

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مستوى استخدام نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق

من إعداد الطالب:

لعروسي فارس

الأستاذة المشرف :

مجدوب عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور :

الاستاذ :

الأستاذ :

التهمته:

الحمد لله الذي تفرد بالدوام والبقاء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وسيد الأصفياء، وعلى آله الأوفياء وصحبه الأتقياء وعلى التابعين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم "مجدوب عبد الحميد" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لنا من نواتج قيمة ساهمت في إثراء الموضوع، فجزاه الله كل الخير في الدنيا والآخرة، والشكر موصول إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--------|--|
| I | كلمة الشكر..... |
| II | قائمة المحتويات..... |
| أ- هـ | مقدمة عامة..... |
| 08 | الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقية |
| 08 | تمهيد..... |
| 09 | المبحث الأول: المبادئ الأساسية لنظام المعلومات التسويقية..... |
| 09 | المطلب الأول: المعلومات التسويقية..... |
| 09 | 1- تعريف المعلومات..... |
| 10 | 2- الحاجة للمعلومات التسويقية..... |
| 11 | 3- خصائص المعلومات التسويقية..... |
| 12 | المطلب الثاني: مفهوم الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية |
| 12 | 1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية..... |
| 13 | 2- الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية..... |
| 14 | المطلب الثالث: شروط نجاح نظام المعلومات التسويقية..... |
| 15 | المبحث الثاني: مكونات نظام المعلومات التسويقية..... |
| 15 | المطلب الأول: مدخلات نظم المعلومات التسويقية |
| 15 | 1- السجلات والتقارير الداخلية..... |
| 16 | 2- الاستخبارات التسويقية..... |
| 19 | المطلب الثاني: عمليات التشغيل |
| 20 | المطلب الثالث: المخرجات..... |
| 20 | 1- تقارير خاصة بالعمليات..... |
| 20 | 2- معلومات تكتيكية..... |
| 20 | 3- معلومات إستراتيجية..... |

| | |
|----|---|
| 22 | خلاصة الفصل الأول..... |
| 24 | الفصل الثاني: القرارات التسويقية..... |
| 24 | مقدمة الفصل..... |
| 25 | المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات |
| 25 | المطلب الأول: أساسيات واشكال ومداخل عملية اتخاذ القرارات..... |
| 25 | 1- مفاهيم وإشكال عملية اتخاذ القرار..... |
| 26 | 2- مداخل اتخاذ القرارات |
| 29 | المطلب الثاني: أنواع ومراحل عمليات اتخاذ القرار..... |
| 29 | 1- أنواع القرارات..... |
| 31 | 2- مراحل اتخاذ القرارات..... |
| 38 | المطلب الثالث: المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية وأهميتها..... |
| 38 | 1 المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية..... |
| 41 | 2- أهمية عملية اتخاذ القرارات التسويقية..... |
| 42 | المبحث الثاني : محيط عملية اتخاذ القرار..... |
| 42 | المطلب الأول : الأبعاد الأساسية و الاتجاهات..... |
| 42 | 1- الأبعاد الأساسية لعملية اتخاذ القرار |
| 44 | 2 - الاتجاهات النظرية لعملية اتخاذ القرارات..... |
| 46 | المطلب الثالث : الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها |
| 46 | أولاً: الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات..... |
| 50 | ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات |
| 52 | المطلب الثالث : المشاكل و العراقيل التي قد تواجه الإدارة في اتخاذ القرارات. |
| 54 | خاتمة الفصل الثاني |
| 56 | مقدمة الفصل الثالث |
| 57 | الإدارة الالكترونية..... |
| 57 | المطلب الأول: الإدارة الالكترونية..... |
| 57 | أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية |

| | |
|----|---|
| 58 | ثانيا: أهمية الإدارة الالكترونية |
| 59 | المطلب الثاني: مفهوم و تطور تكنولوجيا المعلومات |
| 59 | أولا: مفهوم و تطور تكنولوجيا المعلومات |
| 60 | ثانيا: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات |
| 61 | ثالثا: نظام الحاسوب و مكوناته |
| 68 | المطلب الثالث: تصميم و بناء نظام المعلومات |
| 68 | أولا: مراحل تصميم النظم |
| 70 | ثانيا: التصميم |
| 71 | ثالثا: التحول إلى نظام جديد |
| 72 | رابعا: المراجعة اللاحقة |
| 74 | المبحث الثاني: نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و دور كل منها في اتخاذ القرار |
| 74 | المطلب الأول: نظم معالجة البيانات و دورها في اتخاذ القرار |
| 74 | أولا: نظام معالجة البيانات |
| 74 | ثانيا: الخصائص الأساسية لنظام معالجة البيانات |
| 75 | ثالثا: دور نظام معالجة البيانات في اتخاذ القرارات |
| 76 | المطلب الثاني: نظام المعلومات الإدارية و دورها في اتخاذ القرار |
| 76 | أولا: تعريف نظام المعلومات الإدارية |
| 77 | ثانيا: مميزات نظم المعلومات الإدارية: |
| 79 | ثالثا: دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات..... |
| 80 | المطلب الثالث: نظم دعم القرار و دورها في اتخاذ القرار ... |
| 80 | أولا- مفهوم نظم دعم القرار |
| 82 | ثانيا- دور نظام دعم القرار في حل المشكلات |
| 83 | المطلب الرابع: النظم الخبيرة و دورها في اتخاذ القرار |
| 83 | أولا- مفهوم النظم الخبيرة |
| 83 | ثانيا- دور النظم الخبيرة في صنع القرارات |

| | |
|----|--|
| 84 | المبحث الثالث: نظم المعلومات الوظيفية و دور كل منها في اتخاذ القرار..... |
| 84 | المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية و دوره في اتخاذ القرار..... |
| 84 | اولا- تعريف نظام المعلومات التسويقية..... |
| 85 | ثانيا- كيف يستخدم المدير نظام معلومات التسويق؟..... |
| 85 | المطلب الثاني: نظم معلومات الإنتاج و دوره في اتخاذ القرار..... |
| 85 | اولا- تعريف نظم معلومات الإنتاج..... |
| 86 | ثانيا- كيف يستخدم متخذ القرار نظام معلومات التصنيع؟..... |
| 87 | المطلب الثالث: نظام معلومات التمويل و دوره في اتخاذ القرار..... |
| 87 | ولا- تعريف نظام معلومات التمويل..... |
| 88 | ثانيا: كيف يستخدم نظام معلومات التمويل في إتخاذ القرار..... |
| 89 | المطلب الرابع: نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في اتخاذ القرار..... |
| 91 | خلاصة الفصل الثالث..... |

أولا - توطئة:

خلال أواخر القرن الماضي و بداية هذا القرن حدثت تغيرات و تحولات سريعة و كبيرة جدا , حيث مهدت الطريق من الاقتصاد الصناعي الكلاسيكي القديم إلى اقتصاد رقمي حديث و مجتمع المعلومات , و قد شمل هذا التحول لمختلف الميادين الاقتصادية , السياسية , الاجتماعية , الثقافية ,... حيث أصبح تحديا للإدارة المعاصرة نتيجة للثورة العلمية الكبيرة و التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات , أدى ذلك إلى تعقد مهام الإدارة ولكن حسنت من أدائها و بسرعة أكبر من السابق و ذلك راجع إلى تطور الفكر المعلوماتي و تطور الآليات المستخدمة و كذا كفاءة مستخدميها.

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات عملية و موضوعية و أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات و تعيد نظم المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي.

فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات لذلك فقد أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالإنتاج و التسويق و التمويل كما أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات لصالح المؤسسات الحديثة.

لهذا تجبر المؤسسات المعاصرة على مسايرة التطور التكنولوجي و ذلك من أجل الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة و الاستمرارية في المنافسة و الحفاظ على مكانتها السوقية , و هذا مرهون بمدى صح و دقة القرارات المتخذة و بالتالي رسم استراتيجية و إتباعها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة , هذا يتطلب تسخير الموارد المادية و المعلوماتية و البشرية و الاستفادة منها بشكل جيد لأن عملية اتخاذ القرار لا تتم بمعزل عن العمال و الأجهزة و المختصين ,... بالتالي تبقى نظم المعلومات اليد المساعدة و المنبع المغذي لمتخذي القرار. تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي في المؤسسة و يرجع ذلك إلى أهمية هذه العملية , فالمؤسسة تعتبر

مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها و استمرارية بقائها و من ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا و دعامة لاتخاذ القرارات و لهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات يمددها بمعلومات دقيقة و نافعة و في الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة و اكتسابها نظام المعلومات هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي و تكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تحدث في إختلالات تؤدي إلى زوالها من جراء عدم اكتسابها الموقع التنافسي.

ثانيا - طرح الإشكالية:

و مما تقدم يمكننا صياغة بحثنا هذا وفق السؤال الموالي: إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في المؤسسة؟

و من أجل الإجابة عن السؤال الرئيسي لإشكالية البحث يمكننا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

__ ما مدى تأثير نظام المعلومات التسويقية على اتخاذ القرار؟

__ ما هي أنواع القرارات؟ وما هي المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار؟

__ في ماذا يتمثل تحديدا أثر نظام المعلومات على اتخاذ القرار في المؤسسة؟

ثالثا - الفرضيات:

__ إن خصائص ومكونات نظام المعلومات التسويقية تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار

__ هناك عدة قرارات يتخذها متخذ القرار ويساعد في اتخاذ السليم منها، من خلال المعلومات

التي يوفرها نظام المعلومات، الذي يدخل في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

__ يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية إتخاذ القرار

__ يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات في التوصل إلى القرارات الصائبة في الوقت المناسب

وبأدنى تكلفة ممكنة.

رابعاً -دوافع اختيار الموضوع:

__الرغبة الشخصية للطالب في معالجة هذا الموضوع للاطلاع على التقنيات و الوسائل المتطورة والتكنولوجيا

ا الحديثة المستخدمة في العديد من المجالات في المؤسسات و كيفية الاستفادة منها في اتخاذ القرار.

__ تزايد الاهتمام باستعمال التكنولوجيا الحديثة في شتى المجالات و في جميع الميادين و أصبحت تحديا

تواجه المؤسسات.

__ محاولة لفت انتباه المسيرين بأهمية استخدام نظام المعلومات في المؤسسات و توعية الموظفين بالاعتماد

على التقنيات الحديثة مثل الاستخدام الموسع للعلام الآلي و شبكات الاتصال.

خامساً -أهداف الدراسة:

__ محاولة تبين مدى أهمية نظام المعلومات و توضيح أنواعه و خصائصه و إيجابياته و الوقوف على

العلاقة التي تربطه بوظائف الإدارة.

__ محاولة التعرف على عملية اتخاذ القرار و أنواعها و المحددات التي من خلال هذا تتم هذه العملية و إبراز

المشاكل و المعوقات التي تعيق هذه العملية.

__ محاولة ربط العلاقة بين نظم المعلومات و اتخاذ القرار و ذلك من خلال توضيح دور نظام المعلومات في

اتخاذ القرار.

سادساً -أهمية الدراسة:

__أهمية استعمال نظم المعلومات في العصر الحديث ,حيث أصبح يمثل تحديا تهدف المؤسسات المعاصرة إلى

استخدامه و الاعتماد عليه في شتى العمليات خاصة في اتخاذ القرار.

__أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث أن نجاحه يؤدي إلى لصالح المؤسسة ككل و فشل يؤدي إلى

فشل المؤسسة ككل, فاتخاذ القرار لا يقتصر فقط في القرار النهائي بل هناك استراتيجيات و خطط يضعها
متخذ القرار تسيير وفقها المؤسسة ككل.

__ أهمية استخدام نظم المعلومات في المؤسسات و أدواره العديدة في شتى وظائف و مهام المؤسسات
وخاصة دوره في اتخاذ القرارات الصائبة.

ثامنا - منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

سوف نحاول الاعتماد على المنهج الوصفي و ذلك لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعمليات
إتخاذ القرارات و طرح ماهية و مفاهيم كل منهما, إضافة إلى ذلك سوف نحاول استخدام المنهج التحليلي من
أجل تحليل الآثار و الانعكاسات التي يؤثر بها نظام المعلومات على عمليات إتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير
مباشر في المؤسسة .

تاسعا - تقسيمات البحث:

من أجل معالجة مضامين و حيثيات هذا الموضوع ضمن الإشكالية السابقة من خلال الوقوف عند مختلف عناصر
نظم المعلومات و توضيح دورها في إتخاذ القرار, قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

__ **الفصل الأول:** تطرق هذا الفصل الى المبادئ الأساسية لنظام المعلومات التسويقية و المعلومات التسويقية
شروط نجاحه و الحاجة اليه.

__ **الفصل الثاني:** يتمحور حول عملية إتخاذ القرارات, فسناحل التعريف بعملية إتخاذ القرار,

أشكالها, وما هي المداخل لها, وما هي أنواعها ومراحل عملية إتخاذ القرار.

كما سنتطرق إلى الأبعاد الأساسية والاتجاهات لعملية إتخاذ القرار, وكذا مختلف الأساليب والعوامل
المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.

__ **الفصل الثالث:** الذي عنون بدور نظام المعلومات في إتخاذ القرار, حيث ركز بداية على توضيح مزايا

الإدارة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات و كيفية تصميم و بناء نظام المعلومات , ثم التطرق إلى إبراز

دور نظم المعلومات المبنية على التقنيات و الجوانب المختلفة للحاسب الآلي في اتخاذ القرار و خصص

الجزء الثالث لتوضيح دور نظم المعلومات الوظيفية المختلفة في اتخاذ القرار.

الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقية:

مقدمة الفصل :

إن الإشكال الرئيسي الذي تتعرض له المنظمة الموجهة بالسوق هو القدرة على رصد وتتبع التغير والتطور الدائم لاحتياجات مختلف مكونات السوق من جهة، ومن جهة أخرى الاستجابة لهذه الاحتياجات في الوقت المناسب. كل منظمة مهما كان نوعها أو نشاطها تحتاج إلى المعلومة وخاصة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقد، من أجل الاستجابة للحاجة إلى المعلومة، قامت الكثير من المنظمات بتصميم نظام معلومات تسويقية والذي يمثل وسيلة وأداة أساسية تسمح بالحصول على المعلومات واستخدامها بشكل متناسق من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

إن أهمية نظام المعلومات التسويقية تتمثل في الجمع بين مختلف البيانات مهما كان نوعها أو مصدرها (بيانات داخلية، دراسة السوق، معلومات حول المنافسة... الخ) ، تم توزيعها أو نشرها في شكل تدفق معلوماتي متواصل وهذا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.

المبحث الأول : المبادئ الأساسية (طبيعة) لنظام المعلومات التسويقية.

تعمل إدارة التسويق في الوقت الحاضر في بيئة ديناميكية تتطلب اليقظة الكاملة لكل التغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في النشاط التسويقي وعلى نشاط المنظمة ككل، ولهذا يجب أن تتوفر المعلومات التسويقية الدقيقة وفي الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام للتعامل مع هذا النوع من المعلومات من اجل تحقيق الأهداف التسويقية (SIM). وهو ما يعرف ب : نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الاول : المعلومات التسويقية :

1-تعريف المعلومات:

يعرف إسماعيل السيد المعلومة على أنها " البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها¹."

في حين يعرفها سليم إبراهيم الحسينة" المعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر ببعضها البعض²."

تعتبر المعلومات من الحاجات الملحة للإدارة الحديثة حيث تعتبر الأساس الذي تبنى عليه القرارات، فنجد المنظمات تسعى إلى بناء قاعدة للمعلومات يقوم هيكلها حول أهداف تحدد بجلاء التوقعات التي تخص كل مشروع، فالمعلومات تعتبر من أهم الموارد المتاحة في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعتها.

وقبل التطرق إلى خصائص المعلومات، يجب التمييز بين المعلومات والبيانات، حيث أن هذه الأخيرة هي بمثابة المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء و الحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي يتم تشغيلها .تتضمن هذه البيانات أرقاماً، أسماء، صوراً، أو أصوات، أو رسومات و هذا المضمون يمكن ترجمته ومعالجته من قبل الإنسان أو الأجهزة لتتحول إلى نتائج) معلومات، (أما المعلومات فهي المخرجات الناتجة عن تشغيل هذه البيانات.

¹ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1998)، ص. 98 .

² حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إسماعيل السيد، الأسس العلمية للتسويق الحديث (عمان: البازوري، 2007، ص39 .

2- الحاجة للمعلومات التسويقية:

نظرا للتقدم الصناعي وازدياد المشكلات التسويقية بدأت المنظمات تشعر بأهمية المعلومات التسويقية، فمدير التسويق في حاجة مستمرة إلى معلومات كثيرة ومتنوعة ومتوافرة بصفة دورية وذلك لتمكينه من القيام بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة على الأنشطة التسويقية المتنوعة والتي تضم: تخطيط المنتجات، التنبؤ بالطلب، التعبئة

والتغليف، التسعير، التوزيع والترويج، خدمات ما بعد البيع وبحوث التسويق. أن هناك ثلاثة تطورات هامة أدت إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات kotler ويرى التسويقية أكثر من أي وقت مضى وهي¹:

-التحول من التسويق المحلي إلى التسويق القومي ثم التسويق الدولي، حيث وسعت الشركات من تغطيتها الجغرافية وبالتالي احتاج المديرون إلى المعلومات التسويقية أكثر من أي وقت مضى.

-التحول من التركيز على حاجات المشترين إلى رغبات المشترين، حيث أصبح المشترين أكثر تطلبا ووعيا وتركيزا عند الاختيار بين السلع مما أجبر البائعين ببحوث التسويق.

-التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية نتيجة لاستخدام العلامات التجارية وتمييز المنتجات والإعلانات وترويج المبيعات، مما جعل البائعين يحتاجون إلى معلومات عن كفاءة وتأثير هذه الأدوات التسويقية.

إلى أهمية المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لرجال التسويق بقوله fletcher ويشير أن المنشأة لا تستطيع تجنب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات إذا أرادت الحصول على وضع تنافسي مميز في السوق².

أن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات لها أهمية خاصة في مجال hyert كما يرى التسويق حيث أن أساس وجود واستمرار المنظمات هو المعلومات³.

إن البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات تجعل من المعلومات التسويقية السلاح التنافسي للمنظمة حيث تجنبها الفشل، فالمعلومات التسويقية تساعد على خلق إدارة واعية بالمتغيرات البيئية بحيث تستطيع أن تتفاعل معها

¹ P. Kotler, Marketing Management (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988), P.102.

² Keith Fletcher, Marketing Management and Information Technology (New Jersey : Prentice-

³ Ibid.

وتستغل الفرص المتاحة في ظل هذه البيئة، كما أن المعلومات التسويقية تساعد في تمييز المنتجات التي تقدمها المنظمة بحيث تحقق لها ميزة تنافسية.

3- خصائص المعلومات التسويقية:

تفرد المعلومات التسويقية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المعلومات اللازمة للأنشطة الأخرى، وفيما يلي أهم الخصائص:

-زيادة حجم المعلومات التسويقية: نظرا لان الأنشطة التسويقية متنوعة وتحتاج إلى التكيف مع المتغيرات الديناميكية السريعة في البيئة التي تعمل فيها، فان مدير التسويق والعاملين معه يحتاجون إلى معلومات حديثة مما يضطرهم إلى جمعها بصفة دائمة ومستمرة، ويترتب عن ذلك زيادة حجم المعلومات المتوفرة عن الأنشطة التسويقية.

-صعوبة الحصول على المعلومات التسويقية: حيث أن معظم المعلومات التسويقية يتم الحصول عليها من مصادر خارجية (مستهلكين، موردين، منافسين، تشريعات حكومية الخ)، حيث يتطلب الحصول على المعلومات وقتا وجهدا كبيرا.

-صعوبة قياس المعلومات التسويقية: نظرا لأن الكثير من المشكلات التسويقية ترتبط بنواحي سلوكية فانه يصعب تحويلها إلى معلومات يمكن قياسها¹.

¹ محمود صادق بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (القاهرة: دار النهضة العربية)، 1992، ص.64.

المطلب الثاني: مفهوم الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية :

1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية:

يعرف مُجد سعيد عبد الفتاح نظام المعلومات التسويقية بأنه " هيكل متداخل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق ¹ "

ويذكر فريد النجار بأن " نظام المعلومات التسويقية يتضمن التفاعل المركب بين المتخصصين والآلات المستخدمة لضمان جمع وتحليل و تدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية، واللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية، تحت الظروف المختلفة (كاملة - ناقصة - غير متوفرة) وذلك لخدمة مديري التسويق بالشركات التي تقوم بتقديم سلع أو خدمة في الحاضر أو في المستقبل ² "

نظام المعلومات التسويقية على أنه نظام يقدم تدفق مستمر من Jefferey Seglin ويعرف المعلومات، والذي يمكن أن يلجأ إليه المسير لاتخاذ قرارات تسويقية ³ .

أما كوتلر فيعرف نظام المعلومات التسويقية على أنه " عبارة عن شبكة مركبة من العلاقات المتداخلة بين الأشخاص، والآلات ولها هدف يتمثل في توفير تدفق منظم للمعلومات وذلك بالاعتماد على مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة الموجهة أساسا إلى تكوين قاعدة القرارات التسويقية ⁴ "

بالرغم من كثرة التعاريف وتعددتها، إلا أنها تنصب في معنى واحد وهو أن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن هيكل مكون من أفراد ومعدات وأدوات يضمن جمع المعلومات الداخلية والخارجية ومن ثم تحليلها وتقييمها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار التسويقي التي تحتاج إليها في الوقت المناسب.

¹ مُجد سعيد عبد الفتاح، التسويق (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية 1995)، ص 26 .

² فريد النجار، إدارة منظومات التسويق (الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة 1998)، ص 162 .

³ Jefferey Seglin, **Cours Pratique de Marketing en 12 leçons** (Paris: inter-edition, 1990), P. 37.

⁴ Kotler & Dubois, Op. Cit, P. 20.

2- الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية:

إن التغير في القوى البيئية والظروف الداخلية تجعل من الضروري للمنظمة أن تدير معلوماتها التسويقية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. فالحاجة إلى نظام للمعلومات التسويقية تنبع عن عدة أسباب في مقدمتها:

- هناك قيود على الوقت المخصص لمدير لاتخاذ القرارات (قصر الفترة المتاحة لاتخاذ القرارات)، حيث أصبح من الواجب على المنظمات الإسراع في عملية تطوير المنتجات الجديدة وسرعة معالجة الأحداث واتخاذ القرارات السليمة في انسب الأوقات.

- الأنشطة التسويقية أصبحت تتسم بدرجة عالية من التعقيد والاتساع والعمق، حيث أن النظرة اليوم للمستهلك وسلوكه الشرائي لم تعد مثل الماضي وأصبح من الإلزام بكل شيء عن محددات سلوكه وأنماطه الشرائية. حيث أصبح قرار الشراء مبني على ما يحتاجه السوق، وما يسمح به الوضع التنافسي¹.

- زيادة تعقد النشاط التسويقي واتساع نطاقه: فالمشاريع تُوسع أسواقها حتى إلى المستوى الدولي، و على الرغم من أن المعرفة بسلوك المستهلك مازالت محدودة، فإنها كافية لكي عرف أن هناك عالما من البيانات السلوكية التي تحتاج إليها وإلى ضرورة فهمها.

- انفجار المعلومات: إننا نعيش في الوقت الحاضر ثورة المعلومات وكل منظمة لديها أكثر من مصدر للمعلومات ولكن المشكلة تكمن في نوعية المعلومات وأيضا في كيفية استخدام المعلومات وكيفية إدارتها، حيث أضحت الحاسبات الآلية برامج الإعلام الآلي ضرورة حتمية نظرا لقدرة الهائلة على تشغيل وتحليل البيانات التسويقية وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.

¹ إدريس و المرسي، المرجع السابق، ص. 157 .

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام المعلومات التسويقية :

لكي تتمكن إدارة التسويق من وضع نظام فعال للمعلومات التسويقية وتنفيذه داخل المنظمة، يجب توافر بعض الخطوات اللازمة لنجاحه وهي:

- ضرورة القيام بمسح شامل لنوعية المعلومات المتداولة داخل المنظمة، وكذلك مسح البيانات الخارجية المؤثرة المتعلقة بالتغيرات المختلفة بالسوق والمنافسة والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البيئة المحيطة بالمنظمة.

- حداثة المعلومات.

- المرونة: فالنظام يجب تصحيحه بالشكل الذي يصبح قادرا على ملائمة احتياجات المنظمة المتغيرة من المعلومات.

- مشاركة مستخدم النظام في تحديد نوع القرارات التي يجب توفير المعلومات لها، ونوع وتفاصيل المعلومات المطلوبة، وأساليب التحليل المناسبة المطلوب استخدامها في البيانات، والطريقة المرغوبة في عرض المعلومات، والتوقيت المناسب لتوفير المعلومات¹.

- ضرورة تنمية معارف فريق الإدارة على مستويات الإشراف المختلفة بإمكانيات نظام المعلومات التسويقية، وهيكلة النظام، ومدخلاته ومخرجاته من البيانات والمعلومات والتقارير. وتدريب كافة العاملين في الجهاز التسويقي على عملية تحليل النظم ودور كل فرد في عمليات إدخال المعلومات وتحليلها وكذلك الاستفادة من المخرجات².

¹ إدريس و المرسي، المرجع السابق، ص. 165 .

² محمود جاسم الصميدعي؛ ردين عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 265 .

المبحث الثاني: مكونات نظام المعلومات التسويقية:

يتكون نظام المعلومات التسويقية من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

1- المدخلات، وهي التي يتغذى بها النظام.

2- عمليات التشغيل، وهي الطرق والأساليب التي تتولى تشغيل البيانات (المدخلات) حتى يمكن التوصل إلى التقارير (المخرجات).

3- المخرجات، وهي التي تنتج من العمليات التشغيلية للمدخلات.

المطلب الأول: مدخلات نظم المعلومات التسويقية :

تتكون المدخلات الأساسية لنظام المعلومات التسويقية من: السجلات الداخلية، الاستخبارات التسويقية وبحوث التسويق.

1- السجلات والتقارير الداخلية:

تعتبر السجلات والتقارير الداخلية إحدى أهم الطرق الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة لنظام المعلومات التسويقية من مصادرها المختلفة وخاصة سجلات وتقارير المبيعات، السجلات والتقارير الخاصة بالموزعين ونصيب المنظمة من السوق وموقعها التنافسي، والتكاليف، والإنتاج، والتخزين، وحركة المستهلكين، والتدفقات النقدية، وأرباح وخسائر كل منتج، وكل منطقة، ونتائج أعمال رجال البيع وغيرها¹.

وإضافة إلى التقارير المحاسبية، فإن مندوبي المبيعات يقومون في العادة بإعداد تقارير دورية عن ردود أفعال المنافسين في السوق تجاه كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال، كذلك يقوم قسم متابعة خدمات العملاء، بإعداد تقارير دورية عن ردود فعل العملاء وشكاواهم ورضاهم عن أداء الخدمات.

فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال هذا النظام الفرعي، تساعد على تحديد الوضع الحالي للشركة ونشاطها ومختلف الفرص المتاحة لها.

¹الصميدعي و عثمان، المرجع السابق، ص 266 .

على سبيل المثال يمكن تحديد حجم المبيعات الشهرية حسب المنتج، أو حسب نوعية الطلب، أو الفترة، أو المنطقة الجغرافية أو حسب نوعية الزبائن، هذه البيانات من شأنها تقديم التحليل الآتي:

- المقارنة بين مبيعات هذه الفترة ومبيعات السنة الماضية من حيث حجم هذه المبيعات ورقم الأعمال المحقق.

- معرفة رقم الأعمال من كل منتج وتشكيلة المنتج ككل.

- معرفة كفاءة ونجاح قوة البيع عن طريق ملاحظة المبيعات حسب كل قطاع¹.

2- الاستخبارات التسويقية:

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من نظام المعلومات الداخلي (السجلات الداخلية) يجب أن يضاف إليها معلومات حول البيئة والمنافسة وهو دور نظام الاستخبارات التسويقية، حيث يمثل مصدر هام يسمح للمديرين بمعرفة التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية وذلك بصفة مستمرة بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف في المحيط الذي تنشط فيه المنظمة.

يعرف كوتلر نظم الاستخبارات التسويقية بأنه " مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية² "، فهذا النظام الفرعي عبارة عن تلك المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، وفي ظل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها وبرامجها التسويقية وقد تطورت أهمية هذا النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة، وزيادة حرص المؤسسات على معرفة ما يقوم به المنافسون، فنظام الاستخبارات التسويقية يهتم أساسا بنشر المعلومات لتنبية المدير إلى ما يحصل من تطورات جديدة في الأسواق وتعتمد المؤسسات على مصادر عديدة للاستخبارات التسويقية، أهمها³:

- مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا

¹ Lambin & Chumpitaz, Op. Cit., P. 163.

² Kotler & Dubois, Op. Cit, P. 140.

³ معلا و توفيق، مرجع سابق، ص 93 .

لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المؤسسات، كذلك يعتبر موظفو المؤسسات المنافسة مصدرا هاما للاستخبارات التسويقية، فمن مناقشاتهم وأحاديثهم يمكن للمؤسسة استقاء الكثير من المعلومات.

- **موظفو المؤسسة أنفسهم:** من مديرين ومهندسين وباحثين يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات، ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنظمة إلى مؤسستهم عن كل ما يجري في البيئة، وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات.

- **الأفراد والمؤسسات الذين يتعاملون مع المنافسين:** يعتبر عملاء المؤسسة مصدرا موزعها الكندي بقرب طرحها " **Gillette** " هاما لهذه المعلومات، فعندما أخبرت شركة " **BIC** " لموس الحلاقة الجديد في الأسواق الأمريكية، قام هذا الأخير بإخبار شركة بذلك، مما مكن الشركة الأخيرة من وضع برنامج تسويقي كاسح استطاعت من خلاله لموسها بوقت قصير " **Gillette** " البدء ببيع موسها للحلاقة.

- **مؤسسات ووكالات الاستشارات المتخصصة:** أن وكالات الإعلان والبحوث والاستشارات ودور النشر يمكنها أن تكون مصدرا خصباً للاستخبارات التي تريدها المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات التي تقدمها هذه المنظمات مقابل أجر معين وذلك لمساعدة المنظمة في ترشيد قراراتها الإدارية حيث تهتم هذه المؤسسات.

في العادة بتجميع بيانات عن المستهلكين وقدراتهم الشرائية وعاداتهم الاستهلاكية وتحركاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم.

- **التقارير والمعلومات المنشورة:** إن هذه المعلومات والمواد الإعلامية المنشورة عن المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات وإنجازاتها واختراعاتها وما تعلن عنه في إعلاناتها، يمكن أن تزود المؤسسة المنافسة بمعلومات سرية هامة.

- **التقارير والنشرات التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري:** كوزارة التجارة والصناعة ووزارة التخطيط، وغرف الصناعة وجمعيات المصدرين فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات والبيانات الهامة للمنظمة من الزاوية التسويقية مثل حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة، وحجم

الاستيراد من السلع كذلك فإن وسائل الإعلان تقدم معلومات هامة عن المستهلكين و خصائصهم، وأخيرا فإن منظمات بحوث التسويق المختصة تقدم عددا كبيرا من المعلومات التسويقية¹.

-رجال البيع : يعتبر رجال البيع مصدرا خصباً لمد المنظمة بكثير من المعلومات التي تفيد إدارة التسويق، وخاصة فيما يتعلق بموقف المنتج الذي تقدمه المنظمة ومدى مناسبة من حيث النوعية والسعر، وقدرته على إشباع حاجات العملاء ومدى رضا العملاء عنه ومشكلاته وعبوبه، وظروف المستهلكين وعاداتهم الشرائية وأثارها على نوعية المنتج وكذلك المنافسين وما يقدمونه وظروف العرض والطلب... الخ².

ويختلف هذا النظام الفرعي عن نظام السجلات الداخلية في أن معلومات المخرجات تتجه صوب المستقبل بدلا من الوقت الراهن أو الماضي.

-بحوث التسويق:

تعتبر بحوث التسويق إحدى الطرق الهامة لجمع البيانات المطلوبة لنظام المعلومات التسويقية، حيث يمكن تعريفها على أنها "عملية تصميم وتحليل وتشغيل البيانات والمعلومات المتعلقة بوضع تسويقي معين³".
تمتلك معظم المنظمات الكبيرة أقسام بحوث التسويق، ومن أهم وظائف هذا القسم جمع وتحليل وتفسير المتغيرات والقوى التالية:

-الموقف المحيط، ويستلزم ذلك جمع وتحليل البيانات عن الطلب على منتجات الشركة والمنافسين لها والبيئة العامة التي تعمل فيها والبيئة الداخلية بالشركة.

-المزيج التسويقي، ويستلزم ذلك جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمنتج والمكان والسعر والترويج.

-مقاييس الأداء، ويستلزم ذلك جمع البيانات وتحليلها لتحديد مقاييس الأداء الخاصة بالمبيعات والنصيب السوقي والموزعين وتكاليف السوق... الخ.

¹ نفس المرجع .

² الصميدعي و عثمان، المرجع السابق، ص 267 .

³ Kotler & Dubois, Op. Cit, P 143.

ونظرا للعلاقة الوطيدة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية، وبصفة عامة مدى أهمية بحوث التسويق بالنسبة لنشاط المنظمات الموجهة بالسوق، سيتم تخصيص مبحث خاص ببحوث التسويق.

المطلب الثاني: عمليات التشغيل :

يقوم نظام المعلومات التسويقي بمجموعة من الجهود في مقدمتها تسجيل المعلومات الواردة في ملفات خاصة لكل مجموعة من المعلومات، وطبقا لخريطة معينة لتدفق المعلومات من خلاله توضح خط سير المعلومات من نقطة البدء إلى نقطة النهاية، عرف البعض نظم تشغيل التعاملات عموما بأنها إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات والتي تتولى تجميع تشغيل البيانات المتعلقة بتعاملات الأعمال¹.

وعرفها فريق آخر بأنها نظم معلومات لمعالجة البيانات المتولدة من التعاملات في مجال الأعمال².

تشتمل عملية تشغيل المعلومات التسويقية عددا من الوظائف وأبرزها:

-أنشطة استحواذ وإدخال البيانات التسويقية حيث تتضمن هذه الوظيفة عمليات جمع واستحواذ البيانات التسويقية من مصادرها المختلفة.

-أنشطة تخزين البيانات وصيانة قاعدة البيانات التسويقية حيث يتم تخزين البيانات التسويقية التي تمت معالجتها أو تحديثها في شكل ملفات الكترونية داخل الحاسب ضمن قاعدة البيانات التسويقية، حيث تحوي هذه الأخيرة كافة البيانات التسويقية المرتبطة ببعضها البعض وهي عبارة عن مجموعة متكاملة من الملفات تحوي بيانات تسويقية مرتبطة مسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها ويسهل معالجتها. وتتضمن تلك القواعد بيانات داخلية، أي تتعلق بالأنشطة الداخلية، كحجم المخزون، أرقام المبيعات، التكاليف، الحصة السوقية كما تتضمن أيضا بيانات خارجية، أي تتعلق بعناصر البيئة التسويقية للمنظمة، كاليانات المتعلقة بالمنافسين، الموردين، العملاء، الجهات الحكومية وغيره.

وبالتالي فوجود قواعد البيانات التسويقية يزيد من فاعلية إدارة البيانات التسويقية.

¹ J. Whitten; L. Bentley ; V. Barlow, Cours Systems Analysis and Design Methods (Purdue)

² نفس المرجع .

المطلب الثالث: المخرجات :

تتمثل مخرجات النظام في المعلومات المنتظمة وغير المنتظمة التي ترسل في شكل قابل للاستخدام المباشر في الوقت المناسب وإلى المستوى الإداري المناسب، وعادة ما تتخذ هذه المعلومات شكل تقارير للمستويات المعنية والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1- تقارير خاصة بالعمليات:

وهي تلك المعلومات اليومية التي تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المنظمة، وتتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل تحليل المبيعات ونوع العملاء وتستخدم هذه المعلومات للرقابة على سجلات العمليات، فضلا عن مجموعة من البيانات الرقابية الخاصة بتقييم أداء النشاط التسويقي¹.

2- معلومات تكتيكية:

وتهدف إلى مساعدة الإدارة في وضع خططها في الأجل القصير، وكذا وضع خطط تصحيح الانحرافات أو التعديل في الأنظمة وتشمل هذه المعلومات تقرير عن تحليل المبيعات الإجمالية من السلع المختلفة، وتقييم ناتج الإعلان والحملات الترويجية وتقارير التحصيل وكفاءة أعمال البيع، ويمكن استخدام هذه المعلومات في إعداد السياسات التسويقية المختلفة.

3- معلومات إستراتيجية:

وهي تلك المعلومات التي يستخلصها نظام المعلومات التسويقي بهدف مساعدة الإدارة في ممارسة وظيفة التخطيط طويل الأجل، ووضع ومراجعة الأهداف والسياسات طويلة المدى ودراسة إمكانيات تقديم سلع وخدمات جديدة للسوق والتنبؤ وتحليل نقاط القوة والضعف بين المنظمة والمنافسين في كل منتج.

¹الصميدعي و عثمان، المرجع السابق،ص 269 .

ومن أمثلة المخرجات التقارير المتعلقة بالزبون، حيث يعطي هذا التقرير صورة إجمالية للمنظمة، خلال كل فترة زمنية. وهو يتضمن تحليل تفصيلي لعمليات المبيعات والمردودات الخاصة بالزبون، وحجم أعماله مع المنظمة في السلع المختلفة¹.

بعد التعرض إلى مكونات نظم المعلومات التسويقية، يتجلى دوره المهم في المنظمات نظرا لكونه نظام متكامل يحوي أنظمة فرعية جزئية تساهم في تدفق المعلومات بشكل فعال وبصفة دائمة. من بين الأهداف الذي يحققها نظام المعلومات التسويقية:

-يسمح بتحليل النتائج المتحصل عليها وتصحيح الأخطاء المرتكبة لتفادي الوقوع بها مستقبلا.

-يسهل عملية اتخاذ القرار فيما يخص اختيار الأسواق، اختيار المنتجات وتحديد التشكيلة المناسبة، وضع الإستراتيجية التسويقية وتحديد سياسات المزيج التسويقي.

-يسمح بالإجابة على بعض التساؤلات فيما يخص التحليل والرقابة على سبيل المثال:

ماهو التأثير الناجم من سياسة رفع الأسعار؟

هل سياسة الإعلان التي نقوم بها ناجحة؟

-يوفر لكل مسئول أو مدير مهما كانت صفته ومسئوليته، المعلومات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله بشكل جيد.

-يسمح بتصفية المعلومات من اجل أن يحصل كل مدير على المعلومة المناسبة التي يستطيع فهمها ومعالجتها².

-يقدم فقط المعلومات الحديثة الملائمة للوضع الراهن للمنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 270.

² Martin Gauthy-Sinechal, Marc Vandercammen, Etudes de Marché : Méthodes et Outil (Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2005), P 30.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن تعريف النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك ، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معاً نحو تحقيق هدفها المشترك و للنظام مدخلات و آلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات و لكل نظام إطار أو حدود تميز بين العناصر التي تكونه و بين العناصر التي لا يضمها.

من أجل حفظ المعلومات ومواجهة الكم الدائل من المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم ، وتختلف نظم المعلومات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة , و ان وظيفة الأنظمة تنطوي على تصميم النظام المطلوب و الإشراف على المبرمجين , كما يعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأخرى.

إن نظم المعلومات تعتبر نظم لدعم القرارات وهذه النظم يدكن تصنيفها وفق المهام الإدارية التي تتعلق بها. كما نستنتج أن نظم المعلومات تقدم كل المعلومات التي تحتاجها مختلف الإدارات لممارسة العملية الإدارية وتسهيل إحصائية قياس النتائج ومعرفة أسبابها.

و نظرا لأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار و مدى تأثرها فيه سنحاول من خلال الفصل الثاني معالجة اساسيات اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: القرارات التسويقية.

مقدمة الفصل:

يعد اتخاذ القرار الوظيفية التي يقوم بها الإنسان عند السعي لإشباع حاجاته ورغباته المادية، والمعنوية، وتسيير أموره اليومية مستخدم في ذلك تجاربه السابقة والمعلومات المتجمعة لديه، في التنبؤ بما سيكون عليه التغيرات المستقبلية والمعتمد على قدراته العقلية والإمكانات المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم والمناسب.

فكما يتخذ القرارات المختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة فعلى الإداري إن يمارسها لأداء مهامه ولكي يتسنى له اتخاذ القرارات تتطلب توفير المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم المهام الملقاة على عاتق الإدارة لكونها تتعلق بالمستقبل وتؤثر عليه مجموعة من العوامل التي تتميز بعدم الثبات والتأكد، وإنما هي سريعة التغير وغير مستقرة مما جعل مهمة البحث عن المعلومات التسويقية من المهام الصعبة التي تحتاج إلى عملية متابعة مستمرة ودقيقة للحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات فاتخاذ القرار لا يأتي إلا بوجود نظام قوي وفعال داخل أداة المنظمة.

*ومن خلال ما سبق تمحور هذا الفصل حول المباحث التالية:

1- ماهية اتخاذ القرارات.

2- محيط عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات:

تعني عملية اتخاذ القرار أساس اختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة وكلمة القرار تعني لغة الحكم بترجيح جانب على آخر أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء، ولا يمكن التوصل إلى حل علمي أو قرار صواب إلا بمعرفة الهدف ويعتبر القرار خطة متكاملة تتأثر بما سبقها ونؤثر فيما يتبعها ، ويوجد القرار فقط عندما توجد البدائل ويتم الاختيار بينها ، ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار فمتخذ القرار لا يمكن إن يتخذ قرارات رشيدة ما لم يحدد البديل الملائم الممكن لاتخاذ القرار واتخاذ احد البدائل يتحدث نتيجة محددة إذا ما تم قياسها تتحول إلى عائد، وبما إن عملية اتخاذ القرار من أهم المهام الملقاة على عاتق الإدارة لكونها تتعلق بالمستقبل وتثير عليها مجموعة من العوامل، وبما أن هذه العوامل غير مستقرة وسريعة التغيير وإنها تتميز بعدم الثبات و التأكد، مما يجعل الاهتمام باستخدام نظام المعلومات التسويقية ضروري والذي يعتبر نقطة أساس في اتخاذ القرارات التسويقية.

المطلب الأول: أساسيات واشكال ومداخل عملية اتخاذ القرارات.

1- مفاهيم وإشكال عملية اتخاذ القرار:

1/ في الحقيقة ليس هناك مفهوم واحد للقرار التسويقي، بل هناك عدة تعاريف نذكر منها:

* إن اتخاذ القرار التسويقي يمثل عملية لاختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة

(من كل بديل وأثرها على تحقيق الأهداف المطلوبة. ¹)

* اتخاذ القرار وسيلة لتحقيق الغايات، وهي تتضمن التعريف برسالة المؤسسة ومنتجاتها، والأسواق التي يتم

خدمتها و الوظائف التي يتم أدائها، و السياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تتخذ قرارها من

(اجل تحقيق أهدافها ²).

* عملية اتخاذ القرارات التسويقية هي احد المتطلبات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح، واستمرار

¹ ردينة عثمان، الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث السوق، دار زهران، عمان، 2001، ص 39.

² أحمد فهمي، مقدمة في بحوث العمليات والعلوم الإدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 11

المؤسسات حيث ينظر إليها إلى أنها جهاز متحرك لاتخاذ القرارات يقوم فيها المديرون باتخاذ القرارات

(اللازمة لاتخاذ الأهداف الرئيسة للمشروع)¹.

عملية اتخاذ القرارات هي عملية تمتد أطرافها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه أي مدير، ذلك لأنه أي عمل يقوم به المدير إنما يتم من خلال اتخاذ قرار معين، سواء تطلب هذا القرار قدر كبير من الدراسة والتحليل أم لم يتطلب .

والشيء الملاحظ من خلال تصفحنا إلى مفهوم اتخاذ القرارات إن هناك ارتباط بين عملية التخطيط واتخاذ القرار فاتخاذ القرار هو اختيار فعلي من بين البدائل الممكن التصرف فيها وهذا يمثل جوهر عملية التخطيط، لأن الخطة الموضوعية لأن تكون خطة إلا من خلال اتخاذ القرار بطريقة اختيار الخطة المقترحة من عدة الخطط.

إلا إن عملية اتخاذ القرارات تصنف إلى إشكال عدة وفقا للأساس الذي تستخدمه من اجله.

ب/ومن الإشكال المتبعة في عملية اتخاذ القرارات والتي تختلف حسب الأساس الذي يستخدم فيه التصنيف

فمثلا على أساس الوظائف الإدارية فعملية اتخاذ القرار تكون متعلقة بالتخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ

إما إذا كان على الأساس وظائف المؤسسة فالقرارات تكون متعلقة بطرق الإنتاج التنظيم، المناولة... وإذا كانت على أساس التسويقي فهي تتعلق بالمنتجات، التسعير، الترويج. التوزيع كما يمكن تصنيف هذه القرارات وفقا للمدى الزمني لتأثيرها على القرارات الآجلة والقصيرة الأجل كما تنصف حسب المستويات الإدارية ومن أكثر التصنيفات هي القرارات المبرجة وغير مبرجة. فالقرارات المبرجة هي قرارات روتينية، وتكرارية كالقرارات المتعلقة بالمخزونات، المناولة، ضبط الجودة... الخ

إما القرارات غير المبرجة فهي قرارات تتخذ مرة واحدة.

2-مداخل اتخاذ القرارات:

(يوجد العديد من المداخل المنتهجة في اتخاذ القرارات ومنها)²:

¹ احمد مجد عبد النبي، تقييم مدى استخدام نظام المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة: القاهرة، 2003 ص3.

² عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق الذكر، ص 201، 202.

1/مدخل إنتاج القرارات التنظيمية وهي:

*مدخل علم الإدارة:

يعتمد هذا المدخل على الأساليب الرياضية والكمية في حل المشكلات وله انتقاد لدعم قدراته على التعبير بشكل كمي على المتغيرات السلوكية مثل:ردود فعل المنافسين اتجاه تصرف معين أو مشاعر العاملين لاتخاذ قرار معين.

*مدخل كارانجي:

ينسب هذا المدخل إلى جامعة كارنجي ميلون وهو شبيه بمدخل الرشد المحدود الذي سوف نتطرق إليه لاحقا وهو يفترض مشاركة العديد من المديرين في صنع القرارات التنظيمية وبالتالي القرار يكون مبنيا علي اختيار تحالف مع بعض المدراء, وليس مع كلهم في المنظمة ممن لديهم فهم مشترك لأولويات المشاكل وهو يخالف المدخل السابق في كونه يتعامل مع أول بديل يظهر ويرضى العاملين عكس مدخل الإدارة الذي يأخذ بكل بديل ممكن من البدائل المتاحة.

*مدخل عمليات القرار التراكمية: وهنا يمكن التميز بين ثلاثة خطوات أساسية لصنع القرار.

-مرحلة التعرف على المشكلة :هنا يمكن الإدراك بوجود مشكلة ثم تشخيصها وجمع المعلومات اللازمة.

-مرحلة تنمية الحل :البحث عن الحل باسترجاع الخبرات السابقة او تصميمه في حالة عدم وجودها.

-مرحلة اختيار الحل :تقسيم البدائل المعروضة واختيار أحدها.

ويكسب هذا القرار السلطة الملزمة بمجرد حصوله على القبول الرسمي ثم ينفذ وهذا فن صنع القرار التراكمية أي من خلال تجميع القرارات الأصغر وتتابع الأحداث للوصول إلى القرارات الرئيسية.

*مدخل سلة المهملات:

هذا المدخل يستخدم في بيئة غير بيروقراطية تتصف بالتغير السريع وبدرجة عالية من عدم التأكد الفكرة

الرئيسية لسلة المهملات، في وجود كل من المشاكل والحلول والمشاركون والاختيارات بشكل عشوائي في

المنظمة كما أنه لو كانت هناك سلة تحتوي على العديد من الأشياء الغير المترابطة ببعضها البعض ويتخذ

القرار بأحد التابع التالي:

-اقتراح الحلول حتى وإن لم توجد المشاكل.

-قد يتم الاختيار(كاختيار حاسبة آلية) بدون حل المشكلات.

-المشكلات قد تكون ملحة ولكن تبقى بدون حل لصعوبة حلها أو لعدم توافر أدوات حلها.

-بعض المشكلات فقط يتم حلها وليس كلها، لأن المنظمة تعمل على تقليلها وليس القضاء عليها كلياً.

2-مدخل اتخاذ القرارات الفردية وهي:

أ -مدخل الرشد: يعتمد مدخل الرشد في صنع القرارات الفردية على افتراض أساسي مفاده أن العنصر البشري يعتبر رشيداً وله أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، وبالتالي فهو يختار البديل الذي يعظم من تحقيق هذه الأهداف.

وحسب هذا المدخل فإن متخذ القرار عليه إتباع خطوات أساسية لصنع القرار:

-متابعة ما يحدث في البيئة.

-تحديد المشكلة.

-تحديد أهداف القرار.

-تشخيص المشكلة.

-تحديد بدائل حل المشكلة.

-تقييم البدائل.

-اختيار البديل الأمثل.

-تطبيق البديل الذي يتم اختياره.

ب -مدخل الرشد المحدود:

يعتبر تعديلا للمدخل السابق وهو يعتبر أن الإنسان تفكيره منطقي ويحاول من خلاله تعظيم المنافع، وفي هذا المدخل القرارات تبني على أساس الحدس والبديهة والحكم الشخصي وليس على أساس الخطوات الثمانية السابقة.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل عمليات اتخاذ القرار.

1-أنواع القرارات:

تتنوع القرارات التي تتخذها الإدارة بحسب طبيعة المشكلة والمدة التي يغطيها القرار والمستوى الذي يتخذ عنده القرار، ومجال الاهتمام، وعلى ذلك تتعدد أسس تصنيف القرارات وبالتالي تتنوع القرارات وفيما يلي

(أهم القرارات الشائعة في الحياة العملية)¹

أ - تصنيف القرارات تبعاً لهدفها وأغراضها:

حسب هذه الواجهة يمكن لنا تصنيف القرارات إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيما يلي:

أ - 1 - قرارات استراتيجية: وهي القرارات التي نهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل، والشكل العام المرغوب للمؤسسة أو المنظمة في المستقبل.

وبعبارة أخرى فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها ومركزها التنافسي وحصتها في السوق، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا بالمنظمة.

أ - 2 - قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها لتنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأجل التي تصنعها الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون لسنة، وتختص الإدارة الوسطى باتخاذ هذا النوع من القرارات.

أ - 3 - قرارات تشغيلية: وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة (وفعالية وهي قرارات كثيرة التكرار).

¹ منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة، 1998 ص 48.

ب - تصنيف القرارات تبعاً لطبيعة المشكلة:

يمكن تقييم القرارات على طبعها من حيث مدى تكرارها وروتينيتها إلى نوعان:

ب -1- قرارات مبرمجة: ويقصد بها القرارات التي تهدف إلى حل المشاكل المتكررة والروتينية

والمعلومة مثل القرارات الخاصة برقابة المخزن، جدولة المنتج أو الإنتاج، ومما هو جدير بالذكر أنه

كلما كانت القرارات محددة الهيكل ومتكررة أمكن معالجتها بإجراءات محددة، كلما كان من أفضل

برمجتها إذ يؤدي برمجتها إلى تفرغ المدراء إلى دراسة وحل مشاكل جديدة غير متكررة تتطلب جهد ووقت كبيرين.

ب -2- قرارات غير مبرمجة: ويقصد بها القرارات التي تعالج المشاكل الجديدة الغير متكررة والغير معروفة أو غير

محددة الهيكل ومن أمثلة هذه القرارات:

قرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات أو الاستحواذ والسيطرة على الشركات الأخرى، وتحديد أماكن

المصانع الجديدة.

ج- تصنيف القرارات تبعاً لاهتمامها:

(تصنيف القرارات على أساس مجال اختصاصها ومنها ما يلي)¹:

ج -1- قرارات اقتصادية:

وهي القرارات التي تهتم بالمشاكل الاقتصادية ومعالجتها ومحاولة إيجاد الحلول الخاصة في هذا المجال (مجال

الاقتصاد).

ج -2- قرارات سياسية:

وهي القرارات التي تهتم بحل ومعالجة المشاكل المتعلقة بالجانب السياسي.

¹منضرو البدوي، مرجع سابق الذكر، ص 49.

ج-3-قرارات اجتماعية:

وهي القرارات التي تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية.

د - تصنيف القرارات حسب المشاركين في صنع القرارات :حيث تصنف إلى:

د-1-قرارات فردية :وهي قرارات ليس لها الصفة الرسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها مثل قرار المدير أن يتعاقد، أو العمل في وظيفة أخرى، وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأخرى الدنيا أو المرؤوسين وذلك لأن المدير هنا مسؤول عن اتخاذ القرار .

د-2-القرارات الجماعية :هي الأكثر صحة لتعدد الإثراء فيها وضمان التطرق لكل النقاط، فهي تعد بمثابة ثمرة جهد ومساعدة ومشاركة جماعية، وهي أكثر صحة على حسب عدد المشاركين، حيث كلما كان أكثر من شخص كان أفضل وبالتالي تكون المسؤولية جماعية ويمكن هنا التفرقة بين ثلاثة أنواع من المشاركة:

-أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.

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

-أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي وهي القرارات الجماعية بالأغلبية ومن خلال هذان النوعان من القرارات يمكن ملاحظة نوعان من أنواع القيادة، فالقرار الانفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي، بينما يمثل الثاني الديمقراطية.

والواقع مما سبق أنه بسبب تعقد الحياة وتشابكها فإن المشاكل أصبحت معقدة ومتشابكة مع بعضها البعض ولكل مشكلة أثر على المشكلة الأخرى ولا يمكن عزلها عن الأخرى .

2-مراحل اتخاذ القرارات:

إن مبادرة شخص باتخاذ قرار استراتيجي تحمله المسؤولية الكاملة نظراً لما يعنيه القرار للمؤسسة، وعليه فالعمل الإداري يتطلب حنكة وذكاء كبيرين للوصول إلى تسيير ناجح للمؤسسة، وبالتالي حصة سوقية أكبر ومن

المتعارف لدى الإداريين هو إتباع خطوات موضوعية للوصول للأهداف المسطرة في ظل ظروف عدم التأكد والتغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية اردنا أن ندرس هذه العملية بشيء من العمق أسسها وذلك من خلال معرفة مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية وعلى ضوء آراء الباحثين والمفكرين ولذا نقسم عملية اتخاذ القرارات إلى سبعة مراحل .

1- اكتشاف المشكلة وإدراكها:

تعاني الإدارة دوماً من مشكلة الانحراف وهو الفرق بين ما هو مسطر ومتوقع حدوثه وما هو موجود فعلاً أي وجود اختلاف بين النتائج المسطرة والنتائج المحققة إضافة إلى إمكانية حدوث حالات استثنائية لم تكن متوقعة كالظروف الطبيعية التي لا يمكن التنبؤ بها مما يحدث مشكلة كبيرة نتيجة لأوضاع غير مرغوب فيها، ولأن هذه المشاكل ليست ملموسة في الوقت الحالي للمؤسسة، فعليها الإبقاء على هذا الهامش من الحذر ولو بقدرة بسيطة حتى تكون النتائج متقاربة ونقلل الخسارة، وهنا نجد أن عملية الرقابة تمارس دوراً بالغ الأهمية في اكتشاف الانحراف والمشاكل المستقبلية وهذا ما يعرف بإدارة الأزمة أي التي تحاول تفادي المشاكل قبل الوقوع فيها والتقليل منها وذلك للسيطرة عليها في حالة وقوعها ومحاولة القضاء على أسبابها (وهذا ما يمكن قوله عن اكتشاف المشكلة أي معرفة مكان الخلل¹).

2- تشخيص طبيعة المشكلة:

بعد أن تقوم المنظمة بمعرفة وإدراك المشكلة تجدد نفسها أمام مرحلة ثانية والمتمثلة في تشخيص المشكلة أو العلة. وذلك بواسطة التعرف على أسبابها ومكانها، حجمها، وقتها، دوافعها، الظروف المساعدة على حدوثها... الخ. ثم بعد ذلك نقوم بدراستها وتحليلها وتغييرها ثم وضع التصورات والأفاق لعلاجها وذلك بالاعتماد على الطرق العلمية وتفادي المؤسسة الوقوع فيها مرة أخرى.

¹ محمد احمد المصري : الإدارة الحديثة ، مؤسسة الشهاب ، مصر 2000 ، ص 319.

أيضاً يجب أن نتعرف على احتمال وجود ظروف أو مشكلات جانبية لم تأخذ بعين الاعتبار حتى يكون

القرار شامل للمشكلة ومن ثم يتم تحديد الأهداف المتوقعة جراء اتخاذ هذا القرار ولكي يستطيع الإداري

الوصول إلى تحديد طبيعة المشكلة توجب عليه الوصول إلى إجابة للأسئلة التالية:

- ما نوع المشكلة؟.

- ما هو الوقت الملائم لحلها؟.

- ما هي المشاكل المترتبة عن عدم حلها في الوقت المناسب؟.

- ما هي المعلومات اللازمة وما هي مصدرها؟.

- كيف نشأة المشكلة؟.

- ما هي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟.

- متى وأين وقعت؟.

كلها مواضيع يجب الاهتمام بها ليكون تشخيصها على درة عالية من الصحة ويكون مجال التأكد فيها واسعاً.

3- جمع المعلومات اللازمة:

إن جمع المعلومات اللازمة أمر بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات، لأنه لا يمكن اتخاذ أي قرار دون الاعتماد على

قاعدة معلومات صحيحة وموثوق فيها، إذ أنه على المدير إتقان المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة وعليه التأكد

تماماً من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها.

ويجب الأخذ بالاعتبار إمكانية عدم الاستفادة من جميع المعلومات والبيانات إما بسبب عدم وجود علاقة

بينها وبين المشكلة وبالتالي إبعادها، أو بسبب عدم الدقة فيها وبالتالي وجود شك عند استعمالها.

وحتى يضمن متخذ القرار أنه وصل إلى كل الحقائق المتعلقة بالموضوع محل الدراسة يجب عليه جمع البيانات

من مصادرها الأصلية أو على الأقل من مصدر موثوق بها، وإن تضمنت الصفات التي تساعد على الإلمام

والتعرف على الحقائق التي تلزمه باتخاذ القرار السليم وفي كثير من الحالات لا يستطيع أن يحصل على جميع

المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توفرها أو ارتفاع تكاليفها (أي تكاليف الحصول

عليها). (أو بسبب الحاجة لوقت طويل للحصول عليها يزيد عن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار¹) وإنه في موضوعنا

هذا يتحتم علينا الإشارة إلى ضرورة اعتماد متخذ القرار على هذه المرحلة أو الخطوة لأنها تعتبر لب الموضوع

بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وعليه فهذه المرحلة تعتبر مرحلة حاسمة بالنسبة لمتخذ القرار لأنها البداية والوصول في

نفس الوقت باعتبار أن العمليات الإدارية عمليات دائرية ومتسلسلة.

4- طرح الحلول والبدائل²:

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول المساعدة على تحقيق من الانحراف أو تفادي بصفة نهائية، والبدائل

يعني الحلول الممكنة في حالة عدم جدوى الحل الرئيسي وهو وسيلة تستعملها الإدارة لحل المشكلة، وتكون

البدائل مرتبة حسب احتمالية النجاح، فبعد أن تقوم المؤسسة بتشخيص المشكلة داخلياً لمعرفة نقاط القوى

والضعف والتشخيص الخارجي لمعرفة الفرص والتهديدات وهذا الضمان للوصول إلى حل صائب، فعندئذ

تقوم بجمع البيانات اللازمة والكافية ووضع الحلول الممكنة والبدائل في حالة عدم وجود الحل الأساسي،

بحيث يجب أن يتصف البديل بقدره على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف متخذي القرار، وهذه البدائل

والحلول يجب أن تكون في نطاق طاقة المؤسسة حتى تستطيع تحقيقها، أي أنه لا يمكن للمؤسسة وضع حلول

والبدائل ليس بإمكانها الوصول إليها نظراً لعدم قدراتها وعدم كفاية الوقت أو لكبر حجمها، كما أن البدائل

يجب أن تتصف بالمرونة لتتعايش مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وإن عملية طرح البدائل تتطلب أساليب

منها .

¹ مرجع سابق ص 58، 59.

² محمد احمد المصري، مرجع سابق، ص 329.

5- الفريق المتنوع الخلفية:

ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذو الخلفيات المتنوعة لعرض مشكلة القرار عليها، واشتراط الخلفيات المختلفة يساعدنا في طرح الحلول مختلفة باختلاف خلفية الأفراد ووجهات نظرهم بحيث تدرس المشكلة من كل جوانبها.

5- ب جلسة الفكر الابتكاري والعصف الذهني:

هي عملية حشد لذوي الخبرات والمهارات والمهندسين وتحفيزهم للوصول إلى الحل للمشكلة المطروحة بكل حرية مع تقديم البدائل لهذه الحلول أخذين بعين الاعتبار القيود المفروضة على متخذي قرارات التي تحدد من إيجاد البدائل كثيرة تحقق الهدف المسطر والمطلوب.

6- تقييم البدائل المطروحة:

كمرحلة لاحقة للمرحلة السابقة يجب على متخذ القرار أن يتوصل لتقييم البدائل الموجودة أمامه وذلك لاختيار البديل الأمثل منها، وهنا يتطلب من متخذ القرار كفاءة عالية وذلك للابتعاد عن احتمال الخطأ (كما تتطلب هذه المرحلة وضع الأسس لكل بديل من بين هذه الأسس التي تخضع لها البدائل تجد ما يلي¹).

6- أ إمكانية تنفيذ البديل:

أي ما هي القرارات المالية والمادية والبشرية التي تتوفر عليها المؤسسة لتنفيذ هذا البديل المقترح على العمال وإضافة إلى دراسة مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ هذا البديل.

6- ب الآثار الإيجابية والسلبية على المنشأة والمحيط الخارجي:

أي ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البدائل المقترحة على العمال والمحيط الخارجي للمؤسسة باعتبارها محاطة بعوامل خارجية تؤثر على ثقافتها وقيمها.

¹ عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة لبنان، 1990، ص 406.

6- ج مدى القدرة على تعديل البدائل:

أي هل يمكن لمتخذ القرار إعادة تعديل البديل بعد البدء في تنفيذه أي هل يتسم البديل بالمرونة الكافية لا يتلاءم مع الظروف الطارئة والتغيرات الحاصلة.

6- د الزمن اللازم لتنفيذ البديل:

إن الحل للبديل يجب أن يكون خلال فترة زمنية قياسية لأنه إذا كانت مدة تنفيذه تتطلب وقت طويل فإننا لسنا بحاجة إليه لأننا دوماً في اتخاذ القرارات واختيار الحلول تنطلق من مبدأ التسارع مع الزمن وبالتالي طول مدة تنفيذ البديل يعني الوقوع في المشكلة وفوات الأوان.

6- هـ عدم نشوء مشاكل من جراء اتخاذ القرار:

البديل يعني القضاء على المشكلة المتوقعة أو الحاصلة وليس إنشاء مشاكل جديدة وإلا فلا يكون حلاً بديلاً وإنما مشكلة بديلة.

7- اختيار البديل الأمثل:

طالما للمدير القدرة على التمييز بين الإيجابيات والسلبيات للبدائل فإن الخطوة التي تليها في انتقاء البديل (الأمثل والأحسن حالياً ومستقبلاً ويعتمد في عملية الاختيار على مجموعة معايير متمثلة في ما يلي¹).

7- أ المخاطرة:

خلال مرحلة اختيار البديل يجب على متخذ القرار مراعاة نسبة الفرق بين الإيرادات النفقات، أي ما يمكن الحصول عليها وما يمكن فقده وإن تكن المكاسب أكبر من مخاطر المتوقعة لضمان الاستفادة من الاختيار السليم.

7- ب الاقتصاد في الجهد:

أي أحسن الحلول بأقل التكاليف معنوياً ومادياً أي الوصول إلى نتائج إيجابية بتكلفة وجهد أقل وعائد أكبر.

¹ أحمد المصري، مرجع سابق الذكر، ص 339.

إضافة إلى الاهتمام بالوقت اللازم لتنفيذ هذا البديل ومدى قدرته المنظمة المالية والمادية على تنفيذه بنسبة 100%.

8- اتخاذ القرار (تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ):

إن مرحلة اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تتسع لأكثر من هذا وهو وضع القرار (موضع التنفيذ ومتابعته ويتم تنفيذ القرار عبر مراحل متفق عليها.¹)

- صياغة وإعلان القرار.

- اختيار الوقت السليم لانطلاق التنفيذ.

- اختيار المنفذين ومراحل التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

- المتابعة والمراقبة لدى سير عملية التنفيذ.

- وضع نظام التغذية العكسية لمنع وقوع الانحراف.

¹ منصورى البدوي، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الثالث: المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية وأهميتها:

1-1 المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية:

إن من المجالات الرئيسية للنشاط التسويقي، هو اتخاذ القرارات والتخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقييم الأداء التسويقي، وباعتبار أن النشاط التسويقي يستهدف بالدرجة الأولى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الأمثل من الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل للمكونات مزيج التسويقي، التي هي مرهونة بما يتخذ من قرارات في مجالات رئيسية، والتي نشير إليها فقط (كما يلي¹).

*قرارات متعلقة بالسلعة:

وتشمل هذه القرارات عدة مجالات هي:

- تحديد مزيج السلعة (تحديد خطوات المنتجات، تحديد تشكيلة الألوان والأحجام على كل الخط، تحديد مجالات الترابط بين السلع المختلفة ... الخ).
- تحديد تشكيلة السلع.
- تحديد مزيج السلع/السوق.
- اختيار سياسات التغليف واختيار الغلاف.
- التغيير في خطوط المنتجات (بالإضافة أو الحذف، لبنود والسلع أو الأحجام مثلاً سواء على مستوى كل خط أو على مستوى جميع الخطوط).
- تطوير خط أو خطوط المنتجات.
- اختيار أو تحديد العلامة واسم التجاري للسلعة.
- تحديد مستوى ، وجودة العلامة.
- اختيار العلامة أو الاسم لمجموعة السلع التي تشكل عائلة واحدة.

¹شلاي مصطفى، مرجع سابق ص 161، 162، 163.

-المفاضلة بين استخدام علامة واحدة بكل المنتجات أو عدة علامات أو استخدام علامة المنتج أو التاجر /الموزع.

-الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة (مثل الخدمات الفنية، النقل، التسليم، خدمات ما بعد البيع، تسهيلات عملية اختيار السلعة وغيرها).

-ابتكار سلع جديدة.

-التنوع والتبسيط.

***قرارات مرتبطة بالتسعير:**

ومن أمثلة مجالات هذه القرارات:

-تحديد سعر الوحدة من السلع.

-تحديد أسعار بنود السلع على خطوط المنتجات أو على كل خط.

-تحديد أسعار الترويج، وأسعار المناطق الجغرافية.

-تحديد وخصومات السعرية.

-تسعير السلع الجديدة.

-اختيار سياسة أو سياسات التسعير.

-تحديد نسب رفع أو تخفيض الأسعار.

***القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع:** ومنها ما يلي:

-تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة، خط / خطوط المنتجات.

-تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم.

-تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المؤسسة.

- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهارتهم.
- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقبة أو المطلوبة في النظام التسويقي. هل يوجه إلى نظام التسويق المباشر بيع شخصي، منافذ مملوكة للمؤسسة، البيع بالبريد ... الخ (أم إلى التنمية الرأسية لنظام التسويق) حيث يكون الإنتاج والتوزيع مسؤولية المؤسسة بالدرجة الأولى، أو تعاونيات البيع والتجزئة، مع تراخيص التوزيع ... الخ (أم سيكون نظام التسويق أفقياً) حيث يمكن تحديد عقد اتفاقيات مع مؤسسة أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتوزيع المنتجات بالمشاركة.

- تحديد المساعدات من حيث الكم والنوع أو الاثنين معاً.
- تحديد طرق وأساليب نقل السلع من المصانع إلى منافذ التوزيع.
- تحديد مستويات المخزون من السلع.
- تحديد شروط التسليم.
- تحديد نظام الفحص.

*القرارات المتعلقة بمزيج الاتصال التسويقي: ومنها

- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة، وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج.
- ما هي وسائل الترويج الملائمة؟.
- ما هي الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها؟
- تحديد أساليب تنشيط المبيعات الملائمة (هل يتم التنشيط من خلال العينات، البيع بالتقسيم... الخ).
- اختيار وسيلة الإعلان المراد استعمالها.
- تحديد أزمة البدء والانهاء من الحملة الإعلانية.
- تحديد هيكل توزيع رجال البيع (على أساس المناطق أو السلع ... الخ).

*القرارات المتعلقة بالتنظيم والإدارة المرتبطة بالنشاط التسويقي:

أي داخل إدارة التسويق مثل قرارات اختيار أسس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية داخل الإدارة والقرارات المرتبطة بإنجاز كافة وظائف الإدارة (التخطيط، التسويقي، الرقابة وتقييم الأداء... الخ) داخل الإدارة.

2- أهمية عملية اتخاذ القرارات التسويقية:

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات بنوعها استراتيجي، تسويقي ، لأن تأثير هذه القرارات على المؤسسة إما بالزوال أو البقاء.

وكذا بما تتميز به من امتداد أثرها إلى جميع الأقسام في المؤسسة واستمرارها لفترة طويلة نسبياً يصعب (التغيير فيها بسرعة، وما يترتب عنها من تكاليف يصعب تعويضها.¹)

(ويمكن تلخيص أهم القرارات التسويقية في النقاط التالية²).

كونها تجيب على سؤالين أساسيين في الحالة الروتينية وغير روتينية مثل تسليم شكوى عميل أو اختيار وسيلة إعلام أو مراجعة مستويات المخزون... الخ.

أما القرارات غير الروتينية كإعادة تنظيم قسم المبيعات أو تقديم منتجات جديدة أو اختيار حملة ترويجية... الخ. تتعامل القرارات التسويقية أساساً مع الحاضر والمستقبل وبالتالي فهي تساعد المؤسسة في الاستعداد للتعامل مع المستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والتعامل مع الواقع البيئي للمؤسسة.

تساعد القرارات التسويقية على التقليل من حالة عدم التأكد من خلال التحليل الواعي للبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، ووسيلتها في ذلك المعلومات الدقيقة المتوفرة عن محيط المؤسسة، والتي تمكن من اتخاذ القرارات التسويقية بدقة.

¹ محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرارات الإستراتيجية _دراسة على الشركات الصناعية_مجلة العلوم الإدارية القاهرة، 1994، ص 127.

² marc vandercanen et jospin pains et outré .marketing l'essentiel pour coprentire décider .agir.2 édition de bock .bruxelle 2006 p 42.43

المبحث الثاني : محيط عملية اتخاذ القرار " عوامل مؤثرة ، أساليب ، أبعاد ، اتجاهات و عراقيل و مشاكل :

للقيام بعملية اتخاذ القرار توجد مجموعة من الأشياء المحيطة لهذه الأخيرة ، فهناك أبعاد و اتجاهات أساسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار، كما توجد بعض العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار سواء بالسلب أو الإيجاب و لن ننسى العراقيل و المشاكل التي قد تعيق عملية اتخاذ القرار و عليه سوف يخصص هذا المبحث لذكر مختلف الأشياء المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول : الأبعاد الأساسية و الاتجاهات :

1- الأبعاد الأساسية لعملية اتخاذ القرار¹ :

أثناء عملية اتخاذ القرار نميز بين ثلاث أبعاد أساسية و تتمثل فيما يلي :

أ إدراك النتائج التي سيوصلنا إليها اتخاذ القرار : إن المعرفة النتائج التي ستصل من خلال القرار

إليها تلعب دورا أساسيا و خاصة عندما تتوفر بين يدي متخذ القرار مجموعة من البدائل المتاحة فعملية

الاختيار سوف تكلفه غالبا إذا لم يكن بإمكانه التمييز بين ما هو جيد و ما هو رديء و بالتالي سوف تكلفه

إما الحصة السوقية أو زيادة الحجم أو تطور داخلي..... فعملية الاختيار يكون منطلقها الأساسي هو

إلى أين سوف نصل، وهنا نجد ثلاث حالات أساسية:

أ : 1 - حالة التأكد : و هي المعرفة الشاملة والكاملة لكل بديل من البدائل أي أن تكون في حالة تأكد

تامة عن كل الظروف المحيطة بهذا البديل و هناك نتيجة واحدة فقط لكل بديل متاح رغم أنه في الوقت الحالي

حالة التأكد تعتبر شبه منعدمة الارتباط الظواهر ببعضها.

أ : 2 - حالة الخطر : هناك عدد متشابه من النتائج لكل بديل و لا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها

و لذا فإن قدرا من الاحتمال يتم وضعه بالنسبة لكل نتيجة خاصة بكل بديل ففي حالة ظروف الخطر تشبه

¹ اسمعيل السيد، مرجع سابق الذكر، ص 121 .

لحد ما حالة تلك العملية في ظل الظروف التأكد عندما تكون احتمالات خاصة بنتائج معروفة مع اختلافات بسيطة.

أ : 3 - حالة عدم التأكد:

فهناك عدد من النتائج لكل بديل و لا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من النتائج، ففي هذه الحالة تكون النتائج معروفة و احتمالات حدوثها مجهولة تماما بحيث يختلف تماما التعامل مع هذه الطريقة أي هنا لا يمكن لنا الاعتماد على معايير تعظيم القيم فالهدف يكون محدداً لمتخذ القرار بالاحتمالات غير معروفة، ثم معالجتها كأنها تتخذ في ظروف المخاطرة و هناك من يقترح أن الاحتمالات متساوية النتائج مع محاولة تقليل درجة الندم.

ب مستوى قدرة الفرد على برمجة القرارات:

حسب هذا البعد يمكن أن تصنف القرارات إلى مبرمجة و أخرى غير مبرمجة أي مدى قدرة الفرد على وضع خطة سابقة للتعامل مع خطوات اتخاذ القرار فمن الاستراتيجيات المستخدمة لزيادة عدد القرارات التي يمكن برمجتها في أن تحدد القواعد التي تحكم كل الظروف العادية و أن نترك القواعد الخاصة بالقرارات و التي برمجتها.

ج المعايير الخاصة باتخاذ القرارات : يمكن التمييز بين نوعين من النماذج:

ج : 1 - النماذج الوصفية : و هي نماذج تساعد متخذ القرار على تصنيف القرارات إلى مجموعات فهي

تحاول وصف السلوك الفعلي و عادة ما يتم تمييزها بواسطة أداء السلوك.

فعند التعامل مع النماذج الوصفية فإن المعيار الخاص للاختيار من بين البدائل هو الرضا الخالص بمتخذ القرار، حيث أن هذه النماذج لا تعترض الرشد الكامل للفرد فهو هنا يحاول بذل أقصى ما يستطيع من الجهد لتبسيط المجال الذي يتخذ فيه القرار و هنا نكون بصدد حالة الرشد المحدود و نحاول الوصول إلى البديل الذي يتماشى مع كل القيود الموجودة على القرار المتخذ بدلا من البحث في كل الحلول ثم نختار أفضلها، ذلك لأن القدرة المعرفية و الإدراكية للفرد محدودة فلا يمكن إستيعاب كل البدائل و النتائج.

ج : 2- النماذج العلاجية : و في تلك التي تحدد للفرد كيفية اتخاذ القرارات و يتم تتمينها بواسطة رجال الاقتصاد و الإحصاء منها البرمجة الخطية، نظرية الساريات فعند التعامل مع هذا النموذج فالمعيار الخاص لاختيار من بين البدائل هو التعظيم، فعند الإشارة إلى هذا المعيار بصورة رياضية يمكن التعبير عنه في شكل دالة الهدف للقرار و هي تفترض رشد سداد القرار.

2- الاتجاهات النظرية لعملية اتخاذ القرارات:

لقد تباينت الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرارات حسب الإطار الفكري و الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد المشكلة كما تساهم في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المستهدفة، ويتم تحديد الطرق الفكرية من خلال الدراسات و البحوث النظرية و الميدانية بعد استقراء و معالجة المشكلات الرئيسية و (طرح البدائل الملائمة للأهداف المسطرة و من أشهر هذه النظريات نذكر منها ما يلي¹).

النظريات التقليدية الكلاسيكية و المعدلة :

اعتمد الفكر التقليدي في اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، و يقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يهدف عند اتخاذه القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود، مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرة على تحقيق ذلك التعظيم. و مبدأ هذا الاتجاه أن الفرد قادر على تحديد المشكلة بشكل دقيق و قدرته على حصر البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاي ورشيد، أي القابلية الذاتية على المقارنة بين البدائل ثم اعتماد الأمثل، و هذا الاتجاه أجريت عليه مجموعة من التحسينات لجعله أكثر قدرة على التطبيق فالنموذج التقليدي المعدل يعتمد على المراحل التالية في معالجة المشاكل .

¹ خليل محمد حسن الشماغ، النظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 100، ص 253.

النظرية السلوكية أو الإنسانية:

لقد انطوى الفكر التقليدي على مبادئ قائمة على أساس العقلانية و الرشد في اتخاذ القرارات، نظراً لمحدودية القدرات العقلية و الخبرات الفردية في الاستقراء و تحليل البدائل أصبح التصرف الإنساني محدوداً و مقيداً، لذا جاءت منطلقات سلوكية للبحث في هذا الأصل، مفادها أن قابلية الفرد للوصول إلى القرار الأمثل محدودة، و لقد سمي هذا الاتجاه باتجاه الرجل الإداري و من أشهر النماذج السلوكية : نموذج " مارج و سايمون" .

حيث يتضمن هذا النموذج على 4 مستويات في عملية اتخاذ القرارات، تقوم على 5 افتراضيات و هي:

- كلما انخفض رضا الفرد زاد البحث في القيم و المكاسب المتوقعة.

- كلما زاد البحث من القيم و المكاسب زاد مستوى المنافع المتوقعة.

- كلما زاد المستوى المنافع المحققة زاد مستوى الطموح.

- كلما زاد مستوى الطموح نقص مستوى الرضا.

وعليه فإن مستوى الرضا يمثل حالة القرار الممكن، وهكذا تبقى عجلة التفكير إنساني تنسجم مع حقيقة

الرضا ويعد هذا المنهج السلوكي من أكثر المنطلقات النظرية تجسيدا لطبيعة المشاعر الذاتية في اتخاذ القرارات

الهادفة وفق المنظور حركي حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر.

المطلب الثاني : الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها.

أولا : الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات.

(هناك نوعين من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات و التي سوف ندرجها فيما يلي)¹:

1- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات : هذه الأساليب لا تعتمد على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

و تفتقد أيضا لتدقيق و من أهم هذه الأساليب نجد:

الخبرة : يأخذ على هذا الأسلوب ظهور عدة مشاكل و بعض المخاطر المترتبة في اعتماد المدير على

خبرته السابقة في اتخاذ قراراته و ذلك لما قد يشوبها من أخطار أو فشل، كما أنها تتأثر في الغالب بمستوى إدراك المدير الحقيقية لأخطائه و فشله، إضافة لعدم تطابق المشكلات الحديثة مع ما وقع من مشاكل قديمة أي ما يعرف بالاستفادة من تجارب الماضي.

التجربة : يقيم متخذ القرار التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة و غير الملموسة و الاحتمالات المتعلقة بالمشكلة للتوصل إلى اختيار أفضل البدائل معتمدا على خبرته العلمية.

إن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار على إجراء التعديلات الضرورية على البديل بناء على ما كشفت

عن تجاربه من ثغرات و أخطاء و يمكن من تفاديها مستقبلا أما عن عيوبه : التكاليف مرتفعة ، استهلاك الوقت و الجهد ، تتطلب موارد مادية و بشرية كبيرتين.

البديهية و الحكم الشخصي : يقوم هذا الأسلوب على أن المقرر يستخدم حكمه الشخصي و اعتماده

على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشاكل التي تعرض لها التقدير الحكيم لأبعادها.

و يكون هذا الأسلوب مجديا حالته ترشيد القرارات غير الاستراتيجية ذات التأثير المحدود و المواقف التي

¹حنفي عبد الغفار، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1996، ص، 125، 126، 127.

تتطلب مواجهة سريعة، كما يساعد على استغلال بعض القدرات و المهارات التي تكون عند القائد كالتصور، الابتكار، تحمل المسؤوليات و القدرة العقلية..... الخ.

و غير أن ما يعاب على هذا الأسلوب هو اعتمادها على قدرات متخذ القرار و اتجاهاته النفسي و الاجتماعية ومعارفه و هذا ما يفقد القرارات مصداقيتها و موضوعيتها.

دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها :

يعتمد منذ القرار على البحث و دراسة الآراء و الاقتراحات المقدمة حول المشكلة و تحليلها لاختيار البديل الأفضل، و يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تجزئة المشكلة و دراسة كل جزء منها على حدى مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيها، و يتميز هذا الأسلوب بمايلي:

-انخفاض التكلفة.

-استنباط القائد لكثير من النتائج خاصة المتعلقة بالعوامل الغير الملموسة للمواقف.

-دعم متخذ القرار من خلال الدراسة المعمقة و التحليل الدقيق لآراء الزملاء و المتخصصين لاختيار البديل الأمثل على ضوءها.

2-الأساليب العلمية لترشيد القرارات:

بعد التطور العلمي الهائل في مجال العولمة و مع كبر حجم التنظيمات و توسع نشاطاتها و تغير البيئة التي

تعمل في إطارها أصبحت الأساليب التقليدية غير قادرة على مواكبة التطورات خاصة بالنسبة للمشاكل

الأكثر تعقيدا ظهرت الحاجة إلى أساليب جديدة و متطورة تعتمد على المنهج العلمي و منها:

*بحوث العمليات: تعني بحوث العمليات تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي

تواجه المديرين بشكل يضمن أفضل النتائج¹.

¹نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان 1995 ص 191 .

و يعتبر هذا المنهج من أبرز الوسائل العلمية التي تخدم المقرر في تحديد و تطوير الموقف الموافق التي تواجهه والبحث عن البدائل الأمثل و المقارنة بالنتائج.

حيث تعتمد الإدارة في هذا المنهج على علوم الرياضيات و التحليل الكمي في ترشيد القرارات باستخدام النماذج الرياضية المختلفة للتعبير عن مشاكل و الحلول البديلة و اختيار البديل الأفضل و هناك أساليب كثيرة تدخل في نطاق بحوث العمليات نذكر منها:

- البرمجة الخطية ، نموذج المسار الحرج ، تقييم و مراجعة المشروع ، شجرة القرار ، تصميم مخطط النقل و أسلوب المحاكاة أي التوقع الخ.

و تعتمد هذه الأساليب على خطوة أساسية في تصميم النماذج و من مزايا بحوث العمليات أنها تمكن متخذ القرار من:

-إعطاء وصف دقيق للمشكل محل الدراسة و العوامل المؤثرة فيه و مدى تداخلها و أهمية كل منها .

-تحديد البدائل و البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول بدقة و مناقشتها من حيث التكلفة و العائد و مدى المخاطرة.

-تمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل و اختيار أفضلها بسرعة و كفاءة و درجة عالية من الثقة .

و ما يعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

-تبسيط المشكلة من خلال صياغتها في شكل رياضي .

-التركيز المفرط على العوامل الكمية التي يمكن قياسها .

***نظرية الاحتمالات** : يتم فيها تسجيل عدد مرات حدوث ظاهرة معينة لمحاولة التوصل إلى أي توقعات سليمة للمستقبل و لقياس الاحتمال في مجال اتخاذ القرارات يمكن استخدام الطرق التالية:

أ — الاحتمال الشخصي : تتحدد بموجب درجة اعتقاد منفذ القرار في وقوع حدث عن طريق خبرته و ممارسته العلمية و تطلعاته و توقعاته.

ب - الاحتمال الموضوعي : يتحدد من خلال إجراء تجربة ميدانية فتحسب نسب وقوع الحدث وفقا لنتائجها.

ج - الاحتمال التكراري : يتم فيه حسب الاحتمال على أساس أن معدل تكرار الظاهرة في المدى الطويل

و يكون هذا الأسلوب في حالة عدم التأكد و المخاطرة لتحديد درجة حدوث الظاهرة التي تؤثر في اتخاذ القرار و قد تعترض نظرية عدة صعوبات منها:

تعذر الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد على تقدير الاحتمالات الخاصة بالتاريخية منها، كذلك اختلاف قدرات متخذ القرار.

*شجرة القرارات:

في عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل و هو يتشابه مع أسلوب القيمة المتوقعة في ترشيد القرارات استخدام أسلوب شجرة القرارات يتم في ظل ظروف أو حالة الخطر، من ثم فإن أساس كل من الأسلوبين واحد.

وقد صور كل من " كونتر و أدوفيل " الأسلوب بشكل شجرة تتفرع إلى كافة البدائل المطروحة لحل المشكلة ولتحديد ما إذا كانت الظاهرة المتوقعة مناسبة أم لا فإن على متخذ القرار تحليل النتائج و احتمالات القرار ونهاية الشجرة حتى الوصول إلى أفضل بديل.

و لمعرفة كيف يتم ترشيد القرارات يأخذ المثال التالي:

بفرض أن أحد المصانع تبحث عن إمكانية بناء أو إقامة مصنع جديد و ذلك لمحاولة مواجهة الطلب الزائد على منتجاتها و عليه أمام متخذ القرار احتمالين إما ارتفاع في الطلب بشكل كبير أو بشكل طفيف، وعلى هذا الأساس يقرر متخذ القرار إما بناء مصنع كبير أو مصنع صغير.

ثانيا العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

إن المديرين في كافة المستويات الإدارية يتخذون العديد من القرارات اليومية لكن هذه القرارات متساوية في الأهمية.

فبعضها يؤثر على الكثير من الأفراد داخل المؤسسة و البعض الآخر من القرارات يكون تأثيرها محدود ذو تكلفة منخفضة، فاختيار القرار هو الاختيار الفعلي بين البدائل المتاحة إلا أن عملية اتخاذ القرار التسويقية في عملية متعلقة بممارسة النشاط التسويقي داخل المؤسسة، و تتعلق بعدة عوامل مختلفة نختصرها فيما يلي¹:

1-دقة و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

إذا توافرت المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، يكون القرار قريبا من الواقع أو ملائما لتطبيق حل المشكلة، إلا أن المعلومات تختلف من مستوى إداري إلى اخر، بحيث أن كل مستوى يتطلب نوعا من المعلومات.

2- خبرة متخذ القرار:

فالمدير الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء و الخبرة، يكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة و معرفة أسبابه وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الملائم لحلها.

3- خصائص شخصية متخذ القرار:

في أغلب الأحيان تتأثر القرارات بالسمات السلوكية، لمتخذ القرار و خاصة عند تحديد المشكلة و إتخاذ القرار بشأنها، فهناك من يجد صعوبة في البحث عن المشكلة حتى و إن كان لديهم نظم للمعلومات و هذا لأن اكتشاف الفرص يتطلب القدرة على المخاطرة و التفرقة بين البدائل.

¹شلاي مصطفى، مرجع سابق، ص 153، 159.

4- العوامل التي لا يمكن التحكم فيها:

و يقصد بها مجموعة العوامل التي تكون خارج على إدارة المؤسسة أو المسير، فقد توجد عوامل غير متوقعة، و لم تكن في الحسبان.

و عليه يمكن القول كإضافة إلى العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار باعتباره أهم المهام الملقة على عاتق المؤسسة، كونها تتعلق بالمستقبل، و تؤثر عليها عوامل كثيرة، سريعة التغير، و أنها تتميز بعدم الثبات و التأكد و من هذه العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار هي :

-التطور في حجم الأسواق المستمرة .

-زيادة المنافسة و شدتها .

-تنوع المنتجات و توفر المنتجات البديلة.

-تغير و تطور أساليب البيع .

-اختلاف مستوى الخدمات المقدمة .

المطلب الثالث : المشاكل و العراقيل التي قد تواجه الإدارة في اتخاذ القرارات.

إن عملية اتخاذ القرار تتسم بالصعوبة في معظم الحالات فأحيانا نجد متخذ القرار نفسه مضطر لاتخاذ قرار معين مع علمه بأنه ليس القرار بشكل تام لكنه يمثل أحيان الحلول في ظل ظروف معينة نتيجة مجموعة من العوائق التي تحول دون ذلك و سيتم سردها فيما يلي:

صعوبة إدراك المشكلة و تحديدها :

كثيرا ما يوجد إداري مجموعة من المشاكل التي تربط مسبباتها بنتائجها و تتداخل فتصبح الإدارة غير قادرة على تحديدها بدقة فتتجه إلى حل المشاكل الفرعية المهمة لذلك المشكلة الأساسية و المشكلة الحقيقية تظهر عند وجود اختلاف بين النتائج الفعلية و المتوقعة و فالإدارة يمكن لها أن تتعرف على وجود المشكلة عن طريق:

-التعرف على الأهداف المرغوبة لكي تتحقق¹.

-التعرف على النتائج المحققة فعلا.

التعرف على مدى تطابق النتائج المحققة و اختلافها على النتائج المرغوبة فإذا وجد اختلاف بين - الاثنين و هذا يعطي مؤشرا بوجود سبب ما أو عقبة تمنع الإدارة من تحقيق أهدافها.

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار :

إن القرارات تتخذ لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة و المتداخلة هذه الأهداف التي يمكن لها أن تتعارض على بعضها لذا فإن اتخاذ أي قرار لتحقيق هدف معين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار باقي الأهداف و التأكد من عدم التعارض، كما أن الأهداف تختلف في أهميتها فعلى الإدارة أن تميز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجه جهودها لأكثرها أهمية.

¹ نادرة أيوب مرجع سابق، ص 83 .

عدم القدرة على تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل بديل :

من أكثر الأمور صعوبة بالنسبة متخذ القرار المعايير و الأوزان المعتمدة لإيجاد مزايا و عيوب بدائل لكل مسبب و تعدد الأهداف و تناقضها، المعايير الخاصة ببديل ما قد تكون غير مناسبة بالنسبة للآخر، ففي غالب الأحيان تستعمل الإدارة معايير تعبر عن العوائد المادية و المنفعة غير مادية للبدائل بحيث يتم من خلالها تحويل النتائج غير المادية و الأحكام الشخصية إلى المعايير الملموسة.

صعوبة التأكد من سلامة القرار :

إن مدى صحة القرار تتوقف بالدرجة الأولى مدة دقة المعلومات و قدرتها على تحديد المشكلة و المساعدة في إيجاد بدائل الحل كما يمكن تحديد صحة القرار بمدى مطابقتها محتواه للقوانين، و مدى وضوحه من قبل المنفذين حيث يمكنه أن ينقل تماما ما تقصده الإدارة إضافة إلى قدرته على الآخرين بضرورة التنفيذ بمحتواه برضا منهم.

نقص المعلومات :

إن المعلومات أصبحت من أهم موارد المنظمة فهي تعطي بشكل متجدد صورة عن بيئة العمل و ظروفه والقيود التي تفرضها البيئة، فهي تساعد الإدارة في وضع تقديرات حول الأوضاع القائمة و التنبؤ بأمور المستقبل. و بما أن القرار مرهونة بصحة و دقة المعلومات فالإدارة مطالبة بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها.

خاتمة الفصل الثاني:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع القرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف معينة.

وتوجد تصنيفات للقرارات على حسب أهدافها وأهميتها، على حسب طبيعة المشكلة على حسب المجال الذي سوف يتخذ فيه القرار، و حسب المشاركة في صنع القرار، و لاتخاذ القرارات مراحل منها:

- اكتشاف المشكلة - تشخيص طبيعة المشكلة - جمع المعلومات اللازمة.

- طرح الحلول و البدائل - تقييم البدائل المطروحة - اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرار و تختلف القرارات في مجال التسويق فمنها متعلقة بالسلعة، بالتوزيع، بالترويج، بالتسعير و هناك قرارات متعلقة بالتنظيم و الهيكل الإداري للمؤسسة.

و لاتخاذ القرار أبعاد و اتجاهات مختلفة، و هناك عدت طرق و أساليب متبع عند اتخاذ القرار.

و إن عملية اتخاذ القرار لا تخلو من المشاكل و العراقيل التي تواجه منفذ القرار سواء كانت داخلية " داخل

المؤسسة " أو خارجية " خارج المؤسسة " و هي تعيق من الوصول إلى الأهداف المرجوة، و هذا ما يجعلنا

ندعو إلى ضرورة وجود نظام معلوماتي فعال في داخل المؤسسة يزود المدراء بالمعلومات الكافية في الوقت والمكان المناسبين.

مقدمة الفصل الثالث :

في ظل تطور ثورة المعلومات وانتشار المعرفة, أدى هذا إلى التحول إلى اقتصاد أساس المعلومات التي أصبحت مصدرا رئيسيا وهاما لحياة المؤسسة وديمومتها, و تعد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة والتي لها تأثير على قدرتها في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال, كما تفيد المعلومات وبشكل كبير وفعال لمتخذي القرارات في كل المستويات الإدارية, وبالتالي فإن أي تطور لوسائل و أساليب جمع المعلومات ومعالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضروريا من اجل خدمة عملية اتخاذ القرار.

و سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية, و أيضا التطور في تكنولوجيا المعلومات, ثم كيفية تصميم و بناء نظام معلومات لكن من خلاله المساعدة على اتخاذ القرار, ثم الانتقال إلى توضيح أنواع نظم المعلومات و دور كل منها في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية, تكنولوجيا المعلومات, تصميم و بناء نظام المعلومات.

إن التطور الكبير الذي شهده العالم في ظل تكنولوجيا المعلومات و الانتشار الكبير لاستخدام الحاسوب في الإدارة أدى إلى تطوير تصميم و بناء نظم للمعلومات . حيث سنتطرق في هذا البحث للإدارة الإلكترونية و أيضا التطور في تكنولوجيا المعلومات , ثم كيفية تصميم و بناء نظام معلومات لكن من خلال المساعدة على اتخاذ القرار .

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية.

أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة على التكنولوجيا المتطورة و التي تساعدنا على تحقيق أهدافها بشكل سريع و بأقل التكاليف وبالتالي أصبح من الضروري أن تهتم الإدارة الإلكترونية , و من أهم التعريفات للإدارة الإلكترونية: -الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء و كفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية¹ . -إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة , إلى مفهوم تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة , و استخدام تلك البيانات و المعلومات في توجيه سياسة و إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و توفت المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية . وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط و تنفيذ ومتابعة و تقييم إلا أنها تتميز بقدرتها على تدقيق المعرفة بصورة مستمرة و توظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

-تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق

¹ محمد محمود الخالدي, التكنولوجيا الإلكترونية, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2007, ص: 19

الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى ما يلي:

تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج و أيضاً تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي .

-تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة و ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة ,وأيضاً سيؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح إلى التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ ,لذا يؤدي إيجاباً على عمل المؤسسة.

-القضاء على بيروقراطية العمل الإداري :يمكن للإدارة الإلكترونية ان تخلصنا من عدة مشاكل في معاملات الإدارة ,و من ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية غير العادية المتداولة ,و المستندات و التوقيعات المطلوبة استيفائها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية , و طلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.

¹ علاء عبد الرزاق السلمي و آخرون, الادارة الالكترونية, دار وائل للنشر و التوزيع, الاردن, 2008 , ص: 32

المطلب الثاني: مفهوم و تطور تكنولوجيا المعلومات.

أولاً: مفهوم و تطور تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY و التي هي مشتقة من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني علماً أو دراسة و يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية (تقنية) بينما يراهن البعض أنها ثقافة.

وتظهر تكنولوجيا المعلومات في كل أوجه حياتنا فمنذ بداية اليوم قد تكون المعلومات مثلاً في شكل نشرة الأخبار في المذيع أو التلفاز أو الجريدة الصباحية أو الهاتف يخبر نبأ أو ما يتضمن حديث العائلة على مائدة الإفطار كذلك محتويات الأوراق في العمل أو الحاسوب أو جهاز الفاكس, فالواقع أننا منغمسون في التفكير و الإبداع في تحسين الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان و استمرارية وجوده, ولا تزال تكنولوجيا المعلومات مستمرة في النمو و التعقد و التطور إلى يومنا هذا¹.

وتعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال, إذ تساهم في انسيابية ابراز القرارات المناسبة و توجيه و تنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها و بقائها وتميزها التنافسي حين نراجع الأدبيات المعاصرة يبدو لنا للوهلة الأولى أن هناك إتفاق عام في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات إذ تعد أداة مهمة تساهم في ترابط العمليات الأساسية للمنظمة.

و تتضمن الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و الوسائل الأخرى. و تعرف أيضاً بأنها أدوات و وسائل تستخدم لجمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و خزنها أو توزيعها, و تصنف تحت عنوان أوسع و أشمل و هو (التقنيات المستندة إلى حاسوب) لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة¹.

¹ محمد حسين الوادي و بلال محمود الوادي, المعرفة و الادارة الالكترونية و تطبيقاتهما المعاصرة, دار. صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2011ص: 270

كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع الانسياق الرمزية من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم و الذكاء و بذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الانسيابي (من بيانات ,معلومات و معرفة).

هنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات ,المنظور الجزئي يؤدي إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات و يعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بدا في ذلك نظم المعلومات الإدارية),أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات ,و المنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات و تقنيات معالجة البيانات و الاتصالات بمعنى آخر يهتم المنظور الكلي بدراسة كل التكنولوجيا المستخدمة في تكوين و تبادل المعلومات بأشكالها المختلفة أو كما يقول Seen تمثل تكنولوجيا المعلومات نطاقا واسعا من القدرات و المكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في تخزين و توزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة².

ثانيا :مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات:

لقد مرت مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات بخمس مراحل أساسية و هي³:

1. المرحلة الأولية لتطوير المعلومات :و تتمثل بثورة المعلومات و الاتصالات ابتداء من اختراع الكتابة

و الطباعة و مختلف أنواع مصادر المسموعة و المرئية ,و اختراع الحاسوب ,و التزاوج بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة و تكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع و التطورات وصولا إلى شبكة المعلومات المختلفة و في مقدمتها الانترنت.

2. المراحل الوسطى :منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب و الجيل الأول للحاسبات ,و مرحلة تناقل

المعلومات عبر الأقمار الصناعية ,و الجيل الثاني للحاسبات ,و مرحلة مخرجات الحاسوب المصغرة.

¹ غسان قاسم داود اللامي و آخرون, تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات), الورقة للنشر و التوزيع, الاردن, 2010 , ص: 16

² سعد غالب ياسين, أساليب نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات, دار المناهج للنشر و التوزيع, الاردن, 2008 , ص: 21

³ غسان قاسم داود اللامي و آخرون, مرجع سبق ذكره, نفس الصفحة.

3. المراحل الحديثة للتطورات التكنولوجية: وبتبديء بالجيل الثالث للحاسبات و بناء النظم المحلية التي

أطلق عليها اسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة , و الجيل الرابع للحاسبات و الذي تميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية و البرمجيات و ظهور المعالجات المايكرو نية (Micro processor) و نظم البحث في الاتصال المباشر , و الجيل الخامس للحاسبات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكرو نية و نظم الأقراص المكتنزة (Compact Disk) و الأنترنت و التطورات الأخرى.

ثالثا : نظام الحاسوب و مكوناته:

لمحة تاريخية عن تطور الحاسوب:

حاول الإنسان منذ القدم تحسين قدراته الحسابية الطبيعية بطرق مختلفة فكان عليه أن يعد على أصابعه أو ما يسمى بالإطار (Abacus) و في حوالي 2000 ق.م استطاع الصينيون تطوير جهاز أو عداد اسمه الحاسب و استعمل في مصر و اليونان و روما و انتشر استعمال (الاباكوس) في أوروبا القديمة حتى ظهرت أنظمة العد الهندية و العربية في حوالي القرن الثاني عشر الميلادي حيث قدمت هذه الأنظمة مفهوم الصفر. و في عام 1642 م قام العالم الفرنسي باسكال (Pascal) باختراع آلة ميكانيكية نصف آلية استعملها لجمع الأعداد و في عام 1806 استطاع العالم جاكوارد اختراع آلات عديدة و يعتبر الأب (Jacquard) الحقيقي للحاسوب الحديث حيث قام باختراع فكرة البرامج المخزون و بعد ذلك ظهر العالم هوريليث الذي قام في عام 1887 من صنع آلة تتقب البطاقات و آلة تبويب لفرز البطاقات (Hollerith) إستخدمت في الإحصاء السكاني في الولايات المتحدة. و في عام 1890 م قام هوريليث (Hollerith) بإنشاء و تأسيس شركة ابردت فيما بعد مع شركات أخرى اسمها (International Business Machine) IBM .

و في عام 1944 م أثناء الحرب العالمية الثانية قام ايكن (Aiken) بإنتاج أول حاسبة كهرو ميكانيكية سميت ب(مارك 1) و بعد ذلك بدأت تنشط الاختراعات حيث برزت مشاريع عملية ذات طابع عسكري في جامعة بنسلفانيا بقيادة جون موشلي و ايكيرت حيث قاما باختراع جهاز سمي ب(انياك) (Eniac1) و يعتبر أول جهاز حاسوب الكرتوني و كان وزن هذا الحاسوب حوالي 30 طن و بعد ذلك تطور الكمبيوتر و الحاسوب بصورة كبيرة أصبح حجم أكثر صغرا و أكثر سعة و سرعة ففي أواخر الأربعينيات و بالتحديد في عام 1948 م تم اختراع الترانزيستور (Transistor) فحدث ذلك انقلابا في تكنولوجيا تصنيع الحاسوب و في عام 1951 م تم اختراع جهاز (Universal Automatic Computer) الذي أطلق عليه اسم (Vnivac-1) وهو أول جهاز يتم تسويقه و إنتاجه.

و منذ عام 1951 م شهدت التطورات في عالم الحاسوب تطورا و تقدما سريعا حيث قسمت الحواسيب التي تنتسب إلى جيل معين يمتلك فيما بينها خواص و صفات متشابهة و استعمل في تركيبها نفس الأساس ...، 2000 و التي تمتاز بأنها قلصت الرجوع إلى نظام التشغيل MS-DOS ذلك ظهور معالجات مثل معالج Pentium , و غيرها¹.

تعريف الحاسب:

الحاسب Computer يعتبر الآن الوسيلة الفعالة للمدير في المنظمات المعاصرة لتشغيل و إنتاج المعلومات اللازمة لإبراز القرارات و أداء وظائف العملية الإدارية بكفاءة عالية , و هو عبارة عن جهاز أو (مكينة) الكرتونية يقوم باستقبال و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة و ذات دلالة للمستخدم, و هذا الجهاز يتمتع بقدرة على استقبال و تخزين البيانات و تحويلها إلى معلومات باستخدام عمليات حسابية و منطقية من خلال برامج جاهزة يتم من تركيبها أو تخزينها , و عن طريق أوامر أو تعليمات محددة من المستخدم له .

¹ هيثم حمود الشلبي, الحاسوب (نماذج و تطبيقات في ادارة الاعمال و التسويق) , دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2009 , ص: 14

مكونات نظام الحاسب:

1. ١ الجزء الفني (الأجهزة):

و التي تشمل على كل و مختلف أنواع المكونات و الوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات و المعلومات , فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب و بقية الأجهزة بل أيضا كل التي تسجل عليها البيانات , من صفحات وقطع من الورق Sheet of Paper الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأغراض الممغنطة أو الضوئية أو Optical Discs Magnetic or فمن أمثلتها نظم الحواسيب Computer Systems بمختلف أنواعها , ثم ملحقات الحاسوب Computer Peripheral بمختلف أشكالها ¹.

2. ١ البرامج التشغيلية:

و التي تشمل كل و مختلف أنواع التعليمات المطلوبة في معالجة البيانات , و من ضمنها مجموعات نظم و يقدم الدعم Programs , التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب و تسيطر عليها , و تسمى برامج المطلوب لو ثم برمجيات التطبيق و التي هي برامج توجه إجراءات و عمليات خاصة باستخدامات محددة للحاسوب , من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات , وبرنامج المرتبات و المستحقات و برنامج معالجة الكلمات ².

3. ١ الأفراد:

هناك العديد من الأفراد الذين يقومون بوظائف مختلفة في نظام المعلومات من إعداد للبرامج و التشغيل , و مركز البيانات , و تتطلب العمل في الوظائف المختلفة المتعلقة بنظام المعلومات ضرورة توافر مهارات و خبرات معينة خصوصا في مجالات تحليل و تصميم الأنظمة وصيانة البرامج و تشغيل الحاسب و حفظ البيانات و تختلف

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس, نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة, الدار الجامعية, مصر, 2005 ص: 316.

² نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الخبرات و المهارات المطلوبة بحسب العمل الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم ,و تقدم العديد من التنظيمات برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة لنظم المعلومات ¹.

4. قاعدة البيانات:

هي تجميع للبيانات Data collection و التي يتم تخزينها بطريقة مصنفة و مرتبة و منظمة في الحاسب حتى لكن استرجاعها و معالجتها بسهولة عن طريق نظام الحاسب ².

5. الاجراءات:

هي مجموعة التعليمات التي تبحر الأفراد عن كيفية استخدام و تشغيل نظام الحاسب ,وتمثل كتيبات المستخدمة User's manuals أحد أشكال الإجراءات المكتوبة ³.

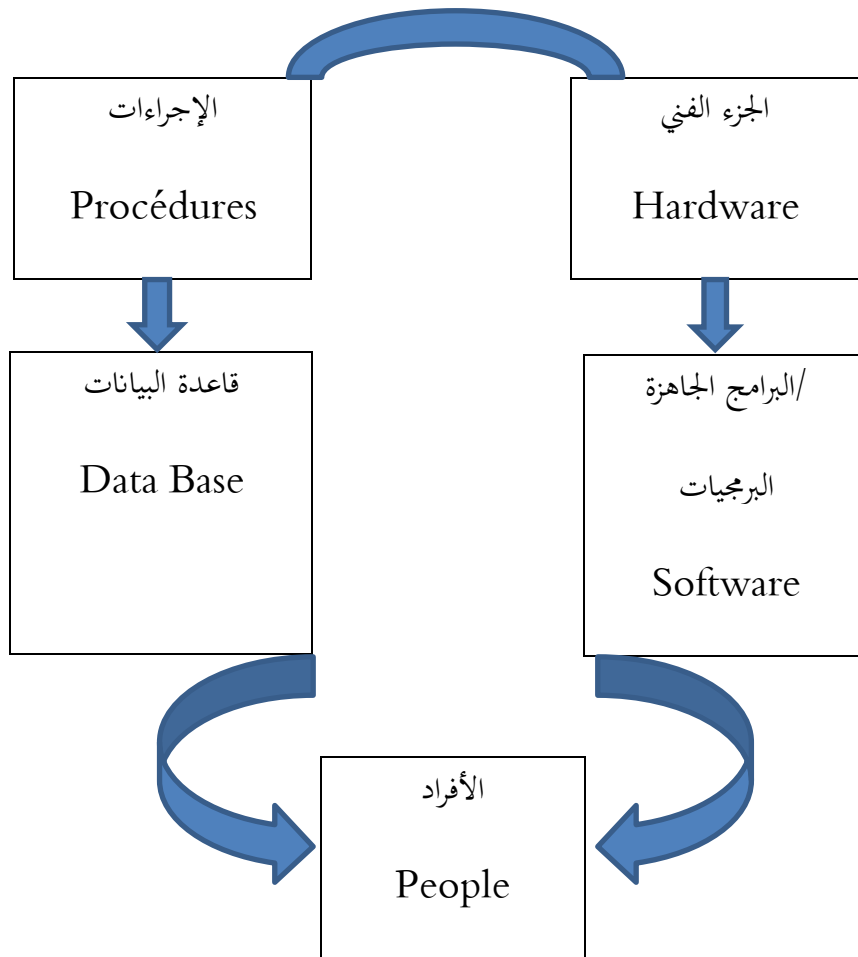
و يلاحظ أن هذه العناصر متساوية في الأهمية و يعتمد كل منها على الآخر .و الشكل التالي يوضح عناصر نظام الحاسب:

¹ إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم، ملكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة.2004/ المسيلة، 20 ص: 77

² ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص: 316.

³ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

الشكل رقم (3-1) العناصر الأساسية لنظام الحاسب :



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس, نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة, الدار الجامعية, مصر, 2005 ص: 316.

تصنيف أنظمة الحاسوب :

من خلال تطرقنا إلى أجيال الحاسوب و التطورات التي مرت بها عبر السنين و التي بدورها لتكوين أنواع المختلفة من أنظمة الحواسيب ,و هناك أيضا توسع آخر في توسيع تصنيف أنواع الحواسيب لكي تشمل مدى أوسع من الحواسيب المختلفة الموجودة في عالمنا اليوم آخذين بعين الاعتبار الاستخدام و الكلفة و الانتشار إضافة إلى المواصفات التكنولوجية المستخدمة في العمل و بالنظر إلى بداية هذه الفقرة فهناك تعبيرات كثيرة لوصف الحواسيب و أنظمتها و غلب هذه التعبيرات تعتمد على الحجم و القدرة على تنفيذ العمليات و التقنيات المستخدمة فيها من المعدات المادية و البرمجية و بشكل عام اعتماد العوامل التالية و بشكل متداخل كأساس لتصنيف الحواسيب¹:

-البيانات التي يتعامل معها الحاسوب أو النظام ,هل هي بيانات تماثلية (Analog) أو بيانات رقمية (Digital) علما بأن غالبية البيانات اليوم تكون رقمية حيث تتميز بالسرعة العالية .

-كلفة الحاسوب أو النظام و تختلف حسب المواصفات و قدرة الحاسوب و التقنيات المستخدمة في التصنيع فهي تتراوح بين الحواسيب البسيطة بمئات الدولارات إلى الحواسيب ذات التقنيات العالية بملايين الدولارات.
-حجم الحاسوب أو النظام حيث يختلف من الأحجام الكبيرة ذات المواصفات العالية ومتعددة المعالجات و الخزن العالي إلى الحواسيب الصغيرة و الشخصية ذات المواصفات الاعتيادية.

-القدرة الحسابية للحاسوب أو النظام أي معدل تنفيذ العمليات في الثانية حيث تشمل أنواع المختلفة من الحواسيب منها فائقة السرعة في تنفيذ العمليات إلى الحواسيب الاعتيادية ذات السرعة الاعتيادية
-الوظائف التي يقدمها الحاسوب أو النظام حيث يمكن أن نحدد ثلاثة أنواع وهي :أنظمة الحاسوب المركزية التي تخدم عدة مستخدمين ,و الحواسيب المستقلة التي تخدم مستخدم واحد ,و أنظمة الحواسيب الموزعة التي تتميز بالقدرة العالية و لعدة مستخدمين.

¹ مزهر شعبان العاني, نظم المعلومات الادارية (منظور تكنولوجي), دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2009 , ص: 92

-الهدف من بناء هذا الحاسوب أو النظام هل هذا هدف عام و يشمل الأنواع شائعة الاستخدام أو هو ذا

هدف خاص و مبرمج لاستخدامات خاصة و معينة و لا يصلح لاستخدامات خاصة و معينة و لا يصلح

للاستخدامات العامة.

المطلب الثالث: تصميم و بناء نظام المعلومات:

تعتبر عملية بناء و تصميم نظام معلومات من العمليات الهامة في ظل نظم المعلومات الإدارية و غير الإدارية, و مراحل تصميم نظام المعلومات يعتبر دورة حياة النظام.

أولا :مراحل تصميم النظم: يمكن ترتيب مراحل تصميم النظم كما يلي:

1. 1 لدراسة التمهيديّة:

في تلك المرحلة يتم القيام باستقصاء مبدئي أو بسيط و محدد للتأكد من جدوى النظام و مبدأ الحاجة إليه , و من أهم أسباب الحاجة إلى تنفيذ مشروع جديد للنظم ما يلي¹:

أ - حل مشكلة لا يستطيع النظام الحالي التعامل معها.

ب - ظهور احتياجات جديدة تتطلب تعديل النظام الحالي أو استبداله.

ج- تطوير وتحسين أداء النظام الحالي.

و يقوم محللو النظم بتحديد الأهداف من النظام الجديد و في ضوء ذلك يتم صياغة خطة مشروع النظام

الجديد, بالإضافة إلى ذلك يتولى محللو النظم صياغة و تحديد طبيعة النظام, و درجة تعقيده و الفترة الزمنية

اللازمة و التكلفة. يتم بعد ذلك دراسة جدوى مشروع النظام المقترح و التي تشمل ما يلي:

2. 1 لجدوى الفنية:

و هي تتناول دراسة النواحي المادية أو الآلية و كذلك النواحي المتعلقة بالبرمجيات, و في هذه المرحلة يحاول

محلل النظم أن يتخذ قرارا فنيا إذا كان التصميم يمكن أن يطور و يطبق باستخدام الإمكانيات الآلية المتاحة وكذلك

الخبرات المتاحة داخل المنظمة.

¹ أحمد فوزي ملوخية, نظم المعلومات الادارية, مركز الاسكندرية للكتاب, الاسكندرية, مصر, 2009, ص: 96

3. ١ جدوى الاقتصادية:

يحدد المحلل ما إذا كانت الفائدة التي يمكن أن تتحقق من النظام المقترح تساوي الجهود و الدال و الوقت المنفق لبناء هذا النظام.

4. ١ جدوى القانونية:

يجب أن يتأكد محلل النظام من انه لا توجد أي عقبات قانونية و أن التنظيم نفسه قادر على الوفاء بالالتزامات القانونية الناشئة عن النظام.

5. جمع المعلومات و تسجيلها:

هذه المرحلة لا تبدأ فقط في مرحلة الدراسة التفصيلية بل تبدأ في الدراسة التمهيديّة و لكنها تأخذ هنا بعد أكثر عمقا و تفصيلا و تحديدا و دقة ,انها ببساطة عملية التعرف على ما يحدث في النظام الحالي أي أنه يمكن القول أن الغرض من جمع البيانات هو الحصول على إجابات للأسئلة التالية¹:

__ ماذا يحدث في النظام الحالي؟

__ اين يحدث؟

__ متى يحدث؟

__ من الذي يقوم بذلك؟

__ هل ما يحدث، يحدث دائما؟ و بنفس الصورة؟

هناك عدة طرق و أساليب يكمن لمحلل النظم أن يستخدمها في جميع المعلومات من أهمها²:

__ طرح الأسئلة المباشرة عن طريق المقابلات و اللقاءات.

__ طرح الأسئلة غير المباشرة عن طريق الاستبيانات.

¹ محمد عبد العليم صابر, نظم المعلومات الادارية, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, مصر, 2007ص: 150

² فؤاد الشرايبي , نظم المعلومات الادارية, دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2008ص: 135

ـ الملاحظة.

ـ ورشات العمل ومجاميع النقاش.

ـ تحليل الوثائق المكتوبة و الموجودة

ـ جمع المعلومات الكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني E-mail ل طرح الأسئلة و استشارة الخبراء

ثانيا :التصميم¹:

هذا هو الطور الذي فيه يقوم الفريق لتحليل و تصميم النظام باستخدام المعلومات التي جمعت عن توصيفات نظام

المعلومات المقترح الموصوف الى تصميم تصوري ,تصميم ذهني مصور Logical Design ,ومن ثم إلى تصميم

تجسيدي ,تصميم قائم Physical Design يعبر عن البرامج المكتوبة بلغات البرمجة المطلوبة

و التي تعبر عن كل عملية من عمليات نظام المعلومات التي تمتحديدها و توصيفها في التصميم الذهني للمصور.

إن التصميم الذهني يقوم أول الأمر بتوصيف كل جوانب النظام من واجبات المستخدم و من نماذج الإدخال

و شاشات الإخراج للمعلومات و التقارير و كذلك توصيف و تصميمات الملفات للبيانات و قواعد البيانات

و عمليات المعالجة لبرامج التطبيقات , و هذا بالإضافة إلى أبواب المساعدة help و الدعم المستخدم ,و عادة ما

يشمل ذلك جوانب الضبط و وحدات النسخ الاحتياطية لحماية البيانات و عمليات المعالجة و المخرجات .

الأمر المهم هنا ,في التصميم الذهني هذا هو انه مستقل تماما عن أي تحديثات للأجهزة و المعدات ,

Hardwar حيث يفترض أن يكون ذلك التصميم قابلا للتنفيذ على أي واقع مادي موجود للأجهزة

و البرمجيات ,و هذه الفكرة تضمن أن يعمل النظام ما هو مطلوب منه لتنفيذ عمليات الأعمال التي جاء من

أجلها النظام.

أما التصميم القائم و الذي ينتقل فيه التوصيفات التصورية إلى تجسيديات تقنية مفصلة وفقا للمكونات المادية

¹ فريد فهمي زيارة, المقدمة في تحليل و تصميم النظم, دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2010 , ص: 58

للنظام التي تأخذ على عاتقها إنجاز العمليات المادية اللازمة لتسهيل جمع البيانات و الحصول عليها و معالجتها و إخراج المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات, فانه يتناول حقيقة بناء معمارية نظام المعلومات, تلك المعمارية التي تتناول العناصر المادية للشبكات و الأجهزة و المعدات و وحدات الاتصال¹.

إضافة إلى تلك البرمجيات للتطبيقات و ما تتضمنه من شاشات و واجهات المستخدم و واجهات النظام, حيث تمثل واجهة المستخدم الصفحة التي يتعامل مستخدم النظام مع ذلك النظام في إدخال البيانات, أما واجهة النظام, فهي ما يخص انتقال البيانات بين الوحدات الفرعية للنظام فيما بينها و ليس للمستخدم شأن في ذلك, مثل البيانات التي تتحول من حسابات الوحدات الفرعية للنظام فيما بينها و ليس للمستخدم شأن في ذلك, مثل البيانات التي تتحول من حسابات العملاء إلى شاشة الأرصدة و حساب العملاء إلى شاشة الأرصدة والحسابات.

ثالثا: التحول إلى نظام جديد:

يمكن الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد باستخدام أي من الاستراتيجيات التالية²:

1) استراتيجيات التوازي:

حيث يتم تشغيل النظام الجديد أثناء تشغيل النظام القديم و يتم الإحلال تدريجيا خلال فترة زمنية معينة في نهايتها يكون قد تم استخدام النظام الجديد بالكامل, و تعتبر تلك الطريقة أكثر أمنا حيث أن ظهور أي مشاكل للنظام الجديد لا يؤثر على المنظمة نظرا لوجود النظام القديم الذي يعمل في ذات الوقت, إلا أن تلك الطريقة مكلفة.

2) التحول المباشر: حيث يتم استبدال النظام القديم بالنظام الجديد في لحظة زمنية محددة. و رغم انخفاض

تكلفة تلك الطريقة, إلا أن مخاطرها مرتفعة و هو ما قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة.

3) لدراسة الاستكشافية: حيث يتم تطبيق النظام في جزء محدد من المنظمة فإذا تم التأكد من أن النظام يعمل

بكفاءة و بدون مشاكل يتم تعميمه على باقي أجزاء المنظمة.

¹ Rossa ISSOLAH, Management des systems d'information, d'oeuvres, Alger, 2005, p44

² محمد عبد العليم صابر, مرجع سابق, ص: 159

4) المدخل المرحلي: حيث يتم إدخال النظام الجديد على مراحل سواء على مستوى وظائف المنظمة أو وحداتها.

رابعا: المراجعة اللاحقة:

تتضمن تلك المرحلة استمرار عمل النظام بعد تنفيذه، و يتحقق أعلى معدل أداء لو و تنخفض تكلفته، وتحديد ما إذا كان النظام يقابل الأهداف التي صمم من أجلها و تتم المراجعة على النحو التالي¹:

أ - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الوارد في مقترح النظام.

ب - مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة.

ج- مراجعة التشغيل و المستندات و إجراءات الأمن و الرقابة.

د - إحصائيات التشغيل مثل معدلات الأخطاء و درجة تكرارها و سيطرة مدخل دورة حياة النظم لتطوير النظم إلا أن هناك عدد من جوانب القصور يعاني منها مدخل دورة حياة النظم من أهمها ما يلي²:

ـ ارتفاع التكلفة كنتيجة للفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها عملية تجميع المعلومات، و إعداد مستندات و وثائق التحليل.

ـ طول الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية تطوير و تنمية النظم و التي تستغرق أحيانا عدة سنوات قبل

تركيب النظام أثناء الفترة قد تتغير الاحتياجات من المعلومات أو تتغير الظروف البيئية للمنظمة و بالتالي يصبح كل ما انفق تكلفة إضافية.

ـ التكاليف: تشير الدراسات إلى أنه دائما ما تتجاوز تكاليف تطوير النظام التكاليف المقدرة لها و يزداد

ذلك بزيادة حجم النظام و ينطبق الأمر على تكلفة صيانة النظام.

ـ التوقيت: عادة ما يتم تجاوز الفترة الزمنية المحددة للانتهاء من مشروع تطوير النظام للاحتياجات المستخدمة

¹ احمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص: 105

² نفس المرجع و الصفحة سابقا.

من المعلومات . قد يفشل النظام نتيجة عدم فهم المحللون و المصممون .

المبحث الثاني: نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و دور كل منها في اتخاذ القرار:

إن أنظمة المعلومات المبنية على الحاسوب منذ ظهورها و لحد الآن مرت بمراحل تطويرية عديدة كان لذا انعكاس واضح على الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة و على طبيعة المدراء .و أيضا نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط و رقابة و تدعيم أنشطة اتخاذ القرارات.

المطلب الأول :نظم معالجة البيانات و دورها في اتخاذ القرار.

أولا :نظام معالجة البيانات (DPS) Data Processing System

هو نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع و تسجيل و معالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية المتعلقة بأنشطة المنظمة بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية و بث هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدمي هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة .و هذا النظام يدعم أساسا المستوى التشغيلي في المنظمة عن طريق جمع و تسجيل البيانات التي تصف المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج ,التسويق ,التمويل , إدارة الموارد البشرية)فور حدوثها سواء بنظام المعالجة المباشرة من النهايات الطرفية أو عن طريق تخزينها في قاعدة البيانات .و تخزين هذه البيانات في وسائل التخزين المختلفة مثل الاسطوانات الممغنطة أو الشرائط الممغنطة ¹.

ثانيا :الخصائص الأساسية لنظام معالجة البيانات:

يمكن تلخيص أهم الخصائص التي يمكن أن تميز نظم معالجة البيانات عن غيرها من النظم فيما يلي ²:

__ان نظام معالجة البيانات يؤدي مهامها أساسية لا غنى للمؤسسة عنها ,و بالتالي لا توجد حرية اختيار

لدى المؤسسات في استخدام هذا النظام من عدمه.

__هناك قواعد و إجراءات معينة تحدد الكيفية التي يجب أن يتم بها معالجة البيانات ,فنظم معالجة البيانات

تعتبر إلى حد كبير شبيهة بالنظم الحاسوبية التي تستخدمها الشركات بشكل مماثل وفقا لقواعد و إجراءات محددة.

¹ محمد عبد العليم صابر , مرجع سابق, ص: 56

² محمد احمد حسان, نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, مصر, 2008 ص: 166

إن نظام معالجة البيانات يتعامل مع البيانات التفصيلية التي تصف أنشطة و عمليات المنظمة و ليست بيانات إجمالية.

إن نظام معالجة البيانات يتعامل مع بيانات تاريخية ,حيث ما يتم تجميعه وفقا لهذا النظام هي بيانات تصف أحداثا تمت في المنظمة بالفعل ,و بالتالي فهو لا يتعامل مع أمور متوقعة.

إن نظام معالجة البيانات يوفر الحد الأدنى من المعلومات التي يمكن استخدامها في حل المشكلات فمخرجات النظام تتمثل بشكل رئيسي في التقارير التي تصف أحداثا تاريخية و ليست في إنتاج معلومات تستخدم في صنع القرارات.

ثالثا :دور نظام معالجة البيانات في اتخاذ القرارات:

الاتجاه السائد بشأن نظام معالجة البيانات هو أنه يتعامل مع كم هائل من البيانات ,و أن المخرجات النهائية لهذا النظام تتمثل في التقارير الدورية الناتجة عنه و التي تشتمل على بيانات أكثر لذا يشمل على معلومات .و لكن النظرة الفاحصة لمخرجات هذا النظام تؤدي إلى احتواء النظام أيضا على بعض المعلومات التي يمكن أن تسهم في تيسير عملية اتخاذ القرارات ,و هي تلك البيانات التلخيصية لأنشطة و عمليات المنظمة خلال فئة معينة .كما أن ما يوفره النظام من قاعدة بيانات هائلة يساعد الإدارة في التعرف على المشكلات ,و أيضا يوفر أسس حلها ,كما أن ربط قاعدة البيانات التي يوفرها نظام معالجة البيانات بنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل النظم الخبيرة ,و نظم الاتصالات الآلية للمكاتب يزيد من فعالية أداء هذه النظم .بالإضافة إلى ما سبق فان نظام معالجة البيانات يعتبر هو الأساس الذي تبين عليه نظم المعلومات الإدارية MIS و نظم دعم القرار DSS . فبدون قاعدة البيانات التي توفرها نظم معالجة البيانات تصبح هذه النظم الأكثر رقيا عديمة الفعالية¹.

¹ سونيا مجد البكري و آخرون, مقدمة في نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الاسكندرية, مصر, 1995 , ص: 144

المطلب الثاني: نظام المعلومات الإدارية و دورها في اتخاذ القرار.

أولا: تعريف نظام المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems

لا يوجد تعريف شامل و جامع محدد لنظام المعلومات الإداري , لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظم المعلومات الإدارية.

يمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية على أنها مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية , كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات¹.

أيضا تم تعريفها على أنها نظام مبني على الحاسب الآلي , يوفر المعلومات للمسؤول عن وحدة تنظيم رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها , و الذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات , و تصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي , و ما يحدث حاليا و ما هو محتمل حدوثه مستقبلا . و تتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية و تقارير خاصة , و مخرجات نماذج رياضية . و تستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات و حل المشكلات .

يعتمد هذا النظام في إصدار هذه التقارير على البيانات التي تحصل عليها من تشغيل البيانات , و تتضمن بيانات عن الأداء الحالي و الماضي للمنظمة , ويختلف عنها في اعتمادها على البيئة الداخلية دون الخارجية , تزود تقارير المديرين بما يجري على مستوى الأعمال ككل و ليس على مستوى الأنشطة اليومية فحسب . ويمكن أن تكون هذه المعلومات عامة أي موجهة لجميع المديرين في المنظمة أو أن تخصص لكل مدير احتياجاته الخاصة التي تلائم مستواه الإداري و الوظيفة التي يقوم بها².

¹ Hugues Angot, Système D'information de L'entreprise, 4e édition, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p20

² سهام خلفي , دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات , دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات , مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية , تخصص إدارة الأعمال , جامعة الحاج لخضر / 2009 باتنة , 2008, ص: 63.

ثانيا: مميزات نظم المعلومات الإدارية: من أهمها¹:

1. انه نظام مبني على الحاسب الآلي في شكل نظام متكامل لكل من الإنسان و الآلة .حيث يستخدم الحاسب الآلي في تشغيل البيانات لإنتاج المعلومات التي تفيد صانع و متخذ القرار.
 2. يهدف النظام إلى المساعدة في صنع القرارات سواء تلك التي يمكن برمجتها حيث يتم تخزين الخبرات و التصرفات الماضية بشأن أحداث معينة و عند الحاجة إليها يتم إنتاج تقارير تتضمن التصرف المتبع ازاء موقف معين ,أو تلك التي يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت الملائم.
 3. يهدف النظام كذلك إلى تدعيم و مساندة الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة , نظرا لأنه يهتم بالأحداث الماضية و الحالية و المستقبلية ,و من ثم يمكن استخدام النظام في التنبؤ و بالتالي المساعدة في عملية التخطيط , كما يمكن مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ما يساعد على عملية الرقاب و هكذا.
 4. يوفر النظام معلومات عن البيئة الخارجية ,و بالتالي يساعد على التعرف على الفرص المتاحة في البيئة و كذلك التهديدات البيئية التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة.
- و من خلال تلك الملامح يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة و كذلك الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية و بالتالي فإن نظم المعلومات الإدارية و هو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ محمد عبد العليم صابر, مرجع سابق, ص: 89

الشكل رقم (3-2): التركيب الهرمي لنظم المعلومات الإدارية:



المصدر: مجّد عبد العليم صابر, نظم المعلومات الادارية, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, مصر 2007, ص 92 :

ثالثا: دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات:

أوضح (ماكليود) ان نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم في حل المشكلات بطريقته أساسيته: الأولى أنها توفر معلومات عن أعمال المنظمة ككل, و الثانية أنها تساهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات و فهمها¹.

فنظم المعلومات الإدارية بما تحققه من تكامل بين نظم المعلومات الوظيفية المختلفة, يتوافر لديها أساس من المعلومات يغطي أعمال المنظمة ككل, و بذلك فإن نظام المعلومات الإدارية يكون ملتزما رسميا أمام من الإدارة العليا للمنظمة بتوفير حاسبات آلية لكل المديرين في المنظمة باعتبارها احد الموارد التنظيمية. و بذلك فإن نظم المعلومات الإدارية تعتبر الأساس لنظم المعلومات الأكثر رقيا مثل نظم دعم القرارات و النظم الخبيرة و غيرها من ناحية أخرى, فإن نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها و التي بسكنهم من التعرف على المشكلات و المساعدة على فهمها, فمن خلال هذه المعلومات يكمن للمدير أن يتعرف على المشكلة و تحدد حجمها و مكانها و العوامل المسببة لها, و هي كلها أمور ضرورية للتوصل للحل. و نقطة الضعف الرئيسية في نظم المعلومات الإدارية هي هذا الشأن أنها لا تهدف إلى الإشباع المباشر لحاجيات متخذ قرار معين على وجه الدقة².

¹ احمد فوزي ملوخية, مرجع سابق, ص: 88

² سونيا مجد البكري و آخرون, مرجع سابق, ص: 160

المطلب الثالث :نظم دعم القرار و دورها في اتخاذ القرار.

أولا - مفهوم نظم دعم القرار : **Décision Support Systems (DSS)**

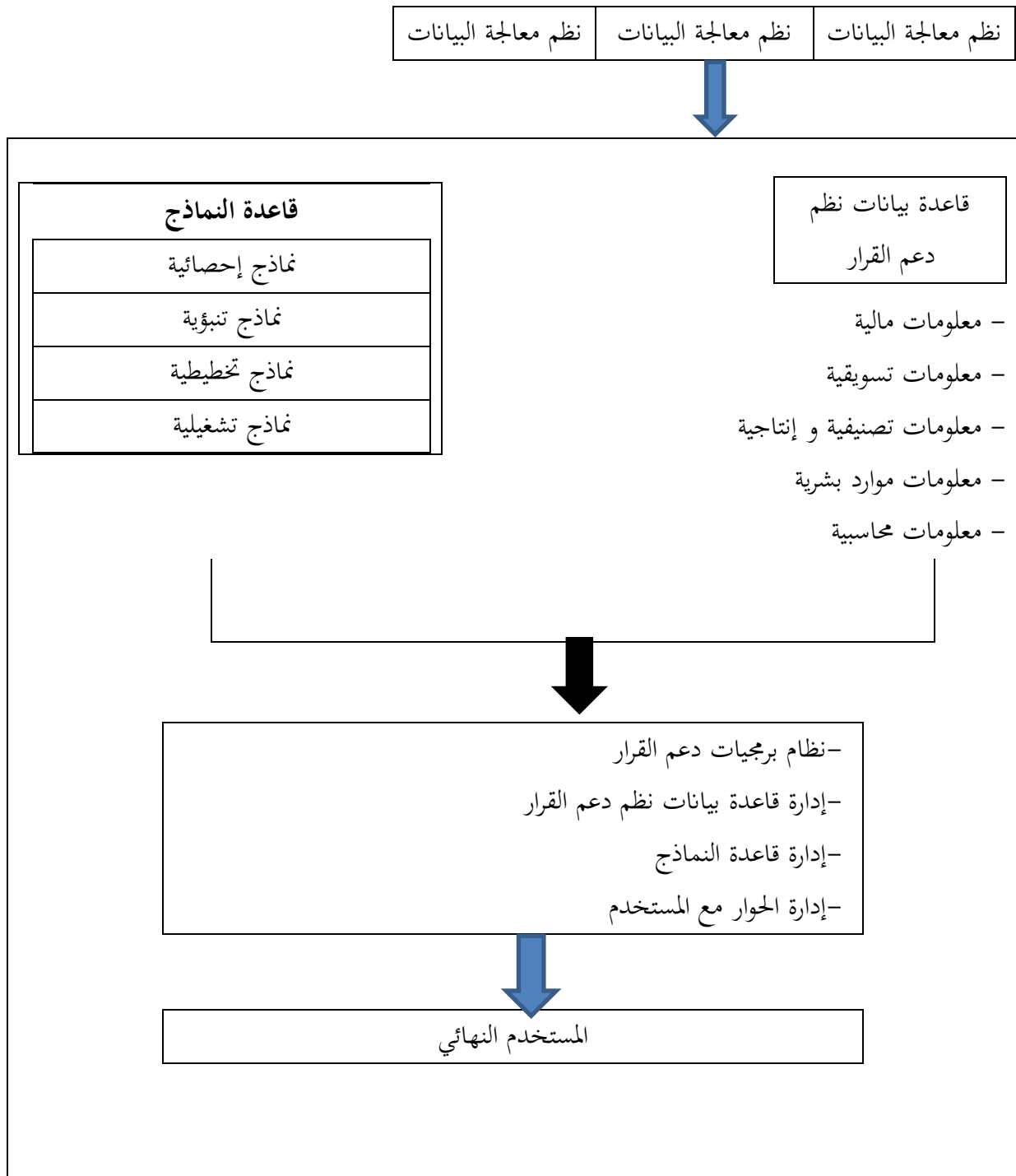
تسمح هذه النظم بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي و المستخدم النهائي للنظام دون الحاجة الى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام وهي عبارة عن نظم مبنية على الحاسب الآلي لدعم القرارات غير المبرمجة او شبه مبرمجة في المؤسسة من خلال الامكانيات المختلفة التي تستطيع تقديمها لمتخذ القرار، و يتميز نظام دعم القرار بالمرونة و التكيف و سرعة الاستجابة للمستخدم النهائي كما أنها تمنحه القدرة على التحكم في المدخلات و المخرجات حيث أن شكل المعلومات المطلوبة يكون قابلا للتعديل بحسب احتياجات المستخدم¹. ويمكن تحديد الملامح الأساسية التي تسيّر نظم دعم القرار عن غيرها من المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و ذلك على النحو التالي²:

- _ التركيز على القرارات غير المبرمجة و شبه المبرمجة التي تصنع عند المستويات الإدارية العليا في المنظمات.
- _ التركيز على خاصية التفاعلية و المرونة , و القدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار, و الاستجابة السريعة لاحتياجاته.
- _ التركيز على جودة و فعالية القرار .
- _ التكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل نظم معالجة البيانات و نظم المعلومات الإدارية .

¹ اسماعيل مناصرية، مرجع سابق ، ص: 82

² منال مجّد الكردي و آخرون, مقدمة في نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية و التطبيقات, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2003 , ص: 308

الشكل رقم (3-3): علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المؤسسة .



المصدر: محمد عبد العليم صابر, نظم المعلومات الادارية, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, مصر, 2007, ص 67 :

من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ أن نظم دعم القرار حسب تدعيمها لديها قوة تحليلية تفوق نظم المعلومات الأخرى حيث تبتُّ على مجموعة من النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل البيانات. وبالرغم من أهمية قاعدة البيانات إلا أن التركيز يكون على التحليل باستخدام النماذج الإحصائية و الرياضية و التخطيطية والتشغيلية المتاحة في قاعدة النماذج.

و تعتمد نظم دعم القرار على المعلومات المقدمة من نظام معالجة البيانات و نظم المعرفة و نظم المعلومات الإدارية بالإضافة إلى المعلومات الخارجية المستمدة من النظم الأخرى.

ثانياً - دور نظام دعم القرار في حل المشكلات:

لقد رأينا أن نظام المعلومات الإدارية يسهم في تحديد المشكلات , و يساعد المديرين في فهمها .تقوم نظم دعم القرارات بالإضافة إلى ذلك بربط العلاقة بين التقنيات و التطورات التكنولوجية و النظم المحوسبة من جهة و عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر ركن أساسي و مهم من جهة ثانية¹.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم دعم القرارات بدعم الخطوات الأخرى في سلسلة خطوات حل المشكلات , فنظم دعم القرار توفر وسائل التفاعل المباشر بين متخذ القرار و النظام ,وتوفر له قاعدة البيانات و قاعدة النماذج التي تمكنه من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة ,بل بعض الأحيان تقدم له البديل الأمثل لحل المشكلة².

¹ Pascal Vidal, Systèmes d'information Organisationnel, Pearson Education, Paris, 2005, P:175

² سونيا محمد البكري و آخرون, مرجع سابق, ص: 178

المطلب الرابع: النظم الخبيرة و دورها في اتخاذ القرار.**أولا - مفهوم النظم الخبيرة (ES) Expert Systems:**

النظام الخبير هو تطبيق على الحاسب الآلي لحل المشاكل المعقدة و التي تتطلب خبرة بشرية كبيرة ويتم ذلك عن طريق محاكاة عملية الاستدلال البشرية¹.

ثانيا - دور النظم الخبيرة في صنع القرارات:

يختلف الدور الذي تلعبه النظم الخبيرة في صنع القرارات عن ذلك الذي تلعبه نظم المعلومات الأخرى , مثل نظم معالجة البيانات و نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار , فنظم معالجة البيانات و نظم المعلومات الإدارية تركزان على تزويد صانع القرار بأدوات تحديد المشكلة , و تجميع البيانات لكي يفهم تماما الظروف المحيطة بالمشكلة , و نظم دعم القرار تساعد بالإضافة إلى ذلك التعرف على الأفكار البديلة لحل المشكلة , وبالتالي فإن هذه النظم تساعد في تنمية خبرات التعلم لدى العنصر البشري . أما النظم الخبيرة فهي تعتمد على ما قد تعلمه العنصر البشري بالفعل , وتقوم بتطبيق نتائج هذا التعلم في ظروف و مواقف محددة¹.

فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل و تشخيصها و الوصول إلى المعلومات التي تستخدم في حلها من خلال المتاح في قاعدة المعرفة , كما أن لديها المقدرة على تحديد بدائل حل المشكلة و تقييمها و اقتراح الحل المناسب لهذا . و رغم أن تقييم الحل يعتبر من مسؤولية مستخدم النظام , إلا أن النظام الخبير يوفر له المنطق الذي يساعده في القيام بهذه العملية , و عادة ما تستخدم النظم الخبيرة في ظل الأعمال للقيام بدور النصح و تقديم المشورة بدلا من صنع القرار ذاته . فمن الأفضل دائما أن يمارس العنصر البشري نفوذا يعترض فيه على لمخرجات الحاسبات الآلية².

¹ منال مجد الكردى و آخرون, مرجع سابق, ص: 379 .

² مجد أحمد حسان, مرجع سابق, ص: 252 .

المبحث الثالث: نظم المعلومات الوظيفية و دور كل منها في اتخاذ القرار .

تم التعرض في المطلب السابق إلى توضيح دور نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و ذلك حسب تطورها, إلا أن المنظمات الاقتصادية في الواقع تعمل ضمن هيكل تنظيمي منفصل و متخصص الوظائف, مما يفرض عليها ضرورة دراسة و إتخاذ القرارات الواقعية و الملائمة لتحليل عوامل بيئة العمل المؤثرة داخل المنظمة وخارجها. و بالتالي سوف نعرض في هذا البحث دور كل من نظم المعلومات التسويقية, و نظم معلومات الإنتاج, و نظم معلومات التمويل, و نظم معلومات الموارد البشرية, و دور كل من هذه النظم في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية و دوره في اتخاذ القرار.

اولا -تعريف نظام المعلومات التسويقية:

يعرف نظام التسويق بأنه: هيكل مستمر و متفاعل من الأفراد, المعدات, و الإجراءات لتجميع و تخزين وتحليل و تقييم و توزيع معلومات دقيقة, ذات توقيت مناسب يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة التسويقية¹ و لقد برزت الحاجة لهذا النظام لعدة أسباب أهمها²:

__الانفتاح على الأسواق العالمية و التوجه لضوء التسويق العالمي.

__التوجه لضوء تلبية رغبات الزبائن بدلا من حاجاتهم بسبب زيادة عدد المنتجات المتماثلة, و بالتالي الحاجة إلى نظام معلوماتي فعال يزود المؤسسة بهذه المعلومات.

__زيادة التقدم التكنولوجي و بالتالي حاجة المؤسسة للتفاعل مع هذه البيئة المعقدة و سريعة التغير.

__الحاجة إلى توفر نظام للمعلومات للتعامل مع هذه المعلومات و إدارتها بدا يتناسب و المتطلبات التسويقية للمديرين.

¹سونيا مجد لبيكري و آخرون, مرجع سابق, ص: 201²سهام خليفي, مرجع سابق, ص: 81

ثانيا - كيف يستخدم المدير نظام معلومات التسويق؟

لا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية في تزويد مدير التسويق بالمعلومات المناسبة فقط و لكن أيضا في

تزويد باقي المديرين في المنظمة بالذي يحتاجونه من معلومات تسويقية فالنظم الوظيفية في المنظمة لا تعمل بمعزل عن بعضها بل بالعكس لا بد أن يكون هناك نوعا من التكامل بين هذه النظم ,فمخطط الإنتاج و التصنيع مثلا لا بد أن تتوافق و تتكامل مع خطط و باستراتيجيات التسويق , كما أن الخطط الدالية لا بد أن توضع في خطط الإنتاج و خطط التسويق ... و هكذا.

إن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر و سريع و منسق مع احتياجاتهم و كلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها ,زادت اقتصادية تشغيلها و زادت أيضا فعاليتها في صنع القرار¹.

المطلب الثاني: نظم معلومات الإنتاج و دوره في اتخاذ القرار.

اولا -تعريف نظم معلومات الإنتاج:

نظام الإنتاج هو النظام المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية المؤلفة من المواد الأولية ,المعدات ,الموارد البشرية إلى منتجات ذات قيمة منفعية و اقتصادية أعلى مما كانت قبل التصنيع و التحويل .تشمل وظيفة الإنتاج على عدد من الوظائف الفنية و الفرعية ,تبدأ بتصميم المنتج و تنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجه و مراقبة عمليات الإنتاج و جودة المنتجات، يحتوي النظام على ثلاث نظم فرعية للمدخلات , و أربع نظم فرعية للمخرجات و تتمثل النظم الفرعية للمدخلات في ما يلي²:

-**نظام المعلومات الحاسبي:** الذي يقدم بيانات حول استغلال الموارد الطبيعية قد تكون هذه

البيانات داخلية حول عملية التصنيع ,أو خارجية تصف الأنشطة الخارجية بين المنظمة و مورديها.

-**النظام الفرعي للهندسة الصناعية:** هو النظام الذي يوفر معلومات حول أنماط الإنتاج و ذلك الاعتماد على

بيانات داخلية.

¹سونيا محمد لكري و آخرون, المرجع نفسه, ص: 222

²سهام خليفي, مرجع سابق, ص: 84

-النظام الفرعي للكفاءة التصنيع: يمكن النظام للإمام بصورة متجددة بنشاط اتحاد عمالها و مورديها

و بالتالي فهو يعتمد على بيانات خارجية أما النظم الفرعية للمخرجات فهي المسؤولة عن تحويل بيانات المدخلات إلى معلومات و تتكون مما يلي¹ :

-النظام الفرعي للإنتاج: يمكن من بناء تسهيلات التصنيع و تشغيلها و ذلك بمتابعة أنشطة الإنتاج

خطوة بخطوة خصوصا من حيث الزمن المستغرق.

-النظام الفرعي للمخزون: و يستخدم في تحديد وقت إعادة الطلب و كميته باستخدام الصيغ الرياضية.

-النظام الفرعي للجودة: و يهتم بتحقيق جودة المنتج عن طريق متابعة و توجيه تدفقه انطلاقا من

المورد إلى أن يصل إلى العميل مرورا بعملية الإنتاج و يعتمد في ذلك على أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

-النظام الفرعي للتكلفة: يهتم بمراقبة تكاليف الإنتاج بالاعتماد على التغذية العكسية.

ثانيا - كيف يستخدم متخذ القرار نظام معلومات التصنيع؟

يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات لمديري الإنتاج لتشغيل نشاطه و اتخاذ قرارات روتينية , كما يخدم أيضا

كل الأطراف الأخرى في المنظمة مثل المشتريات , المخزون , التخطيط و المراقبة , الجودة و حتى الإدارة العليا

يساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل إنشاء المصانع أو توسيعها².

و يمكن استخدام نظام معلومات التصنيع في كل من عمليات تصميم و تشغيل نظام الإنتاج و التصنيع في

المنظمات , و يمكن للمعلومات النابذة عن النظام أن تستخدم بواسطة مدير الإنتاج و أيضا بواسطة الإدارة العليا

و مديري الإدارات الأخرى.

فالإدارة العليا تصل إليها كل معلومات الشركة في شكل تقارير تلخيصية و كذلك تصل للمديرين في مجالات

¹ نفس المرجع و الصفحة سابقا

² نفس المرجع و الصفحة سابقا

التسويق و التمويل, فمديرو التسويق يهتمون بجوانب التكاليف و الجودة, و مدى توافر المنتج, في حين يهتم مديرو التمويل بحركة المخزون و تكاليف الصيانة و عمليات التوسع المستقبلية في المصانع, و بالتالي فإن نظام معلومات الإنتاج يوفر للمديرين الماليين معلومات تساعد في صنع قرارات التمويل و قرارات الاستثمار¹.

المطلب الثالث: نظام معلومات التمويل و دوره في اتخاذ القرار.

أولا - تعريف نظام معلومات التمويل:

يعرف نظام معلومات التمويل بأنه نظام محوسب يوفر المعلومات المتعلقة بالجوانب الدالية للمؤسسة للأطراف التي يحتاجها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها, و تكون هذه المعلومات في صورة تقارير دورية أو خاصة في شكل محاكاة رياضية, اتصالات إلكترونية أو نصائح خبيرة و يشتمل نظام معلومات التمويل كغيره من النظم الوظيفية من نظم فرعية للمدخلات و تنقسم إلى²:

- نظام المعلومات المحاسبي: يوفر السجلات عن الشؤون الدالية للمنظمة.

- النظام الفرعي للمراجعة الداخلية: حيث يخصص مدققين لمراجعة السجلات المحاسبية و تقدم

تقارير منفصلة بالوضع السائدة. ويمكن أن يكون هؤلاء المراجعون داخليين أو خارجيين.

- نظام استخبارات التمويل: و يوفر هذا النظام أفضل مواد رأس الدال, و أفضل الاستثمارات للموارد

المالية الفائضة و يحصل النظام على معلوماته من الحكومة, أصحاب الاسهم و السندات.

ثانيا : كيف يستخدم نظام معلومات التمويل في إتخاذ القرار:

يشتمل العديد من الأطراف عبر المستويات التنظيمية المختلفة في الاستفادة من لمخرجات نظام معلوم التمويل فالإدارة العليا للمنظمة تستفيد من لمخرجات كل النظم الفرعية من تنبؤ مالي و إدارة تمويل و رقابة مالية, كذلك

¹ سونيا محمد لكري و آخرون, مرجع سابق, ص: 243

² سهام خليفي, مرجع سابق, ص: 85

يستفيد بهذه المخرجات باقي مديرو المجالات الوظيفية المختلفة، و يتفاوت بعد ذلك مقدار استفادة الأطراف الأخرى على حسب اهتماماتهم الوظيفية¹.

و الجدول رقم(3-1) يظهر الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل:

| الأنظمة التقليدية | الأنظمة الخبيرة |
|---|---|
| يجمع المعلومات عادة في برنامج واحد متسلسل. | إن قاعدة المعرفة مفصولة بوضوح عن آلية المعالجة(الاستنتاج) أي قواعد المعرفة منفصلة عن السيطرة. |
| البرنامج لا يقوم بأخطاء(المرجمين يقومون بأخطاء.) | قد يقوم البرنامج بأخطاء. |
| عادة، لا تفسر معلومات الإدخال أو كيفية استخلاص النتائج. | التفسير جزء من الأنظمة الخبيرة. |
| التغيرات في البرنامج محيرة. | من السهل القيام بالتغيرات في القوانين و القواعد. |
| يعمل النظام فقط عندما يكتمل. | يمكن أن يشتغل النظام عن طريق قواعد قليلة فقط(كالصور). |
| يكون التنفيذ على أساس الخطوة بخطوة (خوارزميات) | التنفيذ يكون باستخدام المنطق و التوجيه. |
| التعامل الفعال مع قواعد البيانات ضخمة. | التعامل الفعال مع قواعد المعرفة الكبيرة. |
| الهدف الرئيسي هي الفعالية. | الهدف الرئيسي هي التأثيرية و الكفاءة. |
| سهولة التعامل مع المعلومات الكمية. | سهولة التعامل مع المعلومات و البيانات النوعية. |
| إدخال و توضيح و توزيع المدخل إلى المعلومات العديدة أو البيانات. | ينتزع و يوضح و يوزع الدخول إلى الحكم و المعرفة. |

المصدر: سونيا مُجد البكري و آخرون، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية . مصر ، 1995، ص 263 :

¹ سونيا مُجد البكري و آخرون، مرجع سابق، ص: 263

المطلب الرابع: نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في اتخاذ القرار.

تعد الموارد البشرية أساس قوة المنظمة و بقائها و قدرتها التنافسية ,فالمديرون و الموظفون يقومون بأداء أنشطتهم و من خلال ذلك يمكن المحافظة على العمل في المنظمة . و تتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية جميعا للبيانات المتعلقة بالعاملين في المنظمة و معالجتها و هذه الوظيفة هي الأولى لنظام معلومات الموارد البشرية , أما الوظيفة الأخرى لهذا النظام فهي تزويد الإدارات بالمعلومات اللازمة لاستقطاب الكفاءات و المهارات الضروري للمنظمة , و العمل على تنمية المهارات للعاملين بشكل مستمر . كما له أن يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية البيانات المتعلقة بأجور الأفراد و مؤهلاتهم و الفرص التدريبية التي حصلوا عليها و التي يمكن أن يحصلوا عليها في المستقبلو تقوم هذه النظم بمساعدة الإدارة في تقييم أداء الأفراد و الإدارات ¹ .

و يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مدخلات للنظام و مخرجات للنظام , و تتكون مدخلات النظام من ما يلي :

- نظام معلومات محاسبي :يحتوي خليطا من البيانات الشخصية و المحاسبية.

-النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية : و يتعلق بتحديد الأفراد الذين يصلحون لذا أصبحت

في المنظمة أماكن شاغرة , كما يهتم بتحديد معارف و مهارات الأفراد , بالإضافة إلى دراسة شكاوي الأفراد.

-النظام الفرعي لكفاء الموارد البشرية : و يهتم بجمع بيانات مرتبطة بالموارد البشرية من البيئة الخارجية

مثل الحكومة ,الموردين ,المنافسين , اتحادات العمال...

بينما تتمثل مخرجاته في ما يلي ² :

-النظام الفرعي لتخطيط قوة العمل :يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد.

¹لصم عبد الله المحمدي و آخرون, مرجع سابق, ص: 89

²سهام خليفي, مرجع سابق, ص: 86

- النظام الفرعي للاستقطاب و التعيين :و يهتم بجذب المهارات للعمل داخل المنظمة.
 - النظام الفرعي لإدارة قوة العمل :و تهتم بإدارة القوة العاملة مثل :تقييم ,تدريب ,ترقية الأفراد...
 - النظام الفرعي للتعويضات .
 - النظام الفرعي للإعانات المالية.
 - النظام الفرعي للتقارير البيئية :تهتم بوفاء المنظمة تجاه المنظمات الخارجية.
- أن العنصر البشري له أهمية كبيرة في المنظمة فهو مرتبط بكافة الوظائف و لذلك فإن نظام معلومات الموارد البشرية يقدم كما هائلا من المعلومات التي تساعد و تدعم متخذي القرارات.
- أن طبيعة المعلومات التي يوفرها هذا النظام مماثلة لنظام المعلومات الإدارية فهي توفر معلومات في شكل تقارير دورية و استثنائية تدعم المرحلتين الاوليتين من مراحل عملية اتخاذ القرار ,ويمكن أيضا دعم هذه الأنظمة بنظم دعم القرار لتصبح نظم دعم قرار وظيفية.

خلاصة الفصل الثالث:

نتيجة لتطورت المعلومات ومفاهيمها و أساليب جمعها واستغلالها فإن مفهوم القرار تطور أيضا و أصبح تعقيدا ليتلاءم مع كافة المشكلات التي تواجه المؤسسة ,وهذه الأخيرة التي أصبحت نظاما مفتوحا يتعامل مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها لذا يزيد من تعقد المشاكل لتتطور بذلك أشكال مختلفة من القرارات، وهذه الأخيرة أيضا لعب أن تبين على أسس وقواعد، وحتى يتسنى هذا كان لازما على المؤسسة أن تصمم نظاما للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات والمعلومات التي تتعامل بها ، ويسهل عملية التخزين والمعالجة كذلك إيصال تلك المعلومات إلى المعنيين بالأمر.

ونظرا لظهور ونمو أنظمة المعلومات سمح بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والدقيقة من الكم والنوع حيث أن الإدارة شهدت تقدما مذهلا أدى إلى تعقد وظائفها الإدارية هذا في ظل اتسام بيئة المؤسسة في عصرنا هذا بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة التغير المستمر ، وتعقد التنظيمات الإدارية خاصة على مستوى اتخاذ القرار التي تضمن للمؤسسة نموها.

انا طالب قسم تسويق- السنة الثانية ماستر- اقوم بعمل هذا الاستبيان بخصوص بحث " دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية" لموظفي شركة (سوناكوم), ونأمل منكم تعبئته.. نشكر لكم تعاونكم..

السؤال الاول: المعلومات التسويقية متوفرة وسهل الحصول عليها.

- أوافق
- أوافق بشدة
- لا أعلم
- أرفض
- أرفض بشدة

السؤال الثاني: المعلومات التسويقية المتاحة دقيقة وتحقق الهدف المطلوب.

- أوافق
- أوافق بشدة
- لا أعلم
- أرفض
- أرفض بشدة

السؤال الثالث: يستغرق الحصول على المعلومات التسويقية وقتاً طويلاً.

- أوافق
- أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

السؤال الرابع: المعلومات التسويقية التي تم الحصول عليها ذات مصداقية عالية.

أوافق

أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

السؤال الخامس: يرجع بروز كثير من المنظمات إلى اعتمادها على نظم المعلومات التسويقية.

أوافق

أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

السؤال السادس: نظام المعلومات التسويقية له دور في اتخاذ القرارات التسويقية.

أوافق

أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

السؤال السابع: تعدد مصادر البيانات يساهم في زيادة فعالية القرار التسويقي.

أوافق

أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

السؤال الثامن: العائد من نظام المعلومات التسويقية مجدي مقارنة بتكاليفه.

أوافق

أوافق بشدة

لا أعلم

أرفض

أرفض بشدة

خاتمة عامة:

أدى التطور الكبير الذي شهده العالم خاصة في تكنولوجيا المعلومات إلى اعتماد المؤسسات عليها لتصبح تحدياً أمامها نتيجة تعقد بيئتها و يعود ذلك إلى التقدم التكنولوجي و الإنفتاح الدولي وزيادة المنافسة و غيرها , و أدى هذا التطور التكنولوجي إلى تطور نظم المعلومات من يدوية إلى حاسوبية و هذا التطور فرض على مستخدمي هذه النظم مسايرة هذه التكنولوجيا من تصاميم حديثة و تطورات جذرية لتتماشى مع متطلبات العصر و البيئة التنافسية للمؤسسة.

و مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار اكتست أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة و بمعدات ضخمة , و لهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المنشآت . و هذا ما يلزم المنظمات على توفير المعلومات الدقيقة و اللازمة و المتكاملة و السريعة و في وقتها المناسب و التي على أساسها تتم و تبنى عملية اتخاذ القرار .

جاءت هذه الدراسة النظرية لهذا الموضوع لتوضيح أهمية استخدام نظم المعلومات في المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة , حيث جاءت إشكالية هذا البحث حول : في ظل التطورات الحالية للبيئة المحلية والدولية إلى أي مدى يدكن لنظام المعلومات المساهمة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

اختبار الفرضيات وفقاً للدراسة النظرية و الدراسات التطبيقية:

الفرضية الأولى: إن خصائص ومكونات نظام المعلومات التسويقية تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار من خلال الدراسة يتضح جلياً أن من أهم مقومات نجاح فلسفة اتخاذ القرار هو نظام المعلومات التسويقي، فبدون وجود هذا النظام لا يمكن أن نتكلم عن منظمة موجهة بالسوق، حيث يساهم نظام المعلومات التسويقي في التدفق المستمر للمعلومات سواء كانت معلومات داخلية في سجلات وتقارير المنظمة أو تلك التي يتم جمعها من البيئة الخارجية حول المنافسين والموزعين والمستهلكين وكل الأطراف الناشطة في بيئة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة ككل، حيث يتم جمع وتحليل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة

يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: هناك عدة قرارات يتخذها متخذ القرار، ويساعد في اتخاذ السليم منها، من خلال المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، الذي يدخل في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

__ ان عملية اتخاذ القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة فعلى الإداري إن يمارسها لأداء مهامه ولكي يتسنى له اتخاذ القرارات تتطلب توفير المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين

- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل , و لعملية اتخاذ القرار علاقات مع مهام الإدارة من استراتيجياتها تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

من خلال هذه النتائج وجدنا أن هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في

جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة.

- تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال , حيث تساهم في انسيابية اتخاذ القرارات المناسبة و توجيه و تنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها و بقائها و تميزها التنافسي.

- نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط و رقابة و تدعيم أنشطة اتخاذ القرارات.

- إن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل مباشر و سريع و منسق مع احتياجاتهم . و كلما زادت التطورات التكنولوجية المرتبطة بها ,زادت اقتصادية تشغيلها و زادت أيضا فعاليتها في صنع القرار.

و مما سبق نستنتج أن هذه الفرضية صحيحة.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يدكن من خلالها أن تساعد في

تحسين استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة و التي يدكن أن تساهم في علاج بعض المشاكل و

النقائص الموجودة ,من أهم التوصيات التي توصلنا إليها ما يلي:

__ توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها و أقسامها من اجل زيادة فعاليتها و

الحصول على النتائج المرجوة.

__ التحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة و ذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي

أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة.

__ جلب خبراء في مجال أنظمة المعلومات و ذلك للاستفادة منهم من خلال الاستخدام السليم لنظام المعلومات

و المحافظة عليو و محاربة الفيروسات و توعية و تكوين العمال الآخرين بالمؤسسة.

أفاق الدراسة:

__توسيع دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع قاعدة الاستبيان خاصة فيما يخص متخذي القرار لتشمل

مجموعة من الولايات ,و أيضا دراسة مقارنة بين مؤسسات عامة و أخرى خاصة.

__التعمق أكثر في دراسة نظم المعلومات و ذلك من خلال تسليط الضوء على نظام محدد و دراسته و تحليله و

تقييمه ميدانيا.

قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 65 | العناصر الأساسية لنظام الحاسب | (1-3) |
| 78 | التركيب الهرمي لنظم المعلومات الإدارية | (2-3) |
| 81 | علاقة نظم دعم القرار بنظم المعلومات في المؤسسة | (3-3) |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 88 | الأطراف المستفيدة من نظام معلومات التمويل | (1-3) |

قائمة المراجع.

أولا - المراجع باللغة العربية:

- احمد فهمي ،مقدمة في بحوث العمليات والعلوم الإدارية ،دار الفكر العربي ، القاهرة، .1993.
- احمد مُحمَّد عبد النبي ،تقييم مدى استخدام نظام المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية ،أطروحة دكتوراه، كلية التجارة القاهرة،2003.
- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الادارية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2009.
- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة.2004/ المسيلة.
- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1998).
- ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إسماعيل السيد، الأسس العلمية للتسويق الحديث (عمان: اليازوري 2007).
- حنفي عبد الغفار ،تنظيم وإدارة الأعمال ،المكتب العربي الحديث ، 1996.
- خليل مُحمَّد حسن الشماغ،النظرية المنظمة،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ،ط 100.
- ردينة عثمان ،الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث السوق،دار زهران،عمان، 2001 .
- سعد غالب ياسين، أساليب نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.

- سهام خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الحاج لخضر / 2009 باتنة، 2008 .
- سونيا مُجَّد البكري و آخرون, مقدمة في نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الاسكندرية, مصر, 1995.
- عبد الغفور يونس ،تنظيم إدارة الأعمال ،دار النهضة لبنان 1990.
- علاء عبد الرزاق السالمي و آخرون, الادارة الالكترونية, دار وائل للنشر و التوزيع, الاردن, 2008.
- غسان قاسم داود اللامي و آخرون, تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات و التطبيقات), الوراق للنشر و التوزيع, الاردن, 2010.
- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق (الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة 1998) .
- فريد فهمي زيارة, المقدمة في تحليل و تصميم النظم, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2010.
- مُجَّد سعيد عبد الفتاح، التسويق (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية 1995) .
- مُجَّد المحمدي الماضي،التطبيق الناجح للقرارات الإستراتيجية _دراسة على الشركات الصناعية_مجلة العلوم الإدارية القاهرة، 1994.
- مُجَّد احمد المصري : الإدارة الحديثة ،مؤسسة الشهاب ،مصر 2000.
- مُجَّد محمود الخالدي, التكنولوجيا الالكترونية, دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2007.
- مُجَّد عبد العليم صابر, نظم المعلومات الادارية, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, مصر, 2007.
- مُجَّد احمد حسان, نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, مصر, 2008.

- مُجَّد احمد حسان, نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, مصر, 2008.
- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1992.
- محمود جاسم الصميدعي؛ ردين عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006).
- مزهر شعبان العاني, نظم المعلومات الادارية (منظور تكنولوجي), (دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2009.
- منال مُجَّد الكردي و آخرون, مقدمة في نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية و التطبيقات, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2003.
- منصور البدوي,دراسات في الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات ,الدار الجامعية للطباعة ، 1998.
- نواف كعنان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان 1995.
- هيثم حمود الشليبي, الحاسوب (نماذج و تطبيقات في ادارة الاعمال و التسويق) , دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2009.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Jefferey Seglin, Cours Pratique de Marketing en 12 leçons (Paris: inter-edition, 1990).
- J. Whitten; L. Bentley ; V. Barlow, Cours Systems Analysis and Design Methods Purdue.
- Hugues Angot, Système D'information de L'entreprise, 4e édition, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2004.
- Ibid.

- Kotler, Marketing Management (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988).
- Keith Fletcher, Marketing Management and Information Technology (New Jersey : Prentice-
- Kotler & Dubois, Op. Cit.
- marc vandercanen et jospin pains et outré .marketing l'essentiel pour coprentire décider .agir.2 édition de bock .bruxelle 2006.
- Martin Gauthy-Sinechal, Marc Vandercammen, Etudes de Marché : Méthodes et Outil(Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2005).
- Pascal Vidal, Systèmes d'information Organisationnel, Pearson Education, Paris, 2005.
- Rossa ISSOLAH, Management des systems d'information, d'oeuvres ,Alger, 2005.

الملخص:

يعد موضوع نظم المعلومات من أهم المواضيع التي ازداد اهتمام الباحثين بها ، كونه موضوع يتماشى مع متطلبات العصر الحديث ,حيث أصبح ازدياد الحاجة إلى جمع البيانات و المعلومات و معالجتها و استخدامها بفعالية يعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة و المعقدة و الذي أصبح إلزاما على المؤسسات أن تستخدم نظم المعلومات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائف الإدارة.

و من خلال ما سبق سنحاول في هذه الدراسة تقييم مدى استخدام نظام المعلومات في المؤسسات و معرفة دوره في اتخاذ القرار و قد توصلنا إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث هي التي تزود متخذ القرار المؤشرات الصحيحة و الدقيقة و بأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

résumé:

Le sujet des systèmes d'information est l'un des sujets les plus importants dans lesquels l'intérêt des chercheurs a augmenté. Les exigences de l'ère moderne, où le besoin de collecte de données, d'informations, de traitement et d'utilisation a augmenté. Est-ce l'exigence fondamentale pour le succès des organisations sous leurs diverses formes dans notre ère contemporaine caractérisée par des changements environnementaux

Qui est devenu obligatoire pour les entreprises d'utiliser les systèmes d'information pour en tirer profit. Décisions relatives aux fonctions de gestion.

Dans cette étude, nous tenterons d'évaluer dans quelle mesure le système d'information est utilisé dans les institutions et les connaissances

Nous avons conclu que les systèmes d'information de l'organisation sont d'une grande importance pour prendre les bonnes décisions car ils fournissent au décideur les indicateurs corrects et précis au moindre coût pour continuer à bien travailler et atteindre les objectifs établis.