية ؟.
- تنظيم ملتقيات و دورات تدريبية للكادر البشري داخل المؤسسة تعالج مواضيع و قضايا تهم المؤسسة.
- تخصيص إدارة لكل وحدة عمل إستراتيجية و منحها هامش حرية معتبر في اتخاذ القرار، بحيث يمكن أن تشارك هذه الإدارة مع الإدارة العليا للمؤسسة في وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لوضع الوحدة الحالي و المستقبلي.
- إنشاء إدارة تسويقية بكل وحدة.
- إلزام إدارة كل وحدة بتشكيل و تكوين إدارة أو قسم أو حتى خلية للبحث و التطوير.
- بناء قاعدة بيانات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى الإدارة عن البيئة التي تنشط فيها.
- توقيع إتفاقيات تعاون و بحث مشترك بين المؤسسة و مختلف إدارة الوحدات من جهة، و الجامعات و المعاهد و مراكز البحث العلمي من جهة ثانية.
- العناية أكثر بتجار الجملة و التجزئة بإعتبارهم الأقرب دوما من المستهلك، وهذه العناية يمكن أن تجسد ميدانيا من خلال إستعمال تقنيات تنشيط المبيعات و لكن ليس بغرض البيع، وإنما بغرض تحفيز هؤلاء على تقديم تقارير دورية عن المستهلكين، تصرفاتهم و سلوكياتهم اتجاه منتج المؤسسة واتجاه منتجات المنافسين، تطلعاتهم و حاجاتهم غير المشبعة حاليا...إلخ.
- توسيع الإستفادة من تقنيات الإستخبارات التسويقية، و اللجوء إلى:
- إستئجار أو توظيف خبراء في التجسس التسويقي.
- تعيين أشخاص مكلفين بمتابعة و تعقب المعارض التجارية، و تكليفهم بإعداد تقارير دورية عن منتجات المنافسين.
- إستخدام تقنية المعايرة أو (BENCHMARKING)، بمعنى شراء منتجات المنافسين لفحصها و دراستها و الإستفادة من مزاياها التنافسية.
- حضور الجمعيات العمومية أو المؤتمرات السنوية للمنافسين إن أمكن ذلك.
- تحليل و قراءة الصحف و المجلات المتخصصة، و الإستفادة مما يمكن أن ينشر فيها عن المنافسين.
- إرساء و وضع نظام للمكافآت و التحفيزات يشجع على الإبتكار و يعترف بالنجاح و يقر بالإضافة التي يحدثها الشخص.
- يعتقد الباحث أن هناك بعض القضايا و النفاط ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية تحتاج إلى تسليط مزيد من الضوء عليها، ومن هذه القضايا نذكر على وجه الخصوص:
- المعلومة التسويقية للمفاضلة بين الأسواق المحلية و الدولية.
- نظام المعلومات التسويقية في صناعة الخدمات.

- أثر التكاليف الخفية على تطبيق الخطط التسويقية.

- سلوك المستهلك و العينة الدائمة.

- أهمية الإستخبارات التسويقية في التسويق الدولي.

و في الأخير لا يدعي الباحث كامالا لعمله، و لا ينفي قصورا في جهده، وهو يأمل كل الأمل أن يكون قد وفق في عرض المادة العلمية لهذه الدراسة بالشكل الصحيح حتى تضيف إلى معرفة القارئ الكريم الشئ الكثير، هذا و الله أعلم.

قائمة المراجع:

1. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
2. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، الجزائر، 1998.
3. أحمد سيد المصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
4. جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. عبد السلام أبو قحف، ثقافة انحرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. uncertain
Business Review, Edi organisation, Paris, France, 2000.
7. داني الكبير معاشر، أهمية تطبيق الجودة "الإيزو 9000"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14 ديسمبر 2000، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000.
8. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الـ 21، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. [www.itep.co.ae/lesson.html/\(26-02-2003enligne\)](http://www.itep.co.ae/lesson.html/(26-02-2003enligne)).
10. M Mazighi, les implications du e-Business pour les compagnies
petro-er
a
04/06 03
2002.

11. هانس بيترمارتن – هارالد شومان، فخ العولمة: الإعتداء على الديمقراطية و الرفاهية، ترجمة عدنان عباس، مجلة عالم المعرفة، عدد أكتوبر 1998، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، الكويت، 1998.
12. علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
13. A Dayan et autres, Manuel de gestion, Volume 1, Edi Ellipess, Paris, France, 1999.
14. France, 1990.
15. : 99 concepts
16. Malesherbes, Paris, France, 1990.
17. iques, Paris, France, 1984.
18. G Octavie, strat Edi hommes et techniques, Paris, France, 1986.
19. 1987.
20. Paris, France, 1997.
21. خيرت ضيف، الموازنات التقديرية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1996.
- 22.
23. - Eyrol e, 1997.
24. بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
25. فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

26. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
27. edi Publi-Union, Paris, France, 2000.
28. عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، عين الشمس، مصر، 1997.
29. B Desgardins, Le nouvel environnement international, Edi Dunod, Paris, France, 1997.
30. عبد الرحمن توفيق، 50 كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال، الجزء الثاني، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، ص1999.
31. JA Byrne et autre, Dans les Coulisses de McKinsey, le point n Ed France.
32. M Weill, Le management - les faits, Edi Armand colin, Paris, France, 1993.
33. 01.
34. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
35. Eyrolles, Alger
36. [www.nokia.com/businessstrategie.html/\(12-12-2003-enligne\)](http://www.nokia.com/businessstrategie.html/(12-12-2003-enligne)).
37. - gestion, Paris, France, 1993.
38. Dunod, Paris, France, 1998.
39. L Lindon, Mercator -gestion, Paris, France, 2000.

40. A Jolibert & PL Dubois, Le marketing : Fondement et pratique, Edi Economica, Paris, France, 1992.
41. juillet 2002, Paris, France.
42. France, 1986.
43. كريستوف فريد يريك برادن، حرب الإبداع: فن الإدارة بالأفكار، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2000.
44. JP Helfer & J Orsoni, Marketing, Edi Vuibert- gestion, Paris, France, 1995.
45. : Guide Pratique- concept et ie, 1994.
46. F Blanc, Marketing industriel, Edi Vuibert-entreprise, Paris, France, 1988.
47. K Hamdi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise , Edi Collection en
48. D Billon & JM Tardieux, les nouvelles techniques de marketing, Top Edition, Paris, France, 1998.
49. organisations, Edi vuibert-gestion, Paris, France, 2002.
50. نائل عبد الحفيظ عوا ملة، تطوير المنظمات: المفاهيم، الهياكل والأساليب، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
51. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
52. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
53. خليل الشماغ & خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

54. Paris, France, 1992.
55. حسن بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
56. حامد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الكويت، 1986.
57. D Roua
nouveau courrier, Chambre de commerce de Paris, Paris, France,
58. Edition, Edi Economica, Paris, France, 1997.
59. D Monique, Profe
octobre 1996, Paris, France.
60. Edi Dunod, Paris, France, 2000.
61. ance, 1996.
62. : mode
aris, France, 1998.
63. نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ملحقة الخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 64.
65. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر العولمة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
66. محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
67. www.negoce.org/cobtent/tec_2518.doc/ (20-03-2004-enligne).

68. توفيق آيت مجبر، دور نظام المعلومات التسويقي في التسويق الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، ملحقة الخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
69. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
70. منعم الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
71. JL Peaucelle,
Edi Economica, Paris, France, 1997.
72. Edi Foucher, Paris, France, 1980.
73. منال الكردي & جلال العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية، الأدوات و التطبيقات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 74.
75. خيرى علي الجزيري، نظم المعلومات الإنتاجية، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1993.
76. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
77. [www.emarketing.fr/\(20-03-2003-enligne\)](http://www.emarketing.fr/(20-03-2003-enligne)).
78. prises
79. خالد الراوي & حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، بدون سنة نشر.
80. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل و اختيار الفروض، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
81. عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1998.
82. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

83. , Edi Dunod, Paris, France,
2000.
84. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية،
مصر، 2002.
85. أمينة حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر،
1995.
86. ميتشو كاكو، رؤى مستقبلية: كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الـ 21، ترجمة سعد الدين
خرفات، مجلة عالم المعرفة، عدد جوان 2001، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب،
الكويت، الكويت، 2001
87.
France, 1997.
88. www.cours.fr
89. , Edi Dunod, Paris, France,
2000.
90. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للنشر
و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
91.
1999.
92. JP Bouchez et autres, le conseil : le livre du consultant et du
93. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الحامد للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
94. محمد لطفي فرحات، مبادئ الإقتصاد القياسي، الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية للنشر و
التوزيع، سرت، ليبيا، 1998.
95. بيان هاني صوب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،
عمان، الأردن، 1999.
96. محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،
الإسكندرية، مصر، 1998.

97. JP Be

98. S Azmoun, Comprendre la micro-

99. فهد سليم الخطيب & محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1999.

100. عمر وصفي عقيلي و آخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.

101.

Paris, France, 2001.

102. ما كولم ماكdonald، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها- كيفية تطبيقها، ترجمة صالح محمد الدرويش، محمد عبد الله عوض، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1996.

103.

France, 1998.

104.

1990.

105. M Wilson, Le Marketing

Nostrum, Paris, France, 1996.

106.

2000.

107. ريتشارد ويتلي & ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، مصر، 1998.

108. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1992.

109. محمد إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

110. محمد إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.

111. نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.

112. www.al-zahra.net/qurannet/oldquranett/main/monaquashat/globalization.htm/
(26-02-2003-enligne).

113. www.webdesigngroup.com/clients.index.html/(26-02-2003-enligne).

114. www1.umu.edu/humainarts/arab/b031.html/(20-03-2004-enligne).

115.
France, 2000.

116.

117.
Canada, 1990.

118. www.iso.ch/(08-12-2003-enligne).