



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

المرجع : / 2015

مذكرة بعنـوان:

نظام المعلومات التسويقي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

مذكرة مكملـة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: "تسويق"

إشراف الأستاذ:

هولي رشيد

إعداد الطلبة:

- جوامي أحمد

- عميمور أسامة

- قشي عبد الرحمن

سَمِيعُ الْغُيُوبِ

نحمد الله جلّ جلاله ونشكره شكر المعترف بمنه وآلوه وأسلم وأصلي على صفوة أنبيائه وعلى آله وصحبه
وأوليائه .

نتقدم بالشكر والعرفان على من واجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو الخطوة الأخيرة في الحياة
الدراسية أساتذتنا الكرام.

أولا نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الذي كان لنا سند في هذا البحث والمرشد في إعداد الأستاذ :

هوي رشيد

ونشكره شكرا خاص.



لعمري كيف أصوغ شكركم وقد هبغني نفحات الكلام

انتظرني محلا أمهلني برهة

لي من إذا طوت جفنا يائي الآخر فيبقى يقضا على بال

لي من سعت لتوصلني لي بر الأمان، لي من إذا دعوتها وأبت أن ترفض بكل أمان
إليك يا أمي الغالية العطرة .

يا من أحمك اسمك بكل فر، لي من كنت أناسك ليخدم لنا لحظة سعادة.

لي من حصد الأشواك عن دمي ليحمدي طريق العلم لي القلب الكبير والدي الطاهر.

لي في مثل هذه اللحظات يتوقف العقل ليفكر قيد أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تنبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول
تجميعها في سطور.

سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا بالأخوة البعيدة لي الذين أحببتهم
وأحبيني

محمد ، زكي ، رشيد ، أسامة ، ناصر ، غاني.

لي القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة لي ربحان حياتي إخوتي

سعاد، علي ، عبد الرزاق، لي أخي "وينو" موسى "يعقوب".

لي أختي السنية "سعاد" ولي زوجها "عادل" ولي أختها "زياد"

لي زوجة أخي "لمياء" و"أنتها" "الله" و"نخا" "نيس"

لهد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجميلة من وقفة تعود لي أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أستاذتنا الكرام

الذين قدموا لنا الكثير بأذنين بذلك جهودا كبيرة في بناء جميل الغد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة لي الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة لي الذين مهدوا لنا

طريق العلم والمعرفة لي جميع أستاذتنا الأفاضل

أحمد

إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

سورة الإسراء: الآية 23.

إلى من كانت سندي في الحياة ورمزا للحنان و التضحية إلى الشمعة التي أضاءت درب حياتي وزعت الحب في قلبي.

إلى من أبستني خصال العفة والطهارة وغمرتني بالعطف والحنان إلى منبع الحب وشاطئ الأمان و بلسم الألام "أمي الغالية حفظها الله - هجيرة-".

إلى من علمني كيف أكون للعلم طالب وللحياة متحدي وعلمي معنى الكفاح والسعي للنجاح إلى مثلي الأعلى في هذه الحياة وقوتي الأسمى "أبي

العزیز حفظه الله - عبد الوهاب-".

إلى جدتي - الرقيقة - أطال الله في عمرها.

إلى جميع من أحبني بصدق إلى كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة خاصة أمي وأبي وكل من أحبه قلبي أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

إلى إخوتي حفظهم الله

وأختي حفظها الله

وخالتي حفظهم الله

إلى من كان معي في كل لحظة في مشواري الدراسي وشاركني هذا العمل الصديقان الغاليان أحمد و عبد الرحمن بالإضافة إلى رشيد بوزيدي

ولى كل الأصدقاء.

رائد، زكرياء، سمير، ياسين، جابر، حاتم، علي، رامي، فارس، ياسر، فريد، سمير، بلقصور، كريم الزارزي، بدون أن أنسى بلال، عابد، لؤي إلى كل

من فخرهم قلبي وأ سقظهم قلبي

اسامة



إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

سورة الإسراء: الآية 23.

إلى من كانت سندي في الحياة ورمزا للحنان والتضحية إلى الشمعة التي أضاءت درب حياتي وزعت الحب في قلبي.
إلى من أبستني خصال العفة والطهارة وغمرتني بالعطف والحنان إلى منبع الحب وشاطئ الأمان وبلسم الآلام أُمي الغالية حفظها الله
إلى من علمني كيف أكون للعلم طالب وللحياة متحمدي وعلمي معنى الكفاح والسعي للنجاح إلى مثلي الأعلى في هذه الحياة وقروني الأسمى أبي العزيز
حفظه الله

إلى جميع من أحبني بصدق إلى كل من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة خاصة أُمي وأبي وكل من أحبه قلبي
إلى من كان معي في كل لحظة في مشواري الدراسي وشاركني هذا العمل الصديقان الغاليان أحمد وأسامة بالإضافة إلى رشيد بوزيدي
ولي كل الأصدقاء.

عبد الرحمن



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ج	المقدمة
	الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقي
3	تمهيد
4	المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات
4	المطلب الأول: ماهية النظام.
6	المطلب الثاني: ماهية المعلومات.
8	المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات.
9	المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات ووظائفه.
11	المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية
11	المطلب الأول: عموميات حول نظام المعلومات التسويقية.
13	المطلب الثاني: خصائص نظام المعلومات التسويقية ومقاييس فعاليتها.
14	المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية وأسباب الاهتمام به.
20	المبحث الثالث: عناصر نظام المعلومات التسويقية وأنظمتها الفرعية وأهم نماذجها
20	المطلب الأول: عناصر نظام المعلومات التسويقية.
26	المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.
29	المطلب الثالث: أهم نماذج نظام المعلومات التسويقية.
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهدافه
38	المطلب الثاني: مكونات الأداء وعوائقه

40	المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء
42	المبحث الثاني: قياس وتقسيم الأداء وتغيره
42	المطلب الأول: قياس الادعاء
45	المطلب الثاني: تقييم الأداء
49	المطلب الثالث: تغيير الأداء
52	المبحث الثالث: إدارة الأداء المتميز
52	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الأداء المتميز
54	المطلب الثاني: فاعلية إدارة الأداء المتميز وعوامل نجاحها
56	المطلب الثالث: تكامل نظام إدارة الأداء المتميز
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسة	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: دور نظام المعلومات التسويقي في التخطيط للأنشطة التسويقية
62	المطلب الأول: مستلزمات التخطيط للنشاط التسويقي
64	المطلب الثاني: المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية
67	المطلب الثالث: نماذج الأنشطة التسويقية التي تعتمد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية
70	المبحث الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية
70	المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الأنشطة التسويقية وأهميتها
71	المطلب الثاني: أنواع الرقابة التسويقية
73	المطلب الثالث: نماذج الرقابة ونظام المعلومات التسويقية
76	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية
76	المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات في دورة حياة المنتج
77	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية صنع القرارات في إطار دورة حياة المنتج
81	خلاصة الفصل
83	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
21	نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية	(1-1)
22	نماذج من بيانات المصادر الخارجية	(2-1)
27	الفرق بين بحوث التسويق	(3-1)
65	المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق المالية	(1-3)
66	المعلومات الضرورية في سوق جديدة	(2-3)
67	يوضح أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية حسب المدة	(3-3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	عناصر النظام	(1-1)
7	شروط المعلومة الجديدة	(2-1)
10	وظائف نظام المعلومات	(3-1)
16	المراحل الأساسية لإنشاء نظام المعلومات التسويقية	(4-1)
25	النموذج الأساسي لعناصر نظام المعلومات التسويقي	(5-1)
29	الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية	(6-1)
31	نموذج قطاع المعلوماتية لكونتر	(7-1)
32	نموذج مكليود الخاص بنظام المعلومات التسويقية	(8-1)
39	العوامل التي تؤثر في الأداء	(1-2)
63	مراحل الرقابة على الخطة التسويقية	(1-3)

مقدمة

يعد التوجيه بالتسويق ظاهرة ذات اتجاه عام يمكن لمسها في الكثير من المنظمات خاصة في الدول المتقدمة صناعيا خلال الربع الأخير من القرن العشرين، فالتسويق هو نشاط اجتماعي إداري يمارسه كافة الأفراد من المؤسسة إدارة التسويق في المنظمة الاقتصادية تعمل على تحقيق الانسجام والتوافق والتناسق بين الأفراد والأجهزة في المنظمة وإدارتها وأقسامها لتعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف المخطط للمنظمة وبالتالي تقع إدارة التسويق على ذات مستوى من الأهمية بالنسبة للإدارة الرئيسية في المنظمة وهي في ذلك تحتاج إلى كم مناسب ومتدفق من البيانات والمعلومات في البيئة الداخلية والخارجية.

ومنه نجد أن التسويق نشاط مبني على معرفة كاملة ومعقدة ومتسعة وشاملة ... إلخ ومعرفة الجوانب والأبعاد معرفة تناول دقائق احتياجات ورغبات الزبائن وأذواقهم وميولهم وتفضيلاتهم وعاداتهم الشرائية.

ولما كان التسويق ذا أهمية رئيسية في كافة المنظمات الاقتصادية وغير الاقتصادية يتطلب ذلك إجراء دراسات تسويقية له ضف إلى ذلك دراسة الزبون ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية التسويقية، في المنظمات بل أيضا تعقدت الوظيفة التسويقية داخل كل منها وفي كل التغيرات والظروف أصبح من الضروري على رجال التسويق أي كان موقعهم القيام بتوفير البيانات والمعلومات لتحسين الأداء داخل المؤسسات وفي الوقت ذاته لزيادة فعالية وكفاءة الداء وتقييمه وتأكيد مقومات نجاحه وبصفة خاصة على النشاط الاقتصادي.

فاليوم نعيش تدفق هائل للمعلومات وبشكل مستمر ومتجدد واتجاه كثير المنظمات لمواكبة تطورات المعلوماتية الكبيرة والتكيف معها.

ولكي تستطيع المنظمة عامة وإدارة التسويق بشكل خاص القيام بأنشطتها لابد من توافر بيانات ومعلومات لازمة لذلك، ونظام المعلومات التسويقي يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك. ومما سبق نصل إلى طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسة؟
- إن السؤال السابق يقودنا إلى طرح الأسئلة التالية:

الإشكاليات الفرعية:

- ماذا نعني بنظام المعلومات التسويقي، ما هي أهميته، خصائصه، مكوناته ونماذجه؟
- ما هي أسباب الاهتمام بنظام المعلومات التسويقي؟
- ما هو الإطار الحاكم لنظام المعلومات ومدى الحاجة إليه؟
- ما علاقة نظام المعلومات التسويقية ببحوث التسويق؟
- ما أهمية نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء في المؤسسة؟

ومن أجل ذلك قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- المعلومات التسويقية لها أهمية كبيرة في دعم وتعزيز أداء المؤسسة؟
- نظام المعلومات التسويقية يعتبر وسيلة أساسية يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة؟
- يساهم نظم المعلومات التسويقية في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة؟
- الأداء الحسن هي الجوهر الأساس والشئ الضروري لنجاح المؤسسة في ظل تواجد نظام معلومات تسويقي جيد.

أسباب اختيار البحث:

- إطراء المكتبة بالمراجع من مجال التسويق بسبب قلة المراجع في المكتبة في هذا المجال.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- تشعيب الموضوع وعمقه وإلمامه بعدة جوانب مهمة كما لا نتجاهل روح الفضول العلمي والمبادرة لاكتشاف خبايا هذا الموضوع وأهميته.

أهداف البحث: الدراسة

يمكن حصر أهداف البحث في النقاط التالية:

- إظهار أهمية نظام المعلومات لتبنيها من قبل مدراء التسويق بشكل أفضل.
- سد الثغرات التي تؤدي إلى تقليل الأداء.
- تزويد الطالب بمرجع جيد في مجال البحث العلمي.
- محاولة إثراء الموضوع والاهتمام بما له من أهمية بالغة.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك من أجل دراسة إشكالية البحث ومحاولة اختبار الفرضيات وذلك عن طريق المسح المكتبي اختلاف المراجع بكل أنواعها من كتب ومذكرات.

هيكل الدراسة "البحث":

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف التساؤلات الفرعية واختيار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى ثلاث فصول وكل فصل نتناول فيه ما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل نظام المعلومات التسويقية متضمنا تعريف النظام وأنواعه

ونظام المعلومات التسويقية، وعلاقته ببحوث التسويق.

الفصل الثاني: تطرقنا على الأداء قياسه تقييمه وتغييره.

الفصل الثالث: تناولنا دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسة.

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات إضافة إلى هذا اعتمدنا في بحثنا هذا إلى مراجع مختلفة تضمنت الكتب والدوريات ومذكرات ليسانس وماجستير وبعض المواقع الإلكترونية.

الفصل الأول نظام المعلومات التسويقي

الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقي

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

المطلب الأول: ماهية النظام.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات.

المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات.

المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات ووظائفه.

المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية

المطلب الأول: عموميات حول نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الثاني: خصائص نظام المعلومات التسويقية ومقاييس فعاليتها.

المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية وأسباب الاهتمام به.

المبحث الثالث: عناصر نظام المعلومات التسويقية وأنظمتها الفرعية وأهم نماذجها

المطلب الأول: عناصر نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.

المطلب الثالث: أهم نماذج نظام المعلومات التسويقية.

تمهيد:

إن أهمية نظام المعلومات التسويقية وما توفره من دفع ومزايا في عملية وضع واتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط لها. وعلى الخصوص القرارات التسويقية المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي والرقابة على نتائج النشاطات التسويقية وعادة ما يحتاج هذا النوع من القرارات التسويقية إلى جمع معطيات متعددة عن البيئة التسويقية والقطاعات التسويقية المستهدفة المركز التنافسي الذي ستواجه المؤسسة من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن الإستراتيجية التي يمكن أن تسطرها المؤسسة بحاجة ماسة إلى توفير معلومات من البيئة.

من خلال هذا فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام لجمع المعلومات المتعلقة بالتسويق نظرا لما يوفره من أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة من خلال الوظائف الأساسية التي يقوم بها هذا النظام.

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.

المطلب الأول: ماهية النظام:

أولاً: مفهوم النظام:

تتعدد التعاريف الخاصة بالنظام من حيث الألفاظ ولكنها في معظمها تتفق من حيث المعنى ونتطرق فيما يلي إلى أهم هذه التعاريف:

- النظام هو مجموعة من المكونات أو العناصر التي تتعلق ببعضها البعض وتتجه نحو هدف أو أهداف مشترك ويجب أن تكون هذه المكونات أو العناصر كلا واحدا.¹
- النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها علاقة وآليات عمل معينة وفي نطاق معين ومحدد بقصد تحقيق هدف معين.²
- كما يعرف مصطلح النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، والتجهيزات، الأموال، السجلات...الخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص النظام المتمثلة في الآتي:

- أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو العلاقات القائمة فيما بينها.
- وجود علاقة وثيقة ما بين هذه العناصر المكونة للنظام. وتلك من شروط وخصائص النظام. إذ أن إدخال أي عنصر جديد يؤدي إلى بروز علاقة وتفاعلات جديدة مع العناصر الجديدة التي تحاول التأقلم والتكيف معها.
- وجود هذه العناصر والأجزاء قصد تحقيق هدف معين وشامل.
- الاحتفاظ والتحكم أكثر فلابد من إجراءات تسمح بمتابعة ومراقبة مختلف العلاقات وشبكات الاتصال لنقل المعلومات الضرورية إلى الوحدات الأخرى.

ثانياً: عناصر النظام

- 1- المدخلات: وتتمثل في القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام. وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، وقد تكون المدخلات ممثلة في مواد أولية، رأس المال، أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة أو نظم أخرى.⁴

¹ كامل السيد عزاب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات - مدخل إداري -، ط1، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999، ص 72.

² سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، مؤسسة الوراق، عمان، 2002، ص 25.

³ أحمد حسين على حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 18.

⁴ كمال الدين المهرابي، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 05.

2- عمليات التشغيل: تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية التي تكون في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المؤسسة.

3- المخرجات: وهي النتائج النهائية من النظام، حيث تتجلى في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات أو طاقة أو بمعنى آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام. ويمكن أن تتجلى المخرجات في شكل:¹

-المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى.

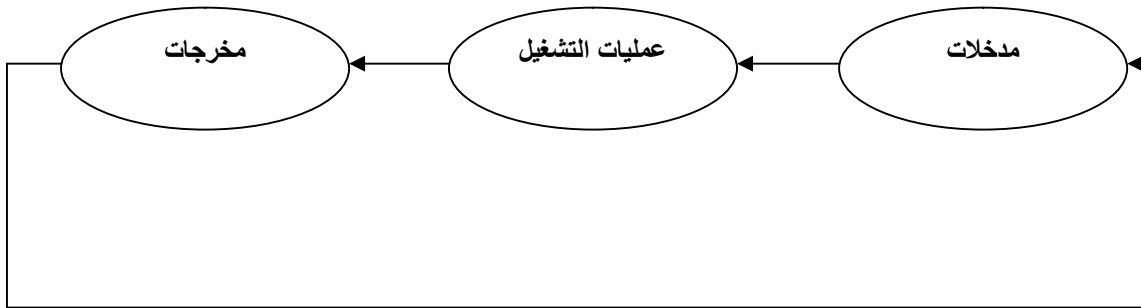
-المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل النظام.

-المخرجات التي لا تتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات، أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية مثل المياه.. الخ)

4- المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية: وهي تعبر عن الأثر الذي تحدثه المخرجات على النظام الذي أنتجها وعلى باقي الأنظمة المستفيدة منها، ومنه يتم تحديد فعالية النظام الذي أنتجها وبالتالي تلك المعلومات المرتدة تعتبر أداة يستخدمها النظام لتحقيق الرقابة على أدائه، وهذه المعلومات المرتدة قد تكون تصحيحية أو تطويرية.²

والشكل الموالي يوضح عناصر النظام.

الشكل (1-1) يوضح عناصر النظام



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 68.

¹ حموني خليجة، متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات - حالة المؤسسة الوطنية لتموين وإنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M).

² إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري-، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 24.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

أولاً: مفهوم المعلومات

توجد العديد من التعاريف لكلمة معلومات يمكن أن نقتصر على البعض منها:

- المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة "محنكة" لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.¹
- وتعرف أيضاً على أنها صورة الأهداف المرسومة من قبل النتائج حيث تمثلها. وهي تخفف من حالة عدم التأكد وقيمتها تكمن في تأثيرها على القرارات والمشاريع.
- كما تعرف على أنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة كما ونوعاً في الفرز والتحليل والتبويب والتلخيص. إجراء العمليات المختلفة لتعطي معنى كاملاً يمكن من استخدامها.²
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات هي نتيجة معالجة البيانات كالجمع والاختبار والتحليل. أو هي النتائج التفسيرات أو التعديلات على البيانات. وهي الشكل الأكثر استخداماً وعادة ما تأخذ شكل تقرير مركب أما فيما يخص أهمية المعلومات فنقول أنها من بين الموارد المهمة لأي مؤسسة. فهي ليست غاية لنفسها بل لغيرها. كما إن المعلومات تعتبر أصل من بين أصول المؤسسة لكنه غير ملموس مثل العمليات العلامة التجارية، الشهرة، والمؤسسة إذا أرادت أن تستمر فما عليها إلا الاستثمار في هذا الأصل ألا وهو المعلومات التي أصبح ينظر إليها على أساس أنها مورد استراتيجي من موارد المؤسسة.

ثانياً: شروط المعلومات الجيدة

لكي تكون المعلومات جيدة وتساهم في اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:³

- 1 - الملائمة (الصلاحية): بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحصول على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية التأثير على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر سلوك يمكن اتخاذ في حالة غياب هذه المعلومات.
- 2 - الدقة: وهي تعني مدى صحة المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة نسبة إلى مجموع المعلومات الكلية للمؤسسة فهي تصف الواقع تماماً، أي أنها صحيحة تماماً وبالتالي ينتج عنها توجيه الأعمال وصنع القرارات في اتجاهات صحيحة.
- 3 - الوقتيّة: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة.

¹ عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 188.

² حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 53.

³ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 26.

4- المرونة: ونقصد بها مدى تهيئة المعلومات وتسييرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لكافة المستخدمين، والمعلومات التي يمكن استخدامها عن طريق العديد من المستخدمين في عدة تطبيقات تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

5- الوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز ومصطلحات أو تعبيرات رياضية غير معروفة بحيث لا يستطيع المستخدم فهمها.

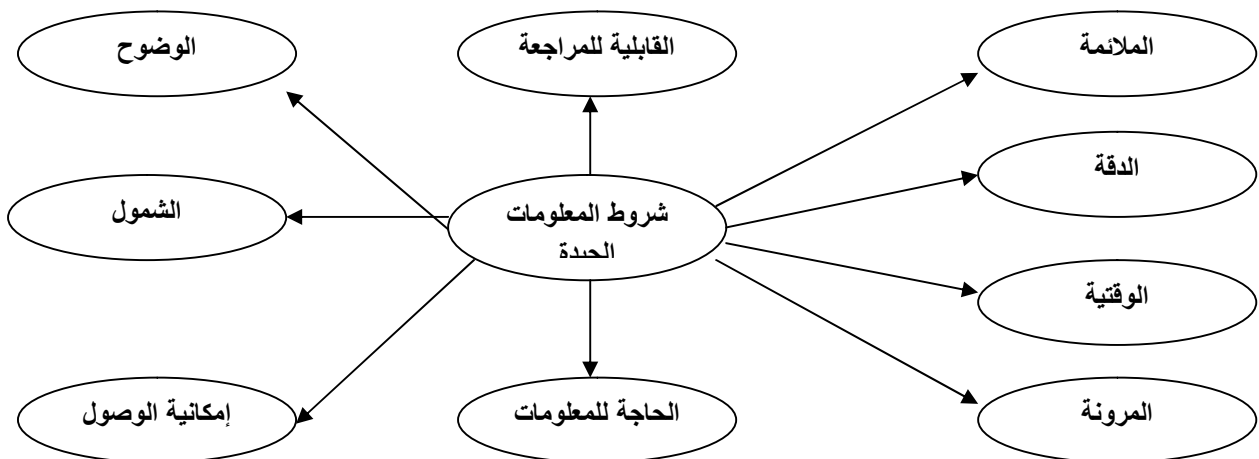
6- القابلة للمراجعة: وتتعلق هذه الخاصية بدرجة الاتفاق المكتسبة بين المستخدمين من أجل مراجعة وفحص نفس المعلومات.

7- الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

8- إمكانية الوصول: ونقصد بها السرعة والسهولة في التحصل على هذه المعلومات وقت الاحتياج .

9- ارتباط المعلومات بالاحتياجات: إن إنتاج معلومات بجودة عالية يتطلب إجراء عمليات كثيرة، تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت والمال، ولذلك فإن المعلومات لابد أن ترتبط بشكل كبير باحتياجات المستخدمين منها، سواء كانوا مديريين أو منفذين عاديين بالمؤسسة ويعتبر أمر ضروريا لكي تزداد درجة العلاقة بين البيانات كمدخلات وبين مجالات استخدام المعلومات في عملية التشغيل اليومي لأعمال المؤسسة والمسؤوليات الأساسية للمدير أو المقرر كمخرجات .

الشكل (1-2) يوضح شروط المعلومة الجديدة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث. ماهية نظام المعلومات

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو تمكين المؤسسة من السيطرة على تسيرها، أي من خلال تمكين المسيرين من اتخاذ قراراتهم التي تزيد من فعالية التنظيم، مخففة بذلك قدر الإمكان الأخطار المرتبطة بعدم التأكد، إذ أن النظام الجيد للمعلومات القائم بالمؤسسة عليه أن يمكن المستخدمين من معرفة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل والإعلام الفوري بمجريات الأعمال والأحداث.¹ ولقد تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات باختلاف الخلفيات العلمية والعملية لأصحابها. وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- يعرف نظام المعلومات بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق أهداف المشروع.²

- نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها لإنتاج المعلومات وذلك بمعالجتها، وتخزين البيانات لأجل استخدامها في العملية الرقابية واتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة.

- كما يعرف نظام المعلومات بأنه نظام متكامل من المعلومات العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع.³

¹ أحمد جنان، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة وحدة تريفال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 13.

² مصطفى كمال الدين المهرابي، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 15.

³ إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص 4، 5.

المطلب الرابع : المكونات الأساسية لنظام المعلومات ووظائفه

أولا : المكونات الأساسية لنظام المعلومات.

- العنصر المادي : يتمثل في جهاز الكمبيوتر الذي يعتبر من أهم العناصر المادية نظرا لما يوفره من مزايا كتسهيل سيرورة المعلومات و معالجتها و تخزينها و استرجاعها وقت الحاجة إليها، هذا بالإضافة إلى الوسائل الأخرى التي يعتمد عليها في عمليات الاتصال و تداول المعلومات.
- العنصر البشري : يعتبر هذا العنصر من أهم المكونات حيث يقع على عاتقه تسيير و تنسيق مختلف العناصر الأخرى كما يقوم بجميع إجراءات المعالجة اليدوية التي تعجز أولا يمكن القيام بها عن طريق الآلة.
- البرامج و الإجراءات : و تتمثل في كافة الطرق و الوسائل المعتمدة في معالجة البيانات و نقل هذه الأخيرة و نذكر منها برامج الكمبيوتر قواعد البيانات التي تسمح بتوفير البيانات و المعلومات حسب الحاجة.

من خلال هذه المكونات يمكن للنظام المعلوماتي أن يلعب الدور المنوط به و المتمثل في توفير قاعدة بيانات تقع على أساس جمع البيانات و تحليلها و تبويبها و تخزينها حتى يتسنى لمديري و مسؤولي المؤسسة استخدام تلك البيانات، كما أن اعتماد أنظمة المعلومات الحديثة على تكنولوجيا المعلومات يوفر الجهد و الوقت و يقلل من التكاليف، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية و الرفع من جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للعملاء و الموردين و بالتالي يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة إستراتيجية و تمكينها من التوسع في أسواق جديدة و اكتساح قطاعات سوقية جديدة.

ثانيا : وظائف نظام المعلومات.

- لتحقيق أهداف المعلومات عليه أن يقوم بوظائف أساسية نذكر منها:¹
 - إنتاج المعلومات الرسمية التي يطلبها أو يفرضها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير، كشف الحسابات... الخ
 - توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في المحيط .
 - معرفة البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة المستمرين، إذ أن حدة المنافسة وزيادتها يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهد

¹ كاريش صليحة، دورة أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة - حالة المؤسسة الجزائرية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 77، 78.

كبير للتمكن من المعرفة السريعة والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها فتستفيد من الفرص المتاحة وتفادي المخاطر والتهديدات التي تنعكس على إمكانية بقائها ونموها في السوق .

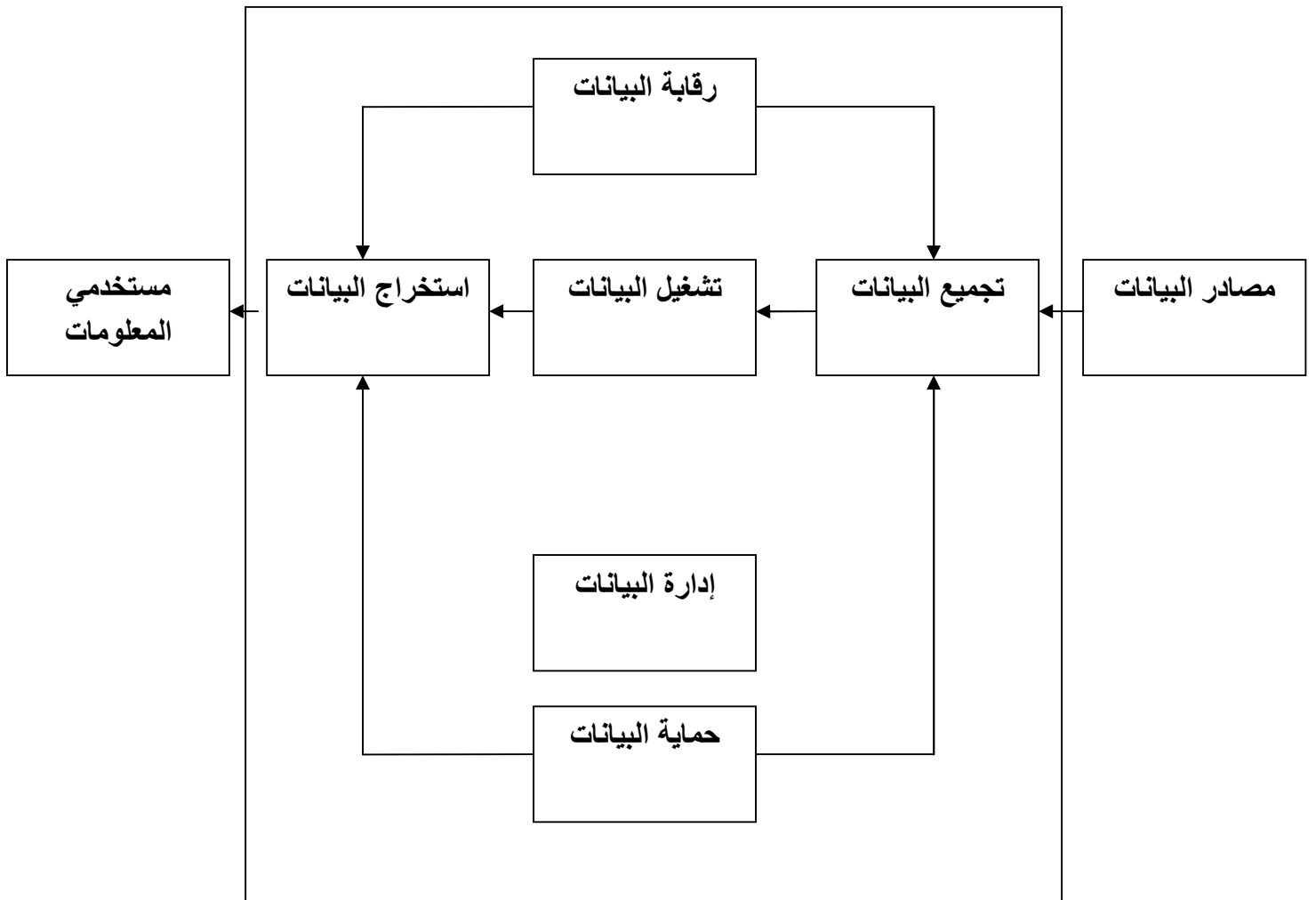
- تنظيم وترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتحاد القرارات، يضاف إلى ذلك الوظائف المتعلقة بـ:

- التخزين: الذي يتطلب استعمال وسائل تقنية (ملفات)، وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين).

- المعالجة: وهي العملية التحويلية .

-الإرسال: أي إرسال المعلومات للمصالح والإدارات المعنية.

الشكل رقم (1-3) يوضح وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال مصطفى الدهراوي، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الأول: عموميات حول نظام المعلومات التسويقية

تتوعدت تعاريف نظام المعلومات التسويقية، فكل كاتب أو باحث وجهة نظر خاص به، ولكن في العموم يتفقون على المبادئ الأساسية، وسوف نتطرق إلى أهم هذه التعاريف.

- نظام المعلومات التسويقية: هو مجموعة الإجراءات والمناهج التي تسمح بتسيير وتحليل، ومعالجة المعطيات المحصل عليها لغرض اتخاذ القرار.¹
- يمكن القول بأنه بالرغم من نظام المعلومات كثيرا ما يكون معلوماتيا إلا أنه من المهم أن يكون هناك تخطيط، تنظيم، معالجة، تحليل وتقديم المعلومة قبل اتخاذ القرار.
- حسب kotler و dubois فإن نظام المعلومات التسويقية هو شبكة معقدة من العلاقات الهيكلية، أين يتم تدخل الأشخاص، الآلات و الطرق والتي تهدف إلى خلق تدفق المعلومات الملائمة الآتية من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة بغرض استخدامها كقاعدة القرارات التسويقية.²
- ويعرف الدكتور طلعت أسعد نظام المعلومات التسويقية بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع تسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو مستقبلية والمتعلقة بأعمال الشركة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف الشركة.³
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص:
- إن نظام المعلومات التسويقية هو نظام اتصال يوفر للإدارة لمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية.
- أن نظام المعلومات التسويقية يبغي على أفراد، آلات و إجراءات عمل داخل النظام.
- إن نظام المعلومات التسويقية لا يتعامل مع الماضي فقط بل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل في ظل المعطيات التي أعطيت للنظام.
- تتوقف كفاءة النظام على تسلسل المعلومات ودقتها و الوقت المطلوب فيه. ومنه يمكن القول بأن نظام المعلومات التسويقية هو هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتوليد

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعة، القاهرة، 1992، ص 70.

² Kotler et Dubois, marketing management, 10 eme édition, union édition, Paris, 2000, P 137.

³ عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996، ص 207.

من مصادرها الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات متعددة في ميدان التسويق.

ثانيا : أهمية نظام المعلومات التسويقي

- تظهر أهمية وفائدة نظام المعلومات التسويقية من خلال النظام وتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالذقة الملائمة وتتجلى تلك الأهمية فيما يلي:¹
- توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة، إذ أنها الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من أعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومة كافية ودقيقة كلما ساعدت ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ و الرقابة على الأنشطة التسويقية.
- تتميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنتظر إلى أعمال المؤسسة بكل وليس كأجزاء منفصلة إذ تربط نظم المعلومات بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج و التمويل و الشراء والتخزين و السياسات التسويقية وتضعها في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل.

- يمكن نظام المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى الأنشطة التسويقية فيمكن بذلك حساب نصيب كل زبون وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة.

- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحساب، والإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري، كما يمكن إن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي موزعا جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء فضلا عن إمكانيات استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية.

عموما يمكن القول بان نظام المعلومات التسويقية أصبح في المؤسسات الحديثة ضرورة ملحة وليس ترفا أو استكمالا للشكل حتى تستطيع الإدارة في هذه المؤسسات إن تتماشى مع العصر.

ثالثا: مقومات نظام معلومات التسويق.

لكي يؤدي نظام المعلومات التسويقية دوره بالشكل الصحيح ينبغي إن تتوافر الأمور الثلاثة التالية:²

- توافر المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث أهدافها، بيئتها الداخلية والخارجية، خططها، سياساتها، الموارد المتاحة لها

¹ المرجع نفسه، ص 207.

² خليل محمد الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر، ص 113.

- توافر الأدوات المناسبة لتخزين المعلومات وإجراء العمليات التحليلية لها واسترجاعها حين الحاجة إليها توافر القدرة على إدارة المعلومات ، اذن من الواضح إن بعض المؤسسات لا تنقصها المعلومات ولا تنقصها القدرة على توفير الأدوات الخاصة بعملية التحليل و الخزن لهذه المعلومات مثل الحسابات التالية، ولكن ما ينقصها هو القدرة على إدارة المعلومات باعتبارها احد الموارد الحيوية للمؤسسة والتي لا تقل أهمية وخطورة فقدانها عن الأفراد أو الأموال .

المطلب الثاني: خصائص نظام المعلومات التسويقية ومقاييس فعاليته

أولاً: خصائص نظام المعلومات التسويقي

إن نظام المعلومات التسويقية المصمم جيداً يستطيع إن يوفر انسياباً من البيانات الأسرع والأكثر اكتمالاً والأقل تكلفة ويستطيع المديرون الحصول على تقارير دورية منظمة وتفصيلية وبذلك يمكن رصد أداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية ويمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات التسويقية فيما يلي:

أ- الدقة: إن تكون نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات، المتاحة خلال فترة زمنية معينة عالية.¹

ب- التوقيت السليم: وصول المعلومات لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

ج- الشمولية: وهي الاحتواء على مكانة المعلومات الأساسية واللازمة للموضوع.

د- الملائمة: ملائمة المعلومات للمستوى الإداري والشخص متخذ القرار.

ثانياً: مقاييس فعالية نظام المعلومات التسويقي

نقصد بالفعالية القدرة على تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن فعالية نظام المعلومات التسويقية تعني تحديد مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه ، وبناء على ذلك يجب هن نفرق بين فعالية نظام المعلومات التسويقية وكفائته ، حيث تركز الفعالية على الوصول للهدف هي على النتيجة النهائية ، بينما تركز الكفاءة على سلامة الوسيلة المستخدمة لتحقيق الهدف ، اي التركيز على كيفية بلوغ نقطة النهاية وذلك من خلال فحص كيفية استغلال الموارد المتاحة سواء المادية منها او البشرية .

وعموماً يمكن قياس فعالية نظام المعلومات التسويقية من خلال معيارين:²

- المعيار الأول: مدى مساهمة تلك النظم في توفير البيانات والمعلومات التي تفي باحتياجات

القائمين بتخطيط ومراقبة العمليات التسويقية بالمؤسسة .

- المعيار الثاني: الإدراك التام من جانب المستفيدين لأهمية ودور تلك النظم وبالتالي زيادة

إقبالهم واعتمادهم عليها في تدعيم ممارساتهم الإدارية ، وما ينتج عن ذلك من تحقيق رضا هؤلاء

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسللي، ص 156.

² أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، بدون دار نشر، القاهرة، 1995، ص 29.

المستفيدين عن تلك النظم ويمكن القول إن كلا المعيارين مكمل للأخر حيث لا يصلح توافر احدهما دون الآخر ، بل يجب توافرها معا للحكم على فعاليته نظم المعلومات التسويقية ويمكن تحقيق هذه الفعالية من خلال الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات المستفيدين من البيانات والمعلومات التسويقية سواء عند تصميم النظم أو عند تشغيلها.

المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية وأسباب الاهتمام به

أولاً: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية

عموما تمر عملية إنشاء نظام المعلومات التسويقية بالمراحل الآتية:¹

أ - مرحلة إحاطة الإدارة بمفهوم النظم وإشراكها فيه:

يمكن استخدام نظام المعلومات التسويقية من طرف عدد كبير من المسيرين داخل المؤسسة ، وعادة ما تكون المصلحة المستعملة لهذا النظام هي التي تطلب إعدادة سواء بسبب السير السيئ للإجراءات الإدارية أو لنقل الأعمال الواجب القيام بها والمتعلقة بالبيانات .

يجب إن تؤمن مسؤولية التصميم والتطوير المستمر لنظام المعلومات التسويقية لشخص جد محترم في المؤسسة ولهذا الغرض فعلى الإدارة العامة للمؤسسة إن تعطى للنظام قبل كل شيء دعمها وسندا ، وبأخذ الاقتراح السابق كقاعدة للعمل فعلى مجموعة مكونة من المستعملين ، المحللين ، مقيمي النظام ورجال الإعلام الآلي إن تحدد الدراسات الضرورية لإعداد مشروع مجهز ومشكل بغرض إخضاع مستند قيم لاختبار المسيرين يتم تقديم المستند إلى الهيئة المديرة للنظام ويتم و يتم من خلال للتأكيد على :

- أن محتواه يتأقلم ويمكن إدماجه مع المخطط العام للمؤسسة

- أن المشروع جدي ويتمشى مع المصلحة العامة

- أن نتائج التصريح المالي بالأخص، وأيضا الموارد المتاحة كالرجال الأكفاء، يجب إن تكون متوافقة مع إمكانيات المؤسسة .

وفي كل هذه المرحلة قبل بدايتها وإنشاءها وبعدها يجب على مقترح الفكرة إذا كان شخصا خارجيا عن المؤسسة إن تكون له القدرة على إقناع الإدارة العليا على إمكانية تحقيق قيمة مضافة من

¹ Messaouden Naima, conception d'un sim, thèse magister, Alger, 1994, P 120.

جاء تصميم واستعمال نظام المعلومات التسويقية ، وكذا إشراك وتحسين جميع العاملين داخل المؤسسة بأهمية وجود هذا النظام وأنه لا يتعرض مع أهدافهم وطموحاتهم .

ب - مرحلة شرح أنظمة القرار وتشخيص الاحتياج للمعلومة

لضمان السير الحسن لنظام المعلومات التسويقية يجب على المسيرين تخصيص المسؤوليات وتحديد المصادر المتاحة لذلك ، وهذا يستدعي التوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة وكذا وصف النشاطات العامة للنظام... وعلى هذا الأساس يتم التطوير الفعلي لنظام المعلومات التسويقية.

أما تشخيص الاحتياج للمعلومة فتتضمن تعداد حجم المعلومات التسويقية اللازمة لمتحدي القرار ويجب أن يكون كل مسؤول قادرا على إعداد قائمة لاحتياجاته من المعلومات ، أي تعيين العناصر المأخوذة بعين الاعتبار ، أي لكي تتحقق هذه المرحلة فعلا يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الاحتياجات من المعلومات التسويقية ؟

- ما هي القرارات والإجراءات الناتجة عن ذلك ؟

- ما هي معايير تقييم النتائج؟

ج - مرحلة الإنشاء الفعلي للنظام واختباره:

يتم البدء في الإنشاء الفعلي للنظام بعد إتمام المراحل السابقة الذكر وعموما هذه المرحلة تجيب على السؤال كيف؟ أي كيف نحضر، ننظم الوسائل الضرورية، نشكل الخصائص والتقنيات ونعد النظام؟

يتعلق الأمر هنا بالتحليل الآلي: العتاد، اللغات، البرامج، البرامج الملحقة والميزانيات، هذه المرحلة بطبيعة الحال هي من مهام المختصين في الميدان، ولا يتدخل الآخذون للقرار بصفة مباشرة، ولكن يجب أن يكونوا بدراية ومعرفة بكل ما يدور داخل النظام لكي لا تكون هوة بين مصمم النظام ومستخدم أو مستعمل النظام ومتخذ القرار.

أما مرحلة اختبار النظام فهي مرحلة متعلقة بتجربة عمل النظام، والحالة المثلى للاختبار هو محاولة العمل بالنظام الجديد والعمل بالنظام القديم ومحاولة استنتاج الفرق ومنه مدى فعالية وكفاءة النظام.

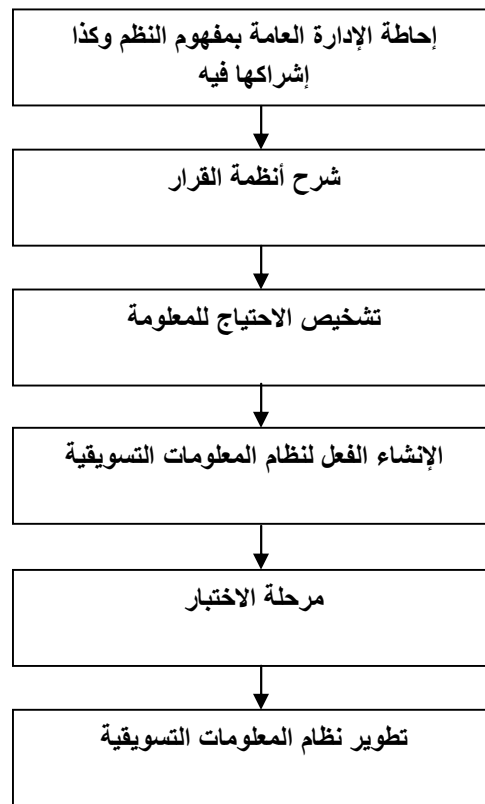
د - مرحلة تطوير نظام المعلومات التسويقية:

أخيرا يجب أن نعترف بأنه من المستحيل أن يكون نظام المعلومات التسويقية كاملا، فالمحيط دوما في حالة تغير وتطور مستمرين والمؤسسة فرد من هذا المحط والنظام جزء من النظام الكلي للمؤسسة، فلذلك يجب أن يعد نظام المعلومات التسويقية بالأخذ بعين الاعتبار هذه المرونة والتغير

بمعنى أن النظام يستجيب لهذه التغيرات في المحيط بما يمكن المؤسسة من مواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها.

إذا قارنا بين عملية إنشاء نظام المعلومات التسويقية مع عملية البناء، نجد أن المراحل السابقة الذكر لإقامة النظام هي بمثابة المراحل الواجب إتباعها عند البناء، بينما هندسة المبنى تعادل هيكله أو نمط نظام المعلومات التسويقية، وينبغي أن يكون هذا المبنى على تأهب تام لأي زيادة أو تحويل أو تطوير في أي عنصر من عناصر النظام من أجل أن يستجيب للتطورات المحيطة بالنظام. وفيما يلي ملخص لأهم هذه المراحل المبينة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-4) يوضح المراحل الأساسية لإنشاء نظام المعلومات التسويقية



المصدر: Louis regard et autres, recherche en marketing méthodes et décisions, cegeten morin édition, Québec, 1986, P 120.

ثانياً أسباب الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية

يوم بعد يوم تصل المؤسسات إلى طرق مختلفة لتجميع المعلومات داخل نظام معين يطلق عليه نظام المعلومات التسويقية وهناك العديد من الأسباب التي تفسر زيادة الحاجة الاتجاهات نذكرها.

- بروز ظاهرة سوق المشتري والأسواق الكبرى

لقد عدا الشراء جوهر النشاط التسويقي. وأصبح المستهلك كم يقال شيد السوق. الشيء الذي يستلزم بدل قصار الجهد من أجل معرفة سلوك هذا المستهلك ومن التنبؤ بها السلوك في المستقبل من خلال محاولات التعرف على حاجات ورغبات وتحديد ها بدق. ويفترض أن يكون هذا التحديد متجدد تبعاً لتغير طرق المستهلكين وبدون توفر المعلومات المطلوبة من طبيعة وخاصة الحجم حاجات ورغبات المستهلكين فان ذلك يقود إدارة التسويقية إلى السير في طرق على الحدس والتعبير والفطرة لتحقيق النتائج. المطلوبة في ظل بروز ظاهرة سوق الشراء.¹

عليه فان اعتراض المستهلك وامتناعه عن شراء المنتج معين. يدل بوضوح على أن هذا المنتج لم يحقق له تلبية حاجات ورغبات. ولم تأخذها بعين الاعتبار إدارة التسويق. عند تصميم هذا المنتج. كما يعكس بالذات فقدان إدارة التسويق للمعلومات بشأن هذا المستهلك عند القيام بمهام التسويقية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة في قيامها الاعتناء بنظام المعلومات التسويقية التي تساعد المؤسسة في قيامها بأنشطتها. ومن أخرى يمكن القول أن الإنتاج الكبير والواسع النطاق كذا التوزيع الواسع يعتمدان على وجود أسواق كبيرة وهذا الأخيرة تعتمد بدورها على عدد كبير من الوسطاء بين المنتجين والمستهلكين النهائيين مثل الموزعين والوكلاء وغيرهم.²

- زيادة أهمية المؤشرات الاقتصادية والمنافسة

إن المؤشرات الكلية الاقتصادية تساهم بدور كبير في إنجاح الإدارة التسويقية وخاصة ما تعلق بقوة العرض والطلب والأسعار. وإذ أن المؤشرات تتميز بالحركة والتغير المستمرين. وعليه نجد أن المؤشرات تعمل عمل البارومتر في قياس الاتجاهات العامة للسوق. ويجب على الإدارة التسويقية المراعاة والتنبه إلى هذه المؤشرات من خلال امتلاك تلك المعلومات التسويقية هو الذي يكفل إتاحة هذه المعلومات المهمة بالإضافة إلى مؤشرات التسويق. وما بين ذلك كثرة الإشهارات و الجرائد وغيرها الأمر الذي يفرض على المؤسسة إعداد الاستراتيجيات الملائمة التي تمكن من مواجهة هذه المنافسة ومحاولة التكيف معها. فالنشاط التسويقي ينطوي على جوانب عدة يحاول المتنافسون باستمرار إعداد الاستراتيجيات التي تساهم وتمكن من اقتصاد الفرص المتاحة ذلك من خلال التنبؤ

¹ محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية-، دار الجامعة، الإسكندرية، ص 41.

² محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 41.

باتجاه المنافسون ومحاولة استغلال الاستراتيجيات المعتمدة من قبله. وصياغة الاستراتيجيات المواجهة للاقتناء الفرص بكيفية اكبر من المنافسة والسبيل إلى امتلاك القدرة على مواجهة المنافسة هو توفير المعلومات المناسبة والضرورية عن المنافسين الآخرين وخاصة ما يقع في إطار جهود الاستخبارات التسويقية التي توفر الترصد المستمر عن المنافسين.

- تعتمد النشاطات التسويقية

يوم بعد يوم يزداد النشاط الكلي للمؤسسة يزداد التعقيد بصفة عامة والنشاط التسويقي بصفة خاصة لأسباب كثيرة. حيث أن المؤسسة دوما هي حالة توسع مستمر لأنشطتها وأسواقها حتى إلى المستوى الدولي.¹

فالنشاط التسويقي يتسم بصفة أساسية هي التعبير. وأنه يتعلق بدرجة كبيرة بالمحيط الذي يتميز بالحركة والديناميكية وعدم الاستقرار، ويضاف إلى ذلك قصر الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات.

حيث إن دورة حياة السلعة أصبحت أقصر مما يمكن، كما أن هناك ضغط كبير على المؤسسات لتوفير الوقت الذي تستغرقه تطوير المنتجات الجديدة وبقابل هذا نقص الموارد والطاقة، كما يعني حاجة المؤسسة إلى معرفة المنتجات المربحة وتلك التي ينبغي الاستعانة عنها.

ويعد نظام المعلومات التسويقية الأداة الفاعلة في الإدارة التسويقية لمواجهة هذه التغيرات من والتكيف معها على النحو ايجابي من جهة ثانية يتضمن نجاح الإدارة التسويقية في تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

- التطورات العلمية والثقافية وانفجار المعلومات:

التوسعات الكبيرة للمؤسسات في مجالات نشاطاتها وغزورها لكثير من الأسواق أدى إلى خلق الظروف الملائمة لإحدى التطورات العلمية والثقافية. وفي معظم الأحيان يكون السوق هو المحور الأول لظهور العديد من الاختراعات والابتكارات. وعليه فإن الإدارة التسويقية المعاصرة ينبغي أن تكون إدارة ابتكار واختراعات. كون أن الإبداع والابتكار في ضال البيئة الحالية يعتبر المحرك الأساسي لاستمرار نشاط المؤسسة في بلوغ أهدافها المسطرة. ولا يتأتى هذه الاختراعات إلا عن طريق توفير المعلومات المقدمة من قبل الباحثين والمبدعين والعاملين في مجال التطوير والاختراع والتي ترتبط بالتطورات الثقافية، السلع الجديدة، الأسواق، المنافسين، التطورات العلمية... الخ.

¹ بشير عباس العلق، التسويق، مبادئه، إدارته وبحوثه، ط1، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، بدون سنة نشر، ص 20.

والوسيلة التي تسهل على الإدارة التسويقية مهمة الحصول على هذه المعلومات هي نظام المعلومات التسويقية.

يضاف إلى توفر المعلومات في العلم التي تتخطى الحدود والحواجز بحيث نستطيع الحصول على المعلومات والبيانات في نفس الوقت من خلال بشكات المعلومات ووجود هيئات متخصصة في توفر المعلومات عن لبيئة الخارجية من عملاء وسلع وخدمات وقوانين و لوائح .ضمن إليه الاتجاه إلى نظام العولمة مما يمثل تحويلات لإدارة التسويق الأمر الذي يجعلها تسعى إلى اكتساب معلومات عن السوق العلمي من خلال الشبكات الدولية. وانتشار ما يسمى بالتجارة الالكترونية بحيث من خلالها يتم عقد الصفقات عبر الوسائل الآلية دون جهد كبير للحصول على المعلومات الذاتية للتجارة الالكترونية .وزد إلى ذلك سرعة التغيرات التكنولوجية في العلم مما يؤثر على نوعية السلع والخدمات والأسواق والمناخ الاقتصادي والاجتماعي في العالم الأمر الذي جعل من الأهمية بمكان الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية والاجتماعية كونه الذي يوفر كل هذه المعلومات .

المبحث الثالث : عناصر نظام المعلومات التسويقية واهم نماذجه

المطلب الأول : عناصر نظام المعلومات التسويقية

أولا : المدخلات

تعد المدخلات المادة الخام والأساسية تكون المخرجات التي يكون بحاجة إليها المستخدمين داخل المؤسسات أو بالأحرى المسيرين الذين تقع على اتقهم عملية اتحاد القرارات بصورة صائبة والملائمة. إذا تقتضي الضرورة توفر المدخلات بالأسس والمواصفات المطلوبة لاجل التزود بمخرجات ملائمة. وعليه يستلزم الأمر مراعاة الأسس السليمة والصحيحة في تحديد المدخلات. اذا المادة الاولية الجيدة التي تستعمل في إنتاج منتج ما غالبا تنتج منتجات جيدة. والمدخلات في النظام المعلومات التسويقية هي عبارة عن بيانات التي تعبر عن الحقائق او المواصفات تصنف أحداث معينة او وقائع مححة. إلا أنها بحد ذاتها لا توفر الدلالة الكافية والأزمة التي في ضوئها يمكن لمتخذ القرار أن يتخذ القرارات الرشيدة بشأن موقف أو حادثة ما أو حالة في موضوع القرار يتخذ. وهذا المادة الخام التي هي عبارة عن المعلومات لا يمكن لمتخذي القرار الاعتماد عليها في عملية صياغة وصنع القرار ته الأسباب تتعلق بوحدات أو مجموعات من الأمور الآتية:¹

- ليست لها دلالة واضحة

- غير ملائمة لموضوع القرار

- غير منضمة

- متناقصة

- متقدمة

وهذه البيانات لابد من إجراء عمليات عليها لكي نقوم بتحبيد ها من العيوب المذكورة إن... ويمكن الحصول على هذه البيانات التي تعتبر كمدخلات لنظام المعلومات التسويقية من مصدرين أحدهما داخلي وآخر خارجي:

أ- المصادر الداخلية: وهي تلك البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمؤسسة التي نعمل فيها نظام التسويقية، ويتم الحصول على هذه البيانات من واقع أنظمة معلوماتية فرعية أخرى داخل

¹ حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 41.

المؤسسة، إذ تعتبر هذه البيانات في الأصل كمخرجات لأنظمة معلوماتية فرعية أخرى داخل المؤسسة كنظام المعلومات المالية، ونظام معلومات الإنتاج والعمليات وكذا نظام معلومات الأفراد والموارد البشرية ... إلخ.

وذلك في إطار علاقة التكامل بين الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة الأم، إذ هناك علاقة ترابط وانسجام بين نظام المعلومات التسويقية وباقي الأنظمة المعلوماتية الأخرى.

والجدول التالي يعرض لنا نماذج من البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية:

الجدول (1-1) يوضح نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية:

حجم المبيعات في العام الماضي والحاضر وعلى أساس المنتجات.	وسائل الترويج المعتمدة وطبيعة الإعلانات والبيع الشخصي
تكاليف السلع والخدمات	حجم اليد العاملة البشرية في النشاط التسويقي
	معدلات دوران العمل في النشاط التسويقي
حجم الطلب المتوقع لمنتجات المؤسسة والتغيرات الحاصلة في طلبات الوكلاء والزبائن.	رواتب وحوافز رجال الأعمال
	الوقت الذي يسلم فيه المنتجات
طرق تسعير المنتجات وهيكل الأسعار.	جدول يحوي مختلف قوائم البيع والتسليم.
	خدمات ما بعد البيع.
الأساليب المعتمدة في التعبئة والتغليف وكذا العلامات التجارية.	مختلف أنواع تصاميم المنتجات والتطويرات المحققة
الوسائل المعتمدة في التوزيع وأنواع الوسطاء وأعدادهم.	اليد العاملة الكفاء التي تتقن الأساليب الحديثة للاتصال

المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 31.

ب- **المصادر الخارجية:** هذه المصادر عموما تكون متواجدة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تعكس طبيعة الجهات التي تتفاعل معها المؤسسة بوصفها نظاما مفتوحا وهذه الجهات هم المستهلكون، المجهزون، المؤسسات المنافسة، المنظمات الحكومية، المؤسسات المالية، اتحادات وجمعيات ... وهذه المجموعات توفر العديد من البيانات التي تعتبر كمدخلات لنظام

المعلومات التسويقية والتي عن طريق تحليلها ومعالجتها قد تسهم في اتخاذ قرارات رشيدة تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها المسطرة.

والجدول التالي يبين نماذج لهذه البيانات.

الجدول (1-2) يبين نماذج من بيانات المصادر الخارجية:

2- الأسواق: - الظروف العامة السائدة في السوق. - حجم السوق. - الاتجاهات السائدة والأسواق المحتملة. - التقلبات الفصلية. - التغيرات في أهمية مجموعات المستهلكين. - العوامل الاقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات.	1- المستهلكون: - عدد المستهلكين الحاليين والمحتملون. - خصائص المستهلكين وأذواقهم ومواقع تواجدهم. - متى يقومون بالشراء ومن الذي يؤثر في هذه القرارات. - أين يقومون بالشراء.
4- العوامل الاجتماعية والثقافية والدينية: - العادات والتقاليد والقيم السائدة. - نسبة الولادات والوفيات وتركيبية السكان. - التوزيع الديموغرافي للسكان. - الأنماط الثقافية السائدة. - الطقوس والشعائر الدينية. - المؤسسات التعليمية والمناخ الثقافي.	3- المنافسة: - عدد المنافسين ومواقع تواجدهم. - الخبرة السوقية لكل منافس. - التغيرات في الحصة السوقية. - خصائص السلعة المنافسة. - الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين. - اختلاف السلع عن السلع المنافسة.
6- العوامل الاقتصادية: - التضخم والكساد. - الأسعار.	5- العوامل القانونية: - السياسة الضريبية. - سياسات الاستيراد والتصدير. - قوانين حماية المستهلك.

المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي، المرجع السابق، ص 32.

ثانياً: عمليات المعالجة

من أجل ضمان الحصول على المخرجات المطلوبة من جراء إدخال البيانات مكلًا مصدرها سواء كانت داخلية أو خارجية يستدعي الأمر السهر والقيام المنهجي والعلمي دقيق لعمليات المعالجة التي يقوم بها النظام ونعني بعملية المعالجة تلك الأنشطة والفعاليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتمثل هذه الأنشطة والفعاليات في نظام المعلومات التسويقية الذي يقوم في إطار عمليات المعالجة بتحصيل البيانات ثم القيام بتصفيتها ليقوم بعد ذلك بفهرستها بعد ذلك إعداد التقارير بشأنها، ومن ثمة تخزينها مع القيام بعملية التحديث اللازمة وبعد استرجاع المعلومات في شكل مخرجات للنظام.

ثالثاً: المخرجات:

تتمثل المخرجات في نظام المعلومات التسويقية في المعلومات فقط، والتي يقصد بها البيانات التي أجريت عليها العمليات السابقة في مرحلة المعالجة، بحيث أصبحت لها دلالة معينة، أي أن هناك ترابط بين مضامينها على النحو الذي يمكن معه استخلاص معنى يساعد مدراء التسويق على استجلاء الأمور عند مواجهة موقف وتقييم هذا الموقف.

ويجب أن يضمن نظام المعلومات التسويقية بالمواصفات المطلوبة والتي تلبي حاجات مدراء التسويق على النحو الذي يسهم في تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في صنع القرارات، وعليه يقتضي الأمر التحديد السليم والدقيق قدر الإمكان لهذه المعلومات، ونظراً لاتساع حجم النشاط التسويقي وتنوعه الكبير، الأمر الذي ينعكس على تعدد وتنوع حاجات المستفيدين من المعلومات الضرورية لإدارة هذه الأنشطة المختلفة فإنه يجب على نظام المعلومات التسويقية توليد معلومات كثيرة قد يتعذر حصرها.

ويمكن الاطلاع على هذه المعلومات من خلال مسارين اثنين:¹

- رؤية المعلومات من خلال جهاز عرض مباشر - شاشة الحاسب - إذا كانت مهمة تستخدم نظام المعلومات التسويقية الآلية، في هذه الحالة يستطيع مدير التسويق أن يأخذ قرارات مباشرة في خط الشبكة on-line، وفي نفس الوقت on time وهذا أسرع في التعامل.
- استخراج تقارير مكتوبة من النظام تضم مجموعة معلومات وأهم هذه التقارير التي تعتبر كمخرجات نظام معلومات التسويق نذكر على سبيل المثال:
- تقارير يومية خاصة بالعمليات التسويقية.

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 17.

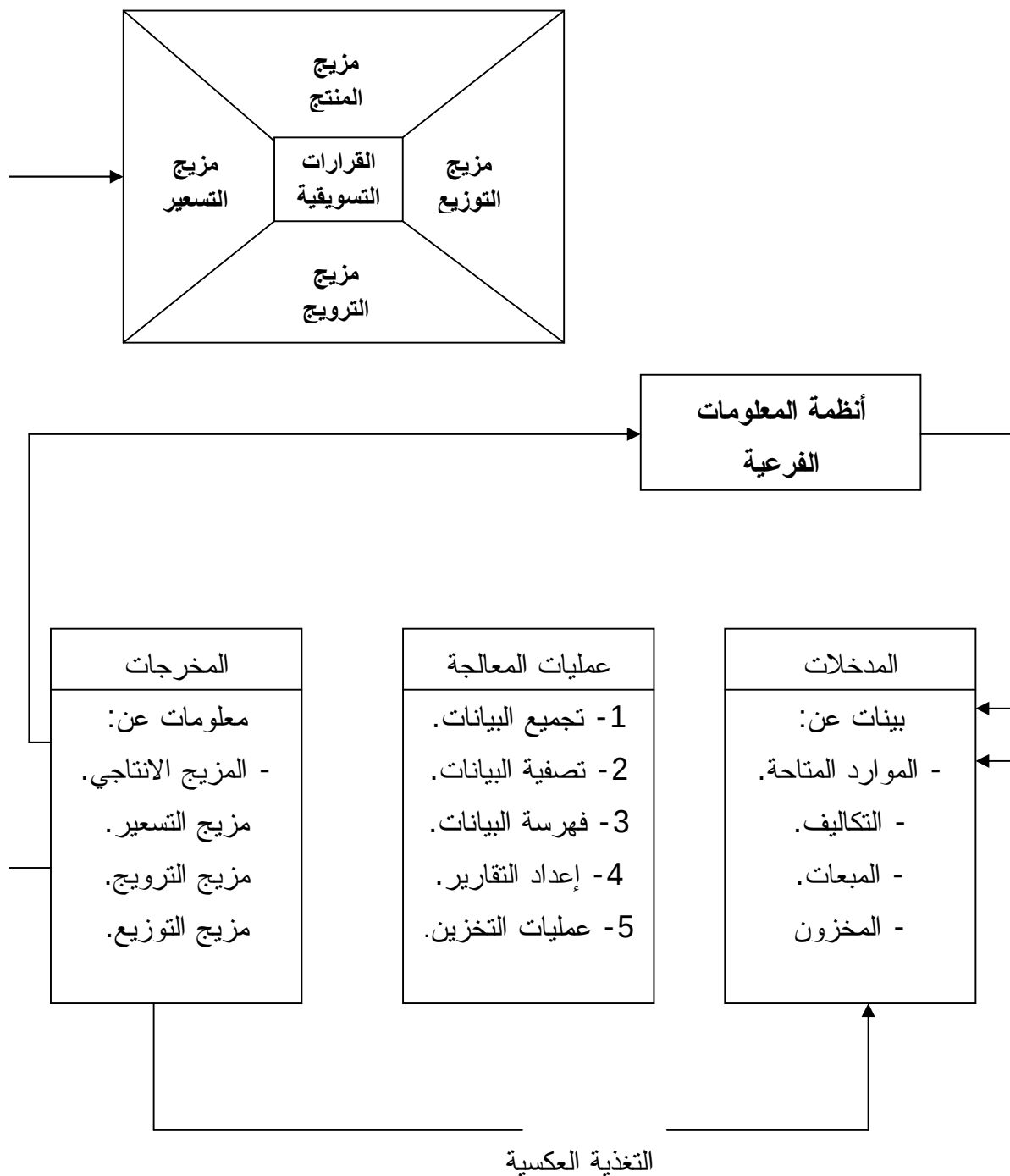
- تقارير المناطق البيعية.
- تقارير العملاء الحاليين والمؤقتين خلال فترة زمنية محددة.
- تقارير عن المنافسين وأساليبهم واستراتيجياتهم .

رابعاً: التغذية العكسية:

وهي الآلية والعملية التي من خلالها نستطيع قياس فعالية مخرجات نظام المعلومات التسويقية على وفق معايير محددة، وترتكز التغذية العكسية على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفرها فعلياً من قبل النظام، وبين المعلومات المستهدفة والمخطط لتوفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها، ومحاولة الوقوف على أسبابها ثم العمل بجدية على تصحيح هذه السباب التي أدت إلى الانحرافات، وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة وبالغة في نظام المعلومات التسويقية نظراً لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية وكفاءة نظام المعلومات التسويقية، إذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح هذه المهمة عدت مطابقة للمعيار، وإذا كان العكس وجب إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.

والمخطط الآتي يوضح النموذج الخاص بعناصر نظام المعلومات التسويقية بشكل تفصيلي يضم كل العناصر الداخلية والخارجية.

الشكل (1-5) يوضح النموذج الأساسي لعناصر نظام المعلومات التسويقي.



المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي، المرجع السابق، بتصرف، ص 38.

المطلب الثاني: التنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية

أولاً: بحوث التسويق:

أ- مفهومها: يرى brech أن البحوث هي دراسة كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إيجاد إجابات عملية تتلائم وتتماشى مع المبادئ النظرية في التسويق.¹

أما الجمعية الأمريكية للتسويقيين فتعرف بحوث التسويق بأنها الوظيفة التي تربط المستهلك والعملاء والجمهور برجال التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية فضلاً عن الرقابة ورصد وتقييم الأداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق.²

أما محمود صادق بارعة فيعرف البحوث التسويقية بأنها جمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية أو البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات.³

ب - علاقة بحوث التسويق بنظام المعلومات التسويقية:

إن نظام المعلومات التسويقية يعتمد في نجاحه على تحقيق الأهداف المرسومة له على نجاح الأنظمة الفرعية المكونة له والذي يهتبر نظام البحوث التسويقية أحد هذه المكونات وعليه فإن النظام المعلومات التسويقية لا يعتبر البديل لنظام البحوث التسويقية أو العكس كذلك، وإنما هناك تكامل وترابط فيما بينها لأجل الوصول إلى الأهداف، وهذا لا يمنع من وجود بعض الاختلافات فيما بينها لأجل الوصول إلى الأهداف، وهذا لا يمنع من وجود بعض الاختلافات فيما بينها، حيث أن بحوث التسويق تركز على مشكل واحد ولا تستعمل المعلومات التي تم جمعها إلا لتوضيح مشكل معين، بينما يقوم نظام المعلومات التسويقية بجمع البيانات بصفة مستمرة ويقوم بتخزينها من أجل الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن يواجهها، والأهم من ذلك هو أن هناك فرقاً في الطريقة التي جمعت بها البيانات، فبيانات بحوث التسويق هي خارجية فقط تتعلق بالمستهلكين والمنافسين وقوى المجتمع، في حين أن نظام المعلومات التسويقية يهتم بالبيانات الداخلية والخارجية على حد سواء، وفيما يلي الجدول الذي يلخص أهم هذه الفروق:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، مصر، بدون سنة نشر، ص 165.

² خالد الراوي: مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، الأردن، 2000، ص 150.

³ محمود صادق بازركة: بحوث التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1994.

الجدول رقم (1-3) يوضح الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية

الخصائص	نظام معلومات التسويق	بحوث التسويق
النطاق	أساسها النظم	أساسها البرامج أو المشروع
الوقت	مستمرة	غير مستمرة (وقتية)
طبيعة المشكل	مشاكل متكررة	مشاكل محددة
مصدر المعلومات	خارجية وداخلية	خارجية

المصدر: محمد فريد الصحن، مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 46.

ثانياً: الاستخبارات التسويقية:

يمكن تعريف الاستخبارات التسويقية على أنها:

- مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي.¹
- الأسلوب أو الطريقة التي بمقتضاها يتمكن مدير التسويق من فحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة ومتجددة ويتم هذا بأربعة طرق أساسية هي:²
- الرؤية غير المباشرة حيث تكون المعلومات بصفة عامة متوافرة وليس هناك هدف محدد لاستخدام هذه المعلومات.
- الرؤية المشروطة وهي محاولة لفحص المعلومات بدون بذل أي جهد لتوفيرها أو البحث عنها في عدة مجالات وبأنواع مختلفة.
- البحث غير المنظم أو غير السمي حيث تبذل بعض الجهود بطريقة غير مخططة للحصول على معلومات معينة أو معلومات مرتبطة بهدف أو غرض معين.
- البحث الرسمي أو المنظم حيث تبذل الجهود بطريقة أو طبقاً لخطة محددة وإجراءات ومنهج محددين سلفاً لضمان الحصول على معلومات معينة أو معلومات مرتبطة بموضوع أو مشكلة محددة بالذات.

¹ محمد فريد الصحن:، اسماعيل محمد السيد: التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية 2000، ص 156.

عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، ج1، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 167.²

ثالثاً: التقارير المحاسبية والتجارية:

يعد من أقدم الأنظمة وأهمها، إذ يقوم بتسجيل الطلبات، المبيعات، المواد المخزنة، وبفضل هذه المعلومات يستطيع مسؤولو التسويق تحديد المشاكل والفر ومقارنة النتائج بالأهداف المسطرة، ويمكن توضيح عمل النظام المحاسبي والتجاري من خلال عمليات الجرد المستمرة لجميع الأنشطة التجارية التي تقوم بها المؤسسة من جراء تعاملها مع المؤسسات الأخرى أو المتعاملين الآخرين.

رابعاً: النمذجة:

هناك العديد من المؤسسات التي تتوجه إلى استخدام النمذجة والرسائل الكمية في عملية جمع البيانات وتحليلها، ويعتبر نظام النمذجة ظاهرة في التسويق يسمح بتوفير عناصر تحليل متطورة أمام الحجم الكبير من المعلومات المستغلة في عمليات اتخاذ القرارات وقد عرف كل من KOTLER وزميله نظام النمذجة بأنها مجموعة من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة مسبقاً لمساعدة مديري التسويق في تحليل البيانات وترشيد عملية اتخاذ القرارات ويتكون نظام النمذجة من بنكين هما بنك الإحصاء وبنك النماذج.¹

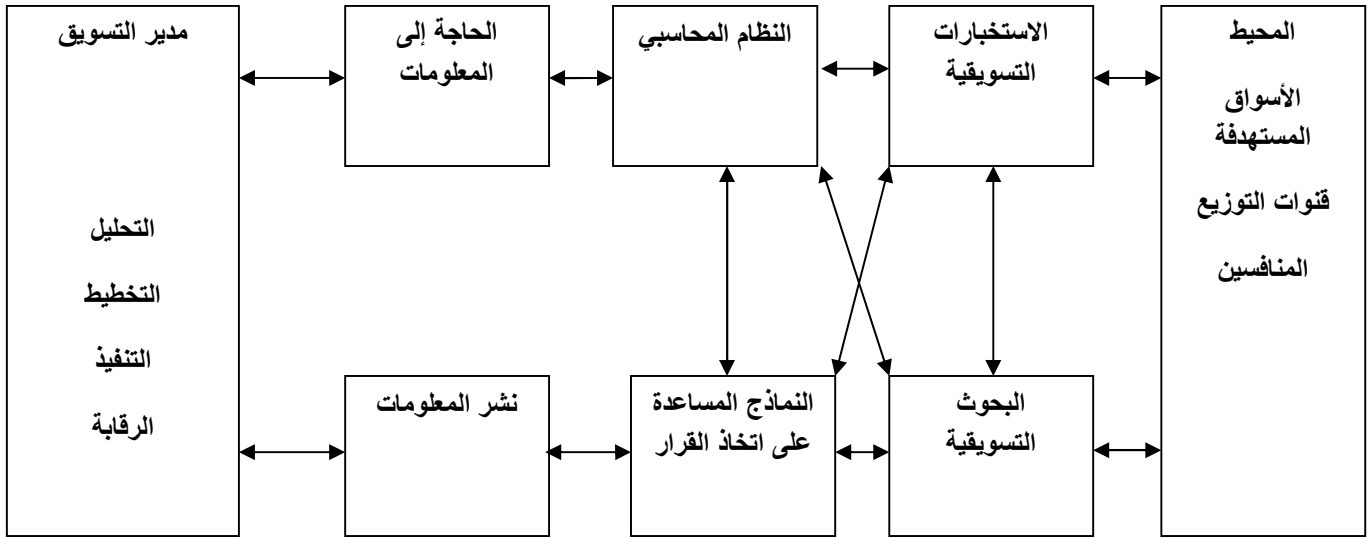
- بنك الإحصاء: هو مجموعة منظمة من الإجراءات التي تسمح باستخراج المعلومات الكمية المحصل عليها من المؤسسة ومحيطها.

- بنك النماذج: هو مجموعة منظمة من النماذج التي تم صياغتها ووضعها من أجل مساعدة مديري التسويق في اتخاذ أنجع القرارات.

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول أن نظام المعلومات التسويقية بمكوناته الأربعة يعتبر كأداة تسييرية هام وفعالة في يد المديرين وخاصة مسؤولي التسويق للتعرف على وضعية البيئة التسويقية وعناصرها من خلال المعلومات التي يوفرها عن الزبائن والمنافسين والمنتجات المتداولة والأسعار المطبقة، والفرص الممكنة. ويمكن تلخيص الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية في الشكل الآتي:

¹ Kotler et Dubois : Marketing management, 9 eme edition, op-cit, P 145.

الشكل رقم (1-6) يمثل الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية:



قرارات تسويقية

المصدر: Kotler et Dubois، op - cit، 1997، P 132.

المطلب الثالث: أهم نماذج نظام المعلومات التسويقية

أولاً: نموذج كوتلر:

يفسر نموذج كوتلر نظام المعلومات التسويقية إلى أربعة نظم جزئية وهي:

المحاسبات الداخلية، الاستخبارات الداخلية، بحوث التسويق وعلم إدارة التسويق، وتأخذ هذه النظم الجزئية بيانات من البيئة وتحويلها إلى معلومات أخرى.

وقد ميز كوتلر نظام المحاسبات الداخلية والعلاقة الرمزية أو المعقدة بين وظائف المشروع وفي الواقع فإن نظام المحاسبات الداخلي هو الذي يقدم ربطاً شاملاً خلال المشروع بتجميع بيانات تصف العمليات الفعلية وباستخدام هذه البيانات في إعداد مستندات محاسبية وتقارير إدارة أساسية.¹

نلاحظ من خلال نموذج كوتلر أنه قسم نظام المعلومات التسويقية إلى عناصر تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوصول إلى المعلومات المرادة وهي:

¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق، استراتيجية التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 287.

البنية الداخلية والخارجية وكذلك الاستخبارات التسويقية التي هي عبارة عن كسب فرص جيدة وهي عوامل مرتبطة بنجاح المؤسسة فهي تقوم بجمع المعلومات ودراساتها وتطبيقها السليم وبعد دراستها من جميع النواحي يتم تنفيذها.

ثانياً: نموذج مكليود:

على نموذج نظام المعلومات التسويقية أن يميز مصادر البيانات المستخدمة من تقديم المعلومات وقد عرف نموذج كوتلر سابق الذكر المصادر الثلاثة الرئيسية وهي: نظام الاستخبارات التسويقية ونظام بحوث التسويق ونظام المحاسبات الداخلية أما نظام علم إدارة التسويق فيهتم بتشغيل المعلومات بدلا من جمعها، وعند إضافة النظم الجزئية الثلاثة لبيانات المدخلات على النظم الجزئية الرئيسية للمزيج.

فينتج عن ذلك نظام المعلومات بدلا من جمعها وعند إضافة النظم الجزئية الثلاثة لبيانات المدخلات على النظم الجزئية الرئيسية للمزيج.

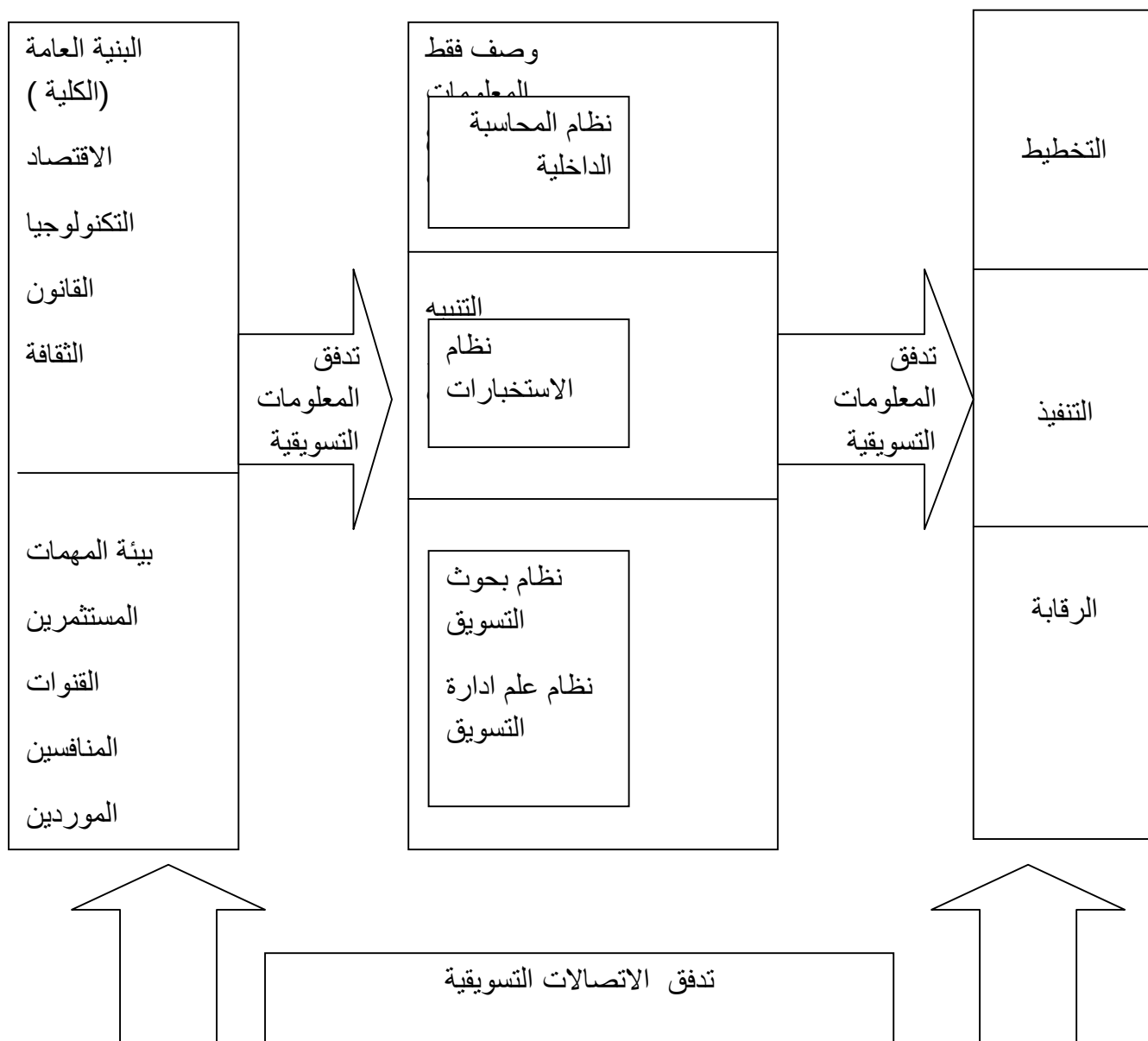
فينتج عن ذلك نموذج نظام المعلومات التسويقية بالنسبة إلى موارد مدخلاته وقاعدة البيانات ومعلومات مخرجاته.

ويقدر هذا النموذج تجزئة جيدة لكيفية مساعدة نظم المعلومات التسويقية نسبة إلى البروفيسور رادبمون مكليود.¹

ويمكن رؤية نموذج مكوتكر ونموذج مكليود في الشكلين التاليين:

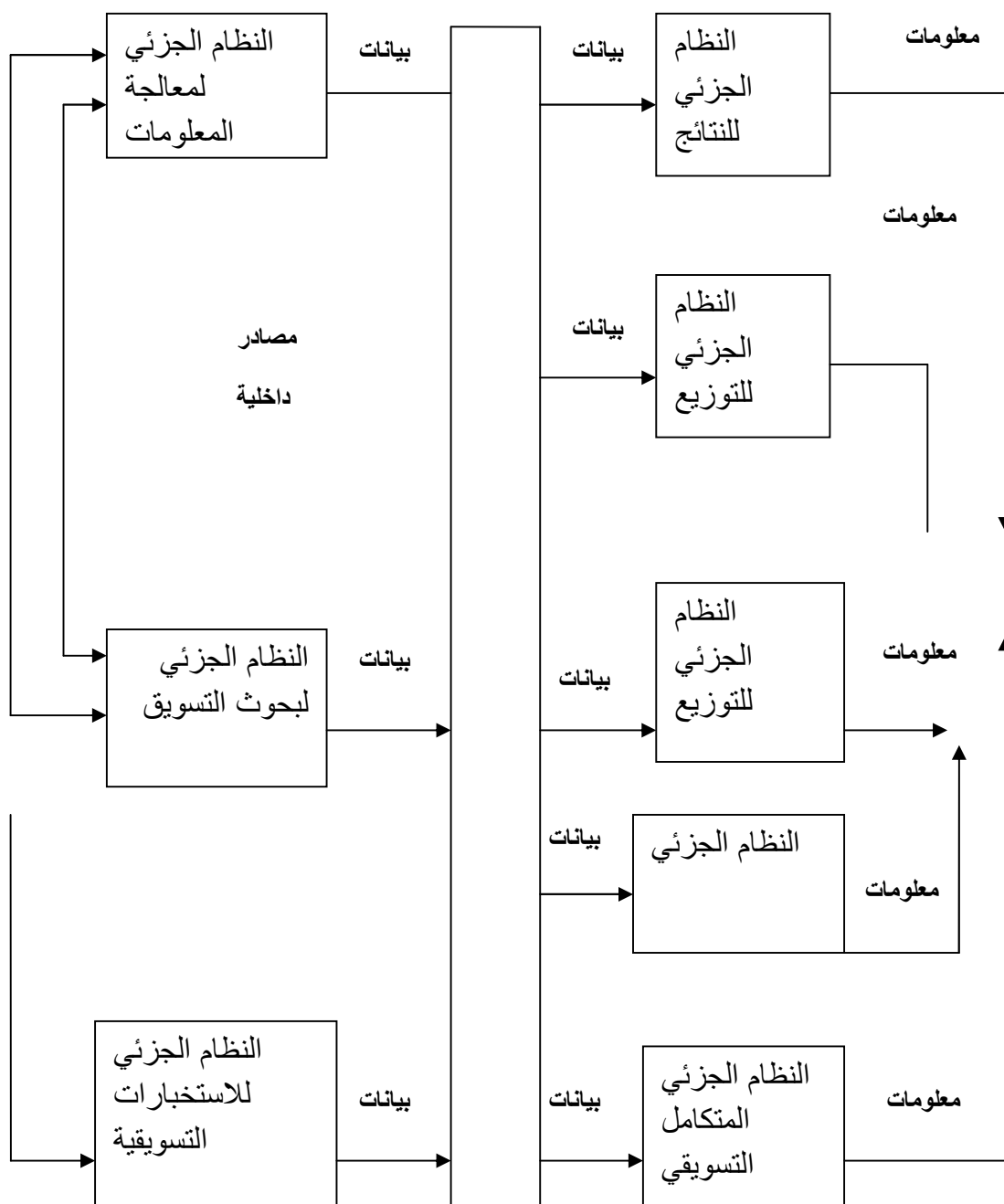
¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 292.

الشكل رقم (1-7) نموذج قطاع المعلوماتية لكوتر



مصدر : قحطان عبدلي ، بشير الحلاق ، مرجع سبق ذكره ص 289

الشكل (1-8) نموذج مكيود الخاص بنظام المعلومات التسويقية



مصدر : قحطان عبدلي ، بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 292

خلاصة الفصل:

إن التطورات السريعة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتزايد المنافسة وكذا تعقد النشاط التسويقي وتنامي ظاهرة سوق المشتركين والأسواق الكبيرة يعتبر من المؤثرات يعتبر من المؤثرات الأكثر تأثيراً في محيط المؤسسة، إذ خلق لها حالة اللااستقرار وعدم التأكد وخاصة تلك المؤسسات المنتجة والتي تطمح إلى تسويق منتجاتها واحتلال الريادة في السوق، مما حتم على المؤسسة أن تكون في حالة ترصد دائم ومستمر ولا يتسنى لها ذلك إلا بإعداد نظام المعلومات التسويقية الذي هو عبارة عن مجموعة الإجراءات والآلات والأفراد ولبرامج والتي تتحد معاً لأجل بلوغ هدف معين وهو توفير المعلومات اللازمة لأجل استخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة، يكون حسب تطلعاتها ومطامحها ويستجيب لأهدافها حيث يزود الإدارة بكل ما يجري سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كما يعد نظام المعلومات التسويقية من أهم المفاتيح الأساسية التي تكتسبها المؤسسة بها ميزة تنافسية وتمكنها من تحقيق مركز ريادي في السوق من خلال الوظائف الحساسة التي يمنحها هذا النظام.

الفصل الثاني أداء المؤسسة

الفصل الثاني: أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول مفهوم الأداء وأهدافه

المطلب الثاني مكونات الأداء وعوائقه

المطلب الثالث معايير تصنيف الأداء

المبحث الثاني: قياس وتقسيم الأداء وتغيره

المطلب الأول قياس الادعاء

المطلب الثاني تقييم الأداء

المطلب الثالث تغيير الأداء

المبحث الثالث: إدارة الأداء المتميز

المطلب الأول عموميات حول إدارة الأداء المتميز

المطلب الثاني فاعلية إدارة الأداء المتميز وعوامل نجاحها

تمهيد:

يخطي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لدى نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الأداء والتسيير وهذا من منطلق إن الأداء الدافع الأساسي لوجود إلية المؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء والاستمرار

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطور كما إن محتوياته تتميز بالدينامكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق الأداء من أهم الوسائل التي طرحت الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجع أساسياً لأي عمل علمي في مجال الغدارة ألا أن الصفات المتغيرة التي يكسبها الأداء.. دون تحقيق هدف الغاية فتارة يضر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بشكل الأمثل وتارة يرتبط بان تاجية العمال والعنصر البشري وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في أطار من التعارف نذكر منها :

تعريف Jean Yves: حيث يعرف على أنه مجموعة من المعايير الملائمة التمثيل والقياس التي يحدد ها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية¹ ويعرفه احمد سيد مصطفى على أنه درجة بلوغ الفرد و او الفريق أو المنظمة الأهداف المخطط بكفاءة وفعالية²

ثانياً أهداف الأداء:

إدعاء الفرد هو انعكاسات لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

1- مجموعة الأهداف الروتينية : والتي تتميز الخصائص التالية :

- التكرار
- لها حلول جاهزة ومتفق عليها .
- تحتاج إلى حد ادني من المهارة و الخبرة.
- يؤديها اغلب الأفراد بنفس النجاح تقريباً ومهما اختلفت قدرتهم

2- ومجموعات الأهداف المتعلقة بحل المشاكل.

وتتمثل في القدرات والمهارات العالية لحل المشاكل التي يواجهها الأفراد أثناء تأدية عملهم وهي لا تقتصر على حل المشاكل المؤقتة بل محولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها ووضع حلول مسبقة لها ومن خصائص هذه الأهداف:

¹ Jean Yves soulquin , gestion des ressources humaines et performance des services les cas des etablissements socio –santaire , « revue de gestion des ressource humaines n°36 ,edition ESKA,Paris ,juin 2000,p 20

² احمد سيد مصطفى إدارة البشر (الأصول و المهارات) بدون ذكر دار النشر ، مصر 2002ص 415

- تتطلب الخبرة العلمية والقدرة والدراسة.
- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير.
- غير متكررة نسبيا.
- ليس لها حلول جاهزة.
- اختلاف أداء الأفراد وتخصص الواحة في كيفية علاجها

3- مجموعات الأهداف الخلاقة.

هي تلك الأهداف التي ترتبط بمصاهر الابتكار و الاختراع مثل صنع منتجات جديد أو حل المشاكل بالغة التعقيد , واقتراح انضمت وأساليب اكثر كفاءة الانجاز الأعمال أو رسم إستراتيجية سليمة للعمل ومن خصائص هذه الأهداف نذكر ,

- تتطلب حد أقصى من الوقت والجهد.
- تتطلب حد أقصى من المهارة و الخبرة العالية والمعرفة.
- لاستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع.

المطلب الثاني : مكونات الأداء وعوائقه.

أولا : مكونات الأداء :

بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تتكون مما عمله ومن خلال ذلك يمكننا تغيير ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي¹:

1- كمية الجهد : وهو مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في وضيفة خلال

فترة زمنية محددة

2- نوعية الجهد: نقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الانجاز للمقاييس

والواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولي أهمية لسرعة الأداء و الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة المجهود المبذول ,

3- نمط الانجاز: نقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي به الأنشطة أو العمل فعلي

أساسي نمط الانجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة مادا كان العمل جسميا. كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بهيا إلى قرار أو حل القضية أو الأسلوب الذي يتيح إجراء بحث أو دراسة آدا كان العمل يدي طابع ذهني.

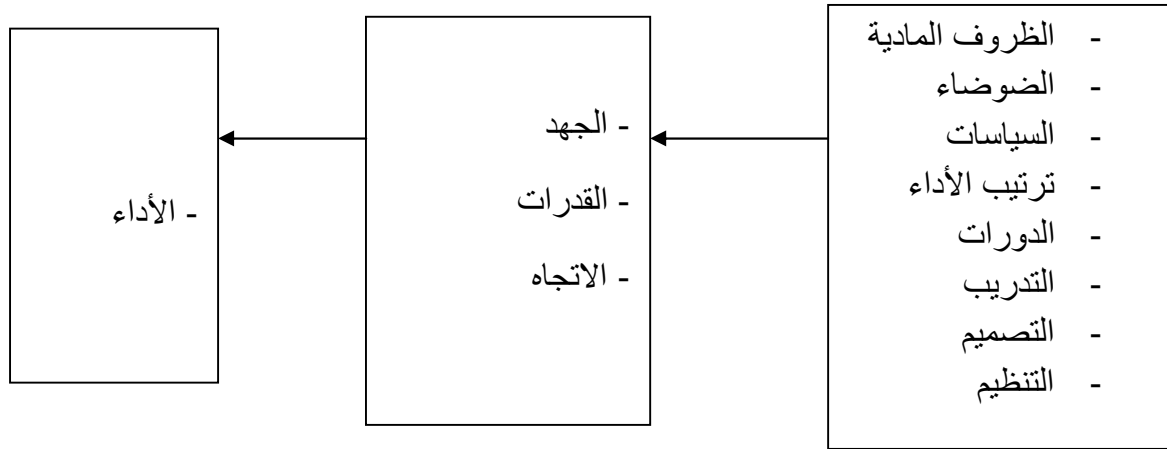
¹ حنيفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعة المصرفية بدون سنة نشر ، ص 30.

ثانياً: عوائق الأداء¹

هناك بعض العوامل الخارجية عن قدرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة فعلاً ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً.

- النقص في متطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الآخرين.
- ومن أهم مستويات الأداء هي :
- توفر شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى درجة ممكنة و المشاكل التي يوضح العوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء.

الشكل (2-1) يمثل العوامل التي تؤثر في الأداء



¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مصر الاسكندرية ، الطبعة 6

المطلب الثالث : معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للدعاء سيمكن من الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المشاكل العلقة بالموضوع. إلا إن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ضل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز أحداثيا هذا ما يساعد فعما إلى البحث فيما حتى تستطيع إعطاء مفهوم الأداء الضفة النهائية التي تحول عملية قياس ه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعلم او التصنيفات

أولا : التصنيف حسب معيار البيئة**1- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة :**

وهو يرتبط أساسا بجميع الادعاءات الموجودة داخل المؤسسة تعلق الأمر سواء بالإفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو الحالي آد إن الأداء الداخلي أو البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي منت أهمها. الإنتاج. التمويل ,.و العمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف ادعاءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة

ونقض دبه أداء جميع العوامل المحيطة و الوتيرة بشكل أو بأخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالا جاب وتشمل أداء المكونات في الجانب الكلي بالإضافة إلى مختلف المرددين , المنافسين. الوسطاء

ثانيا : التصنيف حسب معيار الزمن :**-الأداء في المدى القصير:**

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير¹. ويصبح الأداء في هذا المجال متعلق بالإنتاج و الكفاءة والرضا.

-الأداء في المدى المتوسط :

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما :

- التكيف : ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الناشطة كلما لزم ذلك.

- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة.

¹ جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد حسن زروق التنظيم منظور كلي للإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988، ص 58-60

- الأداء في المدى الطويل

و هو يعكس مفهوم البقاء في ضل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي و الجزئي مع المتعاملين متمثلا في الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية و المجتمع أو على. الموردين. الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة في نفس المجال.

ثالثا : التصنيف حسب معيار الشمولية¹

الأداء الكلي :

يتمثل في الانجازات التي ساهمة بكل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية.

الأداء الجزئي :

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة ولكل نضام فرعي داخل المؤسسة والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن لمنظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها

إن الأداء الجزئي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعلات الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها العكس ذلك ولا بد على نجاح المنظمة ككل.

رابعا : التصنيف حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدي مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي الإنتاج المالية، التسويق، الموارد البشرية.

أ- أداء الوظيفة التسويقية :

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة التسويقية تحقيق رضا العملاء بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين

ب- أداء وظيفة الإنتاج :

وهذا يظم الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل بيئة العمال ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت والإنتاج ، المراقبة الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

¹ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة — الجزائر 2001، ص 88

ج - أداء وظيفة الأفراد: (الموارد البشرية) :

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مزدهر الأداء ، إذا كان العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءة فعالية بشكل واضح وقد يستعين على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلى أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعمال تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المبحث الثاني : قياس وتقييم الأداء وتغييره**المطلب الأول: قياس الأداء****أولاً: تعريفه :**

يشكل قياس الأداء جانبا هاما في عملية التقييم والرقابة ومن الصعوبة بمكان اتخاذ القرارات إستراتيجية أو حتى تنفيذية في غياب قياسات موضوعية في الوقت المناسب وتتوقف أدوات القياس على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها. فقد تكون بعض أدوات القياس مثل العائد على الربحية الملائمة جدا لقياس مقدرة المنشأة أو القطاع على تحقيق هدفا الربحية لكن لا تصلح هذه الأدوات لتقييم أهداف أخرى ترغب المنشآت في تحقيقها. مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد. فالأهداف المخلفة تتطلب أدوات قياس مختلفة.

وتعني عملية قياس الأداء التوقف بدقة على نتائج. التنفيذ ووضعها في صورة تمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما. وهذه تقوم على أبعاد ثلاثة هي :

- الفترة الزمنية التي يعطيها القياس. فقد يمكن الحصول على مقاييس الأداء بعد حدوث

السلوك الفعلي بفترة قصيرة أو بعد فترة متأخرة تتكون أحيانا بضع ساعات

-درجة خصوصية وعمومية القياس. فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من الأداء

الوظيفي أو إلى مؤشر عام لإجمالي الأداء.

-صلة المقياس بأهداف المنظمة. فقد يدل السلوك والنتائج والفعالية التنظيمية على مدى

تحقيق المنظمة لأهدافها.

ثانيا : أهمية قياس الأداء

المنظمات تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها. حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائدات ومكافئة إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن ويرى خبراء الإدارة انه حين تستطيع قياس ما تحت عنه وتعبّر عنه الأرقام فمعنى ذلك انك تعرف شيئا عنه. ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام. فان معرفتك به. ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة فقد يكون الأمر بداية معرفة فقط. لكنك تستقدم في أفكارك تتوصل إلى مرحلة العلم¹. والملاحظة أنه عند قياس الأداء ومعدل الأخطاء على مستوى المنظمة قد لاتحدث عنه أي تحسن. إنما عندما يتم تحديد نسب القياس لكل فرع ويعرف لكل مدير انه سيشار إليه بالبيان بوصفه صاحب اقل أو اكثر نسبة من الأخطاء. فان ذلك سيؤدي إلى خفض نسبة الخطأ. مما يعني:

- أهمية قياس الأداء على أساس لكل وحدة تنظيمية أو على أساس لكل مسئول مباشر
- إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل
- عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى انه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الانجاز.

- عدم مكافأة النجاح يعني حتما مكافأة الفشل
- عدم القدرة على رؤية النجاح تعني عدم القدرة على التعليم منه أو الاستفادة منه.
- عدم القدرة على تحديد الفشل تعني عدم القدرة على معالجته.
- عرض وتقديم النتائج تؤدي إلى كسب تأكيد العامة.
- وينبغي على القيادات الإدارية الوصول إلى تحقيق التميز و رضا المتعاملين. أن تفهم تنمية الغير واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة التي توصل في النهاية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولان قياس الأداء يواجه كثيرا من الصعوبات بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة. فان الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقدر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء.

ثالثا أهداف قياس أداء المؤسسة:

- محاولة الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات الحكومية للمجتمع عن طريق الحد من الأسواق. وتقديم الخدمة بأقل مليمكن من تكاليف وأعلى كفاءة ممكنة.
- تحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة. والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل وحدات هذا القطاع. ووضع المقترحات التي من شأنها إن تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء.

¹ علي احمد ثاني بن عبود ، تطبيقات عملية وتمرارين في استخدام نماذج لبيسر فكوال لقياس رضا العملاء ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارة ، القاهرة 9-13 يناير 2005 ص 148.

- تحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الحكم بها على كفاية الأداء داخل أجهزة الخدمة الحكومية. والوصول إلى أسباب عدم كفاية الأداء والعمل على أزالتها بأسلوب علمي سليم.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

مؤشرات الأداء هي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج. لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو إحدى فروعها من أهدافها ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي:¹

مؤشرات المخرجات : وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج.

مؤشرات النتائج : قياس مدى تحقيق الخدمة لأهدافها المطلوبة ويشترط في مؤشرات الأداء إن تكون :

- مباشرة بمعنى إن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها وإن يتم توجيهه لمستوي أعلى وأقل

- **موضوعية :** وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.

- **ملائمة.** المؤشر يقيس النتيجة الموجودة بطريقة ملائمة. إما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة المطلوبة فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء ودرجة تعقيد النتيجة المطلوبة قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرارات موثوق بها.

- **كمية :** كلما أمكن ذلك. فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

- **تفصيلية :** آذا أمكن. لتبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما آدا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

1- عملية : خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة وإن تكون كافية لعم القرار.

2- يعتمد عليها بأن تكون البيانات كافية لجودة تدعم عملية صنع القرار.

¹ محمد الطعامنة ، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها ، ندرة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005، ص 21.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

أولا مفهومه:

تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز. وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم¹. المديرون العموميون يحتاجون إلى الأداء المؤسسي لكي يتعرفوا عن طريقة أين كانوا وإلى أين هم ذاهبون .

والكيفية التي تتم عملية التقييم في المنظمة يمكن أن يكون ذات اثر كبير على كل من الأفراد المعنيين وعلى المنظمة نفسها. ويعتمد بناء المنظمات على نوع من التقسيم المتدرج للمسؤولية. ويتطلب عمل مدير ي تلك المنظمات القيام بالتقسيم وادبهم سلطة لذلك. وجودة التقييم تعتمد على اختيار أسلوب معين وعلى طريقة استعماله. لان استخدام المنتج الخطأ في وعلى الناس الخطأ يقلل من الثقة في المنتج بلا من التطبيق²

ويظهر عند تقييم الأداء المؤسسي ثلاثة مستويات من الأداء.

- 1- إن يكون الذي تم مطابقا لما هو مطلوب ووفق الخطة الموضوعية. أي بدون زيادة أو نقصان. وفي هذه الحالة يكون الداء طبيعيا.
- 2- إن يكون الأداء الذي تم أعلى لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعية. أي في الزيادة . وفي الحالة يكون الأداء ايجابيا.
- 3- إن يكون الذي تم اقل لما هو منه في الخطة الموضوعية أي في النقصان وفي هذه الحالة يكون الأداء سلبيا

وعلى ذلك يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء. واتحاد القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة. بما يحقق الأهداف المرجوة منها³.

ثانيا أهمية تقييم الأداء

إن مجال تقييم الأداء المؤسسي هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقمية التي تم التوصل إليها. وذلك بهدف التأكد من إن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها. ثاو اتحاد

¹ أيوب محمد الهزيني ، الإدارة التأسيسية علم وفن ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، 2008 ، ص 507.

² أ حلام جاسم الحوسني ، تقييم فعالية الهياكل التنظيمية في المنظمات العامة ، مطبوعات مركز الوثائق و البحوث ، ابو ظبي ، 2007 ، ص 50

³ عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، العربية للتنمية الإدارية 2009 ، ص 121.

القرارات التصحيحية اللازمة في حال انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها. وبقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على فلسفة أدارتها. وهيكل علاقتها مع أعضائها. وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة. لذلك فإن المنظمات تتميز بالتالي.

- التطور الابتكار في كافة المجالات.

- توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع مختلف الأساليب للتعامل معها.

وتتبع أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال طبيعة كوصيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاختلاف بين عوامل الانتهاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها. وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة. وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف. وترجع أهمية تقييم الأداء المؤسسي بالأسباب التالية:

- 1- توجيه نظر الإدارة العليا إلى المراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- 2- ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة و تنقيتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز و المكافآت التشجيعية.
- 3- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم التي ستخضع للقياس والحكم
- 4- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه الجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة. وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.
- 5- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تهدف عملية تقييم الأداء المؤسسي إلى¹:

- 1- الحصول على أفضل عائد. ودفع حركة التنمية. حيث إن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة. بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلا.
- 2- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة

¹ عمرو حامد ، المرجع السابق ، ص 122.

3- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.

ويتم ذلك بان تحقيق الهدف ليس فقط بالمعدلات المقررة لكافية الأداء. وإنما يتعين إن يتم ذلك أيضا في اطر الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية. فالهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء المؤسسي هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعاملين فيها من خلال رفع الكفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ومن وجهة نظر العاملين في المنظمة فان تقييم الادعاء يحقق الأهداف التالية:

- 1- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير.
- 2- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الوصف والعمل على علاجها.
- 3- اعتداد الفرد لمقابلة التطور الهدي يحدث مستقبلا.
- 4- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في الاستخدام معايير ومقاييس واضحة.

5 - شعور الفرد بمسؤولية. وأن أدائه موضع التقييم. ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرض في الترقى و الحصول على المكافأة. أما من جهة نظر المنظمة فان تقييم الأداء يساعد على :

- 1 - آدا كان الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم الحصول على تقييم اعلي من خلال تحسين الإنتاجية
- 2 - تلزم الرئيس الإداري على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومنافسة مدى تقدم كل فرد في العمل.
- 3- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل مع مراعاة العوامل والامتيازات المؤثرة في الأداء وأسباب وقواعدها
- 4 - التقييم الموضوعي للأداء عن طريق وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء والمتابعة والتسجيل المستمرين لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد.
- 5- إتاحة الفرصة الإدارية العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم مرؤوسيههم بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى الكفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة إلى أخرى.

رابعاً: أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

تهدف أساليب تقييم الأداء المؤسسي على التعرف على حجم ومستوى المطالبة أو عدم المطالبة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية. وتتعدد إنتاجية، تقييم الأداء المؤسسي بسبب اختلاف الأنشطة والإعمال التي تمارس داخل المنظمة وأيضاً بين منظمة وأخرى. ومن أهم تلك الأساليب ¹

1- أسلوب الموازنة التخطيطية :

وهو أسلوب يبين المديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو انتقالها. وأيضاً تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة. ومساعدتها على عدم التجاوز تلك الأرقام تجنب الوقوع في أزمات مالية تكون المنظمة في غنى عنها. و الالتزام ببندود الصرف و الاستهلاك من الأصول والمواد الخام والعينيات ومن أهم الموازنات التخطيطية:

أ- الموازنة النقدية

ب - موازنة الموارد الخام والمنتجات.

ج - موازنة الإنفاق الرأسمالي.

د - موازنة الإنفاق الرأسمالي.

2- أسلوب المقارنة:

يقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية المعايير المطلوب الوصول إليها وأيضاً معلومات بالأداء الفعلي المحقق. ويتم المقارنة ما بين هذين البندين وفي هذه الحالة يواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب. فإما إن يكون الادعاء بمستوى المطلوب في المعيار. وإما اعلي من المطلوب. إما اقل مما هو مطلوب فعلاً.

3- أسلوب النسب المئوية:

يعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية و الإحصائية والمالية في التعريف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة

4- أسلوب المراجعة الإدارية:

هو عبارة عن نضام مراجعة شاملة مكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى بالإضافة إلى راجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين :

أ- المرجعية الداخلية. وتهتم بالتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادئ والسياسات المنظمة.

¹ أيوب محمد المزيني ، مرجع سابق ، ص 508

ب- المرجعية الخارجية. وتهتم من إن المبادئ المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

5- أسلوب نقطة التعادل.

وهو أسلوب يقوم على لدراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإدارات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وعند كمية معينة. وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة إلا تحقق ربحا والخسارة. أما بعد هذه النقطة فتتحقق إرباحا وإما قبلها فالمنظمة تحقق خسائر الإنتاج ومن تم المبيعات التي تحقق لها اربحا وإما قبلها فالمنظمة تحقق خسائر وتقوم المنظمة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل معرفة كميات الإنتاج ومن تم المبيعات التي تحقق لها أرباحا وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين. وبذلك تسعى المنظمة جاهدة إلى ضبط السياسية السعرية وتنشيط البرنامج الترويجية والاعتمادية من الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاهات منظمة الإرباح.

6- أسلوب دورة حياة المنتج

وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارة النتائج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في الأسواق لمتابعة المنتج واحتمالات نجاحه أو فشله. وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل

المطلب الثالث: تغيير الأداء المؤسسي

أولا : تعريف تغيير الأداء.

التغيير هو استجابة مخطط من قبل المنظمات الضغوط اليومية التي يتركها القدم والتطور الفني الملموس أو غير الملموس في الماديات والأفكار.

ويمثل التغيير تحركا ديناميكيا ، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجحة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعود وأحلام البعض ، وندم وألام البعض الآخر وفق الاستعداد الفني ، الإنساني وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها¹

ويقصد بالتغيير أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن الوضع القديم لها والتغيير موجود في كل مكان وفي جميع الأوقات وتطوير المنظمات يساعد القادة على مواجهة وتقبل التغيير من منظور انه فرصة وليس تهديد أو معظم الضغط التغيير يأتي من خارج المنظمة من الوكالات الحكومية والمنافسين والتقنية الحديثة والعملاء وقوى السوق ويأتي الطلب للتغيير في بعض الأحيان من داخل

¹ سعيد يس عامر ، مفاهيم إدارة التغيير ، وأهميتها ، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، المؤتمر السنوي الأول ، 1991، ص

المنظمة ، على سبيل المثال من الرئيس الأعلى الجديد أومن الزيادة في تنوع قوى العمل. ويعتمد التغيير على عدد من المقومات الأساسية هي ¹ :

- 1- الرؤية
- 2- المهارات
- 3- الحوافز
- 4- الموارد
- 5- خطة العمل.

ثانيا : أهداف التغيير.

- 1- زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي العملاء وتطوير الثقة بينهم.
- 3- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.
- 4- المساعدة على إيجاد نظام داني للتطوير والتغيير.
- 5- المساعدة على إيجاد نظام الحوافز والمكافآت يعترف بالانجازات المحققة من طرف العاملين.

ثالثا: خطوات تغيير الأداء:

لقد أصبحت عملية التغيير من أهم المهام التي يركز عليها ويقوم بها المدير في العصر الحديث ، وحتى تتم عملية التغيير بفعالية يجب أن تعتمد مند بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل ، الأمر الذي يتطلب من المدير أن يخطو خارج النطاق المألوف في العمل و التفكير ، وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب ونبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه ، وهذا معتاد انه مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ، ونقاط قوته وسلبياته والتفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه ، وتوفر له الدعم وتشاركه في وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها غن التعبير المطلوب وتفرض عليه إدارة التغيير إتباع ما يلي :

- تقييم مدى استعداد المنظمة إلى التغيير.
- تقييم القدرات و الإمكانيات الشخصية كقائد للتغيير.
- تكوين وبناء رؤية مستقبلية وشاملة وواضحة.
- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته.
- التعامل مع مصادر مقاومة التغيير.

¹ مدحت محمد أبو ناصر ، إدارة الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة " مجموعة النيل الدولية ، القاهرة 2007، ص 89

- تكوين فريق تطبيق التغيير.
 - التأكد من الالتزام بالتغيير.
 - الإنصات للآخرين و الاتصال بهم لاطلاعهم على رسالة التغيير.
 - التعامل مع ضغوط التغيير.
-

المبحث الثالث: إدارة الأداء المميز:

إدارة الأداء المميز أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوسين ، أو بين المدير و تابعيه ، و يتضمن وضع الأهداف و القيام بعملية تقييم مستمرة من الرئيس إلى المرؤوس ، ومن المرؤوسين إلى الرئيس ، إضافة إلى الإشادة بالأداء ، ويساعد نظام إدارة ويساعد نظام إدارة التميز المديرين و الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق الأداء الفعال ، والعمل ببراعة و بسهولة لتحقيق الأهداف المنشودة

المطلب الأول : عموميات حول إدارة الأداء المتميز

أولاً : ماهية إدارة الأداء المتميز :

يمكن تعريف إدارة الأداء المتميز بأنها الجهود الصادقة من قبل المنظمات و المؤسسات و الشركات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

وهي عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان إن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع¹. وهي أيضا عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين المواطن و مشرفه المباشر ، وتهدف إلى التوصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال التي يجب انجازها و هي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء ، يجب العناية بها جميعا إذا ما أريد للعملية إن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المؤسسة و المدراء و الموظفين².

ثانياً : أهمية إدارة الأداء المميز :

تظهر أهمية إدارة الأداء المميز فيما يلي :

- وضع نظام أداء معلومات من أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- تؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية .
- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الصواب و العقاب فقط .

¹ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى

2003 ، ص 91

² روبر بسكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية. للنشر و التوزيع الرياض ، 1999، ص 26

-توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

-تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين.

ثالثا : أهداف إدارة الأداء المتميز.

إذا كانت إدارة الأداء المتميز تقوم على عنصرين هامين هما قياس و تقييم الأداء، بهدف تحقيق عنصر ثالث هو تحسين هذا الأداء فان هذه الدراسة إلى :

-تأسيس نظام فعال لقياس و تقييم الأداء، يكون جزءا من الثقافة العامة لجهة الإدارة، ويكون حاضرا في أذهان العاملين طوال فترة عملهم و ليس فقط فترات التقييم.

-تحقيق الاتصال و التخطيط المتواصل بين المديرين و تابعيهم، و ذلك بالانتقال من الأسلوب الذي تتحكم فيه الإدارة في كل الأفراد و العاملين إلى أسلوب التوجه و الإرشاد.

-التحول من أسلوب الإدارة التقليدي المتدرج من أعلى إلى أسفل ، إلى وضع

المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار في أيدي القائمين على العمل.

رابعا: عناصر إدارة الأداء المتميز

1- تخطيط الأداء : بتحديد الأهداف ، وتحليل الأداء الحالي و تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ، وتوفير شروط معينة في المدير حتى يستطيع القيام بالتحليل الناجح، مع تحديد الأداء المطلوب¹

2- تنظيم الأداء : بمعرفة المسؤوليات و المهام ، وفتح قنوات الاتصال و العمل باللوائح و القوانين

3- توجيه الأداء : عن طريق تبسيط الإجراءات ، و الإرشاد ، وتصحيح الأخطاء و ملاحظة التقدم ، ومراجعة التغذية العكسية.

4- تقسيم الأداء : كشف القصور في الأداء ، و معرفة المصارف المتوفرة و المستهدفة ، وتحقيق العدالة و الرضا ، وتحديد بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد ، ومراقبة و توثيق الأداء ، ومكافأة السلوك الايجابي و التقدم نحو الهدف ، حتى الوصول إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمة.

خامسا : مزايا إدارة الأداء المتميز.

تحقق إدارة الأداء المتميز للمزايا التالية :²

- الحكم على سلامة الخطط الإستراتيجية.

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص 149

² محمد عبد الفتاح العشماوي ، قياس و تقييم أداء مراكز المعلومات ، ورقة لجنية مقدمة لندوة قياس الأداء المؤسسي و الفردي و الإنتاجية في مراكز المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية 27-31 اغسطس 2006، ص 8

- الحكم على سلامة الأهداف و السياسات.
- الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف.
- بحث إمكانية تطور وتحسين الأداء مستقبلا .
- تقييم الكفاءة فاعلية القرارات الإدارية.
- تخطيط أنشطة التدريب الموجهة و خطط التحفيز.
- الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية.
- تقييم عمليات تدفق تداول المعلومات أفقيا و رأسيا.
- كشف ومعالجة الممارسات الإدارية و المالية الخاطئة.
- تدعيم ثقة الأطراف للخارجية في نظم العمل بالمنطقة.

المطلب الثاني: فاعلية إدارة الأداء المتميز و عوامل نجاحها :

أولاً: فاعلية إدارة الأداء المتميز

فاعلية إدارة الأداء المتميز تعتبر من كبرى المشاكل التي تواجه المنظمات وليس هناك اختبار بين القيام بإدارة الأداء المتميز فهذه العملية تمثل أكثر الأدوار التي يقون بها المدير و أهمية ، فبدون وجود هذه العملية سوف تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة نشاطات دون وجود تركيز علي شيء معين أو سيطرة على فعل ما أو الإدارة الفعالة للأداء المتميز ليست أمرا حيويا بالنسبة لبقاء و استمرار المنظمة فحسب ، لكنها تمثل التزاما أخلاقيا للقيادات و المديرين.

والأداء الفعال للمنظمات يعني انه يمكن الحفاظ على تحقيق النتائج عن طريق إعداد اقل من العاملين ، وزيادة القدرة الإنتاجية ، فيجب إن تتسم المنظمات الحديثة بالمرونة و الكفاءة ، كما يجب أن يكون لديها تسلسل اقل نسبيا من الوظائف حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار ، ويترتب على تقليل عدد العاملين في أي منظمة ، أن يكون مطلوبا من العاملين المتبقين أن يكون أدائهم أكثر كفاءة و فاعلية.

والأداء الفعال يعتبر ذا أهمية بالغة للأشخاص أيضا ، فادا كان ممكنا في وقت ما بقاء استمرار الموظفين في العمل مع أداء متوسط شريطة تجنب المخالفات العنيفة لقواعد النظام ، فان هذا لا يحدث طول الوقت ، فالمنظمات (مع بعض الاستثناءات) لم تعد تسامح مع الأداء الضعيف أو تقبله ، و يترتب على ذلك فصل هؤلاء الموظفين من العمل ، و تنافسهم بعد ذلك مع أعداد غفيرة من الأشخاص الآخرين في عملية البحث عن العمل.

ثانياً: عوامل نجاح إدارة الأداء المتميز:

- التعامل مع مفهوم أداء التميز من منظور شامل ، يجمع عناصره البشرية والمادية و التقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر¹.
- إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة التميز ضمن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وكذلك في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية و التسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية بصفة عامة.
- استهداف تطوير الأداء المتميز عند النظر في تطوير وتحديث وإعادة هندسة أو إعادة هيكلة المنظمات.
- مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية، واختلاف مستوياتهم الفكرية و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء المتميز وتحديد معايير التقييم.
- التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري أهم ما تمتلكه المنظمة المعاصرة.
- مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها لمختلف عمليات إدارة الأداء المتميز.
- الوضع في الاعتبار أثار العولمة، ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات متباينة، وإعداد الأفراد القائمين بالعمل لتعامل مع تلك التحديات.

ثالثاً: نتائج إدارة الأداء المتميز:

- يتم من خلال عملية إدارة الأداء المتميز الناجحة والفعالة لتوصل إلى النتائج التالية²:
- وضع أهداف واضحة للمنظمة، ووضع قواعد عملية محددة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- تكامل أهداف المنظمة، التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة وما تطمح إلى تحقيقه.
- تطوير ثقافة الأداء التي يترتب عليها الاهتمام بالنتائج، كثر من الجوانب الشكلية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، نرجع سابق ، ص 131.

² باري كشوي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 92

- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- جعل المنظمة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- التشجيع على التطوير الذاتي.

المطلب الثالث: تكامل نظام إدارة الأداء المتميز:

إن نظام إدارة الأداء المتميز ليس عملية خطية تسير بنسق ثابت، بل هو عملية ديناميكية بين شخصين، يتغير من حين إلى آخر، وكلما تم ربط إدارة الأداء بالنواحي الأخرى داخل المنظمة بصورة أفضل، كلما زادت احتمالية إدراك الأشخاص بأنها تخدم غرضاً هاماً، ويقتضي هذا الاعتناء بكافة أجزاء نظام إدارة الأداء، فإما ما تم إغفال واحد أو أكثر منها فلن ينجح التضام ككل. ويقوم تكامل نظام إدارة الأداء المتميز على وجود تخطيط الأداء يستهدف إرسال البنية الأساسية التي تقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، والتوصل الدائم، وجمع البيانات والملاحظة الدقيقة، ثم تقدير الأداء.

أولاً: تخطيط الأداء:

تخطيط الأداء هو السكون الأول لنظام إدارة الأداء المتميز، وهو عبارة عن نقطة الانطلاق المعتادة لكل من المدير والموظف، للبدء في عملية إدارة الأداء، إذ يعملان معاً لتمديد ما يفترض أن يؤديه ذلك الموظف، خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وكيف يقوم بذلك، ولمادا، ومتى، بالإضافة إلى مستوى سلطة الموظف وصلاحياته في اتخاذ القرار، وعادة ما يكون تخطيط الأداء لمدة عام واحد، ولكن يمكن الرجوع فيه خلال ذلك العام.

ثانياً: التواصل الدائم:

التواصل المستمر هو عملية في اتجاهين لتعقب سير الأمور، وتحديد معوقات الأداء وإعطاء كل الطرفين المعلومات اللازمة للنجاح، ويتيح هذا التواصل لكل من المدير والموظف العمل سوياً، لمنع حدوث المشاكل، والتعامل مع أية مشكلة أو صعوبة قد تظهر، وتعديل مسؤوليات العمل، حسبما تقتضيه الضرورة في موقع العمل.

ثالثاً: جمع البيانات، والملاحظة، والتوثيق:

إن جمع البيانات عبارة عن عملية الحصول على المعلومات ذات الصلة بالتطور، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمة، والملاحظة هي إحدى طرق جمع البيانات، إما التوثيق فهو عملية تسجيل البيانات التي جرى جمعها، بحيث تكون متوفرة للاستخدام، وأيضاً لعدم فقدها ويتم جمع وملاحظة وتوثيق البيانات عن طريق:

- الملاحظة المنتظمة عن طريق التجول بين الموظفين، أي بشكل غير رسمي.

- جمع البيانات والمعلومات من الموظفين، أثناء اجتماعات تقرير الموقف.
- مراجعة العمل الذي يؤديه الموظفين، ومراجعة إنتاجية الموظفين.
- جمع بيانات فعلية مثل الوقت اللازم لتقديم الخدمة، لكل عميل أو الوقت اللازم لانجاز أو تطوير الإنتاج أو الوقت المستهلك في عملية التصنيع.
- طلب معلومات حول النجاح أو المشكلات أو الصعوبات، أثناء الاجتماع بالموظفين.

رابعاً: تقدير الأداء:

يعتبر الأداء المحصلة الكلية أو الإجمالية لإدارة الأداء وتقدير الأداء لا يكون إلا بعد للتخطيط ، والتواصل الدائم، وجمع البيانات وتشخيص المشكلات، وهي تتطوي على عمل المدير أو الموظف سواء، لتقييم التقدم الذي أحرزه الموظف نحو الأهداف المقررة إثناء تخطيط الأداء و لتخليص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة وما جرى بمستوى اقل وهي تكشف العمليات أو الإجراءات غير الفعالة، أو غير الإنتاجية أو الضارة.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء درجة تحقيق وإكمال المهام المشكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية قيام الفرد بانجاز مهامه ومتطلبات وظيفته.

وتعتبر عملية تقييم الأداء أداة من أدوات الرقابة التي تستعملها الإدارة لمراقبة مختلف أنشطتها.

إن نظام تقييم الأداء يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى خدمة الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتمنياتهم باستمرار.

الفصل الثالث:

دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسة

الفصل الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: دور نظام المعلومات التسويقي في التخطيط للأنشطة التسويقية

المطلب الأول: مستلزمات التخطيط للنشاط التسويقي

المطلب الثاني: المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية

المطلب الثالث: نماذج الأنشطة التسويقية التي تعتمد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الأنشطة التسويقية وأهميتها

المطلب الثاني: أنواع الرقابة التسويقية

المطلب الثالث: نماذج الرقابة ونظام المعلومات التسويقية

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية

المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات في دورة حياة المنتج

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية صنع القرارات في إطار دورة حياة المنتج

تمهيد:

إن لنظام المعلومات التسويقي دور كبير التخطيط للنشطة التسويقية والرقابة عليها وذاك من خلال توفر المعلومات والبيانات التسويقية والنتائج التقديرية.

إن القرارات التسويقية هو الاختبار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق من جهة وبين إمكانيات المنظمة من جهة أخرى. ويلعب نظام المعلومات التسويقية دورا هاما في مساعدة المدراء على الاختبار بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الفضل.

المبحث الأول: دور نظام المعلومات التسويق في التخطيط للأنشطة التسويقية

إن الخطة التسويقية تعتمد على في أساسها على الخطة الكلية المؤسسة، كما إن الموازنة التسويقية هي جزء من الموازنة الكلية للمؤسسة. وبنفس الاتجاه فإن الأهداف السوقية تعتبر وسائل لبلوغ الأهداف لبلوغ الأهداف الكلية للمؤسسة. وعلية إعداد الخطة التسويقية. بحكم مراعات هدا الحقيقة انسجاما مع العلاقة الوثيقة الموجودة بين نظام المعلومات التسويقية مع باقي الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة

المطلب الأول. مستلزمات التخطيط للنشاط التسويقي

إن القيام بالتخطيط للنشاط التسويقي مجموعة من المستلزمات الأساسية التي يمكن ان نوجزها في نقطتين أساسيتين هما تجزئة السوق. واختيار المزيج التسويقي المناسب للنشاط التسويقي

أولا تجزئة السوق

ونقصد بتجزئة السوق تقسيم هذا الأخير إلى مجموعات من القطاعات السوقية على أساس مجموعة من الاعتبارات. وقد تكون هذه الاعتبارات ثقافية. الجنس. العمر. المنطقة الجغرافية. الوضعية الاجتماعية. نمط الحياة. الدخل..... الخ بحيث يكون لكل قطاع سوقي من مجموعة من الأفراد تمثل المستهلكين أو المشتريين الذين لديهم حاجات ورغبات مشبهة ومحددة. وعلية ينعي على المؤسسة إن تركز إتمام على جانب الطلب في سوق. المشتريين. أد إن تقسيم السوق تمثل في حقيقة الأمر خطة تهدف إلى نجاح النشاطات الصحيحة وليس لانجاز الأنشطة بشكل صحيح. لأنها توفر الإجابة على الأنشطة. إلى من سوق نبيع سلعات ومادا سنبيع له ؟

ومنه فا التجربة كمستلزم من مستلزمات التخطيط للأنشطة التسويقية في إطار المفهوم السابق تتضمن توجيه عملية ز المنتج بالاتجاه الصحيح أي بالطريقة التي تجعل من حاجات ورغبات المستهلكين قد لبيت. حيث يفترض وجود عدد من جداول الطلب السلعة وليس بالضرورة منحى واحد أو جدولا واحدا.

ثانيا: اختيار المزيج التسويقي المناسب

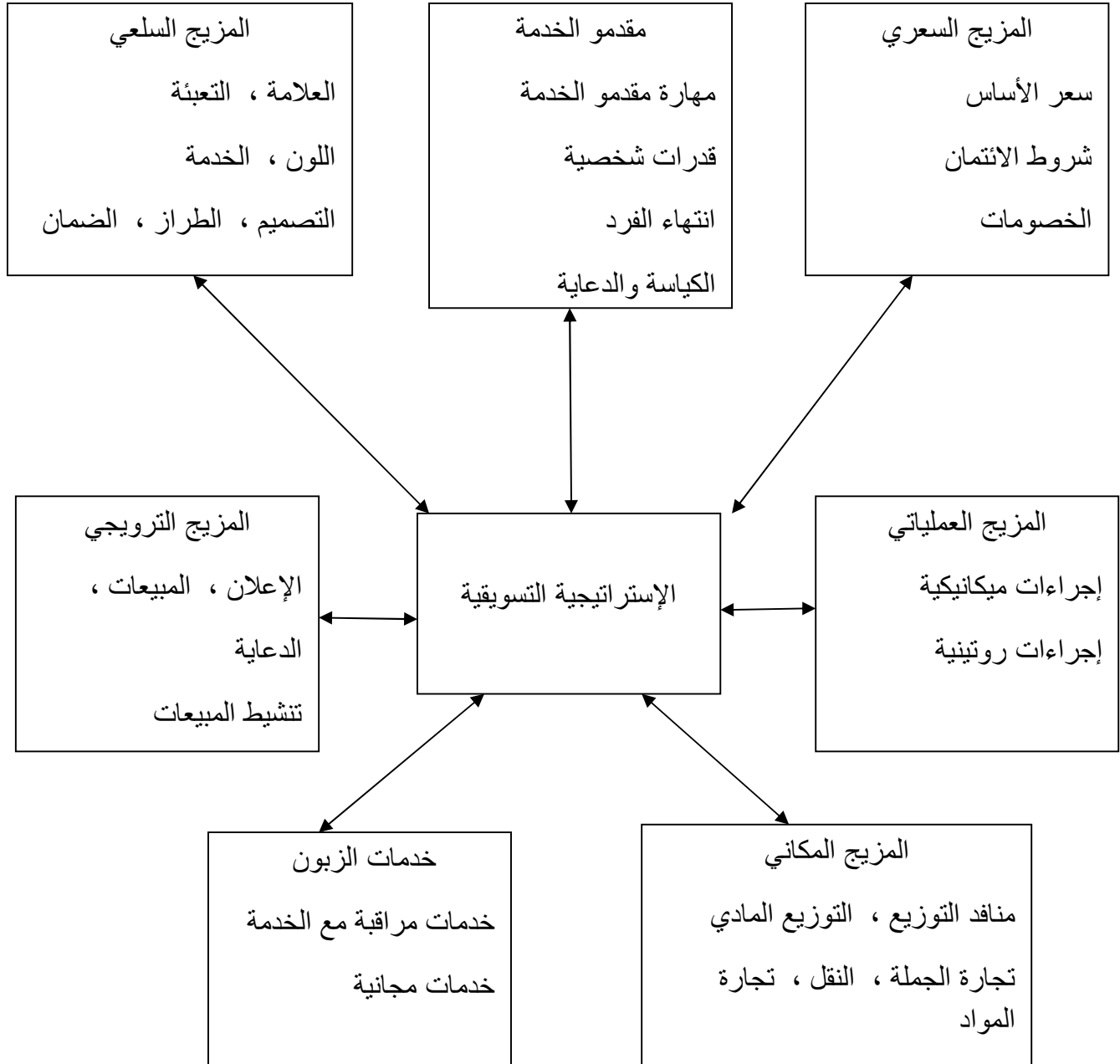
إن اختيار المزيج التسويقي المناسب كمستلزم من مستلزمات التخطيط للنشاط التسويقي نقصد ذلك المزيج الذي من إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في تتلك الأجزاء من السوق اي اختيار المزيج المناسب لكل جزء من السوق¹

ويقصد بالمزيج التسويقي توجيه الموارد المتاحة للمؤسسة في عناصر أربعة وهي المنتج السعر الترويج التوزيع بالنسبة للسلعة. إما في حالة الخدمة فالمنتج التسويقي يتكون من سبعة عناصر وهي بشكل يسمح بالحصول على مزيج من مجموعة هذه العناصر يختلف باختلاف فرع الصناعة أو الخدمة

¹ محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 50.

وموقع المؤسسة في السوق وحالة المنافسة ورغبات المستهلكين....الخ¹ وبتعبير آخر تحقق المجتمع الأفضل لجميع الموارد التسويقية من تحقيق أهداف محدد مثل الربحية. حجم المبيعات. الحصة السوقية. العائد على الاستثمار. ويجب أن ينسجم هذه المزيج مع الطلب في جزء السوق. المنافسة. متطلبات البيئة والمجتمع والشكل الموالي يوضح مفهوم المزيج التسويقي.

الشكل (3-1) مفهوم المزيج التسويقي



المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، ط 1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 103

¹ حسين علي، طلال عبود، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، ط 1 دار الرضا للنشر، دمشق 1999، ص

من خلال المخطط السابق يتضح للقارئ حقيقتين أثنين هما:

- 1- استهداف الخطة التسويقية تفرق نمو مبيعات المؤسسة وعائداتها. وضمن هذا الإطار فإن الخطة التسويقية ترتبط بخطة المؤسسة لكل مواصفات المنتج ، التطوير. التعديل ، الضروري في المنتج الموارد المتاحة.... الخ
ويتحقق هذا من خلال نظام المعلومات التسويقية عند ما يتكامل مع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى نظام معلومات الإنتاج، نظام معلومات الأفراد، نظام المعلومات المالية.... الخ
- 2- استهداف الخطة التسويقية ضمن تسويق المنتج بشكل يلبي احتياجات المستهلكين الحليين والمحليين وضمن توزيعهم في المكان المناسب وشروط وظروف البيع المناسبة. وبعبارة أخرى ضمان تسعير المنتج بشكل تنافسي ودعوي نشاط الإعلان وبرامج الترويج وتوجيه قوى البيع وغيرها من النشاطات التي تدرج في أطار مجموعة خدمات المنتج بشكل يضمن تحقيق الهدف الخاص. ومجموعة الخدمات هدد التي تمثل العناصر الجوهرية للخطة التسويقية الناجحة يجب التنسيق فيما بينها وتكاملها لكي تكون محصلة التأثير الكلي لها اقوي من مجموعة تأثيرات العناصر وهي مستقلة.

المطلب الثاني: المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية

يقتضي تأثير دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية لتمييز بين حالتين هما التخطيط الاستمرار في السوق الحالية، التخطيط الدخول في أسواق جديدة هذا التميز ضروري جدا الثلاثة أسباب¹:

- 1- السبب الأول هو إن مصادر المعلومات المتاحة عن السوق الحالية قد لا تكون متاحة من كيفية الدخول في الأسواق الجديدة. مثال ذلك المعلومات التاريخية أو المتوفرة بالقيود والسجلات
- 2- السبب الثاني. هو أنه عند إعداد الخطة التسويقية الخاصة بالسوق الجديدة تحتاج الإدارة إلى مواجهة القيود المفروضة عليها بواسطة المنتجات القائمة. كذا من الضروري تحديد الأسواق أو إجراء الأسواق المطلوب الدخول إليها. وتصميم المنتج المناسب لها. الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات تفضيلية تتعلق بتصميم المنتج (استراتيجيات الترويج. التوزيع. التسعير...) وحالما يتم اتخاذ تلك القرارات يصبح من الضروري قيام الإدارة بتخمين مقدار النجاح للمنتج في الأسواق الجديدة فإذا كانت النتائج مشجعة فإنه يمكن الدخول في السوق الجديدة. وجميع هذه القرارات تستلزم معلومات تفصيلية قد تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة جدا إما بالنسبة للأسواق الحالية فإن الإدارة تعتمد في الغالب على مبدأ الإدارة بالاستناد في الحصول على المعلومات

¹ تيسير العجاردة ، محمد الطائي ، مرجع سابق ، ص 105-106

عندما تنخفض الحصة السوقية ممثلاً تلجأ الإدارة إلى الحصول على المعلومات عن عناصر المزيج التسويقي وحالات الخدمة.

3- بالاعتماد على السببين السابقين فإن عملية تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الحالية يمكن برمجتها وإخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات التسويق بشكل منظم مع عمليات تحصيل المعلومات الخاصة بأسلوب الجديد.

والجداول الثلاثة التالية توضح نماذج المعلومات الضرورية للاستمرار في الحالية والمعلومات الضرورية للدخول إلى السوق الجديدة والمعلومات الضرورية لإعادة الخطط التسويقية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدة والتي يوفرها نظام المعلومات التسويقية في أطار مساهمة في التخطيط للأنشطة التسويقية.

الجدول (3-1) يوضح المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق المالية.

نوع المعلومة	مجال المعلومات
الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الديمولوجية السياسية أ الوضع الاقتصادي، الأنماط الثقافية... الخ	1- المقومات الأساسية للدولة تعمل فيها المؤسسة
توزيع الدخل، مجال استخدام السلعة، الاستيراد، التصدير، مستويات الأسعار... الخ	2- خصائص السوق
المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأدواتهم عاداتهم الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قرارهم الشرائية... الخ	3- المستهلكين
عدد المنافسين، طبيعة المنافسة (مباشرة أو غير مباشرة) الحصص السوقية للمنافسين الرئيسيين، تغطية السوق، الشهرة والمركز المالي لكل منافس، الطاقة الإنتاجية، نطاق المنافسة (محلية أو دولية)	4- المنافسة

المصدر: تيسير العجاردة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 106

الجدول (2-3) يوضح المعلومات الضرورية في سوق جديدة

المؤسسات التسويقية والتشريعات الخاصة بها	التصدير	التسويق	الاعتبارات القانونية	الاعتبارات المالية
المؤسسات التجارية	الترخيص والوثائق المطلوبة	منافذ التوزيع	العلامات التجارية	البنوك والمصارف
تجار الجملة	الرسوم والضرائب	رجال البيع والمكاتب والمكلاء	العلامات التجارية	رؤوس الاموال المتاحة
المتطلبات الحكومية	الوثائق والمستندات تكاليف النقل	هامش الربح، وسائل الإعلان والترويج ، اللغات التقافية والعادات والقيم	التشريعات المحلية	شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومستويات الاقتراض

المصدر: تسير العجاردة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 107.

الجدول (3-3) يوضح أنواع المعلومات المطلوبة لأعداد الخطط التسويقية حسب المدة.

التخطيط طويل الأمد	التخطيط متوسط الأمد	التخطيط قصير الأمد
المعلومات عن المستهلكين (العمر، الجنس، الدخل)	تحليل المبيعات الإضافية حسب السلع والمستهلكين أو فصول السنة	حجم المبيعات لكل منظمة ولكل مستهلك
معلومات التجارة ومنافذ التوزيع و الاتجاهات	أداء المنتج بالمقارنة مع الأهداف المخططة	معدل الطلبات المتوقع تحقيقها
المعلومات الاقتصادية (حركة الأسعار، المواد الخام)	السلعة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح المحققة)	تكاليف الطلبات المتوقع تحقيقها
النشاط التنافسي	الاستراتيجيات والأهداف لكل مجموعة سلعية ولكل شهر ولكل إقليم	الكوادر المؤهلة المطلوبة لتنفيذ خطة المبيعات
المبيعات المتحققة في الفترات الماضية	أهداف التسعير – الترويج التوزيع	أهداف مراكز البيع والترويج

المصدر: تسيير العجرامة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 107

المطلب الثالث: نماذج الأنشطة التسويقية التي تعتمد تطبيقات نظام المعلومات

التسويقية

باتجاه المزيد من التوضيح أدور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الأنشطة التسويقية نتطرق المطلب إلى بعض النماذج من الأنشطة التسويقية التي تخضع لاعتماد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية

أولاً: تخطيط المبيعات

كل الدور المهم لنظام المعلومات التسويقية فانه يمكن القول بأنه يبرز من خلال أهمية التخطيط للمبيعات في نجاح المؤسسة لكل. إذ تعتمد معظم الأنشطة الرئيسية الأخرى في المؤسسة بشكل أو بآخر على خطة المبيعات. فالتخطيط للمبيعات يعتبر الأساسي في إعداد استراتيجيات التسعير والإعلان وباقي عناصر الترويج الأخرى. وفي التقسيم المسبق لرجل البيع. كما يمكن اعتبار الخطوط الأولى في دورة تخطيط الربحية "الدورة الاقتصادية للمؤسسة ككل". فإذا كان التخطيط غير سليم فان الموازنة الكلية للمؤسسة تعتمد على تقديرات ومستويات خاصة. يضاف إلى ذلك إن التخطيط للإنتاج والتخطيط لقوة العمل وجدول الإنتاج. والمواد الخام. والآلات والمعدات وما شابهها كلما تعتمد على خطة

المبيعات. فإذا كانت المبيعات المتوقعة اعلي مما يجب فان مستويات المخزون من السلع النهائية . المواد الخام. سوف تكون عالية جدا. ويترتب عليه أيضا ارتفاع تكاليف تشغيل الأيدي العاملة. إما أنها كانت المبيعات المتوقعة منخفضة فان فرص المبيعات قد يتم فقدانها بسبب النقص في المخزون وقيمت تحميل تكاليف عالية بسبب التشغيل الأوقات إضافية أو لأجل تأمين موارد إضافية. وأخير فان التخطيط التدفق النقدي يعتمد أساسا على تخطيط المبيعات. فخطة المبيعات الأسبوعية أو الشهرية تشكل الأساس لتخمين التدفق النقدي الذي يعتبر بدوره الأساس في التخطيط للسيولة والاستثمار

مما سبق يتضح بان أهمية نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للمبيعات تنبع من أهمية هذا التخطيط في حيات المؤسسة. وعليه ولأجل أن يكون هذا التخطيط سلميا بالشكل الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

يبدأ إعداد التنبؤ بالمبيعات اعتمادا على مبيعات آخر الفترة على أساس الخط الإنتاجي أو على مستوى المنتج أو المنطقة الجغرافية. ويتم تعديلها لإعداد التوجهات في ضوء المتغيرات المستجدة في الاقتصاد والسوق والإستراتيجية الجديدة المنافسين وردود أفعالهم اتجاه خطط المؤسسة من فان بقدر فعالية نضام المعلومات التسويقية في توفير هذه المعلومات تزيد احتمالات سلامة الخطة وواقعيتها.

ثانيا: التخطيط لتطوير المنتج

يستهدف التخطيط التطور المنتج تحليل الفرص الممكنة لإدخال سلعة جديدة ودراسة المقومات والخصائص الأساسية وتقريراً احتمالات جديدة تسويقها. وعليه يستلزم الأمر توفر المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة المقومات وتقرير احتمالات النجاح. ويمكن الاستعانة في هذا الخصوص. برجا البيع الذي يتعاملون مع المستهلك بشكل مباشر إذ يمكنهم ادراك مدى الحاجة إلى مثل هذه السلعة الجديدة و إعداد تقارير عنها كمصدر لمداخلات نظام المعلومات التسويقية إلى وحدة نظام المعلومات التسويقية التي تقوم بتحليل هذه التقارير في ضوء المعلومات المتوفرة عن مبيعات العام الماضي لسلع مشابهة أو ذات علاقة مع المراد تطويرها. وأيضا معلومات عن حجم وتركيب السوق الحالية والتي في ضوءها يمكن تأشير الخصائص المرغوبة السلعة الجديدة. وتركيب السوق لها إلى جانب تقييم قوة السوق وتقرير احتمالات نجاح السلعة.

ولا يتوقف دور نظام المعلومات التسويقية عند حد تقرير الخصائص المرغوبة للسلعة الجديدة ، إذ يتم نقل هذه المعلومات إلى قسم هندسة الإنتاج للنظر في إمكانية تجسيد هذه الخصائص، أو إلى وحدة محاسبة التكاليف لتقدير هامش الربح والمخاطرة في ضوء احتساب التكاليف التخمينية والعائد المتوقع للسلعة خلال دورة حياتها والذي في ضوءه يتخذ القرار بإنتاج السلعة الجديدة أولا.

ثالثا: التخطيط للحملات الترويجية:

تستهدف خطة الإعلان والترويج زيادة عائدات المبيعات بنسبة اكبر من نسبة التكاليف المترتبة على هذه الزيادة، عليه يقتضي الأمر توفير معلومات عن كيفية التوصل إلى تصميم حملات ترويجية

تساهم في زيادة العائدات بالاقتران مع معلومات عن الزيادات الممكنة في التكاليف المترتبة على زيادة العائدات، وتدخل في هذا الإطار المعلومات الخاصة بالسلع التي تباع بشكل جيد والسلع التي تحتاج إلى حملات ترويجية، معلومات عن الربحية، وعن تكاليف المنتج لتحديد السلع المربحة والتركيز عليها، ومعلومات تساعد القائمين على الترويج في تحديد الاتجاهات التي تؤثر في تخصيص نفقات الترويج، ومعلومات تؤثر الحملات الترويجية الكفاءة لسلع محددة من خلال ربط نشاط الترويج بالمبيعات على أساس السلعة الزمنية وأيضا تساعد في تركيز الحملة الترويجية على أجزاء محددة من السوق من خلال معرفة حجم كل سوق وخصائص سوق كل منتج، ومعلومات تساعد في تسليط الضوء على كفاءة الحملات الإعلانية والترويجية للمنافسين في الفترة المالية، واستقرار استراتيجياتهم بهذا الخصوص بالشكل الذي يؤثر في تقرير إستراتيجية المؤسسة، وأخيرا فان نظام المعلومات التسويقية يساعد الإدارة في تحليل نظامي للمعلومات عن الخبرة الماضية في مجال الترويج بالشكل الذي يمكنها من امتلاك معرفة جيدة عن استجابة السوق لكل وسيلة من وسائل الترويج، وإذا علمنا أن السوق يتميز بالتغير السريع بالشكل الذي يستلزم توفير معلومات مستمرة أدركنا الأهمية الكبيرة الذي يمكن أن يلعبه نظام الملزمات التسويقية في إعداد هذه الخطة.

المبحث الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية:

تعتبر الرقابة على الأنشطة بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكمل بها العملية التسويقية فبينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عمله، فإن الرقابة تظهر ما الذي تم بالفعل، ومن هنا فإن الرقابة توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وماهية العوامل المساهمة في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي.

ولأجل إلقاء الضوء على الجوانب التي يتناولها النظام الرقابي التسويقي وتحديد دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد هذا النظام نتطرق إلى:

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على الأنشطة التسويقية وأهميتها:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الرقابة التسويقية التي تعتبر الأداة الفعالة في الوقوف على مدى أداء الأنشطة التسويقية، وكذا الأهمية النسبية التي تضطلع بها العملية الرقابية.

أولاً: مفهوم الرقابة التسويقية:

ينبغي في البداية التعرض إلى مفهوم الرقابة ثم نأتي بعد ذلك إلى مفهوم الرقابة التسويقية. فيقصد بالرقابة تلك النشاط الإداري التي تقوم به المؤسسة والذي يكون بصفة مستمرة ومتجددة، والذي من خلاله يتم التأكد من أن الأداء يتم وفق الأهداف والمؤشرات المحددة سلفاً، وذلك عن طريق قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمؤشرات الموضوعة ثم القيام بعلمية التصحيح أن وجدت انحرافات¹، ويتم انجاز عملية الرقابة من خلال الاستعانة بمجموعة من الوسائل والتي منها:

- الموازنات التقديرية.

- الرسوم البيانية والبيانات الإحصائية.

- التقارير والدفاتر والسجلات.

- الملاحظة الشخصية.

أما الرقابة التسويقية فكما ذكرت أمينة محمود حسين محمود هي عملية إدارية تهدف إلى قياس مستوى كفاءة أداء الأنشطة التسويقية بالمؤسسة².

ومنه النظام الرقابي كنشاط تسويقي يتضمن كل الفعاليات الضرورية لجعل الجهود التي تبذل في إطار هذا النشاط تصب عند أهدافه، ومن هنا فإن النظام الرقابي التسويقي هو الأداة الضابطة للبرنامج

¹ H. Laning et autres , le contrôle de gestion ,dunuoud , paris 1998 ,p 02

² أمينة محمود حسين محمود ، نظم المعلومات التسويقية — بدون دار نشر ، القاهرة ، 1995م، ص 172

التسويقي والتي تحدد نقاط الخلل التي تعترض هذا البرنامج وتؤثر التعديلات المناسبة، فالتغيرات الكثيرة التي تعمل في البيئة التسويقية تحتم وبقوة ضرورة وجود النظام الرقابي - الذي يتعدى بالمعلومات الموفرة من نظام المعلومات التسويقية - ومن ثمة الارتقاء بهذا النظام إلى مستوى التحديات التي تطرحها هذه المتغيرات ، فالإدارة التسويقية عندما تحدد أهدافها وترسم استراتيجياتها، وتضع البرامج الضرورية لبلوغ تلك الأهداف فإنما تحمل ذلك في ضوء معطيات معينة ، ولكن الذي يحصل أن بعض المعطيات يصيبها التغيير لاعتبارات كثيرة الأمر الذي يحتم وجود النظام الرقابي لتأشير هذه التغيرات التسويقية وتقدير أثارها وتحديد التعديلات المناسبة.

ثانياً: أهمية الرقابة التسويقية:

إن أهمية الرقابة التسويقية تظهر من خلال الأدوار الفعالة والايجابية التي يمكن أن يساهم بها في تحقيق الأهداف الموجودة من جراء النشاط التسويقي، والأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقي يمكن انجازها في النقاط التالية:

- أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد نقاط القوة و الضعف في الوظائف التسويقية المؤداة.
- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من التكاليف التسويقية.

وعموماً فإن العملية الرقابية التسويقية من شأنها أن تقدم أدوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في اوجد النشاط التسويقي مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة التسويقية:

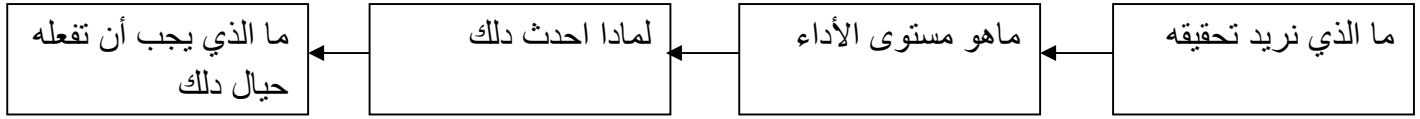
يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية من الرقابة التسويقية وذلك على النحو الموالي، الرقابة من خلال الخطة السنوية، الرقابة من خلال الربحية، الرقابة من خلال تحليل الكفاءة، والرقابة الإستراتيجية.

أولاً: الرقابة من خلال الخطة السنوية

تهدف الرقابة الدورية على الخطط السنوية إلى قياس درجة التقدم في تنفيذ الخطط التسويقية الموضوعة وتحديد مدى وجود الخروقات بين الأداء الفعلي و المخطط تمهيداً لاتخاذ إجراءات تصحيحية ضرورية لتلاقي حدوث الانحرافات مستقبلاً¹ حدوث الانحرافات وذلك من خلال المراحل الأربعة التالية:

¹ أمينة محمود حسين محمود ، مرجع سابق ، ص 177

الشكل (3-1) يوضح مراحل الرقابة على الخطة التسويقية



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 374

وتتم الرقابة على الخطة السنوية من خلال:

- تحليل المبيعات، حيث يتم قياس وتقييم حجم المبيعات الحقيقية ومقارنتها مع المبيعات المتوقعة من كل سلعة من السلع، أو منطقة من المناطق الجغرافية والعمل على اقتراح إجراءات تصحيحية.
- تحليل الحصة السوقية، من خلال هذا التحليل يمكن التعرف على نواحي الضعف والقوة للمؤسسة مقارنة مع المنافسين في السوق من خلال التعرف على حصة المؤسسة الحقيقية:
- تحليل التكاليف بالنسبة لرقم الأعمال المحقق: من خلال هذا التحليل يمكن التأكد من عدم وجود تبذير في المصروفات، ومن أهم النسب المستخدمة نجد نسبة النفقات الإشهارية إلى رقم الأعمال، ونسبة نفقات القوى البيعية إلى رقم الأعمال، ونسبة الاستخبارات التسويقية إلى رقم الأعمال.

ثانياً: الرقابة من خلال تحليل الكفاءة:

هذا الأسلوب يمدنا بالكثير من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى الكفاءة الأداء في الجوانب التسويقية المختلفة، وفيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد في قياس مدى الكفاءة الأداء التسويقي في مجالات الإعلان والبيع الشخصي¹:

- 1- كفاءة القوى البيعية: ويمكن أن نجد بعض المؤشرات والمتمثلة في:
 - متوسط عدد الاتصالات لكل رجل في اليوم.
 - عدد العملاء لكل فترة.
 - تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية.
- 2- كفاءة الإعلان: ويمكن أن نؤثر عليها:
 - تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد مثلاً في وسيلة معينة.
 - عدد الاستعلامات التي تمت بعد مشاهدة الإعلان.
 - نسبة المعنيون بالإعلان.
- 3- كفاءة تنشيط المبيعات: ويؤثر عليها:
 - تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها.

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 387

- نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات الإجمالية.

ثالثا: الرقابة من خلال تحليل الربحية:

تهدف الرقابة على الربحية إلى الآتي¹:

- تحديد معدل الربحية الخاص بكل سلعة أو منطقة بيعية أو عميل أو منفذ توزيع أو قطاع من قطاعات السوق.

تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب تدعيمها أو التركيز عليها، وتلك التي يجب التخلص أو إعادة النظر في أهميتها النسبية.

رابعا: الرقابة من خلال الإستراتيجية:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تحديد مدى كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي وعادة ما يتم على فترات متباعدة حيث أن الخطط تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتي ثمارها، وبعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة المخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية²، marketing ourdit ويعني هذا الأسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج الرقابة ونظام المعلومات التسويقية:

من أجل إلقاء الضوء على الجوانب التي يطالبها النظام الرقابي التسويقي وتحديد دور النظام المعلومات التسويقية في نجاح النظام الرقابي نتطرق إلى النقاط التالية:

أولاً: متابعة المبيعات:

يمكن متابعة مبيعات المؤسسة من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات المهمة في العملية الرقابية التي يمكن أن تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي، العم والبيع بشكل خاص ويتم ذلك من خلال³:

- تحديد اتجاهات مبيعات المنتج أو المنتجات التي تتعامل معها المؤسسة.

- تحديد ربحية المنتجات على أساس منتج إلى منتج آخر.

- أداء لكل فرع أو إقليم مبيعات وكذا أداء رجال البيع.

إن المعلومات الضرورية لإعداد مثل هذا التحليل والتي يساهم بها نظام المعلومات التسويقية تأخذ العديد من الأشكال مثل الطلبات، دفتر الحسابات، القوائم، وصولات الاستلام....الخ.فقدود

¹ أمينة محمود حسين محمود ، مرجع سابق ، ص 178

² Gay barnaux , l'audit marketing ,edition graw hill,paris ,1990 ,p 14

³ تيسير العجارمة ، محمد الطائي ، مرجع سابق ، ص 144

المبيعات الفعلية التي تعتمد بشكل أساسي على الفواتير البيع التي تحتوي على بيانات عن نوع المنتج، كمية السلعة، شروط الدفع، الخصم، إقليم البيع.....الخ.

وتتضمن تقارير المبيعات معلومات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع، رجل البيع، إما تقارير الربحية فإنها تتضمن معلومات عن تكاليف البيع وكذا هامش الربحية الذي يعتبر مهما جدا في تحديد مستوى مساهمة كل من المنتج والعميل ورجال البيع في الربحية فبدون هذه المعلومات فإن أداء البيع قد يكون على أساس حجم البيع بالدينار كما أن الربحية المربحة أو الخسارة المحققة قد تحتجب، يضاف إلى ذلك بأن أغلب المنتجات، العملاء، رجال البيع غير المربحين، ومن ثم تصميم نظام الحوافز الذي يحث رجال البيع نحو التركيز على المنتجات الأكثر ربحية.

إن التقارير أعلاه تستلزم معلومات عن تكاليف البيع مثال ذلك تقارير ربحية المنتج، ربحية وحدة المبيعات، ربحية البيع للكل، إذ يتم تجهيز هذه المعلومات على أساس أسبوعي أو شهري أو سنوي، كما يتم إعدادها على أساس الربحية الفعلية، وكما تتم مقارنتها مع الربحية المخططة على أساس شهري أو سنوي، هذه المقارنة بين الربحية المخططة والربحية الفعلية تجعل بالإمكان احتساب التفاوت في كل منتج أو فرع منتج أو رجل بيع.

مما سبق يتضح لدينا دور نظام المعلومات التسويقية في متابعة المبيعات بشكل فعال والتي تغير الأساس في إجمالي نشاطات ككل.

ثانياً: متابعة العملاء:

إن الهدف الأساسي من هذه المتابعة للعملاء هو محاولة تحديد الربحية لكل عميل يتعامل مع المؤسسة، غالباً ما يتصنف العملاء تبعاً لحجم المبيعات، حيث يتم التركيز على الصنف الذي يشتري بكميات ويساهم بنسبة أكبر في تشكيل عائدات المؤسسة، مثال ذلك أن 10% من العملاء قد يساهمون بنسبة 80-90% من مجموع عائدات البيع للمؤسسة، عليه يستلزم الأمر متابعة فؤلاء العملاء من خلال توفير تقارير تفصيلية ومكررة، كما يقتضي تخصيص نسبة كبيرة من الوقت وجهد مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراساتها لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها¹ في:

- ضمان أن حجم المبيعات وهامش الربحية تفوق التوقعات.
- التأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء مرضية.
- ترسيخ الميول الايجابية في العادات الشرائية.
- النظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة بهم تعتمد على حجم مشترياتهم.
- ضمان اعتماد المكافأة المناسبة لرجال البيع الناجحين منهم وإهمال الفاشلين منهم.

¹ تيسير العجارمة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 144

وتظهر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في مدى قدرته على توفير المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة التسويقية من تحقيق الأهداف أعلاه ومتابعة العملاء بشكل مناسب، ولا يقتصر دور نظام المعلومات التسويقية على متابعة الصنف أعلاه وإنما حث العملاء ذوي المشتريات القليلة إذ يستمر النظام بتوفير المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من تحليل نشاطهم والتأكد من إمكانية زيادة مشترياتهم وتحيلهم إلى عملاء مربحين بمرور الزمن.

ثالثاً: متابعة النفقات التسويقية:

تشتمل النفقات التسويقية على تلك النفقات المتعلقة بالرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج، البحوث والدراسات التي تقوم بها المؤسسة تكاليف التوزيع المنتج، خصم المبيعات... الخ وتعتمد آلية متابعة هذه النفقات على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزء من الخطة الكلية للمؤسسة، إذ يقع على عاتق الإدارة التسويقية متابعة مثل هذه النفقات، هذه المسؤولية تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق الفعلي، الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضافية عن أسباب هذه الانحرافات، ويكفل نظام المعلومات التسويقية إعداد مثل هذه التقارير.

رابعاً: تقييم السوق:

ينصب هذا التقييم على مجالات متعددة مثل عدد المستهلكين المحتملين، مواقعهم، خصائصهم، نماذج مشترياتهم، ولعل المجال الأكثر صعوبة ما يتعلق بالدافعية، ونقصد بها كشف النقاب عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم في تجزئة السوق أو في توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية، والأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل باختبار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يؤشر الموقف المالي للمؤسسة في السوق و التي في ضوءها يتقرر ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى زيادة تغطيتها للسوق، أو تعزيز اختراقها له كما تقرر أيضا الحصة السوقية للمؤسسة والمنافسين والمبيعات للصناعة ككل، ولأجل انجاز هذه المهمة وتذليل الصعوبات التي تعترض انجازها لابد من توفير المعلومات الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها. وبناء على ما سبق يتضح بان لنظام المعلومات التسويقية دورا هاما في تدعيم أنشطة الرقابة على العمليات التسويقية بالمؤسسة وذلك من خلال:

- إتاحة معدلات معيارية سواء في شكل أهداف وخطط تسويقية للمؤسسة.
- جمع وتسجيل البيانات والمعلومات التي تعكس مستوى الأداء الفعلي للأنشطة التسويقية داخل المؤسسة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء التقديري، وتحديد الانحرافات وتبيين أسبابها.
- إنتاج مجموعة التقارير و التي يمكن الاستفادة منها في تدعيم أنشطة الرقابة سواء الإستراتيجية أو على الخطط السنوية أو على الربحية.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية

يعرف القرار التسويقي على انه الاختيار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق من جهة وبين إمكانيات المنظمة من جهة أخرى والمحافظة على هذا التوازن على النحو الذي يتيح الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع وحاجات المنظمة معا في أن واحد اذ وكأساسي فان القرار التسويقي يجب أن ينبثق عن تقدير كامل لمتغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وهذا التقدير يستند في جوهره على المعلومات التي يتيحها نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الأول: دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية

الإستراتيجية

تعتمد صياغة القرارات التسويقية الإستراتيجية على وجود نظام كفى لتوفير المعلومات التسويقية إذ ترتبط هذه القرارات بالظروف البيئية الخارجية التي يصعب التحكم فيها لأسباب تتعلق بصعوبات التنبؤ بالنتائج المحتملة لهذه القرارات وصعوبة تقييم نتائجها فضلا عن صعوبة توقع الفرص و التهديدات المحتملة، عليه ولا جل تدليل هذه الصعوبات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن المجالات الرئيسية التي تصنع القرارات الإستراتيجية في إطارها اد تتولى الإدارة التسويقية مهام صنع أربعة أنواع من القرارات الإستراتيجية التي تتحدد في ضوئها الحاجة إلى المعلومات التسويقية ومن ثم دور نظام المعلومات التسويقية وهي:

أولاً: القرارات المتعلقة بمعرفة المبالغ المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية

تشير المبالغ المطلوبة لتأدية الأنشطة التسويقية من الجهود التسويقية الكلية المبذولة من قبل المنظمة في وقت معين والتي تتمثل في الموارد المالية الإجمالية لتلك الأنشطة، وعند البحث في كيفية صنع مثل هذه القرارات من قبل المنظمات نجد انه لا يوجد هنا ك أسلوب واضح ومحدد بهدى الصدد فبعض المنظمات تعتمد الموازنة على أساس النسبة المئوية من مبيعات السنين السابقة، والبعض الآخر تستند إلى ذات النسب المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة، وهناك القسم الآخر التي تستخدم ما تبقى لها من احتياطات وتسخرها لهذا الغرض.

ثانياً: القرارات الخاصة بصياغة المزيج التسويقي الكفاء والفعال

يشير المزيج التسويقي إلى تخصيص الموارد الضرورية لكل منتج، ويشمل هذا المزيج بمفهومه الواسع التخطيط والرقابة على كل من كميات وأنواع الأنشطة التسويقية التي تشكل المزيج، فهي المستويات الإدارية العليا ينصب الاهتمام على الحصول على أفضل مزيج من البيع الشخصي

والإعلان وهيكّل الأسعار والتوزيع المادي وغيرها من الأنشطة التسويقية الرئيسية، إما في المستويات الإدارية

ثالثاً: القرارات الخاصة بتحديد المجالات التي تؤثر فيها الجهود التسويقية (التوزيع الجغرافي)

يتعلق التوزيع الجغرافي بالدرجة الأساس في حصر أثر النشاطات التسويقية الخاصة بكل مجموعة من المنتجات ، لذلك لأن مجرد تخصيص الموارد لتنفيذ نشاط معين ليكفي لضمان تحقيق النتائج المرغوبة ، فالأداء الضعيف قد ينشأ إما عن عدم أو ضعف الاهتمام ب هاو من الاعتماد بان الجهود التسويقية يجب إن تتحد استنادا إلى التوزيعات التي يحدد ما المسؤولين عنها أو كليها. عليه ولأجل تحقيق التوزيع الجغرافي الأفضل يجب إجراء بعض التحسينات وذلك خلال الجمع بين المقاييس العلمية والتوزيعات بين المفاهيم الصحيحة والخبرة والمهارة الفردية للمدراء في الأسواق المختلفة والأنشطة الصناعية والمنافية ومبيعات الصناعية

رابعاً: تحدد القطاعات المجالات التي توجيه نحوها تلك الجهود (التوزيع الزمني)

إن التحسينات التي يتم إعدادها على التوزيع الجغرافي يمكن إعدادها وصياغتها على الأساس الزمني أيضاً. فقد يكون بالإمكان المنظمة إعداد التوزيع الملائم للمزيج التسويقي لكل مجموعة من المنتجات في كل سوق ولكن مع ذلك قد ليتحقق الهدف المنشود منه لأسباب تعود إلى التوقيت السيئ لهذا التوزيع ، ولأجل تجنب مثل هذه الحالات يجب على الإدارة مراعات لحد أدنى من أربعة إبعاد زمنية هي التأخر في الوقت والتأجيل ، الملامة ، الاختلافات الدورية، على نحو صحيح لتهيئة معلومات تسويقية شاملة عنها.

في ضوء العرض السابق للقرارات التسويقية الإستراتيجية يمكن القول بان على الإدارة التسويقية إن تسال نفسها باستمرار وتوفير الإجابة عن الأنشطة المتعلقة بأنشطتها التسويقية وهي. كيف هي النشاطات وما هو المزيج المستخدم. أين ومتى ؟

وفي الأخير فان هذه المجالات الأربعة تشكل القرارات الأساس التي لأجلها يجب توفير المعلومات من قبل نضام المعلومات التسويقية إذ ترتبط هذه المجالات مع بعضها البعض وتتداخل على نحو كبير بسبب التأثير المتبادل فيما بينها.

المطلب الثاني: دور نضام المعلومات التسويقية صنع القرارات في إطار دورة

حياة المنتج

لا يقتصر دور نضام المعلومات التسويقية على تسهيل مهمة صنع القرارات التي سبقت الإشارة إليها وإنها يعتمد ا. إلى القرارات التسويقية المتعلقة بطل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ابتداء بتقديم المنتج وانتهاء بخروج من السوق. اد ليس من الحكمة إن تعتمد الإدارات التسويقية ذات الإستراتيجية التسويقية على مدار حيات المنتج فلكل مرحلة خصائص متميز يجب مراعات ها عند

صنع القرارات التسويقية. الأمر الذي يعني إن الإدارة التسويقية بحاجة إلى المعلومات عن التوقعات لمسار دوره حيات المنتج واحتمالات تحقيق هذه التوقعات وتقدير السلوك المتوقع إزاءها في كل مرحلة من مراحل دورة الحيات، من ولأجل توضيح دور نظام المعلومات التسويقية في صنع هذه القرارات نجد من المناسب عرض هذه الدور في لكل مرحلة من مراحل حياة المنتج في أطار مكونات المزيج التسويقي على النحو الذاتي.

أولاً: دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المنتج في إطار دورة حياة المنتج

1- مرحلة التقديم: قد تفكر المؤسسة بإنتاج منتج معين بغرض تقديمه إلى سوق محددة وإلى قطاع سوقي معين. وفي كل الأحوال عند تقديم المنتج الجديد لأول مرة في السوق يتم التركيز على المستهلكين المتوقعين الذين لديهم الرغبة في شراء المنتج أو تجربة. وغالباً ما يتم طرح هذا المنتج من قبل مؤسسة واحدة

وتكون الحالة السائدة في السوق حالة الاحتكار التام ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة في توفير المعلومات عن المنتجات المزمع تقديمها في السوق بكل تفاصيلها وأيضاً السوق التي تطرح فيه إلى جانب توفير معلومات عن أنماط المستهلكين الشرائية ومدى رغبة مناهذ التوزيع في التعامل مع هذا المنتج فضلاً عن المعلومات الخاصة بمدى الحاجة إلى تقديم المنتج في هذا الوقت "تحديد الفرصة التسويقية"

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة تزداد مبيعات المؤسسة ويزداد الإقبال على المنتج على نحو قد يغري ويحفز المؤسسات المنافسة في تبني استراتيجيات مضادة لإستراتيجية المؤسسة بشأن المنتج فيضطر الأمر بهذه المؤسسات المنافسة إلى تقديم منتجات مشابهة لمنتج المؤسسة، ويتحول بهذ السوق من الاحتكار التام إلى حالة المنافسة الاحتكارية وإلى احتكار القلة، وقد تبادر إدارة المؤسسة إلى تنويع المنتجات وكخطوة لاحقة إلى التشكيل، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات عن المؤسسات المنافسة وعن خصائصها ومقومات المنتج المقدم من قبل هذه المؤسسات إلى جانب المعلومات الخاصة بالتركيبية السلعية للمنتجات الخاصة بالمؤسسة

3- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون هناك إدارة لجميع المؤسسات المنافسة من انه هناك فرص إضافية لمزاحمة المؤسسة البائدة في بعث المنتج، فتحاول هذه المؤسسات المنافسة الدخول إلى السوق إلى نحو يحول السوق من المنافسة الاحتكارية إلى المنافسة التامة، ومن تم تأجيج المنافسة بين مختلف المؤسسات في السوق، وعيه تحاول المؤسسة البائدة في بعث منتج بإيجاد آليات لتطوير المنتج من اجل البقاء لأطول فترة في السوق، وعيه يتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة في توفير المعلومات الضرورية عن طبيعة ومقومات المنتجات المنافسة الجديدة إلى جانب المعلومات الخاصة بالفرص المتاحة أمام

المؤسسة لتطوير المنتج وتحسين جودته ومجالات التطور المتاحة فضلا عن المزايا الجديدة للمنتج أو البحث عن أسواق جديدة.

4- **مرحلة التدهور:** عندما تدرك المؤسسة وكنتيجة المنافسة الشديدة بأنها فقدت الأمل في المزاومة مع المؤسسات المنافسة وان منحى مبيعاتها بدا بالانخفاض المستمر، تبادر المؤسسة بالتوقف التدريجي أو النهائي طبقا لمؤشرات منحى المبيعات، وعندها قد تفكر في بعث منتج جديد في ضوء وجود حاجة تسويقية، ويتركز دور نظام المعلومات التسويقية هنا على توفير المعلومات عن احتمالات إلغاء المنتج القديم والفرص المتاحة لتقديم منتج جديد.

ثانيا: دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسعيرة في إطار دورة حياة

المنتج.

يمكن أن تكون دورة حياة السلعة إطارا ملائما لإبراز دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسعير، حيث تتغير الأسعار من مرحلة لأخرى مما يستدعي ضرورة اتخاذ قرارات صائبة في كل مرة هذا ما نتطرق إليه من خلال.

1- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة عادة نجد المؤسسة تفرض أسعارا مرتفعة نوعا ما وذلك لغرض استغلال الفرص التسويقية خلال فترة قصيرة - مبدأ الضربة الأولى الخاطفة في الإستراتيجية العسكرية- إذ يفترض النموذج التقليدي في التسعير أن المؤسسة تسعى إلى تعظيم الربح في الآجال القصيرة على مبيعاتها من منتج معين بحيث تعتمد افتراضات استقرار الطلب والتكاليف، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة في توفير المعلومات الخاصة بتقديرات المبيعات المتوقعة التي تبنى على تقديرات الطلب وتكاليف الإنتاج.

2- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتوقع حدوث تغيير في الطلب على المنتج والتكاليف بمرور الوقت سواء كان هذا التغيير بسبب تغير مؤشرات الطلب أو في أسعار المدخلات المستخدمة في تصنيع المنتج، وبخاصة في حالة دخول المنافسين إلى السوق واعتماد هؤلاء المنافسين مبدأ الأسعار المعاكسة والتي يمكن أن تنافس منتجات المؤسسة، إذ يجب معرفة الاستجابة المتوقعة تجاه هذه السياسة السعرية، وهل يمكن للمؤسسة أن تتمسك بالسعر الأول أم تضطر إلى منح الخصومات.

3- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تكون المنافسة قد بلغت هوجها هي أنها منافسة تامة، وهنا يقع على المؤسسة أن تتاور في السعر كإستراتيجية متبناة من قبلها لغرض المحافظة على مركزها في السوق، فقد تلجا في هذه المرحلة إلى تخفيض السعر بدرجات أقل من جميع المنافسين المتواجدين في السوق، وبالتالي يكون الهدف الأساسي من السعر في هذه المرحلة هو كيفية التغلب على المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية ولا يكون ضمن أولويات المؤسسة تحقيق الأرباح كما في المرحلتين السابقتين، ويتجسد دور نظام المعلومات التسويقية في توفير

المعلومات عن نسب التخفيض الممكنة في الأسعار والفترة الزمنية الضرورية وتوقيت عملية التخفيض وانعكاسات هذا التخفيض على المنافسين والدلالات الخاصة بتأثير التخفيض على المنافسين.

4- **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة تنخفض المبيعات وتفقده المؤسسة الفرص المتاحة أمامها في تخفيض الأسعار إلى مستويات غير معقولة، وفي هذه الحالة يكون أمام المؤسسة حل وحيد وهو فرض المنتج بأسعار دنيا في انتظار سحبه نهائيا من السوق، ويمكن دور نظام المعلومات التسويقية في البدائل الممكنة إمامها والبدائل الأفضل والممكن اختياره.

ثالثا: دور نظام معلومات التسويق في ترشيد قرارات الترويج في إطار دورة حياة السلعة

سوف نتطرق إلى الدور الفعال والايجابي لنظام المعلومات التسويقي في ترشيد القرارات الترويجية من خلال دورة حياة السلعة والمتمثلة في النقاط التالية.

1- **مرحلة التقديم:** عادة ما يكون في هذه المرحلة المنتج غير معروف ومنه فالمزيج الترويجي ينصب أساسا على الجانب الإخباري أو الإعلامي، إي اعتماد عنصر واحد من عناصر مزيج الترويج وهو الإعلان الذي يركز على فوائد المنتج دون الجوانب الأخرى، ويتمثل دور نظام المعلومات التسويقية هنا في توفير المعلومات الضرورية عن وسيلة الإعلان المناسبة والمعلومات التفصيلية عن المستهلكين المتوقعين أو المحتملين المطلوب إعلامهم أو إخبارهم بوجود المنتج في السوق أو في مكان معين.

2- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتم الانتقال إلى أسلوب التوزيع غير المباشر الذي يبدأ مع بديل واحد ثم يتطور مع الزمن إلى البديل المتعدد مع اعتماد التوزيع الاختياري الذي ينطوي على اختيار الوسطاء في ضوء جملة من المؤشرات لعل من أهمها تحليل المركز المالي للوسيط وتقييم قدرته على تصريف المنتج إلى جانب رغبة الإدارة في ذلك.

3- **مرحلة النضج:** تستمر إدارة المؤسسة في الاعتماد على أسلوب التوزيع غير مباشر ولكن مع تعدد البدائل فيتغير التوزيع من اختياري إلى شامل أو كامل نعرض تغطية السوق بالكامل وعليه يستلزم الإعانة بأكبر عدد ممكن من الوسطاء لغرض تحقيق الشمولية في التوزيع على إن يتم اعتماد التوزيع المادي الذي يتناسب مع تركيبة هذا المزيج في هذه المرحلة.

4- **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة ونظرا لخصائصها تتراجع المؤسسة إلى أسلوب التوزيع المباشر وذلك لسبب جوهري هو ضعف رغبة الوسطاء في التعامل مع هذا المنتج نظر لصعوبة تصريفه في السوق على نحو تضطر معه الإدارة لاعتماد على إمكانياتها الذاتية في توزيع وإيصال المنتج إلى المستهلك وفي الغالب يكون التوزيع الوحيد هو السائد في هذه المرحلة ويمكن القول بان دور نظام المعلومات التسويقية في هذه المرحلة يتماثل مع مرحلة التقديم مع مراعاة خصائص كل مرحلة.

خلاصة الفصل:

الحقيقة الجوهرية التي يجب التأكيد عليها هي أن القرارات التسويقية يجب أن تتخذ في ظل الإدراك الكامل لمتغيرات عدة أهمها ظروف السوق، المنافسة والمستهلكين...الخ، فجودة القرارات تعتمد على جودة المعلومات التي تستخدم في صنعها فإدى كان محور النشاط التسويقي يتمثل في التخطيط وتنفيذ التصور، التسعير، الترويج، التوزيع والرقابة فإنه يمكن القول بأن نظام المعلومات التسويقي يمكن أن يسهم وبقوة في ترشيد القرارات المتعلقة بالحلقة الأولى من حلقات النشاط التسويقي إلا وهو التخطيط للأنشطة التسويقية من خلال المعلومات الضرورية والأزمة لهاته العملية والموفرة من طرف النظام.

كما أن عناصر المزيج التسويقي الأربعة تعتبر ميدانا حيويا لاتحاد العديد من القرارات والمتعلقة بهذه العناصر، ويمكن لنظام المعلومات التسويقي أن يبرز في ترشيد كل قرار متعلق بعنصر من عناصر المزيج كإسهام منه لتمكين متخذي القرار لبلوغ أهدافهم.

خاتمة

لم يعد التسوق مجرد نشاط بالمؤسسة بل أصبح ثقافة موضوعية مكان الجد بها وخاصة مع تطور المعلوماتية والإعلام الآلي والموضوعات وتقديم علم الاتصالات حيث أصبحت المعلومات في هذا ألا يطار مدلهما مثل المنتج تلقى البيع والشراء بشكل مرن وبدرجة عالية من التطور ومن هذا كله فان تحصيل نظام متكامل من المعلومات قائم على أساس قواعد متينة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والكم الهائل من أساليب المعلوماتية يتولد من خلال مخرجات نظام المعلومات التي تساهم بدورها إلى تحسين الأداء وتقديمه التسويقي في أي مؤسسة لتأكيد تفعيل و ترشيد الأداء لذا إلزاما على كل المؤسسة إقامة نظام المعلومات تسويقي متكامل يضمن تدفق تيار من البيانات الحديثة والسريعة والصادقة من أجل تحسين أداء المؤسسة وتقييمه .وحتى تكون المامما بجمع نواحي .الموضوع قمنا بترابط الفصول مع بعضها وهذا ما بين لنا الأهمية البالغة لنظام المعلومات التسويقية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة

- لنظام المعلومات التسويقية أهمية كبيرة في بقاء المؤسسة
- الأداء جوهر أساسي في المؤسسة وتقديمه ضرورة لنجاح المؤسسة في ظل تواجد نظام المعلومات تسويقي جيد .
- تساهم نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء وفعاليتها
- اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية يمكنها من تحقيق نجاح استراتيجي الذي لن يتحقق إلا بتنمية مواردها البشرية.
- إن ازدهار واستمرارية المؤسسة يتوقف على نجاح النشاط التسويقي الذي أصبح يدرك أهمية الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك في إعداد الإستراتيجية التسويقية.
- الحكم على مدى الكفاءة وفعالية السياسات التسويقية يساعد مدير التسويق على قياس نتائج الجهة التسويقية وضمانه لتحقيق الأهداف التسويقية.
- تفعيل البحوث التسويقية بما يكلف ويكفل دراسة المستهلك دراسة معمقة.
- الرقابة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم الأنشطة ورغم اكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها.
- ارتباط وظيفة الرقابة بمختلف وظائف الأسس نظرة لما تكتشف من تغيرات وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات.
- تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات.

الاقتراحات والتوصيات:

- زيادة التركيز على بحوث التسويق التي تهتم باحتياجات ورغبات المستهلك وهو المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي.

- الاهتمام بالموارد البشري لأنه أهم الموارد في المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية الذي يعمل بدوره على تحقيق الربحية والفعالية.
- التحفيز المادي والمعنوي للأفراد لزيادة أدائهم في المؤسسة.
- التدريب والتكوين الذي يساهم في كشف المواهب وإخراج قدرات العاملين لزيادة أدائهم.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية للأفراد.

آفاق الدراسة:

التوسيع في هذه الدراسة نظرا للأهمية البالغة التي أصبح يعني بها هذا الموضوع فنحن لم تقدم كل شيء إنما وجهة نظر حيث ارتبطت هذه الدراسة كثيرا بمفهوم نظام المعلومات التسويقي وأثره على أداء العاملين ودوره على تحسين أداء المؤسسة الذي تسعى إليه كل المؤسسات الذي من خلال تحقيق الأداء تحقق الميزة التنافسية والربحية ومنه الفعالية وبالتالي البقاء والاستمرار.

ونرجو من الله عز وجل، أن نكون قد وفقنا ولو بقدر ضئيل في الإلمام بجوانب هذا الموضوع من خلال دراستنا هذه.

قائمة المراجع

1-الكتب :

- 1- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري -، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 2- أحلام جاسم الحوسني، تقييم فعالية الهياكل التنظيمية في المنظمات العامة ، مطبوعات مركز الوثائق و البحوث ، أبو ظبي ، 2007.
- 3- أحمد جنان، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، دراسة حالة وحدة تريفال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004
- 4- أحمد حسين على حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997
- 5- احمد سيد مصطفى إدارة البشر (الأصول و المهارات) بدون ذكر دار النشر ، مصر 2002
- 6- إسماعيل كاريش صليحة، دورة أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة - حالة المؤسسة الجزائرية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000
- 7- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر
- 8- أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، بدون دار نشر، القاهرة، 1995
- 9- أيوب محمد الهزيني ، الإدارة التأسيسية علم وفن ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، 2008.
- 10- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2003
- 11- بشير عباس العلق، التسويق، مبادئه، إدارته وبحوثه، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، بدون سنة نشر
- 12- ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسل، جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد
- 13- حسن زروق التنظيم منظور كلي للإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988
- 14- حسين علي ، طلال عبود ، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق ، ط 1 دار الرضا للنشر ، دمشق 1999
- 15- حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- 16- حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 17- حموني خليجة، متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات - حالة المؤسسة الوطنية لتموين وإنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M).

- 18- حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعة المصرفية بدون سنة نشر
- 19- خالد الراوي: مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، الأردن، 2000
- 20- خليل محمد الشماخ وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر
- 21- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مصر الاسكندرية ، الطبعة 6
- 22- روبر بسكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية. للنشر و التوزيع الرياض، 1999
- 23- سعيد يس عامر ، مفاهيم إدارة التغيير ، وأهميتها ، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، المؤتمر السنوي الأول ، 1991
- 24- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، مؤسسة الوراق، عمان، 2002
- 25- عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996
- 26- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998
- 27- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، مصر، بدون سنة نشر
- 28- عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بكرة – الجزائر 2001
- 29- علي احمد ثاني بن عبود ، تطبيقات عملية وتمارين في استخدام نماذج لفسير فكوال لقياس رضا العملاء ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 9-13 يناير 2005 ص 148.
- 30- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001.
- 31- عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، العربية للتنمية الإدارية 2009
- 32- قحطان العبدلي، بشير العلاق، استراتيجية التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999
- 33- كامل السيد عزاب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات – مدخل إداري -، ط1، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999
- 34- كمال الدين المهرأوي، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997

- 35- محمد الطعمنة ، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها ، ندرة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005
- 36- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعة، القاهرة، 1992
- 37- محمد عبد الفتاح العشماوي ، قياس و تقييم أداء مراكز المعلومات ، ورقة لجنية مقدمة لندوة قياس الأداء المؤسسي و الفردي و الإنتاجية في مراكز المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية 27-31 أغسطس 2006
- 38- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية-، دار الجامعة، الإسكندرية
- 39- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 40- مدحت محمد أبو ناصر ، إدارة الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة " مجموعة النيل الدولية ، القاهرة 2007
- 41- مصطفى كمال الدين المهرابي، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- المراجع الأجنبية:

- 1- Gay barnaux , l'audit marketing ,edition graw hill, Paris ,1990 ,p 14
- 2- H. Laning et autres , le contrôle de gestion ,dunod , paris 1998 ,p 02
- 3- Jean Yves soulquin , gestion des ressources humaines et performance des services les cas des établissements socio –sanitaire , « revue de gestion des ressource humaines n°36 ,édition ESKA, Paris ,juin 2000,p 20
- 4- Kotler et Dubois : Marketing management, 9^{eme} édition, op-cit, P 145.
- 5- Kotler et Dubois, marketing management, 10^{eme} édition, union édition, Paris, 2000, P 137.
- 6- Messaouden Naima, conception d'un Sim, thèse magister, Alger, 1994, P 120.