

# جامعة البليدة 2-علي لونيبي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

---

## محاضرات في مقياس: نظام المعلومات التسويقية

---

مطبوعة علمية محكمة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص: تسويق

إعداد الدكتور: لراي سفيان

2017/2018

## أهداف المقياس:

نظام المعلومات التسويقية هو مقياس يتقاطع مع مجموعة واسعة من مجالات الكفاءة التسويقية، ويتضمن في نفس الوقت مواضيع نجدها في جميع مستويات التسويق؛ انطلاقاً من المستوى التحليلي إلى المستوى الاستراتيجي ثم إلى المستوى التشغيلي للتسويق. ومن الملاحظ ميدانياً أن جميع المؤسسات تواجه عوامل بيئية متغيرة احتمالات تأثيرها على نشاط وأداء المؤسسة ككل متفاوتة، وللاستجابة للبيئة التسويقية أو لاستباقها يتمتع نظام المعلومات التسويقية بجملة واسعة من الإجراءات والأجهزة التي ترصد تغيرات البيئة التسويقية وتحدد اتجاهاتها العامة وتبحث في المشاكل التسويقية التي تواجهها مع بيئة مهامها، وبالتالي يجمع هذا النظام كم هائل من البيانات والمعلومات ويحللها لكي تستغل لاحقاً في صناعة القرارات الصحيحة التي ترفع من الأداء، ولكي تستغل أيضاً في صناعة القرارات التصحيحية من خلال إعادة تعديل الاستراتيجيات والبرامج التسويقية الحالية إلى أخرى أكثر فعالية.

سيقدم في هذا المقياس أكثر المفاهيم المتعلقة بالنشاط التسويقي، ومن ثم سيعرج إلى تمثيل مفاهيم وأبعاد نظام المعلومات التسويقي ليتوقف بعدها عند كل نظام من الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، وبعد نهاية دراسة كل محاضرة يجب على كل طالب وطالبة أن يكونا قادرين على تحقيق الكفاءات المستهدفة الموجزة في الأسفل، والتي هي معبر عنها بأسئلة مباشرة في مطلع كل محاضرة.

## الكفاءات المستهدفة من كل محاضرة

| المحاضرات  | الكفاءات المستهدفة                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحاضرة 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف التسويق</li> <li>- يميز بين فلسفات التسويق</li> <li>- يحدد مختلف أنشطة التسويق</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| المحاضرة 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يصف عملية إدارة التسويق</li> <li>- يحلل مفهوم "التسويق المستهدف"</li> <li>- يوزع عناصر المزيج التسويقي</li> </ul>                                                                                                                                         |
| المحاضرة 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحلل مختلف العوامل البيئية التسويقية</li> <li>- ينجز مصفوفة SWOT</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| المحاضرة 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يميز بين البيانات والمعلومات والمعرفة</li> <li>- يحدد المعلومات الأكثر تأثيرا في القرارات التسويقية</li> <li>- يميز بين مختلف المعلومات</li> <li>- يحكم عن المعلومة أنها الجيدة أو السيئة</li> <li>- يميز بين مختلف أنواع المعلومات في المؤسسة</li> </ul> |
| المحاضرة 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد ويعرف بدقة مكونات نظام المعلومات التسويقية</li> <li>- يحلل أسباب الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية</li> </ul>                                                                                                                                      |
| المحاضرة 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد مختلف السجلات الداخلية للمؤسسة</li> <li>- ينجز سجل الشكاوي ويبين دوره</li> <li>- يبين الاستعمالات التسويقية للسجلات والتقارير الداخلية</li> </ul>                                                                                                    |
| المحاضرة 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحدد أدوار بحوث التسويق</li> <li>- يميز بين أنواع بحوث التسويق بكفاية</li> <li>- ينجز مراحل بحث تسويقي ما</li> </ul>                                                                                                                                      |
| المحاضرة 8 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- يميز بين الاستخبارات التسويقية عن باقي نظم المعلومات التسويقية</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |

|            |                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحاضرة 9 | - يحدد ويعرف أجهزة الاستخبارات التسويقية الممكنة<br>- يحلل كيف تصنع القرارات التسويقية<br>- يتعرف على بعض نماذج اتخاذ القرار التسويقي |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## هيكل المحاضرات وتوزيعها الزمني

| الزمن                                           | الأجزاء الرئيسة للمحاور                                                                                                                                                                              | المجال الأول: أساسيات التسويق         |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| الأسبوع 1                                       | 1. تعريف التسويق؛ 2. فلسفات التسويق؛ 3. أنشطة إدارة التسويق                                                                                                                                          | المحاضرة 1: ماهية التسويق             |
| الأسبوع 2                                       | 1. عملية التسويق؛ 2. التجزئة والاستهداف والتموقع؛ 3. المزيج التسويقي                                                                                                                                 | المحاضرة 2: عملية إدارة التسويق       |
| الأسبوع 3                                       | 1. أهمية دراسة البيئة التسويقية؛ 2. البيئة التسويقية الكلية؛ 3. البيئة التسويقية الجزئية؛ 4. البيئة التسويقية الداخلية؛ 5. تحليل SWOT                                                                | المحاضرة 3: تحليل البيئة التسويقية    |
| المجال الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات التسويقي |                                                                                                                                                                                                      |                                       |
| الأسبوع 4 و 5                                   | 1. المعلومات التسويقية؛ 2. ماهية النظام؛ 3. نظام المعلومات في المؤسسة.                                                                                                                               | المحاضرة 4: نظام المعلومات في المؤسسة |
| الأسبوع 6 و 7                                   | 1. تعريف نظام المعلومات التسويقية، 2. مكونات نظام المعلومات التسويقية؛ 3. وظائف نظام المعلومات التسويقية؛ 4. عوامل ظهور الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية. 5. مراحل أرساء نظام المعلومات التسويقية | المحاضرة 5: نظام المعلومات التسويقية  |
| المجال الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقي   |                                                                                                                                                                                                      |                                       |
| الأسبوع 8                                       | 1. مفهوم نظام السجلات الداخلية؛ 2. نظام المعلومات                                                                                                                                                    | المحاضرة 6: السجلات الداخلية          |

|                |                                                                                                                                         |                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                | المحاسبية؛ 3.مستخدمو المعلومات المحاسبية؛ 4. الدورة "طلبة-الشحن-الفوترة"                                                                |                                           |
| الأسبوع 9 و 10 | 1.مفهوم بحوث التسويق؛ 2.أنواع بحوث التسويق؛ 3.عملية البحث التسويقي                                                                      | المحاضرة 7: بحوث التسويق                  |
| الأسبوع 11     | 1.مفهوم الاستخبارات التسويقية؛ 2.مصادر معلومات الاستخبارات التسويقية؛ 3.أنواع الاستخبارات التسويقية؛ 4.مراحل نشاط الاستخبارات التسويقية | المحاضرة 8: الاستخبارات التسويقية         |
| الأسبوع 11     | 1.مفهوم تحليل المعلومات؛ 2.اتخاذ القرار التسويقي؛ 3.مفهوم نظم دعم القرارات التسويقية؛ 4.نماذج القرارات التسويقية                        | المحاضرة 9: تحليل ودعم القرارات التسويقية |
| الأسبوع 12     | التقويم التحصيلي                                                                                                                        |                                           |

## مقدمة

قال Peter Drucker: "الابداع والتسويق مصدران لأرباح المؤسسة، وباقي الوظائف عبارة عن مصادر للتكاليف". عميد الإدارة الاستراتيجية، بيتر دريكر، يجيب بهذه العبارة على أكبر سؤال طرحه ولا زال يطرحه المدراء والمساهمون في المؤسسات: هل التسويق مريح؟ لأن الكثير من المدراء يرون أن التسويق هو حمل ثقيل بتكاليفه على المؤسسة ومجال يوفر مناصب ليتمتع بها المسوقون.

فعندما يحرص المحاسبون على تحقيق الأداء المالي لا يدركون أن القوى البيئية تتغير بصفة كبيرة بقدر يمكنها أن تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة، هذا إن لم تؤدي بها إلى الفشل؛ فحين ينهمك المحاسبون بتسجيل العمليات المحاسبية وحساب النسب المالية يكون لدى الزبائن توقعات عالية تجاه ما تقدمه المؤسسة، وتصبح المنتجات القوية تعتمد على تمييز خصائصها، وبعض الأسواق لم يتم إشباعها، والموزعون يقدمون منتجاتهم الخاصة لحسابهم، وبعض المؤشرات الاقتصادية قد تلحق أضرار لاحقة للمؤسسة. لذلك للتسويق أهمية لا يمكن نكرانها. تتوقف أهمية التسويق في المستوى المهني على الإستعمال الجيد للأدوات التحليلية لفهم السوق، وعلى الإختيار الجيد للاستراتيجيات الملائمة والبرامج التسويقية الفعالة، تبرز أهمية التسويق في المستوى الأكاديمي من خلال الإثباتات التاريخية والميدانية والتجريبية لدور أنشطة التسويق في رفع أرباح المؤسسة وتحسين أدائها.

من أجل فهم السوق وإدراك المسوقين لما لا يدركه المحاسبون يجب على المؤسسة تطوير استعدادات البحث عن المعلومات وتطوير إجراءات روتينية فعالة لإيجاد المعلومات الجديدة في البيئتين: الخارجية والداخلية، لأن جمع وتحليل المعلومات حول مختلف الظواهر المرتبطة بالأنشط التسويقية (مثل: المستجدات القانونية، وطبيعة وسلوك المنافسة، وسلوك المستهلك، والتطورات التكنولوجية) تسمح للمؤسسات باكتشاف الفرص الممكنة واستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها، ومن ثم يمكن وضع استراتيجيات ملائمة تكون أفضل من المنافسين، ويمكن تصميم برامج تسويقية أكثر فعالية وأكثر تأثيرا.

وبما أنه أصبح التسويق ضرورة إدارية وأصبحت المعلومات والمعرفة مصدرا أساسيا لقوة المؤسسة، طور المسوقون سبيلا ناجعا لإدارة المعلومات في المؤسسة حتى تتوفر لدى المدراء المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاستعمالها في الموقف المناسب وبالسهولة المطلوبة، وقد أضاف الانتشار المتنامي

لتكنولوجيا المعلومات ذات السرعة الهائلة لإدارة المعلومات سهولة حفظ البيانات وزيادة حجم البيانات وظهور الكثير من النماذج التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات، كل الأنشطة الفعالة المتعلقة بإدارة المعلومات التسويقية تعمل تحت "نظام المعلومات التسويقية".

لذلك، سنتناول في هذا المقياس المواضيع التالية:

| المحاضرة                         | الصفحة |
|----------------------------------|--------|
| 1. ماهية التسويق                 | 8      |
| 2. عملية إدارة التسويق           | 13     |
| 3. تحليل البيئة التسويقية        | 26     |
| 4. نظام المعلومات في المؤسسة     | 34     |
| 5. نظام المعلومات التسويقية      | 48     |
| 6. السجلات الداخلية              | 57     |
| 7. بحوث التسويق                  | 64     |
| 8. الاستخبارات التسويقية         | 73     |
| 9. تحليل ودعم القرارات التسويقية | 79     |
| قائمة المراجع                    | 89     |

## المحاضرة الأولى: ماهية التسويق

يمارس التسويق اليوم في العالم كله، في أمريكا الشمالية والجنوبية وفي دول أوروبا الشرقية وفي دول آسيا، كل هذه البلدان طورت مؤسساتها نظاما متقدما للتسويق، وحتى بعض دول أوروبا الغربية والجمهورية السوفياتية وأفريقيا والدول العربية التي كانت تحمل نظرة سلبية للتسويق أصبحت تطور حاليا نظاما للتسويق تسعى من خلاله انتهاز فرص التغيير السياسي والاجتماعي، فالتسويق عبارة عن حالة ذهنية تمارس كل يوم وفي كل مكان.

سنناقش في هذه المحاضرة ثلاثة أسئلة:

- ما هو التسويق؟
- هل المؤسسات تتبنى نفس الفلسفة التسويقية؟
- ما هي الأنشطة الفعلية للتسويق؟

### 1. تعريف التسويق

للتسويق عدة تعاريف، تختلف باختلاف المقاربات أو المداخل أو النظريات التي يتبناها عمداً التسويق، لذلك نجد العديد من التعاريف المقترحة، وفي ما يلي بعض التعاريف الأكثر شيوعاً في المجال.

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (1960) التسويق على أنه "مجموع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".
- وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (2008) التسويق على أنه "مجموع الأنشطة والمؤسسات والعمليات الموجهة إلى خلق والاتصال عن وتقديم وتبادل العروض التي لديها قيمة لدى الزبائن والعملاء والشركاء والمجتمع الأكبر".
- عرف Stanton (1981) التسويق بأنه "الممارسة العلمية للنشاطات داخل المنظمة بهدف خلق وترويج وتوزيع المنتجات والخدمات بطريقة مربحة والتي تشبع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين"



- عرف نفس الباحث Stanton (1987) التسويق على أنه "نظام شامل لأنشطة منظمات الأعمال المتفاعلة والهادفة إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تلبي حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين".

- ويعرفه Kotler وآخرون (2006) على أنه "عملية اقتصادية واجتماعية موجهة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات من خلال خلق وعرض وتبادل منتجات وخدمات ذات قيمة مع الآخرين"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن التسويق هو مجموعة من التوجّهات والأنشطة المعدة من طرف المؤسسات لغرض تصميم وتسعير وترويج وتقديم العروض التسويقية للفئات المستهدفة بطريقة مربحة. ومن الملاحظ أن التسويق يبدأ أساساً بتحديد حاجات ورغبات الأفراد والجماعات المستهدفة، ثم يعمل على إشباع هذه الحاجات والرغبات بطريقة تحقق للمؤسسة وأصحاب المصالح العوائد الإيجابية، فالمؤسسات التي تتمتع بالحس التسويقي هي التي تقوم بإعداد برامج تسويقية موجهة لإدارة العملية التبادلية من أجل استغلال الفرص التسويقية المتاحة على ضوء القدرات التي تتمتع بها.

## 2. فلسفات التسويق

صحيح أن التسويق هو مجموع الأنشطة التي تقود بالمنظمة إلى إنجاح العملية التبادلية في القطاع أو القطاعات التسويقية، لكن ما هي الفلسفة التي تعتمد عليها المؤسسة لتصميم وممارسة الأنشطة التسويقية؟

يمكن أن نجد للتسويق خمسة مفاهيم لا تختلف باختلاف الموضوع الذي تتعامل معه بقدر اختلاف الانطلاقات والآليات المعمول بها، وكل مفهوم هو نتيجة للتغيرات التي تطرأ في السوق. المفاهيم الخمسة للتسويق هي: المفهوم الإنتاجي، مفهوم المنتج، المفهوم البيعي، المفهوم التسويقي، المفهوم المجتمعي.

**1. المفهوم الإنتاجي:** في هذا المفهوم يكون المستهلك مفضلاً للمنتجات المتوفرة وغير باهظة الثمن. المفهوم الإنتاجي موجه نحو العمليات الداخلية للمؤسسة أكثر من شيء آخر، فهو يهتم برفع الإنتاجية داخل الورشات، لأن كل ما تنتجه المؤسسة يتم بيعه في السوق.

<sup>1</sup> Kotler, Philip. Dubois, Bernard., Keller, Kevin L & Manceau, Delphine (2006) « **Marketing Management** » 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education. Paris, p. 6.

**2. مفهوم المنتج:** في هذا المفهوم يكون المستهلك مفضلاً للمنتجات التي توفر أفضل جودة وأداء أو أي خاصية إبداعية أخرى. مفهوم المنتج موجه نحو العمليات التي تسمح بتحسين المنتجات ونحو الرقابة على المخرجات في العملية الإنتاجية، لأن التفوق في الجوانب التقنية للمنتج هو الذي يقود المؤسسة إلى النجاح.

**3. المفهوم البيعي:** في هذا المفهوم يشتري المستهلك فقط إذا قامت المؤسسة بترويج واسع النطاق وتستعمل تقنيات بيع المنتجات. المفهوم البيعي موجه نحو العمليات التي تجذب المستهلك إلى باب المؤسسة لشراء المنتجات التي تصنعها، وأهمها التركيز على القوي البيعية والترويج لمزايا المنتجات، لأن المنظمات تملك قدرات إنتاجية عالية جداً، فيجب تصريف هذا الإنتاج.

**4. المفهوم التسويقي:** في هذا المفهوم تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقدم لها أفضل قيمة مما يقدمه المنافسون. المفهوم التسويقي موجه نحو العمليات التي تسمح بفهم حاجات ودوافع الزبائن لخدمتها بربحية، لأن الزبائن أصبحوا أكثر تطلعا والمنافسة أصبحت أكثر اشتدادا.

**5. المفهوم المجتمعي:** في هذا المفهوم تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة لتقدم لها قيمة مميزة بطريقة تدعم من خلالها رفاهية الزبائن والمجتمع ككل. المفهوم المجتمعي هو نفسه المفهوم التسويقي الذي يهتم بالنفع العام للمجتمع، المؤسسات التي تقدم المصلحة العامة (مثل احترامها للبيئة وقيم المجتمع والديانات) على مصلحتها الخاصة هي التي تتبنى المفهوم المجتمعي للتسويق. وتوجد في الوقت الراهن الكثير من الجمعيات التي تعمل على حماية مصالح المستهلك والمجتمع، ويوجد وعي لدى مؤسسات الأعمال والمجتمع حول التأثيرات الخارجية السلبية للصناعات المختلفة على البيئة ومواردها، وعوامل أخرى كلها ساهمت في بروز وتطور ممارسات التسويق بالمفهوم الاجتماعي.

### 3. أنشطة إدارة التسويق

بالتركيز على المدخل الإداري، يعرف Kotler و Keller (2012) إدارة التسويق على أنها "فن وعلم إختيار الأسواق والحصول على الزبائن والحفاظ عليهم وتنميتهم من خلال خلق وتقديم وترويج قيمة زبون عالية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012) « Marketing Management » 14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey, p.5

تتضمن إدارة التسويق مجموعة من الأنشطة التي تتميز بها عن غيرها من الإدارات في المؤسسة. الأنشطة الرئيسية للتسويق حسب Kotler و Keller (2012) هي<sup>1</sup>:

#### ■ تطوير استراتيجيات ومخططات تسويقية:

المؤسسات التي تتمتع بالحس التسويقي تحدد الفرص الطويلة الأجل المتاحة في السوق التي تتوافق مع معرفتها التسويقية وفي حدود كفاءاتها الخاصة التي يمكنها خلق قيمة إضافية أو مقبولة لدى الزبائن. على المؤسسة أن تعمل على إختيار وبناء استراتيجيات تجاه الأسواق التي تنشط فيها، ومهما كان نوع الاتجاه الذي تتخذه المؤسسة، إلا أنه يجب تطوير مخططات تسويقية تحدد فيها الاستراتيجيات والتكتيكات بدقة.

#### ■ فهم البيئة التسويقية:

من أجل بناء استراتيجيات تسويقية ينبغي على المؤسسات أن تتبنى نظام المعلومات التسويقية\* الذي يسمح لها بجمع المعلومات عن البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، الكلية والجزئية، ويسمح لها بمعالجة هذه البيانات باستعمال منهجية صحيحة بهدف فهم الظواهر التسويقية التي تحيط بالمؤسسة والتنبؤ بها والتحكم فيها. فمثلا عند وضع خطة تسويقية للإعلان يتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات: ما هو الإعلان الذي يحقق أكثر تأثيرا؟ ما هي القنوات أو الدعائم الملائمة؟ ما هو حجم الميزانية الضروري؟ من أجل الاختيار بين البدائل الممكنة يجب الاستناد إلى مجموعة من المعلومات حول البيئة التسويقية لاتخاذ قرارات أكثر عقلانية.

#### ■ التواصل مع الزبائن:

يجب أن تعمل المؤسسة على خلق القيمة للزبائن المستهدفين وتطوير علاقة قوية ومريحة معهم، ومن أجل ذلك يجب تحليل حاجات ورغبات وجميع العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين، سواء المستهلكين للمنتجات الاستهلاكية أو المستهلكين للمنتجات الصناعية (حسب منتجات المؤسسة). والمدعش أن الزبائن ليسوا في قالب واحد، بل توجد بينهم اختلافات تجعل بعضهم أكثر مرغوبة بالنسبة للمؤسسة للتعامل معهم، لذلك يجب أن تقوم المؤسسات بتجزئة السوق ثم استهداف فئة أو فئات الزبائن الذين تخدمهم بربحية.

<sup>1</sup> Kotler & Keller, Kevin (2012), *Op.cit*, pp.26-28

\* هذا ما سنتعلمه بصفة خاصة في هذا المقياس.

### ■ بناء علامات تجارية قوية:

يعمل مدراء التسويق على تثبيت رموز ومعاني العلامة التجارية التي يسوقونها في أذهان المستهلكين وقلوبهم، وذلك من خلال (1) الإبداع في المنتجات وخصائصه (2) إختيار الهوية للعلامة التجارية (2) وإعداد برامج تسويقية متكاملة (3) والتركيز خاصة على الاتصال التسويقي (4) والتسويق الداخلي (6) وكذا ربط العلامة التجارية مع كيانات أخرى تسمح بتحويل قيمة العلامة التجارية في أذهان وقلوب المستهلكين<sup>1</sup>.

### ■ بناء العروض:

تعمل المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها من خلال التحسين المستمر والإبداع في خصائص المنتج أو الخدمة، مثل التصميم والغلاف والتكوين والتسليم والكثير من العناصر الأخرى التي يمكن للمؤسسة أن تبني بها ميزة تنافسية في السوق.

### ■ تقديم العروض:

ليس كل المستهلكين يتقدمون إلى باب المؤسسات يطلبون المنتجات والخدمات، لذلك يجب على المؤسسات توزيع منتجاتها وخدماتها لتغطية الأسواق الملائمة، ومن أجل ذلك توظف المؤسسات عدة قنوات بمساعدة الوسطاء أو دون مساعدتهم، وهنا يكون من مهام المؤسسة الإهتمام بجميع انشغالات الموزعين، سواء بائعي التجزئة أو بائعي الجملة الذين يسوقون لها منتجاتها وخدماتها، ويكون من مهامها تكوين القوى البيعية فعالة لتسويق منتجاتها.

### ■ الاتصال عن العروض:

المؤسسات تعمل على نقل معلومات بطرق معينة وباستعمال وسائل معينة إلى المستهلكين لإخبارهم عن وجود منتجاتها وخدماتها في السوق أو إقناعهم بشرائها واستعمالها وعدم التخلي عنها، لذلك يتطلب على المؤسسة القيام بالاتصال من خلال تصميم برنامج إتصال متكامل يتضمن توظيف القنوات المباشرة وغير المباشرة مع ضمان النظافر والحفاظ على تناسق الرسائل<sup>2</sup>.

### ■ ضمان النمو على المدى البعيد:

<sup>1</sup> لراي سفيان، الورثياني. (2016). إدارة العلامات التجارية: من الأسس المفاهيمية إلى القرارات التسويقية. دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، ص.ص. 170-200

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى (2009). "الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي تطبيقي" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص.ص. 163-170

من مهام المؤسسات العمل على تطوير رؤية بعيدة المدى لتضمن لمنتجاتها وخدماتها نموا منتظما لمبيعاتها ومردوديتها. عمليا، تطور المؤسسات منتجات جديدة في الأسواق الحالية أو المرتقبة، وتدخل أسواق دولية، كما أنه على المؤسسات تنظيم وظيفة التسويق وتعزيز علاقتها مع الوظائف الأخرى.

إن الرقابة التسويقية تسمح بمعرفة مستوى الأداء المحقق وتسمح بمعرفة أسباب الفشل والنجاح، وهو الأمر الذي يسمح بدوره بتطوير برامج تسويقية لاحقة أكثر فعالية بحيث تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

## **المحاضرة الثانية: عملية إدارة التسويق**

بعد أن تعرفنا على جوهر التسويق، لا بد علينا أن نتعلم كيف يعمل هذا التسويق، وبما أنه عملية إدارية فهو يتطلب مجموعة من الخطوات الرئيسية. إن للمسوقين طريقتهم الخاصة في التفكير تميزهم عن باقي المهن، وهذا ما يعبر عنه بالعملية التسويقية أو عملية إدارة التسويق، أي من أين يبدأ المسوق عمله وأين ينتهي به؟

سنناقش في هذه المحاضرة ثلاثة أسئلة:

- ما هي العملية التسويقية؟
- هل تقدم المؤسسة القيمة لجميع الأسواق؟
- كيف تؤثر المؤسسة على سلوك المستهلك وتواجه المنافسة؟

### **1. العملية التسويقية**

تتضمن إدارة التسويق التخطيط لمجموعة من الأنشطة بطريقة مقننة<sup>1</sup>، وتنفيذها بطريقة صحيحة، وإجراء الرقابة عليها. وبعبارة أخرى، من أجل تحويل المخططات إلى أداء عالي يجب أن تمر عملية التسويق عبر أربعة مراحل هي: التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة.

<sup>1</sup> وهي مختلف الأنشطة التي رأيها في العنصر الثالث من المحاضرة الأولى.

**التحليل:** يبدأ التخطيط بالتحليل الشامل لموقف المؤسسة. إن المؤسسات الرائدة دائماً تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ وهدف من دراسة البيئة الخارجية هو إيجاد فرص جاذبة وتفاذي تهديدات، وعليها أن تدري البيئة الداخلية لتقوم بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، كما عليها بتحليل الفعل التسويقي الحالي أو المحتمل لتحديد أفضل الفرص التي يجب اتباعها. إن عملية التحليل هي التي تغذي بالمعلومات الملائمة مختلف المراحل المتبقية للعملية التسويقية، لذلك التسويق الجيد يتضمن دائماً تحليل متأن ودقيق حول فرص السوق.

**التخطيط:** من خلال التخطيط الإستراتيجي تقرر المؤسسة ما الذي تريد أن تفعل مع كل وحدة أعمال، والتخطيط التسويقي هو التقرير حول الاستراتيجيات التسويقية التي تساعد المؤسسة للحصول على أهدافها، ويعبر بالتخطيط بمخططات التسويق أو بمخططات المنتج أو بمخططات العلامة.

**التنفيذ:** التنفيذ التسويقي هو تحويل مخططات التسويق إلى أفعال تحقق أهداف المؤسسة. إن مختلف الأفراد داخل وخارج المؤسسة معنيون بتنفيذ المخططات التسويقية، ويتطلب التنفيذ الاهتمام بالقرارات وبالأنشطة اليومية والشهرية التي تحوّل فعليا المخطط إلى عمل ونتائج.

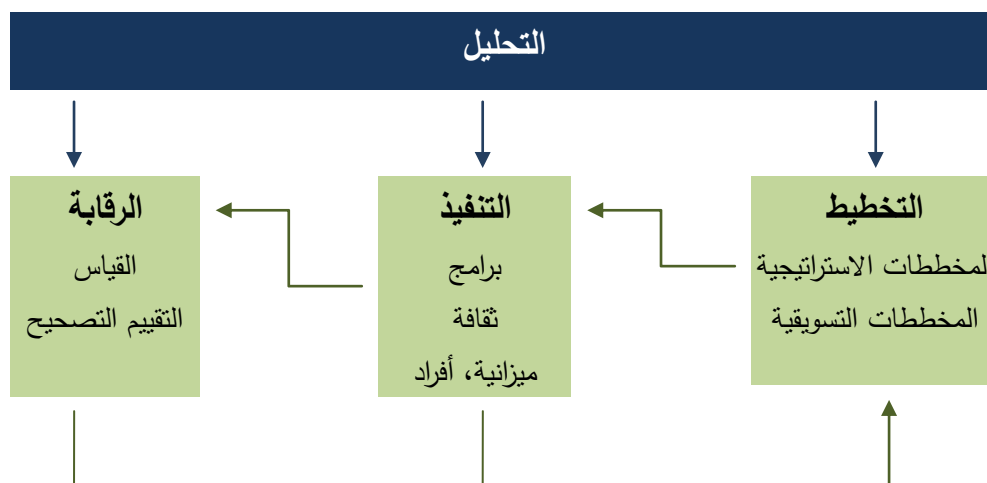
ومن العناصر الضرورية لنجاح التنفيذ نجد: (1) وضع برنامج التنفيذ الذي يبين ما الذي يفعل ومن الذي يفعل وكيف تتسق مختلف القرارات والأنشطة، (2) تصميم الهيكل التنظيمي الملائم، فالتنظيم الذي يتصف بالمرونة والبساطة يسمح بالاستجابة بسرعة للشروط والقوى البيئية، وإذا تطلب تنظيم غير رسمي لنجاح المؤسسة فيجب تبني ذلك، لأنه ليس هناك تنظيم نموذجي يلأم جميع المؤسسات، (3) نظام القرار والمكافئة الذي يقود أنشطة التخطيط والاستعلام والموازنة والتكوين والرقابة وتقييم الأفراد والمكافئات، (4) التخطيط الفعال للموارد البشرية مثل تكوين الأفراد (5) ثقافة تنظيمية ملائمة، ومختلف العناصر الأخرى تشجع التنفيذ الجيد للمخططات.

**الرقابة:** الرقابة هي "قياس وتقييم نتائج المخططات والأنشطة، واتخاذ القرارات التصحيحية لضمان أن الأهداف تم تحقيقها". الرقابة نظام يضمن التحسين المستمر إذا تم إجرائه بالطريقة والوقت المناسبين، وهنا تكون الرقابة على مستويين: الرقابة التشغيلية، والرقابة الاستراتيجية.

**الرقابة التشغيلية** تسمح بالتحقق من مستوى أداء المخططات التسويقية لاتخاذ القرارات التصحيحية، بينما **الرقابة الاستراتيجية** تسمح بالتحقق من مدى مطابقة الاستراتيجيات القاعدية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات.

إن عملية التحليل تقدم المعلومات وتقييمات تحتاجها كل مراحل العملية التسويقية المولية.

الشكل رقم (1): التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة



Source : Kotler, Philip et al, (2005), p.50

## 2. التجزئة والاستهداف والتموقع

من بين المفاهيم الجوهرية للتسويق التجزئة والاستهداف والتموقع.

لا يمكن المؤسسة إشباع جميع حاجات المستهلكين، والمستهلكين ليس لهم نفس الحاجات، وتفضيلات المستهلكين تتباين تجاه المنتجات والخدمات؛ فلا يرغبون جميعاً في نفس السيارة ولا يتعاملون مع نفس البنك، ومهمة المؤسسة هنا هو اللجوء إلى عملية تجزئة السوق إلى قطاعات متباينة، وبعدها يجب التركيز على فئة أو فئات معينة من المستهلكين، ومن ثم يمكنها تصميم عرض أو عروض مناسبة للفئة أو الفئات المستهدفة وتطوير المزيج التسويقي الملائم.

التسويق المستهدف يفترض عملية من ثلاثة مراحل: التجزئة، والاستهداف، والتموقع.

### 1.2. التجزئة التسويقية

#### أ. تعريف التجزئة التسويقية

التجزئة هي "عملية تحديد مجموعات متميزة من الزبائن الذين يستجيبون بنفس الطريقة لعرض المؤسسة". التجزئة هي عملية تقسيم الزبائن إلى فئات متباينة، والفئة هي مجموعة من الأفراد المتجانسة نسبياً. ومن أجل إجراء عملية التجزئة يجب فهم بعمق سلوك المستهلكين واللجوء إلى التحليل الاستراتيجي

لمزايا المؤسسة وعروضها. وتكون التجزئة على أساس مجموعة من الخصائص الديمغرافية والنفسية أو السلوكية للأفراد<sup>1</sup>.

نلاحظ أن المؤسسات لا تقدم عرض واحدا لكل السوق، بل عدة عروض لعدة قطاعات سوقية، وفي هذا الصدد يشير Abell (1980) أن المؤسسات عليها أن تحدد وحدات أعمالها والقطاعات السوقية التي تخدمها، وذلك بتعريفها من خلال التركيز على<sup>2</sup>:

- مجموعات الزبائن التي يجب خدمتها
- مجموعة الحاجات التي يجب إشباعها
- التكنولوجيات التي ستستعمل لتحقيق الحاجات

#### ب. معايير التجزئة التسويقية

من أهم معايير التجزئة التسويقية المستعملة في سوق الاستهلاك الواسع نجد ما يلي:

##### المعايير الجغرافية

- المنطقة
- نوع العادة: ريفية، حضرية.
- الكتل السكانية
- المناخ

##### المعايير الديمغرافية

- السن
- الجنس
- حجم العائلة
- دورة حياة العائلة
- الفئات المهنية
- مستوى التعليم

<sup>1</sup> Beane T. B et Enis B. M (1989) « La Segmentation des Marchés : Une Revue de la Literature » **Recherche et Application en Marketing**, N.3, pp.25-52

<sup>2</sup> Abell, Derek F. (1980) «**Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning**» *Chapitre 4*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.



- الديانة
- الجنسية
- الفئة الاقتصادية
- الجيل

#### المعايير النفسية

- نمط الحياة
- الشخصية

#### المعايير السلوكية

- موقف الشراء
- الميزة المرغوبة
- حالة المستعمل
- مستوى الاستعمال
- الولاء للعلامة
- العلاقة مع المنتج

التجزئة الأكثر فعالية في الوقت الحالي هي تلك التي تستعمل عدة معايير في آن واحد، سواء من فئة واحدة من المعايير، مثل المعايير الديمغرافية تأخذ منها المؤسسة في عين الاعتبار السن والفئات المهنية في آن واحد، أو من فئات متباينة مثل المعايير السلوكية والمعايير النفسية تأخذ منها المؤسسة في عين الاعتبار الجنس والميزة المرغوبة.

#### ج. خصائص التجزئة التسويقية الجيدة

ليس كل طرق التجزئة فعالة، ولكي نحكم على فعالية التجزئة نعتمد على خمسة خصائص:

- إمكانية القياس (التقييم): يمكن قياس حجم الفئة المستهدفة بالأرقام ويمكن حساب قوتها الشرائية.
- الحجم الكافي (الأهمية): يجب أن تكون الفئة المستهدفة واسعة بكفاية ومربحة لإمكانية وضع استراتيجية تسويقية.
- إمكانية الولج (التحكم): يجب على المؤسسة أن تتحكم في جهودها التسويقية تجاه هذه الفئة من خلال معرفة عاداتها واتجاهاتها وحساسيتها للأسعار وغيرها من العوامل.

- **الملائمة (التباين):** يجب أن تكون الفئات المجزئة متباينة عن بعضها البعض وفقا لمتغير أو متغيرات التجزئة المعمول بها، وتلك الفئات تستجيب بطريقة مختلفة للجهود التسويقية.
- **الجدوى (العملية):** حتى وإن كانت التجزئة صحيحة إلا أنه يجب على المؤسسة أن تستطيع خدمت تلك الأجزاء في حدود الموارد التي تملكها ويمكنها أن تحقق منها نتائج وتستفيد منها.

## 2.2. الاستهداف التسويقي

بعد القيام بتحليل السوق بعمق وتجزئته إلى قطاعات متجانسة، تقوم المؤسسة بتقرير القطاعات التي ستخدمها بتصميم مزيج تسويقي ملائم لها.

### أ. تعريف الاستهداف التسويقي

الاستهداف هو "عملية إختيار فئة أو مجموعة من الفئات التسويقية التي يجب أن تخدمها المؤسسة بتقديم منتجاتها لها بطريقة مريحة". كذلك، الاستهداف هو "انتقاء المؤسسة الفئات التي تم تجزئتها لتوجيه جهودها التسويقية نحوها"؛ فعند تجزئة السوق إلى قطاعات متباينة تقوم المؤسسة بإختيار القطاع الذي ستصل إليها باستعمال مزيج تسويقي معين.

### ب. سياسات الاستهداف التسويقي

في الواقع نميز بين عدة سياسات يمكن أن تتبناها المؤسسة من أجل تغطية الأسواق بعروضها التسويقية، وحسب Abell (1980) يمكن التميز بين خمسة (5) استراتيجيات التغطية السوقية<sup>1</sup>:

- **التركيز على الثنائية منتج/سوق:** في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بإختيار قطاع سوقي محدود لتعرض فيه منتج محدود، وهذه الاستراتيجية تتوافق مع التسويق المركز (marketing concentré). تتمتع المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات بتموقع قوي وكفاءات متخصصة في المجال، مثل شركة Rolls Royce للسيارات الكمالية وشركة Porsche للسيارات الرياضية. لكن ستكون مخاطرتها عالية إذا كانت البيئة التنافسية، لأن دخول أي منافس أو تراجع السوق يؤدي بالمؤسسة إلى الزوال.

- **التخصص في المنتج:** في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتخصص في منتج محدود لعدة قطاعات سوقية، في هذه الاستراتيجية تكون المؤسسة متخصصة بدرجة عالية في منتج معين

<sup>1</sup> Abell, Derek F. (1980), *Op.cit*, pp.192-196

وتملك من أجله كفاءات عالية لدرجة يمكنها أن تلبي قطاعات متباينة بنفس المنتج. مثل المؤسسات الطبع التي تقدم خدمات الإنتاج والطبع والتوزيع ليس فقط للمؤلفات الجامعية المتخصصة لكن أيضا تقدم خدماتها في كتب الأطفال وفي كتب الثقافة والروايات وحتى في السجلات النموذجية التي تستعمل في الإدارات. رغم تخصص المؤسسة إلا أن زوال الطلب على هذه المنتجات يؤدي بالمؤسسة إلى الزوال.

- **التخصص في السوق:** عوض التخصص في منتج واحد، في هذه الاستراتيجية تتخصص المؤسسة في سوق واحدة وتخدمها بعدة منتجات. مثل منتجات Shalle لجمال الأظافر والأرجل.

- **التخصص الانتقائي:** هذه الاستراتيجية هجينة، تختار مجموعة من المنتجات لقطاعات سوقية مختلفة، وتقوم بانتقائها حسب الفرص التسويقية المتاحة.

- **التغطية الكلية:** في هذه الاستراتيجية المؤسسة تقرر إختيار الكثير من المنتجات للسوق الكلية. مثل شركة L'Oreal لمنتجات التجميل التي تخدم جميع القطاعات السوقية بمنتجات مختلفة، وشركة Renault للسيارات التي تقدم عدة منتجات لعدة قطاعات سوقية.

في التغطية الكلية يمكن التمييز بين نوعين من التسويق: التسويق المميز والتسويق غير المميز.

- **التسويق التمييزي:** الاستراتيجية التسويقية التمييزية هي استغلال على الأقل قطاعين سوقيين وتصميم منتجات وبرامج تنفيذ متميزة لكل قطاع سوقى.

- **التسويق غير التمييزي:** الاستراتيجية التسويقية غير التمييزية تعمل على تخفيض الفروقات القائمة بين القطاعات السوقية وتصميم منتج وبرنامج تسويقي يسمح بجذب أكبر عدد ممكن من المشترين.

الشكل رقم (2): الاستراتيجيات الخمسة للتغطية السوقية

|    |    |    |    |  |    |    |    |
|----|----|----|----|--|----|----|----|
|    | M1 | M2 | M3 |  | M1 | M2 | M3 |
| P1 |    |    |    |  |    |    |    |
| P2 |    |    |    |  |    |    |    |
| P3 |    |    |    |  |    |    |    |
|    |    |    |    |  |    |    |    |

|    |    |    |    |  |    |    |    |
|----|----|----|----|--|----|----|----|
|    | M1 | M2 | M3 |  | M1 | M2 | M3 |
| P1 |    |    |    |  |    |    |    |
| P2 |    |    |    |  |    |    |    |
| P3 |    |    |    |  |    |    |    |
|    |    |    |    |  |    |    |    |

|    |    |    |    |  |    |    |    |
|----|----|----|----|--|----|----|----|
|    | M1 | M2 | M3 |  | M1 | M2 | M3 |
| P1 |    |    |    |  |    |    |    |
| P2 |    |    |    |  |    |    |    |
| P3 |    |    |    |  |    |    |    |
|    |    |    |    |  |    |    |    |

|    |    |    |    |  |    |    |    |
|----|----|----|----|--|----|----|----|
|    | M1 | M2 | M3 |  | M1 | M2 | M3 |
| P1 |    |    |    |  |    |    |    |
| P2 |    |    |    |  |    |    |    |
| P3 |    |    |    |  |    |    |    |
|    |    |    |    |  |    |    |    |

### 3.2.. التوقع

يتم بناء إستراتيجية تسويقية من خلال عملية استهداف السوق، والتي تتطلب ثلاثة خطوات: التجزئة، الاستهداف، التوقع (SCP). المؤسسة تبدأ بتحديد مجموعات المستهلكين المتجانسين في حاجاتهم ورغباتهم، ثم تختار المجموعة أو المجموعات التي ترى أنها تستطيع إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين، وبعد ذلك تقوم باختيار التوقع المناسب لعرضها بكيفية متميزة.

#### أ. تعريف التوقع

إن تحديد التوقع هو خطوة مكملية لوضع الاستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المؤسسة. ويعرف التوقع بأنه "تكوين مفهوم عن العلامة التجارية من أجل منحها مكانة متميزة في ذهن الأفراد في السوق المستهدفة في القطاع". التوقع هو حالة ذهنية لدى المستهلك تظهر في مدى تمييز العلامة التجارية عن العلامات المنافسة في خاصية أو أكثر، لذلك تعمل المؤسسات في إطار الاستراتيجية التسويقية إلى بناء صورة ذهنية قوية ومميزة في أذهان المستهلكين عن منتجاتها وعلاماتها بالمقارنة مع تلك المنافسة. مثل شركة Volvo تموقعها هو الأمان، وجبن Kiri تموقعه جبن الأطفال.

## ب. أهمية التوقع

التوقع هو خيار استراتيجي شامل يتعلق أساسا بمنح العرض المقدم للزبائن موقعا في ذهن المستهلكين يكون ذو مصداقية و متميز وجذاب في سوق معينة، وهو عكس مقارنة "احصل على كل شيء" التي لا تحقق الأداء في هيكل السوق الذي يتميز بالمنافسة. يجب التوقع على السؤال التالي: ما هي القيمة التي نقترحها للسوق المستهدفة؟ ما يدركه المستهلك من قيمة في المنتجات والعلامات التجارية التي تسوقها المؤسسة ليس نتيجة الصدفة، بل نتيجة للسياسات والبرامج والأنشطة التسويقية التي تتحول إلى مجموعة من المنبهات المستقبلية.

وتكمن أهمية التوقع في النقاط التالية:

- **التميز في سوق شديد المنافسة:** التوقع يجعل منتجات وعلامات المؤسسة متميزة عن تلك المنافسة رغم تقديمها لنفس الخصائص بنفس الموصفات. التوقع يقلل من حدة المنافسة.
- **تسيير محفظة المنتجات:** قد تحمل كل منتج أو علامة تجارية من المنتجات أو العلامات التي تسوقها المؤسسة موقعا خاصا بها، وإذا لم تتجح علامة تجارية معينة فهذا يمنع العلامات التجارية الأخرى من الفشل أيضا لأن توقعها مختلف.
- **ضمان تناسق المزيج التسويقي:** قد تقود الأنشطة التسويقية إلى تشكيل توقع متضارب في ذهن المستهلك، لكن إذا كان التوقع هو انطلاق البرامج التسويقية، فهذا يساعد على تناسق وتوافق الأنشطة التسويقية، لأن المزيج التسويقي يفقد وحدته وتناسقه إذا لم يأخذ في عين الاعتبار التوقع المرغوب تحقيقه من خلال البرامج المتعددة.

## ج. محددات التوقع

من أجل اختيار الخصائص التي ستكون قاعدة لتوقع العروض فإن على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية، وهي: الجمهور، المنافسة، والمنتج. هذه العوامل تكون ما يسمى بـ *المثلث الذهبي* الذي يحدد التوقع المطلوب<sup>1</sup>. أنظر الشكل رقم (3).

- هل التوقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التوقع المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟

<sup>1</sup> Lendrevie., Levy., Lindon « **Mercator** » 8<sup>e</sup> édition. Chapitre 14, Dunod, Paris. 2006

الشكل رقم (3): المثل الذهبي للتموقع



تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ستخدمها المؤسسة بمعرضها، وتموقع منتجات المنافسين، والمؤهلات والمواصفات التي يتمتع بها المنتج هي التي تحدد لنا التموقع الذي يجب أن تتبناه المؤسسة.

### 3. المزيج التسويقي

يجب تصميم مختلف البرامج والأنشطة التسويقية بطريقة مشتركة، وتكون كلها برنامج تسويقي متكامل بهدف خلق وترويج وتقديم قيمة للمستهلكين. يقصد بالبرنامج التسويقي مجموع القرارات حول الأنشطة التسويقية التي ستنفذ، وهذه الأنشطة تأخذ عدة أشكال. الطريقة التقليدية لتعبير عن هذه الأنشطة هو مفهوم "المزيج التسويقي".

المزيج التسويقي هو "مختلف الأدوات التي تملكها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدفة". إن مختلف "العناصر التسويقية التي تتحكم بها المؤسسة وتخطط لها للتأثير على سلوك المستهلكين نحو المنتجات والعلامات التي تسوقها" تمثل عناصر المزيج التسويقي.

### 1.3. المنتج

المنتج هو قلب العروض التسويقية، فالمؤسسات الناجحة في السوق هي تلك التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. يقصد بالمنتج "كل ما يمكن للمؤسسة عرضه في السوق من أجل إشباع حاجة ما". وهنا يمكن تسويق المنتجات الملوسة والخدمات والتجارب والأحداث والأشخاص والأفكار والأماكن والمؤسسات. ومن أجل تقديم منتجات عالية متميزة عن المنافسين يجب اتخاذ مجموعة من القرارات المرتبطة

بالمنتج، والتي هي عناصر المنتج، وتسمى "مزيج المنتج"، وأهم عناصر المنتج نجد ما يلي: الجودة، خصائص المنتج، التشكيلة، التصميم، العلامة التجارية، التعبئة والتغليف، والضمان، والخدمات المصاحبة.

ومن بين الأسئلة التي يطرحها مدراء التسويق لصياغة استراتيجية المنتج ما يلي:

- ما هي الفوائد التي تقدمها منتجاتنا؟
- هل منتجنا متميز عن منتجات المنافسين؟
- ما أهمية الخدمات التسويقية المصاحبة للمنتج الأساسي، مثل التركيب الصيانة؟
- ما دور خصائص غلاف أو تعبئة منتجاتنا؟
- في أي مرحلة من دور الحياة تقع منتجاتنا؟
- ما هو اسم العلامة التجارية للمنتج الجديد؟ فهل نستعمل الحالي أم نستعمل اسم جديد؟

### 2.3. السعر

يعد السعر من بين محددات القيمة بالنسبة للمستهلك ومن بين محددات الربح بالنسبة للمؤسسة، والسعر هو "التعبير النقدي مقابل المنتجات والخدمات التي يستلمها المستهلك". السعر الذي تطبقه المؤسسة على مختلف منتجاتها وخدماتها له تأثير بالغ على سلوك المستهلك وعلى نجاح المؤسسة، لذلك ينبغي تحديد مختلف العوامل المؤثرة على السعر واختيار استراتيجية وسياسات سعرية للاستجابة للمنافسة القائمة.

إن أحد مهام إدارة التسويق هو تحديد الأسعار المناسبة في ظل المنافسة القائمة<sup>1</sup>، وهنا توجد الكثير من مكونات السعر، أي "المزيج السعري"، والتي يجب أخذها في عين الاعتبار، مثل: السعر، التخفيضات، التنازلات، الزيادات، شروط الدفع...إلخ.

ومن بين الأسئلة التي يجب أن يطرحها مدراء التسويق لصياغة استراتيجية السعر ما يلي:

- ما هي مرونة الطلب بالنسبة لتشكيلة منتجاتنا؟
- ما هي الاستراتيجية التسعيرية المناسبة لمنتجاتنا؟
- ما هي نوع الفاتورة وما هي المعلومات التي يجب أن تتضمنها الفاتورة؟
- ما هي الزيادات التي يجب أن تخضع لها الفاتورة؟
- ما هي أنواع الخصومات التي نقدمها لزملائنا؟

<sup>1</sup> Thomas T. Nagle (1987) « **The Strategy and Tactics of Pricing** » (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

### 3.3. الاتصال:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات لخلق المعنى المشترك، والاتصال التسويقي هو عبارة عن "تدفق وانسياب المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور المستهدف ومن الجمهور إلى المؤسسة وذلك بواسطة مختلف الوسائل المحققة لذلك". الاتصالات التسويقية تهدف إلى التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك مجموعة من الأفراد الذين توجه إليهم الرسائل، وذلك بالتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، وتوفير التسهيلات لشراء منتجاتها من طرف المستهلكين، وإقناعهم وحثهم على الشراء وإعادة الشراء. أهم وسائل الاتصال التسويقي (المزيج الاتصالي) ما يلي<sup>1</sup>:

- الإعلان
- التسويق المباشر
- التسويق التفاعلي
- ترويج المبيعات
- الدعاية والعلاقات العامة
- البيع الشخصي

ومن بين الأسئلة التي يطرحها مدراء التسويق لصياغة استراتيجية الاتصال ما يلي:

- من هي الفئة أو الفئات الاتصالية المستهدفة؟
- ما هو مزيج الاتصالات الملائمة؟
- ما هو حجم الميزانية المناسب للإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة؟
- ما هي وسائل الإعلام وما هي الحوامل الإعلامية التي نستعملها؟
- هل نرفع أو نخفض عدد زيارات مندوبي المبيعات؟

### 4.3. التوزيع

التوزيع هو "كل الأنشطة المرتبطة بتوصيل المنتجات إلى المستهلكين لجعلها سهلة الشراء"، فهي حلقة الربط بين المنتج والمستهلك. يتضمن التوزيع العديد من الأنشطة التي يجب إدارتها، مثل: النقل والتخزين

<sup>1</sup> Belch, George E. & Belch, Michael A. «Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective » Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, U.S.A. 2003, pp.16-24



والتجزئة وتقاسم الأخطار والضمان والتمويل والاتجار، وحتى الاتصال والاقناع وعقد الصفقات وتقديم التسهيلات، وغيرها من الوظائف التسويقية التي تضيف للمنتجات والخدمات قيمة يراها المستهلك.

إن أشكال التجارة اليوم تطورت بصفة كبيرة، لذلك على إدارة التسويق اختيار القنوات (مباشرة، قصيرة، طويلة) التي تساعد في تقديم العروض التسويقية للمستهلكين، فالوسطاء الذين يجب أن تتعامل معهم يتم انتقائهم على أساس مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بالمنتج والمؤسسة والموزع. ومن أجل تحقيق الأداء في قطاع التوزيع ورفع مبيعاتها على المؤسسة إجراء البحوث التوزيع وتسير الامدادات المادية والتحكم في تقنيات الاتجار وتحفيز القوى البيعية<sup>1</sup>.

ومن بين الأسئلة التي يطرحها مدراء التسويق لصياغة استراتيجية التوزيع ما يلي:

- ما هي استراتيجية التغطية الملائمة لمنتجاتنا؟
- ما هي القنوات التوزيعية المناسبة وما مدى طولها؟
- ما هي المناطق الجغرافية التي تركز فيها استراتيجيات التوزيع؟
- إلى أي درجة يطلب الموزعون تخفيضات؟
- ما مدى كفاءة الوسطاء؟

التسويق لديه طريقته الخاصة في إدارة أنشطته الهادفة إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن بربحية، ويتمثل التحليل وجمع المعلومات حول البيئة التسويقية الخطوة الأولى التي تسهر المؤسسات على قيامها، ومن ثم تقوم بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، فتبين في استراتيجيتها ما هي الأسواق التي تخدمها وبماذا تخدمها من خلال التجزئة والتموقع والاستهداف، وتبين في العمليات كيفية عملها أن تخدمها بفعالية من خلال تصميم برامج تسويقية مؤثرة.

يسهر المسوقون أيضا على تنفيذ ما تم التخطيط له وتحويل التصورات إلى نتائج إيجابية، ويسهرون على مراقبة مدى فعالية الاستراتيجيات والبرامج التسويقية من خلال الرقابة والمراجعة التسويقية.

<sup>1</sup> Cliquet, Gérard., Fady, André., Basset, Guy (2006) «Management de la Distribution» 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

## المحاضرة الثالثة: تحليل البيئة التسويقية

قال Jack Welch المدير التنفيذي لشركة Grenel Electric: "إذا كانت نسبة التغيير خارج المؤسسة أكبر من نسبة التغيير داخل المؤسسة، فإن النهاية قريبة". لا توجد مؤسسة تعمل في فراغ، كل المؤسسات تعمل دائماً في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر، والتسويق هو حلقة تربط بين مقاصد المؤسسة تجاه السوق والبيئة المحيطة بها، لذلك الاستراتيجية التسويقية يجب أن تأخذ في عين الاعتبار مختلف العوامل المحيطة بالمؤسسة من خلال تنمية المعرفة حول السوق والعوامل المؤثرة فيها وفي نشاطها.

سنناقش في هذه المحاضرة ثلاثة أسئلة:

- لماذا يجب أن تهتم المؤسسة بالبيئة التسويقية؟
- كيف تصنف عوامل البيئة التسويقية؟
- كيف يلخص المسوقون المعلومات الهائلة المتوفرة عن البيئة التسويقية؟

### 1. أهمية دراسة البيئة التسويقية

تحمل البيئة التسويقية الكثير من الفرص والتهديدات للمؤسسة والكثير من نقاط الضعف ونقاط القوة. يمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها "مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط المؤسسة وأدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن"، وكذلك "هي مجموع العوامل والقوى التي تؤثر على قدرات إدارة التسويق في تنمية وتعزيز العلاقة الناجحة مع الأسواق المستهدفة".

وتتكون البيئة التسويقية من ثلاثة عائلات من العوامل: عوامل البيئة الكلية أو البيئة الواسعة، عوامل البيئة الجزئية أو بيئة المهام، عوامل البيئة الداخلية. أنظر الشكل رقم (4).

تسمح عملية التحليل البيئي بتحسين قدرات المؤسسة للتعامل مع التغيرات البيئية السريعة بالطرق التالية<sup>1</sup>:

- تساعد المؤسسة على استغلال الفرص بدل من تركها للمنافسين؛
- تسمح بتحديد المشاكل وشبكة الحوادث، التي يمكن تعطيها إذا تم التعرف عليها مسبقاً؛
- تجعل المؤسسة أكثر حساسية بالتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات مستهلكيها؛

<sup>1</sup> Jain, Subhach. C (1990) « Marketing : Planning and Strategy » South Western Publishing Company, p.129

- تزود بالمعلومات النوعية الموضوعية حول البيئة التي تستعمل في الاستراتيجيات؛
- تزود مدراء الاستراتيجية تنبيهات ذكية في اتخاذ قراراتهم؛
- تحسين صورة المؤسسة مع جماهيرها بتوضيح ذلك من خلال إظهار مدى استجابتها للبيئة؛
- وسيلة للاستمرار في توسيع رقعة المعرفة لدى التنفيذيين، خاصة لدى مطورو الاستراتيجيات.

## 2. البيئة التسويقية الكلية

البيئة التسويقية الكلية أو البيئة الواسعة هي "مختلف المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على نشاط وإداء المؤسسة، ويكون من الصعب عليها التحكم فيها أو التأثير عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل صعوبات قد تعرقل نشاط المؤسسة، وقد تشكل فرص مساعد للمؤسسة". ودور المؤسسة هنا هو استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات القائمة. ومن بين أهم عوامل البيئة التسويقية الكلية نجد: البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية، الاجتماعية-الثقافية، التكنولوجية. وهي مختصرة في PEST (Political/Legal, Economic, ) (Socio-cultural, Technological)

### 1.2. البيئة الاقتصادية

يقصد بالعوامل الاقتصادية "مجموع القوى الاقتصادية التي تؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها"، وعلى العاملين في التسويق الاهتمام بدراسة وتحليل الظواهر الاقتصادية مثل: الفائدة، والتضخم، وسعر الصرف، الدخل الوطني والفردى المتاح، تركيب الهيكل الاقتصادي، التصدير والاستيراد.

### 2.2. البيئة التكنولوجية

العوامل التكنولوجية هي "مجموعة العوامل والقوى التي تبذل في خلق التكنولوجيا الحديثة والتي تؤثر في المجال المؤسسة"، وهنا يجب على المؤسسة الاهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بجميع متطلبات السوق والمنافسة بتعزيز البحوث والسعي من أجل تطوير التكنولوجيا وإدخال الاكتشافات الجديدة التي تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع بيئة أعمالها وأمام منافسيها.

### 3.2. البيئة الاجتماعية والثقافية

قد يحصر رجال الإستراتيجية البيئة الاجتماعية في البيئة الديمغرافية، وهذه الأخيرة هي "العوامل المرتبطة بالتركيبة السكانية الكمية (مثل: معدل الوفيات) والنوعية (مثل: الهجرة)"، فالمؤسسة تهتم بالتحليل السكاني للمواطنين وخصائصهم. كما أن البيئة الثقافية هي مجموعة من "العوامل التي تندرج جزئيا في البيئة

الاجتماعية"، إذ تعكس أنماط حياة الأفراد، وسلوكياتهم الناتجة عن مستوى تعليمهم، وتأثرهم بمختلف العادات والتقاليد والأعراف السائدة في مجتمعهم، وتأثرهم بما هو سائد في المجتمعات الأخرى. ويقدر اعتبار المؤسسة كخلية في المجتمع، فإن من مهامها إعطاء قدر من الاهتمام لهذه العوامل الاجتماعية والثقافية، خاصة تلك المتعلقة بفئات المستهدفة.

#### الجدول رقم (1): بعض العوامل البيئية PEST

| العوامل السياسية والقانونية       | العوامل الاجتماعية والثقافية         |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| - التركيبة السياسية والقانونية    | - الخصائص الديمغرافية                |
| - التحالف السياسي                 | - نمط الحياة                         |
| - التركيبة التشريعية              | - الحركة السكانية                    |
| - الاستقرار السياسي والحكومي      | - المستوى التعليمي                   |
| - التوجهات السياسية               | - الاتجاهات                          |
| - النظام الضريبي                  | - العادات الاستهلاكية                |
| - قانون العمل                     | - السلوك والسلوك النموذجي            |
| - تنظيم التجارة الخارجية          |                                      |
| - جماعات الضغط                    |                                      |
| - قوة الاتحاديات التجارية         |                                      |
| العوامل الاقتصادية                | العوامل التكنولوجية                  |
| - الدورات الاقتصادية              | - مستوى وتركيز الحكومة والصناعات على |
| - الطلب على النقود                | - الانفاق في البحث والتطوير .        |
| - نسبة التضخم                     | - سرعة تحول التكنولوجيا              |
| - درجة الاستثمار                  | - دورة حياة المنتجات                 |
| - البطالة                         | - إستعمال التكنولوجيا                |
| - تكلفة الطاقة                    | - اتجاهات التحول التكنولوجي          |
| - اتجاه الدخل الوطني الاجمالي     | - تكلفة تغيير التكنولوجيا            |
| - طبيعة المنافسة المحلية والدولية |                                      |
| - هيكل التجارة                    |                                      |

Source : Wilson, Richard M.S and Gilligan, Colin (2005) « **Strategic Marketing Management** » Third edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, p.123

## 4.2. البيئة السياسية والقانونية

العوامل السياسية هي "القوى التي تحركها القرارات السياسية"، وتعتبر من العناصر الهامة في البيئة المؤسسة ككل، ذلك لأن لها ارتباط وثيق بالعوامل البيئة الكلية الأخرى؛ فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، ومن بين هذه العوامل: نمط السلطة السياسية، والوعي السياسي، جماعات الضغط، هيئات الدولة، ومجال عمل المؤسسة موضوع سياسي، درجة الاستقرار السياسي، وما تمثله بعض عوامل السياسة المالية مثل: السياسة الضريبية. فالضريبة مثلا هي حافز اقتصادي للدخول في الأنشطة التي تكون فيها الضرائب منخفضة.

العوامل القانونية هي "مجموع التنظيمات والتشريعات القانونية التي تنظم حياة الأشخاص والمؤسسات"، فحتى وإن كانت تعمل المؤسسات في بيئة الاقتصاد الحر إلا أنه توجد قوانين ولوائح تنظم عملها، وهي تختلف من بلد لآخر، ومن بين هذه العوامل: قانون العمل، قانون الإستثمار، قانون المنافسة، قوانين حماية المستهلك، قانون البيئة.

## 3. البيئة التسويقية الجزئية

عمل إدارة التسويق هو خلق عروض جذابة للفئة السوقية وبناء علاقة قوية معها، لكن لا يتحدد نجاح العروض بالتركيز على المستهلكين فقط، وإنما أيضا يتحدد بالفاعلين في البيئة الجزئية الذين يمثلون بالنسبة لـ Porter هيكل المنافسة التي تحدد الاستراتيجية التي يجب اتباعها<sup>1</sup>. يقصد بالبيئة الجزئية "مختلف القوى أو العناصر القريبة للمؤسسة التي تمارس تأثيرات كبيرة ومباشرة على قدراتها في التعامل مع سوقها"، وتشمل البيئة الجزئية كل من: المؤسسة والموردين والموزعين والزبائن والمنافسين والجمهور العريض والمساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين<sup>2</sup>.

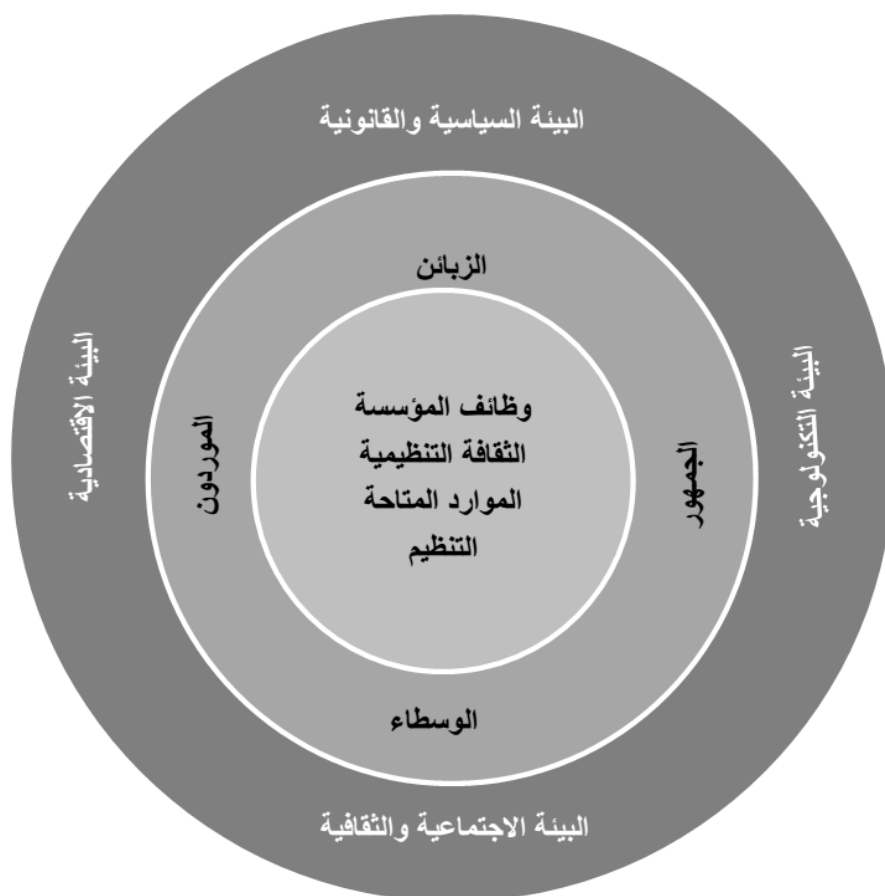
**الموردون:** وهم "مختلف الشركات والأشخاص الذين يزودون المؤسسة والمنافسون بالموارد الضرورية لإنتاج سلع خدمات". المؤسسة عليها تحليل الموردين لاختيار أفضل الموردين من حيث التكلفة والاستجابة وجودة المواد الأولية والخدمات المرفقة وكل ما يساعد في تقديم قيمة عالية للزبون.

<sup>1</sup> Porter, M.E. (1979) « How Competitive Forces Shape Strategy » **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2, March–April, pp.137-145

<sup>2</sup> Kotler, Philip., & Wong, Veronica., Saunders., John and Armstrong, Gary (2005) « **Principles Of Marketing** » 4<sup>th</sup> european edition, Pearson Education, pp.88-91

**الوسطاء التسويقيون:** مختلف شركات التي تروج وتبيع وتوزع منتجات المؤسسة للمستهلكين النهائيين، وتشتمل مثلاً على الشركات بيع الجملة وبيع التجزئة ووكالات خدمات التسويق والوسطاء الماليين. بما أن المؤسسة لا تملك كل الموارد لتسويق منتجاتها فإنها تلجأ إلى شبكة واسعة من الوسطاء المتخصصين الذين يقدمون خدمات مكملة لنشاط التسويق، مثل التخزين والبيع والنقل والتمويل والبحث والإعلان، كل المؤسسات التي تقوم بهذه الأنشطة تؤثر في خلق وتقديم وترويج القيمة، وبالتالي يجب تحليلها لمعرفة مختلف تطلعاتهم ومتطلباتهم للاستجابة لها بطريقة تحافظ بها المؤسسة ليس فقط على أداءها بل يجب تعظيمها بتكاملها مع مختلف الوسطاء كنظام متكامل.

الشكل رقم (4): البيئة التسويقية للمؤسسة



**الزبائن:** على المؤسسة أن تكون قريبة بكفاية من زبائنهم مهما كان نوعهم. سواء الزبائن الذي يستهلكون شخصياً السلع والخدمات، أو الزبائن الدوليون أو الذين يستهلكون السلع والخدمات لغرض الإنتاج أو لإعادة البيع أو حتى المؤسسات الحكومية التي تقتني مستلزمات وخدمات معينة لمزاولة مهامها. دور المؤسسة أمام زبائنهم يكمن في فهم حاجاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة فيها من أجل الاستجابة أو الاستباق إلى تقديم عروض تسويقية فعالة أفضل من المنافسين.

**المنافسون:** المؤسسة أيضا يجب أن تتوجه بالمنافسين، سواء المباشرين أو غير المباشرين، الحاليين أو المرتقبين. تجد الكثير من المؤسسة مضطرة إلى تعديل استراتيجيتها التسويقية وحتى تعديل عروضها لمواجهة المنافسة أو تقليدها. لذلك يجب تحليل المنافسة لوضع استراتيجيات تنافسية فعالة.

**الجمهور:** وهي "كل الجماعات التي لديها مصالح حالية أو محتملة أولديها تأثير على قدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها"، ويتضمن مختلف انواع الجماهير، مثل: الممولون، الإعلام، الحكومات، المواطنون، المجتمع المحلي، المجتمع العام، المجتمع الداخلي.

#### 4. البيئة التسويقية الداخلية

البيئة الداخلية هي "مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط واداء المؤسسة ويمكن التحكم فيها"، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات المؤسسة ومواردها المالية أو المادية والبشرية والمعنوية، وفي نفس الوقت تشكل بالنسبة للمؤسسة إما نقاط قوة وإما نقاط ضعف.

تتجسد عوامل المحيط الداخلي أساسا في (1) قدرات كفاءات العنصر البشري (2) الوظائف الأساسية والثانوية للمؤسسة (3) أنظمة الادارة مثل السياسات والاجراءات والثقافة السائدة.

بالتركيز على تشخيص وظائف المؤسسة يمكن استعمال نموذج Porter الذي طرح مفهوم "سلسلة القيمة" التي تسهل عملية تحديد أنماط خلق القيمة من خلال مختلف وظائف المؤسسة.

اقترح Porter في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" سنة 1985 فكرة سلسلة القيمة كأسلوب لتشخيص الإمكانات الداخلية للمؤسسة باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى توليد المنافع للزبائن، وتصنف إلى عائلتين: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة. **الأنشطة الأساسية** هي "مختلف الأنشطة التي لها علاقة مباشرة مع المنتج وتمنح للزبون منفعة مباشرة يراها وهي ذات قيمة له"، وأما **الأنشطة المساعدة** فهي لا تخلق منفعة مباشرة يراها الزبون وليست على علاقة مباشرة مع المنتج ولكنها ضرورية لتنسق عملية الإنتاج بغرض رفع الأداء العام وأداء الأنشطة الأساسية".

من الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة نجد:

1. **الإمدادات الداخلية:** استلام وتخزين المواد الأولية، وتوزيعها على ورشات العمل

2. **العمليات:** العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع

3. **التسويق:** أنشطة التعرف على احتياجات العملاء وتوصيل القيمة

#### 4. خدمات ما بعد البيع: الدعم الذي يقدم للزبائن بعد عملية البيع

وأما في الأنشطة الثانوية لسلسلة القيمة نجد:

1. البنية التحتية للمؤسسة: الهيكل التنظيمي للمنظمة ونظم التحكم
2. إدارة الموارد البشرية: تعيين الموظفين، وتدريبهم، وتحفيزهم ومكافئتهم
3. تطوير التكنولوجيا: تطوير التكنولوجيا المستخدمة في دعم أنشطة إنتاج القيمة
4. المشتريات: شراء مستلزمات الإنتاج

مهما اختلف تصنيفها أو عددها فعلى المؤسسة أن تقوم بتشخيص مختلف الأنشطة التي تنظمها على شكل وظائف، فيجب على كل مؤسسة من خلال التشخيص الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف التي تساهم في خلق القيمة أو تدهورها.

#### 5. تحليل SWOT

من أجل فهم المشكلات الرئيسة التي تواجه الأعمال التجارية للمؤسسة ووضع الافتراضات للخطط التسويقية المستقبلية ينبغي على المؤسسة تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها. تحليل البيئة الخارجية يسمح بكشف الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحليل البيئة الداخلية يسمح بالكشف على نقاط الضعف ونقاط القوة للعوامل الداخلية.

توجد أداة مفيدة وديناميكية لتحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط تسمى بـ "التحليل الرباعي" SWOT، وهي في الحقيقة عبارة عن جدول يلخص تشخيص العوامل الخارجية والعوامل الداخلية الأعظم تأثيراً على نشاط المؤسسة ومستقبلها والتي تفيد المدراء في تقرير المضامين الإدارية لها. أنظر الجدول رقم (2). وكما أشار Kotler فإنه يجب على الأقل أن تحدد المؤسسة في خطتها التسويقية خمس عناصر لكل من تهديدات والفرص ونقاط الضعف ونقاط القوة.

#### ❖ جوانب القوة

جوانب القوة (Strength) هي موارد أو مهارات أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، ويطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم "القدرة المميزة compétences distinctives"؛ حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.



قد تتمثل مجالات القوة في نظام المعلومات، الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين أو العملاء، براءات الاختراع. نقاط القوة هي خصائص إيجابية واقعة داخل المؤسسة وتضمن سيطرتها.

### جوانب الضعف

جوانب الضعف (Weaknesses) هي قيود أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات، والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، ومن أمثلة ذلك الضعف في نظام المعلومات، وضعف في الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية، تشتت الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة أو سوء جودة المنتج. نقاط الضعف هي خصائص سلبية واقعة داخل المؤسسة يجب معالجتها.

### الفرص

الفرص (Opportunities) هي مواقف مفضلة أو مرغوب فيها في بيئة المؤسسة، ويعبر كل من اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات الزبائن غير المشبعة أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص. الفرصة هي خاصية مادية أو معنوية في السوق لم يتم إشباعها.

### التحديات

تمثل التحديات (Threats) الاتجاهات غير مرغوب فيها أو المواقف غير مفضلة في بيئة المؤسسة الخارجية، وقد تتمثل مصادر التحديات في دخول منافسين جدد للسوق، أو انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التفاوضية للموزعين ومطالبتهم بتخفيضات إضافية، التغيرات التكنولوجية، التشريعات المقيدة الأسعار أو حرية المنافسة أو تعميم المنتج. التهديد هي خاصية سلبية مادية ومعنوية تكون واقعة في بيئة الشركة وتكون خارج سيطرتها.

إن فهم الفرص والتهديدات المؤثرة على المؤسسة يساعد المدراء في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي، أي تسمح بقيام المؤسسة بذل جهود خاصة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص بما يتوافق مع نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، لأن أسوأ مؤسسة هي تلك التي تضربها المخاطر التي لم يسبق التنبؤ بها في التخطيط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كوتلر، فليس (1999) "كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها" ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، ص.195.

## الجدول رقم (2): نموذج تحليل SWOT

| الفرص                                                                                                        | التهديدات                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة التغيير منخفضة</li> <li>- سمعة واسعة</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تراجع الطلب على بعض المنتجات</li> <li>- ظهور منتجات بديلة أفضل</li> </ul> |
| نقاط القوة                                                                                                   | نقاط الضعف                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة إبداعية وكفاءات عالية</li> <li>- مصادر تمويل متاحة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف نظام المعلومات</li> <li>- تنظيم بيروقراطي غالب</li> </ul>             |

تخبيء البيئة التسويقية الكثير من الفرص، وفي نفس الوقت تخبيء الكثير من التهديدات، ودور رجل التسويق أو رجل الاستراتيجية تجاه المخططات التسويقية هو ربط قدرات المؤسسة مع متطلبات البيئة المحيطة بها، لذلك قبل وضع الافتراضات الرئيسة وتصور الاستراتيجية التسويقية الملائمة ينبغي دراسة القوى التي تؤثر على تقديم القيمة للزبائن بربحية بصفة عميقة. إن الرغبة في اقتناص الفرص ودعم التطور تدفع المدراء إلى التشخيص الدوري للبيئة، وكما أوصى Drucker (1973) : لمعرفة الطبيعة العابرة للطلب\* على المدراء طرح الأسئلة التالية بصفة دورية: ما هي الأعمال التي نحن فيها؟ ما هي الأعمال التي يجب أن نكون فيها؟<sup>1</sup>

### المحاضرة الرابعة: نظام المعلومات في المؤسسة

قال Kotler "التسويق اليوم هو معركة تعتمد على ملكية المعلومة أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى". من أجل هذه الحقيقة، عينت المؤسسات مدراء مختصين في إدارة المعلومات وإدارة رأس المال الفكري، ووفرت لهم الكثير من التجهيزات التكنولوجية والمادية من أجل جمع وحفظ وتحليل المعلومات لاسترجاعها في وقت الحاجة، وهذا ما يطلق عليه "نظام المعلومات".

سنناقش في هذه المحاضرة الأسئلة الثلاثة التالية:

- كيف هي المعلومات التي يحتاجها المدراء؟

\* يقصد بالطبيعة العابرة للطلب تلك الخاصية التي يتسم بها الطلب بأنه زائل ومدة حياته قصيرة (Transient nature of demand).

<sup>1</sup> Drucker, Peter. F. (1973) «Management: Tasks, Responsibilities and Practices» Chapitre 7, New York: Harper & Row.

- ما هو النظام؟

- ما المقصود بنظام المعلومات؟

## 1. المعلومات التسويقية

### 1.1. ماهية المعلومة

يوجد فرق كبير بين المعلومات والبيانات. المعلومة هي "بيانات خضعت للتشغيل والمعالجة والتحليل والتفسير لتوفير المعرفة لمتخذي القرارات ومساعدتهم على تحقيق أغراض معينة"<sup>1</sup>.

وقد عرف محمد الفيومي (1990) المعلومات بأنها "بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستلمها أو مستخدمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات ويجب أن تضيف إلى ما تعرفه عن حدث أو مكان وأن توضح لمستلمها شيئاً لا يعرفه أو لا يمكن التنبؤ به"<sup>2</sup>.

وأما البيانات فهي "حقائق مجردة ليس لها معنى أو دلالة في ذاتها، بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً إلى معرفة مستخدمها بما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات، لذلك تتضمن البيانات على مجموعة من الحروف والرموز والأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة"<sup>3</sup>.

البيانات هي حقائق غير منظمة، قد تكون أرقاماً أو حروفاً أو رموزاً أو مجموعة منها، وتتأني بصفة منفردة ولا يكون لها معنى حقيقي، وأما المعلومات فهي بيانات تم معالجتها من خلال تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها\*.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن البيانات لا يمكن أن تكون معلومات إلا إذا خضعت للمعالجة أو التحويل أو التحليل أو التفسير؛ فالمعلومة هي مجموعة البيانات التي تم اعدادها وتنظيمها وهيكلتها لتصبح في شكل أكثر معنى للفرد وأكثر نفعا لاتخاذ القرارات المستقبلية. فمثلاً عدد زوار موقع المؤسسة

<sup>1</sup> فرغلي، عبد الله علي موسى (2007) "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني" دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص.17

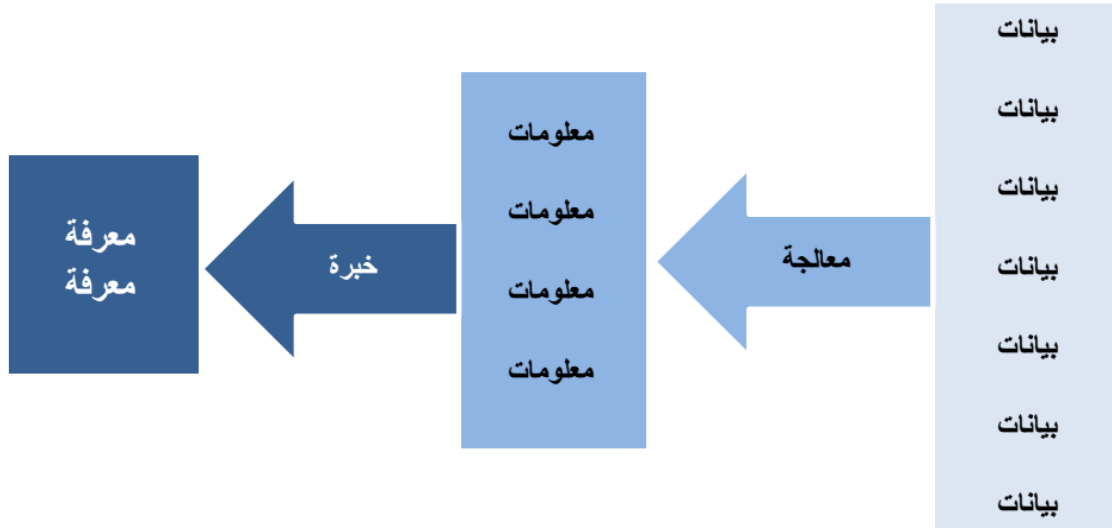
<sup>2</sup> الفيومي، محمد (1990) "نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية" الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص.41

<sup>3</sup> أحمد حسين علي (1997) "نظام المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقي" مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر، ص.18

\* سنناقش هذه النقطة في الجزء الأول من المحاضرة التاسعة

شهريا لمدة خمسة سنوات يمثل بيانات، والاكتشاف أن عدد زوار موقع المؤسسة يرتفع في فصل الصيف (جوان-جويلية-أوت) وينخفض في باقي الفصول هي معلومة ذات دلالة.

انظر الشكل رقم (5): البيانات والمعلومات والمعرفة



كما أنه يوجد فرق بين **المعلومات والمعرفة**، حيث يقصد بالمعرفة "إدراك الحقائق عن طريق العقل المجرد أو عن طريق اكتساب المعلومة"، وبالتالي فإن المعلومات تعتبر وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن عدة وسائل أخرى مثل: الحدس والتخمين والممارسة الفعلية. كذلك، المعرفة مرتبطة بالمهارات والتجارب؛ فتتطلب أن يكون لدى الفرد مجموعة من المهارات التحليلية ليتمكن من تحويل المعلومات إلى معرفة، وبالتالي فهي أوسع من مجرد الحصول على معلومة بسيطة أو حتى مركبة. لذلك يمكن القول أن البيانات تحتاج إلى معالجة لتصبح معلومات، والمعلومات تحتاج إلى مهارات لتصبح معرفة. انظر الشكل رقم (5).

وبصفة خاصة، المعلومات التسويقية هي تلك "المعلومات التي يحتاجها مدراء بشأن اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة"، وليست بالضرورة مرتبطة بالمبيعات والحصول السوقية أو بتكلفة الإعلان وعدد المشاهدين، وإنما هي كل المعلومات التي تفيد المدراء في اختيار استراتيجيات التسويق واختيار البرامج التسويقية المحققة للأهداف المسطرة، مثل نسبة الزيادة السكانية والكثافة السكانية وتمركزها تفيد في اختيار عدد وطبيعة قنوات التوزيع ومواقع نقاط البيع.

## 2.1. المعلومات التسويقية التي يحتاجها المدراء

قال Kotler "يمكن أن ترتكب المؤسسة خطأين فادحين: أن تجمع المعلومات أكثر من اللازم أو أقل من اللازم"، لذلك يجب على المدراء تحديد أهم المعلومات التي يجب جمعها من خلال معرفة تلك التي لديها

أكبر أثر على القرارات التي يتخذونها، سواء معلومات تبرز الفرص التي يجب انتهازها أو تبرز التهديدات التي يجب الاستعداد لها أو تفاديهما قبل حدوثها. والشكل في الأسفل يبين أهم المعلومات التي يحتاجها مدراء التسويق حسب دراسة Kotler.

على المؤسسة البحث بصفة منتظمة عن عدد ونوع وطبيعة المعلومات التي يحتاجها المدراء التسويقيون يوميا وشهريا وسنوياً، لأن المعلومات تؤدي دوراً مهماً في اتخاذ القرارات التسويقية على مختلف مستوياتها، لنبين ذلك سنأخذ المعلومة المتعلقة بظهور التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال (NTIC)، هذا الاتجاه العام في التكنولوجيا غير بصفة عميقة عمل المؤسسات التجارية وغير التجارية، فمثلاً المصارف تقدم الآن خدمات عبر وسائط إلكترونية لأن بعض الأفراد يفضلون الخدمة عبر الأنترنت لكونها سهلة وسريعة وأكثر عملية، هذا بالنسبة للمستهلكين، وبالنسبة للمصارف تخفض لها هذه الخدمات التكاليف بسبب تخفيض عدد الوكالات والعقارات والعناصر البشرية وتكاليف التسجيل وحفظ البيانات. كل استثمار جديد قد يؤدي إلى التخلي عن استثمارات قديمة.

#### الشكل رقم (6): أهم المعلومات التي يحتاجها مدراء التسويق

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| البيئة الكلية                                                              |
| الاتجاهات العامة الديمغرافية                                               |
| الاتجاهات العامة الاقتصادية                                                |
| الاتجاهات العامة في أسلوب الحياة                                           |
| الاتجاهات العامة في التكنولوجيا                                            |
| الاتجاهات العامة السياسية                                                  |
| البيئة الجزئية                                                             |
| المعلومات الخاصة بالعمل                                                    |
| المعلومات الخاصة بالمتعاونين                                               |
| المعلومات الخاصة بالمنافسين                                                |
| بيئة الداخلية                                                              |
| مبيعاتها وحصصها السوقية                                                    |
| الطلبات والطلبات الراجعة                                                   |
| تكاليف الشركة                                                              |
| الربحية حسب العملاء والمنتجات والقطاع وقنوات التوزيع وحجم الطلب والجغرافيا |
| معلومات أخرى                                                               |

المصدر: كوتلر فيلب (1999) "كوتلر يتحدث عن التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص. 79

مثال آخر هي المعلومات المتعلقة بزيادة القدرات المالية للأفراد ونمط حياتهم، فبالنسبة للمؤسسات التي تسوق المنتجات الكمالية لا يمكنها تقديم عروضها لكل الشرائح وفي كل البلدان، فهي تحتاج إلى معرفة الاتجاهات العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في تلك البلدان، فبمجرد توفر معلومات حول زيادة القدرات المالية وظهور الطبقة المتميزة (Classe Privilégiée) في بلد ما يمكن للمؤسسات التي تسوق مثل هذه المنتجات الدخول في هذه الأسواق لتوسيع تغطيتها الدولية ودعم نموها، وأما البلدان التي لا تتمتع برخاء اقتصادي ولازال أفرادها يعانون سوء التغذية والأمراض فلا تمثل لهذه المؤسسات قطاعا ملائما.

### 3.1. أنواع المعلومات والبيانات

يمكن أن نميز بين عدة أنواع من المعلومات أو البيانات حسب معايير معينة: حسب طبيعة المعلومة، حسب مصدرها، حسب المستوى الإداري أو نوع القرار.

#### ■ أنواع المعلومات حسب طبيعتها

- **المعلومات النوعية:** هي المعلومات التي لا يعبر عنها بالأرقام أو الإحصاءات الرياضية بل بصورة كيفية تتعلف بالوصف والحالة والظروف، مثل: سمعة المؤسسة واسعة، وصورة العلامة التجارية هي الأمان. تقدم هذه المعلومات مؤشرات هامة، ويستعمل من أجل جمعها تقنيات البحث غير الكمي في بحوث التسويق\*.

- **المعلومات الكمية:** هي المعلومات التي يعبر عنها بالأرقام أو الإحصاءات الرياضية، مثل: حصة المبيعات هي 22%، عدد الزبائن الجدد هذا الأسبوع هو 70 زبون، عدد السكان هو 43 مليون نسمة. كذلك تقدم هذه المعلومات مؤشرات هامة، ويستعمل من أجل جمعها تقنيات البحث النوعي في بحوث التسويق.

#### ■ أنواع المعلومات حسب مصدرها<sup>1</sup>

- **المعلومات الثانوية:** هي التي تم جمعها وتحليلها وتسجيلها لأغراض أخرى، وتسمى المعلومات التاريخية. هذه المعلومات تكون موجودة ومخزنة في جهة ما ليتم استرجاعها عند الحاجة إليها\*.

\* سنناقش بحوث التسويق الكمية والنوعية في المحاضرة السابعة

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس (2003) "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض" الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر،

مثل: تقرير المبيعات الشهرية أو السنوية حسب المنتجات، فهي بيانات جاهزة يمكن استعمالها ودمجها مع بيانات أخرى مثل دمجها مع عدد ادراجات الإعلان لتقييم أثر الاعلان على المبيعات. وتسمى ثانوية ليس لأنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية وإنما لأن الباحث لم يقم بجمعها بنفسه، وبالنسبة لأهميتها فهي تعطي دلالات كبيرة لبعض النتائج التي تحققها المؤسسة وهي غير مكلفة تقريبا لأنها جاهزة في جهة ما.

- **المعلومات الأولية:** هي المعلومات التي تم جمعها لأول مرة لخدمة غرض معين. هذه المعلومات غير موجودة وعلى المدير البحث عنها لأول مرة. مثل: تفضيلات المستهلك نحو العلامة التجارية في ديسمبر 2020، هذه المعلومات يجب البحث عنها لدى المستهدفين ويستعمل من أجل جمعها بحوث التسويق.

**ملاحظة:** غالبا ما تكون المعلومات الثانوية والأولية والمعلومات النوعية والكمية على شكل بيانات ثم يتم معالجتها لتصبح معلومات ذات دلالة وجاهزة لاستعمالها في اتخاذ القرار، لذلك تسمى أيضا بالبيانات الثانوية والبيانات الأولية، والبيانات النوعية والبيانات الكمية.

#### ■ أنواع المعلومات حسب المستوى الإداري أو نوع القرار\*

- **المعلومات الاستراتيجية:** هي المعلومات التي يستعملها متخذو القرارات في الإدارة العليا، وهي المعلومات التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وتسمح بصياغة أهداف واستراتيجيات المؤسسة تجاه الاسواق، مثل: دخول منافسين جدد بقدرات تسويقية عالية، ظهور تقنية جديدة في التكنولوجيا.

- **المعلومات التكتيكية:** وهي المعلومات التي يستعملها متخذو القرارات في الإدارة الوسطى، وهي المعلومات التي تسمح بتصميم الخطط ووضع البرامج التسويقية. مثل: خصائص القنوات التلفزيونية الجزائرية (لتصميم برنامج اعلاني)، عدد السكان وتمركزهم (لاختيار نقاط البيع وقنوات التوزيع)، المناسبات الدينية والوطنية (لتصميم برامج تنشيط المبيعات)، شكاوي الزبائن (لإعادة تصميم المنتجات والخدمات).

---

\* هذه المعلومات إذا كانت داخلية فسوف تشكل نظام السجلات الداخلية، وهو نظام فرعي لنظام المعلومات التسويقية، وسنناقش هذه النقطة في المحاضرة الخامسة والسادسة.

\* سنناقش موضوع القرارات في الجزء الثاني من المحاضرة التاسعة

- **المعلومات التشغيلية:** هي المعلومات التي يستعملها متخذو القرارات في الإدارة التنفيذية، وهي المعلومات اليومية والاسبوعية والشهرية التي تجمع لتقييم أداء وظائف المؤسسة، مثل عدد غيابات العمال، عدد الزبائن الجدد في الأسبوع، حجم الفضلات من المادة الأولية ( $M_4$ ) المخلفة في كل ورشات التفصيل.

بالنسبة لخصائص المعلومات، فإنه كلما اتجهنا نحو الادارة العليا كلما زاد مدى تعقد المعلومة وزاد عددها ومدى تشتتها وعدم دقتها وكانت طبيعتها نوعية، وكلما اتجهنا نحو الادارة الدنيا كلما كان العكس. انظر الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): خصائص المعلومات وفق المستويات الإدارية

| خصائص المعلومة | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى | الإدارة الدنيا |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| معقدة          | ***            | **             | *              |
| عديدة          | ***            | **             | ***            |
| نوعية          | ***            | ***            | *              |
| كمية           | ***            | ***            | ***            |
| غير أكيدة      | ***            | *              | *              |
| مكلفة          | ***            | ***            | *              |
| متكررة         | *              | **             | ***            |
| *** كثيرا      |                |                |                |
| ** متوسط       |                |                |                |
| * قليلا        |                |                |                |

توجد أنواع أخرى كثيرة من المعلومات، مثل: الداخلية والخارجية، الرسمية وغير الرسمية، العلمية وغير العلمية.

### 6.1. معايير المعلومة الجيدة

المعلومة الجدية تتميز بمجموعة من المعايير، فكلما توفرت فيها كلما كانت معلومة ذات قيمة بالنسبة للقرارات التي يتخذها المدراء، وأهم خصائص المعلومات الجديدة هي:

1. **الدقة:** يقصد بالدقة الصحة عكس الخطأ، أي ميزة ما هو دقيق. يجب أن تكون المعلومة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة لتكون دقيقة ويمكن الاعتماد عليها.



2. **التوقيت:** المعلومة مرتبطة بالزمن، إذا توافق زمن الحاجة إليها مع توفرها كانت معلومة ذات قيمة، وأما إذا كانت المعلومة لا تخدم وقت الحاجة إليها فلا قيمة للمعلومة.
3. **الملائمة:** وهي المعلومة التي يحتاجها فعلا متخذ القرار وتساعد في توليد البدائل أو إختيار بديل منها، وأما المعلومة التي لا تؤثر في قرارات المدراء فهي معلومة غير ملائمة.
4. **المرونة:** كلما كانت المعلومة سهلة التطبيق بالنسبة للكثيرين مهما اختلف نشاطهم كلما كانت معلومة جيدة، وأما إذا كانت المعلومة لا تستجيب إلا لاحتياجات محدودة فإنها غير مرنة.
5. **امكانية الحصول عليها:** المعلومة التي يمكن الحصول عليها بسرعة وسهولة عند اتخاذ القرار هي معلومة قيمة، وتكون غير ذلك إذا كان الحصول عليها صعب.
6. **الشمول:** المعلومة الجيدة هي تلك التي تحمل جميع التفاصيل المنوطة بها، والعكس بالنسبة للمعلومة التي تصف جزء وتترك جزء آخر من المعنى.
7. **الوضوح:** وهو عكس الغموض، كلما كانت المعلومة مفهومة من طرف المستفيدين منها وغير متعارضة مع الواقع وغير متناقضة مع العقل كلما كانت معلومة ذات جودة.
8. **غير متحيزة:** وهي المعلومة الصادقة الموثوقة التي لم تتأثر بالميلات والانطباعات الشخصية أثناء جمعها أو معالجتها أو استخدامها، أي لديها علاقة قوية مع الواقع.
9. **التكامل:** المعلومة الجيدة هي تلك التي تعطي معنا مكمل للمعلومات الأخرى، فكلما كانت مترابطة مع المعلومات الأخرى كلما كانت معلومة مفيدة وجيدة.
10. **السرية:** بعض المعلومات تفقد قيمتها الحقيقة إذا تم إفشائها، السرية هي عدم خروج المعلومة من نطاق الأفراد من المفترض أن يستفيدوا منها.
11. **الحداثة:** المعلومات التاريخية التي تكون في مرحلة الشيخوخة تقل أهمية عن المعلومات التي تكون في مرحلة النمو، فغالبا ما يحتاج المدراء المعلومات الحديثة، وهذا لا يؤكد أن المعلومات القديمة غير مفيدة.

### 3.1. قيمة المعلومة

نسمع كثيرا المقولة "كل شيء لديه تكلفة"، والمعلومة مثل السلع يتم انتاجها باستعمال عوامل الانتاج التي هي تكاليف تتحملها المؤسسة، المعلومة أيضا يتم الحصول عليها بمقابل. وفي هذا الصدد، يعرف كل

من Davis و Olsen قيمة المعلومات بأنها "التغير في سلوك القرار المتسبب عن المعلومات ناقصا كلفة الحصول على تلك المعلومات"<sup>1</sup>.

فمثلا لو أن مؤسسة ما قامت بجمع معلومات حول تقييم وقبول منتج جديد في سوق ما بتكلفة 1000 دج، وعلى أساس هذه المعلومات قام مدير المنتج الجديد بتعديل طفيف في المنتج الجديد ثم تم تسويقه، لمدة سنة حقق عائد صافي قدره 1000000 دج، ولو أنها لم تجمع المعلومات ولم تقم بالتعديل على المنتج الجديد فإنها ستحقق عائد صافي قدره 650000 دج، هنا نقول أن العائد من المعلومات المجمعة إيجابي، لأن المؤسسة لو لم تجمع تلك المعلومات التي كلفتها 1000 دج فقط لفقدت 350000 دج كعوائد إضافية.

وتوجد طريقة أخرى لقياس قيمة المعلومة، حيث اتضح أنه أصبح ليس من الغريب أن نسمع أن للمعلومة قيمة وعائد عليها يتم قياسه ومتابعته، والعائد من المعلومة (ROI : return On Information) هو حاصل الفرق بين قيمة المعلومة وتكلفتها، وهنا يتم تقييم المعلومة بدلالة معيارين أساسيين:

♦ **قيمة المعلومة:** وهي المقابل الذي يحصل عليه الفرد بفعل استعماله للمعلومة، وترتفع قيمتها حسب حدائتها وحصريتها ودقتها ومدى الاعتماد عليها.

♦ **تكلفة المعلومة:** وهي المقابل من الموارد التي تستهلكها من أجل الحصول عليها، وترتفع تكلفتها بارتفاع عددها وحجمها وسريتها وصعوبة الوصول إليها والتكنولوجيات المستعملة من أجلها.

يمكن القول أن المعلومة لا يكون لديها قيمة إضافية إلا إذا كان العائد من استعمالها أكبر من تكلفة الحصول عليها. رغم أنه توجد عدة مقاربات تسمح بقياس قيمة المعلومات إلا أنه يمكن القول أن المعلومة القيمة هي تلك التي تحقق وحدات منفعة كثيرة أثناء اتخاذ القرار على أساسها بالمقارنة مع اتخاذ نفس القرار بدون تلك المعلومات، أي أنها قيمتها مرتبطة بالقيمة التفاضلية الناتجة عن استعمالها.

## 2. ماهية النظام

يعود ظهور نظرية النظم إلى علم البيولوجيا من طرف الباحث Bertalaffy (1936)، حيث يشير النظام إلى مجموعة منظمة من العناصر.

<sup>1</sup> خلفاوي شمس ضيات (2010) "مسألة قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات بالمنظمة" دفاثر القانون والسياسة (جامعة ورقلة)، العدد 3.

## 1.2. تعريف النظام

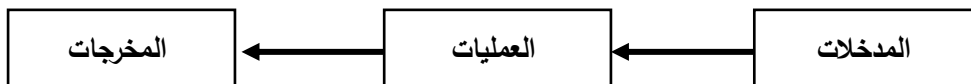
يعرف Le Moigne (1974) النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف"<sup>1</sup>. فالنظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر، تسمى الأنظمة الفرعية، تتفاعل فيما بينها بطريقة معينة لتتظافر بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف.

## 2.2. مكونات النظام

يتكون كل نظام على الأقل من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **المدخلات:** تمثل المدخلات مختلف العناصر اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر حسب نوع النظام، فنظام الانتاج مثلا يحتاج إلى المواد الأولية والآلات والطاقة.
- **عمليات (معالجة):** وهي مختلف العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتسمى أيضا بالمعالجة، في نظام الانتاج مثلا العمليات هي مختلف إجراءات تصفية المواد الأولية وتحويلها ودهنها وضعها في العبوات وضعها في غرف خاصة لتصبح جاهزة للاستعمال.
- **مخرجات:** تمثل المخرجات مختلف العناصر التي صمم النظام من أجل تحقيقها، في نظام الانتاج المخرجات هي المنتجات التامة الصنع ونصف التامة والفضلات المتبقية من الانتاج.

الشكل رقم (7): النموذج المبسط لمكونات النظام



## 3.2. المؤسسة كنظام مفتوح

يمكن التمييز بين النظام المغلق والنظام المفتوح، ورواد النظرية الكلاسيكية للإدارة يرون أن المؤسسة يمكنها التحكم في المتغيرات الخارجية ويمكنها حتى التنبؤ بها، فاعتبروا إذا المؤسسة نظاما مغلقا، لكن المؤسسة تعتبر في الوقت الراهن ومن زمن بعيد نظاما مفتوحا لأنه يتبادل التأثير مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> Le Moigne, Jean-Louis (1974) « Les systèmes de décision dans les organisations » Edition P.U.F, Paris-France, p.9

يقصد بالنظام المغلق ذلك "النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به"، وبالتالي فهو مغلق على نفسه، ومن أمثلة الأنظمة المغلقة: البندقية، لأنها لا تتغير بتغير المحيط، وساعة العقرب. وأما النظام المفتوح فهو ذلك "النظام الذي يتبادل أجزائه التفاعل مع الأخرى خارجه".

بصفة عامة، تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا لأن عناصرها تتأثر وتؤثر في البيئة الخارجية، فمثلا فرق العمل والإجراءات والهيكل التنظيمي والمنتجات عوامل تختلف باختلاف مستويات استقرار البيئة وتختلف باختلاف الاستراتيجيات المتبعة، لكن يمكن أن نقوم بعدة استثناءات أين توجد بعض الأنظمة داخل المؤسسة تبقى مغلقة، مثل: نظام النظافة.

نجد الكثير من أنواع الأنظمة داخل المؤسسة، مثل نظام التسيير الذي يتضمن ثلاث أنظمة فرعية:

- **نظام القيادة:** هو مختلف العناصر التي تقوم بتسطير الأهداف وتحديد الوسائل ورسم السياسات ووضع الاجراءات، أي عملها هو وضع الخطط والرقابة عليها.
- **نظام التشغيل:** هو مختلف العناصر التي تقوم بترجمة خطط المؤسسة إلى نتائج لتحقيق أهداف المؤسسة، أي عملها هو التنفيذ.
- **نظام المعلومات:** هو مختلف العناصر التي تقوم بجمع وحفظ المعلومات وتسعى للربط بين نظام القيادة لاتخاذ القرارات ونظام التشغيل.

### 3. نظام المعلومات في المؤسسة

#### 3.1. تعريف نظام المعلومات

يعرف علاء عبد الرزاق السالمي (2003) نظام المعلومات بأنه "مجموع العناصر المرتبطة معا، والتي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض، لغرض تهيئة المعلومات للإدارة بغرض إنجاز أعمالها بشكل دقيق"<sup>1</sup>. حسب التعريف فإن الهدف من نظام للمعلومات هو توفير المعلومات اللازمة لقيام مختلف الأنشطة الإدارية في المؤسسة.

ويعرف عبد الرحمان الصباح (1999) نظام المعلومات على أنه "نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، ويستخدم النظام في ذلك

<sup>1</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق (2003) "نظم المعلومات" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص. 32

أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات اليدوية ونماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات<sup>1</sup>. هذا التعريف ركز على الأجهزة المادية والأدوات التي يوظفها نظام المعلومات، وهي: أجهزة الحاسوب، البرمجيات، نماذج اتخاذ القرار، قواعد خاصة بالبيانات.

من أجل تهيئة المعلومات للإدارة يجب على هذا النظام أن يقوم بمجموعة من الوظائف المتمثلة في إنتاج المعلومات ومعالجتها وتصنيفها وتخزينها لاسترجاعها اثناء الحاجة إليها، ويساعد الوظائف مجموعة من المعدات التكنولوجية والنماذج الجاهزة لتحليل البيانات ودعم القرارات، وعلى هذا يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه "مجموعة مترابطة من العناصر البشرية والإجراءات والموارد الموجهة إلى جمع وتشغيل البيانات بهدف توليد وتوصيل المعلومات المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات".

### 2.3. أبعاد نظام المعلومات في المؤسسة

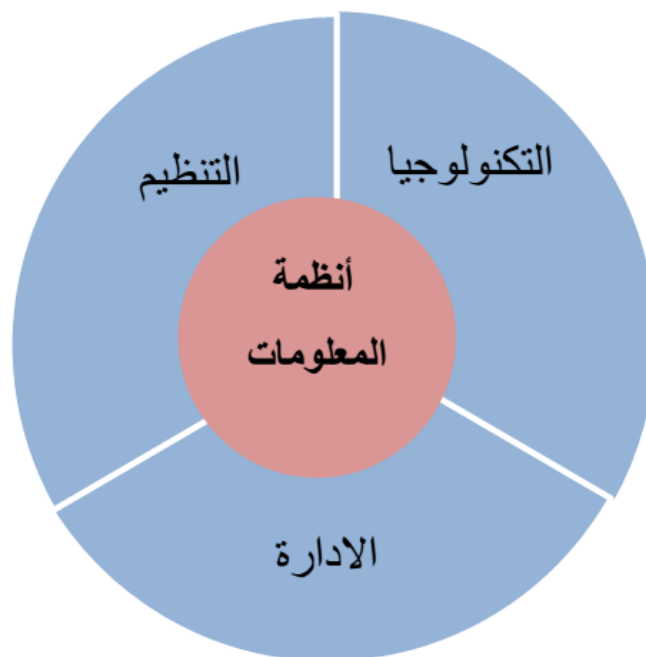
نظام المعلومات لا يمثل الجوانب التكنولوجية فقط، بل يمثل أبعاد أخرى تسمح بتقديم الحلول لتحديات ولمشاكل بيئة الأعمال. نظام المعلومات يعبر عنه بثلاثة أبعاد رئيسية هي: التنظيم، والإدارة، والتكنولوجيا<sup>2</sup>. أنظر الشكر قم (8).

1. **التنظيم:** أنظمة المعلومات في المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من التنظيم، من بين العناصر الأساسية للمؤسسات هي الأفراد والهيكل التنظيمي والوظائف والسياسات والإجراءات والثقافة، وكل هذه العناصر وأخرى هي عوامل تساعد في إرساء ونجاح أنظمة المعلومات. فمثلا يجب رسم سياسة وبناء ثقافة تشارك المعلومة ووضع الإجراءات التي من خلالها تعالج وتحفظ وتستهمل المعلومات.
2. **الإدارة:** أنظمة المعلومات في المؤسسة تحتاج إلى إدارة، وهذا ما يطلق عليه "إدارة أنظمة التسيير"، كما تمارس مبادئ الإدارة على الموارد المادية والبشرية تمارس أيضا على أنظمة المعلومات، فهي تحتاج إلى العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه واتخاذ القرار والرقابة والمراجعة، وهذه الوظائف الإدارية هي تحتاج بدورها إلى معلومات التي تفرزها مختلف أنظمة المعلومات في المؤسسة.

<sup>1</sup> الصباح، عبد الرحمان (1999) "نظم المعلومات الإدارية" دار زهران، الأردن، ص.162

<sup>2</sup> Laudon, Kenneth C. Laudon, Jane P. (2014) « **Management Information Systems: Managing The Digital Firm** » 13<sup>e</sup> Edition, Global Edition, Pearson, p.48

الشكل رقم (8): أنظمة المعلومات ليست هي الحاسوب فقط



Source : Laudon and Laudon (2014), p.48

3. **التكنولوجيا:** تكنولوجيا المعلومات هي أكبر عوامل التغيير في بيئة الأعمال، فلقد ظهرت العديد من المعدات والأجهزة الإلكترونية والبرامج الحاسوبية التي تسمح بأداء وظائف نظام المعلومات. شبكة الانترنت والمزودون والحواشيب والبرمجيات وقواعد البيانات والكثير من البنى التحتية ذات الطابع التكنولوجي لا يمكن الاستغناء عنها في أنظمة المعلومات، بل حتى هي بدورها مكونا أساسيا في سير ونجاح أنظمة المعلومات في المؤسسة.

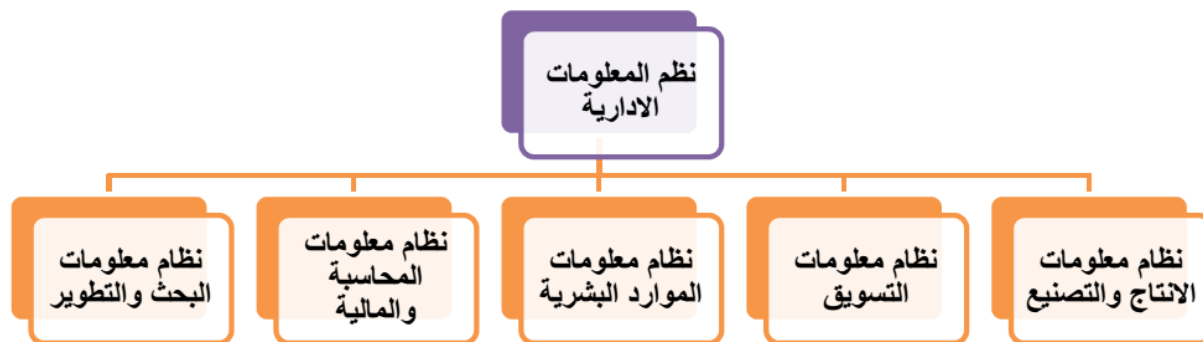
### 2.3. أنواع نظم المعلومات في المؤسسة

توجد عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات في المؤسسة، لذلك سنركز على التصنيف الذي يخدم أساسا هذا المقياس. فحسب معيار المستوى الإداري نجد: أنظمة المعلومات معالجة العمليات، أنظمة المعلومات الوظيفية، أنظمة المعلومات الاستراتيجية. وفي ما يلي شيء من التفصيل لهذه الأنواع.

1. **أنظمة المعلومات معالجة العمليات:** نجدها في المستوى الدنيا للإدارة، وهي أنظمة معلومات فرعية تهتم بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها المنفذون، فمثلا في نظام المعلومات المحاسبي يقوم المحاسب بالتسجيل اليومي لعمليات البيع والشراء والاشهار للاهتلاكات ودفع الضرائب وأجور العمال (PC Compta). كذلك بالنسبة نظم معلومات ادارة المخازن الذي يقوم مسؤول المخزن بتسجيل المعلومات المرتبطة بحجم المخزون ومخزون الأمان والكمية المستلمة (PC Stock).

2. أنظمة المعلومات الوظيفية: نجدها في المستوى الوسط للإدارة، وهي أنظمة معلومات فرعية يهتم بها مدراء الوظائف، إذن هي توجه لخدمة وظائف المؤسسة المختلفة، وتسمى "نظم المعلومات الإدارية". انظر الشكل رقم (9).

الشكل رقم (9): أنواع أنظمة المعلومات في المؤسسة



المصدر: عبد الرزاق محمد قاسم (1998) "نظم المعلومات المحاسبية" مكتبة دار الثقافة للنشر

والتوزيع، مصر، ص. 48.

3. أنظمة المعلومات الاستراتيجية: نجدها في المستوى الأعلى للإدارة، وهي أنظمة معلومات فرعية موجهة أساساً لخدمة الإدارة العليا في المؤسسة، ومن أمثلتها نجد نظم دعم القرارات التي تسمح بالتنبؤ وبتوليد البدائل لتسهيل الاختيار، ونجد أيضاً النظم الخبيرة التي هي برامج نجد فيها قواعد المعرفة التي تتضمن كم هائل من المعلومات التي يتعامل معها الخبراء بتسجيل خبراتهم السابقة وتنظيمها لاسترجاعها لاحقاً من طرفهم أو طرف غيرهم، نجد النظم الخبيرة بصفة واسعة في ميادين الرياضيات والكيمياء والجيولوجيا، وتطبيقاته التسويقية لازلت حديثة نسبياً.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد نوع من التداخل والاعتمادية بين مختلف الأنظمة الفرعية لأنظمة المعلومات مثلما يوجد تداخل واعتمادية بين المستويات الإدارية، فالمؤسسة تتشكل من مجموعة من الوحدات الإدارية المختلفة المستويات التي تعمل بشكل مشترك ومتظافر من أجل تصميم وترجمة الخطط إلى نتائج وتحقيق الأهداف المسطرة.

## المحاضرة الخامسة: نظام المعلومات التسويقية

أصل فكرة نظام المعلومات التسويقية (أو التسويقية) يرجع إلى ما قدمه الخبير الأمريكي Robert William في الستينيات، حيث عبر عن جوهر الفكرة انطلاقاً من إلزامية اعتماد المؤسسة على نظام دقيق لجمع البيانات التسويقية ومعالجتها وتحليلها لتقديمها إلى متخذي القرار في تصميم الاستراتيجيات ووضع البرامج التسويقية. وفي هذا الصدد ختم الأستاذ خالص صافي صالح في كتابه "ماهية الإعلام التجاري" بقوله:

لكي تستطيع المؤسسة أن تضع استراتيجية تضمن لها تحقيق أهدافها التي رسمتها، وأن تخطط أنشطتها الإنتاجية والتسويقية عليها أن تكون على دراية بعناصر السوق والعوامل الفاعلة فيه، والتغيرات المتوقعة وحركة هذه التغيرات واتجاهاتها، إن ذلك يتطلب ويفترض جمع المعلومات المفصلة، وضرورة تصنيفها وتحليلها، واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالسوق، والتي تستند عليها وتستعملها في وضع الخطط التي تضمن نجاح التنفيذ بالمستوى المطلوب<sup>1</sup>.

سنناقش في هذه المحاضرة الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنظام المعلومات التسويقية؟
- ماذا يفعل نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة؟
- لماذا هناك حاجة إلى نظام المعلومات التسويقية؟
- كيف يتم إنشاء نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة؟

### 1. تعريف نظام المعلومات التسويقية

يشير Kotler و Keller (2012) إلى نظام المعلومات التسويقية على أنه "يتألف من الأفراد والمعدات والإجراءات لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الضرورية والدقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات التسويقية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح (2011) "ماهية الإعلام التجاري" الطبعة العصرية-شيخ نور الدين-الجزائر، ص.113

<sup>2</sup> Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012) « Marketing Management » 14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey, p.69



يعرف محمد فريد الصحن (1998) نظام المعلومات التسويقية بأنه "هيكل من الأفراد والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب"<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة نستخلص أن نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة من الإجراءات والطرق التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، يتم تشغيلها وتصنيفها وتحليلها وتخزينها واسترجاعها، وتقديمها لمدراء التسويق لاستخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية وبناء الاستراتيجيات التنافسية بما يحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل الفهم البسيط لماهية نظام المعلومات التسويقية يمكن النظر إليه على أنه تطبيق لمفهوم *النظم في مجال المعلومات* من أجل تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات وجمع البيانات وتشغيلها وتخزين البيانات واسترجاعها مستقبلا واستعمالها في زيادة فعالية اتخاذ القرارات، وذلك بصفة مستمرة وفي الوقت المناسب.

## 2. مكونات نظام المعلومات التسويقية

لنظام المعلومات التسويقية عدة تصاميم أوردها الخبراء في المجال، ويمكن للمؤسسة تكييفها حسب خصائصها التسويقية والتنظيمية، لكن تجدر الإشارة إلى أن نموذج Kotler هو الأكثر شيوعا.

### 1.2. نموذج Kotler

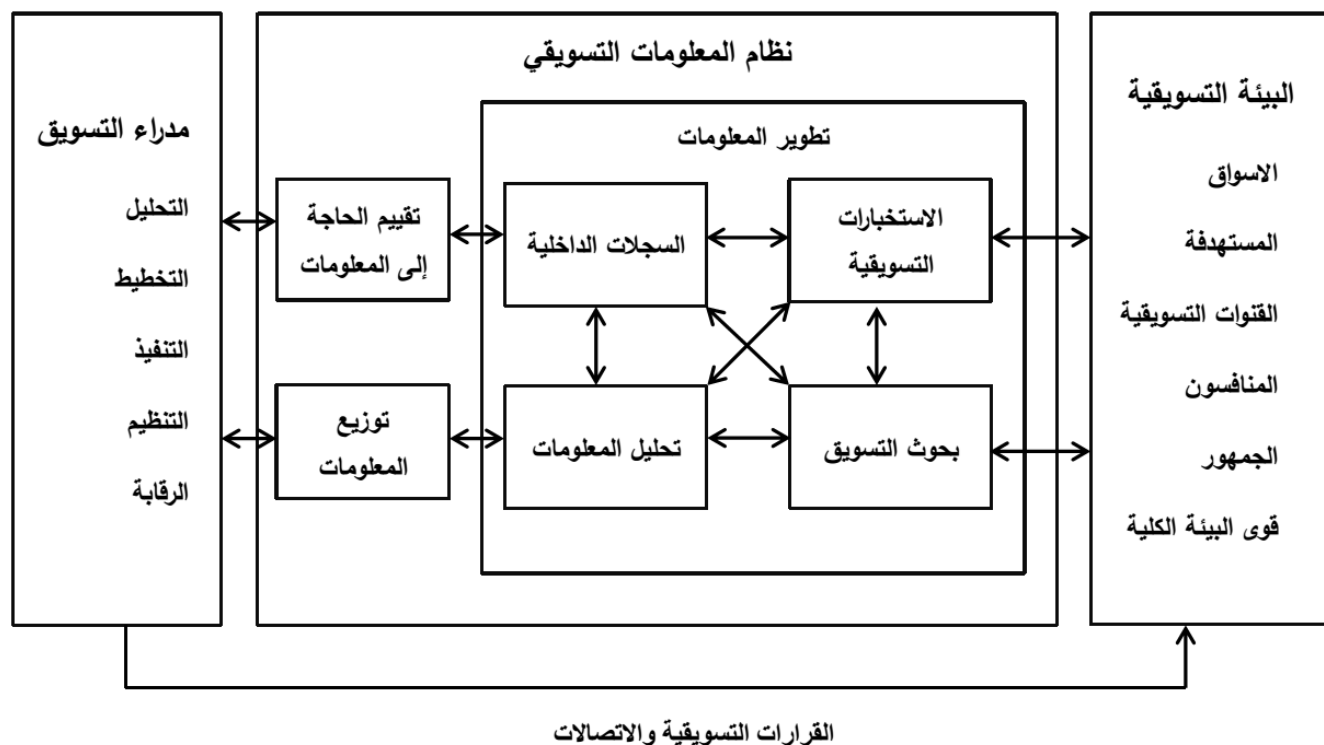
يتكون نظام المعلومات التسويقية حسب نموذج من أربعة عناصر (أنظمة فرعية) أساسية هي: السجلات الداخلية، الاستخبارات التسويقية، بحوث التسويق، وتحليل المعلومات.

♦ **السجلات الداخلية:** نظام خاص بالبيانات المتعلقة بتوثيق مختلف الأنشطة التي قامت بها المؤسسة والمسجلة في حوامل معينة ومحفوظ بها داخل المؤسسة، ونجد نظام السجلات المحاسبية كأكبر نظام فرعي في السجلات الداخلية، هذا بالإضافة إلى مختلف التقارير والمستندات المحفوظ بها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن (1998) "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص.128

♦ **الاستخبارات التسويقية:** نظام يتضمن مصادر وإجراءات لجمع المعلومات بصفة مستمرة حول المنافسة والتطورات البيئية المتعلقة بالأحداث والاتجاهات العامة في البيئة التي تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة.

الشكل رقم (10): نظام المعلومات التسويقية حسب Kotler



Source : Kotler, Philip., Armstrong, Gary., Saunders, John & Wong, Veronica (1999) « **Principles Of Marketing** » 2<sup>ed</sup> edition, Prentice Hall/Europe, p.317

♦ **بحوث التسويق:** عملية التشخيص والإعداد والجمع والتحليل والاستغلال للبيانات والمعلومات السليمة والموثوقة المتعلقة بحالة تسويقية ما.

♦ **تحليل المعلومات:** وهو نظام يجعل المعلومات أكثر إفادة، لأن المعلومات التي تم جمعها تتطلب تحاليل أكثر، والمدراء يحتاجون إلى مساعدة لتطبيقها في حل المشاكل. وهذه المساعدة تتم بأساليب إحصائية ونماذج رياضية متقدمة، تدعى أنظمة دعم القرار وهي نظم حاسوبية تفاعلية تسمح بمعالجة البيانات باستعمال نموذج احصائي لاتخاذ القرار وقاعدة بيانات يكونان معدان مسبقاً".

الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية تتفاعل فيما بينها لإنتاج المعلومات الملائمة والدقيقة حول البيئة التسويقية، وتعمل على تحليلها وتوزيعها لتساعد متخذ القرارات التسويقية في التخطيط والتنفيذ والرقابة. والشكل رقم (10) يوضح ذلك.

## 2.2. نموذج McCarthy

خبير التسويق McCarthy اقترح نموذج نظام المعلومات التسويقية أطلق عليه "العناصر الكاملة لنظام المعلومات التسويقية"، وهو نظام يمر على أربعة مراحل هي: مصادر المعلومات، واسئلة وأجوبة عن المعلومات، صانعو القرار، والنتائج<sup>1</sup>. والشكل رقم (11) يوضح ذلك.

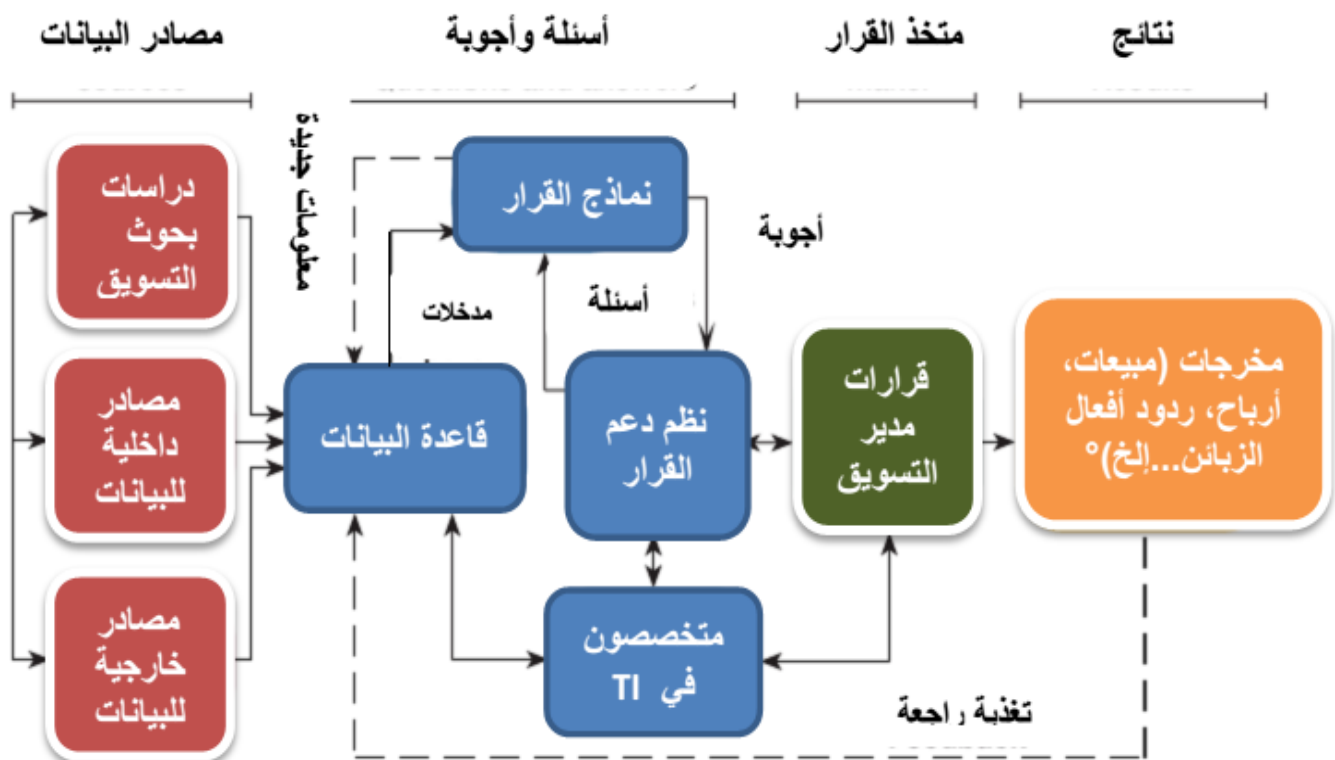
1. **مصادر المعلومات:** تتمثل في دراسات بحوث التسويق، مصادر البيانات الداخلية، مصادر البيانات الخارجية.

2. **واسئلة وأجوبة:** قاعدة البيانات، نماذج التسويق، نظام دعم القرار، المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات.

3. **صانعو القرارات:** قرارات مدير التسويق.

4. **النتائج:** المبيعات، الأرباح، استجابات المستهلكين...إلخ.

الشكل رقم (11): العناصر الكاملة لنظام المعلومات التسويقية



Source : Perreault & McCarthy (2002), *op.cit*, p.219

<sup>1</sup> Perreault Jr, William D & McCarthy, E Jerome (2002) « **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach** » 14<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, Irwin, p.219

هذين تصميمين لنظام المعلومات التسويقية، بينما توجد عدة نماذج اقترحها الباحثون في المجال، كل نموذج يتم بمجموعة من المزايا ويعاني من مجموعة من الانتقادات، لكن يمكن إيجاد التكامل فيما بينها<sup>1</sup>.

### 3. وظائف نظام المعلومات التسويقية

عمليا، يؤدي نظام المعلومات التسويقية ثمانية أدوار أساسية:

1. **تحديد الحاجة إلى البيانات:** نظام المعلومات التسويقية يجيب على السؤال: ماهي المعلومات التي تستحق العناية للبحث عنها؟ إن مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة تحدد ما هي المعلومات المطلوبة والضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل التنظيمية والتسويقية المختلفة، فمثلا يطرح بحوث التسويق مشكلة إدراكات الزبائن حول منتجات المؤسسة ويبين بعدها ما هي المعلومات الضرورية للإجابة على مشكلة الوضعية التسويقية.
2. **تحصيل البيانات:** نظام المعلومات التسويقية هو وسيلة لجمع البيانات عن البيئة وأنشطة وموارد المؤسسة من مختلف مصادرها الثانوية والأولية، ويوفر نظام المعلومات التسويقية بأنظمتها الفرعية تقنيات متعددة لاستيفاء مختلف البيانات.
3. **تخزين البيانات:** يقوم نظام المعلومات التسويقية بتسجيل البيانات وحفظها على دعائم ورقية التي تسمى بالأرشيف، ودعائم إلكترونية من الأقراص الصلبة والحواسيب التي تملك مساحات تخزين كبيرة. تخزن البيانات بغرض استعمالها الآني أو المستقبلي عند الحاجة. لذلك ينبغي على المؤسسة إنشاء قاعدة البيانات التسويقية الخاصة بها.
4. **تحليل البيانات:** لا يقوم نظام المعلومات التسويقية بتخزين البيانات فقط، بل يقوم بتشغيلها وترجمتها أيضا من خلال مجموعة من العمليات التحليلية مثل التصنيف، والارتباط، والترتيب، والنسبة المئوية، والمجموعات وغيرها من الأساليب الإحصائية، هذا لكي يصبح للبيانات معنا ويستفاد منها. إن تحليل البيانات هي عملية فهم المكونات والعلاقة القائمة بين مختلف المتغيرات باستعمال الأساليب المنطقية (العقلية) والإحصائية (الكمية) المتوفرة، وبعد عملية التحليل يتم إعداد التقارير مشفوعا بتوصيات ومضامينها الإدارية.

<sup>1</sup> قاشي خالد والطائي حميد (2015) "التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -

5. **توزيع البيانات:** من مهام نظام المعلومات التسويقية نشر البيانات والمعلومات وكذا ضمان انسيابها بين الأطراف المعنية باتخاذ القرارات. يسهل هذا النظام عملية اتخاذ القرار بتوفير وتهيئة شبكة اتصال ونقل المعلومات الملائمة وبالسعة الملائمة.

6. **تحديث البيانات:** بعض البيانات والمعلومات تصبح قديمة وغير مفيدة، لأن دورة حياتها وصلت إلى مرحلة الشيخوخة والنهاية، وبالتالي يجب حذفها أو استبدالها ببيانات ومعلومات حديثة وفقا للمتطلبات القائمة، مثل قوانين الصادرة حديثا، وبيانات الحصص السوقية التي يجب تحديثها دوريا لاتخاذ قرارات صحيحة لمنع حدوث مشكلات مستقبلية أو للتخفيف منها ومنع تفاقمها، فمثلا بالاستخبارات التسويقية يمكن رصد التغيرات الحديثة التي تطرأ على استراتيجيات المنافسين.

7. **أمن البيانات:** كذلك يسمح نظام المعلومات التسويقية على الحفاظ على سرية وسلامة البيانات والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي يتم استغلالها بالطريقة الأكفأ دون أن تفقد قيمتها المحتملة؛ فمن خلال إجراءات ووسائل يمكن وقاية البيانات والمعلومات من التسرب والسرقة.

8. **إعداد التقارير:** يتم إعداد التقارير وفق الميادين التي تحتاج إلى تدفق تلك معلومات بصفة مستمرة (دورية) أو ظرفية (استثنائية)، مثل تقرير المبيعات، تقرير حول استراتيجيات المنافسين، تقرير حول المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، وهنا يجب دعم التقارير بالصور والأشكال والمخططات ليرفع من سهولة القراءة والفهم.

#### 4. عوامل ظهور الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية

إن هذا الاهتمام لم يأت من فراغ وإنما جاء محصلة لتضافر مجموعة من العوامل يمكن إجمالها في ما يلي<sup>1</sup>: (1) بروز ظاهرة سوق المشتريين (2) ظهور الأسواق الكبيرة (3) المنافسة (4) زيادة أهمية المؤشرات الاقتصادية (5) تعدد الأنشطة التسويقية (6) التطورات العلمية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> فراحتية العيد (2015) "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف1- الجزائر، ص.ص. 111-113.

♦ **أولاً، بروز ظاهرة سوق المشتريين:** لقد أضى الشراء جوهر نشاط السوق وأصبح المشتري هو "سيد السوق"، وهو الأمر الذي استلزم بذل أقصى الجهود لمعرفة سلوك المستهلك وتوقع هذا السلوك من خلال السعي لتحديد حاجاته ورغباته والعوامل المؤثرة فيها، ويفترض أن تكون هذه المعرفة متجددة تبعاً لتغير أذواق ورغبات المستهلكين، وبدون توفر المعلومات المطلوبة عن طبيعية وخاصة حجم حاجات المستهلك فإن إدارة التسويق ستفشل.

♦ **ثانياً، ظهور الأسواق الكبيرة:** يعتمد الإنتاج واسع النطاق والتوزيع واسع النطاق معا على وجود الأسواق الكبيرة التي تستلزم بدورها وجود العديد من الوسطاء بين المنتجين والمستهلكين النهائيين، مثل الموزعين والوكلاء، ونعلم أن وجود هذه الحلقات الوسيطة يخلق الفجوة بين المؤسسة المسوقة والمستهلك، خاصة عندما يتحول الوسيط إلى حاجز للمعلومات حول رغبات المستهلك، إذ يمثل التدفق المعاكس التغذية العكسية والمرآة العاكسة لتلك الاحتياجات والرغبات والتي تقود تفكير واختيار صانع القرارات التسويقية.

♦ **ثالثاً، المنافسة:** تتسم الأسواق المعاصرة في الكثير من القطاعات بشدة المنافسة بين المؤسسات، وهو الأمر الذي يستلزم إعداد استراتيجيات تسويقية ملائمة لمواجهة هذه المنافسة والتكيف معها أو استباقها، وذلك من خلال توقع مسار المنافس واستغلال الاستراتيجيات المعتمدة من قبله وصياغة الإستراتيجية المضادة لمواجهته، والسبيل إلى امتلاك القدرة على مواجهة المنافسة هو توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين.

♦ **رابعاً، زيادة أهمية المؤشرات الاقتصادية:** تسهم المؤشرات الاقتصادية بدور جوهري في نجاح الإدارة التسويقية وخاصة ما يتعلق بقوى العرض والطلب والأسعار وغيرها، إذ تتميز هذه المؤشرات بالديناميكية العالية، فعليه نجد أن هذه المؤشرات تعمل عمل "المقياس" (Baromètre) في قياس الاتجاهات العامة للسوق، مثال ذلك اعتماد المؤشرات الاقتصادية الخاصة بالدخل القومي وعدد السكان ومعدلات النمو وغيرها من المؤشرات التي تسهم في إعداد التنبؤات المستقبلية للمبيعات من سلعة معينة، من هنا يجب امتلاك المعلومات الضرورية عنها، وذلك بالاهتمام بنظام المعلومات التسويقية.

♦ **خامساً، تعقد الأنشطة التسويقية:** أصبحت الأنشطة التسويقية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والاتساع حيث أن النظرة اليوم للمستهلك وسلوكه الشرائي لم تعد كالماضي، وأصبح من الضروري الإلمام بكل

شيء عن محددات سلوكه وأنماطه الشرائية ومعرفة تقييمه ما بعد الشراء، لأنه لم يعد اليوم قرار الإنتاج بناء على ما ترغب المنظمة في إنتاجه أو ما هي قادرة على إنتاجه، وإنما بناء على ما يحتاجه السوق وما يرغب فيه، وما يسمح به الوضع التنافس.

♦ **سادسا، التطورات العلمية والتكنولوجية:** أدت التوسعات الكبيرة في السوق إلى خلق الظروف الملائمة لإحداث التطورات العلمية والتكنولوجية، وفي أغلب الأحيان كان السوق المحفز الأول لظهور عدة من الاختراعات والابتكارات، وعليه فإن الإدارة التسويقية المعاصرة يجب أن تكون إدارة مبتكرة، فبوصف الابتكار والإبداع "الأساس" في البيئة التسويقية المعاصرة لابد من الحصول على المعلومات المقدمة من مخابر ومراكز البحث والباحثين والمبدعين والعاملين في مجال التطوير والاختراعات والتي ترتبط بالتطورات التكنولوجية، والوسيلة التي تسهل على الإدارة التسويقية مهمة الحصول على هذه المعلومات هي نظام المعلومات التسويقية.

♦ **سابعا، انفجار المعلومات:** نعيش الآن ثورة المعلومات، وكل منظمة لديها أكثر من مصدر للمعلومات، ولكن المشكلة تكمن في كيفية استخدام هذه المعلومات، وكيفية إدارتها ولكن مع ظهور وتطور الحاسبات الآلية، وغيرها من معدات تشغيل البيانات فقد أصبح لدى الإدارة وسيلة سريعة وغير مكلفة لتحليل كميات هائلة من البيانات وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة من العناصر البشرية والاجراءات والإمكانات الموجهة نحو جمع وتخزين وتحليل المعلومات التي يحتاجها مدراء التسويق لاتخاذ القرارات الفعالة.

## 5. مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة

عموما تمر عملية ارساء نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

⇐ **مرحلة إحاطة الادارة بمفهوم النظم وإشراكها فيها:** على الإدارة العامة أن تعطي للنظام مكانة ودعم خاصين في المؤسسة ككل، وأن تبين في مشروعها لأنشاء هذا النظام أن محتواه يمكن إدماجه في المخطط العام للمؤسسة، وأن المشروع يخدم المصلحة العامة، وأنه يجب أن يكون قابل للإنجاز من حيث المتطلبات المالية والبشرية والمادية، وكذلك يجب إشراك العاملين داخل المؤسسة وكسب التزامهم نحو المشروع.

<sup>1</sup> قاشي خالد وحسيد الطائي (2015)، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 162-165

⇐ **مرحلة شرح أنظمة القرار وتشخيص الاحتياجات للمعلومات:** من وجهة نظر تنظيمية، يجب أن يكون توزيع المسؤوليات والصلاحيات واضحين، فالتزامات كل شخص داخل المؤسسة تجاه النظام والصلاحيات المخولة لهم تسمح بالسير الحسن لنظام المعلومات. كذلك في هذه المرحلة يجب أن يكون كل مسؤول قادر على تحديد نوع المعلومات التي يحتاجها لتساهم في فعالية القرارات التي يتخذها\*، لأن المسؤول ليس مقررا فقط بل هو محلل أيضا.

⇐ **مرحلة الإنشاء الفعلي للنظام واختباره:** في المرحلة تجيب على " كيف تنظم الوسائل، وكيف يعد النظام ككل؟ فبعد التصميم السابق لمشروع نظام المعلومات التسويقية تبدأ المؤسسة باقتناء الموارد من العتاد والبرمجيات وتوظيف المحللين وتحديد مصادر المعلومات.

يجب على المؤسسة أن تكون يقظة بشأن الإخفاقات التي قد تحدث في النظام، سواء في تحديد الحاجة إلى المعلومات أو تحليلها أو تخزينها، وذلك بعد اختبار النظام للإجابة على السوالين التاليين: هل يعمل النظام وفقا لما صمم من أجله؟ ما هي التحسينات اللازمة لرفع من اداء نظام المعلومات التسويقية؟

⇐ **مرحلة تطوير نظام المعلومات التسويقية:** من المستحيل أن يكون نظام المعلومات التسويقية كاملا، لذلك يجب دوما تعديل ما يجب تعديله في جوانب النظام ليتوافق مع النظام الكلي للمؤسسة ويخدم أهدافها من خلال إجراء التحسينات المستمرة في مختلف انشطته وأنظمتها الفرعية. هذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرارات التصحيحية.

حسب كوتلر Kotler، يتضمن نظام المعلومات التسويقية أربعة أنظمة فرعية هي: نظام السجلات الداخلية، نظام بحوث التسويق، نظام الاستخبارات التسويقية، ونظام تحليل المعلومات أو دعم القرارات التسويقية. ففعلا مدراء التسويق يحتاجون بصفة مستمرة المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب، خاصة مع تعقد الأنشطة التسويقية وتكلفتها العالية والمنافسة القائمة وزيادة متطلبات الزبائن أصبحت المعلومة حول البيئة التسويقية موردا رئيسيا من موارد المؤسسة. وفي ما يلي سناقش أهم مكونات نظام المعلومات التسويقية.

\* راجع العنصر الأول من المحاضرة الرابعة: المعلومات التسويقية التي يحتاجها المدراء



## المحاضرة السادسة: نظام السجلات الداخلية

تعتبر السجلات الداخلية للمؤسسة والتقارير الدورية الصادرة عن المؤسسة مصدرا قيما للكثير من المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية، لذلك تعتبر أداة للتسيير شاملة. نجد في مقدمة هذه التقارير تلك المتعلقة بالقسم المحاسبي والمالي في المؤسسة، والتي تتضمن القوائم المالية والسجلات التفصيلية الخاصة بالمبيعات والتكاليف وتدفقات الخزينة، وغيرها من التقارير التي قد يحتاجها مدراء التسويق لتقييم نشاطهم واتخاذ القرارات التسويقية.

سنناقش في هذه المحاضرة الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالسجلات الداخلية؟
- في ماذا يستفاد من سجل الشكاوي؟
- ما هو نظام المعلومات المحاسبي؟
- ماذا توفر الدورة "طلب-شحن-فوترة" لمدير التسويق؟

### **1. مفهوم نظام السجلات الداخلية**

أقدم نظام للمعلومات في المؤسسة هو نظام المحاسبة، وهذا ذلك النظام الذي يسجل الطلبات والمبيعات والمخزونات والأوراق التجارية المستلمة، وبمساعدة هذه المعلومات، مدراء التسويق يمكنهم كشف على الفرص والمشاكل<sup>1</sup>.

#### **1.1. تعريف نظام السجلات الداخلية**

تمثل السجلات الداخلية "مختلف المعلومات التي تم جمعها من مصادر الشركة الداخلية والمخصصة أساسا لتقييم فعالية أنشطة المؤسسة التسويقية أو المالية أو الإنتاجية"، وهي معلومات تمكن المسوقين من اكتشاف مشاكل أو قدرات تسويقية معينة، أو اكتشاف الفرص الممكنة، ويمكنهم من خلالها مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة.

يعبر أساسا نظام السجلات الداخلية عن "مختلف الملفات التي تحتوي بيانات تاريخية عن مختلف الأنشطة"، وتتضمن نظام السجلات الداخلية بالأساس التقارير الدورية أو الاستثنائية عن مختلف أنشطة التي قامت بها المؤسسة سابقا وخلال فترة معينة.

<sup>1</sup> Kotler, Philip et al, (2006), *Op.cit*, p.83

## الجدول رقم (4): بعض السجلات الداخلية واستعمالاتها التسويقية

| المصلحة           | السجلات                       | استعمالها                    |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------|
| المصلحة التجارية  | قائمة الزبائن                 | تجزئة الزبائن                |
|                   | عروض المناقصة                 | رقم الاعمال حسب الزبائن      |
|                   | تقارير ممثلو المبيعات         | عادات الزبائن                |
|                   | إحصاء المبيعات                | التنبؤ بالمبيعات             |
|                   | شكاوي الزبائن                 | رقابة الجودة                 |
| المصلحة المحاسبية | المحاسبة                      | متابعة جميع الحسابات         |
|                   | التسيير                       | الميزانية                    |
|                   |                               | حسابات النتائج               |
|                   |                               | حساب التكاليف                |
| مصلحة الإتصالات   | المقالات الصحفية (Press book) | متابعة الإعلانات             |
|                   | الموقع الإلكتروني للمؤسسة     | الصورة الذهنية، شهرة المؤسسة |

ولهذا يمكن القول أن نظام السجلات الداخلية هي "البيانات الثانوية" \* التي تملكها المؤسسة عن أنشطتها المختلفة ويمكن الوصول إليها بكل سهولة ودون تكلفة، لأنها جاهزة قد تم جمعها لأغراض أخرى غير الأغراض التي تستجيب للمشكلات التسويقية، ونجد هذه السجلات في مختلف الأقسام الوظيفية للمؤسسة، مثل: سجل الشكاوي، الدفاتر المحاسبية، تقارير مندوبي المبيعات، قائمة الزبائن، كشف المبيعات، تقارير الإنتاج، تقارير الأمن والصيانة. يستعرض الجدول رقم (4) بعض السجلات التي نجدها في مصالح (القسم) مختلفة داخل المؤسسة ويبين بعض استعمالاتها التسويقية.

الحصول على المعلومات الثانوية من السجلات الداخلية يقدم ميزة للمؤسسة؛ تكلفة منخفضة ومعلومة متوفرة وسريعة، لكن في بعض الأحيان لا تقدم أي فائدة عملية لمتخذ القرار أو لحل المشكلة التسويقية. والجدول رقم (5) يوضح فوائد ومساوئ المعلومات الثانوية المتوفرة داخل المؤسسة.

وبما أن السجلات الداخلية هي جزء من البيانات الثانوية لأنها جاهزة ومعدة مسبقا ولأغراض أخرى، فيمكن لهذه السجلات ألا تفيد متخذ القرار التسويقي، أي أنها لا تتناسب مع احتياجات المعلومات للمشكلة المطروحة، لذلك يستعين المدراء بأنظمة فرعية أخرى ومصادر أخرى للمعلومات.

\* راجع الجزء الأول من المحاضرة الرابعة: أنواع المعلومات

وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يلجأ المدير إلى المعلومات الأولية ولا يباشر بجمع المعلومات الجديدة إلا إذا تأكد بأن المعلومات الثانوية لا تفي بغرض القرار.

#### الجدول رقم (5): مزايا وعيوب البيانات الثانوية في المؤسسة

| المساوئ                                           | الفوائد                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. عدم ملائمتها لموضوع البحث.                     | 1. تمتاز بتكلفتها المنخفضة.                            |
| 2. غير دقيقة.                                     | 2. وفرة هذه البيانات بكثرة.                            |
| 3. غير مناسبة لاتخاذ القرارات التسويقية الحالية.  | 3. سرعة الحصول عليها.                                  |
| 4. معظم البيانات الثانوية تغطي فترات زمنية سابقة. | 4. تستخدم كأداة في التخطيط وكوسيلة في الإشراف والتقييم |
| 5. قد لا تكون متوفرة                              | 5. تساعد في تفسير البيانات الأولية وتحليلها            |

المصدر: زكريا احمد عزام وآخرون (2009) "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق" الطبعة

الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص.164

#### 2.1. سجل الشكاوي من بين نظم السجلات الداخلية

ميدانيا، توجد الكثير من الملفات والتقارير التي تعدّها مختلف الوحدات الإدارية (التموين، التمويل، التخزين، الصيانة الكهربائية، خدمات ما بعد البيع، المحاسبة، التسويق، ورشات التصنيع...إلخ) للمؤسسة حول مختلف الأعمال التي تقوم بها، وفي ما يلي مثال عن سجل الشكاوي، ونركز على هذا السجل لأنه أفضل مثال للسجلات الداخلية التي تستعمل في وظيفة التسويق بصفة كبيرة بالجانب مع وظيفة الجودة.

يقصد بالشكوى "التعبير المباشر من طرف الزبائن للمؤسسة المعنية عن استيائهم وعدم رضاهم بالمنتجات أو الخدمات التي اشتروها منها"، وهي ظاهرة شائعة، لأن في بعض الأحيان يوجد مستهلكين استلموا منتجات أو خدمات لا ترتقي إلى مستوى تطلعاتهم أو تعاني من خلل معين، وعوض أن تكون هذه الظاهرة مشكلة أمام المؤسسة تضرب بسمعتها يمكن استغلالها كأداة لرصد معلومات الاستهلاك وتقييم التجارب في إطار تسهيل عملية التغذية العكسية. ومن أجل إدارة جيدة لشكاوي الزبائن تقوم المؤسسات بتخصيص موارد وإجراءات وأشخاص يعملون على معالجة الشكاوي بهدف رفع مستوى رضا زبائنهم.

استغلال المسوقون لشكاوي الزبائن هو وسيلة إخطار عن التعطيلات والأخلال الأكثر تأثيراً، وبالإضافة إلى ضرورة الإستجابة المشخصة (الفردية وحسب الطلب) لشكاوي الزبائن، يجب تحليل مختلف الشكاوي من طرف المسوقين لمعرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى دراسة مكملّة أم لا.

فإنّ، شكاوي الزبائن هي وسيلة ذات أهمية بالغة وفي نفس الوقت غير مكلفة، لأنّ الزبائن هم الذين يتقدمون إلى المؤسسة أو أحد فروعها أو على الأنترنت أو عبر الرقم الأخضر للمؤسسة لوصف المشاكل التي يجدونها في المنتجات أو الخدمات المقدّمة، وما على المسوقين هنا إلاّ الإستجابة لهم وتحليل الشكاوي من أجل وضع الحلول الملائمة.

عملياً، يجب وضع نظام شكاوي الزبائن (1) يسهّل للزبائن التعبير بسهولة من خلال وضع سجلات في مدخل المؤسسة وفي موقعها الإلكتروني وتحفيز الاستجابة المباشرة في الإعلانات، (2) ويتضمن إطار خاص لتقديم التوصيات التي يرونها تحسن من جودة المنتجات والخدمات.

نجد سجل الشكاوي من مسؤوليات مدير المبيعات أو مدير المنتج أو مدير خدمة الزبائن، وهذا بالإضافة إلى التقارير الدورية عن ردود أفعال العملاء ومستوى رضاهم عن أداء الخدمات (enquête de satisfaction). سجل شكاوي هو من بين مصادر البيانات الداخلية والذي يمكن استعماله في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لزيائنها.

## 2. نظام المعلومات المحاسبية

يشير Kotler وزملائه أن أقدم نظام المعلومات في المؤسسة هو نظام المعلومات المحاسبي. إن نظام المعلومات المالي والمحاسبي يعتبر من بين أهم نظم المعلومات في أي مؤسسة، ولقد تطور في السنوات الأخيرة خاصة بعد التطور السريع في الحاسبات الآلية، هذه البيئة الجديدة فرضت على المحاسب تأهيلاً أكثر فاعلية في القيام بتصميم نظم المعلومات المالية والمحاسبية، وتقديم المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات. وفي هذا الخصوص، يمكن لمدراء التسويق استغلال مخرجات نظام المعلومات المحاسبي لتقييم النشاط التسويقي واتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية مختلفة.

### 1.2. تعريف نظام المعلومات المحاسبي

نظام المعلومات المحاسبي هو النظام المسؤول عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة. وأكثر تخصيصاً، يقصد به "النظام الذي يزود القائمين على الوظيفة المالية بصفة

خاصة، والمؤسسة بصفة عامة بمجموعة من المعلومات بعد معالجة مختلف البيانات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة، خصوصا تلك البيانات المتعلقة بالميزانية والمعدات والآلات وأجور الأفراد، وتكلفة الحصول على الثبوتات المالية والعينية والمعنوية المختلفة، انطلاقا من مصادر داخلية وخارجية".

كذلك، نظام المعلومات المحاسبي أحد مكونات نظام المعلومات الوظيفية في نظام المعلومات في المؤسسة\*، وهو يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة العمليات المالية وتحويلها إلى معلومات جاهزة وتوصيلها إلى الأطراف المختلفة ذات العلاقة من أجل ترشيد القرارات. يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من الأشخاص والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات.

## 2.2. الوظائف الرئيسية لنظام المعلومات المحاسبي

لا يختلف جوهريا نظام المعلومات المحاسبي عن نظم المعلومات الأخرى لوظائف المؤسسة إلا أنه يحتفظ بخصائص وطبيعة المعلومة المحاسبية التي تستوجب إجراءات وعمليات تتسجم مع طبيعة هذه المعلومات، حيث يظهر أن لنظام المعلومات المحاسبي أربع وظائف أساسية:

1. تجميع وتخزين البيانات عن الأنشطة والعمليات المالية المختلفة: وذلك لغرض مما مراجعة الأحداث السابقة كلما أرادت المؤسسة ذلك، من خلال استلام المستندات والوثائق الأساسية الناتجة عن نظام العمليات واتباع مجموعة من الإجراءات يتم التأكد من صحتها ودقتها وشمولية البيانات وكمالها.

2. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ملائمة: لا تكون المعلومات المحاسبية والمالية مفيدة إلا إذا ساهمت في عملية اتخاذ القرارات حول تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة للمؤسسة. وتتضمن هذه المرحلة :

- فرز وتصنيف المستندات التي تم الحصول عليها وفقا لمعايير محددة مسبقا.
- تسجيل قيود العملات في دفاتر اليومية استنادا إلى دليل حسابات المؤسسة.
- إجراء مجموعة من العمليات الحسابية على البيانات مثل الجمع، الطرح، القسمة، بغرض حساب أرصدة الحسابات ومجموع العمليات المسجلة في اليومية.
- ترحيل العمليات المسجلة في اليومية إلى دفتر الأستاذ العام.
- إجراء مجموعة من المقارنات بين محتوى السجلات المختلفة للتأكد من صحة التسجيلات.

3. توليد معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات وتوفيرها للمستخدمين الداخليين والخارجيين: وتكون هذه المعلومات في شكل تقارير مالية (مثل: ميزان المراجعة، جدول حسابات النتائج، الميزانية، الوثائق الملحقة) وتقارير إدارية والتي توفر معلومات تشغيلية عن أداء الشركة من خلال عرض معلومات عن أنشطتها الرئيسية (مثل: المبيعات، المشتريات، المخزونات، الإهلاكات، أجور العمال).
4. تأمين الرقابة الكاملة لحماية أصول المنشأة وممتلكاتها: بحيث تتضمن هذه الرقابة اكتشاف الأخطاء والغش وتوفير معلومات دقيقة تسمح باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتحقق ذلك من خلال الرقابة على عمليات تسجيل ومعالجة البيانات من خلال الاعتماد على إجراءات رقابة داخلية فعالة على العمليات داخل المؤسسة أهمها:

- التحديد المسبق للمسؤوليات والصلاحيات في تنفيذ الأعمال والأنشطة.
- الفصل بين الوظائف والأعمال المهمة ذات العلاقة بينها.
- تأمين التوثيق الكافي والملائم لكل الفعاليات والأنشطة.
- حفظ الأصول والسجلات بطريقة جيدة ومؤمنة.
- التقويم المستقل للأداء في مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

### 3. مستخدمو المعلومات المحاسبية

المعلومات المحاسبية ليست حكرا على المحاسبين أو على المسوقين، بل يختلف تحليل واستخدام المعلومات المحاسبية والمالية حسب الجهة المستخدمة لها، لذلك يمكن القول أن السجلات الداخلية قد تجمع لأغراض أخرى غير الأغراض التي يفترض أن تجمع من أجلها.

الجهة المستخدمة للمعلومات المحاسبية قد تكون داخلية وقد تكون خارجية.

#### 1.3. المعلومات الموجهة للاستخدام الخارجي

تخضع هذه المعلومات إلى قواعد تنظيمية ذات طبيعة محاسبية وجبائية، وتوجه إلى:

1. **المساهمين:** يهتم هؤلاء بتقييم النتائج المحصلة وبالتطلعات الاقتصادية المتعلقة بالتطور والفعالية وعلى وجه الخصوص المستثمرون الذين يهتمون بالعائد المحقق من رأس المال المستثمر في المؤسسة.

2. الإدارة الجبائية: تعتبر المعلومات المحاسبية كوسيلة لتحديد الوعاء الضريبي للنتيجة التي حققتها المؤسسة وحساب الضريبة المرتبطة به.

3. البنوك والمؤسسات الإقتراض: تعتبر المعلومات المحاسبية مهمة لمعرفة الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة وقدرتها على تسديد ديونها الحالية والاستفادة من قروض جديدة.

4. الشركاء التجاريين : تشكل المعلومات القانونية إثبات على العمليات التي قامت بها المؤسسة إلى جانب وضعيتها ودرجة ائتمانها وقدرتها على تسديد ديونها.

### 2.3. المعلومات الموجهة للاستخدام الداخلي

تساعد المعلومات المحاسبية المسيرين على:

1. قياس الفعالية: يتم استغلال المعلومات الداخلية كأداة للتحليل والقيادة حسب أهداف التسيير، وذلك من خلال:

- مراقبة عملية لوحات الإنتاج ومراكز الربح بهدف قياس مساهمات عمليات الإنتاج المختلفة.
- تقييم كفاءة إدارة المسؤولين عن العمليات.
- الاعتماد على الموازنات بهدف وضع التقديرات، تحليل الانحرافات والقيام بالأعمال التصحيحية.

2. أداة مساعدة في اتخاذ القرار: تستخدم في إطار نظام المعلومات لإدارة الأعمال أو لإعداد لوحات القيادة وتتميز هذه المعلومات بخصائص مختلفة حسب درجة القرار (تشغيلي أو استراتيجي) وحسب مجال القرار (إنتاجي، تسويقي، مالي... إلخ) الذي يتخذ بشأنها.

### 4. الدورة "طلبية-شحن-فوترة"

يقوم النظام المحاسبي على دورة "طلبية-شحن- فوترة" لتنفيذ الطلبات التي تأتي من الممثلين التجاريين والموزعين والزبائن، فقبل عملية شحن البضاعة إلى المشتري لا بد من إعداد بعض المستندات والفواتير التي ترسل مع البضاعة، والمؤسسة تهتم بإنجاز هذه المهام بأكبر سرعة ودقة ممكنة.

وفي الوقت الراهن، إن استخدام أجهزة الإعلام الآلي لإنجازها يقلص بصفة كبيرة الوقت والجهد اللازمين لذلك، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى إستخدام ما يسمى بـ"تبادل المعلومات آليا" (EDI) لتحسين فعالية العمليات، وكذلك استخدام أنظمة "الشحن في نفس اليوم" (LJM).

تتوفر أمام مسؤول التسويق بفضل هذه الدورة وبصفة منتظمة المعلومات الداخلية التالية:

- **الفواتير:** وهي تساعد على تلخيص المبيعات وعلى تحديد العلاقات مع العملاء؛
  - **كشف المبيعات:** لا بد أن يكون هناك تلخيص للمبيعات على أساس خطوط المنتجات وتقسيم المبيعات على أساس مناطق البيع وعلى أساس العملاء للتمكن من مقارنتها مع حصص وأرقام المبيعات للسنوات السابقة؛
  - **كشف الأرباح:** تلخيص أرقام الأرباح والخسائر على أساس خطوط المنتجات ومناطق البيع والعملاء مع تحليل الخصومات المسموح بها ونفقات البيع؛
  - **كشف المخزونات:** لا بد من توفير أرقام دقيقة عن المخزون السلعي قبل أن نحدد خطط وأهداف الإنتاج وبالتالي خطط الشراء؛
  - **كشف التكاليف:** لا بد من دراسات حسابات التكاليف قبل وضع استراتيجيات السعر.
- إن المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي ذات أهمية بالغة، وقد تؤدي إلى تمتع المؤسسة بمركز تنافسي أفضل من خلال جمع وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، ولكنها أيضا تتقدم منافع فيما يتعلق بتوجيه عمليات الإنتاج وتسويق المنتجات الجديدة.

## **المحاضرة السابعة: بحوث التسويق**

في حالة ما إذا احتاجت المؤسسة إلى معلومات متعلقة أساسا بمشكلة تسويقية تواجهها فإنها تلجأ إلى عملية خاصة من عمليات التسويق، تسمى "بحوث التسويق"، هذا الأخير هو جزء هام من نظام المعلومات التسويقية. يعترف الباحثين في مجال التسويق أن أكبر مصدر للمعرفة التسويقية يتمثل في بحوث التسويق التي توفر مجموعة من البيانات والمعلومات والتوصيات الخاصة لمتخذي القرارات على اختلاف مستوياتهم الإدارية لحل المشاكل التسويقية التي تعاني منها المؤسسات.

من الناحية فلسفة التسويق، يعد تطبيق بحوث التسويق نتيجة لتبني المؤسسة "التوجه بالسوق" الذي يمثل تطبيق "مفهوم التسويق"، حيث أن بداية ونهاية النشاط التسويقي يكمن في معرفة حاجات الزبائن وحتى



حاجات مختلف أصحاب المصالح\*، وذلك لإمداد رجال الاستراتيجية والعمليات التشغيلية بالمعلومات الضرورية عن السوق المرغوب خدمته بفعالية.

سنناقش في هذه المحاضرة الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما المقصود ببحوث التسويق؟
- هل بحوث التسويق كلها في قالب واحد؟
- كيف تجرى بحوث التسويق؟

## 1. مفهوم بحوث التسويق

تعد بحوث التسويق من أهم المجالات الرئيسة التي يعتمد عليها نشاط التسويق، إذا لا يمكن تحليل موقف المؤسسة واختيار الاستراتيجيات الملائمة وتصميم البرامج التسويقية الفعالة في ظل غياب دراسة عن الأسواق والزبائن أو عن المستهلكين والمنافسين وعن مختلف أصحاب المصالح لجمع المعلومات العديدة التي تدعم القرارات التسويقية، فمن خلال معرفة متطلبات هؤلاء كلهم ومعرفة توقعاتهم يمكن الاستجابة لأصواتهم على شكل منتجات وخدمات مريحة للطرفين.

يعرف Kotler وزملائه (2012) بحوث التسويق على أنها "تصميم وجمع وتحليل وتقرير منتظم لبيانات ونتائج ذات الصلة بوضعية تسويقية تواجه المؤسسة"<sup>1</sup>.

وحسب Zaltman و Burger (1975) بحوث التسويق تتضمن "تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي من أجلها يجب جمع وتسجيل وتحليل معلومات صحيحة وموثوقة"<sup>2</sup>، وحسب هذا التعريف يمكن ملاحظة أربعة مسؤوليات متباينة ومتكاملة لبحوث التسويق:

- مسؤولية تشخيص الحاجة إلى المعلومات، وهو الذي يفترض وجود تفاعل بين المحلل والمقرر.

\* راجع المفهوم التسويقي في الجزء الثاني من المحاضرة الأولى: فلسفات التسويق

<sup>1</sup> Kotler, Philip et al, (2012), *Op.cit*, p.98

<sup>2</sup> Zaltman, Gerald., and Burger, Philip C (1975) « **Marketing Research : Fundamentals and Dynamics**» Hinsdale Ill., The Dryden Press, p.3

- مسؤولية إختيار المتغيرات، مما يفترض أن يكون لدى المحلل قدرات في ترجمة المشاكل إلى أسئلة بحثية قابلة للتحقيق.
- مسؤولية صحة المعلومات المجمعة، مما يتطلب لدى المحلل التحكم في منهجية البحث.
- تحويل المعلومات داخل المؤسسة على شكل معارف جديدة يفترض أن تسهل عملية اتخاذ القرار.

وأما الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت البحث التسويقي بأنه "تلك الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور بالمسوقين من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية، وفي توليد وتحسين وتقييم التصرفات التسويقية، وفي رقابة الأداء التسويقي وتحسين تفهم العملية التسويقية المتكاملة"<sup>1</sup>.

يشير Lambin و De Moerloose (2008) أهمية بحوث التسويق في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- المساعدة في الفهم: من خلال وصف وتحليل قياس وتتبع الطلب والعوامل المؤثرة فيه.
- المساعدة في اتخاذ القرار: التعريف بوسائل غزو هذا الطلب وتحديد المستوى الأعظم للتدخل.
- المساعدة في الرقابة: تحليل الأداء والنتائج المتحصل عليها.

وكما تجدر الإشارة إلى أنه توجد فروقات بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية، وهي ملخصة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): الفرق بين نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

| الخصائص        | نظام المعلومات التسويقية | بحوث التسويق       |
|----------------|--------------------------|--------------------|
| النطاق         | أساسها النظم             | أساسها المشروع     |
| الوقت          | مستمرة                   | غير مستمرة (وقتية) |
| طبيعة المشكلات | مشكلات متكررة            | مشكلات عرضية       |
| مصدر المعلومات | داخلية وخارجية           | خارجية             |

المصدر: محمد فريد حصن، ومصطفى محمود أبو بكر (2008) "بحوث التسويق" الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، ص.45

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس (2003)، مرجع سبق ذكره، ص.37

<sup>2</sup> Lambin, Jean-Jacques & de Moerloose, Chantal (2008) « marketing stratégique et opérationnel » 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, pp.145-146

## 2.أنواع بحوث التسويق

حسب معيار الهدف توجد ثلاثة أنواع من بحوث التسويق: البحوث الاستكشافية، البحوث الوصفية، البحوث السببية<sup>1</sup>.

1- البحوث الاستطلاعية (الاستكشافية): هي بحوث "تهدف أساسا إلى اكتشاف طبيعة المشكلة المطروحة أو التي ستطرح للمؤسسة، وترجمة هذه المشكلة إلى فرضيات وأسئلة بحث علمي". الطرق المستعملة غالبا ما تكون غير رسمية، أو تستعمل البحوث المكتبية والبحوث النوعية.

2- البحوث الوصفية: هي "بحوث تميل إلى التكمية، وتعتمد على تعريف جيد للمشكلة المطروحة، والهدف هنا هو توفير المعلومات التي تسمح بوصف السوق والفئة المستهدفة أو شبكة توزيعية"، دون محاول كشف العلاقة السبب والأثر بين عوامل أو تشكيل تنبؤات. الطرق المستعملة هي: الدراسات بالاستقصاء، والعينات الدائمة من المستهلكين أو باعة التجزئة، تعتمد بصفة أساسية على البيانات الثانوية الداخلية والخارجية، وإلى هذا النوع من البحوث تنتمي أغلب الدراسات التسويقية.

3- البحوث السببية: وهي البحوث الأكثر طموحا من وجهة نظر الهدف المتبع والطريقة المستعملة. والهدف هنا هو "البحث عن تفسيرات عن الظواهر محل البحث بطريقة تسمح بتشكيل تنبؤات أو بتعظيم تدخل عدة عوامل تحت التحكم"، مثل الاسعار والنفقات الاعلانية. هذا النوع من البحوث يمثل الجانب الأكثر تقدما في بحوث التسويق.

وحسب معيار طبيعة المعلومات المبحوث عنها يوجد نوعين من بحوث التسويق: البحوث النوعية، البحوث الكمية.

1- البحوث النوعية: هي "بحوث تهدف أساسا إلى اكتشاف طبيعة المشكلة المطروحة أو التي يجب طرحها للمؤسسة، وتترجم هذه المشكلة إلى فرضيات وأسئلة بحث علمي". الطرق المستعملة غالبا ما تكون غير رسمية، أو تستعمل البحوث المكتبية والبحوث النوعية.

2- البحوث الكمية: هي البحوث التي "تستعمل المدخل الكمي في وصف وفهم وتفسير والتنبؤ بالظواهر التسويقية". ومن أجل ذلك يستعمل الباحث أساليب إحصائية على البيانات المختلفة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس (2003)، مرجع سبق ذكره، ص.ص.116-118

وحسب معيار مجالات بحوث التسويق نميز بين: بحوث التسويق الموجهة للتعريف بمشكلة البحث، بحوث التسويق الموجهة لحل مشكلة البحث<sup>1</sup>.

### 1- بحوث التسويق الموجهة للتعريف بمشكلة البحث: من صورها بحوث الحصة السوقية، بحوث

السوق المحتملة، بحوث تحليل المبيعات، بحوث التنبؤ، بحوث العلامة والصورة الذهنية.

### 2- بحوث التسويق الموجهة لحل مشكلة البحث: من صورها بحوث التجزئة التسويقية، بحوث

المنتجات، بحوث التسعير، بحوث الترويج، بحوث التوزيع والإمدادات.

وتجدر الإشارة أنه يمكن أن نجد نوع من التداخل بين مختلف أنواع البحوث للمعيار الواحد، فمثلا يمكن إجراء بحث استكشافي باستعمال المقابلات وإتمامها ببحث وصفي وختمها ببحث سببي حول مشكلة عزوف المستهلك الجزائري عن منتجات السياحة الصحراوية. كما أنه يمكن تصنيف بحث واحد حسب مختلف المعايير، فمثلا موضوع "أثر الصورة الذهنية للعلامة في إختيار الجرارات لدى الفلاحين" هو بحث سببي في معيار الهدف، وبحث كمي في معيار طبيعة المعلومات، وبحث موجه للتعريف بمشكلة في مجال البحث.

## 3. عملية البحث التسويقي

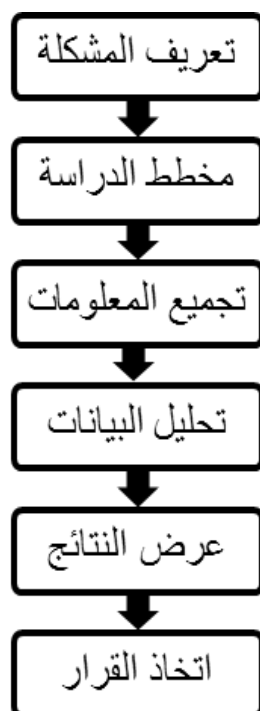
تمر عملية بحوث التسويق بمجموعة متسلسلة ومنطقية من الخطوات. موضحة في الشكل (12).

### 1. التعريف بالمشكلة

إن الخطوة الخاصة بتحديد وتعريف مشكلة البحث والأسئلة المطلوب الإجابة عليها تعتبر خطوة أساسية، لأنه في حالة سوء تعريف المشكلة الحقيقة سيترتب عنها عدم صحة جميع الخطوات المتعاقبة في البحث، مما يجعل جهود البحث دون فائدة، والأسوأ من ذلك لا يساعد في المدراء في اتخاذ القرارات الفعالة. إن التعريف الدقيق بالمشكلة يعطي للباحث صورة واضحة عما سيبحث عنه ويوجه الطريقة التي يستعملها، وهنا تعرف المشكلة على أنها "حدث أو ظاهرة تشكل مخاطر أو تهديدات للمؤسسة التي تمنعها من تحقيق أهدافها". إن مزج المشكلة المحددة والتشخيص العميق للحدث مع خيال الباحث ومدير التسويق يسمح بصياغة بعض الفرضيات التي هي "إجابات محتملة للمشكلة المطروحة".

<sup>1</sup> Malhotra, Naresh (2011) « Etudes marketing » 6e édition, Pearson France, pp.12-15

الشكل رقم (12) مراحل تنفيذ بحث تسويقي



Source : Kotler, Philip et al (2006), Op.cit, p.116

## 2. مخطط الدراسة:

يمثل المخطط "التصميم الذي سيتبعه الباحث لإتمام الدراسة"، تشمل كلمة تصميم البحث على أكثر من معنى واحد، ولكن المعنى المناسب هو "الشكل أو النموذج أو الإطار الذي يمكن من خلاله تشكيل البحث وما يتضمنه من عناصر أساسية"، ويعبر عنه أيضا بمخطط البحث (Plan de recherche). ونجد فيه أساسا العناصر التالية: أهداف البحث، مصادر البيانات، تقنيات جمع البيانات، المعاينة، وسائل الاتصال بالمبحوثين. وفي ما يلي قليل من تفصيل لهذه النقاط.

- **أهداف البحث:** يحدد في مخطط البحث الأهداف التي يسعى الباحث تحقيقها من خلال عملية البحث هذه، وهي مرتبطة أساسا بالمشكلة المطروحة.
- **الحاجة إلى البيانات:** يحدد الباحث نوع البيانات التي يجب جمعها، وإذا تعلق الأمر بجمع البيانات الأولية فإنه يجب تحديد نوع الأسئلة التي يجب طرحها بدقة، ويعتمد تحديد الحاجة إلى البيانات على المشكلة المطروحة والفرضيات والأهداف المنتظرة من البحث التسويقي.
- **مصادر البيانات:** توجد بيانات ثانوية وأولية، يحدد نوع المصدر وفقا لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث، وإذا اقتضى البحث الاكتفاء بالبيانات الثانوية فهذا يجنب المؤسسة الكثير من

التكاليف ويجنبها ضياع الوقت، وأما إذا كانت البيانات المتوفرة داخل أو خارج المؤسسة لا تغني شيئاً فعليها مباشرة البحث عن البيانات الجديدة.

- **تقنيات البحث (المقاربة المنهجية):** تتوفر لدى الباحث عدة تقنيات لجمع البيانات، ويتم اختيارها حسب أهداف البحث ونوع البيانات المطلوبة والدقة الضرورية، ويقصد بتقنيات البحث مجموعة إجراءات وأدوات التفصي المستعملة منهجياً، وأهم التقنيات نجد ما يلي:

♦ الملاحظات في عين المكان

♦ مقابلات البحث

♦ الاستقصاء واسع النطاق: الاستمارة وسبر الآراء

♦ العينات الدائمة

♦ التجريب

♦ تحليل المحتوى

♦ التقنيات الاسقاطية

♦ تحليل الإحصاءات

- **المعاينة:** وهنا يتم تحديد الإطار المرجعي للبحث من خلال تحديد ماهية المفردات التي يجب البحث فيها ومدى حجمها وكيفية انتقائها.

- **وسائل الاتصال بالمبحوثين:** بعد تحديد العناصر الأساسية لخطة البحث يجب تحديد كيف يتم الاتصال بمفردات البحث (المبحوثين)، وهنا عدة طرق يمكن من خلالها الوصول إلى المفردات، مثل: المقابلة الشخصية، أو عبر الهاتف، أو عبر الأنترنت، أو عبر البريد، أو التوزيع والجمع المباشر، أو التوزيع والجمع اللاحق...إلخ.

- **قيود البحث:** وهي عبارة عن القيود التي تؤثر في إمكانية إيجاد حلول محتملة للمشكلة. إن القيود الشائعة في معالجة مشكلات التسويق تتمثل في الحدود الزمنية، والتكاليف، واحترام العناصر البشرية.

### 3. جمع المعلومات

يقصد بجمع البيانات القيام بتنفيذ الأعمال الميدانية للبحث التسويقي، ففي هذه المرحلة يتم الاتصال بالمبحوثين لجمع البيانات الضرورية، وعادة ما تنقسم هذه العملية إلى مرحلتين أساسيتين: مرحلة الاختبار، ومرحلة الجمع الفعلي.

ففي مرحلة الاختبار يستخدم الباحث عينة مصغرة، والتي تم اختيارها للدراسة الميدانية بغرض معرفة ما إذا كانت الخطة الموضوعية لعملية تجميع المعلومات هي خطة جيدة وملائمة وتفي بالغرض، فقد يكون خطأ في المقاييس الموضوعية أو طريقة صياغة الأسئلة وترتيبها أو في العينة المنتقاة أو في توقيت التجميع، إن هذا الاختبار التمهيدي يمكن الباحث من التعامل مع تلك الجوانب الخاصة بالتصميم والتي يمكن أن تسبب تحيزاً أو خطأ في النتائج النهائية للبحث التسويقي. بعد هذا الاختبار يدخل الباحث في مرحلة تجميع البيانات الفعلية من خلال الاتصال بالمفردات التي يفترض أن يجمع البيانات لديهم لتحقيق القصد من البحث.

#### 4. تحليل البيانات

التحليل هي "عملية ذهنية تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته"، وتحليل البيانات هي عملية "تقديم البيانات على شكل جداول تلخص أو تصف الظاهرة محل الدراسة أو تحاول تفسيرها وفهمه أو تصنيفها حسب أهداف البحث، وذلك باستعمال التقنيات الإحصائية المتاحة"، وفي بحوث التسويق ينبغي دائماً تحليل البيانات بتطبيق أساليب إحصائية ملائمة مع نوع البيانات ومع الأهداف المنتظرة من نتائج البحث، سواء أساليب إحصائية بسيطة أو متقدمة أو استعمال بحوث العمليات. ومن أجل تسهيل عملية تصنيف وتبويب البيانات وإجراء تحاليل مختلفة ودقيقة يتم استخدام البرامج الحاسوبية للأساليب الإحصائية، مثل استخدام برامج SPSS المتوفرة بعدة نسخ.

وفي هذا الصدد، على الباحث ألا يكتفي بعرض الجداول والأشكال فقط، بل يجب أن يحاول تفسير النتائج المتوصل إليها ويعطي لها دلالات نظرية وعملية"، كما عليه أن يتحقق من صحة البحث من خلال "تحديد علاقة النتائج بأهداف البحث والاجابة على الفرضيات الموضوعية"، وعلى أساس النتائج والتفسيرات سيضع التوصيات التي هي جزءاً مهم في بحوث التسويق على خلاف الأنظمة الفرعية الأخرى لنظام المعلومات التسويقية.

#### 5. تقرير البحث التسويقي

يجب على الباحث أن يبذل جهداً لإبلاغ معارفه ويجلب إهتمام المعنيين بالمشكلة التسويقية، ومن أجل ذلك يقوم بإعداد "تقرير البحث". وتفيد إحدى الدراسات أن تقرير البحث من بين خمس متغيرات هامة جداً تؤثر على استخدام المعلومات التي يتضمنها البحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس (2003)، مرجع سبق ذكره، ص. 782

تقرير البحث هو "عرض مختصر يتضمن العناصر الضرورية التي تم بها طرح ومعالجة مشكلة البحث ليوجه إلى المعنيين - خاصة مدير التسويق أو مجلس إدارة المؤسسة"، فينضمّن التقرير المعلومات الأساسية التي تتعلق بتقديم نتائج البحث والتوصيات، وتساعد الإدارة على الفهم والتخطيط والرقابة على أنشطة التسويق أو أنشطة المؤسسة الأخرى، لأن ليس للمدير الوقت الكافي لقراءة 200 ص لكي يتخذ القرار ويعقد اجتماعات لتوزيع المهام.

العناصر الأساسية لمحتوى تقرير البحث هي:

- **الملخص:** وفيه هدف البحث والمنهجية وأهم النتائج والتوصيات باختصار.
- **المقدمة:** تقديم الموضوع والتعريف بالمشكلة وأهمية البحث
- **محددات المشكلة:** الهدف من البحث، المعارف السابقة، الأسئلة المطروحة، الفرضيات.
- **المنهجية المستعملة:** الأدوات المستعملة، خصائص مجتمع العينة.
- **تحليل النتائج وتأويلها:** المشاهدات، تقييم الفرضيات، مناقشة النتائج.
- **الخاتمة:** المعارف الجديدة، التوصيات، الحدود.
- **ملاحق:** صور ونماذج جمع البيانات، جداول توضيحية... إلخ

## 6. اتخاذ القرار

بالمفهوم البسيط، اتخاذ القرار هي عملية إختيار بديل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة التسويقية\*. وفي هذا الموضوع، لا يصبح للبحث التسويقي معنى إذا لم تساعد نتائجه وتوصياته مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الجيدة، لذلك صحة النتائج المتوصل إليها وثقة المدراء فيها ترفع من نسبة نجاح الحلول المختارة.

نظام بحوث التسويق يمكنه أن يستجيب لمشكلات تسويقية عرضية قد تواجه المؤسسة في أي لحظة وتؤثر سلبا على نشاطها وأدائها، لذلك تتمتع بحوث التسويق بخصائص تميزها عن غيرها من النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، حيث تتصف بالشمولية والموضوعية والدقة وتتميز بالتوصيات التي تقترها لتوجه متخذ القرار التسويقي، لكنها ليست بالمجان.

\* سنناقش عملية اتخاذ القرار في الجزء الثاني من المحاضرة التاسعة: اتخاذ القرار التسويقي



## المحاضرة الثامنة: الاستخبارات التسويقية

ما من مؤسسة إلا وتسعى وراء معرفة وتحديد طبيعة السوق والاتجاهات العامة التي تأخذها البيئة التسويقية والتغيرات التي تطرأ فيها، وخاصة في ما يتعلق بمعرفة أهداف واستراتيجيات وقدرات المنافسين والأسعار المطبقة، وغيرها من المعلومات التسويقية التي تسهم في نجاح القرارات التسويقية لغرض بقاء المؤسسات واستمرارها وتحقيقها للأرباح من خلال الاستجابة بطريقة تفاعلية للمنافسة والسوق ككل، ومن الوسائل الهامة التي تسمح بالحصول على هذا النوع من المعلومات هو نظام الاستخبارات التسويقية، الذي هو جزء من نظام المعلومات التسويقية.

سنناقش في هذه المحاضرة الاسئلة الأربعة التالية:

- ما المقصود بالاستخبارات التسويقية؟
- ما هي الأجهزة الأساسية للاستخبارات التسويقية؟
- ما هي أنواع الاستخبارات التسويقية؟
- هل الاستخبارات التسويقية عملية بسيطة؟

### **1. مفهوم الاستخبارات التسويقية**

يعرف Kotler وزملائه (2012) نظام الاستخبارات التسويقية على أنه "مجموعة من الوسائل التي تسمح للمدراء أن يكونوا على علم بصفة مستمرة حول تطورات البيئة التسويقية الخاص بهم"<sup>1</sup>.

ويعرفه قاشي خالد وحמיד الطائي (2015) بأنه "مجموعة من الأفراد والإجراءات والمعدات التي تستخدم بأساليب قانونية وأخلاقية تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات الاستخبارية المتعلقة بالأحداث أو التغيرات التي قد تجرى في البيئة التسويقية من أجل اتخاذ قرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث دعماً للأهداف العامة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

إن، الاستخبارات التسويقية هي نظام يسمح لإدارة التسويق بجمع المعلومات عن البيئة والمنافسين للمؤسسة في الأسواق التي تغطيها بطريقة عفوية أو مدبرة، وهذا النظام يتصف بالانتظام والاستمرارية، وعلى

<sup>1</sup> Kotler, Philip et al, (2006), *Op.cit*, p.84

<sup>2</sup> قاشي خالد والطائي حميد (2015)، مرجع سبق ذكره، ص.183

أساس المعلومات المراجعة ستقوم المؤسسة بصياغة أو إعادة صياغة السياسة التسويقية والتخطيط لمختلف الاستراتيجيات والبرامج التسويقية.

جدول رقم (7): الاستخبارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية

| المعايير          | نظام المعلومات التسويقية                   | نظام الاستخبارات التسويقية                                                             |
|-------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة المعلومات   | متاح أحيانا في البيانات الداخلية والخارجية | سرية وغير متاحة وتكون محصورة لدى قليل من الأفراد                                       |
| المهام            | يركز على الاتجاهات المستقبلية              | تحليل اتجاهات القوى التنافسية والتعرف على الخطط الإستراتيجية وحماية المنظمة من التهديد |
| التوقيت           | مستمرة ومنتظمة                             | عند الحاجة وإذا اقتضت الضرورة                                                          |
| الحاجة إلى مهارات | تحتاج إلى قدرات خاصة وإلى استخدام الحاسوب  | تحتاج إلى قدرات ذهنية عالية ولها القابلية على الحراسة والمراقبة                        |

Source: Stanton, W, J (1981) « **Foundamentals of Marketing** » 6<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill, Inc, p.136

توجد بعض المعلومات لا يمكن الحصول عليها من المصادر الداخلية للمؤسسة ولا يمكن الحصول عليها عن طريق بحوث التسويق الهادفة. لذلك، تنظم المؤسسة نشاط الاستخبارات التسويقية لمعرفة التطورات الخاصة خارج المؤسسة وجمع المعلومات التي لديها قابلية التأثير على نشاطها التسويقي وأدائها العام، فمثلا قد يسوق المنافسون سيارات جديدة تحمل بعض الخصائص المبتكرة في نظام الأمان أو نظام المحرك، فمثل هذه المعلومة لا يمكن الحصول عليها من سجلات المؤسسة ولا من البحوث التسويقية لأنها ليست مشكلة تسويقية تم تسجيلها من طرف المدراء، ففي هذه الحالة يظهر نشاط الاستخبارات التسويقية بمختلف مصادره وتجمع المعلومات من المجالات المتخصصة والمجالات المهنية في عالم السيارات، أو من طرف الزبائن أو من خلال تشخيص السيارة المنافسة في المختبر من طرف مهندسي المؤسسة (تحليل الأدلة المادية)، وعلى أساس هذه معلومة المراجعة عنها يمكن التفاعل مع هذا الموقف بطريقة إيجابية وهذا مع حكمة المدراء والمهندسين، مثل تطوير سيارات جديدة مماثلة بعد الحصول على براءة الاختراع أو تطوير انظمة أفضل منها من خلال تفعيل خلية البحث والتطوير وعدم التصرف تماما لأن النظام الجديد ستكون إيراداته أقل من تكاليفه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم الاستخبارات التسويقية، يمكن تبين نقاط الاختلاف بين نظام الاستخبارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقية من خلال الجدول رقم (7).

## 2. مصادر معلومات الاستخبارات التسويقية

تتوفر للمؤسسة الكثير من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات بالاستخبارات التسويقية، وأهمها ما يلي:

### ♦ مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف

وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المؤسسات، كذلك يعتبر موظفو المؤسسات المنافسة مصدرا هاما للاستخبارات التسويقية؛ فمن خلال مناقشاتهم وأحاديثهم يمكن للمؤسسة استقاء الكثير من المعلومات.

### ♦ موظفو المؤسسة أنفسهم: من مديرين ومهندسين وعلماء وباحثين يمكن أن يكونوا كلهم

قنوات للمعلومات ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنتظمة إلى مؤسستهم عن كل ما يجري في البيئة وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات.

### ♦ الأفراد والمؤسسات الذين يعاملون مع المنافسين: يعتبر عملاء المؤسسة مصدرا هاما لهذه

المعلومات، فعندما أخبرت شركة " Gillette " موزعها الكندي بقرب طرحها شفرة الحلاق الجديد في الأسواق الأمريكي، قام هذا الأخير بإخبار شركة "Bic" بذلك، مما مكّن الشركة الأخيرة من وضع برنامج تسويقي كاسح استطاعت من خلاله البدء ببيع شفرتها للحلاقة بعد طرح "Gillette" لشفرتها بوقت قصير.

### ♦ التقارير والمعلومات المنشورة: إن هذه المعلومات والموارد الإعلامية المنشورة عن

المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات واختراعاتها، وما تعلن عنه في إعلاناتها، وما تنشره المجلات العلمية من اكتشافات اتجاهات حديثة، وما تنشره البنوك والجمعيات والمنظمات العالمية من تقارير ومؤشرات وأحداث، يمكن أن يزود المؤسسة بمعلومات سريعة غير مكلفة ومؤثرة.

### ♦ ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات: حيث يمكن للمؤسسة

شراء بعض منتجات المؤسسة المنافسة ودراسة وتحليل المضمون السلعي لهذه المنتجات، وتقدير تكلفتها الإنتاجية وطرق إنتاجها، وبإضافة إلى ذلك أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من

تحليل الوضع التنافسي للمؤسسات المنافسة من حصصها السوقية وحجم الإنتاج ونظم التوزيع التي تستخدمها وأساليب تعاملها مع الموزعين.

♦ **التقارير والمنشورات التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري:** كوزارة التجارة والصناعة، وغرف الصناعة، وجمعيات المصدرين، وجمعية التجار، وجمعية رجال الأعمال وغيرهم، فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات والبيانات الهامة للمؤسسات من الزاوية التسويقية، مثل تلك معلومات حول حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة، وحول حجم الاستيراد من السلع، كما أن مكاتب بحوث التسويق المختصة تقدم عددا كبيرا من المعلومات التسويقية.

♦ **رجال البيع العاملين لدى المنظمة:** إذ يعدون من مصادر الاستخبارات التسويقية، فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات تشير إلى تلك التغيرات التي تحدث في السوق وفي تصرفات المنافسين، مثل تغير أسعارهم أو تقديمهم لمنتج جديد في السوق.

### 3. أنواع الاستخبارات التسويقية

توجد عدة أنواع من تقسيم الاستخبارات التسويقية<sup>1</sup>، حيث تقسم الاستخبارات التسويقية حسب درجة المركزية إلى نوعين، هما:

1- **الاستخبارات المركزية للتسويق:** وتعني وجود وحدة مركزية في المنظمة تقوم بأنشطة استخبارات التسويق، وإن وجود هذه الوحدة يعطي المؤسسة ميزات عديدة، مثل عدم حدوث ازدواج أو تداخل في المهام داخل المؤسسة، وتوفير احتياجات المديرين من المعلومات التسويقية المختلفة.

2- **الاستخبارات اللامركزية للتسويق:** ويعني أن نشاط استخبارات التسويق يتم القيام به لا مركزيا بواسطة وحدات متعددة منتشرة داخل المنظمة، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات وتوفير الإمكانيات التي تمكن كل وحدة إدارية من التعامل من جانب معين من جوانب المنافسة، وبالتالي يؤدي هذا التخصص إلى زيادة المهارات الفنية لرجال الاستخبارات، غير أن تجزئة هذا النشاط إلى عدة أنشطة يعيق سهول تدفق المعلومات من مجال لآخر مما يعتبر أحد عيوب هذا النظام.

<sup>1</sup> منير النوري (2007) "التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات". الديوان الوطني للطباعة الجامعية، الجزائر،

يقصد بالمركزية الدرجة العالية من احتكار سلطة اتخاذ القرار لدى فئة قليلة من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة. بالمقابل، اللامركزية هي توزيع سلطة اتخاذ القرار والصلاحيات للمستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وحسب مدى رسمية الاختبارات التسويقية تنقسم إلى رسمية وغير رسمية.

1- الاختبارات التسويقية الرسمية: وتعني ممارسة الاختبارات التسويقية في إطار سياسات وإجراءات ومعايير مكتوبة تنظم هذا النشاط، وتبين فيها مهام كل وحدة إدارية أو منصب داخل المؤسسة. وغالبا ما يتم إنشاء وحدة إدارية باسم "وحدة المخابرات التسويقية" أو باسم "وحدة مخابرات الأعمال".

2- الاختبارات التسويقية غير الرسمية: وتعني ممارسة الاختبارات التسويقية دون وجود سياسات وإجراءات ومعايير مكتوبة تنظم هذا النشاط، بل يمارس من خلال وسائل الاتصال الشخصي ومتابعة ما يحدث خارج المؤسسة بصفة مرنة. في هذا النوع قد تتساقط معلومات مشوهة تصل إلى متخذ القرار.

يقصد بـ "الرسمية" (Formalisation) مدى وجود المعايير والإجراءات المكتوبة على شكل سياسات ولوائح يجب التقيد بها من طرف الموظفين أثناء أداء عملهم.

#### 4. مراحل نشاط الاختبارات التسويقية

مراحل عملية الاختبارات التسويقية هي عملية معقدة، فمن المهم جدا إيجاد الهيكل خاص يسمح بانسياب المعلومات من البيئة الخارجية إلى متخذ القرارات وفي الوقت المناسب. ويقصد بعملية الاختبارات التسويقية (Marketing Intelligence Process) مجموعة من الإجراءات والطرق المخططة لجمع المعلومات وتحليلها وتقديمها لمتخذ القرارات<sup>1</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن عملية الاختبارات التسويقية هي مجموع مراحل التعامل مع

<sup>1</sup> Fletcher, K. B. A. and Deans, K. (1998) « The Structure and Content of the Marketing Information System: A Guide for Management » **Marketing Intelligence and Planning**, Vol. 6, pp.27-35.

المعلومات في إطار ما يعرف بـ "دورة المعلومات" <sup>\*</sup>، والتي تتضمن المراحل الآتية<sup>1</sup>:

**أولاً، التخطيط:** وهي مرحلة تحديد الأهداف من نشاط الاستخبارات وتقدير حجم ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وكذا نوع نشاطات الاستخبارات اللازمة للحصول على هذه المعلومات.

**ثانياً، الجمع:** وهنا يتم التحرك بقصد جمع المعلومات، وهي مراحل بدء تحرك الأجهزة الاستخباراتية بقصد استخراج وتنزيل وجمع المعلومات الداخلية والخارجية وفي التوقيت المناسب.

**ثالثاً، التحليل:** التحليل عملية معقدة وتبدأ بعد انتهاء عملية جمع وترميز البيانات، وتحليل المعطيات يتم بعدة أساليب مثل ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها، ايجاد العلاقات والتأثيرات، وهذا بهدف الوصول الى أكبر دقة ومصداقية للنتائج.

**رابعاً، التمثيل:** في هذه المرحلة تجرى عملية توضيح البيانات والمعلومات وإظهارها على شكل أشكال وتمثيل بيانية وإعطائها دلالات تسويقية بعد استخراجها من قاعدة البيانات التسويقية.

**خامساً، الاسقاط:** ما تم التوصل إليه يقدم للمسوقين لغرض المراجعة والمساعدة في التغذية العكسية أو لغرض اتخاذ القرارات التسويقية على أساسها.

الاستخبارات التسويقية ليست شيئاً سيئاً، بل هي نشاط تسويقي يعمل في إطار اليقظة التسويقية، ويستعمل إجراءات أخلاقية وأجهزة مشروعة، والغرض منه هو جمع المعلومات حول المنافسين والاتجاهات العامة للبيئة التي لا يمكن جمعها بالطرق المباشرة الأخرى، ويمكن تمثيل الاستخبارات التسويقية بجهاز رصد الأحوال الجوية الذي يبلغنا عن التغيرات التي تطرأ على المناخ بصفة مستمرة لكي نقول للمواطنين: "لا تخرجوا هذا الصباح إلا إذا لبستم معاطفكم". فهكذا الاستخبارات التسويقية، ترصد بصفة دائمة التغيرات التي تحدث في بيئة التسويقية -خاصة المنافسين- وتعلم المدراء عن هذه التغيرات كلما كان هناك تغير يحتاج إلى إهتمام.

---

<sup>\*</sup> مفهوم دورة المعلومة يتطابق مع مختلف الأنشطة التي يقوم عليها نظام المعلومات، بمعنى أنها مختلف مراحل إدارة المعلومة انطلاقاً من ظهور الحاجة إليها إلى وضعها في التقارير الخاصة. من أجل فهم أكثر، راجع الجزء الثالث من المحاضرة الخامسة: وظائف نظام المعلومات التسويقية

<sup>1</sup> Guarda, Teresa., Santos, Manuel Filipe., Pinto, Filipe., Silva, Carlos and Lourenço, João (2012) « A Conceptual Framework for Marketing Intelligence » **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, Vol. 2, No. 6, pp.455-459

## المحاضرة التاسعة: تحليل ودعم القرارات التسويقية

إلى حد الآن، تعرفنا على الأنظمة الفرعية الثلاثة لنظام المعلومات التسويقية، لكن عملية جمع المعلومات حول لوحدها غير كافية، حتى ولو كانت المشكلة التسويقية معرفة جيدا، وحتى إن كانت المعلومات المجمعة صادقة جدا، إلا أنه قبل الشروع في تحرير تقرير واتخاذ القرار لا بد من الانتهاء من تحليل المعطيات والمعلومات. ومن أجل التحليل، فقد أدى ظهور الحاسوب وتطور أنظمتها إلى إحداث ثورة هائلة في عالم التحليل، سواء في التسويق أو في الاقتصاد أو حتى في الكيمياء والطب.

سنناقش في هذه المحاضرة الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما معنى تحليل المعلومات؟
- كيف يتخذ القرار؟
- ما معنى نظام دعم القرار التسويقي؟

### 1. مفهوم تحليل المعلومات

حسب Kotler تحليل المعلومات هو نظام فرعي في نظام الكلي للمعلومات التسويقية، فبينما الأنظمة الأخرى (الاستخبارات التسويقية، بحوث التسويق، والسجلات الداخلية) تهتم أساسا بجمع المعلومات حول البيئة التسويقية، نظام تحليل المعلومات يهتم أساسا بجعل المعلومات المجمعة قابلة للاستعمال.

بصفة عامة، تعرف عملية التحليل بأنها "عملية ذهنية تتضمن تفكيك الواقع إلى عناصره بهدف معرفة طبيعته"<sup>1</sup>. وتحليل البيانات (أو المعلومات) التسويقية هي عملية تتضمن إجراء عمليات المعالجة على البيانات لإيجاد العلاقة بين المتغيرات أو تصنيفها أو تحديد مدى دقتها لوصف الظاهرة، ولذلك من أجل مساعدة المدراء في اتخاذ قراراتهم التسويقية.

وتحليل البيانات هي خطوة أساسية للتقدم نحو استغلال ما تم جمعه وتخزينه من بيانات ومعلومات حول بيئة التسويقية، ويتم التحليل أساسا بترجمة البيانات المختلفة واستخراج النتائج الدالة بالنسبة إلى ظاهرة معينة من خلال مجموعة من العمليات التحليلية، مثل: التصنيف، والارتباط، والترتيب، والنسبة المئوية،

<sup>1</sup> موريس أنرجس (2006) "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ترجمة بوزيد صحراوي وزملائه، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر-الجزائر. ص.422

والتقنية وغيرها من الأساليب التي يوفرها مجال الإحصاء، وهذا لكي يصبح للبيانات والمعلومات معنا دقيقا ويستفاد منها.

إن تحليل البيانات هي "عملية فهم المكونات والعلاقة القائمة بين مختلف المتغيرات المستمدة من البيئة التسويقية باستعمال الأساليب المنطقية والإحصائية المتوفرة"، وبعد عملية التحليل يتم إعداد التقارير مشفوعا بتوصيات ومضامينها الإدارية.

عملية تحليل المعلومات هي وظيفة أساسية من وظائف معالجة المعلومات المجمعة، والتي تهدف إلى جعل المعلومات صالحة للاستعمال ومفيدة. وعادة ما تتم عملية المعالجة من طرف المدراء والأفراد الذين تحت إشرافهم أو من طرف أفراد متخصصين أو من طرف خلية خاصة بنظام المعلومات التسويقية. والمعالجة كما عرفناها سابقا هي القيام بمجموعة من العمليات التي تهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا يقوم الأفراد المعنيون بتحويل المدخلات من المعلومات الخام إلى مخرجات من المعلومات الصالحة للاستعمال.

نظام تحليل المعلومات -أو التحليل التسويقي كما أطلق عليه Kotler - يجعل المعلومات أكثر إفادة، لأن المعلومات التي تم جمعها تتطلب تحاليل أكثر، والمدراء يحتاجون إلى مساعدة لتطبيقها في حل المشاكل. وهذه المساعدة تتم بأساليب إحصائية ونماذج رياضية متقدمة، تدعى

يستطيع المعنيين بالتحليل استعمال نماذج إحصائية وصفية (مثل: التحليل احادي المتغير وثنائي المتغير، الجداول المنقاطعة، التحليل العاملي) أو نماذج إحصائية متقدمة (مثل: تحليل التباين، الإنحدار، التحليل المشترك)<sup>1</sup>. كما يمكن للمدراء استعمال نماذج القرار (أنظر نظام دعم القرار).

## 2. إتخاذ القرار التسويقي

يواجه مدراء التسويق كغيرهم من المدراء في المؤسسة مشاكل تعرقل نشاط وأداء التسويق والمؤسسة ككل، لذلك فهم يعملون على إختيار أفضل الحلول التي توفق بين النتائج والموارد المتاحة في ضل حالة عدم اليقين المنوطة بهم، لكن المشكلة لا تقع أساسا في إختيار حل من الحلول بل في كيفية توليد وتحليل مختلفة الحلول وفي الطريقة التي يبرر بها اختياراته، وهذه المشكلات الأساسية وأخرى تحاول الإجابة عليها "نظرية القرار" التي نجدها في مفترق الطرق لعدة مجالات: الاقتصاد، التسيير، علم النفس، الإحصاء والرياضيات.

<sup>1</sup> Carricano, Manu & Poujol, Fanny (2009) «Analyse de données avec SPSS» Pearson Education, France.



## 1.2. تعريف القرار التسويقي

عملية اتخاذ القرار هي عملية إدارية، أي أنها وظيفة من الوظائف التي يقوم بها لمدراء أثناء مزاوله مهامهم لضمان تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة كبيرة، وهي تنتمي إلى عملية "التوجيه" مثلها مثل الاتصال والتحفيز والقيادة. لكن بعض الخبراء في الإدارة يستدلون بأن أول وظيفة يجب أن يتعلمها المدير هو "كيف يتخذ القرار"، لأن التخطيط الذي يعتبر أول خطوة إدارية تقتضي الاختيار بين مجموعة من الأهداف وبين مجموعة من الإجراءات وبين مجموعة من الموارد وغيرها من الاختيارات الأخرى، فإذا لم يتعلم كيف يوازن بينها فحينها يكون التخطيط سيئاً.

القرار التسويقي هو ذلك القرار الذي يتخذه مدير لإدارة نشاط التسويق. و"القرار" بالمعنى البسيط هو "إختيار بديل من البدائل، وقد يتضمن عدم التصرف كبديل"، ولكن الواقع بين أكثر من ذلك، فتوجد الكثير من الأعمال التي يجب القيام بها لحل مشكلة أو انتهاز فرصة، فمثلاً عند إختيار لون الغلاف المنتج الجديد أو إسم العلامة التجارية فلا يقوم مدير المنتج الجديد مباشرة بالاختيار، فالأمر إذن يتعلق بـ "عملية اتخاذ القرار".

## 2.2. عملية اتخاذ القرار

يعرف خبير الإدارة Robins وزملائه (2014) عملية اتخاذ القرار بأنها "سلسلة من ثمانية مراحل متتالية، تبدأ بتحديد المشكلة إلى اختيار الحل وإلى تقييم فعاليته"<sup>1</sup>، وهذه المراحل هي كالتالي:

- ♦ **تعريف المشكلة:** المشكلة هي تباعد بين حالة شيء قائم وحالته المرغوبة.
- ♦ **وضع معايير القرار:** معايير القرار هي مجموعة العوامل المؤثرة في القرار.
- ♦ **ترجيح المعايير:** أي تقرير الأهمية النسبية لكل معيار بالمقارنة مع معيار آخر.
- ♦ **تحليل البدائل:** وهي توليد الحلول الممكنة وتقييمها وفقاً للمعايير الموضوعة.
- ♦ **الإختيار:** انتقاء أفضل بديل وهو الذي يقدم أفضل نتيجة.
- ♦ **التجسيد:** توصيل القرار إلى الأشخاص المعنيين والحصول على التزامهم في المقابل.
- ♦ **التقييم:** هل الحل أتى بثماره؟ وهنا نتكلم عن وظيفة إدارية اسمها "الرقابة".

<sup>1</sup> Robbins, Stephen., DeCenzo. David., Coulter, Mary et Ruling, Charles-Clemens. (2014) « **Management : l'essentiel des concepts et pratiques** » Nouveaux Horizons, Pearson, France, p.91

## 3.2. أنواع القرارات

❖ حسب المستويات الإدارية يمكن التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية، وهي تتوافق مع نوع المعلومات حسب المستويات الإدارية كما رأيناها في الدرس الرابع.

(1) **القرارات الاستراتيجية:** مختلف القرارات التي تصدرها الإدارة العليا (مثل: مجلس الإدارة) والتي تتضمن قرارات التي تبين التوجه العام وسياسة المؤسسة في بيئتها، وكذلك قرارات الاستراتيجية مثل الإستثمار أو التخلي أو تجديد وسائل الإنتاج، مثل وضع استراتيجية تنظيمية جديدة.

(2) **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتخذها المدراء في الإدارة الوسطى، مثل القرارات المرتبطة بتصميم البرامج التسويقية. مثل برنامج إعلاني، برنامج تنشيط المبيعات.

(3) **القرارات التشغيلية:** هي القرارات التي تتخذ في الإدارة التنفيذية، وهي القرارات اليومية والأسبوعية التي تسمح بعمل المؤسسة، عقد شراء مساحة إعلانية لدى مؤسسات الإعلام.

❖ لقد ميّز سيمون Simon بين صنفين من القرارات حسب درجة برمجتها، وهما: القرارات المبرمجة (القابلة للبرمجة) والقرارات غير المبرمجة (غير القابلة للبرمجة).

(1) **القرارات المبرمجة:** قد توجد في أي مستوى إداري، وتتعلق بتطبيق إجراءات معروفة، متكررة وروتينية، والتي يمكن إسنادها إلى الحاسوب للقيام باتخاذها نظرا لأنها تتضمن أجوبة معروفة لحالات يمكن التنبؤ بها مسبقا. وهي أيضا "قرارات متكررة يمكن إدارتها بصفة روتينية". برمجة القرارات المتعلقة بنتائج الطلبة في نهاية السنة الدراسية واتخاذ قرار الرسوب أو النجاح من خلال المعدل المتحصل عليه، ومقارنته بمعدل النجاح المبرمج.

هنا يتطلب تنفيذ الإجراءات وقواعد السير والخطوط التوجيهية التي تضعها المؤسسة، وللتكنولوجيا مساهمة كبيرة في مساعدة المدراء في اتخاذ مثل هذه القرارات.

(2) **القرارات غير المبرمجة:** تتعلق بالقرارات الطارئة أو غير المتوقعة وغير المنتظرة، وهي أيضا "قرارات معينة تسعى إلى حل مشاكل فردية وغير متكررة" مثل: زبون يطلب إدخال تعديلات على منتج معين لم يسبق إنتاجه من قبل، طلب عطلة غير مبرمجة في القانون الداخلي، وضع استراتيجية تنظيمية جديدة.

كلما اتجهنا إلى الإدارة العليا نجد أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات غالبا غير مبرمجة وغير متكررة وتحدث في حالة عدم تأكد عالية، كلما اتجهنا إلى الإدارة الدنيا نجد أن القرارات التشغيلية هي قرارات غالبا مبرمجة ومتكررة وتحدث في حالة تأكد عالية. فمثلا قرار البائع لبيع شريحة هاتف خلوي هو قرار متكرر ويتم في حالة مستقرة وفي الإدارة التنفيذية، لكن تطوير منتج جديد إستجابة للتطورات الخاصة في القطاع هو أمر لا يحدث كل شهر وقد لا يحدث حتى كل سنة، ويتم في حالة عدم التأكد والمخاطرة النسبية، فهنا يتم اتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا وقد تشارك في ذلك الإدارة الوسطى.

## 4.2. مقاربات اتخاذ القرار

يمكن أن يتخذ القرار على عدة طرق، توجد ثلاثة مقاربات أساسية، هي:

### 1) القرار العقلاني

من المفترض أن كل القرارات التي تتخذ في المؤسسة أو في جهة أخرى عقلانية، أي انها يجب أن تعظيم المنفعة إلى أقصى حد. فالقرار العقلاني هو "إختيار متجانس ويعظم المنفعة في ظل الحدود أو الشروط أو القيود الموجودة"، ولتحقيق ذلك يجب على متخذ القرار أن يراعي الحذر في جميع مراحل اتخاذ القرار (التي تعلمناها سابق في "عملية اتخاذ القرار")، والقرار في هذه الحالة يكون قائم على المعلومات الكاملة.

### 2) العقلانية المحدودة

هل جميع القرارات التي تتخذ عقلانية في أساسها؟ الجواب بالطبع لا، إذن توجد مقاربة أخرى أسمها العقلانية المحدودة. ويعد Herbert Simon من المفكرين الذين انتقدوا بشدة الفرضيات التي تقوم عليها نظرية العقلانية التامة (المطلقة)، واقترح مفهوم العقلانية المحدودة في الإدارة، حيث يقول أن "العقلانية المطلقة مجرد وهم" لأن المنظمة عبارة عن "نظام مركب متعدد الفاعلين يقود لحالات من العقلانية المحدودة".

حسب Simon يتميز متخذ القرارات بثلاثة خصائص كبرى:

- للفرد لست لديه نظرة شاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة.
- ليس للفرد تفضيلات واضحة، ومتسلسلة، و لكن لديه طموحات تتغير مع الوقت.
- متخذ القرارات لا يبحث عن تعظيم نتائج اختياراته بقدر ما يبحث على بلوغ مستويات مرضية.

يقصد بالعقلانية المحدودة "اتخاذ قرار محدود بقدرة تسيير المعلومات". يعرف الاختيار البديل المرضي بأنه "عملية اتخاذ قرار تتوقف عند أول اختيار يحكم عليه أنه مقبول". ففي هذه المقاربة يقوم المدير بإختيار الحل الذي يراه مرض ومقبول وليس بالضرورة أن يكون محققا لأكبر منفعة.

### 3) القرار الحدسي

في الغالب يلجأ المدراء إلى الحدس أثناء اتخاذ القرارات في المؤسسة، فهنا يتعلق الأمر بالقرار الذي يبنى على الحدس. يعرف هذا النوع من القرار على أنه "عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجارب والمشاعر والأحكام". لقد حددت الدراسات خمسة مصادر لهذا الحدس، والمصادر هي: التجارب، والعواطف، والمعارف، والعقل الباطن، والقيم والأخلاق.

لكن، هل القرار الحدسي يستعمل بكثرة؟ كشفت الدراسات أن نصف المدراء قلما يلجؤون إلى عملية التحليل الرسمية عندما يتخذون القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

### 3. مفهوم نظم دعم القرارات التسويقية

لقد اتضح لنا أن عملية التحليل الذهني أو استعمال نماذج إحصائية مثل الارتباط والتحليل العاملي يسمح لنا بفهم الكثير من الظواهر التسويقية التي يجمع عنها نظام المعلومات التسويقية معلومات كثيرة، واتضح أيضا لنا كيف يتخذ المدراء قراراتهم المختلفة أثناء عملهم. الآن سنتعرف على إحدى الأنظمة الفرعية من نظام المعلومات التسويقية الذي يسمح بتحليل المعلومات آليا وبسرعة ودقة هائلتين ويسمح كذلك بالمساعدة في اتخاذ القرارات. هذا النظام الفرعي يسمى "نظام دعم القرار التسويقي" والذي يقابله في نموذج Kotler "نظام تحليل المعلومات".

### 1.3. تعريف نظم دعم القرارات التسويقية

يعتبر نظام الدعم القرارات التسويقية من النظم الحديثة المستخدمة في المؤسسات والمنظمات الكبيرة الحجم، وفي نفس الوقت لا يعتبر بديلا عن الأنظمة الفرعية الثلاثة لنظام المعلومات التسويقية التي سبق وأن تطرقنا إليها من قبل، بل هي نظام مكمل لهم ويسمح بالتفاعل المباشر بقاعدة البيانات الجاهزة التي تم تجميع بياناتها بمختلف الأساليب الممكنة ويسمح أيضا ببناء بإجراء الكثير من العمليات الحسابية بمساعدة النماذج الإحصائية الموجهة خصوصا لحل مشكلات تسويقية.

والقرار الجديد هو إختيار الحل الذي يعظم النتائج من بين مجموعة من الحلول الممكنة. وقد ساهمت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الراهن في إنتاج كم كبير من النماذج التي تساعد المدراء في اتخاذ القرار، وكل حسب تخصصه في المجال.

نظم دعم القرارات التسويقية هي "مختلف نظم دعم القرارات التي يمكن تطبيقها في مجال التسويق". ويقصد بنظم دعم القرارات "نظم مبنية على الحاسوب تساعد متخذ القرار في المفاضلة بين بدائل من خلال تقييمها باستخدام نماذج رياضية" أو هي "نظم حاسوبية تفاعلية تسمح بمعالجة البيانات باستعمال نموذج احصائي لاتخاذ القرار وقاعدة بيانات يكونان معدان مسبقا".

### 2.3. خصائص نظم دعم القرارات

بصفة عامة، يمكن الدور الأساسي لنظم دعم القرار في جمع الموارد الفكرية للأفراد مع قدرات نظام المعلومات الحاسوبي لتحسين جودة القرارات<sup>1</sup>.

واكثر تفصيلا، تتمثل خصائص نظم دعم القرارات بما يلي<sup>2</sup>:

- إمكانية إختبار أكبر عدد من البدائل؛
- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة؛
- توفير الوقت والتكلفة؛
- إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في عين الإعتبار وجهة نظر متخذ القرار؛
- زيادة فعالية اتخاذ القرار.

### 4. نماذج القرارات التسويقية

بالنسبة للمسوقين، لقد طور الباحثون نماذج خاصة للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة، فعند ظهور نماذج القرار التسويقي في الستينيات كانت استعمالها ضعيف جدا، حيث كان المدراء يواجهون صعوبات في تحديد مواقف إستعمال النماذج، فمثلا من يستعمل ذلك النموذج؟ وهل القرارات التسويقية روتينية لاستعمال نماذج ثابتة؟ لكن مع تطور العلوم في مجال الإدارة والتنظيم، بات إستعمال النماذج وضحا ومعرفة المدراء بها واسعة خاصة لدى الذين يتلقون تكوبا خاصا بها، لأن المسوقون أيضا يحاولون وضع

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين (2009) "نظم المعلومات الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص.66

<sup>2</sup> سيد صابر تغلب (2011) "نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، ص.140

الموارد المتاحة تحت سيطرتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، ونماذج القرار التسويقي يمكنها أن تلبي جزء كبير من هذه المتطلبات.

تعرف نماذج القرار (Decision model) أو حاسبة القرار (Decision Calculus) بأنه "نموذج يعتمد على مجموعة من الإجراءات لمعالجة البيانات وإصدار الأحكام لمساعدة المدراء في اتخاذ القرار"<sup>1</sup>. ويبين الشكل رقم (13) بعض نماذج اتخاذ القرارات التسويقية.

تحليل المعلومات التسويقية ونظم دعم القرارات التسويقية هي أنظمة فرعية لنظام المعلومات التسويقية، وينبغي على كل مؤسسة ترغب في إدارة المعلومات أن تتبنى أساليب تسمح لها بتفكيك البيانات وإيجاد العلاقة القائمة بينها لفهم الظواهر التسويقية التي جمعت عنها البيانات، وينبغي أيضا أن تنمي لدى المدراء المعنيين بنشاط التسويق قدرات اتخاذ القرار التي بشأنها أن تحقق الأداء الفعال والعوائد الإيجابية العالية. وخاصة تكوينهم في مجال تكنولوجيات المعلومات والبرمجيات المتاحة التي تساعدهم في توليد البدائل والتنبؤ واتخاذ القرار.

---

<sup>1</sup> Little, John. D (1970) « Models and Managers the Concept of a Decision » **Management Science**, Vol.16, No.8, p.470

الشكل رقم (13) بعض نماذج اتخاذ القرارات التسويقية

**برانديد Brandaidd:** نموذج مرّن لمزيج السوق يركّز على سلعة المستهلك المغلفة، وعناصره هي: المنتج والمنافسون وبائعو التجزئة والمستهلكون والبيئة العامة. يحتوي النموذج على نماذج فرعية للدعاية والتسعير والمنافسة. صمم النموذج مع خليط مبتكر من الحكمة والتحليل التاريخي والمتابعة والتجريب الميداني والرقابة المتأقلمة.

**كولبلان Callplan:** هذا النموذج يساعد رجال المبيعات في تحديد عدد المحادثات التي يجب أن يجروها خلال فترة ما مع زبون حالي أو مرتقب، يأخذ النموذج في الاعتبار وقت الذهاب إلى العميل ووقت عملية البيع. طبق النموذج اختباريا على الخطوط الجوية يونائيتد مع مجموعة تجريبية نجحت في زيادة مبيعاتها بنسبة 8% من الدرجات بالمقارنة مع مجموعة مراقبة.

**ديتايلر Detailler:** يساعد هذا النموذج مندوبي المبيعات في تحديد أي العملاء يتصلون بهم هاتفيا وأي المنتجات يعرضون في كل محادثة. صمم النموذج إلى حد كبير للصيادلة ليتصلوا بالأطباء على ألا يعرضوا أكثر من ثلاثة منتجات من كل محادثة. وفي حالتين تطبيقيتين حقق النموذج تحسينات قوية في الربحية.

**بروماوتر Promoter:** يقيم هذا النموذج ترويج المبيعات بواسطة تحديد حدي للمبيعات (ماذا سيكون عليه المبيعات بدون ترويج) ويقيس زيادة في المبيعات فقط حدي المرتبط بالترويج.

**جيولاين Geoline:** صمم هذا النموذج لتخطيط المبيعات وتحديد حدود الخدمة الجغرافية التي تخدم ثلاثة مبادئ: مساواة الحدود مع مهام المبيعات العملية؛ تتكون كل من الحدود على مناطق مجاورة؛ تكون الحدود مدمجة. وقد سجلت العديد من التطبيقات الناجحة.

**ميدياك Mediac:** يساعد هذا النموذج رجال الدعاية في شراء الوسائل لمدة عام. ويشمل النموذج تخطيط الميديا (الوسائل الإعلامية) تقدير جزء السوق والتقدير المتوقع للمبيعات وتناقض الكسب الحدي، والتجاهل ومشكلات الوقت وجدول المنافس في وسائل الإعلام.

**آد كاد Adcad:** يقترح هذا النموذج نوع الدعاية المناسبة (فكاهية، لقطة من الحياة،... إلخ) آخذا في عين الاعتبار أهداف التسويق وخصائص المنتجات والسوق المستهدف والوضع التنافسي.

المصدر: كوتلر فيليبس (1999) "يتحدث عن التسويق" مرجع سبق ذكره، ص. 109

## خاتمة

اتضح أن التسويق هو نشاط معقد للغاية، فلا يمكن حصره في تلك العملية التبادلية بين المنتج والمستهلك، ولا حصره في نشاط الإعلان التجاري، بل هو نشاط يهتم بكل ماله علاقة بالعملية التبادلية بهدف بناء علاقة دائمة ومربحة للطرفين، المستهلك والمؤسسة. إن خلق قيمة وتقديمها والاتصال عنها يتطلب فهما واضحا وعميقا حول العوامل المؤثرة في حاجات ورغبات المستهلكين، ويتطلب فهما واضحا وعميقا حول العوامل البيئية التي تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة، ومن ثم تختار المؤسسة الأسواق التي سوف تخدمها وتوجه نحوها جهودها التسويقية لتقديم هذه القيمة، وهذا بتصميم برامج تسويقية ملائمة، ففي عملية تحليل البيئة وفي عملية إعداد الاستراتيجيات وحتى إعداد البرامج التشغيلية للتسويق تحتاج المؤسسة إلى مجموعة واسعة من المعلومات الكاملة.

إن نظام المعلومات التسويقية يهتم أساسا بإدارة المعلومات التسويقية من خلال مجموعة من العناصر البشرية والاجراءات التنظيمية والمعدات والموارد الضرورية، التي يمكن أن نجدها في وحدة إدارية خاصة بالمعلومات التسويقية أو الاستخبارات التسويقية. هذا النظام يساعد مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الفعالة بتزويدهم بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسبة وبالذقة اللازمة، حيث نجد أن السجلات الداخلية وبحوث التسويق والاستخبارات التسويقية هي إجراءات وأجهزة لجمع المعلومات، وتحليل المعلومات ونظم دعم القرار هي اجراءات وأجهزة لمعالجتها وجعلها قابلة للاستعمال.

وهكذا، يتوجب على المؤسسة تنصيب نظام لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات التسويقية للجهات المعنية لغرض رفع جودة القرارات التسويقية ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل.



## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية

- أحمد حسين علي (1997) "نظام المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقي" مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية-مصر.
- خالص صافي صالح (2011) "ماهية الإعلام التجاري" الطبعة العصرية-شيخ نور الدين-الجزائر، ص.113
- خلفاوي شمس ضيات (2010) "مسألة قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات بالمنظمة" دفاتر القانون والسياسة (جامعة ورقلة)، العدد 3.
- زكريا احمد عزام وآخرون (2009) "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق" الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- السالمي، علاء عبد الرزاق (2003) "نظم المعلومات" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- سعد غالب ياسين (2009) "نظم المعلومات الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- سيد صابر تعلب (2011) "نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن.
- الصباح، عبد الرحمان (1999) "نظم المعلومات الإدارية" دار زهران، الأردن.
- ثابت عبد الرحمان إدريس (2003) "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض" الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر.
- علي فلاح الزغبى (2009). "الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي تطبيقي" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص.ص.163-170
- فراحتية العيد (2015) "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف1- الجزائر.
- فرغلي، عبد الله علي موسى (2007) "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني" دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
- الفيومى، محمد (1990) "نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية" الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر.

قاشي خالد والطائي حميد (2015) "التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

كوتلر، فليبس (1999) "كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها" ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير.

لرايدي سفيان الورثياني. (2016). "إدارة العلامات التجارية: من الأسس المفاهيمية إلى القرارات التسويقية". دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

محمد فريد الصحن (1998) "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر.

محمد فريد حصن، ومصطفى محمود أبو بكر (2008) "بحوث التسويق" الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر  
منير النوري (2007) "التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات". الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

موريس أنرجرس (2006) "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ترجمة بوزيد صحراوي وزملائه، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر-الجزائر.

### مراجع باللغتين الاجنبيتين: الفرنسية والإنجليزية

Abell, Derek F. (1980) « **Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning** » Englewood Cliffs, Prentic Hall, New Jersey.

Beane T. B et Enis B. M (1989) « La Segmentation des Marchés: Une Revue de la Literature » **Recherche et Application en Marketing**, N.3, pp.25-52

Belch, George E. & Belch, Michael A. (2003) « **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective** » Sixth Edition. The McGraw-Hill Companies, U.S.A.

Carricano, Manu & Poujol, Fanny (2009) « **Analyse de données avec SPSS** » Pearson Education, France.

Cliquet, Gérard., Fady, André., Basset, Guy (2006) « **Management de la Distribution** » 2e édition, Dunod, Paris.

Drucker, Peter. F. (1973) « **Management: Tasks, Responsibilities and Practices** » Harper & Row, New York.

Fletcher, K. B. A. and Deans, K. (1998) « The Structure and Content of the Marketing Information System: A Guide for Management » **Marketing Intelligence and Planning**, Vol. 6, pp.27-35.

- Guarda, Teresa., Santos, Manuel Filipe., Pinto, Filipe., Silva, Carlos and Lourenço, João (2012) « A Conceptual Framework for Marketing Intelligence » **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, Vol. 2, No. 6, pp.455-459
- Jain, Subhach. C (1990) « **Marketing: Planning and Strategy** » South Western Publishing Company.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012) « **Marketing Management** » 14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, Philip., & Wong, Veronica., Saunders., John and Armstrong, Gary (2005) « **Principles Of Marketing** » 4<sup>th</sup> european edition, Pearson Education.
- Kotler, Philip., Dubois, Bernard., Keller ; Kevin L & Manceau, Delphine (2006) « **Marketing Management** » 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education. Paris.
- Lambin, Jean-Jacques & de Moerloose, Chantal (2008) « **marketing stratégique et opérationnel** » 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris
- Laudon, Kenneth C. Laudon, Jane P. (2014) « **Management Information Systems: Managing The Digital Firm** » 13<sup>e</sup> Edition, Global Edition, Pearson, p.48
- Le Moigne, Jean-Louis (1974) « **Les systèmes de décision dans les organisations** » Edition P.U.F, Paris-France.
- Lendrevie., Levy., Lindon « **Mercator** » 8<sup>e</sup> édition. *Chapitre 14*, Dunod, Paris. 2006
- Little, John. D (1970) « Models and Managers the Concept of a Decision » **Management Science**, Vol.16, No.8, p.470
- Malhotra, Naresh (2011) « **Etudes marketing** » 6e édition, Pearson France.
- Perreault Jr, William D & McCarthy, E Jerome (2002) « **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach** » 14<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, Irwin.
- Porter, M.E. (1979) « How Competitive Forces Shape Strategy » **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2, March-April, pp.137-145
- Robbins, Stephen., DeCenzo. David., Coulter, Mary et Ruling, Charles-Clemens. (2014) « **Management : l'essentiel des concepts et pratiques** » Nouveaux Horizons, Pearson, France.
- Thomas T. Nagle (1987) « **The Strategy and Tactics of Pricing** » (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaltman, Gerald., and Burger, Philip C (1975) « **Marketing Research : Fundamentals and Dynamics** » Hinsdale Ill., The Dryden Press