

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق

دور بحوث التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية

دراسة حالة شركة التأمينات الوطنية SAA فرع مستغانم

تحت اشراف الأستاذ:

* د/الحاج بن زيدان

مقدمة من طرف الطالب(ة):

عزالدين عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضرا	جامعة مستغانم
مقررا	د/الحاج بن زيدان	أستاذ محاضرا	جامعة مستغانم
مناقشا	د/يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضرا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2016-2017

	اهداءات والتشكرات
	المقدمة العامة
الفصل الأول: عموميات بحوث التسويق	
04	تمهيد
05	1- ماهية البحوث التسويقية
06	1-1- تعريف بحوث التسويق
06	1-2- أهمية بحوث التسويق
07	1-3- أهداف بحوث التسويق
08	II- خطوات وانوع بحوث التسويق
08	II-1-1- خطوات بحوث التسويق
08	II-1-2- تحديد المشكلة وهدف البحث
09	II-1-3- مصادر البيانات
15	II-1-4- تحليل البيانات وتحويلها الى معلومات
15	II-1-5- النتائج والتوصيات
17	II-2- أنواع بحوث التسويق
17	II-2-1- على أساس الغرض او الأهداف
18	II-2-2- على أساس جمع البيانات
22	II-2-3- على أساس الزمني
23	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: اساسيات اتخاذ القرار	
25	تمهيد
26	1- مدارس الفكر التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات
38	II- الاطار المفاهيم لاتخاذ القرار
38	II-1- مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه
38	II-1-1- مفهوم اتخاذ القرار
39	II-1-2- خصائص عملية اتخاذ القرار
39	II-2- دواعي اتخاذ القرار
40	III- أهمية ومراحل اتخاذ القرار
40	III-1- أهمية اتخاذ القرار
41	III-2- مراحل عملية اتخاذ القرار
41	III-2-1- مرحلة تشخيص المشكلة

42	III-2-2-2-مرحلة تحديد البائل الممكنة
42	III-2-2-3-مرحلة اختيار احسن بديل
42	III-2-4-مرحلة تنفيذ القرار ومتابعة
43	III-3-أنواع القرارات
43	III-1-3-وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الاعمال
43	III-2-3-وفقا لأهميتها
44	III-3-3-وفقا لإمكانية برمجتها
45	III-4-3-وفقا لظروف صناعتها
46	III-5-3-وفقا للنمط القيادي لمتخذها
47	IV-عوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
50	خاتمة الفصل
الفصل التطبيقي: واقع بحوث التسويق في المؤسسة الجزائرية للتأمينات	
52	تمهيد
53	I-المحة حول شركة التأمينات Saa
56	II- الدراسة الميدانية
73	خاتمة الفصل التطبيقي
62	الخاتمة

قائمة الاشكال:

صفحة رقم	العنوان
06	تدفق المعلومات التسويقية
16	خطوات البحث التسويقي
58	دور النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة
59	النشاط التسويقي و الهيكلي للمؤسسة
60	الجهة المكلفة بالنشاطات التسويقية في المؤسسة
61	مفهوم المعلومة
62	أنواع البيانات المستعملة
64	أنواع المعلومات المجمعة
66	مختلف أنواع القرارات المتخذة
67	الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية
68	مفهوم بحوث التسويقي
69	هدف القيام بالبحث
70	الطرق المستعملة في القيام بالبحوث التسويقية
70	طبيعة التغيير الذي أدت به بحوث التسويق

قائمة الجداول:

صفحة رقم	العنوان
58	دور النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة
59	النشاط التسويقي و الهيكل للمؤسسة
60	الجهة المكلفة بالنشاطات التسويقية في المؤسسة
61	مصادر المعلومة
64	المعلومات المجمعّة
66	مختلف أنواع القرارات المتخذة
67	الوسائل المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية
68	مفهوم بحوث التسويق

ان المؤسسة الاقتصادية وحدة حية تنتمي لمحيط متغير يتميز بالتفاعلات الشديدة والمتسارعة وبالتالي فهي تتأثر به وتؤثر فيه، ولقد ثبت من خلال التجارب التي مرت بها المؤسسة عبر تاريخ التطور الاقتصادي ان هذه الاخيرة لا يمكن الا ان تكون احدى ثلاثة مؤسسات:

-مؤسسة تنظر للأحداث، ومؤسسة تتفاعل مع الاحداث، ومؤسسة تصنع الاحداث، وباعتبار ان اهم الروابط بين المؤسسة ومحيطها هو رابط التغذية والتغذية المرتدة بالمعطيات والمعلومات ونحوها فان عملية البحث عن هذه المعلومات والمعطيات بغرض استخدامها في بناء القرارات بشتى انواعها تعد من العمليات التي تحكم نجاح الخطط والسياسات والاستراتيجيات.

تنقسم الانشطة في المؤسسة بناء على سلسلة القيم الى أنشطة اساسية وانشطة داعمة ولعل من اهم الانشطة الاساسية نشاط التسويق الذي يهدف لفهم عنصر اساسي ايضا من العناصر المحيط الا وهو المستهلك تاو الزبون حيث بتحقيق رضاه تتحقق القرارات العملية والاستراتيجية لنشاط التسويق وبالمحصلة جميع أنشطة المؤسسة، الا ان تحقيق هذا الرضى انما هو عملية معقدة تحتاج لكثير من المعطيات والمعلومات المتعددة والمتنوعة والتي تحاول فهم العلاقة في تفاعل الثلاثية (زبون- المحيط- منتج). ولا شك ان عملية البحث والتمحيص هي السبيل الوحيد لجمع مثل هذه المعطيات والمعلومات . وعليه فان الاشكال المطروح هو:

ما مدى مساهمة البحوث التسويقية في توضيح وبناء وتنفيذ القرارات التسويقية للمؤسسة؟
ولتوضيح الاشكالية نستعين بالاسئلة الفرعية مثل:

- ما هي الالية التي تركز عليها بحوث التسويقية؟

- ما هي العناصر المفتاحية للنجاح في رفع مستوى القرار التسويقي لتحقيق الاهداف المسطرة؟
وللاجابة على هذه الاشكالية نفترض:

- ان المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار تسويقي تمر بمرحلة البحث وجمع المعلومات.

- ان عملية البحث وجمع المعلومات هذه مرتبطة باشكالية تسويقية.

- ان فعالية هذه البحوث التسويقية تتجسد في تسهيل تحقيق الاهداف و الرؤى الاستراتيجية والعملية بالشكل المناسب او المقرر.

إن إختيارنا لهذا الموضوع ينبني على:

“الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالتسويق نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة، الأمر الذي يدفع بهذه الأخيرة بالقيام ببحوث تسويقية تساهم في جعل وظيفة التسويق فعالة؛

“الاتجاه نحو الاقتصاد الحر الذي تكثرفيه المنافسة، حيث يشكل التسويق وتقنياته من بحوث التسويق إحدى العناصر الأساسية التي تمنح المؤسسة فرصة البقاء في السوق؛

“كون القرارات المتخذة في مؤسساتنا وخاصة تلك المتعلقة بوظيفة التسويق لا تعتمد حين اتخاذها على دراسات وبحوث وفق المنهج العلمي.

ولتقديم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الإستعانة بالفرضيات الآتية:

- القرارات التسويقية مرتبطة بجودة البحوث التسويقية المناسبة.
- إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تسويقية تتوقف على حصوله وإستخدامه بشكل جيد للمعلومات السليمة.
- إن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على البقاء والإستمرار والنجاح.
- إن الغرض من البحث التسويقي هو الحصول على المعلومات التي تساعد في التعرف على فرص السوق و المشاكل التسويقية.
- إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.
- هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانباً كبيراً من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، و وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم إستخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.
- و من أجل تغطية الموضوع قسمنا البحث إلى جزئين، جزء نظري وآخر تطبيقي:
- الجزء الأول يتكون من فصلين:.
- نتناول في الفصل الأول دراسة بحوث التسويق، ويتضمن:
- أساسيات بحوث التسويق.
- أنواع بحوث التسويق.
- بحوث التسويق.
- في الفصل الثاني نتناول دراسة إتخاذ القرار، مشيرين إلى:
- عملية إتخاذ القرار.
- المعلومات كمادة أولية
- الجزء الثاني يتكون من فصل:
- في الفصل الرابع سنقوم بوصف واقع بحوث التسويق في إتخاذ القرار في مؤسسة للتأمينات.

تمهيد:

لا يمكن لأي شركة من الشركات أن تخطو خطواتها بناءً على مجازفات غير محسوبة، بل على العكس فإنها تعمل جاهدة على التنبؤ بنتائج خطواتها التي تخطوها بناءً على عوامل متعددة وخطط متنوعة ودراسات حقيقية واقعية يقوم بها كادر هذه الشركة، ومن هنا فإن كل عملية تقوم بها الشركة تخضع للدراسة الدقيقة والفاعلة من أجل أن تكون هذه الخطوة خطوة ناجحة وكي لا تتكبد خسائر فادحة تضر بها وبمستقبلها وبتنافسيته وسمعتها في السوق. ومن هذه الخطط والدراسات الهامة التي تقوم الشركات بها ما يعرف ببحوث التسويق. بحوث التسويق تعتبر بحوث التسويق من أولى الخطوات وأولها حتى تنهض الشركات بأعمالها وتستمر فيها، ويمكن تعريفها بأنها الطريقة المنظمة والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والعمل على تحليلها حتى يتم حل مشكلة معينة من المشاكل التي تواجهها الشركات بشكل عام ، فهي خطوة وقائية احترازية يتم بناءً على نتائجها اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يتعلق بالأمور التي تستجد على هذه الشركة. من خلال هذا الفصل سنتطرق الى تعريف بحوث التسويق وتحديد اهمية واهداف وخطوات بحوث التسويق.

أهمية البحوث التسويقية:

1-1- تعريف بحوث التسويق:

هناك العديد من التعاريف نذكرها يلي:

أ- "هي كافة الأنشطة الهادفة إلى جمع البيانات، والمعلومات المطلوبة، ومن مصادرها الأساسية، وتحليلها باستخدام نسب الأساليب، وتقديم التقرير النهائي".

ب- "هي كافة الإجراءات الهادفة لجمع وتحليل البيانات الضرورية، والمرتبطة بمشكلة محددة وصولاً إلى تقديم توصيات تعالج المشكلة من خلال تقرير مفصل يبين كافة الخطوات التي تم اتباعها".¹

ج- "تللك البحوث المنظمة والموضوعية التي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية لمتخذي القرارات في المجال التسويقي بيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها".²

د- "جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي" ويوضح التعريف أن وظيفة بحوث التسويق تهدف إلى توفير البيانات للإدارة بشكل يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمشاكل التسويقية، سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات. ومعنى ذلك أن بحوث التسويق تخدم القرارات المتعلقة بجميع عناصر المزيج التسويقي، كما تخدم القرارات التي تفيد في إدارة البرنامج التسويقي كله".³

هـ- يرى بريش BRECH أن بحوث التسويق "هي كل المشاكل المرتبطة بنقل أو تحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إيجاد اجابات عملية تتلاءم وتتماشى مع المبادئ النظرية في التسويق".
ر- ظل وهاوكنز TALL&HAWKINS هي مجموعة من الوسائط المخططة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية".

و- الجمعية الأمريكية "هي الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور برجل التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية وتساعد على خلق وتقييم وتنقية التصرفات والأنشطة التسويقية فضلاً عن الرقابة وتقييم الاداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق".⁴

م- كوتلر KOTLER وديبوا DUBOIS بحوث التسويق بأنها عملية الإعداد، الجمع، التحليل، والاستغلال للبيانات و المعلومات المتعلقة بالحالة التسويقية.⁵

ن- لامبي Lambin "تتضمن بحوث التسويق تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة، التي بخصوصها يجب تسجيل وتحليل معلومات سليمة وموثوق فيها".⁶

¹- محمد عبيدات- بحوث التسويقية (الأسس، المراحل والتطبيقات)- دار وائل للنشر الطبعة 2- 2003-الأردن ص13-ص23.

²- محمد فريد الصحن- د. مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) الدار الجامعية-2003-ص17.

³- أحمد السيد الكردي "تتمية بحوث

التسويق" الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1277> تاريخ الاطلاع، سنة 2015

⁴- عصام الدين امين ابو حلفة (دكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال) المعلومات والبحوث التسويق. ص29.

⁵- Philip Kotler et Bernard Dubois, marketing management, Publi- union édition, 8e édition, Paris, 1994.

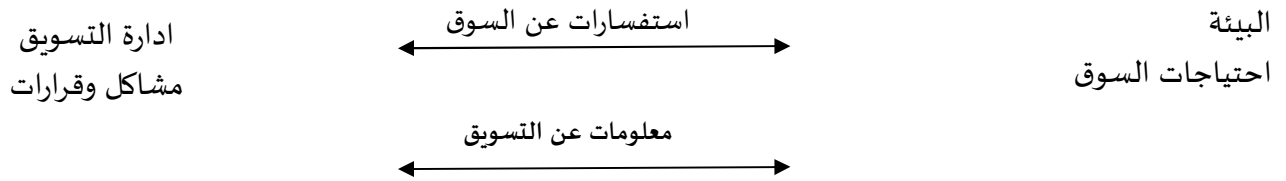
p126.

⁶- 2 Jean Jacques Lambin, la recherche marketing, éd: Ediscience international, 3e tirage, Paris, 1994, P4.

- من خلال التعاريف يتضح ان:

*بحوث التسويق هي الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين والجمهور بصفة عامة بالمنشأة من خلال المعلومات التسويقية والتي يتم جمعها والمستخدمه في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشاكل التي تواجه المنشأة في تعاملها مع الاسواق وتقييم وتعديل تصرفات المنشأة بما يمكن من رفع كفاءة الاداء التسويق.

الشكل*(1-1) تدفق المعلومات التسويقية



المصدر:محمد عبيدات ،'بحوث التسويق'.نفس المرجع السابق

2-1-اهمية بحوث التسويق:

تلعب بحوث التسويق دورا حيويا في مجال الأعمال، وبالذات في تمكين المدراء من اتخاذ قرارات ناجحة مبنية على المعرفة ، فصنّاع القرار التسويقي يعتمدون بشكل متزايد على المعلومات التي توفرها بحوث التسويق لدعم عملية اتخاذ القرار وتكمن اهمية بحوث التسويق فيما يلي:

1-تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال القاء الضوء على كافة البدائل التسويقية المتاحة وعرض المتغيرات الخاصة بالقرار بطريقة تمكن رجل التسويق من اختيار افضل البدائل.

2-اكتشاف نقاط المتاعب والاطفاء قبل تفاقمها بحيث يمكن معالجتها قبل انشارها وتفادي حدوثها في المستقبل وتمكنت ايضا من معرفة اسباب حدوث الفشل في القرار التسويقي المتخذ سواء لاسباب داخلية ام خارجية واثرت على نجاح القرار.

3-تفهم السوق والمتغيرات التي تحكمه من خلال فهم ما يجري داخل الاسواق وخصائص السوق الذي تخدمه المنظمة¹.

4-الكشف عن القوة الشرائية: من خلال إجراء البحوثات حول عدد المستهلكين الذين يُمكن أن يستهلكوا المنتج يُمكن من خلاله تحديد قيمة الأرباح ومدى نجاح إنتاج هذا المنتج، وبالتالي فإنّ بحوث التسويق تُفيد بشكل كبير حول السمات الاقتصادية.

¹ - محمد فريد الصحن-د.مصطفى محمود ابو بكر:بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) الدار الجامعية-2003-ص20-22.

- 5- الكشف عن عدد العملاء: يُمكن معرفة عدد العملاء الذين يأخذون المنتج ومعرفة الكمية. وبالتالي تحديد المردودات المالية منهم، وإمكانية إيجاد طرق أخرى للحفاظ على العملاء وكسبهم وأيضاً القدرة على زيادة عدد العملاء ومعرفة العملاء المفضلين وتقديم عروض أفضل لهم.
- 6- معرفة آراء العملاء والمستهلكين حول المنتج: من المعروف أن أي منتج قد يحتوي على جوانب سلبية كثيرة، وهذا الأمر لا يُمكن كشفه إلا من خلال إجراء البحوث والتقارير اللازمة حول آراء المستهلكين والعملاء من المنتج، وبالتالي بحوث التسويق تقوم على تحسين المنتج من خلال آرائهم وزيادة كسب رضاهم وثقتهم والحفاظ عليهم في المستقبل.
- 7- المنافسة في سوق العمل: من المعروف أنه هناك منافسين وإذا لم يكن هناك بحث في سوق العمل حول أداء المنتج وكمية بيعه لا يُمكن المنافسة مع الآخرين، فيجب معرفة جميع الاحتياجات التي يحتاجها العملاء والمستهلكين من المنتج.
- 8- كشف العوامل البيئية والاقتصادية والسياسية: وهذه العوامل تؤثر بشكل كبير على المنتج من خلال سعرها، القيمة الإنتاجية، رغبة المستهلكين، الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد المستهلك، فهذه الأمور تفيد كثيراً حول معرفة القيمة المناسبة للمنتج وكمية عدد المنتج وطرحه في السوق¹.
- 3- اهداف بحوث التسويق:

- 1- تحديد السوق المتوقعة لسلعة معينة وتدوين الملاحظات حول البيع والشراء وسلوك المستهلك.
- 2- تقييم المنافسة السائدة في السوق ونوعيتها وقوتها.
- 3- تقدير قوة البيع في مختلف مناطق البيع.
- 4- تحديد طرق التوزيع بما يتناسب وطبيعة السلعة. 5
- 5- بيان ومعرفة حصة الشركة في السوق، ومعرفة حجم المبيعات.
- 6- معرفة درجة قبول المستهلك للسلعة المطروحة.
- 7- دراسة المتطلبات الخاصة بشكل السلعة وهيئتها.
- 8- معرفة السبب في قبول السلعة عند المستهلكين.
- 9- تحديد الفرص التسويقية والمشكلات التي تعترض ذلك.
- 10- تسهيل مهمة اختيار اتخاذ القرار.

II-خطوات وانواع بحوث التسويق:

II-1-خطوات بحوث التسويق²:

¹ -بن علي عبد الرزاق المحاضرة الثانية أهمية بحوث التسويق الموقع الالكتروني: <http://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع سنة 2016.

²-شفيق ابراهيم حداد ، نظام موسى اسويدان ، أساسيات التسويق ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى ، 1998-12 .

هناك عدة خطوات تمر بها بحوث التسويق مبينة في الشكل رقم (02) وهي : تحديد المشكلة وهدف البحث ، تصميم مشروع البحث ، مصادر البيانات ، تحليل تلك البيانات وتحويلها الى معلومات ، و اخر خطوة هي الوصول الى النتائج واعطاء التوصيات.

1-1-II- تحديد المشكلة وهدف البحث

ان تعريف المشكلة وهدف البحث تمثل أصعب الخطوات في عملية البحث ، لان تعريف المشكلة بعناية سوف يجنب المؤسسة تحمل تكاليف غير ضرورية و يسمح لها بالتركيز على بحث المشكلة الحقيقية¹.

اولا : تحديد المشكلة :

انه من الضروري قبل الشروع في انجاز بحث تسويقي معين ، تحديد المشكلة التسويقية بكل ابعادها اي ان يكون تحديدا دقيقا وواضحا مما يسهل الوصول الى معالجتها في الوقت المناسب و من تم اتخاذ قرار سليم يخص تلك المشكلة من قبل رجال التسويق لان عدم تحديد المشكلة سيقمها قائمة في حد ذاتها ، و قد يهدف البحث التسويقي الى ايجاد فرص تسويقية معينة اي انه ليس شرطا ان تكون هناك مشكلة .

ثانيا : هدف البحث :

اما هدف البحث التسويقي يجب ان يكون موضوعيا وواقعي اي ان الباحث لا يضع اهدتفا مستحيلة التحقق ، فاذا ما كان الهدف غير واقعي و كان تحديد المشكلة بطريقة خاطئة فان هذا سيؤدي حتما الى نتائج غير مجدية لا تفيد المنظمة فب اتخاذ قراراتها التسويقية.

2-1-II : تصميم مشروع البحث :

و تتضمن هذه الخطوة مرحلتين ثانويتين تتمثل في تشكيل الفرضيات و تصميم عينة الدراسة.

اولا : تشكيل الفرضيات :

وهي بمجمل المسببات المحتملة التي ادت الى حدوث المشكلة ، و تستنيد هذه الفرضيات الى نظرة الباحث و معرفته بالمشكلة و النتائج التي يتوقع الوصول اليها.

ثانيا : تصميم عينة الدراسة :

نظرا لضيق الوقت بالنسبة للباحث ، فانه يختار عناصر من المجتمع الكلي و هذه العناصر تعد عينة الدراسة شريطة ان تكون تحمل نفس مواصفات المجتمع الكلي : و هناك نوعان من العينات هما العينات الاحتمالية و العينات الغير الاحتمالية.

أ- العينات الاحتمالية: و يضم هذا النوع من العينات :

1. العينة العشوائية البسيطة : في هذه العينة لكل فرد من المجتمع الكلي نفس الفرصة ليتم اختياره ضمن افراد العينة .

¹-فهد سليم الخطاب ، محمد سليمان عواد ، مبادئ التسويق ، مفاهيم أساسية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 ص27..

2. العينة الطبقيّة العشوائية: يقسم مجتمع الدراسة إلى طبقات، على أساس الخصائص أو مميزات مشتركة الجنس، العمر... ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة.
3. العينة العنقودية: يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات على شكل طبقات، ثم يتم اختيار العينة من جميع هذه الطبقات.
- ب- العينات الغير الاحتمالية: يبدأ الباحث إلى هذا النوع من العينات عندما تكون تكلفة الحصول على عينة احتمالية كبيرة جدا ومنها:
 1. العينة الملائمة: يقوم الباحث باختيار الافراد من المجتمع الكلي المناسب للحصول على معلومات محددة يمتلكونها كما ان لديهم القدرة الكافية لتزويد الباحث بها.
 2. العينة التي تعتمد على حكم الباحث: وهنا يلعب حكم الباحث دورا هاما في اختيار الافراد الذين يزودونه بالمعلومات بصفة دقيقة.
 3. عينة الحصة: يقوم الباحث بمتابعة الافراد الذين تم وصفهم وتحديد هم مسبقا في كل فئة من الفئات العديدة.

II-1-3: مصادر البيانات :

بعد قيام الباحث بتحديد المشكلة، ووضع الفرضيات يبدأ في عملية أخرى وهي البحث لتجميع البيانات، و خلال هذه العملية لا بد ان يكون الباحث حريصا أثناء تجميعها، اذ قد سيضع الكثير من الوقت فيما لانها مثيرة وليست مفيدة.

ويحتاج البحث إلى نوعين من المعلومات: معلومات أولية وأخرى ثانوية، وتعرف الأولى بأنها تلك المعلومات التي يجمعها الباحث لأول مرة، أما الثانية فهي المعلومات التي سبق جمعها من قبل باحث آخر أي مصدر آخر.

أولا: البيانات الثانوية :

كما سبق الإشارة إليه ان هذه البيانات هي تلك الموجودة في مكان ما، تم جمعها لاهداف غير اهداف البحث الحالي، ان البيانات عادة ما يستغلها الباحث ويكتفي بها في حالة دقة وصحة وكفاية المتوفر منها لانه من السهل الحصول عليها باقل تكلفة، فهمة يقوم بالبحث عن هذه المعلومات في اول الخطوات قبل ان يذهب إلى الحصول على البيانات الأولية.

1- مصادر البيانات الثانوية: هناك مصدران اساسيان هما المصادر الداخلية والخارجية

أ- المصادر الداخلية: تبدأ عادة من داخل المنظمة خاصة وانها تركز على مشكلة البحث المراد اجراؤه، واهم مصادرها: البيانات المحاسبية والتي تساهم بقسط كبير في التخطيط وتكاليف الشحن... الخ، التقارير المتعلقة بالمبيعات التي توضح الاتجاه العام للمبيعات وتقارير البحوث السابقة.

ب- المصادر الخارجية: وتعني البيانات المحصل عليها من خارج المؤسسة وهي كذلك عديدة منها: الغرف التجارية، البنوك المركزية، الصحف، الكتب والدوريات والمتخصصة، بنوك المعلومات، وحاليا تستخدم شبكة المعلومات العالمية الأنترنت في الحصول على مثل هذه المعلومات وكذا الاقراص المغناطيسية و الاقراص المضغوطة.

- 2- مجالات البيانات الثانوية : تساهم في الحصول على الكثير من المعلومات التي تساعد المؤسسة ومنها :
- جمع اهم المعلومات المتعلقة بسوق جديدة ترغب المؤسسة في دخولها.
 - التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلي في سوق معينة.
 - دراسة المنافسين وسياساتهم التسويقية.
 - التنبؤ بمختلف اتجاهات السوق.
 - قياس درجة الولاء لنوعية معينة من السلع .
- 3-استخدامات البيانات الثانوية : و تتمثل في :
- تعتبر البيانات الثانوية مصدرا هاما لابتداع افكار جديدة.
 - تستخدم كوسيلة للحصول على المعلومات اللازمة لحل مشكلة معينة ، من المصادر الموجودة فعلا ، شريطة ان تكون هذه المعلومات كافية لحلها.
 - تستخدم كخليفة علمية لازمة لاجراء بحث ميداني خاص بالنشاط التسويقي.
 - تستخدم لجمع البيانات الاولية.
- 4-مزايا و عيوب البيانات الثانوية :
- *المزايا :
- تكلفة منخفضة مقارنة بالبيانات الاولية .
 - اختصار الوقت في حصول عليها.
 - كما انه هناك معلومات لا يمكن جمعها الا عن طريق البيانات الثانوية .
 - جهد اقل عن جمعها.
 - تحسين اداء البحوث الميدانية.
- *العيوب :
- قدم البيات وعدم مناسبتها لاجراء بحوث حديثة.
 - يصعب احيانا الحصول على مثل هذه البيانات اي محدوديتها.
 - قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة اذا ما تم تفسيرها من قبل مؤسسات غير مختصة.
 - جمعت البيانات الثانوية لاغراضاخرى ، وبالتالي عم ملائمتها في حالات معينة لاحتياجات الباحث نظرا لاختلاف الاهداف التي تم من اجلها جمع هذه البيانات .
- وهذا يتطلب من الباحث ان يكون حريصا على تقييم البيانات الثانوية طالما تم جمعها لاغراض مختلفة وتحت ظروف مغايرة ، الامر الذي قد يقلل من اهميتها وفائدتها، وعليه ينبغي اختبارها للتأكد من مدى ملائمتها و صلتها بموضوع البحث و صلاحيتها ومدى الاعتماد عليها و عدم تحيزها .
- ثانيا - البيانات الاولية : هي تلك البيانات التي جمعت لهدف محدد ، وعلى الرغم من التكاليف والوقت و الجهد الذي يتكبده لجمعها من قبل الباحث ، الا انها اكثر دقة والاكثر ارتباطا بالمشكلة موضوع البحث ، ولا بد

كذلك من تقييمها للتأكد من انها تساهم في تزويد متخذي القرارات الخاصة بالمشكلة ، الدقيقة الصحيحة ، الحديثة و غير المتحيزة.

1- اساليب جمع البيانات الاولية: ان طرق الحصول على البيانات كثيرة منها اسلوب الملاحظة المباشرة ، اسلوب البحث التجريبي وكذا اسلوب المسح أ- الملاحظة المباشرة:

يتلخص اسلوب المباشرة في استناد اليها لدراسة سلوك متغير موضوع الدراسة اذا فان هذا الاسلوب يعني جمع البيانات الاولية من خلال ملاحظة تصرفات الاشخاص في اوضاع تتعلق بمشكلة البحث . ويتم هذا عن طريق مثلا ذهاب رجال البيع الى الاسواق المختلفة مهمتهم مراقبة سلوك المستهلكين في الحالات ومعرفة ردود افعالهم وغيرها من المعلومات التي لا يمكن للباحث ان يتزود بها الا من خلال الملاحظة المباشرة. ولا يمكن استخدام هذا النوع من الاساليب لوحده لدراسة موقف تسويقي معين ولكن يستخدم جنبا الى جنب مع الاساليب الاخرى ،لانه لكل واحد مزايا و عيوب. فمن مزايا اسلوب الملاحظة المباشرة :

- التقليل من الاعتماد على المستقصى منه و على ذاكرته لاستقصاء المعلومات لانه قد يميل الى المبالغة في اجابته على بعض الاسئلة او اخفاء بعض الحقائق اذا ما تعلق بتصرفات او سلوك شخصي له ، كما ان قد يدلي ببيانات خاطئة لمجرد النسيان.

و بفضل طريقة الملاحظة توفر على الباحث مثل هذه المواقف و بالتالي يتحصل على بيانات صحيحة. اما عيوب هذه الطريقة تكمن في :

- انها جد مكلفة نظرا لضرورة وجود الشخص القائم بالملاحظة.

- كما انها تقتصر عن الوفاء بالغرض من الدراسات المتعلقة براء او وجهات نظر المستهلكين التي يصعب استخلاصها من الملاحظة فقط. ب- اسلوب البحث التجريبي:

يتطلب البحث التجريبي عينة متشابهة من المستهلكين وتعريضهم لمعاملة مختلف و مراقبة او السيطرة على العوامل الاخرى غير المرتبطة بموضوع البحث ، و من ثم الاختلافات في الاستجابة ، ومنها يحاول الباحث توضيح العلاقة الموجودة بين السبب والاثـر. و كمثل لذلك اختبار اثنـو سعيرين مختلفين لمنتوج جديد ، تعمل المؤسسة على تحديد سعر معين للمنتوج محل الدراسة في منطقة ما يختلف عن ذلك المحدد في منطقة اخرى ، شريطة ان تكون الجهود التسويقية متماثلة في كلا المنطقتين ، و اذ كان هناك اختلاف في حجم المبيعات بالمنطقتين فانه من الطبيعي ان يعزى لسعر المنتوج الجديد.

ج- اسلوب المسح: و هو اسلوب ثالث تعتمد عليه المؤسسات في الحصول على المعلومات و هذا عن طريق توجيه اسئلة مباشرة للمستهلكين لمعرفة مواقفهم ، تفضيلاتهم و رغباتهم وكذا سلوكهم الشرائي . و اهم ما يميز هذا الاسلوب هو المرونة ،لانه يمكن استخدامه للحصول على انواع عديدة من المعلومات في ظروف تسويقية مغايرة ، و بتكلفة اقل و وقت اقل من الاسلوبين السابقين الذكر.

كما توجد بعض المشكلات التي يوجهها هذا الأسلوب وهو اجابة المستقصى منه لا تكون في المستوى بسبب ضعف ذاكرة المستهلك مثلا ، او لا يملك وقتها فكرة محددة . وقد لا يرغب الاشخاص الاجابة لانهم يعتقدون ان هذه الاشياء خاصة ، لذلك يشترط أن يكون جيد لتجنب مثل هذه المشكلات.

2- ادوات جمع المعلومات :

توجد العديد من الادوات التي تسمح بجمع البيانات الاولية منها الاستبيان ، الاتصال المباشر ، استخدام البريد و الهاتف ... الخ.

أ- الاستبيان¹: يعد الاستبيان من الادوات الاكثر استخداما لجمع البيانات الاولية ، فهو عبارة عن عدد معين من الاسئلة تقدم للمستجوبين قصد الاجابة عليها ، ويحتاج الاستبيان الى عناية كبيرة عند القيام بتطويره و اختباره قبل البدء باستخدامه ، وبالتالي يجب ان يتوفر الاستبيان على خاصيتين اثنتين هما : المصدقية و الثبات ، المصدقية : *crédibilité* الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم فيها اعادة تجربة الاستبيان تحت ظروف مختلفة ، الثبات : اي ان يقيس الاستبيان ما صمم لقياسه فعلا وليس لاي شيء اخر.

و للاستبيان مزايا و عيوب :

*المزايا :

- يسمح بجمع عدد كبير من المعلومات بتكلفة منخفضة.
- تكون الاجابة عليه غير متحيزة.
- يجنب الباحث تحيزه او قيامه بتحريف الاجابات .
- افضل الادوات التي تمكن الباحث من الوصول الى الاشخاص لا يمكن مقابلتهم مثلا لاي سبب.
- الدقة في الاجابة لتوفر الوقت اللازم في اوقات الفراغ.

*العيوب :

- الاستبيان غير مرن لانه يتطلب اسئلة ذات تراكيب واضحة و سهلة و بسيطة.
- تكون اجابة المسجوبين على نفس النمط تتطلب وقت طويل لاكمالها.
- معدل الإجابة عادة ما يكون منخفض لانه لا يمكن للباحث ان يمتلك رقابة كافية على الافراد اي العينة محل الدراسة التي يتم ارسال الاستبيانات لها.
- ب- الاتصال المباشر "المقابلة الشخصية"²:

يتم الاتصال المباشر من خلال المقابلة الشخصية للباحث و الطرف الاخر الذي يراد الحصول منه على معلومات ، ان هذا النوع من المقابلات مرن بشكل كبير ، كما يمكن من خلاله جمع كمية كبيرة من المعلومات و لهذه الأداة مزايا و عيوب :

- **المزايا :** من ابرز مزايا المقابلة الشخصية :
- المقابل المدرب يمكنه جذب المستجوب و توضيح الاسئلة الصعبة.
- توجيه المقابلات ، و توضيح بعض القضايا و التكيف مع متطلبات الموقف.

¹ . فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مرجع سابق ، ص 33 .
² شفيق إبراهيم حداد ، نظام موسى اسودان ، مرجع سابق ، ص 241 .

- يمكن عرض خلال المقابلة منتجات او اعلانات ، و بالتالي معرفة ردود الفعل حاضرا و مستقبلا .
- يمكن انجز المقابلة الشخصية بسرعة.
- و يفضل استخدام المقابلة في الحالات التي يحتاج فيها الباحث الى معلومات كثيرة ، و عندما تكون الاسئلة معقدة.
- العيوب : اما عيوبها فتتمثل في مايلي :
- عدم وجود الوقت الكافي لانجاز المقابلة في حالة وجود عدد كبير من الاشخاص المراد مقابلتهم .
- المقابلة الشخصية جد مكلفة.
- المقابلات الجمعية عادة ما تستخدم عينات ذات حجم صغير ، و ذلك من اجل تقليل الوقت و التكلفة ، و بالتالي فان عملية تعميم النتائج تكون صعبة.
- امكانية تحيز المقابل نحو حديث الباحث ، و قد يحدث العكس ، تحيز الباحث و تحريفه للنتائج. و تاخذ المقابلة الشخصية شكلين اثنين هما : الفردية و الجماعية.
- المقابلة الفردية: و تتضمن التحدث مع الافراد في اماكن تسويقهم ، في الشارع ،..... و هي نوعان : المقابلة المرتبة و هي التي الترتيب لها مسبقا ، فيقوم الباحث بانتقاء المستجوبين بشكل عشوائي و يتم الاتصال بهم مسبقا ، و النوع الثاني من هذه المقابلة هو المقابلة العريضة و هي تلك التي تعتمد على اعتراض المتسوقين او المستهلكين في اماكن تسويقة.
- المقابلة الجماعية: كمل يطلق عليها ايضا اسم جماعات التركيز، تتضمن دعوة عدد من الاشخاص من 6 افراد الى 10 ، للاجتماع مع المقابل ، و يجب ان يتميز هذا الاخير بدرجة كفاءة عالية ، فهم يحتاج الى الموضوعية ، و الالمام التام بموضوع البحث ، له خلفية مسبقة عن سلوك الفرد و الجماعة ، ففي حالة انعدام هذه الخصائص فان النتائج حتما سوف تفقد قيمتها .
- يعتقدا النوع من المقابلات في مكان مغلق ، و يخيم على جو المكان نوع من المرح و الدعابة للتقليل من الشعور برسمية الاجتماع ، كما ان المقابل يبدأ بالاسئلة العامة ثم يذهب الى الاسئلة المحددة ، فيقوم بتركيز النقاش و يسجل الملاحظات التي يتم دراستها لاحقا.
- ج- استخدام البريد¹ :
- يتم اختيار العينة ، ثم يقوم الباحث بارسال الاسئلة المراد الاجابة عليها من قبل افراد العينة النختارة عن طريق البريد . و عادة ما يرفق مع قائمة الاسئلة ظرفا معنونا بعنوان الباحث ملصقا عليه طابع البريد حتى تسهل عملية اعادة هذه القائمة .
- ولاداة البريد مزايا و عيوب مثلها مثل الادوات الاخرى.
- المزايا : اهمها :
- امكانية الحصول على اراء صريحة لانعدام الحرج الذي يصاحب المقابلة الشخصية.
- العيوب : فتتمثل في الاتي :

¹- نسيم حنا ، «مبادئ التسويق» ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1985 ، ص.80

- صعوبة التحكم في نوعية العينة .
- طول الفترة التتب قد يستغرقها المستقصى منه لاعادة قائمة الاسئلة.
- الحاجة الى قائمة حديثة باسماء و عناوين مجتمع البحث.
- لا يمكن استخدام هذه الاداة في حالة وجود اسئلة معقدة و طويلة.
- استخدام الهاتف :
- يتم اخيار عينة البحث من دليل الهاتف : ثم يتم الاتصال بمفردات عينة البحث هاتفيا .
- ولهذه الاداة كذلك مثلها مثل الادوات الاخرى التي تستعمل لجمع البيانات مزايا و عيوب .
- المزايا : و تتمثل في :
- استثمار افضل للوقت .
- سرعة الحصول على المعلومات.
- سهولة الوصول الى الاشخاص الذين يصعب مقابلتهم شخصيا.
- يمكن الوصول الى عدد كبير من المستقصى منهم في المناطق الجغرافية البعيدة .
- تكلفة المكاملة تكون اقل من تكلفة المقابلة الشخصية.
- العيوب : و من عيوبه
- تقتصر العينة على الاشخاص الذين يمتلكون جهاز الهاتف .
- عدم امكانية توجيه اسئلة طويلة من خلاله.
- تحت ضغط الوقت ، يمكن ان يقوم الباحث " المقابل " بالغش و ذلك من خلال تسجيل الاجابات دون طرح الاسئلة .
- قد لا يرغب المستجوب الاجابة على الاسئلة الشخصية او يكون وقت الاتصال غير مناسب.
- هـ- : ادوات اخرى :
- يعد جهاز الفاكس اداة اخرى من ادوات جمع البيانات الا انه مكلفا بالنسبة للمستجوب و لا يساعد على التعرف على سلوكيات الافراد ، كما يوجد البريد الالكتروني الذي يتطلب امتلاك اجهزة كمبيوتر و الحصول على خدمة الانترنت و هي عبارة عن شبكة عالمية واسعة من اجهزة الكمبيوتر ، صممت من قبل الحكومة الامريكية للقيام باجراء عمليات الاتصال بسهولة و يمتد عبر العالم و تلعب دورا بارزا في حقل التسويق من خلال فتح قنوات اتصال بين الزبائن و البائعين ، كما انها تساهم بشكل كبيرا في عملية الحصول على المعلومات الاولية لاغراض البحث التسويقي و تزويد الباحثين بالمعلومات الثانوية التي يحتاجونها خلال فترة زمنية قصيرة جدا ، و هذه المعلومات تتعلق بالمنتجات و المؤسسات و يتم الحصول عليها من خلال استخدام الباحث للشبكة و قد يعتمد الباحث في جمعه للبيانات على مزيج من المصادر التي تمكن من الحصول على تلك البيانات باعتماده على عدة مصادر
- II-4-1: تحليل البيانات و تحويلها الى معلومات¹ :

¹-توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 ، ص.79.

بعد عملية جمع البيانات من خلال المصادر المختلفة يعمل الباحث على تحليلها باستخدام اساليب احصائية او اقتصادية اورياضية لمعالجتها و بالتالي تحويلها الى معلومات توصل فيما بعد الى نتائج تساعد في حل المشكلة موضوع البحث ، ويشترط ان يقدم الباحث نتائج جوهرية و اساسية ذات صلة بالمشكلة محل البحث او تلك التي تمكن من اتخاذ القرارات التسويقية ، و حل المشكلات التي تواجه الادارة ، كما يساهم في رسم السياسات التسويقية للمنظمة.

وتمر اجراءات تحليل البيانات بعدة خطوات تتمثل في :

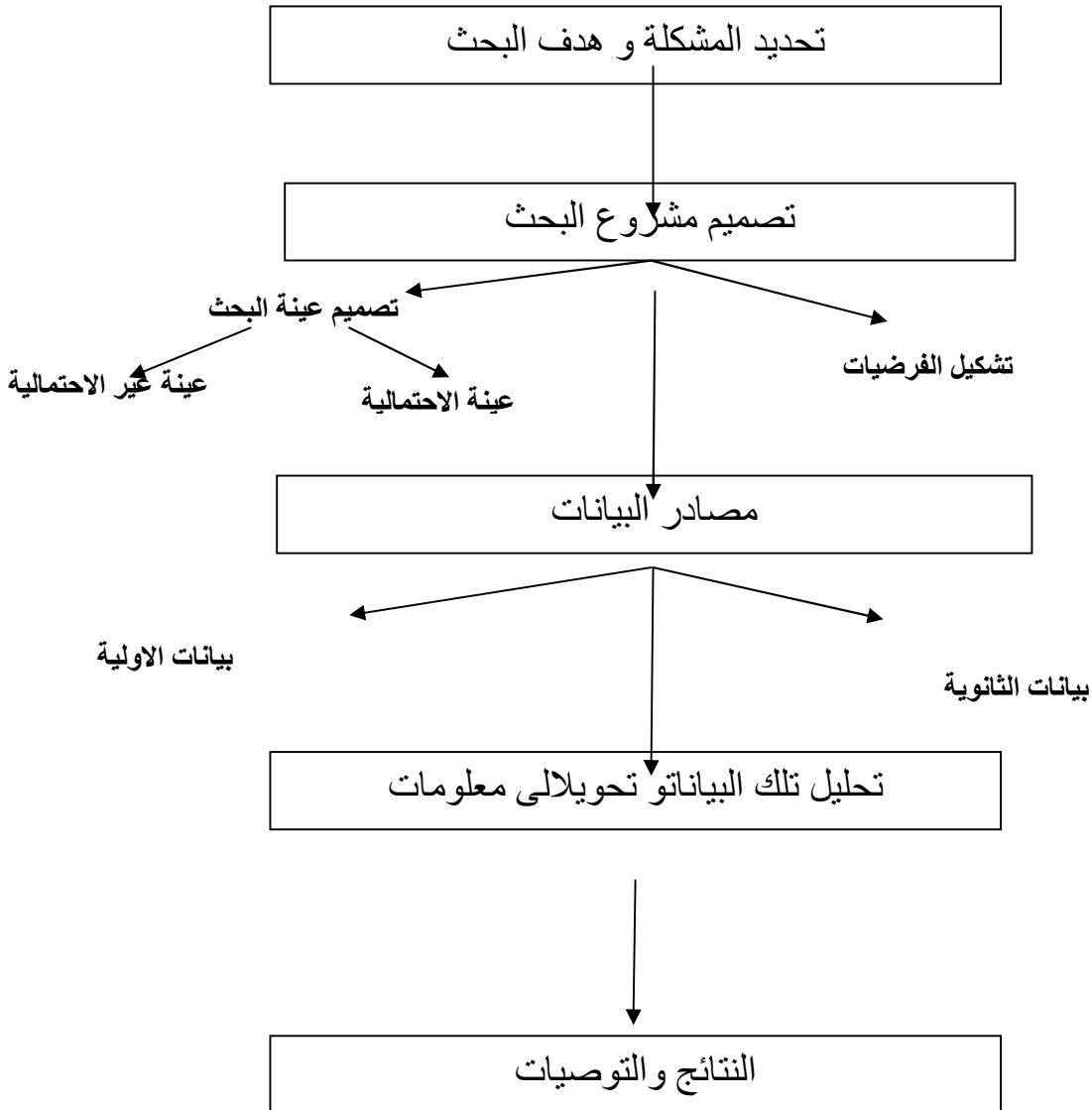
التدقيق الجيد للبيانات ، تنقيحها من خلال اخذ الاجابات الملائمة و استبعاد الاجابات الخاطئة و غير الموضوعية و الناقصة ، القيام بعملية الترميز و تفرغ البيانات و عمل الرسوم البيانية و التوضيحات اللازمة ، تفسير النتائج.

II-1-5: النتائج و التوصيات :

بعد اجراء عملية التحليل بشكل كامل يتوصل الباحث الى نتائج التي يقوم بتفسيها لخدمة المؤسسة ، و على الباحث هنا ان لا يمد الادارة بمعلومات رقمية و تقنيات احصائية مختلفة با عليه ان يعرض النتائج الرئيسية ذات الصلة بالقرارات التسويقية الرئيسية التي تواجهها الادارة فالبحث لا يكون مفيدا اذا ما لم يقلل من ظروف عدم التاكيد التي تواجه مديري التسويق و يكون البحث قد ساهم في الوصول الى هدف المؤسسة . و بالتالي ، و حتى يضمن الباحث النجاح ، يجب عليه ان يقوم بعملية متابعة تنفيذ كامل بحوثه المنجزة ، و هناك بعض الخطوات التي تسهل مهمة المتابعة هذه و هي :

- تتبع نشاط المؤسسة.
- قياس اداء العاملين داخل المؤسسة.
- تدعيم العلاقات الشخصية بين العاملين في جميع المستويات.
- اقناع العاملين باهمية البحوث و التي تسهل من عملهم و تصل بهم الى نتائج احسن.
- على الباحث ان يستعد لتقبل الخطا ، و عليه الا يعد باكثر ما يستطيع تحقيقه.
- في حالة مراجعة النتائج ، على الباحث التركيز على المشاكل و الحقائق و التوصيات .
- في حالة متابعة تطبيق التوصيات ، على الباحث ان يكشف نقاط الفشل و تحسينها عند التطبيق .

الشكل (2-1)- خطوات البحث التسويقي



||

المصدر: د محمد فريد الصحن-د.مصطفى محمود ابو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) الدار الجامعية- 1998ص 94

II-2- انواع بحوث التسويق

II-2-1- على اساس الغرض او الهدف:

-بحوث وصفية.

-بحوث استطلاعية.

-بحوث سببية

*-بحوث الوصفية:تهدف الى وصف الخصائص الخاصة بالمجتمع، فهي بحوث تهدف لى الاجابة على تلك الاسئلة التي تبدأ بمن؟ وماذا؟ ومتى؟ واين؟ وكيف؟.

خصائص بحوث الوصفية:

- تكون نتائجه كافية باتخاذ القرار لمناسب دون حاجة لتوضيح الاسباب.
- تشكل في ذهن الباحث تصورا واضحا وكافيا عن طبيعة المشكلة التي تواجه المنظمة.
- يكون هدف الباحث في البحوث الوصفية تقديم المعلومات الكافية للمدير لاتخاذ القرار.

**اهم مجالات البحوث الوصفية:

- 1- البحوث الوصفية بقياس حاجات الافراد واتجاهاتهم واراتهم.
- 2- البحوث الوصفية الخاصة بتوصيف الخصائص الديمغرافية والسيكوجرافية الخاصة بالزبائن.
- 3- البحوث الوصفية الخاصة بقياس وتحديد السوق المحتمل للصناعة ككل.
- 4- البحوث الوصفية الخاصة بتحديد الحصة السوقية المتوقعة من السوق لاحد المنظمات.

**اشكال البحوث الوصفية:

1. البحوث الوصفية الخاصة بمتابعة الاداء التسويقي فمعظم الشركات العملاقة الناحجة تقوم بوضع برنامج للبحوث دائم ومستمر بهدف متابعة الاداء الخاص بالمبيعات لدى تجار الجملة والتجزئة.
2. البحوث الوصفية الخاصة بالرقابة الاداء التسويقي حيث تقوم بعض المنظمات الخدمية باجراء مثل هذه البحوث بهدف التعرف على رد الفعل لدى المستهلكين تجاه ما تقدمه لهم من خدمات.
3. البحوث الوصفية الخاصة في مجال الخدمات الفندقية او في مجال الطيران.
- ب-البحوث السببية:تهدف الى اكتشاف تلك العلاقة بين الثغيرات والتي تظهر في صورة سبب ونتيجة وعادة ما يسبق هذه البحوث بعض البحوث الاستطلاعية او الوصفية حتى يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة،فالباحث عند التعامل مع البحوث السببية يبدأ ببحثه وفي ذهنه توقع لعلاقة معينة بين المتغيرات موضع البحث.

*البحوث الاستطلاعية: مرحلة أولى يجب تجاوزها قبل الخضوع في نوع آخر من البحوث، إذ يساهم هذا البحث في زيادة الالفة بين الباحث وميدان البحث، من أجل التوصل بالفروض أو الاحتمالات الأكثر اتصلا بالمشكلة المعنية حتى يتمكن تركيز الجهود حولها¹

هي بحث علمي يهدف الى تكوين فكرة مبدئية عند الباحث حول المشكلة التي يريد دراستها وبحتم محدد امسرهاورها العام.

¹-Robert Desermeaux, Gestion du Marketing, Ed: Gaetan Morin, 2e édition, Canada, 1995, P128.

ان الهدف من استخدام البحوث الاستطلاعية او ما يعرف بالبحوث الاستكشافية هو التعرف على طبيعة المشكلة التسويقية التي تواجهها المنظمة او بهدف توضيح ابعاد المشكلة. فعندما يتوفر امام المدير بعض الظواهر او الاغراض دون علم كاف بطبيعة المشكلة التي سببت مثل هذه الظواهر او الاغراض فانه لا بد من قيامه ببحث استطلاعي للتعرف على ابعاد هذه المشكلة. وهذه البحوث تحدد طبيعة وابعاد المشكلة التسويقية التي يوجهها مما يمكنه من العمل على موجهتها بطريقة افضل.

خصائص البحوث الاستطلاعية:

- 1- لا تتطلب في العادة استخدام عينات احتمالية كبيرة.
- 2- لا تتطلب استخدام استبيان (استمارة رسمية).
- 3- لا تتطلب تحليل عميق في تحديد اهداف البحث.
- 4- لا تتطلب جهد كبير في تحديد ادوات ووسائل البحث.
- 5- تستخدم في حالة وجود ظاهرة متكررة الحدوث.
- 6- تستخدم في تحديد مدى الجدوى المتحققة من اية دراسات علمية اضافية لاحقة.
- 7- تفهم كبير وعميق للمشكلة محل الدراسة.
- 8- التعرف على طبيعة المعلومات المطلوبة جمعها في البحوث المسحية الشاملة.
- 9- تفيد في القيام باختبار قائمة الاستقصاء التي سوق تستخدم في البحوث الاخرى مثل البحوث المسحية او التجريبية .
- 10- صغر حجم العينات مما يجعل التعميم غير ممكن ولا يزود الباحث باجابات معينة حول الاسئلة المطروحة.

II-2-2—لبحوث التسويقية على اساس جمع البيانات:

يقوم باختيار من بين اربعة انواع بحوث مختلفة لجمع البيانات وهي:

*المسح

*الملاحظة.

*التجارب.

*البيانات التاريخية.

1-المسح: يعد المسح اكثر طرق جمع البيانات شيوعا في استخدام. والمسح هو اسلوب يتم فيه جمع البيانات من عينة من الافراد. وفي هذه الطريقة قد يختار الباحث ان يجري عملية الاتصال بالافراد المشاركين في البحث عن طريق:

1. الهاتف.

2. البريد.

3. المقابلة الشخصية.

4. اعداد شاشات للاجابة باستخدام الحاسب الالى.

-قد يقوم الباحث بالاتصال هاتفيا بمجموعة من المستهلكين يقوم باختيارهم بصورة عشوائية وذلك بعد عرض احد الاعلانات لسؤالهم مباشرة عن ردود فعلهم تجاه هذا الاعلان. وعلى وجه الاخر قد تقوم احدى شركات النقل بارسال قائمة استبيان الى مديري المبيعات بالشركات عن طريق البريد وذلك لمعرفة لهذا انخفضت مبيعاتهم مما اثر على نشاطهم الخاص بنقل المنتجات وادى ايضا الى انخفاضه. واخيرا اذا ارادت احدى المنظمات معرفة مدى حاجة المستهلك لسلعة ما من السلع الجديدة فانه قد تفضل اجراء المسح عن طريق استخدام المقابلات الشخصية مع المستهلكين حيث ان مثل هذه المقابلات توف لها نوعا من المرونة العالية في الحصول على المعلومات. وعلى الرغم من ان طريقة المسح بالمقابلة الشخصية تتصف بارتفاع التكلفة مقارنة بالطرق الاخرى كالهاتف او البريد الا انها تتميز بجمعها بين المسح والملاحظة في ان واحد وبطبيعة الحال فانه لكل طريقة من الطرق السابقة بعض المزايا وبعض العيوب.

خطوات اجراء المقابلة:

1. تحديد عدد اشخاص العينة المختارة للمقابلة.
2. تحديد صفات اشخاص العينة المختارة للمقابلة.
3. تحديد اسماء الشركات او اشخاص الممثلين للعينة المختارة للمقابلة.
4. الاتصال الشخصي باشخاص الممثلين للعينة المختارة للمقابلة.
5. الاعداد الجيد للمقابلة.
6. التحضير المسبق الجيد لادوات المقابلة.
7. التدريب لجامعي المعلومات اصحاب اجراء المعلومات.

انواع واصناف المقابلة:

1. من حيث التجهيز تشمل:
 - المقابلة المبرمجة
 - المقابلة غير المبرمجة
2. من حيث عدد الافراد تشمل:
 - المقابلة الجماعية
 - المقابلة الثنائية

مزايا المقابلة:

- تتطلب معلومات من اشخاص يحبون الكلام وليس الكتابة.
- امكانية الحصول على الاجابات من معظم افراد المقابلة.
- توفر المؤثرات غير اللفظية لتعزيز الاجابات.
- توفر العمق في الاجابات بسبب طرح وتوضيح بعض الاسئلة.
- استخدامها في مجالات يصعب على الملاحظة والاستبيان استخدامها.

عيوب المقابلة:

- صعوبة التقدير الكمي المحسوب للاجابات على الاسئلة المطروحة.
- صعوبة تسجيل الاجابات غالبا.
- تتطلب اشخاص مدربين جيدا على المقابلة.

- صعوبة اجراء مقابلة لعدد كبير جدا لان الوقت لا يخدم ذلك.
- المسح عن طريق الويب: فتعتبر عملية استخدام الويب في الاستطلاع اكثر استخداما وخاصة مع ارتفاع معدلات استخدام الانترنت، حيث تؤمن عمليات المسح هذه فوائد هامة جدا للباحث.
- مزايا استخدام الويب:
- تحصيل المعطيات بالشكل الالي.
- التقارير والمخططات الفورية.
- ورود اجابات اكثر اهمية على الاسئلة ذات النهاية المفتوحة.
- النقاط التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند استخدام الويب:
- هل لدى الافراد العينة التي سيتم مسحها امكانية الدخول للانترنت.
- هل يتمتع الافراد الذين سيستجيبون للاستبيان بمستوى كاف من المهارة لاتمام الاستبيان.
- ماهي البرمجيات او الاجهزة التي سيستخدمها الافراد الذين سيستجيبون للاستبيان للاجابة على الاسئلة.
- 2- الملاحظة: الميزة الاساسية في طريقة الملاحظة انها تؤدي الى تسجيل بيانات ترتبط بسلوك الافراد دون الاعتماد على ما يذكره بانفسهم. فطريقة الملاحظة هي طريقة لا تتصف بالتفاعل بين الباحث والافراد موضع البحث، حيث يتم فيها تجميع وتسجيل البيانات دون اي مشاركة من الافراد موضع البحث. وطريقة الملاحظة ليست طريقة بسيطة او سهلة في جمع البيانات كما يعتقد البعض، ولكنها تحتاج الى خبرة عالية لدى من يقوم بها كذلك فان هذه الطريقة لا تصلح لاستخدام عندما يكون هدف الباحث جمع بيانات تتعلق بالجوانب الاتجاهية او الوجدانية لافراد موضع البحث.
- خطوات اجراء الملاحظة:

- تحديد دقيق لاهداف الملاحظة وفقا لاهداف البحث.
- تحديد نواع السلوك المراد ملاحظته وبشكل اجرائي وبدون غموض.
- تحديد واعداد المقاييس والاداة المناسبة للملاحظة واهمها:
- مقاييس التقدير: وهي تحتوي على وصف كمي مقاس ومحسوب لعدد محدد من السلوك المراد قياسه ويشمل (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف).
- قوائم المراجعة: وهي عبارة عن قوائم تتضمن صفات وسمات مسجلة ويقارن الافراد مع بعضهم البعض وفقا لهذه الصفات والسمات.

انواع الملاحظة:

- 1- من حيث درجة الاعداد المسبق لها:
 - الملاحظة المنظمة
 - الملاحظة غير المنظمة
- 2- من حيث دور الباحث:
 - الملاحظة المشاركة
 - الملاحظة غير المشاركة

- 3- متى حيث تفاعل الباحث: ← الملاحظة البشوية (استخدام الحواس)
 1 ← ملاحظة الآلية (استخدام الأجهزة)
 4- من حيث القائمين على الملاحظة: ← الملاحظة الفردية
 ← الملاحظة الجماعية

مزايا الملاحظة:

- دقة المعلومات لان الباحث يحصل عليها من ارض الواقع.
- المعلومات لا تتاثر بشخصية ورغبات ومزاج المبحوثين.

اخطاء الملاحظة:

- اخطاء في الحواس.
- اخطاء في الادوات العلمية المستخدمة.
- اخطاء في التفسير.
- اخطاء في التركيب البيولوجي للملاحظين.
- التاثر بالاحداث الفلسفية والوطنية والدينية للباحث.
- صعوبة التنبأ بحدوث سلوك معين حيث يمكن ملاحظته.
- عيوب ادوات الملاحظة نفسها.

3- التجارب: تعدى التجارب الطريقة التي تحمل في طياتها اكبر الاحتمالات لاثبات العلاقة السببية بين بعض المتغيرات، فاستخدام التجارب يسمح للباحث ان يتحرى التغير الذي يحدث في احدى المتغيرات كالمبيعات مثلا، ومثاليا فان القدرة الخاصة بالبحث في السيطرة على ظروف التجربة والتحكم فيها هي التي تمكنه من عزل اثراي متغيرات خارجية اخرى على المتغير التابع موضع الدراسة مثل المبيعات. وبصفة عامة فان التجارب التسويقية قد تكون تجارب ميدانية او قد تكون تجارب تشغيلية.

زمن اشهر التجارب في ميدان التسويق تلك التي تعرف باسم دراسات اختبار السوق لمنهج جديد.

انواع التجارب:

- 1- التجارب الطبيعية.
- 2- التجارب المحكمة.
- 4- البيانات التاريخية: تستخدم كل انواع البحوث البيانات التاريخية وهي تلك البيانات التي تم جمعها في فترات زمنية سابقة على البحث. ومن امثلة البيانات التاريخية تلك البيانات التي تستخدم في احد النماذج الرياضية والاحصائية بغرض التنبؤ بالمبيعات .

العوامل التي تحدد الطريقة الملائمة للباحث هي:

- الاهداف الخاصة بالبحث.

- مصادر البيانات المتاحة.
 - درجة العجالة في القرار الذي يسوف يتخذ بناء نتائج البحث.
 - تكلفة الحصول على البيانات وبقالا لكل طريقة.
- II-2-3- البحوث التسويقية على اساس الزمني:
- هنا يلعب عنصر الزمن دورا هاما في مجال تصميم وتنفيذ لالبحث التسويقي وهو نوعين:
- *1- البحوث المقطعية:
- اهم خصائصها:
- * يتم اجرائه لمرو واحدة.
 - * يتم اجرائه لغرض جمع البيانات عن المشكلة التسويقية في فترة زمنية واحدة.
 - * من نماذجها الغرضية جميع البحوث الوصفية وكل البحوث الاستطلاعية والكثير من البحوث والدراسات التفسيرية.
- *2- البحوث الدورية المطولة:
- اهم خصائصها:
- ملاحظة التغيرات في المشكلة محل الدراسة عبر الزمن.
 - انها البحوث الادق ويمكن الاعتماد على نتائجها.
 - امكانية الاعتماد على العينة نفسها.
 - امكانية الاستمرارية في الاجراء.
 - تستخدم من قبل الشركات الكبيرة مثل المنظمات التي تهتم بالصحة العامة للناس.

الخاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد ان قدرة متخذ القرار التسويقي في الوصول إلى قرارات مناسبة، تعتمد على مدى توافر المعلومات المطلوبة والتي تعتبر بمثابة أساسا لإتخاذ القرارات التسويقية، فتوفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الردّ و الإستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكيفها معها، و بالتالي بقائها و إستمرارها. و هنا يأتي دور بحوث التسويق كقناة متاحة من ضمن العديد من القنوات التي تمد متخذ القرار بهذه المعلومات.

فبحوث التسويق تقوم على جمع و تسجيل و تحليل البيانات و المعلومات حول مشاكل أو ظواهر تسويقية معينة، بما يساعد على إتخاذ القرار السليم تجاه تلك المشاكل، إذا تسعى إلى كشف المشكلات و نقاط الضعف و تقديم العلاج المناسب لحلها، كما أنه لا يمكن إغفال دورها في الحفاظ على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة و العمل على تدعيمها بتقديم المقترحات التي تكفل للإدارة إتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

تمهيد:

إتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدماً في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمداً على قدراته العقلية وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له الإختيار السليم المناسب.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين. فاتخاذ القرار يلعب دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري يُنسب إليه، حيث أن المدير الناجح يُعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يُعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى تحديد:

*مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرار

* مفهوم وخصائص اتخاذ القرار.

*دواعي اتخاذ القرار.

*انواع ومراحل اتخاذ القرار.

*عوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

11. مدارس الفكر التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات :

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان فريدريك تايلور *Frédéric Taylor* أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية، وصولاً إلى هيربر سيمون *Herbert Simon* أب نظرية القرار.

وتعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي، من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

1.1.1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي :

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم في أواخر القرن الماضي، " تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة"¹. تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

1. عرض المدارس الكلاسيكية :

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها إعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم ولا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).
ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية :

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من الرؤوسين للرؤساء.

أ. مدرسة الإدارة العلمية :

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى *ف. تايلور F.Taylor*، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ *ف. تايلور F.Taylor* من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها²:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.

¹ : علي السليبي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975. ص: 16.

* فريدريك وينسلو تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس واقتصادي أمريكي (1856-1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

² : عبد الوهاب سوبسي. أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95/94. ص: 4.

- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبني على أساسها القرارات الناجعة.
- تفشي ظاهرة الإهمال و عدم الإهتمام من قبل العمال أثناء أداءهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة و الفرد و ما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت *ف. تايلور F. Taylor* إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية و للقطضاء على التبذير، تركز على المبادئ التالية :

- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات.
- الإعتماد على المنهج العلمي في إختيار الآلات، المواد و العمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة و العامل حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ و تتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم و الرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقاً للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) و على قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة و عمل جداول زمنية، و الإهتمام أيضاً بتحفيز الأفراد مادياً، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة و العمال.

فمفهوم *ف. تايلور F. Taylor* عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظريته إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: "هنري فايول *H. Fayol*" النظر إلى الإدارة من "أعلى".

ب. مدرسة التقسيم الإداري :

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى *هنري فايول H. Fayol* * ، و هو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة *ف. تايلور F. Taylor* التي تركز على الجانب التنفيذي. و حسب *هـ. فايول H. Fayol*. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم *هـ. فايول H. Fayol* بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل *هـ. فايول H. Fayol* إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي¹:

* : هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر و أول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي والإداري).

¹ : عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998. ص: 276.

- تقسيم العمل : وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.
- السلطة والمسؤولية : و السلطة حسب هـ فايول *H.Fayol* هي " الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين : السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته و خلقه (كارزما تيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- الإمتثال للنظام : أي ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- وحدة القيادة : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- وحدة التوجيه : معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.
- إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد : لم يقترح هـ فايول *H.Fayol* نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.
- المركزية : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف.
- التسلسل الإداري : (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- الترتيب و النظام : يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تحقيق وفرة في المدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدالة : (المساواة) وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- إستقرار العاملين : ويشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشراً للإدارة الجيدة داخل المنظمة.
- المبادرة : (المبادرة) أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والإبتكار).
- روح الجماعة : انطلاقاً من المثل القائل " في الاتحاد قوة"، يشير هـ فايول *H.Fayol* إلى ضرورة العمل في شكل فريق.
- بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح هـ فايول *H.Fayol* خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي ¹ :
 - التخطيط :يعني رؤية المستقبل في الحاضر، و ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
 - التنظيم :يقول هـ فايول *H.Fayol* أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته : مثل المواد الأولية، والعدد و رأس المال و المستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).
 - إصدار الأوامر: هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل و تنمية شبكة الاتصالات بينهم، و التقييم المستمر لهم و لهيكل المؤسسة..

¹ : سيد الهواري. الإدارة: الأصول والأسس العلمية . ط11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1996. ص: 603.

- التنسيق: يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- الرقابة: هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة، ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

كما أن هـ. فايول *H. Fayol* يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات

- نشاط فني: تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
- نشاط تجاري: يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية وبيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.
- نشاط مالي: ويدور حول الإستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
- نشاط التأمين: والغرض حماية الأشخاص والممتلكات في المؤسسة.
- نشاط محاسبي: ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والمحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
- نشاط إداري: اعتبره هـ. فايول *H. Fayol* أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف هـ. فايول *H. Fayol* عن مدرسة الإدارة العلمية في:

- * إهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- * ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية:

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر *M. Weber*، ويقصد بلفظ البيروقراطية "النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي"¹. اعتبره ويبر *M. Weber* أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه²:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالي بالعادات والتقاليد.
- تحدد عمل وسلطة كل شخص.
- تفرض هيكلًا تنظيميًا يراقب كل شيء.

* ماكس ويبر *Max Weber*: اقتصادي واجتماعي ألماني (1864-1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر كثيرا بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.

¹: عبد الوهاب سويبي. "أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي" مرجع سبق ذكره. ص: 15.

²: محمد بوتين وآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. مارس 1994. ص: 131.

- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية.

2. النموذج الكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات :

إفترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام إقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة. يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، وصانع القرار يختار دوما من بين بدائل عديدة، البديل- أو القرار- الأكثر ربحية¹، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة. ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضا مدرسة القرار الرشيد. ويقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى². فمتخذ القرار هذا، يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحا بإلغائه.

تعتمد هذه المدرسة في إتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين³ :

1. أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة للتنفيذ.
 2. على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.
- ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد و المتمثلة في :

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها.
- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكنة إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل.

¹: عادل حسن. الإدارة :مدخل الحالات. الدار الجامعية. بيروت. 1984. ص: 38.

²: بومزال جميلة. أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2000. ص: 34.

³: ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق. ط3. دمشق. 1997-96. ص: 28.

- أن يعرف مزايا و عيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحيث تندرج بدءا من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.
- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل و الرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الإنتقادات أهمها :

1. تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعتبر *ف. بارتلانفي Von Bertalanffy* النظام مفتوحا إن كان له تصدير واستيراد، وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات¹، وبهذا ابتعد *بارتلانفي Bertalanffy* عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.

فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا، هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما و مع البيئة المحيطة بها. وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات و التعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن² ، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية، و عدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني، أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ الترشيح المدعوا إليه.

2. إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل و المؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات. ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد³. فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة و الأمن والبقاء.

3. كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية و الخارجية) فهو يتأثر بها و يؤثر فيها هذا من جهة، و من جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة و متناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.

¹: محمد بوتين و الآخرون. "تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي" مرجع سبق ذكره. ص : 103.

²: حسن علي مشرق. نظريات القرارات الإدارية : مدخل كمي في الإدارة . ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 1997. ص : 41.

³: ناديا أيوب. نظرية القرارات الادارية مرجع سبق ذكره. ص : 30.

1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن إعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري و ضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية. فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، و العلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو *E.Mayo* في شركة *Western Electric* الأمريكية (و أطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن *Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، و تحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور ... فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات و المشاركة و احترام الآخرين ... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية).
 2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة و شعوره بالإستقرار والأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
 3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، و المتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).
- من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال و سلوكهم، و من ثم استنتج *E.Mayo* بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية:

- القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.
 - الإتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
 - المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و إتخاذ القرارات.
- و بهذا تكون هذه المدرسة قد إختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها¹:
- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
 - الإعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.
 - يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل للسلطة.
 - قوة الإدماج و الثقة عوض السلطة.
 - الإعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.

¹: نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر. 1996-95. ص:28.

- الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية إتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراف و حدوده. وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات. رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها إنتقادات منها:

- * إعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقاتها من المدارس.

- * ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي¹.
- * تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة إجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الإقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الإختلاف والصراع، بعبارة أخرى: "إذا كان الإنسان إجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة و التسلط"².

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية إتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. وإنتلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

1.3.1. المدرسة السلوكية:

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر إمتدادا وتطورا لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته. على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة³. هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية "الرجل الإقتصادي" ولا بـ "الرجل الإجتماعي" مدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

¹: كمال حمدي أبو الخير. مبادئ الإدارة الدولية: النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996. ص: 143.

²: محمد بوتين والآخرين. "تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي" مرجع سبق ذكره. ص: 138.

³: عبد الوهاب سويسبي. "أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي" مرجع سبق ذكره. ص: 28.

وإعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في¹ :

- علم النفس : وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الاجتماع : يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- علم دراسة الإنسان : يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائلياً، فنياً أو إجتماعياً و تأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة إعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها².

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصدقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الإتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذاتم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار. ويكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية³. تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية :

- * إعتبار التنظيم نظاماً مفتوحاً.
- * بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت المدرسة السلوكية على إعتبار التنظيم نظاماً إجتماعياً يقوم بإتخاذ القرارات⁴.
- لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من إنتقادات، ولعل أهمها، هو إهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه وإهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.
- ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الإقتصادي، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح وأهمية إتخاذ القرارات وكذا الإتصالات.

4.1.1. نظرية القرار :

يعتبر هيربرت سيمون *H. simon* أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات

¹ :نوفيلحديد."أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة"مرجع سبق ذكره. ص :30.

² : حسن علي مشرقي. "نظرية القرارات الإدارية"مرجع سبق ذكره. ص :42.

³ : Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980. P : 187.

⁴ : نوفيل حديد. "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة"مرجع سبق ذكره. ص :31.

إتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها¹.

فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي .

إنطلقه **سيمون H.Simon** في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك².

ومن هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى **هـ سيمون H.Simon** بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ويرى بأن حدود الرشد هي³:

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح **هـ سيمون H.Simon** أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين إستخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي⁴

* **الرشد الموضوعي**: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار ونتائج كل منها.

* **الرشد الشخصي**: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والإختيار بعين الإعتبار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات وإتخاذ القرار، وبين ما جاء به **هـ سيمون H.Simon** والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي. إن متخذ القرار حسب **هـ سيمون H.Simon** يبسط المحيط وبدلاً من إختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي⁵، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه إستبدل مفهوم "**الرجل الإقتصادي**" بمفهوم "**الرجل الإداري**".

¹: عبد الوهاب سويبي. "أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي" مرجع سبق ذكره. ص: 31.

²: كمال حمدي أبو الخير. "مبادئ الإدارة الدولية" مرجع سبق ذكره. ص: 148.

³: محمد بوتين والآخرين. "تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي" مرجع سبق ذكره. ص: 140.

⁴: ناديا أيوب. "نظرية القرارات الإدارية" مرجع سبق ذكره. ص: 34.

⁵: سيد الهواري. "الأصول والاسس العلمية" مرجع سبق ذكره. ص: 630.

الذي يهدف إلى " الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة"¹. ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة²، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها. ومن خلال أفكاره سيمون *H.Simon* فإن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية و عناصر بيئته الخارجية.

II-الاطار المفاهيم لاتخاذالقرار

II-1-مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه

II-1-1-مفهوم اتخاذ القرار:

-الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.
 -الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.
 - عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الانتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتاثر اختيار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.
 -عملية اتخاذ القرار ماهي الا عملية اختيار لامكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم او معين وبالتالي فوقع القرار يتطلب وجود هدف وكذا تعدد الامكانيات، كما ان اختيار يقوم على أساس بعض الاهداف مثل اكتساب حصة سوقية أكبر، تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات والانتاج، توفير الوقت...الخ فجميع التعاريف السابقة تؤكد على ان القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الهدف او الاهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

¹ :عبد الوهاب سوسي . مرجع سبق ذكره. ص :32.

² : ناديا أيوب. "نظرية القرارات الإدارية" مرجع سبق ذكره. ص :36.

-القرار الذي لا يخالف القانون ويكون واضحاً ومفهوماً بشكله ومحتواه، وتكون محاسنه أكثر من مساوئه وقادراً على الإقناع الذين يقومون بتنفيذه¹.

II-1-2- خصائص عملية اتخاذ القرارات

بناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي:

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- 2- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- 3- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 4- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بدلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- 5- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه².

II-2-دواعي اتخاذ القرار:

ان القرارات واتخاذها هي عملية روتينية، دائمة ومستمرة وملازمة لكل مسؤول على مستواه الشخصي، وتتجلى دوافع اتخاذ القرار في:

II-2-1-الاحساس بالمشكلة

وهو شعور بعدم وجود توازن بين الاهداف المخططة والاهداف المحققة فعلا، وه=ا يعبر عن وجود مشكل يستحق البحث عن اسبابه وبالتالي اتخاذ القرارات التي تجنب حدوثه او التقليل من حدة اثاره واتخاذ قرارا ناسبا.

II-2-2-الاعتراف بوجود مشكل:

ان الحالات التي يمكن ان تحدث ومن شأنها ان تؤدي الى تعطل نشاط المؤسسة، والتوقفات الحادثة في سيرورة العمل والانجاز كلها حالات تعني بوجود عراقيل او مشاكل حادثة فعلا تستدعي ازلتها او التخفيض من حدتها وذلك بالبحث فيها واتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.

II-2-3-وجود ضغوط باتجاه البحث عن الحلول:

¹-علي حسين "نظرية القرارات الادارية" الطبعة الاولى 2013 دارزهران للنشر والتوزيع ص18.

²- أحمد ماهر "مبادئ الإدارة بين العلم والمهار" دار النشر: الدار الجامعية - الإسكندرية سنة 2013 ص'148.

بعض الاوضاع والحالات تولد هواجس الضغط للعلاج والبحث عن النظم والاساليب القائمة، خاصة عند مستويات الشعور بالحاجة الى التغيير لما هو سائد، وعند تزايد الضغط نحو الابتكار او التجديد تتولد الحاجة الى القرار.

II-2-4- الشعور بوجود أكثر من قرار:

في بعض الحالات تكون امكانية التحسن او الغاء ما هو موجود لعدم فاعليته في سلم تحقيق الاهداف واستبداله باجراءات افضل في نظر متخذ القرارات خاصة عندما يكون الاحساس بوجود قرارات افضل او حلول احسن فتكون الدافعية لاتخاذ القرارات.

II-2-5- حالة صعوبة التمييز بين افضلية البدائل المطروحة:

البدائل المطروحة في هذه الحالة هي الحلول المتكافئة والتي يصعب التفضيل والترجيح بين هذه البدائل.

II-2-6- قرارات لعدم اتخاذ القرارات:

احيانا يكون عدم اتخاذ القرار، قرارات مثل اتخاذ القرار تجنباً للتعليق او اضعاف مشكلة.

III- اهمية ومراحل اتخاذ القرار.

III-1- أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

III-1-1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية. فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لأخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة - يقرر هل يتجه للعمل؟ أو يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي يعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في متخلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد، ونحوها.

III-1-2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله، فالنجار أدواته المناشر، والكتاب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية.

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟ إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

III-1-3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي واصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

III-1-4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن عديد من نشاط ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كما سيتضح ذلك من الدراسة التفصيلية لهذه الوظائف.

III-1-5- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج. وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن عديد من القرارات المهمة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.

وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة. والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة حيث إن إدارة وظائف المنظمة إنما تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.

III-2- مراحل عملية اتخاذ القرار:

لأن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في:

III-2-1- مرحلة تشخيص المشكلة:

وهي أولى خطوة في مرحلة اتخاذ القرار وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديد ابعادها واسبابها من اجل ان يكون القرار المتخذ سليما وبالتالي فالصياغة الحقيقية للمشكلة والوقوف على اسبابها تعتبر تعتبر اهم خطوة.

والمشكلة عبارة عن خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها، او هي الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب ان يكون، كما انها تشير الى تلك المتغيرات المستقلة التي تؤدي الى جعل مستويات الاداء لا تتلاءم مع الهدف المحدد ومن المشاكل التي تواجه الادارة التسويقية مثلا تجد الحصة السوقية لمنتج ما اقل من الحصة السوقية التي سبق التنبؤ بها وان تكون تكاليف ادخال منتج جديد للسوق جد مرتفعة، وقد تكون المشكلة متعددة الجوانب ومتشابكة تعقد اكثر ظروف اتخاذ القرار مثل امكانية طرح منتج جديد مع فقدان الامكانية المالية وكيفية تسويقه.

1- تحليل المشكلة:

بعد التعرف على طبيعة المشكلة يأتي دور تحليلها اي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. ان عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والحقائق المتعلقة بها وما يحيط بها من اشكالات، وعلى متخذ القرار ان ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه ان يتأكد من صحة المعلومات، ومن الطرق التي تساعد على تحليل المشكلة وتبسيطها نجد:

- تحديد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني ان يحدد المدير بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.
- فحص كل الظروف التي تغيرت وادى التغيير فيها الى ظهور المشكلة.
- تحليل المشكلة الكبيرة الى عدد من المشاكل الفرعية.
- تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

III -2-2- مرحلة تحديد البدائل الممكنة:

البدائل هي الحلول او الوسائل او الاساليب المتاحة امام الرجل الاداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الاهداف المطلوبة وبعد البديل الوسيلة الموجودة امام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في هذا البديل ان يتميز بـ:

- ان تكون له القدرة على حل المشكلة "اي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول اليها".
- ان يكون في حدود الموارد والامكانيات المتاحة.

ويجب ان يقوم متخذ القرار بوضع اكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطا وعدم اختيار البديل المناسب، وهذا الاخير هو الذي يفى بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.

III -2-3- مرحلة اختيار احسن بديل:

بعد ان يتم تحديد الحلول الممكنة وتقييمها ومعرفة مدى مطابقتها مع الاهداف المسيطرة تاتي المرحلة الحاسمة وهي اختيار احسن البدائل، ويستند هنا متخذ القرار على اساس النتائج المرجو تحقيقها، والتكلفة وكذا المخاطرة وسرعة وتحقيق الاهداف مع مراعاة توافر الموارد اللازمة والظروف الملائمة ايضا، وبصفة عامة

يراعي اختيار البديل الذي بإمكانه تحقيق أهداف المؤسسة أكثر من غيره، وان يتبنى نظرة جزئية لنتائج القرار تنحصر في تحقيق أكبر فائدة جزئية على حساب الأهداف الكلية للمؤسسة.

III-2-4- مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته:

يعتقد بعض متخذي القرار ان دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح فالعملية لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ وهذا ما يمكن لمُتخذ القرار عمله هو ابلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم فعله والعمل على تحفيزهم على ذلك.

- وعملية تحويل الحل الى عمل تستلزم ان يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الاشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، ولكن الفهم وحده لا يكفي بل لا بد من ترغيبهم وتحفيزهم، ومن افضل وسائل التحفيز هو جعلهم يحسون بان هذا القرار هو قرارهم ولا يتأثر ذلك الا عن طريق اشراكهم في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.
- وبما ان كثير من العوامل التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فان عملية متابعة لاورقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من صحة وسلامة قراراته ومدى قدرتها على تحقيق اهداف المؤسسة، فمتخذ القرار عن طريق المتابعة المستمرة يقف على اوجه القصور والعقبات والتي تنشأ اثناء التنفيذ ويسعى لتدليلها والعمل على تخطيها¹.

III-3- انواع القرارات:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة 2 :

III-3-1- وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال :

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي :

- *-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.
- *-قرارات تتعلق بالإنتاج : يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع و حجمه و حجم الإنتاج و سياساته (إنتاج مستمر أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، و قرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات. كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.
- *-قرارات متعلقة بالتسويق : وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها، و تحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة

¹ - خالد قاشي "نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)" الطبعة العربية 2014 دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. ص 84

² - سيد الهواري. اتخاذ القرارات مرجع سبق ذكره ص : 10 .

بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

- *-قرارات متعلقة بالتمويل: القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروض مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح). كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.
 - *-قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية): تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت.
 - كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين 1.
- III-3-2- وفقا لأهميتها :

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهي :

أ. قرارات إستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها 2، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

ب. قرارات تكتيكية: (إدارية) وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد: اكتساب (اقتناء)، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية 3، لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.

تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري (الإدارة الوسطى) أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية.

ج. قرارات تنفيذية: (تشغيلية) هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة 4، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة. ومثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع والاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة. وتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، و جدولة إجازاتهم، و تنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتُصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

¹ : ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. مرجع سبق ذكره ص: 47.

² : M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. 1992. P: 20.

³ : M. Darbelet. OP-CIT. P: 20.

⁴ : علي الشريف، م. فريد الصحن. إقتصاديات الإدارة: منهج القرارات. الدار الجامعية. الإسكندرية. 1988: ص 14.

III-3-3-وفقا لإمكانية برمجتها :

لقد ميز الأستاذ H. Simon بين نوعين أساسيين هما :

أ. القرارات المبرمجة: هي " قرارات متكررة و إجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث" 1، فإجراءات اتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقا. وأشار H. Simon إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة. بعبارة أخرى ، " القرارات المبرمجة هي القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلي التعريف بالمشكلة و تصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا" 2.

و من أهم أمثلة هذه القرارات :

قرار منح إجازة للموظف، أو قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي، أو إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين عند مستوى معين من المديونية و فترة محددة من التأخير....

فهذه القرارات إذا لا تحتاج إلى جهد و إبداع فكري، و من الأفضل أن تقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات و عدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في أداء العمل و عدم تعطيله. ب. القرارات غير المبرمجة: فهي " جديدة و غير مرتبة و ليست متتابعة في العادة، و لا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها و تكوينها الدقيق يكون محيرا أو معقدا أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها" فهي قرارات جديدة و إستثنائية و لا تتكرر بصفة دورية منتظمة، و بالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة و ليست متشابهة.

لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهدا فكريا و وقتا كافيا لجمع المعلومات و تقديم البدائل و مناقشتها و البحث في احتمالات نتائجها، فهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع و الابتكار في إيجاد الحلول المناسبة. فقد سماها جور دون Gordon بالقرارات الإبداعية و أطلق على القرارات المبرمجة القرارات التكيفية 3.

و من الأمثلة على هذا النوع من القرارات :

قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلا إلى إنتاج حسب الطلب،

و بديهي أن يكون لمستويات الإدارة العليا في المنشأة دورا أكبر في الإعداد و الإشراف على إتخاذ القرارات غير المبرمجة نظرا لطبيعتها (معقدة و إرتباط مستقبل المؤسسة و نجاحها بهذه القرارات).

¹ رايموند مكليود. نظام المعلومات الإدارية. تعريب و مراجعة: م/ سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحي. جزء 2. دار المريخ للنشر. الرياض. 1990. ص: 701.

² :سليم إبراهيم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص: 239.

³ ناديا أيوب. "نظرية القرارات الإدارية" مرجع سبق ذكره. ص: 45.

ولقد تطرق الباحث ج.ل. لومواني J.L. le Moigne إلى نوعين من القرارات ضمن القرارات غير المبرمجة بحيث عرف كل منها على النحو الآتي 1 :

القرارات غير المبرمجة المهيكلية : وهي القرارات التي يمكن إتخاذها بالإعتماد على عدد من طرق الحل (الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار) كالنماذج الإحصائية وبحوث العمليات، على سبيل المثال إختيار مورد معين أو تحديد قواعد البيع.

القرارات غير المبرمجة غير المهيكلية : وهي القرارات التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة ومهمة، وأسلوب معالجة المشكلة يطغى عليه عدم التأكد، هذا ما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق لهذه المشكلة، وفي هذه الحالة يترك للمقرر حيزا كبيرا للحدس والارشادة في اتخاذ هذا النوع من القرارات، على سبيل المثال: إختيار مسؤول ما أو اقتحام الأسواق الأجنبية.

III-3-4-وفقا لظروف صناعتها :

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى :

*- القرارات تحت ظروف التأكد : هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يتي تماما نتائج القرار وآثاره مسبقا قبل إتخاذه.

*-القرارات تحت ظروف المخاطرة : وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يُقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها 2، بمعنى آخري قرارات تتخذ في ظل ظروف معروفة من المحتمل حدوثها، ودرجة احتمال الحدوث هذه معروفة نسبيا أيضا.

*-القرارات تحت ظروف عدم التأكد : وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها 3، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، ولكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعد على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف باختلاف الظروف. " ففي ظل التأكد بإمكان متخذ القرار استعمال : البرمجة الخطية، شبكة عمل Pert...، أما في ظل عدم التأكد بإمكان استعمال عدة طرق للمقارنة مثل : " أقصى/أدنى، "Max/ Min"، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، " أقصى/أقصى، Max/Max"، أي أقصى قيمة في

¹ : J. L. le Moigne. Les systèmes de décision dans les organisations. Presses Universitaires de France. Paris. 1974. P : 71.

² : حسين حريم والآخرين. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998. ص: 144.

³ : ناديا أيوب. "نظرية القرارات الإدارية" مرجع سبق ذكره. ص : 46.

مجموعة أقصى القيم، "أدنى/أقصى، Max/Min"، أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم. وأخيرا وفي ظل المخاطرة فمتخذ القرار يمكنه الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي¹.

III-3-5-. وفقا للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بإتخاذها إلى :

1. قرارات انفرادية: القرار الإنفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها وإختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

2. قرارات جماعية: أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم :

أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار.

أفراد الجماعة لا بد أن يُجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضا القرارات الجماعية بالإتفاق.

أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.

من خلال هذين النوعين من القرارات (الإنفرادية والجماعية) يمكننا أن نستشف نوعين من الأنماط القيادية، " فالقرار الإنفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة، بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها"².

IV-عوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تطرقنا إلى مراحل عملية إتخاذ القرار، من تحديد المشكلة إلى أن يتخذ القرار بإختيار أكثر البدائل المطروحة أفضلية لحل المشكلة، والهدف من إتباع هذه الخطوات هو الوصول إلى القرار السليم، لأن وقوع أية أخطاء في البيانات أو المعلومات أو عدم العناية بدراسة البدائل المطروحة يؤدي إلى الوصول بمتخذ القرار إلى قرار غير سليم أو خاطئ. وفي الحقيقة فإن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية إتخاذ القرار في مراحلها المختلفة، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، من هذه العوامل³ :

1-القيم والمعتقدات

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2-المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي

¹ : GlliesBressy, ChristianKonkuyt. Economie d'entreprise. Ed : Sirey. Paris .1990. P : 50.

² : خليل محمد حسن الشماع والآخرون. مبادئ إدارة الأعمال. مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر. بغداد. بدون سنة نشر. ص : 107.

³ : ناديا أيوب. نظرية القرارات الادارية مرجع سبق ذكره. ص : 65.

يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.
بالإضافة إلى:

1. تأثير البيئة الخارجية :

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الإجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

2. تأثير البيئة الداخلية :

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.
ومن العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال و التنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية¹.

3. تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.
كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما إكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر في إتخاذ القرار، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4. تأثير ظروف القرار :

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

¹: حسن علي مشرقي. "نظرية القرارات الادارية مرجع سبق ذكره. ص: 30.

و يكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه بإحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة لبدايل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

5. تأثير أهمية القرار:

إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير؛

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد؛

الوقت اللازم لإتخاذه

IV-2- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار :

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق في¹:

1. عدم إدراك المشكلة و تحديدها : يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها و قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3. شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة و نجاحها.

¹ حسن علي مشرقي. "نظرية القرارات الإدارية" مرجع سبق ذكره. ص: 32.

4. نقص المعلومات : يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود. وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي إستخدمت لإتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

الخاتمة:

من خلال دراستنا للفصل الثاني اتضح أن اتخاذ القرار ما هو إلا عبارة عن اختيار بديل المناسب الذي يتم انتقائه دون غيرهم من البدائل وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة من الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق غاية أو أهداف معينة.

كما اتضح الى وجود عاقبة بينالبحوث التسويقية واتخاذ القرار انطلاقا من توفر مجموعة من المعلومات والتي تتيحها وتوفرها للبحوث التسويقية، حيث يلعب هذا الأخير دور مهم في اتخاذ القرار وذلك من خال المعلومات التي توفرها، حيث تقدم هذا المعلومات الدعم والسند للمدير التسويق في سبيل اتخاذ قرار.

تمهيد :

تواجه المؤسسات يوميا العديد من المشاكل التي يجب عليها أن تبحث عن حلول لها وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة ، ، فالبعض المشاكل متكرر يمكن حله عن طريق التجارب السابقة و الخبرة، كون أن المؤسسة تعودت على مثل هذا النوع من المشاكل، لكن في حين عكس ذلك و أمام مشاكل يصعب معرفة مسبباتها، فإنه لا يمكن الفصل فيما إلا بتوفير قدر كاف من المعلومات يُسهّل تشخيص المشكلة و التخفيض من درجة عدم التأكد التي تصاحب إتخاذ القرار.

و من هنا جاءت بحوث التسويق كأداة فعالة لتزويد مسؤولي المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجونها حول المشاكل التي تواجههم و الفرص المتاحة ومنه إمكانية استغلالها.

و من خلال هذا الفصل ، سنحاول معرفة واقع بحوث التسويق في المؤسسات الجزائرية لتأمينات SAA و كذا معرفة الطرق التي تتبعها هذه المؤسسة في إتخاذ قراراتها التسويقية.

1- تعريف بالمؤسسة التأمينات SAA

يعتبر قطاع التأمين مكونا أساسيا في القطاع المالي لكل اقتصاد، وازدادت أهميته مع التوسع في أعمال التأمين والتعامل مع شركاته، وأصبح التأمين جزءا مكملا للنظام المصرفي، بل ولا يقل عنه أهمية من حيث الأصول المتداولة لديه ومن حيث الموارد المالية، بخاصة السيولة التي استطاعت شركات التأمين الوصول إليها وجمعها، كما تطورت فنيات وأساليب عمل التأمين فظهرت أعمال إعادة التأمين والشركات التي تقدم الخدمات المتصلة بها. والجزائر كغيرها من الدول تتعدد فيها شركات التأمين ومن بينها نجد الشركة الوطنية للتأمينات "SAA" التي كانت محل دراسة بالنسبة لنا فقمنا بإجراء تريبص في الوكالة الموجودة في مستغانم، وحاولنا التركيز على النشاط التسويقي الذي الذي له دور فعال في الشركة إذ بنجاحه وتطوره يمكن للشركة أن تنجح وتتطور، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا التقرير إلى ما يلي: 1- مفاهيم عن الشركة الجزائرية للتأمين؛ 2- الهيكل التنظيمي لشركة (SAA): النشاط التسويقي في الشركة الوطنية للتأمينات.. مفاهيم عن الشركة الجزائرية للتأمين.

يخضع حاليا سوق التأمين قانونيا إلى الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات والأمر 96-06 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بتأمين القرض وكانت الشركة الجزائرية للتأمينات متأسسة قبل صدور الأمر 96-07.

1.1- نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات. أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و 39% من رؤوس الأموال على التوالي، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات. بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدًا في 27/05/1966 تم تأمين الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك تم احتكار الدولة لقطاع التأمين. في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوارج كالتجار والحرفيين. سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري، ليصل في سنة 1998 إلى 2,5 مليار ليليلغ) سنة 2005 (3,8 مليار دينار جزائري. وفي سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمات 07/95 حول التأمينات التي منحت الوسطاء الخوارج الحرة لمزاولة نشاط التأمين، بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين.

2.1- مهام الشركة: من بين مهام الشركة SAA، عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الإجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات والرغبات المحتملة للزبائن، هذا بالإضافة إلى أن شركة SAA مرتبطة بالتطور للبلاد، وترتكز على إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية، و مهامها على هذا المستوى تتمثل في:

- ممارسة كل عمليات التأمين؛
 - تمويل المشاريع الإنمائية؛
 - العمل على دراسة سوق التأمينات وإقتراح مقاييس فعالة لمؤازرة الإقتصاد في إطار سياسة البلاد؛
 - القيام بإستثمارات سياسية وإقتصادية؛
 - تستعمل سياسة الإدخار وتساهم وتشارك كمشثمر تأسيسي؛
 - حماية ممتلكات المواطن؛
- 3.1- الاستراتيجية العامة وأهداف شركة التأمين.
- أ- الاستراتيجية العامة للشركة: إستراتيجية التطوير للمؤسسة مكنتها من تحقيق لحد الآن وفي ظروف صعبة أهدافها الخاصة برقم الأعمال الذي يعد محور اهتمام الشركة الوطنية للتأمين .
- إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار السوق الواعدة التي أصبحت بعد رفع الاحتكار سنة 1995 لقطاع التأمينات العامل الأساسي في تحسين وتطوير رقم الأعمال . فمن المهم للمؤسسة التي تسيطر على السوق وان تكون سياستها مبنية أساسا على تطوير فروع تأمينات الأضرار وأن البحث عن القبول أو الرضا الاجتماعي لصالح التأمين يمر بتسيير أكثر كفاءة لفرع تأمين السيارات الذي يعد العامل الذي يحقق التطور في التأمينات بكل إشكالها لأنه 2/3 من رقم الأعمال تأتي من هذا الفرع بالمقابل ,المجهودات الكبرى للمؤسسة تكون في تحسين جودة الخدمة للزبائن المبنية أساسا على التعويضات في أقرب الآجال .
- ب- أهداف الشركة الوطنية للتأمين :
- يمكن تلخيص أهداف الشركة الوطنية للتأمين فيما يلي :
- المحافظة على مكانتها في السوق؛ الرفع من رقم الأعمال وذلك من خلال البحث عن القرض خاصة المتعلقة بالأخطار المختلفة؛ تحسين نظام الاستغلال وذلك بتحديثه؛ تحسين المستوى الوظيفي للعمال.
- 3-1- نقاط القوة والضعف للشركة الوطنية للتأمينات
- أ- نقاط القوة: نقاط القوة هي الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، ويمكن تلخيص نقاط القوة للشركة الوطنية للتأمين كما يلي _ وجود مديرية التسويق.
- _ تغطية جغرافية هامة على المستوى الوطني.
 - _ حصة سوقية مهمة.
 - _ وجود مديرية الموارد البشرية.
 - _ السمعة الحسنة للمؤسسة.
 - _ استعمال الحسابات التقديرية والتنبؤية.
 - _ أسعارها منافسة.
 - _ محفظة نشاط مهمة.
 - _ سياسة اتصالية داخلية مناسبة داخل المؤسسة.
 - _ نظام معلومات متقدم (الحصول على معلومات حول المنافسة).
 - _ تحوي على البحث والتطوير.

- ب- نقاط الضعف : وتتمثل في النقاط السلبية و النقص التي تعاني منها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة بدرجة أقل و من أهمها :
- _ نقص في الإتصال الخارجي.
 - _ عدم استعمال المحاسبة التحليلية.
 - _ إجراءات الدفع و التعويض أقل مرونة.
 - _ غياب توعية و تحسيس إتجاه المستهلكين.
 - _ تكاليف إدارية مرتفعة.
 - _ ضعف تسيير الأضرار.
 - _ قنوات التوزيع شبه منعدمة.
 - _ تبعية في فرع تأمين السيارات.

II-منهجية الدراسة الميدانية :

II-1-مجال الدراسة :

حتى نتمكن من معرفة دور البحوث التسويقية في اتخاذ القرارات ، قمنا باختيار مجال الدراسة والمتمثل في شركة التأمينات بمستغانم .
ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه المؤسسة مجالاً لدراستنا ما يلي:
محاولة معرفة أهمية بحوث التسويق في الشركة التأمينات الجزائرية .
موقع هذه الشركة. حيث توجد في محيط تنافسي مما يتطلب منها توفير الاحتياجات من المعلومات.
سهولة الإتصال والحصول على المعلومات .

II-2.- وسائل الدراسة :

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا إلى استعمال الوسائل الآتي
الاستمارة.

الاستبيان " الاستقصاء".

المقابلات الشخصية.

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا إلى استعمال الوسائل الآتية :

1-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من التقنيات التي تم الاعتماد عليها، وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات .

وقد تطلب إعدادها وملؤها في الميدان محل الدراسة الخطوات التالية:

أ- تحديد المحاور الرئيسية للاستمارة والمتمثلة في:

- محور بحوث التسويقية: كان الغرض منه الوقوف على درجة ومدى وعي موظفوا الشركة محل الدراسة وإدراكهم لمفهوم بحوث التسويقية من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم.

- محور علاقة بحوث التسويق في اتخاذ القرار: أردنا من خلاله التعرف أهمية بحوث التسويق في اتخاذ القرار كما تضمنت أيضا دعوة المستجوبين إلى ملأ الاستمارة بعناية وبطريقة معينة، وإعلامه أن الإجابات المقدمة من طرفه لا تستخدم إلا في حدود البحث العلمي حتى تكون إجابته صحيحة

ب- الشروع في صياغة الأسئلة:

قمنا بطرح الأسئلة المتعلقة بكل محور استنادا إلى المعلومات لعلمية التي أوردناها في الجانب النظري.وقمنا بالاعتماد في ملئها على اللقاء المباشر: حيث قمنا بملاقة المستجوبين والجلوس معهم لملا الاستمارة، وشرح بعض الأسئلة التي لا يستطيعون فهمها.

2- تقديم الاستبيان :

يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المتنوعة، " المفتوحة، المغلقة، المفتوحة المغلقة والترتيب"، سنحاول من خلالها أن نلمس مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بوظيفة التسويق عموماً و ببحوث التسويق على وجه الخصوص، ولقد جزأنا هذه المجموعة إلى محورين :

نشاط التسويق في المؤسسة؛
اتخاذ القرار و بحوث التسويق.

3-المقابلات :

حتى نتمكن من الحصول على معلومات مكملة- غير موجودة في الاستبيان- لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات بمعارف واهتمامات الفرد المجيب، التي لم نوردتها في قائمة الأسئلة.

4-الملاحظة:

تم استخدام هذه الأداة لجمع المعلومات من قبل الباحث أثناء إجرائه للمقابلات التي تمت في المؤسسات مع أفراد العينة، والغرض من استخدام أسلوب الملاحظة هو إثراء معلومات أفراد عينة البحث بعد تحليل البيانات الواردة في الاستمارة.

5-الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين الواردة في الاستبيان عددا من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات.

- النسب المئوية.

ثانيا: تقديم عينة البحث

إن الاستبيان الذي تم إعداده موجه بالأساس للموظفين في الشركة محل الدراسة ولهذا فان العينة مكونة من 20 موظف موزعين .

6. تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها وفق الخطوات التالية:

مرحلة تفريغ وجدولة بيانات الاستمارة وتصنيفها وتبويبها في جداول بسيطة.

مرحلة تحليل وتفسير البيانات: وذلك لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراجا لنتائج، وتم الاستعانة في ذلك بالأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات .

- النسب المئوية.

1-11- نشاط التسويق في المؤسسة :

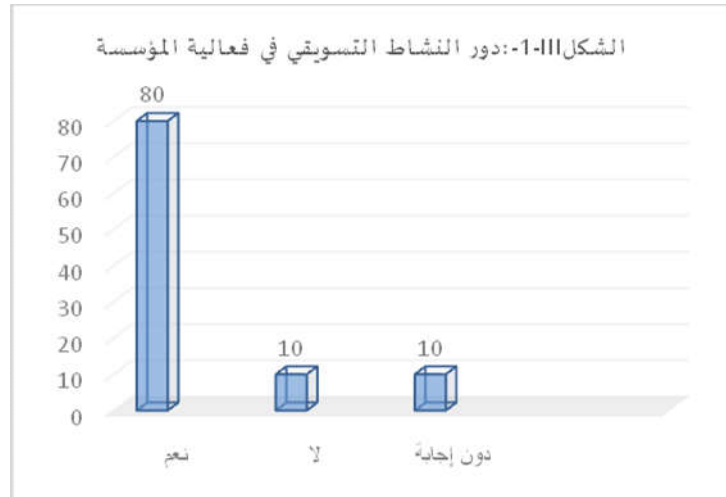
وجود نشاط التسويق في مؤسساتنا الجزائرية أصبح مهما جدا، خاصة أن مؤسساتنا أصبحت تعيش في محيط لا يخلو من المنافسة الشديدة، سواء داخلية أو خارجية.

****فعالية المؤسسة و دور النشاط التسويقي :**

الجدول (1-11): دور النشاط التسويقي في فعالية المؤسسة.

النسبة	التكرار	رأي العاملين
% 80	16	نعم
% 10	02	لا
% 10	02	دون إجابة
% 100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة



المصدر: من اعداد الطالبة

تُظهر النتائج 80%، لا تشك في ارتباط المؤسسة في اللجوء إلى المفهوم التسويقي، وهذا ما يدل على إدراكها لأهمية التسويق. في حين 10% من مؤسسات العينة ترى عكس ذلك، كأن يرون بأن فعالية مؤسساتهم مقترنة بخبرتهم و أقدميتهم في القطاع، ، في حين 10% إجابتهم ب: لا ، فهي ترى أن ما وصلت إليه كان بفضل الخبرة.

2-النشاط التسويقي و الهيكل التنظيمي للمؤسسات :

الجدول III-2: النشاط التسويقي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
30%	06	مديرية التسويق
60%	12	مديرية تجارية
10%	02	قسم المبيعات
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل (III-2):النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة

إن القول بأن فعالية المؤسسة يمكن بلوغها باللجوء إلى المفهوم التسويقي لا يكفي، إذ يجب تجسيد ذلك عمليا، فالأهمية التي توليها كل مؤسسة لهذا المفهوم متفاوتة. فالمتفحص للنتائج المبينة في الجدول اعلاه و الشكل ، يظهر له جليا أن المؤسسة لديها مديرية تجارية بنسبة : 60%، ولا وجود لمديرية التسويق، هذا ما يدل على أن مؤسسة لازالت تعمل وفق نمط تسييري كلاسيكي، بالرغم من الأهمية التي صارت تولى لوظيفة التسويق، إلا أن مؤسساتنا لم تصحح بعد هيكلها التنظيمي.

3-الجهة المكلفة بالقيام بالنشاطات التسويقية في المؤسسة :

الجدول (III-3) : الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية.

الجهة المعنية	التكرار	النسبة
مديرية التسويق	15	75%
قسم المبيعات	00	00%
قسم الإعلام	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل (III-3) : الجهة القائمة بالنشاطات التسويقية.

المصدر: من اعداد الطالبة

تبين نتائج الجدول أعلاه أن :75% يرون ان مديرية التسويق هي التي تتكفل بالإشراف على مختلف النشاطات التسويقية، أما 25% ترى قسم الاعلام هي التي تباشر النشاطات التسويقية .

4-المعلومة و أنواعها و طرق تجميعها :

ذكرنا في الفصل الأول أن عملية إتخاذ القرار على العموم و القرارات التسويقية بالخصوص تعتمد بشكل أساسي على وجود معلومات تسويقية، أي أن متخذ القرار في حاجة إلى معلومات متنوعة، و توافرها بالكمية و النوعية الملائمتين و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات التسويقية.

*مفهوم المعلومة :

الشكل (III-4): مفهوم المعلومة

المصدر: من اعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الشكل أن اغلبها تركز على اعتبار المعلومة مجموعة بيانات و موردا إستراتيجيا، حيث تشكل نسبة تكرار كلا الإيجابتين 35%، هذه النتيجة تدفعنا إلى الاستغراب، فليس هناك أية علاقة بين اعتبار المعلومات مجموعة بيانات و أيضا موردا إستراتيجيا. في حين أن المعلومة ليست مجموعة بيانات بقدر ما هي ناتجة عن تجميع هذه البيانات و ربطها مع بعضها وفق ترتيب أو نظام معين يسمح بإنتاج معلومة مفيدة، تشكل بالنسبة للمؤسسة موردا إستراتيجيا يساعدها على التقليل من درجة عدم التأكد عند إتخاذ مختلف القرارات .

لكن رغم هذا فإننا نعتبر نظرة المؤسسة للمعلومة إيجابية، و إن كان تصور المسيرين لها قاصرا على اعتبارها فقط مجموعة بيانات.

5-انواع البيانات المستعملة :

بما أن المعلومة هي مجموعة البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدءا بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ثم تحليلها و تبويبها و تصنيفها و في الأخير تنتج معلومة مفيدة. فإنه من المهم أن نعرف أنواع البيانات التي تعتمد عليها مؤسساتنا في تكوين معلوماتها و بالتالي إتخاذ قراراتها.

الشكل (III-5) : ترتيب البيانات التي تعتمد عليها مؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة.

الملاحظ من الشكل البيانات الأكثر استعمالا هي تلك البيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان و البيانات الثانوية الداخلية بنفس النسبة 27% ثم تليها البيانات الأولية المجمعة بفضل التجربة بـ 18% ثم البيانات الثانوية الخارجية بنسبة 13% وأخيرا البيانات الأولية المجمعة عن طريق الملاحظة. المتفحص لهذه النتائج يرى أن هناك تساوي في استعمال البيانات الثانوية الداخلية والأولية عن طريق الاستبيان، حقيقة أن اعتماد المؤسسة على البيانات الثانوية الداخلية كأول مصدر في محله لما فيه من امتيازات (تكلفة أقل، سرعة الحصول)، لكن قبل اللجوء إلى البيانات الأولية فإنه هناك مصدر ثانوي كان يفترض أن يُستعمل "بيانات ثانوية خارجية".

ويمكن إرجاع ذلك، إلى كون أن المؤسسة لم تجد البيانات المطلوبة في المصادر الثانوية الخارجية، الشيء الذي جعلها تعتمد على البيانات الأولية عن طريق الاستبيان في الدرجة الثانية.

6- مصادر المعلومات :

الجدول (III-4) : مصادر تجميع المعلومات

النسبة	التكرار	المصادر
04%	02	- مجلات تقنية عامة .
10%	05	- جرائد و منشورات عامة.
08%	04	- مجلات متخصصة.
18%	09	- بحوث تسويقية.
26%	13	- نظام المعلومات التسويقية "SIM".
08%	04	- مكاتب دراسات.

08 %	04	- الديوان الوطني للإحصاء.
02 %	01	- مراكز بحوث.
14 %	07	- شبكة الإنترنت.
02 %	01	- التغذية العكسية من السوق.
100 %	50	المجموع

لتدعيم ما سبق قوله أن مؤسساتنا تعتمد على البيانات الثانوية الداخلية أولاً وفي نفس الدرجة على البيانات الثانوية المجمعة عن طريق الاستبيان، طرحنا سؤال بخصوص مختلف مصادر المعلومات التي تعتمد عليها. فكانت الإجابة كما يوضحها الجدول. حيث نلاحظ أن تعتمد على نظام المعلومات التسويقية أي بيانات داخلية متواجدة في المؤسسة، " لكن مع الإشارة أن هذا المفهوم يعني "SIM" ، ونسبة استعمال "SIM" 26 %، ثم بعد ذلك تأتي البحوث التسويقية كأداة لجمع البيانات الأولية : 18 % ثم بعد ذلك تأتي بنسب ليست متفاوتة باقي المصادر الثانوية والأولية.

وما يلفت للانتباه أن هناك من العينة : 14 % يعتمدون على شبكة الإنترنت في جمع بعض بياناتهم، وهذا تفتح من مؤسسة على التطور الحاصل في طرق جمع وتحليل البيانات في عالم تكنولوجيا المعلومات.

*موضوع المعلومات المجمعة:

الجدول (5. IV) : نسب تجميع المعلومات عن المحيط

النسبة	التكرار	المعلومات المجمعة
19 %	15	- المنافسين الحاليين .
10 %	08	- المنافسين المرتقبين.
08 %	06	- الموردين.
08 %	06	- التكنولوجيا.
23 %	18	- الزبائن الحاليين.
15 %	12	- الزبائن المرتقبين.
02 %	01	- الأوضاع السياسية.
05 %	04	- الأوضاع الاجتماعية.
04 %	03	- الأوضاع الاقتصادية.
06 %	05	- دولية
100 %	78	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل (III-6) : نسب تجميع المعلومات عن المحيط

المصدر: من اعداد الطالبة.

تعيش المؤسسة الجزائرية محيطة مضطربا يعرف تغيرات سياسية واقتصادية كبيرة تحدث بين الفترة و الأخرى، مما يحتم عليها كي تتمكن من مواجهته الإلمام بعدة معلومات، فما هي مجالات اهتمام مؤسساتنا بهذه المعلومات؟ إن اهتمام مؤسساتنا الجزائرية المستجوبة فيما يخص المعلومات الخارجية موضح في الجدول و الشكل ، أين يتضح جليا من خلالهما ذلك الاتجاه السليم الذي تنحوه مؤسسة بخصوص المعلومات المجمع، فالملاحظ أنه هناك نسبة 23% من الإجابات ترى أن المعلومات المجمع عن المحيط تخص بالدرجة الأولى الزبائن الحاليين ثم بعد ذلك يأتي و بنسبة 19% و 15% على التوالي دور كل من المنافسين الحاليين و الزبائن المرتقبين، ثم بدرجة أقل منهم : 10% المنافسين المرتقبين، ثم يلي بعد ذلك بنسب متقاربة باقي العوامل المحيطة بالمؤسسات .

ونرى أن وجهة نظرة مؤسساتنا منطقية، فعلى المؤسسة أن تسعى من خلال النشاط التسويقي لمعرفة اتجاهات الزبائن و العمل على إرضائهم دون استبعاد أو نسيان ما يجري لدى المنافسين (حصتهم و منتجاتهم)، هذا بالدرجة الأولى أي العمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين و استبعاد خطر المنافسين الحاليين، ثم بعد ذلك تسعى المؤسسة إلى البحث عن زبائن آخرين لإثراء حصتها، و في نفس الوقت يجب الوضع في الحسبان احتمالات ظهور منافسين جدد، هذا و دون نسيان معلومات حول كل من الموردين و التطور التكنولوجي الحاصل لمسايرته و الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ... الخ. و نضيف هنا أننا تفاجئنا بمقارنة اهتمام المؤسسة بالمحيط الدولي و كل من المحيط السياسي والاقتصادي،

II-2- اتخاذ القرار وبحوث التسويق :

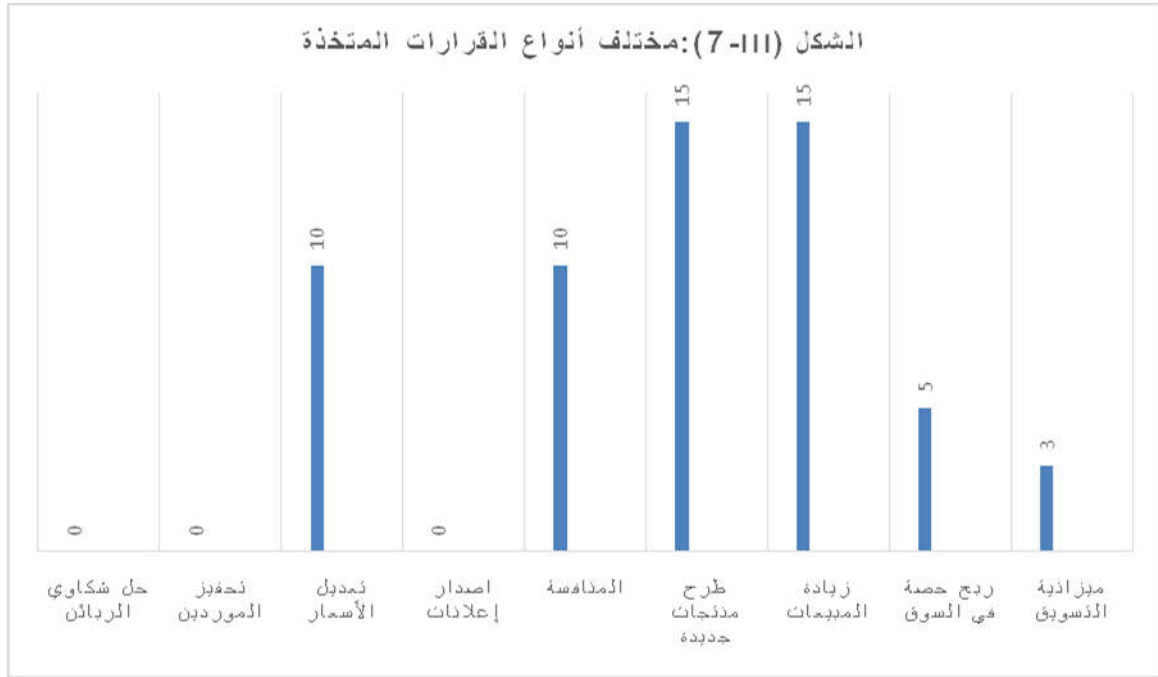
إن عملية إتخاذ القرار تعتمد أساسا على وجود معلومات محددة في وقت مناسب حتى يكون هذا القرار فعال، وتعتبر بحوث التسويق إحدى الوسائل المساعدة على توفير هذه المعلومات لتتخذ القرار في المؤسسة، فهل يعتمد متخذي القرارات التسويقية في مؤسساتنا على هذه الوسيلة ؟ ، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المحور.

*أنواع القرارات المتخذة :

الجدول (III-6) : مختلف أنواع القرارات المتخذة .

النسبة	التكرار	نوع القرار المتخذ
30%	15	حل شكاوي الزبائن.
00%	00	تحفيز الموردين.
14%	10	تعديل الأسعار مقارنة بأسعار السوق.
00%	00	إصدار إعلانات.
14%	10	بخصوص المنافسة.
30%	15	بحث طرح منتوجات جديدة.
30%	15	زيادة المبيعات.
07%	05	ربح حصة في السوق.
04%	03	حسن استعمال ميزانية التسويق
100%	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.



المصدر: من اعداد الطلبة

تبين نتائج الجدول ان مختلف القرارات التي تتاخذها المؤسسة تتعلق بشكاوي الزبائن، طرح منتج جديد، زيادة المبيعات 30% ، أي أن هذه المؤسسات تهدف من خلال ذلك إلى الحفاظ وفي نفس الوقت كسب حصص سوقية أخرى، والحفاظ على المستهلك المستهلك إضافة إلى محاولة طرح منتجات جديدة تلبية لرغبات و حاجات المستهلك.

اضافة فإن هناك أنواع أخرى من القرارات ذات نسب متقاربة تقوم المؤسسات باتخاذها كما هي موضح في الجدول.

*الوسائل المستعملة في إتخاذ القرارات التسويقية :

الجدول (7-III): الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية .

الوسائل	التكرار	النسبة
نماذج إحصائية	05	12%
نظام المعلومات التسويقية SIM	10	24%
بحوث التسويق	10	24%
الخبرة	17	40%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطلبة.

الشكل (8-III) : الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات التسويقية .

المصدر: من اعداد الطالبة.

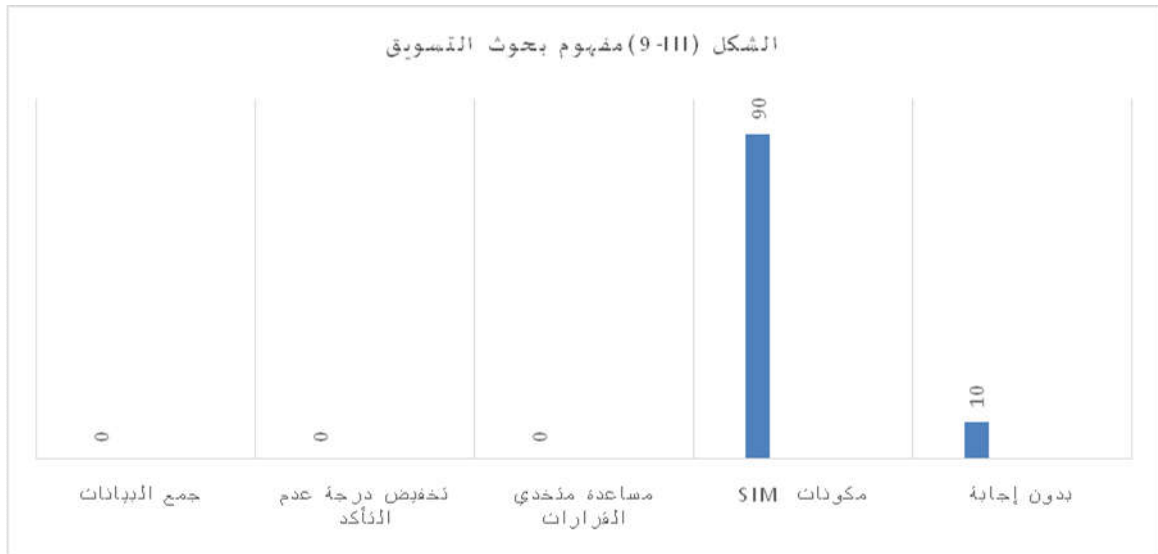
هذه النتائج المبينة أعلاه توضح أن نسبة 40% من العينة يعتمد فيها متخذي القرارات على خبرتهم في إتخاذ مختلف قراراتهم التسويقية، ويعتمد على SIMI بعد ذلك بنسبة 24% وتليه البحوث التسويقية 24 وأخيرا النماذج الإحصائية بنسبة 12%.

*مفهوم بحوث التسويق :

الجدول(8-III) : مفهوم بحوث التسويق

النسبة	التكرار	البيان
00%	00	وسيلة لجمع البيانات.
00%	00	وسيلة لتخفيض درجة عدم التأكد.
00%	00	وسيلة لمساعدة متخذي القرار.
00%	00	أحد وسائل وظيفة التسويق.
90%	18	أحد مكونات SIMI.
10%	02	بدون إجابة
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال النتائج تظهر ان 90% يرون ان بحوث التسويق هي احدى مكونات النظام المعلومات التيسويقية، في حين 10 لم تكن لهم الاجابة.

***هدف القيام بالبحث:**

الشكل (III-10):اهداف قيام بالبحوث التسويقية

المصدر:من اعداد الطالبة

عندما تلجأ المؤسسة للقيام ببحوث ما، فهي تختلف في الهدف الذي أدى بها إلى القيام بذلك، ومن الشكل أعلاه يتضح لنا أن 29% تهدف أساسا لمعرفة سوق، وهي تقصد بذلك المستهلكين والمنافسين، وهذا دعما لما قيل من قبل بخصوص أن أكثر البحوث هي بحوث السوق.

وبنسبة أقل فإن المؤسسة تهدف من خلال بحوثها إلى دراسة وضعية تشكيلة منتجاتها، وبالتالي محاولة تطوير سلع جديدة.

أما فيما يخص الوسائل في إجراء البحوث 39% تعتمد على الاستبيان Questionnaire في جمع معلوماتها، فإذا كانت أكثر البحوث تحقيقا هي بحوث السوق، فإن أحسن طريقة تعرفنا بتوجهات المستهلكين تجاه منتجات المؤسسة أو تجاه منتجات المنافسين هي الاستبيان.

وبدرجة أقل من الاستبيان 26% فإن المؤسسة تعتمد على البحوث الكمية في القيام ببحوثها التسويقية، كأن يتم مثلا: تحليل جدول المبيعات حسب السلع أو الزبائن أو المناطق

*الطرق المستعملة في القيام بالبحوث التسويقية:

الشكل (10-III): الطرق المستعملة في القيام بالبحوث التسويقية

المصدر: من اعداد الطالبة

*طبيعة التغيير الذي أتت به البحوث التسويقية:

الشكل(11-III): طبيعة التغيير الذي أدت به بحوث التسويق

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أن أهم التغييرات التي حدثت جراء القيام بالبحوث، هي إتخاذ قرارات موثوقة وسريعة 30 %، إضافة إلى هذا فإن البحوث ساهمت في تخفيض درجة عدم التأكد التي كانت تعيق متخذي القرار، خاصة في ظل سوق وطني يعرف تغير كبير خاصة من جانب المنافسة ، وبالخصوص الخارجية منها.

وبدرجة أقل ساهمت البحوث في تخفيض التكاليف وريح الوقت.

*أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية:

الجدول: (12-III): أسباب عدم القيام بالبحوث التسويقية.

النسبة	التكرار	الأسباب
25 %	02	- لأنها مكلفة جدا.
50 %	04	- لأننا لا نعرفها.
25 %	02	- لأننا لسنا بحاجة إليها.
100 %	08	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول ترى العينة بأن البحوث مكلفة جدا 25 %، و من غير المعقول أن نقول أن البحوث مكلفة في حين أن هناك نفقات تفوق تكاليف البحث و لا معنى لها في نشاط المؤسسة، و نذكر مثلا: المهمات التي يقوم بها مدراء المؤسسات إلى الخارج.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية تعرفنا على واقع بحوث التسويق في المؤسسة الجزائرية لتأمينات ، فبعد عرض منهجية الدراسة من حيث المجال و مختلف الأدوات المستعملة لجمع المعلومات ، و المتمثلة في الاستبيان و المقابلات، تم تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال طرح اسئلة تتعلق وواقع التسويق في مؤسسة حيث اكدوا اهمية التسويق في المؤسسة .

كما خصصنا الدراسة لاتخاذ القرار وبحوث التسويق، والملاحظ من خلاله أن أغلب القرارات التسويقية المتخذة تخص شكاوي الزبائن ، زيادة المبيعات ، طرح منتوجات جديدة ، أي أن هذه المؤسسات تركز على الزبون للحفاظ عليه من خلال تلبية حاجاته.

أما فيما يخص بحوث التسويق، فالمؤسسة تدرك أهمية بحوث التسويق في اتخاذ القرار.

في هذه الدراسة تطرقنا إلى الدور الذي تساهم به بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية ، بما توفره من معلومات عن المحيط . ونقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها ، بهدف تأكيد أو نفيها ، بعد ذلك نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة في تغيير واقع المؤسسة الجزائرية .

أهم النتائج التي خلصنا إليها في الفصلين ، التي هي عبارة عن دراسة نظرية لدور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية :

عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة .

• عملية اتخاذ القرارات هي المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر ، فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية، وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها ؛ تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة وتغير سلوك المستهلك وتقلب الأسعار والدخول والتشريعات كلها تؤثر في جميع القرارات التسويقية .

- إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على حصوله واستخدامه بشكل جيد للمعلومات ، والتي يمكنه الحصول عليها من عدة مصادر وبعده طرق .

-ولا يمكن القول بأن أي مؤسسة هي مؤسسة مرتبطة بالسوق إلا إذا قامت بالحصول على معلومات عن السوق ومنه، واستخدامها في تخطيط إستراتيجيتها التسويقية، ويمكن القول بأن المعلومات التسويقية تعد هامة للغاية في كل خطوات ومراحل النشاط التسويقي للمؤسسات ؛ فكما أن عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن عملية اتخاذ القرارات التسويقية تعتمد بشكل أساسي على وجود المعلومات التسويقية ، ويتوقف نجاح القرار المتوصل إليه إلى مدى صحة المعلومات ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها ، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار بإدارة التسويق هي الحصول على معلومات تسويقية يعتمد عليها ، ذات علاقة بالموضوع المعني، حديثة و دقيقة وفي التوقيت المناسب .

كما أن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى معلومات متنوعة ، فتوافر المعلومات التسويقية بالكمية والنوعية الملائمتين و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات التسويقية ؛ إن المعلومات التسويقية ضرورية لتقليل المخاطر وتحديد الإستراتيجية التسويقية وإثارة عامل الإبداع لدى المؤسسة ، وتساعد في تقييم نجاح أو فشل تلك الإستراتيجية والوصول إلى قرار ما أو الدفاع عن قرار ما .

إن بحوث التسويق هي الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين والجمهور بصفة عامة بالمؤسسة ، من خلال المعلومات التسويقية التي يتم جمعها والمستخدم في تحديد وتعريف الفرص التسويقية ... والمشاكل التي تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وتقييم وتعديل تصرفات المؤسسة ، بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء الكلي بصفة عامة.

تلعب بحوث التسويق دورا هاما في إدارة التسويق وفي عملية اتخاذ القرارات ، وذلك بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة والمفيدة ، ومن ثم تقليل احتمالات الخطأ في اتخاذ القرارات التسويقية.

أبحاث التسويق هي تلك البحوث المنظمة والموضوعية التي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية لمتخذي القرارات في المجال التسويقي، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها .

إن مفهوم نظام بحوث التسويق يشتمل على دور هام وعميق للبحوث في عملية إدارة التسويق ، وهذا يتضمن المشاركة الفعالة للبحوث في عملية اتخاذ القرار، مع تأكيد خاص على تزويدها بالمعلومات المفيدة لوظائف التخطيط والرقابة .

إن الغرض من هذه المعلومات التي تمثل مادة لاتخاذ القرارات ، هو تقليل الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات و كذلك توسيع آفاق عملية اتخاذه ، حيث أن القرارات الجيدة تنتج بالضرورة من معلومات جيدة . إن بحوث التسويق لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات وتوصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية و أداة صالحة و سليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية و علمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات و حقائق و بيانات دقيقة و شاملة و نتائج ذات قيمة، جمعت و سجلت و بوبت ثم حلت و استخلصت منها النتائج و عرضت بأسلوب و طرق علمية منظمة .

- أبرز النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي من هذا البحث:

النظرة التسويقية الحديثة للمؤسسات الجزائرية تكاد تكون في بدايتها ؛ يلعب التسويق دوراً مركزياً في إدارة نشاط أية مؤسسة ، والعينة المدروسة تذكر أن لديها كفاءات مختصة في التسويق ، ترى في قيامها ببحوث التسويق ؛ الشيء الإيجابي انها تقوم ببحوث التسويق ، هو إدراكها أن أهم المعلومات الواجب جمعها من المحيط تخص بالدرجة الأولى كل من الزبائن الحاليين و المنافسين الحاليين، وتلها معلومات تخص الزبائن المرتقبين و المنافسين المرتقبين ، لكنها غير مستغلة كما يجب .

وهذا ما تضح صحة الفرضيات على ان:

- المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار تسويقي تمر بمرحلة البحث و جمع المعلومات.

- ان عملية البحث و جمع المعلومات هذه مرتبطة باشكالية تسويقية.

- ان فعالية هذه البحوث التسويقية تتجسد في تسهيل تحقيق الاهداف و الرؤى الاستراتيجية والعملية بالشكل المناسب او المقرر.

الاقتراحات و التوصيات :من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية ، و التي نرى أنها أساسية : تفعيل دور

وظيفة التسويق في توجيه المؤسسة نحو السوق، وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

و محاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة ؛ على المؤسسة الجزائرية تسخير موارد في تكوين عمالها و إطاراتها لإدراك أهمية الوظيفة التسويقية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، و فهم مختلف المصطلحات التسويقية و حتى تطبيقها ، و يمكن عوض ذلك القيام بتوظيف خريجي الكليات و المعاهد المختصة في التسويق .

اهتمام أكبر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، عن طريق رفع درجة تفتحها عليه و متابعة كل التغيرات الحادثة فيه ، للتنبؤ بها أولاً ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها .

تحفيز العمال من أجل تجميع المعلومات عن المحيط ، عند حصولهم على معلومات ذات قيمة و أهمية للمؤسسة .

يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعطي وظيفة بحوث التسويق مكانتها ، سواءً بإدراجها في هيكلها التنظيمي أو بتوعية عمالها بالدور الذي يمكن أن تلعبه بحوث التسويق في مجال اتخاذ القرارات التسويقية ؛ العمل على إنشاء نظام معلومات تسويقية في مؤسساتنا بالمعنى الحقيقي . تجديد ثقافة العمال التسويقية ، استجابةً لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات .

الكتب باللغة العربية:

- حسن علي مشرقي. نظريات القرارات الإدارية : مدخل كمي في الإدارة . ط1. دارالمسيرة. عمان. الأردن. 1997. ص : 41.
- حسين حريم و الآخرون. أساسيات الإدارة. ط1. دار الحامد. عمان. الأردن. 1998..
- خالد قاشي "نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)" الطبعة العربية 2014 دار اليازوري العملية -- للنشر والتوزيع.
- خليل محمد حسن الشماع و الآخرون. مبادئ إدارة الأعمال. مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر. بغداد. بدون سنة نشر.
- رايموند مكليود. نظام المعلومات الإدارية. تعريب و مراجعة : م/ سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماحي. - جزء 2. دار المريخ للنشر. الرياض. 1990..
- سليم إبراهيم الحسنية. نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع . عمان. الأردن. 1998.
- سيد الهواري. اتخاذ القرارات : تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري. ط1. مكتبة عين شمس و - 10. المكتبات الكبرى. القاهرة. 1997 .
- سيد الهواري. الإدارة : الأصول و الأسس العلمية . ط11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1996.
- شفيق ابراهيم حداد ، نظام موسى اسويدان ، أساسيات التسويق ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى ، 1998 .
- عادل حسن. الإدارة : مدخل الحالات. الدار الجامعية. بيروت. 1984.
- عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998.
- عبد الوهاب سويسي. أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95/94..
- عصام الدين امين ابو حلفة (دكتوراة الفلسفة في ادراة الاعمال) المعلومات والبحوث التسويق.
- علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975.
- علي الشريف، م. فريد الصحن. إقتصاديات الإدارة : منهج القرارات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- علي حسين "نظرية القرارات الادارية" الطبعة الاولى 2013 دار زهران للنشر والتوزيع .
- فريد يرك وينسلوا تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس و اقتصادي أمريكي (1856-1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

- فهد سليم الخطاب ، محمد سليمان عواد ، مبادئ التسويق ، مفاهيم أساسية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000..
- كمال حمدي أبو الخير. مبادئ الإدارة الدولية : النظرية و التطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996. ص :- ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق. ط3. دمشق. 96-1997. ص : 28.
- ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي واجتماعي ألماني (1864-1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر كثيرا بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.
- محمد بوتين والآخرين. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية : تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية . جامعة الجزائر. مارس 1994.
- محمد عبيدات- بحوث التسويقية(الاسس، المراحل والتطبيقات)-دار وائل للنشر الطبعة 2-2003-الأردن.
- محمد فريد الصحن-د.مصطفى محمود ابو بكر:بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) الدار الجامعية-2003.
- نسيم حنا ، «مبادئ التسويق» ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1985.
- هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر وأول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي والإداري).

الكتب باللغة الاجنبية:

- GlliesBressy, ChristianKonkuyt. Economie d'entreprise. Ed :Sirey. Paris . 1990.
- J. L. le Moigne. Les systèmes de décision dans les organisations. Presses Universitaires de France. Paris. 1974.
- Jean Jacques Lambin, la recherche marketing, éd:Ediscience international, 3e tirage, Paris, 1994.
- Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980
- M. Darbelet. Economie d'entreprise. Ed: Foucher. Paris. 1992.
- Philip Kotler et Bernard Dubois, marketing management, Publi- union édition, 8e édition, Paris, 1994.
- Robert Desermeaux, Gestion du Marketing, Ed:Gaetan Morin, 2e

المواقع الالكترونية:

- http://mawdoo3.com-أهمية_بحوث_التسويق
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127773->

مدكرات التخرج:

-نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1996-95