

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص:



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور وأهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ
القرارات التسويقية في المؤسسة

تحت إشراف:

- د. شريف مراد

من إعداد:

- سليمان سليمة

- مليك خالد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
شريف مراد			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى

شكر و عرفان

إهداء

إهداء

مقدمة:

في ظل تحديات و رهانات العولمة المعلوماتية أصبح لازما على أصحاب القرار في كل المؤسسات الاقتصادية تكثيف السعي الجاد في سبيل الحصول على معلومات دقيقة ، حيث تعتبر المعلومات من أساسيات الإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة ، وتزداد الحاجة إلى المعلومات باعتبارها الأساس الذي يبنى عليه القرار ، وكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار سليمة وصحيحة. و ذلك ناتج من بيئة اتخاذ القرارات التي أضحت بالغة التعقيد وسريعة التغيير، متممة بقلّة اليقين وعدم التأكد ، مما يؤدي غالبا إلى ارتفاع درجة المخاطرة المصاحبة للنتائج و الأهداف المراد تحقيقها.

فالمعلومات ونظم المعلومات أصبح اليوم موردا أساسيا من موارد المؤسسة أكثر من أي وقت مضى ، مثلها مثل الموارد الرأسمالية و البشرية ، لكونها تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ، وسلاحا ماضيا في مواجهة المنافسة الحادة . فبعد أن كانت المؤسسة قبل أقل من ربع قرن تعتمد بشكل أساسي على التقارير الورقية التقليدية للنظم المعلوماتية ، أصبحت اليوم تتعامل مع أكثر من عشرة أنظمة للمعلومات ، يهدف كل منها إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب. و مما لاشك فيه أيضا فإن المعلومات تحتل اليوم موقع الصدارة في عدد متنام من القطاعات الاقتصادية المختلفة ، والواقع أن الأهمية الإستراتيجية للمعلومات قد تعززت و تكسرت بفضل قوى ومتغيرات دافعة تأتي في مقدمتها ازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها ، و التقدم الهائل في التكنولوجيات عموما ، والتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات خصوصا. فحسب التطورات المتسارعة في مجال استخدام نظم المعلومات وتقنياتها ، في إدارة المؤسسات فإن الوقع الأكبر للمعلومات يجد أصداءه في ميدان التسويق ، حيث باتت الوظيفة التسويقية ذات أهمية بالغة بالمؤسسات ، وأمست الحاجة ملحة إلى أن تسبق وظيفة التسويق عملية الإنتاج بالقيام بجمع أكبر عدد ممكن من البيانات و المعلومات عن السوق والمستهلكين واحتياجاتهم كما ونوعا، وغيرها من المعلومات عن المنافسين و الوسطاء و التوزيع ... الخ ، و تستمر أيضا وظيفة التسويق مع الإنتاج ، وحتى بعد عملية البيع لكي يتم الإنتاج على ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها وهذا ما يزيد الحاجة لإنشاء أو وضع نظام معلومات تسويقية متكامل ودائم ، يضمن وصول المعلومات التسويقية للمسؤولين في الوقت المناسب ، و بالطريقة المناسبة التي تمكنهم من الاستفادة منها،

كما أصبح نظام المعلومات التسويقية في الوقت الراهن من أهم الأدوات التي يعتمد عليها مسؤولوا وظيفة التسويق للمساعدة على سرعة اتخاذ القرار ومواجهة المشاكل التسويقية المختلفة. تنحصر أهمية نظام المعلومات التسويقية خصوصا في الدعم الذي يقدمه لمتخذ القرار ، حيث يوفر المعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة السياسات التسويقية المختلفة ، وترشيد القرارات الإدارية ، فمثل هذه القرارات تحتاج لبيانات و معلومات عديدة ، وكلما كانت المعلومات متوفرة كلما كانت إمكانية الاستفادة من الفرص بشكل جيد يضمن لها البقاء و الاستمرار.

وانطلاقا من هنا فإن الإشكالية التي يمكن أن تطرح هنا و تستدعي الإجابة عليها هي :

الإشكالية:

"ما دور وأهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ و صنع القرارات؟"
إن الإجابة على هذه الإشكالية يقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤلات الفرعية:

- ماهية نظام المعلومات التسويقية ؟
 - هل تمتلك وتعتمد المؤسسة على استخدام نظام المعلومات التسويقي في التسيير واتخاذ القرارات؟
 - كيف تساهم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات؟
- وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا:
- يمثل نظام المعلومات التسويقية الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها.
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود قرارات تسويقية
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك المؤسسة نظام معلومات تسويقية
 - هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

أهمية الدراسة :

تعتبر عملية صنع القرارات و اتخاذها من أهم الإجراءات التنظيمية في أية مؤسسة ، وارتباطها بمختلف النشاطات ومن بينها بناء و تطوير نظم المعلومات ، بما فيها المعلومات التسويقية التي تعتبر أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة الحاضر و رسم صورة المستقبل ، وذلك بالحصول على معلومات كافية بشأنها تمكن متخذ القرار من اتخاذ قراراته على نحو مدروس ،وعدا ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة و التعقيد.

تأخذ هذه الدراسة أهميتها في إبراز دور نظام المعلومات التسويقية خصوصا في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، باعتبارها أمر ضروري و حيوي ، حيث يتزايد اهتمام الباحثين و المختصين و المؤسسات بالمعلومات و بالخصوص المعلومات التسويقية .

حيث جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع "نظام المعلومات التسويقية و دورها في اتخاذ القرارات " ، مع التأكيد على دراسة حالة "في مؤسسة " الأمر الذي يستدعي جمع ومعالجة المعلومات التسويقية من خلال وضع نظام معلومات تسويقي دائم و فعال .

أهداف الدراسة :

أن تناولنا لهذه الدراسة و اختيار هذا الموضوع يرمي إلى :

- ابراز أهمية نظم المعلومات التسويقية
- التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ، ومتطلباتها من المعلومات.
- تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة الجزائرية.
- لفت انتباه ادارة المؤسسات الجزائرية لأهمية نظام المعلومات التسويقية ، ودورها في رصد البيانات.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار بها.

بناء على ما تقدم إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرار ، ومدى إدراك مسيري مؤسسة "....." بأهمية المعلومات التسويقية

المنهج المتبع في الدراسة :

الانجاز هذه الدراسة و الاجابة على الاشكالية الرئيسية و أسئلتها الفرعية ، فقد تم الاعتماد على منهجين رئيسيين من مناهج البحث العلمي ، المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة .

- المنهج الوصفي التحليلي : وذلك أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع ، كونه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لعرض كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها ، وتم أيضا استخدامه لعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها. وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها.
- منهج دراسة الحالة : المنهج الذي يركز على جمع البيانات العلمية ، وتحليل المعلومات التي تم جمعها ، بطريقة علمية و موضوعية للحصول على النتائج . وذلك من خلال تطبيق الدراسة على مؤسسة "....." ، حيث سيتم دراسة نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة ، و إبراز الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة :

1) رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي" تقدمت به الطالبة رشيدة بن الشيخ الفقون الى كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة منتوري قسنطينة" الدفعة (2005/2006) . معتمدة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي " لعرض وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع ، وكذلك "منهج دراسة الحالة" من خلال تطبيق الدراسة على المؤسسة الاقتصادية هيكل اناد الجزائر ، حيث جاءت هذه الدراسة لتبرر

مكانة نظام المعلومات بالمؤسسة الإدارية النشاطات التسويقية في حين تم التوصل على أنه لا يوجد نشاط لتسيير المعلومات التسويقية بالمؤسسة.

(2) رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه" تقدم بها الطالب العيد فراحتية إلى كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة" الدفعة (2005/2006) . معتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي" ، "ومنهج المقارنة" ، وذلك نظرا لدراسة الموضوع في ثلاث شركات تختلف من جوانب عدة ، و "منهج دراسة الحالة" وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الشركات الثلاث : شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة - الشركة الجزائرية للألمنيوم شركة ملبن الحضنة . حيث توصلت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقي ومدى أهميته في عملية التخطيط التسويقي لما يوفره من معلومات دقيقة و شاملة عن متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

(3) رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية" من اعداد الطالب إسماعيل مناصري من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة" الدفعة (2003/2004) . مستخدما هي هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي" ، و "منهج دراسة الحالة" ، وذلك بدراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) ، حيث توصلت هذه الدراسة أنه لنظام المعلومات الادارية أثر كبير على فعالية المعلومات بالمؤسسة، وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في وقت سريع.

(4) رسالة ماجستير بعنوان "مبادئ الادارة العلمية للعملية التسويقية بمكتب جامعة الحاج الخضر بياتنة بين أصول التخطيط و إمكانية التطبيق من اعداد الطالبة سولاف شاح من كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة "منتوري قسنطينة" الدفعة (2011/2012) . معتمدة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي" بالنسبة للجانب النظري ، وكذلك " المنهج التحليلي" بالنسبة للجانب الميدان ، حيث توصلت من خلال هذه الدراسة على أن انتهاج الاسلوب العلمي في ادارة العملية التسويقية بالمكتبة يسمح بالاستفادة من مختلف الأفكار و النظريات المطبقة في المدارس الادارية ، وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات ، و تحفيز العاملين لتحسين الكفاءة التسويقية.

(5) رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات" من اعداد الطالبة أسمهان خلفي من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة "الحاج لخضر - باتنة" الدفعة (2008/2009) . حيث أعتمد لدراسة هذا الموضوع على المنهج الاحصائي و منهج دراسة الحالة" ، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على "مؤسسة نقاوس" ، حيث توصلت على أنه مهما يمكن الأمر ، فإنه الحديث عن دعم شامل و كامل لعملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة باستعمال نظم المعلومات مهما كانت درجة تطورها ، يعتبر بعيدا عن الحقيقة خاصة بالنسبة للقرارات الغير مهيكلتة أو القرارات الاستراتيجية ، وهذا ما أكده صانع القرار بالمؤسسة .

هيكل البحث:

الانجاز هذا العمل تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي :

• الفصل الأول : " نظام المعلومات التسويقي و عملية اتخاذ القرار " ، تناولنا في هذا الفصل أنظمة المعلومات التسويقية ، و عملية اتخاذ القرار ، و ذلك من خلال التعرف على ماهية نظم المعلومات التسويقية ، موضحين مختلف الجوانب المتعلقة بهذا النظام ، وكذا قاعد البيانات التسويقية . و أخيرا تناولنا عملية اتخاذ القرارات من خلال التعرف على ماهية هذه العملية ، وذلك بتحديد مفهوما و أنواعها و خصائصها و أهميتها ، مع ابراز أساسيات عملية اتخاذ القرار ، موضحين ظروف اتخاذ القرارات و المراحل المتبعة ، وكذا الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث : فخصصناه للجانب التطبيقي ، فهو بمثابة دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ و صنع القرارات ، من خلال دراسة حالة مؤسسة
وسنختم بحثنا هذا بخاتمة عامة ، تتضمن النتائج النظرية و التطبيقية المتوصل إليها ، وإعطاء بعض التوصيات و الاقتراحات .

تمهيد

خلال السنوات الأخيرة لم يكن هناك اهتمام كبير لدى المنظمات ببناء وتطوير أنظمة المعلومات تجعلها قادرة على الإحاطة بما تواجهه من متغيرات بيئية مختلفة، لذا أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وأن تستجيب لتلك التحولات حفاظا على بقائها، فالمعلومات أصبحت مصدرا أساسيا وهاما لحياة المؤسسة واستمرارها.

ويعد نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة جهازها العصبي الذي تتصل بكافة أفرادها وأقسامها وهذا النظام يتكون أساسا من مجموعة مترابطة من الأنظمة الفرعية (مثل: نظام الإنتاج، نظم التسويق، نظم الموارد البشرية لذلك استدعت الحاجة إلى إنشاء نظام خاصا للمعلومات التسويقية لأنه يعد المركز الأساسي للعملية التسويقية، ويضمن التواصل المستمر في جميع البيانات المختلفة من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

المبحث الأول: مدخل نظام المعلومات التسويقية

تحتاج الإدارة التسويقية إلى نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن من تحديد وقياس العرض وتحليل الطلب و التنبؤ به، و بالتالي فإنه يجب الحصول على بيانات كافية ودقيقة عن المستهلكين و الطلب و العوامل الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية في البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك بيانات عن المبيعات و تكاليف التسويق من السجلات الداخلية للمؤسسة وذلك فيما يتعلق بالماضي و الحاضر والمستقبل وتلعب نظم المعلومات التسويقية دورا هاما و حيويا في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط و متابعة الإستراتيجيات التسويقية المختلفة لذا ينبغي على المدير الإلمام بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بتلك النظم، وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: نشأة نظام المعلومات التسويقية

ارتبطت نشأة ومراحل تطور نظام المعلومات التسويقية بالتطورات التي طرأت على البيئة التسويقية، وبالتالي أداء النشاط التسويقي داخل منظمات الأعمال ، وبناء على ذلك فقد ظهر الأول مرة في الستينيات كاتجاه حديث و متطور يتوقع منه أن يحدث تغيرات ايجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، وكان رائد هذه الفكرة الأمريكي robert williams، حيث ارتكزت فكرته على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجميع البيانات، وتحليلها و معالجتها لتحويلها إلى معلومات تسهل مهمة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات، وعليه يمكن توضيح مراحل نشأة و تطور تلك النظم على النحو التالي: ¹

أولا - مرحلة أوائل الثمانيات:

كانت مجالات الاستفادة من المعلومات التسويقية تنحصر في استخدامها لحل المشاكل التسويقية اليومية فقط، ولهذا لم تشهد هذه المرحلة سوى تطورات محدودة تمثلت في الآتي: إنجاز أجهزة لبحوث التسويق داخل المؤسسات تتولى مهمة إدارة المعلومات التسويقية

ثانيا - مرحلة منتصف الثمانيات:

طرأت العديد من التغيرات على البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة سواء في الأسواق أو في أذواق ورغبات المستهلكين، وسياسات اتجاهات المنافسين و الموردين إلى هذه الجانِب ظهور العديد من التغيرات و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية، مما أدى إلى ضرورة إنشاء نظام المعلومات داخل المؤسسة كأساس للتعامل مع المتغيرات التسويقية، وأيضا لتنمية الطلب على منتجات المؤسسة.

ثالثا - مراحل أوائل التسعينيات:

¹أمينة محمود حسين، نظم المعلومات التسويقية، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1990، 1994، ص 11.

حدثت التطورات الهامة الآتية: و أصبح لنظم المعلومات إطار وهيكل داخل المؤسسة، مما أدى إلى زيادة أهميتها، حيث أصبحت تلعب دورا هاما في إحداث التكامل و التنسيق فيما بين النشاط التسويقي كأحد المجالات الوظيفية الهامة في المؤسسة، و المجالات الوظيفية كالإنتاج، التمويل.....الخ.

إدخال و استخدام أحدث الأساليب و الوسائل التكنولوجية سواء لتشغيل أو حفظ البيانات و المعلومات التسويقية مما أدى إلى زيادة فعالية و مساهمة ذلك النظام في تدعيم الممارسات التسويقية داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات التسويقية:

قبل التطرق لمفهوم المعلومات التسويقية نعرف أولا كل من النظام المعلومات التسويقية كما يلي:

أولا - تعريف النظام: قبل إعطاء مفهوم شامل لمصطلح " النظام " نقوم أولا بتحديث نشأته

- النظام لغة : كلمة system كلمة يونانية الأصل مشتقة من Systema و التي ظهرت ونمت أولا في مجالات العلوم الطبيعية، و بالخصوص في علم الأحياء والتي تعني علاقة منظمة بين مجموعة وحدات أو مكونات. هذا فيما يتعلق بمفهوم النظام من الناحية اللغوية.¹

- أما من الناحية الاقتصادية، فقد ذهب الاقتصاديون إلى وضع مجموعة من التعاريف يمكننا أن نذكر أهمها فيما يلي: " النظام هو مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك، لتحقيق أحد الأهداف التي يحددها ملاكها وتحددها إدارتها"²

- كما يعرف أيضا بأنه: "الكل المكون من أجزاء أو عناصر أو مكونات مترابطة و متكاملة تعمل ضمن تنسيق بهدف تحقيق غايات و أهداف جوهرية مشتركة". أما عند الاقتصاديين مثل مارشال أندي، فالنظام هو "عبارة عن مجموعة متناسقة لها غاية، و مكونة من عناصر مترابطة، وتسودها حالة من الاستقرار".³

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام بأنه: "تكامل مجموعة من العناصر أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة".

ثانيا - تعريف المعلومات:

¹ زيد منير عبودي، نظم المعلومات التسويقية، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:1

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص21

³ تامر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 43.

التقديم تعريف المعلومات لا بد أولاً من التفريق بينها وبين البيانات، فالعديد من الكتاب شاع لديهم اعتقاد خاطئ، بأن المصطلحين مترادفين، فالبيانات تعرف على أنها علامات رموز، إشارات، حروف و اعداد تتطلب المعالجة لتصحيح بيانات.

أما المعلومات فهي تعبر عن مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها لتصحيح ذات معني و فائدة حيث اعتبرها (McKay) تغيير في المعرفة وعرفها العديد من الباحثين على أنها عنصر لتقليص حالة عدم التأكد .

كما يمكن تعريف المعلومات بأنها "الأرقام و الحقائق و الأفكار الموجودة و المسجلة في شكل من أشكال المواد التي يمكن الاستفادة منها بصورة مقروءة، مسموعة أو مرئية أو غيرها".

كما تعرف على أنها "الأرقام و الحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف، و تفسير ما يحدث من ظواهر و أحداث و صولا إلبالتنبؤ الدقيق لما يحدث في المستقبل، وعليه فهي حصيلة أو نتائج تحويل البيانات الخام إلى حقائق تساعد في اتخاذ القرارات".¹

ومما سبق فإن المعلومات هي : البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات، المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر ببعضها البعض".

من خلال التعاريف السابقة يمكن توضيح أهمية المعلومات في النقاط التالية:²

- ✓ حصر و تسجيل الأحداث الماضية و التعرف على العوامل و المتغيرات المحيطة بها.
- ✓ دراسة و وصف الأحداث المعاصرة والاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها والتعرف على
- ✓ الحقيقة و على العوامل و المتغيرات الجديدة التي ترتبت عليه الاتجاهات الناشئة عن الموقف
- ✓ الاعتماد على المعلومات في التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسباً لها، والعمل على مواجهتها سواء كانت سلبياً أو إيجاباً .

ثالثاً - تعريف المعلومات التسويقية :

تعرف المعلومات التسويقية بأنها: "كافة المعلومات التي تحتاجها العملية التسويقية و يتم توفيرها عن الأسواق الداخلية، و ما يرتبط بها من متغيرات".¹

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص18

² أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص13.

رابعا - تعريف نظام المعلومات: يهدف نظام المعلومات على أنه: "تركيب مكون من الأفراد، الإجراءات، الأدوات، المهام، لتسهيل تدفق و تخزين كافة البيانات و المعلومات مكن مختلف المصادر و تحليلها و صياغتها بشكل ذات معنى وفائدة المتخذ القرار ، وذلك بإتباع أدوات تحليلية متقدمة مثل الحاسوب".

ويعرف أيضا : "على أنه مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرارات"²

و في التعريف الأخير لنظام المعلومات نقول أنها : الوسائل البشرية و المادية الضرورية لمعالجة، تخزين و تحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد و الصحيح".

خامسا-تعريف نظام المعلومات التسويقية: ظهر لأول مرة في الستينيات كاتجاه حديث و متطور يتوقع منه أن يحدث تغيرات ايجابية في إدارة الأنشطة التسويقية. وكان رائد فكرة النظام الخبير الأمريكي روبرت ويليامز (ROBERT WILLIAM) و تركز فكرته على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات و تحليلها و معالجتها لتحويلها إلى معلومة تسهل مهمة التسويق في اتخاذ القرارات.³

وقد عرفه كوتلر (Kotler) بأنه « الهيكل المعقد و المتكامل من الإطارات البشرية و الأجهزة و الإجراءات، و الذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الخارجية للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة".

كما عرف كذلك أنه: "مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة لجمع، تحليل و تصنيف و نشر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات لعمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة التسويقية و تحسينها".

و كذلك أنه: "طريقة منظمة لجمع تسجيل، تويب و حفظ و تحليل البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة و العناصر المؤشرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت و بالشكل المناسب و بالدقة المناسبة و بما يحقق أهداف المنشأة".⁴

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام المعلومات التسويقية:

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية نظام المعلومات التسويقية في الفرع الأول، وأهداف نظام المعلومات التسويقية في الفرع الثاني.

¹ محمد إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص: 97

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصال، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 207.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، 1998، ص: 28.

⁴ منير النوري، التسويق:مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 17.

الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات التسويقية:

تكمن أهمية نظام المعلومات التسويقية فيما يلي ¹:

- ✓ مساعدة متخذي القرار على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة، و بالتالي اتخاذ القرار بالبديل الأفضل و الأنسب .
- ✓ مساعدة المديرين القائمين بالتخطيط بإمدادهم بالبيانات في الوقت المناسب لإعداد التخطيط الاستراتيجي السليم . و المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية.
- ✓ ربط كافة سياسات المنشأة مع بعضها لتحليلها بشكل متكامل. و المساعدة على استخراج بيانات تفصيلية و بالتالي سهولة اتخاذ قرار تسويقي نحو أي منتج أو عميل
- ✓ يمكن من انجاز العمليات و الأنشطة التسويقية بدقة و سرعة أكبر.
- ✓ يمكن المختصين بالمشتريات من تحديث الكمية الاقتصادية و معرفة حجم المخزون، و تكاليف التخزين.
- ✓ المساعدة في إعداد نظام فعال للرقابة و المراجعة التسويقية.

بالإضافة إلى ما يلي ²:

- ✓ تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطرة و البحث الدائم عن الفرص التسويقية التي لا تتضح أبعادها إلا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة.
- ✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الاتصال مما يؤدي إليإمكانية الوصول للمعلومات المطلوبة و اللازمة بسرعة لتحقيق أهداف تلك المؤسسة.
- ✓ تعقد النشاط التسويقي و الذي يتصف بالتغيير، فبعد نظام المعلومات التسويقية بمثابة الأداة الفعالة لمواجهة هذه التغيرات و التكيف معها و يضمن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات التسويقية

يهدف نظام المعلومات التسويقية إلى مايلي :

- ✓ التحديد الدقيق لاحتياجات المستفيدين من مخرجات نظام المعلومات التسويقية و إنتاج البيانات والمعلومات التسويقية المطلوبة بالمواصفات الملائمة :
- ✓ توفير خطة كاملة للتدفق السليم للمعلومات والبيانات فيما بين نظم المعلومات التسويقية ونظم المعلومات الوظيفية الأخرى بالمؤسسة، وذلك لتحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها، ولتجنب الازدواجية في جمع وتدفق

¹ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص154.

²كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، ص:7

البيانات والمعلومات وأيضاً لتوفير المادة الخام المناسبة لنظام المعلومات التسويقية، من أجل إنتاج البيانات الملائمة لاحتياجات مستعمليها.

✓ المساهمة الفعالة في تدعيم أنشطة تخطيط رقابة العمليات التسويقية داخل المؤسسات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة لتلك المؤسسات مما يؤدي في النهاية إلى:¹

- التعرف على الأسواق.
- تقديم خدمات متطورة للمستهلكين.
- اكتشاف الفرص الملائمة للتطوير.
- تحسين الكفاءة البيعية والتسويقية للمؤسسة.
- تحقيق الفرص المناسبة للتنسيق و التوافق بين الطلب على المنتجات، و العمليات الإنتاجية اللازمة لها.
- ✓ تخطيط و تنفيذ القرارات و المراقبة المستمرة للسياسة التسويقية. كما يساهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفيره للمعلومات في تعزيز قدرة الإدارة التسويقية على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
 - لا يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الأزمة للإدارة التسويقية خاصة مع إمكانية الاستفادة منه بالنسبة للإدارات الأخرى الفرعية كالمالية، المحاسبة و إدارة الموارد البشرية و إدارة الإنتاج في إطار متكامل.
 - جمع البيانات يتم من مصادر داخلية (نظم المعلومات الفرعية و الأنشطة الأخرى للمؤسسة) و مصادر خارجية للمؤسسة المجتمع، المستهلكون، المنافسون، و منظمات غير حكومية والقيام بمعالجتها و تحليلها من أجل توفير المعلومات اللازمة.
 - تحديد و تقييم فرص البيع المحتملة، الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية. لا يساعد الإدارة في عملية التنبؤ (التخطيط ووضع الاستراتيجيات و التحكم في التكاليف التسويقية.
 - يتصف نظام المعلومات التسويقية بالاستمرارية مع تواصل المنظمة ويحدد الأنشطة التسويقية في بيئة تتميز بالتغير من خلال توفير المعلومات على نحو مستمر ومتواصل.
 - لا يتميز نظام المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال المنظمة ككل متكامل و ليس بأجزاء منفصلة، حيث تربط نظم معلومات سياسة المنظمة الخاصة بالإنتاج و التمويل و الشراء بالسياسات التسويقية (التسعير ، الترويج) و تحللها بشكل متكامل.

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص:09

- تمكن نظم المعلومات التسويقية من استرجاع مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب كل عملية و كل سلعة و فرد في أرباح المنظمة، و بالتالي يمكن من تحديد و اتجاهات و سياسات الإدارة.
- إمكانية تطبيق الطرق الحديثة في بحوث العمليات في اتخاذ القرارات و التي من خلالها يمكن تحديد مسارات رجال البيع و طرق التوزيع الأفضل.
- يساعد في استخدام الحاسبات الالكترونية و برامج الحاسوب و طرق الاتصال الحديثة و الاستفادة منها في مجال المعلومات و كذلك مع إمكانية تحديد الإدارة الطريق الذي يجب إتباعه عند المفاضلة بين البدائل المتوفرة لاتخاذ القرار التسويقي الخاص بالمنظمة إذا أنه كلما توفرت معلومات كافية كلها تمكنا من تحقيق أفضل النتائج.

المطلب الرابع: خصائص نظام المعلومات التسويقية وفعاليتها:

الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات التسويقية

يتسم نظام المعلومات التسويقية بالخصائص الآتية:

- ✓ **نظام دائم:** أي أنه يعمل بشكل مستمر من أجل توفير البيانات و المعلومات وجعلها متاحة في الوقت التي تطلب فيه. ¹
 - نظام موجه نحو المستقبل: يسعى لتوفير المعلومات عن ظروف التغيرات المقبلة مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.
 - تخزين المعلومات التسويقية و دمجها و نشرها.
 - تحديد مصادر دقيقة و موثوق منها لجمع البيانات.
 - السرعة و الدقة في الحصول على المعلومات التفصيلية داخل المنظمة.
 - تقليص وقت المستخدم في أعمال التخطيط .
 - تزويد كل وظيفة في إدارة التسويق بالمعلومات التي تخص و تمهها. و إمكانية قياس و تحليل النتائج بمختلف النماذج الرياضية و الإحصائية المتوفرة في النظام.
- باكتساب المنظمة لمثل هذه المزايا فإنه يمكنها من تحقيق عدة نقاط إيجابية منها: ²

¹ رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (2006،2007)، ص 80.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 148.

- التدريب الجيد للقائمين بجمع وتحليل البيانات.
- اكتساب الخبرة لمستخدمي المعلومات من خلال تحديدهم لمدى لاءمتها،
- تحديد أساليب استعمالها و معالجتها.
- معرفة ما إذا كانت المعلومات المتحصل عليها صالحة للاستعمال و الاعتماد عليها في صنع القرارات التسويقية لا بد من توفرها على مجموعة من الخصائص و هي:¹
- ✓ **التوقيت:** أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين منها خلال دورة معالجتها والحصول عليها.
- ✓ **الوضوح:** أن تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض و منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض و يكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين.
- ✓ **الدقة:** أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع و التسجيل، و تتعلق بالأخطاء الصريحة التي سببتها بيانات معينة و الأخطاء الضمنية الناتجة عن المعلومات غير الملائمة زمني.
- ✓ **الشمول:** وتعني هذه الخاصية الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات التسويقية احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكون بصورة كاملة، و دون تفصيل زائد.
- ✓ **المرونة:** وهي مدى تهيئة المعلومات و تسييرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة المستخدمين.
- ✓ **إمكانية الوصول :** وهي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.
- ✓ **قابلية القياس:** وتعني هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات الأساسية الناتجة عن نظام المعلومات التسويقية، و تستبعد المعلومات غير الأساسية.

الفرع الثاني: فعالية نظام المعلومات التسويقية

- تعد الفعالية ضرورة في نجاح نظام المعلومات التسويقية إذ تعني القدرة على تحقيق الأهداف. و بالتالي فإن فعالية نظام المعلومات التسويقية تعني تحديد مدى قدرته على تحقيق أهدافه. وعند تقييم فعالية نظام المعلومات التسويقية يجب أن نميز بين نوعين من التقييم على النحو التالي :
- ✓ **النوع الأول:** و يعرف بالتقييم العام حيث يهتم بالتعرف على المستوى الحالي لأداء النظام.

✓ النوع الثاني: ويعرف بالتقييم الدقيق حيث يهتم بتقييم المستوى الحالي لأداء النظام، و تحديد أسباب بلوغ هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها رفع مستوى أداء النظام مستقبلا. يمكن قياس فعالية نظام المعلومات التسويقية من خلال نوعين من المعايير هما :

1- **المعيار الأول:** مدى مساهمة تلك النظم في توفير البيانات و المعلومات التي تفي باحتياجات القائمين بتخطيط و مراقبة المعلومات التسويقية بالمؤسسة.

2- **المعيار الثاني:** الإدراك التام من جانب المستفيدين لأهمية و دور تلك النظم و بالتالي زيادة إقبالهم و اعتمادهم عليها في تدعيم ممارستهم الإدارية، وما ينتج عن ذلك من تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين من تلك النظم. و بصفة عامة يمكن القول أن كلا المعيارين السابقين مكملين لبعضهما، حيث يجب توافرها معا للحكم على فعالية نظام المعلومات التسويقية، إذ انه كأي نظام يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى نوعين رئيسيين هما:

■ **معوقات تتعلق بالإطار الحاكم لنظم المعلومات التسويقية:** تتمثل في :

- عدم الالتزام بوضع أهداف واضحة ومحددة لتلك النظم مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالمنهج العلمي في تصميم مدخلاتها ومخرجاتها، وخطوات تشغيلها، ووسائل الرقابة على المدخلات و إجراءات استرجاع المعلومات
- عدم توافر هياكل وأدلة تنظيمية تتحدد مكن خلالها الوحدات التنظيمية المكونة لتلك النظم، واختصاصات كل منها، مما يعطي فرصة الارتجالية في مزاوله النشاط وتضارب الأعمال وازدواجيتها، مما يفقد تلك النظم فعاليتها سواء في تحقيق أهدافها أو مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
- عدم الالتزام بالمنهج العلمي عند تحديد النظم و إجراءات العمل داخلها، مما يؤدي إلى الاعتماد بشكل أساسي على الخبرات الشخصية، و ما ينتج عن ذلك من مخاطر أهمها عدم ضمان أمن وسرية البيانات و المعلومات التسويقية وتقادمها وبالتالي استحالة الاستفادة منها.
- عدم الالتزام بالتوصيف العلمي والدقيق لمتطلبات تشغيل البيانات والمعلومات داخل تلك النظم سواء كانت عناصر بشرية أو إكائيات مادية.
- انخفاض مستوى جودة المدخلات تلك النظم نتيجة لعدم الالتزام بالمنهج العلمي عند تحديد الإطار الحاكم لهذه النظام.¹

■ معوقات تحد الاستفادة من مخرجات نظم المعلومات التسويقية تتمثل في :

- عدم الالتزام بتوصيف مجتمع المستفيدين من مخرجات تلك النظم، مما يؤدي إلى انخفاض عدد الفئات المستفيدة من هذه المخرجات، هذا إلى جانب عدم اتساع نطاق الاستفادة منها.
- عدم توافر الإدراك التام لدى المستفيدين لأهمية و دور نظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة، مما يجد من فاعليته .
- عدم توافر خطة متكاملة لتدفق البيانات و المعلومات فيما بين نظام المعلومات التسويقية و نظم المعلومات الوظيفية الأخرى للمؤسسة، مما يؤدي لحدوث ازدواج و تكرار في جمع وتشغيل البيانات و المعلومات، وصعوبة الاستفادة من مخرجات تلك النظم في تخطيط ومراقبة العمليات التسويقية.¹

المطلب الخامس : الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية

يقصد بمكونات نظام المعلومات التسويقية، الأنظمة الفرعية المكونة له اعتمادا على مفهوم نظرية النظام الذي يقتضي إمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة تبعا لتعابير مختلفة، ويمكن حصر هذه المكونات في الأنظمة الآتية:

أولاً: نظام السجلات و التقارير الداخلية

تعتبر السجلات الداخلية للمؤسسة والتقارير الدورية الصادرة عنها مصدرا أساسيا للمعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات التسويقية، فهي تصدر تقارير داخلية توضح حجم المبيعات الحالية، تكاليف المخزون، والتدفقات وحسابات القبض، وحسابات الدفع، كما توفر كافة المعلومات الخاصة بالطلبات المقدمة من طرف المستهلكين والموزعين خلال فترات زمنية مختلفة بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى بيانات الخاصة بالمبيعات أو المنتجات أو عند وضع الخطط التسويقية المختلفة لتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق، فمن وجهة نظر المؤسسة تعتبر السرعة والدقة في الحصول على هذه البيانات عاملا مهما في زيادة فعالية الأداء التسويقي.

1-تعريف نظام التقارير الداخلية:

لقد اختلفت التسميات حول هذا النظام حيث أشار إليه فيليب كولتر كنظام التقارير الداخلية، أو نظام المحاسبة الداخلية، بينما استخدم رايونند مكليود مفهوم نظام معالجة البيانات وأيا كانت التسميات فإنها جميعها تشير إلى البيانات المستخرجة من بيئة المنظمة الداخلية، فمعظم مديري التسويق يستخدمون السجلات والتقارير الداخلية

¹محمد فريد الصحن،مرجع سابق،ص49.

بانتظام للقيام بالتخطيط اليومي، والتنفيذ والرقابة لمختلف الأنشطة، وتتألف معلومات السجلات من معلومات مجمعة من مصادر مختلفة ضمن الشركة، فنجد مثلا قسم التصنيع يقدم بيانات عن جداول الإنتاج.¹

2 - أهمية نظام التقارير الداخلية: تتمثل أهميته فيما يلي:²

و توفير المعلومات المختلفة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل سريع ودقيق. : تنظيم البيانات في شكل تقارير مختلفة تسمح بتحديد أي نوع من البيانات تكون الحاجة إليها .

و تمكن مدراء التسويق من استخدام كافة معلومات التقارير الداخلية بشكل سريع وبتكلفة أقل مقارنة بمصادر الأخرى.

✓ يساعد على إعداد التقارير المستمرة في المجالات التي تتطلب تدفق معلومات بصفة مستمرة مثل اتجاهات

المستهلك، احتياجاته، السلوك الشرائي له. و تحسين مستوى جودة القرارات التسويقية وذلك من خلال

✓ توفير المعلومات عن بالطلبات المقدمة من طرف العملاء يساعد بشكل كبير على تسليمها وتوفيرها في الوقت المناسب و بالتالي الحفاظ على ولاء العملاء لمنتجات المنطقة.

✓ معرفة بيانات عن المبيعات للمناطق المختلفة، طبيعة العملاء فيها، ومدى قبول المنتج فيها يساعد متخذي القرار على تحديد الحصص البيعة بشكل دقيق.

✓ إعداد تقارير الإنتاج، التمويل، الشراء، والتخزين تساعد على إحداث تكامل بين وظائف المنظمة

المختلفة وبالتالي تجنب الوقوع في أخطاء عند اتخاذ القرارات. لا يساعدهم على رسم سياسة مستقبلية

للمنظمة حول أنشطتها التسويقية مثل الاحتفاظ أو تعديل منتج معين، تحديد أو التركيز على نوع معين

من العملاء من خلال الاطلاع على المعلومات المتوفرة عنهم.

3- نماذج عن التقارير الداخلية التي تعدها المنظمة:

يمكن لنظام التقارير الداخلية للمنظمة أن يعطي مجموعة من كبيرة من التقارير ليس فقط للرقابة على الهيكل

العام لجهاز التسويق بل أيضا لتحسين جودة القرارات المتخذة من طرف مدراء التسويق، ونذكر منها:³

✓ **تقارير الزبون:** ويعطي هذا التقرير صورة إجمالية لعلاقات كل زبون بالمنظمة من خلال كل فترة زمنية

وهو يتضمن تحليل تفصيلي لعمليات المبيعات والمردودات الخاصة بذلك الزبون.

¹ رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 114

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ محمود جاسم الصعدي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر، عمان، 2007، ص 76.

✓ **تقارير حساب ربحية كل زبون:** وهذه التقارير يمكن للمنظمة من الوقوف على تقييم علاقة الزبون بالمنظمة، ويتضمن الحجم الإجمالي لمعاملات الزبون و ما تحصل عليه المنظمة من العميل بشكل إيرادات ومدى إسهامه في الربح و الخسارة. :

✓ **تقارير المبيعات :** ففي أغلب الأوقات تتحصل المنظمة على كشوف لمبيعاتها في أي وقت، فمثلا في قطاع المواد الغذائية يتم تسجيل فوري لخروج البضاعة من المخازن وتسجيل المبيعات ضمن المحلات التجارية وهذا يسمح بتحديد الطلبات الجديدة والحرص على عدم انقطاع المخزون.

✓ **تقارير رجال البيع:** وهي تتضمن المعلومات التي يوفرها رجال البيع الذين تضعهم الإدارة بغية متابعة العملاء من حيث مدى تكرارهم لعمليات الشراء، وما هي ردود أفعالهم اتجاه السلعة بعد استعمالهم الفعلي لها.

✓ **تقارير حول المزيج التسويقي:** وتضم المعلومات التالية:¹

- مدى فعالية السياسة السعرية لمنتجات المنظمة
- تقارير حول تقييم منافذ التوزيع المتبعة سابقا.
- تقارير حول مدى نجاح السياسة الترويجية المتبعة.
- مدى نجاح سياسة المنتج المقدمة.

ثانياً : نظام بحوث التسويق:

إن البحث التسويقي هو ذلك النشاط الذي يستهدف جمع وتحليل المعلومات والوصول إلى النتائج ويعتبر بمثابة العمود الفقري لنظام المعلومات لذلك فإن وجودها ضروري جدا لأن لها أهمية كبيرة في المنظمة.

1 - تعريف بحوث التسويق: ويمكن تعريف بحوث التسويق على أنها: "تحضير وجمع وتحليل واستغلال البيانات والمعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية ما". وتعرف أيضا بالبحوث التسويقية على أنها: "جمع وتحليل المعلومات بهدف مواجهة وضعية تجارية محددة) .

✓ **النظامية:** ويقصد بها إتباع الباحث لخطوات محددة عند قيامه بالبحث التسويقي فيكون قد أعد له شكل مسبق، وأن يتضمن التفاصيل العامة والدقيقة لطبيعة البيانات المحتاج لها وأسلوب التحليل المعتمد.

✓ **الموضوعية:** وهو أن لا يكون الباحث منحازا عند جمع البيانات، أو الأسلوب المعتمد في تحليلها أو وضع أسباب الظاهرة المبحوث بما يتوافق مع رغباته أو تصوراته المسبقة لأن ذلك يعني بأن البحث قد يفقد مصداقيته في النتائج المتوصل إليه.¹

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص149

2- أهمية ومجالات بحوث التسويق: تلعب ثلاثة أدوار مهمة وهي:²

الوظيفة الوصفية: وتشمل جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق، للسلعة، للمنافسين، للعملاء.... الخ. و الوظيفة التشخيصية: وتتضمن تفسير وشرح البيانات التي تم جمعها من خلال بحوث التسويق، فهي تقدم إجابات للعديد من الأسئلة المطروحة أمام رجل التسويق، مثلاً ما هو تصميم الغلاف على المبيعات. و الوظيفة التنبؤية: وهي تعني كيف يمكن استخدام البحوث الوصفية والتشخيصية للتنبؤ بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التسويقية مثل حجم المبيعات التقديرية خلال فترة زمنية معينة، ضمان تعاون الوسطاء في تصريف السلعة، ضمان نجاح المزيج الترويجي.

ثالثاً- مجالات بحوث التسويق: يمكن حصرها في :

✓ **بحوث التسويق:** ويعتبر من أكثر البحوث التسويقية أهمية، فالسوق بمثابة الموقع الذي يلتقي به المنتج والمسوق بأطراف العملية التسويقية، ويتم التعرف على معدلات الاستهلاك، حالات الطلب والعرض، التنافس في الأسواق.

✓ **بحوث المنتج:** يتطلب من المنتج تغيير وتطوير منتجاته تبعاً لتغيير أذواق المستهلكين، فيتم جمع معلومات عن المستهلك حول معلومات عن المستهلك حول العبوة، اللون، الغلاف، حجم المنتج، سعره.

✓ **بحوث المستهلك:** يحتل هذا النوع من البحوث مكانة متميزة في مجال نشاط المنظمة التسويقية، بما يمثل المستهلك من موقع جوهري في العملية التسويقية، لذلك يتم الوقوف على حاجاته ورغباته من خلال دراسة الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المستهلك والظروف الأخرى المحيطة به.

✓ **بحث البيع والتوزيع:** وتشمل هذه البحوث فحص دقيق وشامل لطاقة الأنشطة البيعية للشركة وعلاقات التوزيع في السوق ويتم ذلك من خلال تحليل المبيعات في المناطق البيعية وأداء رجال البيع في هذه المناطق، بالتالي تستطيع المنظمة معرفة نسب المبيعات في المنافذ التوزيعية والحجم الكلي لمبيعاتها وعليه معرفة حصتها السوقية.

3- أنواع البحوث التسويقية: يجمع أغلب المتخصصين في مجال التسويق على وجود ثلاثة أنواع من البحوث التسويقية، والتي تتحدد في ضوءها الطرق المعتمدة في جمع البيانات وهي:

¹ منال محمد الكردي، مرجع سابق، ص 150.

² محمد الطائي وتيسير العجارمة، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

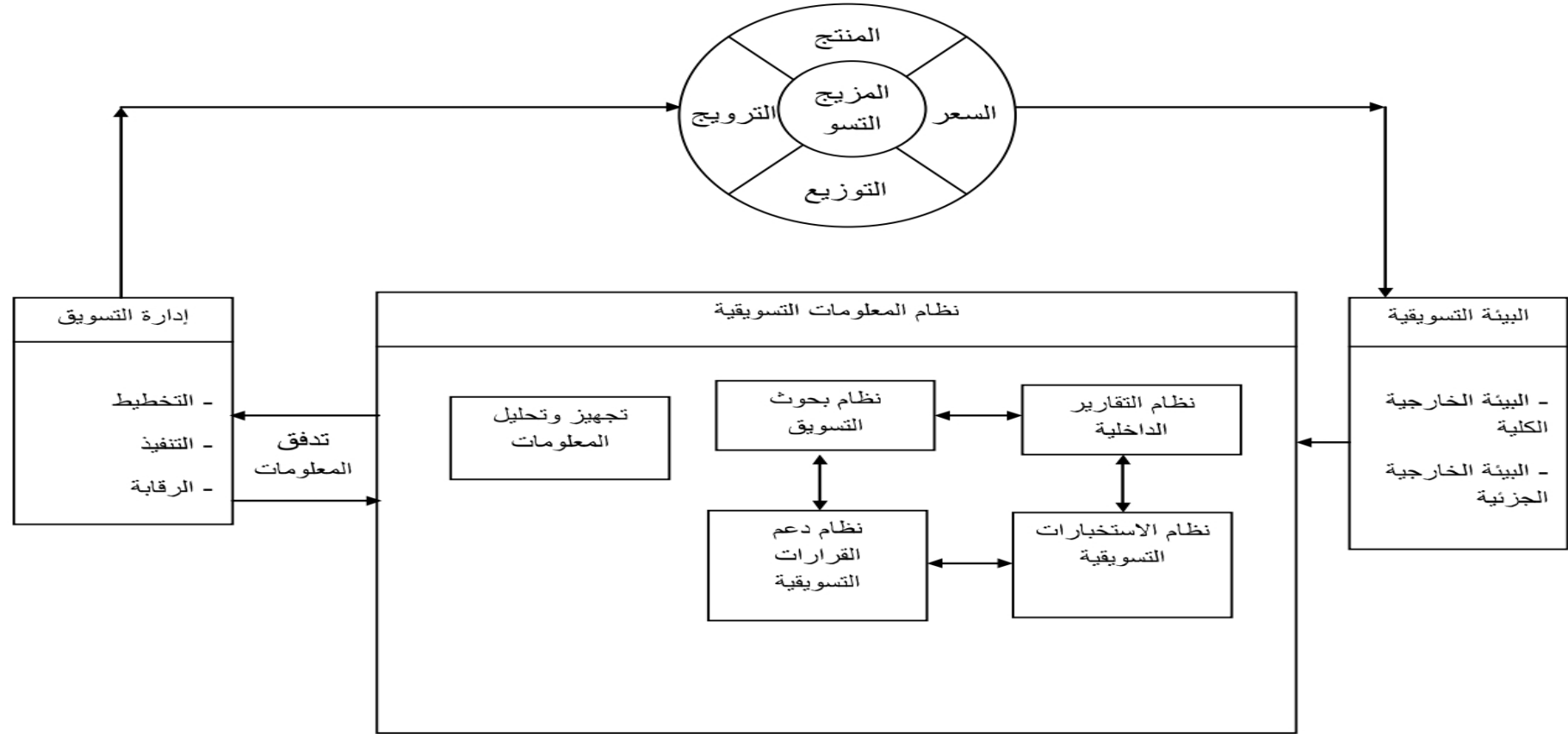
✓ **البحوث الاستطلاعية:** تستخدم البحوث الاستطلاعية بهدف التعرف على طبيعة المشكلة، فعندما يتوافر أمام المدير بعض الظواهر دون علم كاف بطبيعة هذه الظاهرة التي سببت مشكلة، فإنه لا بد من قيامه ببحث استطلاعي.

✓ **البحوث الوصفية:** تهدف إلى وصف خصائص المجتمع، فهي تهدف للإجابة على الأسئلة التي تبدأ بمن؟ متى؟ وكيف؟ والبحوث الوصفية تبدأ وفي ذهن الباحث تصورا واضحا وكافيا عن طبيعة المشكلة ومن المجالات التي تقوم بها هذه البحوث، قياس حاجات الأفراد، اتجاهاتهم، آرائهم، توصيف الخصائص الديموغرافية الخاصة بهم.

✓ **البحوث السببية:** وهي بحوث تسعى إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات التي تظهر في صورة سبب و نتيجة، وعادة ما يسبق هذه البحوث بعض البحوث الاستطلاعية أو الوصفية حتى يمكن من تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة وحالة البحوث السببية المثالية هي التي يهدف مدير التسويق من ورائها إلى أن حدوث حدث آخر مثل زيادة درجة قبول المنتج.¹

¹ هشام محمد رضوان، نظام المعلومات التسويقية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا الأكاديمية العربية، الدائرك، 2010، ص

الشكل رقم (01): هيكل نظام المعلومات التسويقية



المصدر: هشام محمد رضوان، نظام المعلومات التسويقية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا الأكاديمية العربية، الدانمرك، 2010، ص 55

المبحث الثاني:

تمهيد:

إن موضوع اتخاذ القرارات ، يشغل حيزا هاما ، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة و ذلك الارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة ، قيادة و اتصالات و تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني.

فالإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فانه يتخذ مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية. كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من طعام، و نوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها... الخ.

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

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي من وراء العملية التسييرية بالإضافة إلى الوظائف التسييرية الأخرى إذ عادة ما يتصادف المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير حيث تتوقف مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وتنظيمه وينعكس هذا بدوره على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسات.¹

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

لكل العمليات الإدارية يقابلها قرارات إدارية التي تناسبها.

الجدول رقم 01 : العمليات الإدارية والقرارات.

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

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

23.

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

¹ د. حسن حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد عمان الأردن، 1998، ص 140.

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

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

✓ البدائل المتاحة.

✓ الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل المتاحة .

كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج، المبيعات ... الخ والقرار هو حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر أو الأحكام والحقائق المتصلة بمشكلة ما.

فجميع التعاريف تؤكد على عملية المفاضلة وبشكل واع ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد، فليس هناك قرار ليتخذ، وعلى هذا بأن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل حتى يمكن القيام بعملية الاختيار.

وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرارات في حد ذاتها، وعملية صنع (اتخاذ القرار . فالقرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لتتخذ القرار¹.

أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها. أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار هو آخر خطوة من خطوات اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: أهمية القرارات.

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

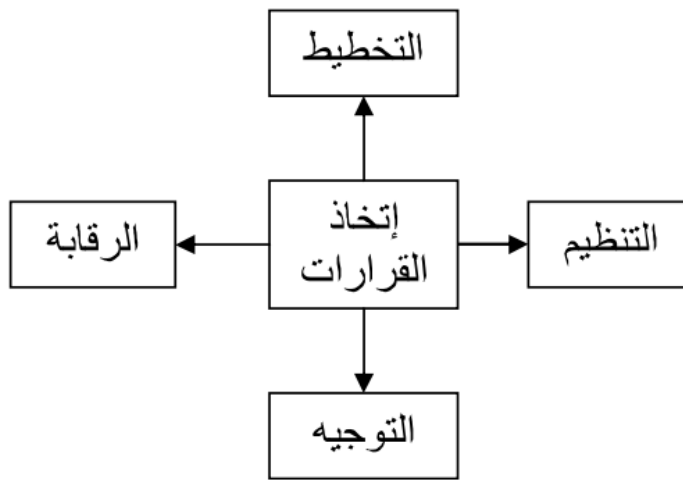
فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. فالإدارة هي عملية اتخاذ القرارات وهي أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى. فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي وظائف الإدارة الأساسية، لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

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

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

أما في التنظيم، تتخذ قرارات في شكل الهيكل التنظيمي وحدود السلطة والمسؤولية والأفراد التي تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة. أما في مجال التوجيه، فتتخذ القرارات في إثارة دوافع المرؤوسين وتحفيزهم على الأداء الجيد. أما عند أداء وظيفة الرقابة، فتتخذ قرارات بشأن تحديد معايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديل التي تجرى على الخطة.¹

الشكل رقم 02: اتخاذ القرارات والوظائف الأخرى .



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

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

المطلب الثاني : تصنيف القرارات.

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

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

أولاً: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة :

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

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 103.

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

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

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

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

و- **قرارات تتعلق بالتمويل** : كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها، وطرق التمويل (قروضا مصرفية، أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح).¹

ثانيا : تصنيف القرارات وفقا لأهميتها .

صنفها أنسوف Ansoff وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:²

قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا، قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى، قرارات تنفيذية أو تشغيلية تتخذ حسب المستويات التي تصدر عنها.

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

¹نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

²سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، الطبعة الأولى ، ص 239-240.

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

فهي تشمل قرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المؤسسة، أو اختيار الأسواق وقرارات تخصيص الموارد، وقرارات التنوع والتوسع. وتتصف بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، حيث تؤخذ القرارات عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

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

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

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

الجدول رقم 02: خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

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

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

ص 29.

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها¹:

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

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

إجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً، فهذه القرارات تشبه القرارات التنفيذية أو التشغيلية أو الروتينية. فهي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سلفاً، فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، وتقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

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

¹ محمد بوتين و الآخرون ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، معهد العلوم الاقتصادية جامعة

لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة. ومن أمثلة على هذه القرارات، قرار إنشاء فرع جديد، قرار توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار الاندماج. وهذه القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا نظراً لطبيعتها (معقدة وارتباط مستقبلي للمؤسسة ونجاحها بهذه القرارات).

رابعاً : تصنيف القرارات وفقاً للبيئة .

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

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

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

ب . قرارات تحت ظروف المخاطرة : وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها. والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة المتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة.

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

فهذه القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.¹

¹نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

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

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

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

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

خامسا : تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها .

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

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

ونميز هنا بين :

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

- **القرارات الفردية :** وهي قرارات ليست لها صفة رسمية، وترتبط بالشخص الذي يتخذها، مثل قرار المدير أن يتقاعد أو العمل في وظيفة أخرى. وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدبي أو المرؤوسين .¹

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

-حسن علي مشرف . مرجع سبق ذكره، ص 41.

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

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار .

- أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه وهي القرارات الجماعية بالاتفاق .

- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وهي القرارات الجماعية بالأغلبية .

ومن خلال النوعين من القرارات يمكننا ملاحظة نوعين من أنماط القيادة، فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي.

المطلب الثالث: مراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوباته.

الفرع الأول: مراحل اتخاذ القرار.

حدد هد. سيمون مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات " التحري، التصميم، الاختيار ، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة، يمكن ترتيبها كما يلي:

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

أولاً : تحديد أو تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة. تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها " انحراف أو عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون " ¹.

فالمشكلة عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة، معرفة متخذ القرار للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف والأشياء أو الأشخاص التي يمسها، وكل هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين الواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها المشكلة، ويتطلب تعرف متخذ القرار على المشكلة وتحديد بدقتها، التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة، وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العمل الحرج، لأن التعرف على

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 112

هذا العمل يوفر الجهد والوقت، والذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر، لأنه إذا أزيل أو تغير حلت المشكلة، ثم تصنف هذه المشكلة حسب خصائصها، إما أن تكون مشكلة اعتيادية يتكرر حدوثها كالمشكلات المتعلقة بحضور العاملين وانصرافهم أو توزيع الأعمال بينهم، فهذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثرة الجهد والتحليل الاختيار الحلول المناسبة، أو أن تكون مشاكل غير اعتيادية أو جديدة، وهي مشكلات تتصف بالتعقيد، ويحتاج حلها إلى خبرة وتشاور مثل الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنشأة، ثم تحلل المشاكل إلى مكوناتها الأساسية، مهما كانت درجة تعقيدها حتى يصبح فهمها والتعامل معها سهلاً.¹

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

ثانياً: تحليل المشكلة.

يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار.²

ويتم تصنيفه حسب أربعة أسس هي:

أ. مستقبل القرار، وهي الفترة الزمنية التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار.

ب. تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى.

ج. العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.

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

¹ سيد الهواري، اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الإبتكاري، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997، ص 94

² ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحيدة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، و أن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه، بالإضافة للمعلومات فإن آراء المتخصصين والمستشارين تساعد متخذ القرار على تبيين المشكلة.¹

ثالثاً: إيجاد البدائل لحل المشكلة .

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (أو الحلول) الممكنة للمشكلة وفقاً للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدد منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرار في نفس الوقت. ويقصد بالبديل (تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون).

ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي:

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

ب. أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة، أي أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل في حال اختياره. وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار ويعد من قائمة الحلول موضع البحث. كما أنه على متخذ القرار عند وضعه للحلول البديلة ينبغي أن يأخذ في الحسبان حل عدم القيام بأي عمل (أي إبقاء الحالة كما هي، أي عدم اتخاذ القرار) ويعتبر هذا كحل محتمل.²

إن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وحلها عملية شاقة، وأن هناك الكثير من العقبات والصعوبات قد تواجه متخذ القرار في ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وأن هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول، وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة، وقد تكون عقبات تكنولوجية، أو جدها استخدام تكنولوجية حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة.

¹ ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² سرور عبد العلي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار مريخ للنشر، رياض، 1990. ص 98.

رابعاً: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة .

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

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل، ومما يزيد من صعوبة الموقف أمام متخذ القرار في هذه المرحلة أن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلاً عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، ويجب مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل منها.¹

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد البشرية والمادية والطبيعية اللازمة له، وبالتالي يبدو واضحاً أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة أو متعارضة مع القوانين والأخلاقيات.²

- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد يترتب عنه.

- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة والآثار النفسية والاجتماعية للبديل أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها.

- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة، مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف وهو ما يسمى قرار تحت الضغط.

- مدى استحباب المرؤوسين وتقبلهم البديل، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من أثر على تنفيذ هذا البديل.

- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. - وكذلك مدى قوة كل بديل على إنهاء المشكلة.

وهناك عوامل ملموسة وغير ملموسة في تقييم بدائل الحل، فالعوامل الملموسة هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال، وساعات العمل، ووحدات الإنتاج، وتكلفة والعائد من الاستثمار، أما العناصر غير

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

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

الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى خدمات التدريب وتطور الأفراد.

خامسا: اختيار الحل الملائم للمشكلة .

وهي عملية الترجيح أو الاختيار أحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى. ويجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبدائل، وتتطلب هذه المرحلة مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم المزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها بالاعتبار، وهي كما يلي¹ :

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

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

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

- المعلومات : فالمعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له، فنقص المعلومات التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.بالإضافة إلى العوامل الموضوعية التي تؤثر في متخذ القرار توجد كذلك اعتبارات شخصية كالقيم والعادات التي يتمسك بها متخذ القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية، بالإضافة للضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها، وعلى متخذ القرار أن يحرص على اختيار البديل الذي يسهم أكثر من غيره في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، وأن لا تنحصر نظرتة في تحقيق أكبر فائدة لإدارته أو قسمه فقط، وهناك مجموعة من الوسائل المساعدة المتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل:

¹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

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

✓ الاستعانة والاسترشاد بأراء الخبراء والمستشارين والمختصين من داخل المؤسسة وخارجها.

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

✓ إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار، للتأكد من مزاياه وعيوبه . . الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز كبحوث العمليات ... الخ.

سادساً : التنفيذ ومراقبة القرار:

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

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

أما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعه والجهات المعنية، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يسمى بحاسة التوقيت لدى متخذ القرار، كما يستلزم اختيار الأسلوب المناسب أيضا لإعلان القرار، فالأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في إبلاغ القرار له علاقة بالموظف الذي يمسه القرار.¹

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار : إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحل، من سيتولى تنفيذه طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن تمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة، وفي

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

هذه الحالة يمكنه البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه، طبق في مناطق أخرى.

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

✓ المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.

✓ المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه، إلغائه وفق تنفيذ أو تعديله جزئيا أو كليا.

✓ المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى الرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمي القدرة على تحري الدقة، والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل وأسبابها وسبل علاجه ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي :

الجدول رقم 03: مراحل صنع القرار

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

المصدر : أ. د عثمان الكيلاني، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2000،

المطلب الرابع: العوامل و الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

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

أولاً: عوامل البيئة الخارجية .

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة، وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي وتمثل هذه العوامل بما يلي : الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع، التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية، الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين، العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج، إن هذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً.

ثانياً: عوامل البيئة الداخلية .

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها وهي : عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد، عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي، درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة، مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة. لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب منها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار .

ثالثاً: عوامل شخصية ونفسية .

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار، إبتداءً من متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في وضع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما : أ. عوامل نفسية : وهذه العوامل تتشعب، فمنها ما يتعلق

¹أ. د عثمان الكيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

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

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة .

- أسلوبكم في تجميع المعلومات .

- أسلوبهم في استخدام المعلومات .

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

رابعا: عوامل ظروف القرار .

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

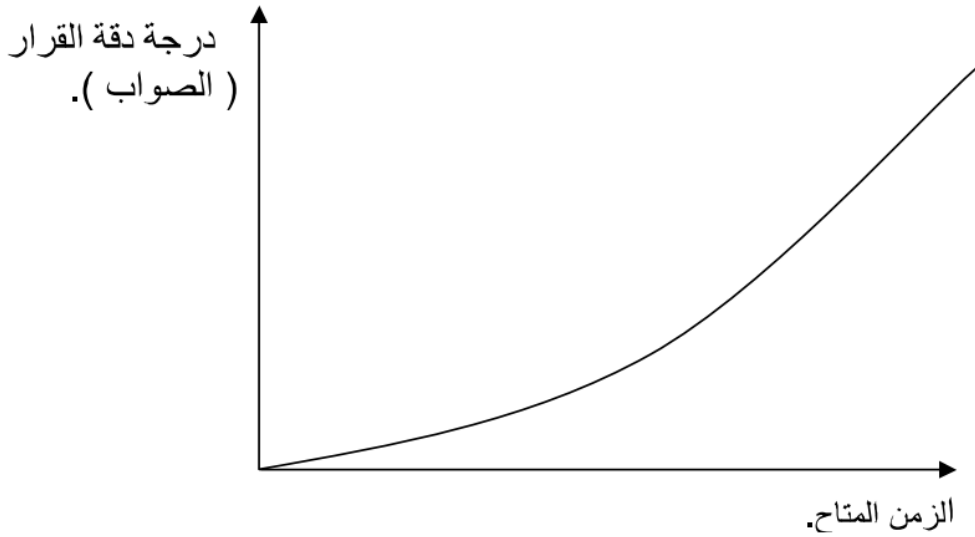
ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة. أما متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.¹

خامسا: عامل الزمن .

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

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

الشكل رقم 03: العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار .



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

سادسا: أهمية القرار .

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

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير .

ب . كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.

ج. الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار أحتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة. الفرع الثاني: الصعوبات التي تعترض عملية القرار .

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا الكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب.¹

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

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

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

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

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

المطلب الخامس: الطرق التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار .

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

أولا : البرمجة الخطية .

تعرف بأنها طريقة رياضية لتخصيص الموارد النادرة أو المحددة لتحقيق هدف محدد، حيث يمكن التعبير عن كل هدف والقيود التي تحيط بتحقيقه في صور متباينات ومعدلات خطية . فالبرمجة الخطية من أكثر الطرق الكمية

¹فؤاد الشيخ سالم، مرجع سابق، 100.

المستخدمة في حل مسائل إتخاذ القرارات، وهي أسلوب رياضي يبحث عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أفضل كفاية للمؤسسات.

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

- بناء نموذج رياضي يصف المشكلة موضع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.

- استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة، واتخاذ بعض معايير الفاعلية الاختيار الحل الأمثل. وحتى يتسنى استخدام البرمجة الخطية فلا بد من توافر خمسة شروط في المشكلة وهي:

✓ يجب أن يكون هدف محدد ومعبر عنه بطريقة كمية، كما يجب أن يكون واضحا ودقيقا، بحيث يمكن أن يتخذ شكل معادلة رياضية.

✓ ينبغي أن تكون الموارد موضع البحث نادرة أو محدودة العرض لذ لو كانت الموارد متوفرة تماما لم تعد هناك مشكلة، وتمثل هذه الندرة في موارد أحد أهم القيود التي تخضع لها المؤسسة في سعيها لتحقيق الهدف.

✓ يجب أن تكون هناك أساليب بديلة لمزج الموارد للوصول إلى الهدف حيث تكون لكل بديل عائد متوقع، وتصبح المهمة اختيار ذلك البديل الذي يعطي أعلى عائد في حدود القيود.

✓ يجب أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية.

✓ يجب أن تكون جميع المتغيرات موجبة.

ثانيا : شبكة الأعمال.

يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط ومتابعة البرامج خصوصا في الظروف التي تنسم بوجود نقاط متعددة، فالاختناقات في هذه الظروف تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب كوسيلة لإبراز نقاط الاختناق مقدما. ويعد التحليل الشبكي أحد أهم الأساليب العلمية الاقتصادية، وهو أسلوب بياني لتخطيط ومراقبة وتوجيه مجريات العمل، ويخدم تنفيذ مشاريع مختلفة (بناء، نقل، تصنيع)، وموضوعه الأساسي تحليل عمليات ومهمات المشاريع هيكليا وزمنيا (تخطيط البرامج الزمنية)، حيث ترتب العمليات منطقيا (لا يمكن تنفيذ عملية ما قبل انتهاء كافة العمليات السابقة لها)

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

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

ب . **أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع "Pert"** : أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع أو "Pert" هو من أهم الأساليب التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ومتابعة البرامج والمشاريع الكبيرة ، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم ومراجعة برامج المشروعات الكبيرة، واكتشاف أفضل السبل للوصول إلى أهداف البرامج بأعلى كفاءة ممكنة، ويقوم أسلوب Pert أساساً على منطقتين تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة والتي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع ككل، ويرتبط شبكة Pert مفهوم الوقت المتوقع لانتهاء من كل نشاط وعلى هذا الأساس فإن تحليل الشبكة يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن احتمالات التنفيذ وبدائل من الموارد المتاحة. وبما أن محل التركيز الأساسي في أسلوب Pert هو عنصر الوقت وما قد تتعرض له المشاريع موضع التخطيط والجدولة من عناصر التغيير وعدم التأكد فإنه يهتم باحتواء عنصر عدم التأكد وإتاحة الفرصة للمؤسسة للوصول إلى تقديم سليم لإمكانيات تنفيذ البرامج في أوقاتها الأكثر احتمالاً، ونعالج المشكلة من خلال ثلاثة أنواع من التقديرات الزمنية لكل نشاط في شبكة الأنشطة وهي : التقدير المتفائل، التقدير الأكثر احتمالاً، التقدير المتشائم .

ويمكن النظر إلى أسلوب Pert من خلال ثلاثة أوجه.

- الوجه التخطيطي: تستخدمه المؤسسة في تخطيط الوقت والتكاليف والأنشطة المختلفة .
- الوجه التنسيقي: يستعمل للتعرف على التعارض بين الأنشطة والتنسيق بينهما ويمكن من إكمال العمل في الأجل المحدود و بالتكاليف المحددة.

- الوجه الرقابي : فمن خلال المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة حول سير العمل والعقبات التي تتعرض فإن هذا يتيح للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبشكل مباشر وسريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات والصعوبات التي تعرقل تنفيذ الأمر الذي سيساعد في تحقيق الهدف في الأجل المحدد والتكاليف المحددة أيضا.

ثالثا: شجرة القرارات.

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

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

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

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

1. العقد: ويوجد منها نوعان وهما:

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

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

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

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

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

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

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

4. نظرية المباريات : تعد نظرية المباريات نموذجاً و أسلوباً متطوراً في عملية اتخاذ القرار وذلك في الحالات التي يتوجب فيها الأخذ بالحسبان وضع الشركة المنافسة للشركة بمتخذة القرار، حيث تتخذ كل شركة مختلف القرارات التي تحقق لها الفوز بأكبر حصة من السوق في حالة مسائل التسويق، لقد ظهر هذا الأسلوب في التحليل لأول مرة من قبل ، (فون نيومان . Von Newma) و (O.Morgese) وتأخذ المباريات في هذا الإطار التحليلي لنظرية القرارات شكل الصراع بين الأطراف (المنافسين) للسيطرة على الفرص أو المكاسب موضوع الصراع، حيث يعمل كل طرف من أجل الحصول على أكبر مكسب، فنظرية المباريات تتمثل في البحث عن الطرق المثلى لسلوكيات اقتصادية في حالة ما لم يكن هناك متغيرات متحركة في النتيجة النهائية للقرار، وذلك في حالات المنافسة والصراع الذي يحدث بين طرفين أو أكثر .

وتقوم المباريات على القواعد التالية :

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

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نظام المعلومات التسويقية لكونه يتشكل أساسا من كلمة نظام، والمعلومات التسويقية. فقمنا في البداية بالتعرف على نظام المعلومات التسويقية ونشأتها وتطورها وتشغيل البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية، كما درسنا مكونات نظام المعلومات التسويقية، نجد أن الاستخبارات التسويقية عن اتجاهات العملاء و الاتجاهات التي يقدمها الموردون.... الخ. كما تعتمد على بحوث التسويق التي تعد العمود الفقري لنظام المعلومات التسويقية لأن لها دور كبير في توفير المعلومات لحل المشاكل ، بعضها يتولى نظام التقارير الداخلية بإدخال هذه المعلومات و الاحتفاظ بها في شكل تقارير مختلفة تساعد المنظمة على أداء مهامها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ، حيث أن كفاءة نظام المعلومات التسويقية تكسب المؤسسة ميزة في اتخاذ القرارات تحتل من خلالها الريادة في الأسواق، و بالتالي بلوغ الأهداف المسطرة. كما أن نظام المعلومات التسويقية يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة والأنظمة الفرعية و وظائف و نماذج، وبدون توفر أحدها يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإخلال بالنظام و بالتالي لا تتحقق فعاليته.

لعلاوي عمر : دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط | تنافسي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ،

2003.2004

2. بوشعير لويبة : نظام المعلومات للتسويق في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، | كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

2000.2001

3. دحموني خليجة : متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر

1999.2000

4. عرباني عمار : دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
جامعة الجزائر، 2000.2001

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة

تمهيد:

بعد ما تعرفنا في الإطار النظري على متغيرات الدراسة التغيير التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ماتم دراسته نظريا على مؤسسة..... تم تقسيم هذا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: التعريف ب

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

الفرع الأول: نشأة.....

المصدر :

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها".

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان والمكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدها في تحديد حجم العينة.

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبين كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة :

1- : منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية . وعلى هذا الأساس فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم " دور الإدارة الالكترونية في تحقيق أداء العاملين " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بربط إدارية واكاديمي الذين يتقلدون مناصب ثابتة أو مؤقتة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

3- عينة البحث:

يمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين". فمجتمعنا الإحصائي مصنف في طبقتين أو صنفين أساسيين الإداريين والأكاديميين (أي وفقا للمسمى الوظيفي)، ويمكننا بعد ذلك الحصول على عينة عشوائية بسيطة من كل صنف، فنحصل في النهاية على عينة طبقية عشوائية ممثلة لخصائص المجتمع، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، بلغ مجموع العينة 32 موظف وموظفة، ويمثل نسبة.....% من مجتمع الدراسة.

- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية :

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من إداري وأكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 10 جانفي 2021 إلى غاية 01 أبريل 2022.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة/الجزائر.

- صعوبات البحث:

- نقص الكتب الورقية في المراجع المتعلقة بأداء العاملين في المكتبة الجامعية
- غياب الدراسات سابقة التي تناولت الإدارة الالكترونية وتأثيرها على أداء العاملين في الجامعات.
- الوضع الصحي بسبب أزمة كورونا ومخاوف من تفشي المرض.

- ضيق الوقت قليلاً بسبب الدراسة المتقطعة والامتحانات السداسية.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وبتوجيه من المشرف قمت بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

- القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (04) عناصر تمثلت في - الجنس-الخبرة-المنصب الوظيفي-المستوى العلمي -الخبرة المهنية -".

• القسم الثاني:

محور الأول نظام المعلومات التسويقية : ويتكون من (17) عبارة

محور الثاني القرارات التسويقية: ويتكون من (14) عبارة

المطلب الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي اتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي**: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الإفتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري**: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- **معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ**: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov^a/Shapiro-Wilk** : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- **اختبار (one samp el T test) للعينة الواحدة**: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها. حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كمايلي:

3- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبيرة، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً .

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

طول الفئة = $0.8 = 5/(1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

■ درجات الإستبيان: يشمل الإستبيان على 05 درجات:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
----------------------	------------	---------------	-------------------

من 1 إلى 1.80 درجة	يز موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

جدول رقم (.....) : درجات الاستبيان"

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

4- صدق الأداة :

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"

4-1. الصدق الظاهري: تقديرات المحكمين

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار .

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (04) محكمين يحملون درجة دكتوراة في، وهم أكثر من خمس سنوات خبرة،

كما تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين ابتداء من/...../2022 إلى/...../..... كان الاستبيان متكوناً في البداية من عبارة، وتقلصت إلى عبارة حيث اعتبر الأساتذة المحكمين عبارات غير مفهومة أو مكررة، أو أن نسبة الاتفاق المتحصل عليها بين المحكمين كانت دون 50%.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الكلية
01			جامعة المسيلة	
02			جامعة المسيلة	
03			جامعة المسيلة	

	جامعة المسيلة		04
	جامعة المسيلة		05

4-2. صدق الاتساق الداخلي :

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط . يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

4-2-1 . الاتساق الداخلي بين عبارات محور نظام المعلومات التسويقية والدرجة الكلية المتحصل

عليها في هذا المحور

جدول رقم (.....): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نظام المعلومات التسويقية والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور 1: نظام المعلومات التسويقية
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.804	1- تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على نظام المعلومات التسويقية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	2- يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من البرامج لجمع المعلومات
معامل الارتباط	0.646	
مستوى المعنوية sig	0.000	3- تحتفظ الشركة بنظام حديث للسجلات يتم تحديثه باستمرار
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.630	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	

معامل الارتباط	0.428	4- يتمتع نظام التسجيلات الداخلية بالقدرة على اعداد التقارير عن العمليات الداخلية في الشركة
مستوى المعنوية sig	0.018	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.502	5- يعمل نظام السجلات الداخلية على تلبية احتياجات ادارة التسويق
مستوى المعنوية sig	0.005	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.740	6- تتميز تقارير التسجيلات الداخلية بالاستجابة الفورية للتغيرات الاستخبارات التسويقية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.547	7- يتم اجراء البحوث التسويقية وفقا لاحتياجات المنظمة
مستوى المعنوية sig	0.002	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.455	8- البرامج المستخدمة في مؤسستنا تعمل عمليات متكررة
مستوى المعنوية sig	0.011	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.433	9- البرامج المستخدمة في مؤسستنا لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة
مستوى المعنوية sig	0.017	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.694	10- البرامج المستخدمة في مؤسستنا تقدم معلومات تغطي جوانب العمل
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.752	11- تنقسم البرامج المستخدمة في مؤسستنا بالحدثة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.674	12- تقوم الشركة بمتابعة الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون تقوم الشركة بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	

معامل الارتباط	0.549	13- يزود النظام الشركة بتقارير دقيقة عن اوضاع السوق بصورة يومية
مستوى المعنوية sig	0.002	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.169	14- يتم الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات عند اجراء البحث التسويقي
مستوى المعنوية sig	0.372	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.371	15- يتم تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة مستمرة
مستوى المعنوية sig	0.043	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.481	16- يتم تدريب العاملين في بحوث التسويق على توفير الدقة و الموضوعية في البحث
مستوى المعنوية sig	0.007	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.602	17- يتم وضع و تحديد جدول زمني لاجراء البحث التسويقي
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	

- الجدول رقم (.....) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " نظام المعلومات التسويقية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.169- 0.804) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

2-2-4 . الإتساق الداخلي بين عبارات محور القرارات التسويقية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم (....): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القرارات التسويقية والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور2: القرارات التسويقية
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.453	18- قرارات المؤسسة تتسم بالصائبية

مستوى المعنوية sig	0.012	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.266	19- قرارات المؤسسة تعالج المشاكل بالشركة بدقة تجعلها قابلة للقياس
مستوى المعنوية sig	0.155	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.169	20- يستجيب الموظفون للقرارات المتخذة بصورة فورية
مستوى المعنوية sig	0.372	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.632	21- عند حدوث تغيرات جديدة في الشركة يتم اتخاذ قرارات تسويقية بصورة سريعة
مستوى المعنوية sig	0.049	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.633	22- يقوم الموظفون بفهم القرارات و التأقلم معها بصورة سريعة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.625	23- القرارات التسويقية بالمؤسسة و التي تخص المشاكل الفجائية للمؤسسة تتسم بالفعالية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.743	24- تتسم القرارات التسويقية التي تخص تحديد المنتجات و الخدمات بالدقة و الموضوعية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.464	25- يهتم متخذو القرارات في الركة بالاستجابة السريعة للشكاوي الزبائن
مستوى المعنوية sig	0.010	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.614	26- يهتم متخذ القرار في الشركة بتقديم قرارات خالية من المحسوبية و الانانية
مستوى المعنوية sig	0.010	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.665	27- تعتبر القرارات اكثر دقة على تحديد احتياجات المستخدمين من

مستوى المعنوية sig	0.000	البيانات مسبقا الاعتمادية
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.847	28- تحدد نظم المعلومات التسويقية اسعار المنتجات الجديدة للشركة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	29- يساهم القرارات التسويقية في رفع الاداء الترويجي و التوزيعي للمنتجات المؤسسة من خلال نظم المعلومات التسويقية
معامل الارتباط	0.783	
مستوى المعنوية sig	0.000	30- يساعد نظم المعلومات التسويقية في تحديد قرارات التسعير المناسبة
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.773	31- تتم دراسة و مراجعة سلوكيات المتعاملين عن طريق نظام المعلومات التسويقية مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	30	
معامل الارتباط	0.425	
مستوى المعنوية sig	0.019	
حجم العينة	30	

الجدول رقم (.....) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القرارات التسويقية والدرجة الكلية الفقرات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.847 - 0.169) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسة،

3-2-4 الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة

Corrélations

	المعلومات نظام التسويقية	القرارات التسويقية
المعلومات نظام التسويقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,217 ,250 30
التسويقية القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,217 1 ,250 30

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.217) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3.4. الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .

5- ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة". ، بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال ومعامل كرونباخ

معامل الثبات كرونباخ: الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ

✓ معامل الثبات كرونباخ الكلي

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

الإحصائيات		المحور الأول: نظام المعلومات التسويقية
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.864	17	
الإحصائيات		المحور الثاني: القرارات التسويقية
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.835	14	

الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's Alpha معامل	عدد الاسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.763	31	

جدول رقم (.....) : معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الإستبيان

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الأول نظام المعلومات التسويقية بـ 0.846 وحدها الأدنى في محور الثاني القرارات التسويقية بـ 0.835" ب كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.763، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

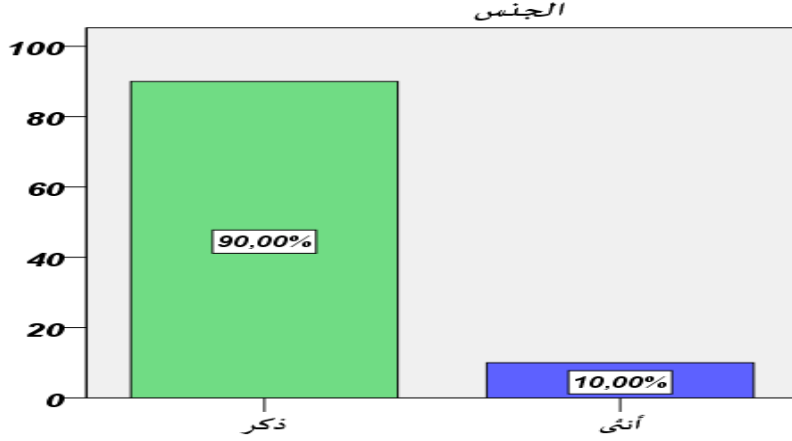
* نظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول :خصائص عينة البحث: تتحدد خصائص عينة البحث من خلال :

✓ الجنس:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	44,3	90,0	90,0
	أنثى	3	4,9	10,0	100,0
	Total	30	49,2	100,0	
Manquant Système		31	50,8		
Total		61	100,0		

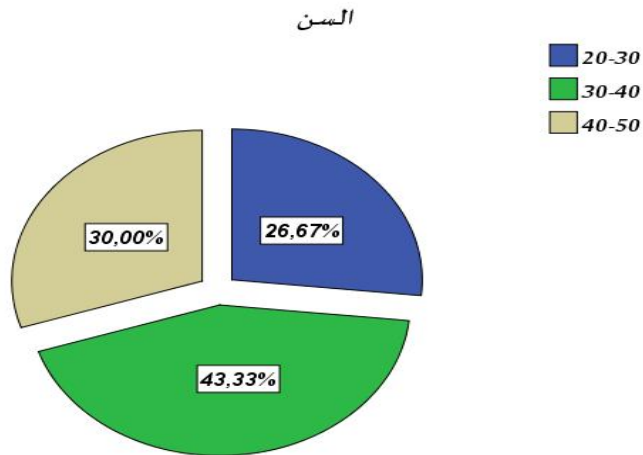


➤ من خلال الجدول رقم ... والشكل رقم تبين أن نسبة الذكور بلغت 90% ونسبة الإناث بلغت 10% ويدل هذا على أن العنصر الذكري هو الغالب بشكل كبير جدا ✓ السن

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30	8	13,1	26,7	26,7
30-40	13	21,3	43,3	70,0
40-50	9	14,8	30,0	100,0
Total	30	49,2	100,0	
Manquant Système	31	50,8		
Total	61	100,0		

✓

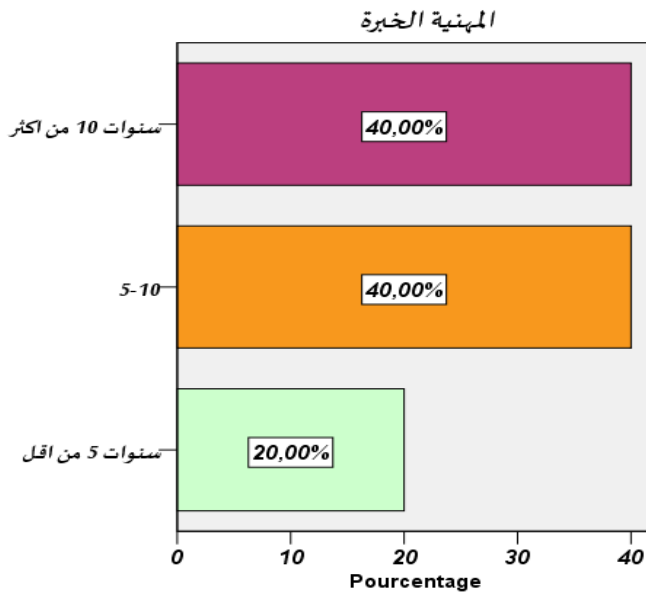


➤ من خلال الجدول رقم ... والشكل رقم تبين أن نسبة العينة الذين سنهم من 20 إلى 30 سنة بلغت 26.67% أما الذين سنهم من 30 إلى 40 سنة بلغ 43.33% وهي أكبر نسبة أما فئة الذين سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة فاحتلت المرتبة الثانية بنسبة 30%

✓ الخبرة:

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	6	9,8	20,0	20,0
5-10	12	19,7	40,0	60,0
أكثر من 10 سنوات	11	18,0	36,7	96,7
4	1	1,6	3,3	100,0
Total	30	49,2	100,0	
Manquant				
Système	31	50,8		
Total	61	100,0		

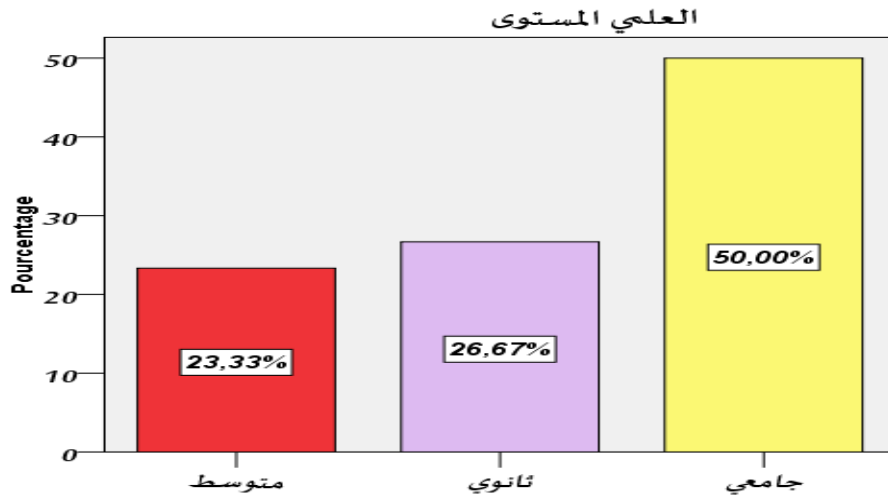


➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم والشكل رقم أن نسب الخبرة كانت متساوية حيث كانت نسبة 40% لما بين 5 إلى 10 سنوات، وهي نفس النسبة للذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 20%.

✓ المستوى التعليمي:

المستوى العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	7	11,5	23,3	23,3
ثانوي	8	13,1	26,7	50,0
جامعي	15	24,6	50,0	100,0
Total	30	49,2	100,0	
Manquant Système	31	50,8		
Total	61	100,0		



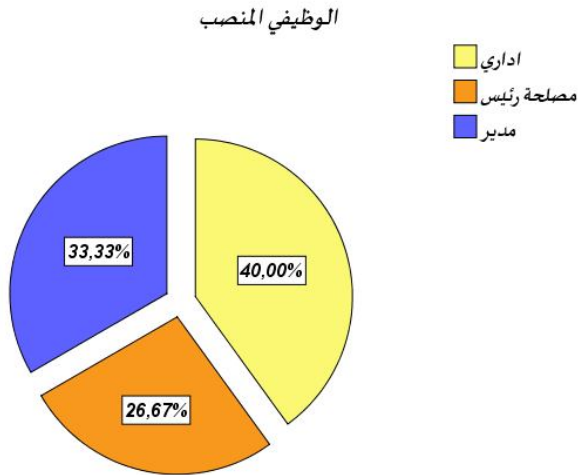
➤ من خلال الجدول رقم والشكل رقم نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تتصدر الترتيب بنسبة 50%، وهي نسبة عالية أما نسبة حاملي الشهادات الثانوي فبلغت 26.67%، فيما بلغت نسبة حاملي شهادة متوسط 23.33%، وهي أقل نسبة من بين النسب الأخرى مما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة جامعية ودراسات عليا بشكل كبير جداً .

✓ المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اداري	12	19,7	40,0	40,0

رئيس مصلحة	8	13,1	26,7	66,7
مدير	10	16,4	33,3	100,0
Total	30	49,2	100,0	
Manquant Système	31	50,8		
Total	61	100,0		



➤ من خلال الجدول رقم والشكل رقم كانت أكبر نسبة لمنصب إداري ب 40% وتليها منصب مدير حيث بلغت 33.33% ، أما منصب رئيس مصلحة فبلغ 26.67%

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد العينة .

ويتناول هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة .

1- تحليل فقرات الدراسة:

• تحليل فقرات محور نظام المعلومات التسويقية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور نظام المعلومات التسويقية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (.....): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور نظام المعلومات التسويقية

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	المحور 1: نظام المعلومات التسويقية
الرتبة	عدد استمارات				
10	30	/	3.80	1.126	1- تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على نظام المعلومات التسويقية
8	30	/	3.87	0.900	2- يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من البرامج لجمع المعلومات
2	30	/	4.17	0.874	3- تحتفظ الشركة بنظام حديث للسجلات يتم تحديثه باستمرار
3	30	/	4.03	0.964	4- يتمتع نظام التسجيلات الداخلية بالقدرة على اعداد التقارير عن العمليات الداخلية في الشركة
11	30	/	3.77	1.006	5- يعمل نظام السجلات الداخلية على تلبية احتياجات إدارة التسويق

17	30	/	3.53	0.860	6- تتميز تقارير التسجيلات الداخلية بالاستجابة الفورية للتغيرات الاستخبارات التسويقية
9	30	/	3.87	1.042	7- يتم اجراء البحوث التسويقية وفقا لاحتياجات المنظمة
1	30	/	4.53	0.571	8- البرامج المستخدمة في مؤسستنا تعمل عمليات متكررة
6	30	/	3.93	0.944	9- البرامج المستخدمة في مؤسستنا لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة
7	30	/	3.90	0.960	10- البرامج المستخدمة في مؤسستنا تقدم معلومات تغطي جوانب العمل
12	30	/	3.77	1.278	11- تنقسم البرامج المستخدمة في مؤسستنا بالحدائة
15	30	/	3.63	0.928	12- تقوم الشركة بمتابعة الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون وتقوم الشركة بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق
13	30	/	3.70	0.915	13- يزود النظام الشركة بتقارير دقيقة عن اوضاع السوق بصورة يومية
4	30	/	3.97	0.669	14- يتم الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات عند اجراء البحث التسويقي
14	30	/	3.67	1.155	15- يتم تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة مستمرة
16	30	/	3.60	0.855	16- يتم تدريب العاملين في بحوث التسويق على توفير الدقة و الموضوعية في البحث
5	30	/	3.93	0.868	17- يتم وضع و تحديد جدول زمني لاجراء البحث التسويقي

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: " البرامج المستخدمة في مؤسستنا تعمل عمليات متكررة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وانحراف معياري 0.571، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي البرامج المستخدمة في مؤسستنا تعمل عمليات متكررة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " تحتفظ الشركة بنظام حديث للسجلات يتم تحديثه باستمرار "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري بلغ 0.874، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تحتفظ الشركة بنظام حديث للسجلات يتم تحديثه باستمرار حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: " يتمتع نظام التسجيلات الداخلية بالقدرة على اعداد التقارير عن العمليات الداخلية في الشركة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.964، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أنه يتمتع نظام التسجيلات الداخلية بالقدرة على اعداد التقارير عن العمليات الداخلية في الشركة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: " يتم الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات عند اجراء البحث التسويقي."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.669، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي يتم الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات عند اجراء البحث التسويقي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " يتم وضع و تحديد جدول زمني لاجراء البحث التسويقي."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.868، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي يتم وضع و تحديد جدول زمني لاجراء البحث التسويقي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: " البرامج المستخدمة في مؤسستنا لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي

تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي البرامج المستخدمة في مؤسستنا لها القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: " البرامج المستخدمة في مؤسستنا تقدم معلومات تغطي جوانب العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.960، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي أن البرامج المستخدمة في مؤسستنا تقدم معلومات تغطي جوانب العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: " يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من البرامج لجمع المعلومات."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 0.900، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من البرامج لجمع المعلومات بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: " يتم اجراء البحوث التسويقية وفقا لاحتياجات المنظمة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 1.042، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي يتم اجراء البحوث التسويقية وفقا لاحتياجات المنظمة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على نظام المعلومات التسويقية." نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 1.126، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات على نظام المعلومات التسويقية.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " يعمل نظام السجلات الداخلية على تلبية احتياجات إدارة التسويق."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.006، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير

إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 5 أي يعمل نظام السجلات الداخلية على تلبية احتياجات إدارة التسويق بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 11: تنقسم البرامج المستخدمة في مؤسستنا بالحدائة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.278، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 11 تنقسم البرامج المستخدمة في مؤسستنا بالحدائة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 13: "يزود النظام الشركة بتقارير دقيقة عن اوضاع السوق بصورة يومية"، نلاحظ أنها احتلت الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.915، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 13 أي أن يزود النظام الشركة بتقارير دقيقة عن اوضاع السوق بصورة يومية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 15: "يتم تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة مستمرة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 1.155، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 15 يتم تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة مستمرة بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 12: "تقوم الشركة بمتابعة الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون وتقوم الشركة بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري بلغ 0.928، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 12 أي تقوم الشركة بمتابعة الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون وتقوم الشركة بتحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: " يتم تدريب العاملين في بحوث التسويق على توفير الدقة و الموضوعية في البحث "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.855، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن يتم تدريب العاملين في بحوث التسويق على توفير الدقة و الموضوعية في البحث بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " تتميز تقارير التسجيلات الداخلية بالاستجابة الفورية للتغيرات الاستخبارات التسويقية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن تتميز تقارير التسجيلات الداخلية بالاستجابة الفورية للتغيرات الاستخبارات التسويقية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

✓

2- تحليل فقرات محور القرارات التسويقية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور القرارات التسويقية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (...): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور القرارات التسويقية

N		استمارات مفقودة	المتوس	انحراف معياري	المحور 2: القرارات التسويقية
عدد	استمارات				
الرتبة	استمارات				

			ط		
8	30	/	2.63	1.098	18- قرارات المؤسسة تتسم بالصائبية
9	30	/	2.57	1.165	19- قرارات المؤسسة تعالج المشاكل بالشركة بدقة تجعلها قابلة للقياس
11	30	/	2.40	1.003	20- يستجيب الموظفون للقرارات المتخذة بصورة فورية
10	30	/	2.40	0.968	21- عند حدوث تغيرات جديدة في الشركة يتم اتخاذ قرارات تسويقية بصورة سريعة
6	30	/	2.67	1.124	22- يقوم الموظفون بفهم القرارات و التأقلم معها بصورة سريعة
1	30	/	3.07	1.112	23- القرارات التسويقية بالمؤسسة و التي تخص المشاكل الفجائية للمؤسسة تتسم بالفعالية
5	30	/	2.67	1.061	24- تتسم القرارات التسويقية التي تخص تحديد المنتجات و الخدمات بالدقة و الموضوعية
3	30	/	2.67	1.028	25- يهتم متخذو القرارات في الركة بالاستجابة السريعة للشكاوي الزبائن
2	30	/	2.97	0.964	26- يهتم متخذ القرار في الشركة بتقديم قرارات خالية من المحسوبية و الانانية
7	30	/	2.67	1.124	27- تعتبر القرارات اكثر دقة على تحديد احتياجات المستفيدين من البيانات مسبقا الاعتمادية
12	30	/	2.20	1.186	28- تحدد نظم المعلومات التسويقية اسعار المنتجات الجديدة للشركة
14	30	/	2.10	1.213	29- يساهم القرارات التسويقية في رفع الاداء الترويجي و التوزيعي للمنتجات المؤسسة من خلال نظم المعلومات التسويقية
13	30	/	2.17	1.053	30- يساعد نظم المعلومات التسويقية في تحديد قرارات التسعير المناسبة
4	30	/	2.67	1.028	31- تتم دراسة و مراجعة سلوكيات المتعاملين عن طريق

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: القرارات التسويقية بالمؤسسة و التي تخص المشاكل . "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وانحراف معياري 1.112، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي القرارات التسويقية بالمؤسسة و التي تخص المشاكل . بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: يهتم متخذ القرار في الشركة بتقديم قرارات خالية من المحسوبية و الأنانية."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري بلغ 0.964، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على يهتم متخذ القرار في الشركة بتقديم قرارات خالية من المحسوبية و الانانية حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: " يهتم متخذو القرارات في الركة بالاستجابة السريعة للشكاوي الزبائن.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.028، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي يهتم متخذو القرارات في الركة بالاستجابة السريعة للشكاوي الزبائن بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: " تتم دراسة و مراجعة سلوكيات المتعاملين عن طريق نظام المعلومات التسويقية مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.028، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 تتم دراسة و مراجعة سلوكيات المتعاملين عن طريق نظام المعلومات التسويقية مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " تتسم القرارات التسويقية التي تخص تحديد المنتجات و الخدمات بالدقة و الموضوعية ."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.061، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي تتسم القرارات التسويقية التي تخص تحديد المنتجات و الخدمات بالدقة و الموضوعية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: " يقوم الموظفون بفهم القرارات و التأقلم معها بصورة سريعة " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.124، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي يقوم الموظفون بفهم القرارات و التأقلم معها بصورة سريعة. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: " تعتبر القرارات أكثر دقة على تحديد احتياجات المستخدمين من البيانات مسبقا الاعتمادية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري بلغ 1.124، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي تعتبر القرارات أكثر دقة على تحديد احتياجات المستخدمين من البيانات مسبقا الاعتمادية. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: " قرارات المؤسسة تتسم بالصائبية."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وانحراف معياري بلغ 1.098، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي قرارات المؤسسة تتسم بالصائبية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

✓ تحلل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " قرارات المؤسسة تعالج المشاكل بالشركة بدقة تجعلها قابلة للقياس."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.57 وانحراف معياري بلغ 1.165، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن

تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 19 أي قرارات المؤسسة تعالج المشاكل بالشركة بدقة تجعلها قابلة للقياس بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 21: " عند حدوث تغيرات جديدة في الشركة يتم اتخاذ قرارات تسويقية بصورة سريعة.." نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري بلغ 0.968، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجابتهم على العبارة رقم 21 أي عند حدوث تغيرات جديدة في الشركة يتم اتخاذ قرارات تسويقية بصورة سريعة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 20: " يستجيب الموظفون للقرارات المتخذة بصورة فورية."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري بلغ 1.003، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 20 أي يستجيب الموظفون للقرارات المتخذة بصورة فورية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 28: " تحدد نظم المعلومات التسويقية اسعار المنتجات الجديدة للشركة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري بلغ 1.186، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 28 أي تحدد نظم المعلومات التسويقية اسعار المنتجات الجديدة للشركة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 30: يساعد نظم المعلومات التسويقية في تحديد قرارات التسعير المناسبة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.17 وانحراف معياري بلغ 1.053، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 30 أي يساعد نظم المعلومات التسويقية في تحديد قرارات التسعير المناسبة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

✓ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 29: " يساهم القرارات التسويقية في رفع الاداء الترويجي و التوزيعي للمنتجات المؤسسة من خلال نظم المعلومات التسويقية."، نلاحظ أنها احتلت الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري بلغ

1.213، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي يساهم القرارات التسويقية في رفع الاداء الترويجي و التوزيعي للمنتجات المؤسسة من خلال نظم المعلومات التسويقية . بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل Kolmogorov-Smirnov^a ومعامل Shapiro-Wilk لاثبات التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
نظام المعلومات التسويقية	,189	30	,008	,903	30	,010
القرارات التسويقية	,106	30	,200*	,948	30	,152

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

بعد تطبيق المتغيرات على إختبار **Shapiro-Wilk** و **Kolmogorov-Smirnov^a** ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة ➤ الإجابة على التساؤل الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك المؤسسة نظام معلومات تسويقية

المحور 1: نظام المعلومات التسويقية						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	30	3.86	0.533	0.097		
3 = قيمة المتوسط الفرضي						
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	8.866	29	0.000	0.863	0.66	1.06

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق ب: نظام المعلومات التسويقية بلغ (3.86) بإنحراف معياري بلغ (0.533) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك المؤسسة نظام المعلومات التسويقية . ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (8.866) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 29 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

➤ الإجابة على التساؤل الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود قرارات تسويقية

المحور 2: القرارات التسويقية						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	30	2.56	0.610	0.111		
3 = قيمة المتوسط الفرضي						
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع

القيمة	-3.952	29	0.000	0.440	0.67	0.21
--------	--------	----	-------	-------	------	------

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق ب: القرارات التسويقية بلغ (2.56) بإنحراف معياري بلغ (0.610) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لعدم تحقق القرارات التسويقية في المؤسسة . ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة سالبة (-3.952) أقل من t الجدولية عند درجة حرية 29 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

➤ **الإجابة على التساؤل الثالث:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات التسويقية والقرارات التسويقية

Corrélations

	المعلومات نظام التسويقية	القرارات التسويقية
المعلومات نظام التسويقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,217 ,250 30
التسويقية القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,217 ,250 30

الخاتمة العامة

لقد اكتسبت عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث ، خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة وتستثمر أموالاً طائلة، وغدت عملية اتخاذ القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في تخطيط وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم مع تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف الأعمال التي تقوم بها، وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير المعلومات والتي أصبحت تشكل محور تكامل وتجانس ، وتنسق بين العناصر الأساسية

لمنظمة الأعمال بحيث تعيش اليوم حالة انفجار للمعلومات بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي ، والمشاريع التي لا تواكب التطورات المعلوماتية الهائلة وتتكيف معها من خلال نظام فعال للمعلومات ، لا يمكن أن تصمد وتنمو وتحقق الأهداف المرجوة، وعليه فالشركة دائما بحاجة دائمة لتوفير معلومات تسويقية دقيقة وملائمة ومتكاملة ، وفي الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة ، لأنه على أساسها تبني القرارات الرشيدة ، وهذا لا يأتي إلى من خلال نظام معين وهو نظام المعلومات التسويقية.

ولقد جاءت هذه الدراسة الميدانية لشركة لتسلط الضوء على الدور الذي يساهم به نظام المعلومات التسويقية على عملية اتخاذ القرارات ، وقد توصلنا إلى أن هذه الشركة تحوز على نظام للمعلومات التسويقية يمكن القول بأنه فعال إلى حد مقبول، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة، ، لذا فالشركة مطالبة دائما بإجراء جملة من التحسينات اللازمة على نظام معلوماتها التسويقية حتى تزيد من مستوى فعاليته وبالتالي الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد التسويقية.

نتائج الدراسة

على ضوء ما تقدم من خلال دراسة هذا الموضوع ، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية :

- القرارات المتخذة في الشركة هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا، إذ أنها تتمتع بجودة عالية، فأغلبها تحقق الأهداف المتوخاة منها.
- لدى متخذ القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع، وفي الشركة محل الدراسة بالخصوص ، مما يسهل الاستفادة من نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات، ويزيد من فعالية هذه الأخيرة .
- مازالت مكانة نظام المعلومات بالشركة لم تصل إلى مستواها الحقيقي وذلك يعود إلى النقص الموجود في توفير المعلومات الضرورية لتسيير نشاطات المؤسسة
- نظام المعلومات التسويقية المعتمد بالشركة محل الدراسة يساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات التسويقية بالشركة، وبالتالي يوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرار وفي وقت سريع نسبيا.
- وتوصلنا كذلك من خلال هذه الدراسة إلى أن نظام المعلومات التسويقية بالشركة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين اتخاذ القرارات، فإن هناك أهداف أخرى هامة، فوجود مثل هذا النظام يكسب الشركة ميزة تنافسية ، كما يجعلها على ارتباط أكبر مع بيئتها.

آفاق الدراسة :

بعدها تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، فإن موضوع نظام المعلومات وبالأخص نظام المعلومات التسويقية يعد من المواضيع الواسعة، والتي تشمل العديد من المفاهيم الهامة،

والكثيرة الشعب في ارتباطها وتأثيرها والتي تتطلب مزيد من التحليل والإثراء بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقلة، لذلك نتمنى في المستقبل أن يتم التطرق لجوانب أخرى منها من قبل الدارسين والباحثين، نذكر منها:

- دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية .
- أهمية نظام المعلومات التسويقية في ترقية الجودة.
- نظام المعلومات التسويقية كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- إتباع نظام المعلومات التسويقية لتفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام المعلومات التسويقية ، و دوره في توفير المعلومات الدقيقة، و الشاملة للقيام بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

فالمعلومات تعد شريان العملية التسويقية ، و هي الأساس الذي تستند عليه عملية اتخاذ القرارات ، لأن الوقع الأكبر يجد أثره في ميدان التسويق ، حيث ازدادت الحاجة إلى الحصول على البيانات و المعلومات حول السوق و المستهلكين و احتياجاتهم كما و نوعا ، والمنافسة ... الخ. فبازدياد الحاجة إلى المعلومات التسويقية تزيد حاجة

المؤسسة إلى ضرورة وضع نظام معلومات تسويقية يضمن تحقيق مزيد من اليقظة حول كل التحولات و التطورات التي تشهدها البيئة المحيطة ، من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة ، و من ثم التمكن من اتخاذ القرارات السليمة و الفعالة .

الكلمات المفتاحية:

نظام المعلومات ، نظام المعلومات التسويقية ، اتخاذ القرارات .

Summary:

This study aims to shed light on the marketing information system, and its role in providing accurate and comprehensive information to carry out the decision-making process in the organization.

Information is the lifeblood of the marketing process, and it is the basis on which the decision-making process is based, because the greatest impact finds its impact in the field of marketing, where the need to obtain data and information about the market, consumers and their needs in quantity and type, and competition ... etc. has increased. As the need for marketing information increases, so does the institution's need to develop a marketing information system that ensures greater vigilance about all transformations and developments in the surrounding environment, in order to exploit the available opportunities and avoid potential threats, and then be able to take sound and effective decisions.

key words:

Information system, marketing information system, decision-making.