



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

مساهمة نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات
الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر.

إشراف الأستاذ:

يوسف بومدين

إعداد الطالب:

حميد جمعي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
فرحات غول	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
يوسف بومدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مقررا
كريم جنادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
خديجة بشطولة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
جهاد بوعزوز	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضوا
جلول بن قشوة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	عضوا

السنة الجامعية: 2025-2026



❖ شكر وعرفان ❖

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد.

نحمد الله عزَّ وجلَّ حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، على نعمه الغامرة التي لا تحصى، وعلى توفيقه لنا لإتمام هذا العمل العلمي، فله الحمد أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا

ثم نتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كلّ من أسدى إلينا يدَ العون والمساعدة خلال مسيرة إنجاز هذا العمل، وفي مقدّمهم الأستاذ الدكتور "يوسف بومدين"، الذي لم يدّخر جهدا في توجيهنا وإرشادنا، والإشراف على هذه الأطروحة بكل تفان وإخلاص، فله منّا جزيل الشكر ووافر التقدير، سائلين المولى عزَّ وجلَّ أن يجزيه عنا خير الجزاء، وأن يحفظه ويمتّعه بالصحة والعافية.

كما نتوجّه بالشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العامة بالديار الخمس الجزائر العاصمة، على ما أبدوه من تعاون ودعم، ونخصّ بالذكر المؤطر السيد "سفيان لونيس" المدير التجاري للزبائن الأفراد، الذي لم يبخل علينا بوقته ولا بمعلوماته القيّمة، وساهم بفعالية في إثراء الجانب التطبيقي من دراستنا، فله منّا خالص الشكر وعظيم الامتنان.

ولا يفوتنا أن نتقدّم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا بجامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، على ما قدّموه لنا من علم ومعرفة طيلة مسارنا الجامعي.

كما نشكر كلّ الباحثين والعلماء الذين استفدنا من أبحاثهم واقتبسنا من مؤلفاتهم، واتخذنا من كتبهم ومراجعهم سندًا علميًا لهذا العمل المتواضع.

وفي الختام، نتقدّم بجزيل الشكر لكلّ من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق، فلهؤلاء جميعا لهم منّا بالغ التقدير والامتنان.

✧ اهداء ✧

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والذي وقّفتني لإتمام هذا العمل، وما كنت لأبلغ
غايته لولا فضله وتوفيقه. أمّا بعد،

فإنّي أتشرف بإهداء هذا الجهد المتواضع:

إلى من كانا السبب بعد الله في وجودي، وتربيتي، وتعليمي؛ والديّ الكريمين، اللذين
تحمّلا معي مشقّة البحث وصبرا لا يضاهاى، فلهما منّي خاص الحبّ وعظيم الامتنان.

إلى زوجتي الغالية، شريكة الدرب، التي تقاسمت معي عناء البحث وهمومه لحظة
بلحظة، فكانت سندا ودعما لا ينقطع.

إلى أولادي، قرّة عيني وبهجة حياتي:

معاذ، مصعب، حذيفة، قصي عبد الجليل؛

براعم حبّ، ونبض أمل، ونور مستقبل مشرق.

إلى إخوتي جميعا.

إلى عمّتي الغالية نعيمة.

إلى أهلي وأقاربي.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين كان لهم أثر طيّب في مسيرتي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال، انطلاقاً من كون وظيفة التسويق ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف الوظائف الأخرى داخل منظمة الأعمال وعليه أصبح الاعتماد على المعلومة التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضرورة ملحة، الأمر الذي يستدعي وجود نظام معلومات تسويقي فعال قادر على جمع وتحليل ومعالجة البيانات التسويقية بما يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية وترشيدها.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول، حيث تناول الفصل الأول مفهوم التسويق والمعلومة التسويقية، في حين خُصص الفصل الثاني لدراسة نظام المعلومات التسويقي، أما الفصل الثالث فقد عالج القرارات الاستراتيجية وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي، بينما ركّز الفصل الرابع على الممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين خُصص الفصل الخامس لدراسة واقع مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في تحليل المعطيات التطبيقية، إضافة إلى المنهج الكيفي في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال إجراء المقابلات.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن المعلومة التسويقية تحظى بأهمية بالغة في الأنشطة الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تشهد اهتماماً متزايداً من قبل مسؤولي المؤسسة، وبفضل هذا الإدراك لأهمية المعلومة التسويقية، تبنت مؤسسة اتصالات الجزائر نظام معلومات تسويقي أثبتت فعاليته ومساهمته الواضحة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات التسويقي، دعم، ترشيد، القرارات الاستراتيجية، منظمات الأعمال،

اتصالات الجزائر.

Abstract :

This study aims to examine the contribution of the Marketing Information System (MIS) to supporting and rationalizing strategic decision-making within business organizations. This stems from the fact that the marketing function is closely interconnected with the various other functions of a business organization. Consequently, reliance on marketing information in the process of strategic decision-making has become an imperative necessity, which in turn requires the existence of an effective marketing information system capable of collecting, analyzing, and processing marketing data in a manner that contributes to enhancing and rationalizing strategic decisions.

The study is structured into several chapters. The first chapter addresses the concept of marketing and marketing information, while the second chapter is devoted to the study of the marketing information system. The third chapter discusses strategic decisions and their relationship with the marketing information system. The fourth chapter focuses on marketing practices at Algérie Télécom, whereas the fifth chapter examines the actual contribution of the marketing information system to supporting and rationalizing strategic decisions at Algérie Télécom.

The study adopts the descriptive approach for the theoretical framework, the analytical approach for analyzing the applied data, and the qualitative approach in the field study through conducting interviews.

The findings of the study indicate that marketing information holds significant importance in the core activities of Algérie Télécom and receives increasing attention from the institution's managers. Owing to this awareness of the importance of marketing information, Algérie Télécom has adopted a marketing information system that has proven its effectiveness and its clear contribution to supporting and rationalizing strategic decisions at the organizational level.

Keywords : Marketing Information System, Support, Rationalization, Strategic Decisions, Business Organizations, Algérie Télécom.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la contribution du système d'information marketing au soutien et à la rationalisation des décisions stratégiques au sein des organisations d'affaires. Partant du principe que la fonction marketing est étroitement liée aux différentes autres fonctions de l'organisation, le recours à l'information marketing dans le processus de prise de décision stratégique est devenu une nécessité impérieuse. Cela requiert l'existence d'un système d'information marketing efficace, capable de collecter, d'analyser et de traiter les données marketing de manière à contribuer au soutien et à la rationalisation des décisions stratégiques.

L'étude a été structurée en plusieurs chapitres. Le premier chapitre aborde le concept du marketing et de l'information marketing. Le deuxième chapitre est consacré à l'étude du système d'information marketing. Le troisième chapitre traite des décisions stratégiques et de leur relation avec le système d'information marketing. Le quatrième chapitre se focalise sur la pratique marketing au sein de l'entreprise Algérie Télécom, tandis que le cinquième chapitre est dédié à l'analyse de la réalité de la contribution du système d'information marketing au soutien et à la rationalisation des décisions stratégiques au niveau de cette entreprise.

La recherche s'est appuyée sur la méthode descriptive pour le volet théorique, la méthode analytique pour l'analyse des données empiriques, ainsi que sur l'approche qualitative dans l'étude de terrain, à travers la conduite d'entretiens.

Les résultats de l'étude montrent que l'information marketing occupe une place primordiale dans les activités essentielles de l'entreprise Algérie Télécom, faisant l'objet d'un intérêt croissant de la part de ses responsables. Grâce à cette prise de conscience de l'importance de l'information marketing, l'entreprise Algérie Télécom a adopté un système d'information marketing qui a démontré son efficacité et sa contribution significative au soutien et à la rationalisation des décisions stratégiques prises au sein de l'entreprise.

Mots-clés : système d'information marketing, soutien, rationalisation, décisions stratégiques, organisations d'affaires, Algérie Télécom.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس المحتويات
/	البسمة
/	شكر وعرقان
/	الإهداء
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الاول: مدخل شامل للتسويق والمعلومة التسويقية	
17	تمهيد الفصل
18	المبحث الأول: ماهية التسويق
18	المطلب الأول: تعريف التسويق ومراحل تطوره
18	أولاً-تعريف التسويق
19	ثانياً-مراحل تطور التسويق
23	المطلب الثاني: أهمية التسويق والبيئة التسويقية
23	أولاً -أهمية التسويق
24	ثانياً-البيئة التسويقية
28	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي
28	أولاً-تعريف المزيج التسويقي
29	ثانياً-مختلف عناصر المزيج التسويقي
33	المبحث الثاني: ماهية المعلومات التسويقية
33	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومات
33	أولاً-تعريف البيانات(Data)

34	ثانيا-تعريف المعلومات
35	ثالثا-خصائص المعلومات
37	رابعا-مصادر المعلومات
38	المطلب الثاني: تعريف وأهمية المعلومة التسويقية
38	أولا-تعريف المعلومات التسويقية (Marketing Information)
40	ثانيا-أهمية المعلومات التسويقية
42	المطلب الثالث: أنواع المعلومات التسويقية
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات التسويقي	
47	تمهيد الفصل
48	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات
48	المطلب الأول: تعريف النظام ومكوناته
48	أولا-تعريف النظام
49	ثانيا-مكونات النظام
50	المطلب الثاني: تعريف وأسباب نشأة نظام المعلومات وعناصره
50	أولا-تعريف نظام المعلومات
51	ثانيا-أسباب نشأة نظام المعلومات
52	ثالثا-دور نظام المعلومات
54	المطلب الثالث: عناصر وأنواع نظام المعلومات
54	أولا-عناصر نظام المعلومات:
55	ثانيا-أنواع نظام المعلومات
57	المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقي
57	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقي
60	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقي
62	المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقي

80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأسس النظرية للقرارات الاستراتيجية وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي	
81	تمهيد الفصل
82	المبحث الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية
82	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار
82	أولا-تعريف اتخاذ القرار
83	ثانيا-أهمية اتخاذ القرار بمنظمات الأعمال
84	ثالثا-مراحل عملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال
86	رابعا-أنواع القرارات في منظمات الأعمال
91	المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية.
91	أولا-تعريف الاستراتيجية
92	ثانيا-تعريف القرارات الاستراتيجية
93	المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية
110	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل نظام المعلومات التسويقي.
110	المطلب الأول: نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية
110	أولا-نموذج تحليل الرباعي SWOT
114	ثانيا-نموذج PESTEL
114	ثالثا-نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر Porter's Five Competitive Forces Model
117	المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بتحليل محفظة الأعمال
117	أولا-نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group Model
120	ثانيا-نموذج ماكنزي (جنرال إلكتروك)
124	ثالثا-نموذج نموذج السوق/المنتج (ADL) Arthur D. Little

128	المطلب الثالث: المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية
132	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: واقع الممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر	
133	تمهيد الفصل
134	المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر
134	المطلب الأول: تعريف مجمع اتصالات الجزائر وفروعه
134	أولا-تعريف مجمع اتصالات الجزائر
135	ثانيا-فروع مجمع اتصالات الجزائر
136	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
136	أولا- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
136	ثانيا-نبذة عن تطور قطاع الاتصالات الجزائر وانطلاقة مؤسسة اتصالات الجزائر
138	ثالثا-بطاقة وصفية للمعلومات المتعلقة بمنظمة اتصالات الجزائر
139	رابعا-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
139	خامسا-نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر
139	سادسا-مهام مؤسسة اتصالات الجزائر ووظائفها الأساسية
141	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
145	المبحث الثاني: النشاط التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر
145	المطلب الأول: مكانة التسويق على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
147	المطلب الثاني: البيئة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر
153	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
163	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: واقع نظام المعلومات التسويقية والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
164	تمهيد الفصل
165	المبحث الأول: الإطار العام لنظام المعلومات التسويقية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

165	المطلب الأول: أهمية نظام المعلومات التسويقي وأسباب التوجه إليه على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
166	أولاً-أهمية نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر
168	ثانياً -أسباب توجه مؤسسة اتصالات الجزائر نحو استخدام نظام المعلومات التسويقي
172	المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي المستخدم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
188	المطلب الثالث: واقع مساهمة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر
203	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
203	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة " المقابلة "
208	المطلب الثاني: تحليل أجوبة المقابلات
236	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
239	خلاصة الفصل
240	الخاتمة
249	قائمة المراجع
268	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	عناصر المزيج التسويقي للسلع والخدمات	01
72	مقارنة بين البحوث الكمية والبحوث الكيفية	02
113	مصفوفة نموذج SWOT المساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية	03
138	مؤسسة اتصالات الجزائر بالأرقام حسب آخر الإحصائيات	04
207	محاور المقابلة	05
209	تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور مكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر	06
215	تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر	07
221	تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر	08
228	تحليل نتائج إجابات المقابلة بمساهمة علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات	09

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	مكونات النظام	01
53	دور نظام المعلومات	02
59	النظرة الشمولية لنظام المعلومات التسويقي	03
112	عناصر نموذج SWOT	04
116	القوى الخمس التنافسية لبورتر	05
118	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)	06
122	مصفوفة ماكنزي McKinsey	07
126	مصفوفة تحليل السوق/المنتج ADL	08
144	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	09
176	نظام السجلات الداخلية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر	10

مقدمة

مقدمة:

تتباين المعلومات التسويقية اليوم موقع الصدارة في الكثير من القطاعات الاقتصادية، فأصبحت المعلومات التسويقية تكتسي أهمية استراتيجية في مختلف منظمات الأعمال، تعززت بفعل عوامل كثيرة في مقدمتها ازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها والتقدم الهائل في التكنولوجيا عموما والتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات خصوصا.

وتعتبر وظيفة التسويق من أكثر وظائف منظمات الأعمال إنتاجا للمعلومات التسويقية، وهذا باعتبارها الوظيفة الأكثر ترابطا وتفاعلا مع الوظائف الأخرى، فالتسويق يسبق العملية الإنتاجية سواء لإنتاج السلع أو الخدمات، كما يستمر دوره بعدها، وهذا التغلغل لوظيفة التسويق يولد الحاجة المستمرة لدى منظمات الأعمال للحصول على المعلومات التسويقية والتي تخص مختلف متغيرات البيئة التسويقية التي تنشط ضمنها، ونظرا لما تتسم به البيئة التسويقية من تعقيد وتغير مستمر، تصبح عملية جمع المعلومات حول السوق والمستهلكين واحتياجاتهم كما ونوعا وغيرها ضرورة ملحة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمنافسين والموردين والوسطاء والشركاء والمساهمين...إلخ، لذلك تكتسي المعلومة التسويقية أهمية قصوى وتظل ذات طلب مستمر داخل منظمات الأعمال.

وإن تنامي الحاجة إلى المعلومات التسويقية يستدعي إنشاء نظام معلومات تسويقي متكامل ومستدام، يضمن تزويد المسؤولين في منظمات الأعمال بالمعلومات التسويقية الملائمة في الوقت والكيفية المناسبين، بما يتيح لهم توظيفها على النحو الأمثل واتخاذ مختلف القرارات، ولا سيما القرارات الاستراتيجية.

وتكمن أهمية نظام المعلومات التسويقي في الدعم الذي يقدمه عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات (على مستوى منظمة الأعمال ككل، على مستوى وظائف منظمة الأعمال، على مستوى الوحدات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال) والتي لها أثر كبير في دعم استمراريتها في ظل التنافسية الشديدة، حيث تعتمد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أساسي على المعلومات بما فيها المعلومات التسويقية، وبقدر ما تكون مصداقية المعلومات وحداتها ووصولها في الوقت المناسب يكون القرار أكثر صوابا ونفعاً، ويعد نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية أداة فعالة وذات تأثير حاسم في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال، إذ تجمع بين التكنولوجيا المتقدمة والبيانات الدقيقة وتحليل المعلومات بشكل منهجي ودقيق، هذا التكامل الذكي يتيح لمنظمات الأعمال فرصة تحسين جودة قراراتها

الاستراتيجية بشكل ملحوظ، من خلال تمكينها من تجميع وتحليل البيانات التسويقية بكفاءة عالية، وتوفير رؤية استراتيجية عميقة وشاملة تبرز نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات المستقبلية بشكل استباقي. وهذا يعزز من إمكانية المؤسسات على صياغة استراتيجيات دقيقة وفعّالة، تواكب التطورات السريعة، وتحسن من قدراتها على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كميدان للدراسة التطبيقية وإسقاط الجانب النظري للبحث، باعتبارها من أبرز المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، وتعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي يجعلها في حاجة دائمة إلى معلومات تسويقية دقيقة وحديثة تدعم قراراتها الاستراتيجية، وتسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة أدائها.

أولاً- إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية دراستنا كما يلي:

كيف يساهم نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال عامة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة؟

ثانياً- التساؤلات الفرعية:

من خلال إشكالية بحثنا يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: كيف تتجلى أهمية ومكانة المعلومة التسويقية ضمن أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر؟

السؤال الفرعي الثاني: هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في نشاطاتها المختلفة؟

السؤال الفرعي الثالث: هل القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تتخذ وفق نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟

السؤال الفرعي الرابع: هل دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية يتطلب وجود نظام معلومات تسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثالثا-فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتجلى أهمية ومكانة المعلومة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دورها في دعم الأنشطة التسويقية وتحسين فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة.

الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام المعلومات التسويقي في مختلف نشاطاتها، كما انها تعتمد على أنظمتها الفرعية.

الفرضية الثالثة: تتخذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وفق ما تمليه نتائج تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرضية الرابعة: مختلف القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب وجود نظام المعلومات التسويقي وذلك لترشيدها ودعمها.

رابعا-أهمية الدراسة:

ترجع أهمية دراستنا إلى ما يلي:

- 1.الأهمية الأكاديمية:** دراساتنا تناولت بالدراسة موضوعا هاما وحيويا وهو موضوع مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال الذي يعد مجالا خصبا للبحث، وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أنه لا يزال هناك حاجة ماسة لمزيد من التعمق في جوانبه.
- 2.الأهمية الميدانية:** وذلك من خلال الاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة نظام المعلومات التسويقية بمختلف فروعه، خاصة في الدول المتقدمة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات الاتصال، وهو ما جعل مختلف منظمات الأعمال فيها قوية وفعالة، ويقل هذا الاهتمام والحرص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتنبيه وزيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية تبني نظام المعلومات التسويقي لما له من أهمية بالغة في دعم وترشيد قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بمستوى أدائها، ومواجهة تحديات السوق والمنافسة العالمية، وجعله مدخلا أساسيا يمكنها من ضمان استمراريته.

خامسا-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بنظام المعلومات التسويقي والقرارات الاستراتيجية؛
- إعطاء الصورة الحقيقية لأهمية المعلومات التسويقية في نشاط أي منظمة أعمال مهما كان نوعها، وتبيان أنّ المعلومة التسويقية أصبحت بمثابة أهم استثمار فيها، بل تعدّ مورداً استراتيجياً ينبغي استثماره و جعله في خدمة الأنشطة الرئيسية والداعمة لمنظمة الأعمال في ظل التنافسية الشديدة القائمة على البقاء للأقوى؛
- بناء إطار معرفي حول متغيرات الدراسة وهي نظام المعلومات التسويقي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أنّ معرفة متغيرات الدراسة المعرفة الصحيحة والدقيقة يمكن مختلف الدراسين إلى فهم وضبط كافة المصطلحات التي تخص مجال التسويق ونظام المعلومات التسويقي والقرارات الاستراتيجية؛
- إبراز مختلف مكونات نظام المعلومات التسويقي من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية؛
- إبراز أهمية الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي باعتبارها الأنظمة الفرعية الداعمة لأي نشاط تسويقي في ظل المنافسة الشرسة؛
- إبراز مختلف القرارات الاستراتيجية بمختلف أبعادها والتي تحتاج إلى معلومات تسويقية تدعمها.
- محاولة منا للوصول إلى ما تلعبه المعلومة التسويقية في مؤسسات الاتصالات وبالتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعد مؤسسة رائدة في مجالها تحتاج إلى إبراز مكانتها وريادتها وتموقعها التنافسي، ومعرفة أيضاً مدى تحكم مؤسسة اتصالات الجزائر في المعلومة التسويقية باعتبارها محور تطوير أنشطتها وخدماتها، وهذا بإبراز أيضاً مدى تحكم مؤسسة اتصالات الجزائر في مختلف الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات؛
- من خلال دراستنا هاته يمكن إبراز واقع مساهمة نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر؛

سادسا-دوافع اختيار الموضوع:

- من الدوافع الأساسية التي أدت بنا على اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة باعتباره موضوع مرتبط أساساً في تطبيقاته بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومحاولة إثراء معارفنا حوله؛
- الرغبة في إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع؛

- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل بيئة أعمال يسودها الاحتياج المتزايد للمعلومة التسويقية ولنظم المعلومات التسويقية ذات الصلة المباشرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

سابعاً-المنهج المتبع في الدراسة:

وللإجابة عن الفرضيات السابقة الذكر استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وهو المنهج المناسب لوصف كل المفاهيم المتعلقة بالتسويق والمعلومات التسويقي، وبنظام المعلومات التسويقي والقرارات الاستراتيجية، كما استعملنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي باعتباره المنهج الأنسب لتحليل كل المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وكذا اعتمدنا على المنهج الكيفي باستخدامنا أداة المقابلة.

ثامناً-أدوات الدراسة ومصادر مجمع المعلومات:

1. مصادر جمع المعلومات المستخدمة في الدراسة:

لقد استعنا بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات المتعلقة بدراستنا وهي:

- المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها إفادتنا في معالجة الموضوع وهي: مختلف المقالات العلمية، أطروحات الدكتوراه، الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة المستقبلة محل الدراسة.

2. أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة: استخدمنا أدوات البحث العلمي المعمول بها لدى

مختلف الباحثين لا سيما الملاحظة والمقابلة سواء المقابلة المتعلقة بدراسة فرضيات الدراسة أو المقابلة المستمرة مع بعض المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرض جمع المعلومات التطبيقية حول الموضوع محل الدراسة.

تاسعاً-الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

تمثلت حدود دراستنا المكانية والزمانية فيما يلي:

1. الحدود المكانية: قمنا بالدراسة التطبيقية لموضوع دراستنا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وبالضبط في مقر المديرية العامة بالديار الخمس بولاية الجزائر.

2. الحدود الزمانية: امتدت فترة تواجدها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من شهر جوان 2023

إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2025، بحيث بدأنا بتسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بموضوع دراستنا من بداية تواجدها بالمؤسسة، وقما بالمقابلات المتعلقة بفرضيات الدراسة بداية من شهر جويلية 2025 واستمرت إلى غاية نهاية نفس الشهر.

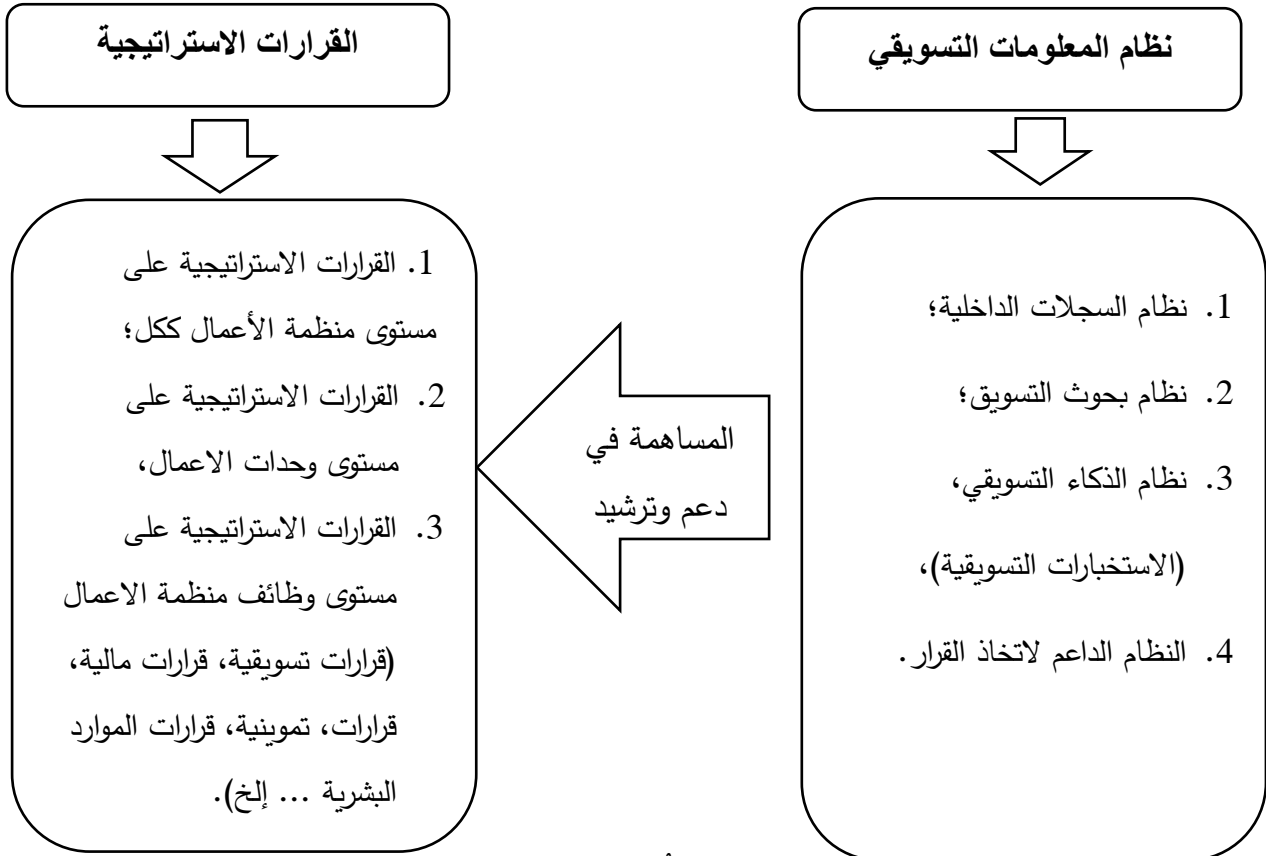
عاشرا-صعوبات الدراسة:

يمكن ايجاز مختلف الصعوبات التي واجهتنا في كل مراحل اعداد دراستنا فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسات اقتصادية جزائرية تقبل معالجة مثل هاته المواضيع التي تدرس نظام المعلومات التسويقي الموجه لاتخاذ القرارات الاستراتيجية نظرا لاعتقادهم المسبق بأن المعلومات المتعلقة بأمور استراتيجية لهم هي خط أحمر لا يمكن التصريح به للطلبة الباحثين، وبهذا أجبرنا على الاكتفاء بدراسة مؤسسة واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وهذه الصعوبة متعلقة بالصعوبة السابقة الذكر حيث باعتبار موضوعنا متعلق بالقرارات الاستراتيجية وهي من اختصاص الإدارة العليا بمؤسسة اتصالات الجزائر فلم يكن باستطاعتنا الالتقاء بصفة مستمرة بالمسؤولين والمدراء التنفيذيين لإفادتنا بمختلف المعلومات التطبيقية حول موضوع دراستنا نظرا لانشغالاتهم في مجال وظيفتهم الحساسة والدائمة، مما جعلنا نتأخر في جمع المعلومات التطبيقية المتعلقة بموضوعنا خاصة فيما يتعلق مواعيد اجراء المقابلات.

اثنا عشر -نموذج الدراسة:

يمكننا تقديم صورة واضحة ومختصرة لدراستنا من خلال النموذج النظري التالي، حيث يلخص طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.



يفترض النموذج أن مساهمة نظام المعلومات التسويقي بأنظمتها الفرعية الأربعة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد الإدارة العليا لمنظمات الاعمال بمعلومات تسويقية دقيقة وأنية ومحدثة في وفي الوقت المناسب لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة في تبني المعلومات التسويقية من بيئة الأعمال.

ثلاثة عشر-الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات السابقة لموضوع مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية ركيزة أساسية لفهم أبعاد العلاقة بين المعلومات التسويقية واتخاذ القرار الاستراتيجي داخل منظمات الاعمال، ولقد تناولت العديد من البحوث هذا الموضوع من زوايا مختلفة نوجزها فيما يلي مع ابراز الجوانب المختلفة والتي ركنا عليها في دراستنا أبرزها:

1. دراسة فراح خالدي (2014) بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية. أ-نوع الدراسة: أطروحة دكتوراه

ب-مجتمع الدراسة: مسؤولي وعمال مؤسسات الاتصالات الجزائرية.

ت-عينة الدراسة: المكلفون بإدارة التسويق والأنشطة التجارية في الشركات الاتصالات (موبيليس ، جازي ، أوريدو).

ث-هدف الدراسة: بناء إطار معرفي لمتغيرات الدراسة وهي (نظام المعلومات التسويقية، اتخاذ القرارات التسويقية)، ودراسة مستوى استخدام نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية في مؤسسات الاتصال الجزائرية .

ج-أدوات الدراسة: المقابلة، الاستبيان.

ح-أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- لقد برز في مؤسسات محل الدراسة فعالية استخدام نظام المعلومات التسويقي من خلال آلية تطبيقه واهتمامهم بجذب المزيد من الزبائن، والتركيز على تطوير العمل في شبكة الانترنت.
- توجد علاقة قوية بين نظام المعلومات واتخاذ القرارات التسويقية في تصميم السياسات التسويقية بطريقة عملية.

- ارتفاع مستوى استخدام النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، وتؤكد هذه النتيجة زيادة وعي المؤسسات لأهمية نظام المعلومات التسويقي وتأثيره على مختلف جوانب أنشطة المؤسسة بما فيها اتخاذ القرارات التسويقية.

خ-نقاط الاختلاف مع دراستنا:

- هذه الدراسة متغيرها التابع هو القرارات التسويقية اما دراستنا فمتغيرها التابع هو القرارات الاستراتيجية؛
- هذه الدراسة تتحدث عن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقي في المتغير التابع اما دراستنا فتتحدث عنا المساهمة التي يقدمها نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)؛

- أداة جمع المعلومات المتعلقة بدراسة فرضيات الدراسة كانت بالاستبيان أما في دراستنا اعتمدنا على المقابلة.

د-نقاط التشابه مع دراستنا:

- قطاع الدراسة واحد وهو قطاع الاتصالات.

- المتغير المستقل نفسه (نظام المعلومات التسويقي).

2. دراسة علاء الدين بوزناشة، عبد القادر هدير (2019) بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقي في ترشيد قرارات المزيج التسويقي وفق أهداف التنمية المستدامة.

أ-نوع الدراسة: مقال علمي.

ب-مجتمع الدراسة: إيطارات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية ENPEC.

ت-عينة الدراسة: 70 إطارا من المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية ENPEC موزعين بين إداريين في المستوى الأول وإداريين في المستوى الثاني.

ث-هدف الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق نظام المعلومات التسويقي للمؤسسات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة كيفية اتخاذ القرارات التسويقية خاصة المتعلقة بالمزيج التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي.

ج- أدوات الدراسة: الاستبيان.

ح- أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية ENPEC لا تمتلك نظام معلومات تسويقي بالمواصفات المطلوبة، فإدارة التسويق لا تمتلك نظام بحوث التسويق يزودها بكل المعلومات المتعلقة بالمنتجات، ولا تمتلك نظام الاستخبارات التسويقية الذي يقوم بجمع المعلومات عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية باستمرار، وبالتالي لا يمكنها اكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية بشكل استباقي؛
- تتيح التنمية المستدامة العديد من الفرص للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية ENPEC والتي بإمكانها الاستفادة منها إذا تبنت المؤسسة نظام معلومات تسويقي بمختلف انظمتها الفرعية بالمواصفات المطلوبة.

خ- نقاط الاختلاف مع دراستنا:

- هذه الدراسة متغيرها التابع هو قرارات المزيج التسويقي وفق أهداف التنمية المستدامة أما دراستنا فمتغيرها التابع هو القرارات الاستراتيجية؛
- هذه الدراسة تتحدث كذلك عن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقي في المتغير التابع أما دراستنا فتتحدث عنا المساهمة التي يقدمها نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)؛
- أداة جمع المعلومات المتعلقة بدراسة فرضيات الدراسة كانت بالاستبيان أما في دراستنا اعتمدنا على المقابلة؛
- النتائج المتحصل عليها من هاته الدراسة بيّنت أن المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك أنظمة فرعية لنظام المعلومات بالمواصفات المطلوبة بينما دراستنا التطبيقية تمت في مؤسسة معروف عنها أنها تمتلك نظام معلومات تسويقي يتماشى مع المواصفات المطلوبة.

د- نقاط التشابه مع دراستنا:

- رغم الاختلاف في المتغير التابع بين هذه الدراسة ودراستنا إلا أنه يوجد تشابه في جزئية من المتغير التابع في كلا الدراستين وهي القرارات؛
- المتغير المستقل نفسه (نظام المعلومات التسويقي)،
- كان التركيز في كلا الدراستين عن كل الانظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي.

3. دراسة فيروز مصلح الضمور، فوزية مقراش (2017) بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقي في على
الفعالية التسويقية للشركة الافريقية للزجاج.

أ-نوع الدراسة: مقال علمي.

ب-مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الافريقية للزجاج الذي قدر عددهم 621 عاملا.

ت-عينة الدراسة: 71 عاملا من عمال الشركة الافريقية للزجاج.

ث-هدف الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- تعميق فهم الدراسة والمتمثلة في نظام المعلومات التسويقية والفعالية التسويقية؛

- تحديد أثر أبعاد نظام المعلومات التسويقي على الفعالية التسويقية.

ج-أدوات الدراسة: الاستبيان.

ح-أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- ليس هنالك أثر إيجابي للسجلات التجارية ونظام الذكاء التسويقي ونظم دعم القرار على فعالية

التسويق في الشركة الافريقية للزجاج؛

- هناك أثر إيجابي لنظام بحوث التسويق على فعالية التسويق في الشركة الافريقية للزجاج.

خ-نقاط الاختلاف مع دراستنا:

- هذه الدراسة متغيرها التابع هو فعالية التسويق أما دراستنا فمتغيرها التابع هو القرارات الاستراتيجية؛

- أداة جمع المعلومات المتعلقة بدراسة فرضيات الدراسة كانت بالاستبيان أما في دراستنا اعتمدنا على

المقابلة.

د-نقاط التشابه مع دراستنا:

- المتغير المستقل نفسه (نظام المعلومات التسويقي)؛

- كلا المؤسستين محل الدراسة يستخدمان الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي.

4. دراسة خالد قاشي (2012) بعنوان " نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الجزائرية بين النظرية

والتطبيق، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أ-نوع الدراسة: أطروحة دكتوراه.

ب-مجتمع الدراسة: إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ت- عينة الدراسة: 69 إطارا من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ث- هدف الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارات مؤسسات عينة الدراسة عن عناصر نظام المعلومات التسويقية وتأثيرها على كل من الاستراتيجية التسويقية، القرارات التسويقية، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية؛
- تحديد العلاقة بين عناصر نظام المعلومات التسويقية ومختلف تطبيقاته على كل من: الاستراتيجية التسويقية، القرارات التسويقية، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية؛

ج- أدوات الدراسة: الاستبيان.

ح- أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- لا يوجد تصوّر واضح لمفهوم وماهية نظام المعلومات التسويقية، ونقص القناعة لدى الكثير من مسؤولي المؤسسات الجزائرية المبحوثة لأهمية وفعالية هذا النظام، في حين يتمّ تأدية معظم النشاطات بطريقة عفوية دون أن تذكر في مجال العمل؛
- غياب التوجه التسويقي الواضح لدى مؤسسات عينات البحث في جمع البيانات والمعلومات المهمة لأنشطة المؤسسة، وهذا راجع إلى أنّ مؤسسات عينة البحث لا تهتم بنظام المعلومات التسويقية كنشاط أساسي فيها بل تعتبره نشاط ثانوي؛

خ- نقاط الاختلاف مع دراستنا:

- هذه الدراسة تتحدث عن واقع الممارسة الميدانية لنظام المعلومات التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية، مقارنة بالمقاربة النظرية لنظام المعلومات التسويقي، فلم تحدد هذه الدراسة المتغير التابع ان كان قرارات تسويقية أو قرارات استراتيجية.
- أداة جمع المعلومات التطبيقية في هذه الدراسة كانت الاستبيان، أما في دراستنا استخدمنا المقابلة.
- النتائج المتحصل عليها من هاته الدراسة بيّنت أن المؤسسات محل الدراسة لا ينظرون لنظام المعلومات التسويقي كنشاط أساسي بل يعتبرونه نشاط ثانوي، بينما المؤسسة التي اعتمدها في دراستنا التطبيقية تعتبر نظام المعلومات التسويقي نشاط أساسي وله أهمية قصوى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د-نقاط التشابه مع دراستنا:

- المتغير المستقل نفسه (نظام المعلومات التسويقي)،
 - في كلا الدراستين كان التركيز عن كل الانظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي.
5. دراسة عبد الحميد مجدوب، كريم بشاري (2020) بعنوان " أثر نظام المعلومات التسويقي في تحسين قرارات المنتج بالمؤسسة الجزائرية.

أ-نوع الدراسة: مقال علمي.

ب-مجتمع الدراسة: مدراء الشركات الجزائرية.

ت-عينة الدراسة: 42 مديرا من 07 شركات جزائرية.

ث-هدف الدراسة: نوجزها فيما يلي:

هدف هذه الدراسة على التعرف على دور نظام المعلومات التسويقي وقدرته على تصميم ودعم قرارات جودة المنتجات في المؤسسات الجزائرية، كما تهدف إلى الوصول الاستنتاجات وتقديم المقترحات والتوصيات.

ج-أدوات الدراسة: الاستبيان.

ح-أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:

- هناك دور فعال لنظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الجزائرية على (الإحاطة بالمتطلبات المتغيرة والمتزايدة للزبائن، الإحاطة بالتقنيات الداخلة في تصميم المنتجات قبل طرحها في الأسواق، وتقديم معلومات مناسبة وبالوقت؛

- نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة العمومية له دور فعال في الإحاطة بالمتطلبات المتغيرة والمتزايدة للزبائن وقدرة تلك الشركات على بناء وتطوير جودة منتجاتها.

خ-نقاط الاختلاف مع دراستنا:

- هذه الدراسة ركزت على قرارات عنصر من عناصر المزيج التسويقي كمتغير بينما دراستنا ركزت في المتغير التابع على القرارات الاستراتيجية؛

- أداة جمع المعلومات في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة كانت الاستبيان، أما الأداة المستعملة في دراستنا فكانت المقابلة.

د-نقاط التشابه مع دراستنا:

- كلا الدراستين كان فيها نظام المعلومات التسويقي كمتغير مستقل؛
 - كلا الدراستين أثبتت تبني المؤسسات محل الدراسة لنظام المعلومات التسويقي كنشاط رئيسي في عملية اتخاذ القرارات.
6. دراسة عبد الحميد مجدوب، كريم بشاري (2019) بعنوان " إشكالية اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، حالة المؤسسة الجزائرية رام سكر مستغانم.
- أ-نوع الدراسة: رسالة ماجستير.
 - ب-مجتمع الدراسة: عمال واطارات مؤسسة رام سكر مستغانم، بحيث عدد عمال المؤسسة هو 300 عامل.
 - ت-عينة الدراسة: 30 عاملا من عمال رام سكر مستغانم.
 - ث-هدف الدراسة: نوجزها فيما يلي:
 - إبراز الأهمية التي يحظى بها نظام المعلومات التسويقي في حل إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية؛
 - إبراز واقع نظام المعلومات التسويقي في المؤسسات الجزائرية.
 - ج-أدوات الدراسة: الاستبيان.
 - ح-أهم نتائج الدراسة: نوجزها فيما يلي:
 - نظام المعلومات التسويقي غير فعال في المؤسسة محل الدراسة؛
 - أغلب عمليات اتخاذ القرارات التسويقية تتم بشكل شخصي دون اللجوء إلى نظام المعلومات التسويقي الذي من شأنه حل إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية.
 - خ-نقاط الاختلاف مع دراستنا:
 - هذه الدراسة تناولت العلاقة بين المشكلة وهي اتخاذ القرارات التسويقية والأداة وهي نظام المعلومات التسويق، أما دراستنا حاولنا من خلالها إبراز مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية، بحيث لم نعتبر العلاقة بينهما كمشكلة ينبغي تشخيصها بل اعتبرناها علاقة قائمة ينبغي معرفة المساهمة؛
 - الأداة المستعملة في الدراسة التطبيقية هي الاستبيان، أما في دراستنا فكانت المقابلة.
 - د-نقاط التشابه مع دراستنا:

كلا الدراستين كان فيها نظام المعلومات التسويقي كمتغير مستقل؛

➤ ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، يمكن استخلاص مجموعة من السمات والمميزات التي تناولتها تلك الدراسات، مع توضيح أوجه الارتباط بينها وبين دراستنا، إضافة إلى ما يميز دراستنا عنها، وذلك على النحو الآتي:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرين، حيث مثل نظام المعلومات التسويقي المتغير المستقل في جميعها، في حين اختلف المتغير التابع من دراسة إلى أخرى. غير أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، وهو ما يعد أبرز ما يميز دراستنا الحالية، إذ ركزت على البعد الاستراتيجي للقرارات، بما في ذلك القرارات الاستراتيجية التسويقية، والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالوظائف الداعمة بالمؤسسة الاقتصادية كالقرارات الاستراتيجية لوظيفة التموين، والقرارات الاستراتيجية لوظيفة المالية، وقرارات الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية، إضافة إلى قرارات الاستثمار طويل المدى وقرارات الشراكة مع المؤسسات المحلية والأجنبية، بحيث أردنا من خلال هاته الدراسة إيجاد العلاقة التي تربط نظام المعلومات التسويقي بدعم وبترشيد القرارات الاستراتيجية مهما كان نوعها بمنظمات الاعمال؛
- معظم الدراسات السابقة ركزت في دراستها التطبيقية على مؤسسات ذات الانتشار الجغرافي المحدود، مما انعكس سلباً على فعالية نظم المعلومات المستخدمة فيها بسبب نطاق عملها الضيق ، أما دراستنا فقد أجريناها في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الانتشار الواسع عبر مختلف ولايات الوطن، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يستلزم اعتماد نظام معلومات متكامل وفعال يضم مختلف أنظمتها الفرعية، لاسيما وأن اتصالات الجزائر تعد مؤسسة استراتيجية تشرف على قطاع الاتصالات الوطني، وتتأثر مباشرة بالاستراتيجيات والتوجهات العامة للدولة الجزائرية الهادفة إلى تطوير هذا القطاع الحيوي.

أربعة عشر- هيكل الدراسة:

لغرض الإجابة على إشكالية دراستنا ارتأينا تقسيم دراستنا إلى جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث احتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول، أما الجانب التطبيقي احتوى على فصل واحد.

1. الجانب النظري: كما ذكرنا آنفا بأنه احتوى على ثلاثة فصول وهي كما يلي:

- **الفصل الأول: المعنون بـ " مدخل شامل للتسويق والمعلومة التسويقية "** الذي احتوى على بحثين، تناولنا في المبحث الأول كل المفاهيم المتعلقة بالتسويق باعتباره النشاط الرئيسي المسؤول عن جمع المعلومات التسويقية، بحيث تطرقنا الى مفهوم التسويق وتطوره التاريخي، وأهمية التسويق وكذا البيئة التسويقية وعناصر المزيج التسويقي، أما المبحث الثاني خصصناه للحديث عن ماهية المعلومات التسويقية بدءا بتعريف المعلومات ثم خصائصها ومصادرها، وتعريف المعلومة التسويقية وكذا أهميتها ومختلف أنواعها.

- **الفصل الثاني: المعنون بـ " الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات التسويقي "** الذي احتوى كذلك على بحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية نظام المعلومات، تعريفه وأسباب نشأته ودوره ومكوناته وأنواعه، أما المبحث الثاني فخصصناه للحديث عن ماهية نظام المعلومات التسويقي فعرضنا في هذا المبحث تعريف نظام المعلومات وأهميته والحاجة لنظام المعلومات، وكذلك مصادر نظام المعلومات التسويقي، مكونات نظام المعلومات التسويقي، متطلبات نظام المعلومات التسويقي.

- **الفصل الثالث: المعنون بـ " الأسس النظرية للقرارات الاستراتيجية وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقية "** الذي احتوى على بحثين، بحيث خصصنا المبحث الأول للحديث عن القرارات الاستراتيجية بدءا من عرض مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرارات، ثم تعريف القرارات الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل نظام المعلومات التسويقي، الذي احتوى على نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بتحليل محفظة الأعمال، علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

2. الجانب التطبيقي: احتوى على فصلين هما:

- **الفصل الرابع: المعنون بـ " واقع الممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "** الذي احتوى كذلك على بحثين، فالمبحث الأول خصصناه لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، وفيه قمنا بالتعريف بمجمع اتصالات الجزائر وفروعه ومؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها ووظائفها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان للحديث عن النشاط التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفيه قدمنا أهمية التسويق والبيئة التسويقية والمزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- **الفصل الخامس: المعنون بـ " واقع نظام المعلومات التسويقية والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر "** والذي احتوى على بحثين أيضا، المبحث الأول كان للحديث عن الإطار العام لنظام

المعلومات التسويقية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفيه قدمنا أهمية نظام المعلومات التسويقية وأسباب التوجه إليه على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، أنواع أنظمة المعلومات التسويقية المستخدمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، علاقة نظام المعلومات التسويقية بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، كما خصصنا المبحث الثالث للدراسة المنهجية بتقديم أداة الدراسة (المقابلة) وتحليل نتائج المقابلة ، والاستنتاج العام للمقابلة.

الفصل الأول:

مدخل شامل للتسويق والمعلومة
التسويقية

تمهيد الفصل:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الأساسية للتسويق في معظم منظمات الأعمال، إذ لم يعد التسويق مجرد عملية بيع أو ترويج للسلع والخدمات، بل أصبح فلسفة متكاملة تهدف إلى دراسة حاجيات ورغبات الزبائن والتخطيط لإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، فمنظمة الأعمال تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتغير السريع، تحتاج إلى الاعتماد على منهج تسويقي عملي قادر على تحقيق رضا الزبائن وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي.

وفي هذا السياق، تبرز المعلومات التسويقية كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تستند إلى منظمات الأعمال في مختلف قراراتها بما فيها القرارات الاستراتيجية، إذ لا يمكن لمتخذي القرارات أن يضعوا خطة تسويقية أو أي قرار صحيح بخصوص الإنتاج، التسعير، التوزيع، الترويج وغيرها من القرارات، ما لم تتوفر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة وذات الصلة بالأسواق والزبائن والمنافسين والبيئة التسويقية ككل.

وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل للحديث عن التسويق والمعلومة التسويقية وذلك في مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية التسويق.**المبحث الثاني: ماهية المعلومات التسويقية.**

المبحث الأول: ماهية التسويق.

يعدّ التسويق من الوظائف الأساسية لمختلف المؤسسات، فهو المحدد لنجاحها، وتتبع أهميته من كونه ينسق بين مهام وواجبات الوظائف الأخرى وتوجهها نحو هدف واحد وهو تحقيق النمو والاستمرارية لمنظمة الأعمال.

المطلب الأول: تعريف التسويق ومراحل تطوره.

أولاً-تعريف التسويق.

تعددت التعريفات التي استخدمها رجال التسويق خلال الفترة الماضية تبعاً لظروف كل مرحلة ودرجة تقدمها وخبرة ومعرفة رجال التسويق فيها وسوف نستعرض هنا بإيجاز شديد بعض هذه التعريفات،

- **التعريف الأول:** وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية عام 1960م التسويق على أنه على النحو التالي:

يعرّف التسويق على أنه " عبارة عن أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه ودفع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم".¹

إلا أن التطور في مفهوم التسويق منذ الستينات حتى الآن أحدث بعض التغيرات التي أثرت في تعريف التسويق.

- **التعريف الثاني:** ويرى **Stanton and Ferrell** بأن التسويق هو : " هو نظام كلي لأنشطة منظمة الأعمال، ويصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين".²

- **التعريف الثالث:** وتعرفه الجمعية الأمريكية ثانية سنة 1985 على أنه: " العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف منظمات الأعمال".³

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، القاهرة، مصر، 2001، ص 39.

² زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28 .

³ هشام حريز، عبد الرحمان بوشبال، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص 27.

هذا التعريف يتصف بالشمول والوضوح ويعتبر من أفضل التعاريف التي قدمت حتي الآن في مجال التسويق، لأنه تناول عناصر المزيج التسويقي من جهة، وعمليات التبادل من جهة أخرى والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف منظمة الأعمال، وزيادة علي هذا فقد أعطي هذا التعريف أهمية بالغة لدور المستهلك في تحديد حاجاته ورغباته .

- التعريف الرابع: ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق ما أشار إليه فيليب كوتلر Philip Kotler رائد المدرسة الحديثة في التسويق حيث عرف التسويق بأنه " نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل "¹.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن التسويق هو عبارة عن عملية اكتشاف لمطالب المستهلك وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

واستناداً لما سبق يمكننا إعطاء تعريفاً شاملاً للتسويق حيث يمثل في جوهره مجموعة الأنشطة والعمليات المرتبطة بدراسة حاجيات المستهلك الحالي والمستقبلي للمؤسسة بحيث تعمل المؤسسة على تحقيق هاته الحاجيات بما يحقق مصلحتها ومصلحة المستهلك والمجتمع على حد سواء .

ثانياً-مراحل تطور التسويق.

عرف الفكر التسويقي تطوراً كبيراً عبر الزمن واختلقت الفلسفة الموجهة له، ويختلف المفكرون في مراحل وجود التسويق حيث يرى (Hepner) بأن التسويق مرّ بالثورة الصناعية ، بينما يرى (Stanton) وآخرون بأنّ التسويق مرّ في التطور وليس في ثورة²، ويتفق الكثير من المسوقين على أن هناك أربعة مراحل أساسية تطور من خلالها التسويق والتي تسمى بالتوجهات المفاهيمية للتسويق، فباستعراض ما تقدم به (دفيد أرثمان) في كتابه التسويق اليوم نجد أن العمل التسويقي المعاصر تطور تاريخياً عبر مراحل مختلفة ، تتمثل في مرحلة التوجه الإنتاجي ،السلعي، البيعي، التسويقي.³

¹ Philip Kotler ,Kevin Lane Keller , Marketing Management, Pearson , 14 Th Edition , 2011 , p 5.

² صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1996 ص 15.

³ محمد الصيرفي، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 27.

1-مرحلة التوجه للمنتج: يعد الإنتاج في هذه المرحلة الموجه الأساسي لسياسات وخطط وقرارات منظمة الأعمال، وصولاً إلى معدلات إنتاج عالية.

2-مرحلة التوجه السلعي: مع ظهور حالة من الوفرة النسبية للسلع وزيادة التشكيلات السلعية الموجودة في الأسواق أصبح المستهلك يختار بين السلع، ظهر هنا مفهوم جودة المنتج، حيث يفرض هذا المفهوم أن المستهلك يبحث عن المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي يوفر له أعلى جودة ممكنة، لذا فإن إدارة منظمة الأعمال عليها أن تركز كل الجهود في ابتكار وتحسين نوعية السلع والخدمات المنتجة، وتعتبر الفكرة السائدة في هذه المرحلة هي أن استجابة المستهلكين تكون بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالتنوع الجيدة والأداء المناسب والسمات الابتكارية.¹

3-مرحلة التوجيه البيعي: تميزت هذه المرحلة ليس بقلّة المنتجات وإنما بقلّة المستهلكين، حيث أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية لمنظمات الأعمال الصناعية، والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج إلى تراكمات سلعية لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها.²

4-مرحلة التوجيه التسويقي: يعني هذا المفهوم أن على منظمة الأعمال أن تزيد من اهتمامها وتركيزها على المستهلك واعتباره نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية، ولقد شهدت هذه المرحلة تطوراً هاماً في الفكر التسويقي انعكس في عدة مدارس علمية أهمها مدرسة المفهوم الحديث للتسويق والمدرسة الاجتماعية للتسويق.³

5-المفهوم الحديث للتسويق:

يعد روبير كينغ **R. King** أول من وضع تعريف واضح للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه على أنه "فلسفة إدارية تقوم بتبعية واستخدام جهود وإمكانات منظمة الأعمال والرقابة عليها بفرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم المختارة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي لمنظمة الأعمال"، وقد بين **R. King** الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي الحديث في ما يلي:⁴

¹ محمد الطيب بن مير، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017، ص45.

² ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 28.

³ محمد الطيب بن مير، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁴ هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28.

- إدراك أهمية الدور الإستراتيجي للمستهلك؛
- أهمية الابتكار والخلق في ميدان التسويق؛
- أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة ومتفاعلة.
- أهمية تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القائمة؛
- أهمية إعادة وتغيير التنظيم لملائمته بطبيعة نوع منظمة الأعمال؛
- ضرورة التخطيط الطويل والمتواصل وقصير الأجل في مجال التسويق؛
- أهمية ودور البحوث التسويقية في جمع وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة؛
- أهمية وضرورة تحديد الأهداف ووضوحها.

ويفترض Baker أن المفهوم الحديث للتسويق يتكون من ثلاث عناصر:¹

أ- أن المستهلك يجب أن يكون المركز الأساسي لكل أنشطة منظمة الأعمال؛

ب- أن هذا المفهوم يركز نوع من التكامل والتعاون بين إدارات المشروع لتحقيق الأهداف التي يسعى

إلى تحقيقها؛

ج- تحقيق الربح المناسب الذي يمكّن منظمة الأعمال من استمرارها في السوق وإشباع حاجات المستهلك.

وفي هذه النقطة يرى البعض ممن كتبوا في هذا المجال بأن مفهوم التسويق الحديث يقوم على أربعة أركان أساسية هي:²

- **التوجه بالعميل:** إن مفهوم التسويق الحديث يقوم على أساس إشباع حاجات المستهلكين ورغباته، وأن قدرة منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها تعتمد على قدرتها على تلبية متطلبات المستهلكين بشكل أفضل من منافسيها، وإذا تمكنت منظمة الأعمال من تحقيق ذلك فإن هذا سيجعلهم يقتنعون بما تقدم ويكرروا التعامل معها مستقبلاً.

- **الربحية:** إن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبو إليه منظمة الأعمال هو

¹ محمد الطيب بن مير، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 59.

الربح، كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة منظمة الأعمال أو العكس وإنما يفرض على منظمة الأعمال إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة. وعليه فإن هذا المفهوم يستند على فكرة مفادها أن قبول ورضا المستهلك لمنتجات منظمة الأعمال هو الضمان الوحيد لبقائها واستمرارها في السوق.

6- المفهوم الاجتماعي للتسويق: ظهر هذا التوجه نظرا لتحول الإدارة إلى التركيز على البيئة الخارجية وعلى صورتها اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى تأثير ضغوط الحركات التي تنادي بحماية أكثر للمستهلك والبيئة، وكذلك لوجود شعور بأن المفهوم التسويقي لا يطبق كما يجب لإرضاء فئات علي حساب فئات أخرى، ويسعي المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى لفت نظر متخذي القرارات التسويقية إلى التركيز على إشباع حاجاته يجب أن تتوافق مع مصلحة المجتمع الذي يعيش فيه وبالطبع عدم التأثير على البيئة.¹

¹ محمد الطيب بن مير، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثاني: أهمية التسويق والبيئة التسويقية.

أولاً-أهمية التسويق:

تختلف أهمية التسويق باختلاف نوع منظمات الأعمال الاقتصادية وحجمها وباختلاف البيئة المتواجدة فيها، كما تختلف باختلاف وعي المستهلك وقدرته على حماية نفسه والدفاع عن مصالحه، ويمكن إيجاز أهمية التسويق فيما يلي:

2- بالنسبة لرجال الأعمال أو الجهة المالكة لمنظمة الأعمال:

هي كما يلي:¹

- يساهم في نجاح منظمة الاعمال وتوسعها لأنه سيحدد جدوى الاستثمار في المشروع (فرص نجاحه)؛
- يوجه الاستثمار نحو المشاريع الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك؛
- يساهم في تحقيق البقاء والنجاح لمنظمة الأعمال ولا سيما في الأسواق ذات المنافسة الشديدة المزدهمة؛
- يعمل على كسب التأييد والتعاطف مع لمنظمة الأعمال ذاتها على بيئتها التي تعمل فيها سواء كانت هذه المؤسسة هادفة أم لغير هادفة الربح.

3- بالنسبة للمستهلك:

التسويق يلعب دوراً هاماً في حياة المستهلك من خلال مساعدته على إشباع حاجاته الحالية والمستقبلية وكذا حمايته وذلك من خلال تقديم مجموعة من السلع مصاحبة بمجموعة من الأنشطة التي تضمن حصوله على السلع في الوقت والجودة المناسبة وكذا من خلال منفذ توزيع مناسب.²

4- بالنسبة للمجتمع:

يحتل التسويق أهمية واضحة من وجهة نظر المجتمع طالما أنه يحقق له عدة فوائد:

¹ أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، استراتيجيات التسويق، مفاهيم، الأسس، الوظائف، عمان، الأردن دار وائل للنشر، 2004، ص 16.

² محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 34.

- يساعد التسويق الفعال على تخفيض الأسعار ومن ثم زيادة الإنتاج وبدورها توفير السلع والخدمات التي تشبع حاجات الفرد وتحقيق مستوى الرفاهية الاقتصادي؛¹
- خلق الكثير من فرص التوظيف حيث أن وجود نشاط تسويقي بمنظمة الأعمال يتطلب تعيين عمال في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز نشاط تسويقي ذاته (رجال الأعمال، الإعلان، الدعاية والبحوث....) بل في الأماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم والإنتاج وغيرها؛²
- يعمل على إنعاش التجارة الخارجية والداخلية وبذلك يسهل حركة التبادل؛
- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة على السوق وهو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين اتجاه السلع المختلفة؛³
- يساهم بتحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية ومما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.⁴

ثانيا- البيئة التسويقية:

إن ممارسة النشاط التسويقي لا بد أن يكون في ظل تفاعل بين عدة عناصر ومتغيرات بيئية سواء داخل منظمات الأعمال أو خارجها وهذا ما يصطلح بيئـة البيئـة التسويقية وهي في غاية الأهمية.

1 - مفهوم البيئة التسويقية:

البيئة التسويقية "هي مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية التي تستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويرى البعض أن البيئة التسويقية هي القوى الفاعلة داخل وخارج المنطقة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلك فالبيئة التسويقية إذا هي المحيط أو المكان (الداخلي أو الخارجي) المؤثرة في كفاءة وقدرة الإدارة العليا وإدارة التسويق في توجيهها وجهودها صوب المستهلك والمجتمع".⁵

¹ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر-1998، ص96.

² عيد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق (الجزء الأول)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص56

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁴ أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البروراي، مرجع سبق ذكره، ص 51،50.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 87،88.

2- مكونات البيئة التسويقية (Marketing Environment):

تنشط كل منظمات الاعمال على اختلافها في بيئة لها مكونات أساسية تنقسم إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية:¹

أ- البيئة الخارجية External Environment:

1. أ البيئة الخارجية العامة **General External Environment**: يقصد بها البيئة الكلية لنشاط منظمة الأعمال، حيث تؤثر فيها بصفة غير مباشرة، كما تعمل منظمة الأعمال على التأثير فيها وهي تتكون من العوامل التالية:

- **العوامل الاقتصادية Economic Factors**: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي السائد في البلد والتي تعمل فيه منظمات الاعمال سواء على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي مثل معدل الدخل الفردي، الدخل القومي، معدل التضخم، مختلف السياسات النقدية للدولة، الميزان التجاري، ...إلخ، وهي تؤثر في تصور كل القرارات التسويقية التي تخص سياسات المزيج التسويقي.²

- **العوامل الثقافية Cultural Factors**: تتكون البيئة الثقافية من كافة المنظمات والقوى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع، وإدراكات أفرادها، تفضيلاتهم وسلوكهم، والمعروف أن الأفراد ينشئون في مجتمعات تؤثر في تشكيل وصياغة معتقداتهم وقيمهم وطرق تفكيرهم.³

- **العوامل الاجتماعية Social Factors**: هي تلك القوى البيئية ذات الطابع الاجتماعي والتي لها تأثير على منظمات الأعمال وتتكون البيئة الاجتماعية من مجموعة الأفراد لهم قيم وتقاليد، بحيث هي تلك القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة ومشاكل المتغير الاجتماعي، ودوافع وحوافز السلوك.⁴

- **العوامل التكنولوجية Technological Factors**: هي القوى التي تساعد على إيجاد تكنولوجيا جديدة تظهر بفضلها منتجات وفرص تسويقية جديدة، فلها تأثير كبير على تحديد مستقبل البشرية، وعلى أنماط

¹ عيد السلام أبو فحف، مرجع سبق ذكره، ص(116،117)، بالتصرف.

² أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص87،88.

³ عبد الغاني مرابطي، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجارب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، 2015، جامعة يحي فارس المدينة، ص 58.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 58.

المعيشة، فهي تساعد على التقدم العلمي والتقني وبالتالي تساعد على تطوير المنتجات، كما تؤثر في زيادة النفقات وهذا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.¹

- **العوامل السياسية والقانونية Political and Legal Factors**: يمكن القول أنّ منظمات الأعمال لا تعمل بمعزل عن البيئة السياسية، فالقرارات التي تتخذها القيادات السياسية تؤثر سلباً أو إيجاباً على عملها، وكذلك القوانين التي تصدرها قد تعوق منظمات الأعمال في أعمالها وقد تسهل في إنشاء منظمات أعمال جديدة، ومن ثمّ فإن حدوث تغيير في البيئة السياسية غالباً ما يقود على إحداث تغييرات في البيئة القانونية أيضاً التي تتكون من تشريعات تنظيم العمل التجاري وغيرها.²

أ.2 البيئة الخارجية الخاصة Specific External Environment :

وهي العوامل الأكثر التصاقاً بالنشاط التسويقي وهي³:

- **الزبائن Customers**: يعد الزبائن من أكثر العوامل البيئية المؤثرة على النشاط التسويقي، فالهدف الأساسي لمنظمة الأعمال هو إعداد نظام يحقق تسليم القيمة للزبائن المستهدفين لإرضائهم، وتكوين علاقة قوية معهم، والاحتفاظ بهم، فالزبائن يمثلون مركز الصدارة في البيئة التسويقية.
- **الموردين Suppliers**: يمثلون الأفراد ومنظمات الأعمال الذين يقومون بتزويد منظمة الأعمال بالمستلزمات التي تحتاجها لعماليتها الإنتاجية، والمتمثلة في المواد، المعدات، الطاقة وغيرها، بحيث يجب على منظمة الأعمال الحرص على المتابعة الدائمة لمورديها من اقتناص الفرص التي يمكن عرضها من قبل الموردين، وكذا اجتناب تهديداتهم التي تؤثر بشكل مباشر على منظمة الأعمال.
- **وسطاء التسويق Marketing Intermediaries**: وهم الأفراد أو منظمات الأعمال التي تساعد منظمة الأعمال وتسهل عمليات التوزيع والبيع والترويج لمنتجاتها وإيصالها للزبائن النهائيين أو الصناعيين.
- **المنافسين Competitors**: في ظل المنافسة تنشط منظمة الأعمال مع العديد من المنافسين حيث تحاول كل منظمة أعمال السيطرة على السوق ذي تنشط فيه من خلال مواجهة التهديدات التي تفرضها

¹ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 الطبعة الثانية، ص 85.

² نفس المرجع السابق، ص 86.

³ خالد قشي، يوسف المهدي هجالة، سعيدة بوجمعي، تحليل البيئة التسويقية، ودوره في اختيار الاستراتيجية التنافسية – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البلدية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد، 01، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2023، ص 143، 144، بتصرف.

المنافسة، لذا ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون حريصة على جمع المعلومات حول منافسيها وباستمرار للحفاظ على مكانتها في السوق.

• **الجمهور العام General Public**: وهم كافة الأفراد ومنظمات الأعمال وكافة الفاعلين في الاقتصاد الوطني والمجتمع، الذيم يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح منظمة الاعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهؤلاء الجمهور يتمثلون في الهيئات الحكومية التي ترتبط بنشاط منظمة الأعمال، المنظمات المالية والائتمان، وسائل الاعلام، أيضا الهيئات الجماهيرية الضاغطة مثل جمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها.

ب - البيئة الداخلية Internal Environment:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات التي تكون داخل منظمة الأعمال وتحت سيطرتها وهي:¹ والتي تدخل مباشرة في العمل التسويقي وهي:

ب.1 البيئة الداخلية المباشرة Direct Internal Environment:

• **عناصر المزيج التسويقي Elements of the Marketing Mix**: متمثلة في كل مكونات وأبعاد المزيج التسويقي السبعة والتي تؤثر في بعضها وتؤثر بصفة مباشرة في تحقيق مختلف الأفكار التسويقية.

ب.2 **البيئة الداخلية غير مباشرة Indirect Internal Environment**: وهي المتغيرات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية والتي تساعد تحقيق الأفكار التسويقية ولكن لا تدخل مباشرة ضمن النشاط التسويقي الفعلي وهي:

- أنظمة الإنتاج **Production Systems**: التي تركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة؛
- أنظمة التمويل **Financial Systems**: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لتوفير السلع والخدمات.
- أنظمة الأفراد: وهو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز؛
- أنظمة المعلومات **Information Systems**: هو مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

¹ عيد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص98، بتصرف.

المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي.

إنّ تحقيق أهداف منظمة الأعمال يكون من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وذلك عن طريق مزيج تسويقي يتصف بمزايا أو منافع ملموسة مقارنة بما يقدمه المنافسون في نفس الصناعة أو السلعة والخدمة حيث يتناغم ويتفاعل مع القدرات الاستهلاكية وعليه فإننا سنتطرق إلى عرض مختلف عناصر المزيج التسويقي السبعة.

أولاً-تعريف المزيج التسويقي:

يعد المزيج التسويقي من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية، إذ يقوم بتعريف بيئة منظمة الأعمال وبنشاطها التسويقي أو الاجتماعي أو الإنتاجي، ويعرف المزيج التسويقي (Marketing mix) بأنه "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها (المنتج ، السعر ، المكان ، والترويج) ، والتي تمزجها منظمة الأعمال لنتج الاستجابة التي تريدها في سوق المستهدف".¹

وقد اقترح نيل بوردين (Neil Borden) سنة 1948 مفهوم المزيج التسويقي، ثم طوره جيروم مكارثي (Jerome Mc Carthy) في بداية الستينات إلى أربع مجموعات (4ps) ، وهي : المنتج (Product) ،السعر (Price)،المكان والذي يسمي أيضا التوزيع (Place)،الترويج (Promotion)² إلا أن هذا المزيج التسويقي التقليدي تعرض إلي مجموعة من الانتقادات من قبل الباحثين في مجال الخدمات، ما أدى إلي تعديله ليتناسب والإطار الخاص بالخدمات ، ويصبح متضمنا سبعة عناصر (Ps7) وهي : الخدمة ، السعر ، الترويج، الناس ، الدليل المادي ، وعملية تقديم الخدمة.³

وهناك تداخل بين الخدمة والسلعة فيما يسمي المنتج ، حيث يعرف هذا الأخير بأنه " شيء مادي أو غير مادي للحصول عليه من خلال عملية التبادل"⁴ ، أي أن المنتج عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، أو بمعنى آخر فهو يمثل السلع و الخدمات معا ، وللمنتج دورة حياة والتي يقصد بها :

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء 01، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص143.

² فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق : كيف تنشئ الأسواق و تغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة : فيصل عبد الله بابكر ، الطبعة الثالثة ، مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية ، بدون سنة نشر، ص 111.

³ بشير العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات : مدخل إستراتيجي -وظيفي - تطبيقي ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 92.

⁴ Wiliam pride , O.C.Ferrell , Marketing : Concepts and Strategies , 2eme edition , Houghton Mifflin company New York , USA ,2000 , p 250 .

"سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله إلى السوق لحين خروجه منه ، حيث تتزايد المبيعات والإيرادات وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانحدار"¹ ، ومفهوم هذه الدورة مهم جدا للمسوقين والمخططين للمنتجات في السوق ، لأنه في كل مرحلة يمر المنتج عبرها يتطلب من منظمة الأعمال إتباع استراتيجية تسويقية ملائمة واختيار المزيج التسويقي المناسب.

ثانياً- مختلف عناصر المزيج التسويقي :

وهي على النحو التالي:

1. المنتج (product):

يرى كوتلر أي شيء يقوم تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الاشباع لحاجة أو رغبة معينة، وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات الغير مادية والأشخاص والأماكن ومنظمات الأعمال والأفكار وإن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعات من الخصائص مثل الحجم، السعر، المظهر المادي، اللون، الطعم وغيرها.²

ويمكن تعريف المنتج بمعناه الكامل على انه "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلكين لإشباع حاجاته".³

2. السعر (price):

يعدّ السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي وله أهمية قصوى لدى مختلف منظمات الأعمال حيث: يعرف فليب كوتلر السعر بأنه "مبلغ المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة. كما انه مجموع القيم التي يقدمها المستهلكين للحصول على فوائد استخدام السلع والخدمات".⁴

وبالتالي فإنّ السعر يعبر عن قيمة المنتجات التي ينبغي أن تكون في متناول الزبائن الحاليين والمحتملين، وهذا ما يضطر منظمة الأعمال أن تكون دوما مستعدة لتحديد أسعار تنافسية لمنتجاتها.

¹ Marc Vandercammen et autres , Marketing : L'essentiel pour comprendre , décider ,agir , 2 eme édition , de Boeck ,Bruxelles , 2006 , p 308 .

² احمد شاكور العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، عمّان، الأردن، 2000 ص15-17.

³ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2000، ص67.

⁴ Courtland l.bvee and john v.thill, marketing, mc graw, hill, 1992, p329

3. التوزيع (place):

يقصد بالتوزيع العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة/الخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة، عندما يرغب المستهلك بها، من مكان إنتاجها الى مكان استهلاكها واستعمالها، بمعنى آخر فإنّ التوزيع هو عملية نقل السلعة من مكان إنتاجها إلى المستهلك النهائي او المستخدم الصناعي، أما قنوات التوزيع فيشار إليها بأنها سلسلة من المنظمات أو الأشخاص الذين يشاركون في تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي.¹

ويعرف التوزيع كذلك على انه يضم كل النشاطات التي لها علاقة من انتساب المنتج الى المستهلك النهائي هدفه جعل المنتج سهل المنال لكل من أراد اقتنائه.²

4. الترويج (promotion):

الترويج هو " نشاط يتضمن استخدام أدوات وأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالمشروع والسلع والخدمات المنتجة لديه في أسواق تصريف هذه السلع والخدمات وإيصال المعلومات اللازمة بالزمن والكثافة الملائمة لمستهلكي هذه السلعة او الخدمة وتعرفهم واقناعهم بمميزات السلعة او الخدمة وذلك في سبيل زيادة حجم الطلب".³

ويمكن تعريفه على انه ذلك العنصر المتعدد الاشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف الى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه الشركات من السلع والخدمات وأفكار تعمل على اتباع حاجات ورغبات المستهلكين من افراد او منظمات أعمال وفق امكاناتهم وتوقعاتهم.

يعد الترويج من أهم عناصر التسويق، ففي حال كان الترويج للمنتج يجري بصورة جيدة فهذا يعني أن السوق نجح في مهمته في نشر المنتج بين الناس، ولكي يتم الترويج بصورة جيدة يجب أن يعتمد المنتج على وسائل الدعاية والإعلان المختلفة، والتي تجعل الناس يطلعون على هذا المنتج عن قرب.

¹ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص309.

² محمد صغير جلطي، مفهوم التسويق، دار النشر، الجزائر، 1990، ص57.

³ محمد فريد صحن، التسويق، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1996، ص232.

5. الناس (People):

يمثل الناس كل الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة أو التأثير على جودتها، مثل الموظفين، ومقدمي الخدمة، وحتى العملاء أنفسهم. يعد عنصر الناس أساساً لأن طبيعة الخدمات تعتمد على التفاعل البشري مباشرة.¹ حيث يعد محورياً أساسياً في تسويق الخدمات، باعتباره يشمل كل من يشارك في تقديم الخدمة أو التأثير على جودتها. ويعكس هذا العنصر الطبيعية غير الملموسة للخدمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزيون. كما أن كفاءة الموظفين وسلوكهم ينعكسان مباشرة على جودة الخدمة المدركة. لذلك، يُعد العنصر البشري عاملاً حاسماً في بناء رضا العملاء وتحسين تجربة الخدمة.

6. العمليات (Process):

تشير العمليات إلى الإجراءات والخطوات وآليات تقديم الخدمة، بما في ذلك طريقة الأداء، التسليم، سير العمل، والوقت المستغرق. جودة العملية تؤثر مباشرة في رضا العميل وتصوراته عن الخدمة.² إنَّ عنصر العمليات (Process) بوصفه أحد المكونات الجوهرية في المزيج التسويقي الخدمي، حيث يشير إلى مختلف الإجراءات المنظمةة التي يتم من خلالها إنتاج وتقديم الخدمة، ويعكس هذا العنصر البعد التنظيمي والتشغيلي للمؤسسة، إذ يشمل تسلسل خطوات الأداء، وآليات تقديم الخدمة، ومستوى الانسيابية في سير العمل، إضافة إلى عامل الزمن كعنصر حاسم في تقييم الكفاءة.

7. الدليل المادي (Physical Evidence):

هو كل ما يمكن للعميل رؤيته أو لمسه أو إدراكه مادياً عند استهلاك الخدمة، مثل تصميم المكان، المرافق، المظهر الخارجي للعاملين، التقارير، الإيصالات، والمواد المطبوعة. يهدف إلى طمأننة العميل حول جودة الخدمة.³ حيث يسهم الدليل المادي في تشكيل الانطباع الأولي وتعزيز الثقة في جودة الخدمة، حيث يعتمد العميل على المظاهر الملموسة لتقييم مستوى الاحترافية والموثوقية. كما أن تحسين البيئة المادية للمؤسسة يعزز التجربة الكلية للعميل ويؤثر إيجاباً على رضاه وولائه. وبالتالي، فإن الدليل المادي يُعد أداة تسويقية داعمة لبناء الصورة الذهنية وترسيخ جودة الخدمة المدركة.

¹الخليلي، محمد كمال. إدارة التسويق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2016، ص229.

²البكري، محمد حسن. التسويق الحديث: مدخل إداري، دار الحامد عمان، الأردن، 2018، ص 312.

³أبو قحف، عبد السلام. إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 278.

الجدول رقم (01): عناصر المزيج التسويقي للسلع والخدمات.

عناصره	المزيج التسويقي
نطاق السلعة/ الخدمة، إسم الصنف، المستوى، خط المنتج، الضمانات، خدمات ما بعد البيع.	المنتج: سلعة/ خدمة
الخصومات (الحسومات، العمولات)، المستويات، شروط الدفع، القيمة المدركة من قبل المستهلك، الجودة السعر، تمييز الأسعار.	السعر
الموقع، القدرة على الوصول إلي حيث تباع السلعة أو تقدم الخدمة، قنوات التوزيع، تغطية التوزيع.	التوزيع
الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة.	الترويج
القائمون على تقديم الخدمة، التدريب، التوجيه، محفزات المظهر الخارجي، السلوك، المواقف، المستهلكون الآخرون، درجة المشاركة في إنتاج الخدمة، العلاقات بين المستهلكين أنفسهم، علاقات موردي الخدمة مع المستهلكين.	الناس
البيئة المادية، الأثاث، التصميم والديكور، مستوى الضوضاء، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى.	الدليل المادي
الإجراءات الممكنة، حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، توجيه المستهلكين من الخدمة، مشاركة المستهلكين من الخدمة في عملية تقديم الخدمة.	العمليات

المصدر: بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 93.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن التسويق هو نشاط هام يهدف إلى دراسة حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها بفعالية وكفاءة، من خلال تخطيط وتطوير وترويج وتوزيع المنتجات أو الخدمات بما يحقق رضا العملاء ويعزز قدرة منظمات الاعمال على المنافسة والاستمرارية.

المبحث الثاني: ماهية المعلومات التسويقية.

إنّ نجاح مختلف القرارات التي يتخذها مسيرو منظمات الأعمال ومسؤولي مختلف الوظائف بما فيها وظيفة التسويق مروهن بمدى توفر المعلومات اللازمة والضرورية لهذه القرارات لذا فإن موضوع المعلومات وطرق جمعها أصبح يشكل اهتماما بارزا لدى المختصين والباحثين في مجال الاعمال، لذا سنحاول في هذا المبحث توضيح معنى المعلومات وخصائصها وكذا مصادرها أهميتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعلومات.

تعتبر المعلومات Information من الحاجات الملحة لأي منظمة أعمال مهما كان نشاطها، حيث تعبر الأساس الذي تبنى عليه القرارات، إضافة إلى دورها الفعال في مجالات أخرى، فتسعى منظمات الاعمال دوما إلى بناء قاعدة للمعلومات انطلاقا من مختلف الأنشطة التي تمارسها في ظل بيئتها الداخلية والخارجية، فالمعلومات أصبحت من أهم موارد منظمات الاعمال نظرا لقيمتها ولأهميتها ومساهمتها في إضافة المعرفة المستمرة لمختلف المواقف التي تواجه مختلف منظمات الاعمال و بالتالي هي دعامة رئيسية لاتخاذ مختلف القرارات.

قبل التطرق لمفهوم المعلومات ينبغي أولا تعريف البيانات باعتبارها مكون رئيسي للمعلومات:

أولا - تعريف البيانات(Data):

- عرف المشرقي البيانات بأنها:"الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تمر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها".¹
- وعرفت البيانات أيضا على أنها: "عبارة عن حروف والجمل والعبارات والأرقام والرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي لا يستفيد منها في شكلها الحالي إلى بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح، والتي إذا ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فان هذه البيانات تحولت إلى المعلومات".²
- وكما عرفت أيضا: "تمثيل لحقائق أو مبادئ أو التعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال،

¹ حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، ادار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 1997، ص 49.
² كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، الرياض، نسر الجامعة الملك سعود، ط1، 1997.

والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية".¹

وعليه يمكن أن نستج على ضوء ما سبق أن البيانات لا يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات بالحالة التي هي عليها، بل يجب القيام بتبويبها وتصنيفها ومعالجتها حتى تصبح ذات دلالة ومعنى وفائدة فيمكن اعتبارها بعد ذلك معلومات يمكن أن تخدم متخذ القرار ويتم بناء القرارات الصائبة على أساسها بحيث يتم تشغيل البيانات بعرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرار فالبيانات بصورتها الخام لا تعطي نتيجة ويتم جمع البيانات المطلوبة داخل منظمة الأعمال ويطلق عليها البيانات الخارجية.

فالبيانات تشير إلى مجموعة من الحقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنا حقيقيا ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها²، كما تعرف على أنها: حقائق مجردة لم يجر عليها أية معالجة فهي تمثل المواد الخام.³

ثانياً – تعريف المعلومات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين حول المعلومات وذلك اختلاف المصادر ووجهات نظر الباحثين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف التي يمكن الاستعانة بها في هذا الموضوع.

التعريف الأول: هي مجموعة بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي إنها بيانات معالجة.⁴

من هذا التعريف يمكن قول: إن المعلومة يمكن إنشاؤها.

التعريف الثاني: المعلومة شيء غير محدد المعالم فلا يمكن رؤيتها أو سماعها أو الإحساس بها وهي قادرة على تغيير الحالة المعرفية لشخص في موضوع ما.⁵
من هذا التعريف نستخلص ما يلي:

✓ المعلومة غير محدد للمعالم؛

✓ يمكن من خلالها تغيير الحالة المعرفية للشخص؛

1 سليم الحمينة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 1998، ص38.
2 سونيا محمد البكري وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 79
3 شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 28.
4 نجم عبدالله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 35.
5 ولفرد لانكستر، ترجمة د. حشمت قاسم، نظم استرجاع المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 35، 36.

التعريف الثالث: " المعلومة هي البيانات التي يتم اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد ولمستخدميها والتي يتم اتخاذها " ¹.

من هذا التعريف نستخلص ما يلي:

✓ المعلومات تأخذ قيمة مضافة محرك؛

✓ المعلومات تساعد على اتخاذ القرارات.

ومنه يمكن القول أن المعلومات هي منتج غير محدد المعالم قادر على خلق القيمة المضافة.

ثالثاً- خصائص المعلومات:

للمعلومات عدة خصائص تميزها حتى تكون ذات قيمة مضافة ويمكن استخدامها لتكون ذات فعالية، ويمكن ايجاز هذه الخصائص فيما يلي:

1. الملاءمة Relevance:

بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحصول على مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات بكيفية التأثير على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي تؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.²

2. القيمة Value:

هي المعلومات التي تجد لها طريقاً للاستعمال من أجل المساعدة في اتخاذ القرار السليم، فهي تشكل مورداً هاماً له أهمية وقيمة استراتيجية لمواجهة المنافسة، والتنبؤ بالسوق ... إلخ. فهي تجسد إحدى الصفات الأساسية للمعلومات في السياق الخاص بها، فليس هناك من جدوى تجنبها من جمع المعلومات إلا إذا كانت في حاجة إليها لاستخدامها في عمل ما ومن ثمة تتحول المعلومة إلى أهمية خاصة في مثل هذا العمل.³

3. الهدف Objective:

تشير هذه الخاصية إلى أن المعلومة يجب أن تجمع وتعد بهدف واضح ومحدد، بحيث تخدم غرضاً معيناً داخل منظمة الأعمال أو النظام الذي تستخدم فيه المعلومات التي لا تخدم هدفاً معيناً تعتبر عبئاً لأنها

¹ إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 97.
² خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 60.
³ معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتدعيم الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2002، ص 19.

تستهلك وقتا وجهدا دون أن تسهم في تحسين القرارات أو العمليات، ومثال ذلك إذا تم جمع معلومات عن مبيعات منتج معين فيجب أن يكون الهدف منها واضحا: هل هو تقييم الأداء؟ أم إعداد توقعات مستقبلية؟ أم اتخاذ قرار بشأن تطوير المنتج؟ كل هدف يتطلب نوعا معينا من المعلومات.¹

4. التكلفة Cost :

إنّ عملية إدخال ومعالجة المعلومات لها تكلفة يجب أن تقارن مع المنفعة التي سنتحصل عليها من استخدام هذه المعلومة، وللمعلومة قيمة قصوى إذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد، لي يجب ان تكون المعلومة اقتصادية بمعنى أنّ لا تكلف المؤسسة أكثر مما يتوقع تنفيذها أي أن تكون قيمتها إيجابية.²

5. التفصيل Detail :

تعني خاصية التفصيل أن تكون المعلومات المقدمة تحتوي على مستوى كاف من التفاصيل التي تمكّن متخذ القرار من فهم الوضع بدقة، أي يجب أن تكون المعلومات غير مجملة أو غامضة، بل تحتوي على بيانات تفصيلية توضح الجوانب المختلفة للموضوع المطروح، مثال ذلك لا يكفي أن نقول "انخفضت المبيعات، بل يجب تقديم تفصيل مثل: انخفضت مبيعات المنتج س بنسبة 15% في الربع الثاني من سنة 2025 مقارنة بالربع الأول، خصوصاً في المنطقة الغربية بسبب ارتفاع الأسعار والمنافسة.³

6. الجودة Quality :

إنّ إنتاج معلومات بجودة عالية يتطلب إجراء عمليات كثيرة تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت والمال، لذلك فإن المعلومات لا بد أن ترتبط بشكل كبير باحتياجات المستفيدين منها، سواء أكانوا مديرين أو منفذين عاديين بالمؤسسة، ويعتبر ذلك أمراً ضروريا لكي تزداد درجة العلاقة بين البيانات كمدخلات وبين مجالات استخدام المعلومات في عمليات التشغيل اليومي لأعمال منظمات الأعمال والمسؤوليات الاجتماعية الأساسية للمدير أو المقرر كمخرجات.⁴

¹ عبد الرحمن أحمد حلمي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 52.
² كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل كمي)، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 51.
³ عبد الرحمان أحمد حلمي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009، ص 58.

⁴ خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

رابعاً-مصادر المعلومات:

كما أشرنا سابقاً أن المعلومة تعتبر ذات أهمية قصوى لمختلف القرارات بمنظمات الأعمال وهي بذلك لها عدة مصادر لجمعها تختلف باختلاف الحاجة إليها وباختلاف حجم المؤسسات ونشاطها حيث سنتطرق بصفة موجزة لهاته المصادر حيث:¹

يمكن تقسيم مصادر جمع المعلومات إلى مصادر داخلية وهي البيانات والمعلومات المتوفرة والموجودة داخل منظمات الأعمال، والمصادر الخارجية وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال، ولكن بشكل عام تقسم مصادر المعلومات إلى ما يلي:

1. المصادر الثانوية Secondary Sources: وهي البيانات التي تم جمعها وتجهيزها في أوقات

سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل المؤسسة في أي وقت، ومن هذه المصادر نجد البيانات الموجودة في مختلف السجلات الداخلية لمنظمات الأعمال تخص مختلف الأنشطة، وكذا مختلف المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الصادرة من مختلف الهيئات الوطنية والوطنية المتعلقة بعدة أمور تخص النشاط التجاري والاستثماري لمنظمة الأعمال.

2. المصادر الأولية Primary Sources: هي البيانات التي يتم تجميعها وتجهيزها عند الحاجة إليها

من قبل الجهة التي تحتاجها، وتكون هذه المعلومات حول موضوع الفئة الطالبة لهاته المعلومات، ويمكن أن تستفيد جهات أخرى من هذه المعلومات في وقت لاحق، وتجمع هذه المعلومات ميدانياً وفق عدة أساليب كمية وأخرى كيفية وهي الاستقصاء، المقابلة، الملاحظة، التجربة.

¹ عيسى نجيمي، دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير، دراسة ميدانية لمؤسسة Venus، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص 33، 34، بتصرف.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية المعلومة التسويقية.

تعد المعلومة التسويقية إحدى أنواع المعلومات التي تخص بالنشاط التسويقي الممارس من قبل منظمات الأعمال، وهي الداعم الرئيسي لكل قرارا تسويقي سواء كان عملياتي او استراتيجي، وحتى نتمكن من فهم جوهر المعلومة التسويقية وعلاقتها بالقرارات التسويقية لا بدّ علينا من الوقوف على بعض العناصر المهمة المتعلقة بالمعلومة التسويقية.

أولاً-تعريف المعلومات التسويقية (Marketing Information):

هناك عدة تعارف للمعلومة التسويقية نوجزها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** حسب فيليب كوتلر (Philip Kotler) وآخرون " المعلومة التسويقية هي البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحليلها وتقديمها لتصبح صالحة للاستخدام من طرف المسيرين التسويقيين في اتخاذ القرارات التسويقية".¹

هذا التعريف يعطي فكرة عامة حول المعلومات التسويقية ومراحل تكوّنها بداية من عملية جمع البيانات والعمل على معالجتها لتتكون في النهاية معلومات تكون مناسبة لاتخاذ القرارات التسويقية، وهذا التعريف ينطلق من التعريف العام للمعلومات.

- **التعريف الثاني:** تعريف وليام ستانتون (William Stanton) المعلومة التسويقية هي المعطيات التي يتم جمعها بطريقة منهجية عن البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الاعمال ثم تحليلها لتدعم عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في مجال التسويق".²

يربط وليام ستانتون المعلومة التسويقية بالبيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال، فهي مرتبطة بالتشخيص البيئي ومدعمة لوظيفتي التخطيط والرقابة التسويقية.

- **التعريف الثالث:** حسب الدكتور محمد الصيرفي " المعلومة التسويقية تمثل المخرجات النهائية للأنشطة البحثية والتحليلية المرتبطة بالأسواق والعملاء والمنافسين، وهي الأداة التي يعتمد عليها المسير التسويقي لفهم البيئة التسويقية وتوقع التغيرات المستقبلية".³

¹Kotler, P, Keller, K, Marketing Management, 14th Edition, Pearson, 2012, p 50.

²Stanton, W, Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994, p 112.

³محمد، الصيرفي، نظم المعلومات التسويقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

الصيرفي يرى أن المعلومة التسويقية نتاج نظام معلوماتي متكامل وليست عملية جمع بيانات فقط، بل سلسلة تبدأ بالبيانات وتنتهي بالمعرفة المستخدمة في الاستراتيجية.

- **التعريف الرابع:** يرى زكريا بشير ناصر " المعلومات التسويقية هي البيانات التي يتم جمعها بطرق علمية، ثم تبويبها، ومعالجتها، وتحليلها لتقديم صورة واضحة عن سلوك المستهلك، وضعية السوق، وسياسات المنافسين، بما يسمح لمنظمة الأعمال بتحديد الفرص والتهديدات وصياغة الاستراتيجيات المناسبة".¹ هذا التعريف يعطي بعد استراتيجي وتحليلي للمعلومة التسويقية، حيث يربطها مباشرة بعملية تحليل البيئة والفرص والتهديدات.

- **التعريف الخامس:** يرى بيتر تشيسنال Peter Chisnall أن " المعلومة التسويقية ليست مجرد بيانات، بل هي مجموعة من الحقائق التي تمت معالجتها وتفسيرها في ضوء احتياجات القرار التسويقي، بحيث تقدم للمسير أداة لفهم الماضي، مراقبة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل".² يميز تشيسنال بين البيانات والمعلومات، ويرى أن المعلومات التسويقية يجب أن تخدم ثلاث وظائف: الفهم، المراقبة، والتنبؤ.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للمعلومة التسويقية بحيث تعبر عن البيانات المتعلقة بالأنشطة التسويقية والتي يتم جمعها من قبل مختصين في المجال التسويقي من البيئة التسويقية بمختلف عناصرها الداخلية والخارجية، ثم ترتيبها وتحليلها عن طريق نظام محدد لتصبح معلومات يمكن استخدامها لاتخاذ عدة قرارات تسويقية واستراتيجية.

¹ بشير ناصر، زكريا، بحوث التسويق، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 42، 43.

² Chisnall, P., Marketing Information Systems, McGraw-Hill, 1980, p 15.

ثانياً- أهمية المعلومات التسويقية:

للمعلومة التسويقية أهمية كبيرة لمختلف الأنشطة التسويقية وغير التسويقية في المؤسسة ويمكن ايجازها فيما يلي:

1. دعم اتخاذ القرار التسويقي:

المعلومة التسويقية تزود الإدارة بالحقائق اللازمة لاختيار الاستراتيجيات التسويقية الأنسب (استراتيجيات سياس المنتج، استراتيجيات سياسة التسعير، استراتيجيات سياسة التوزيع، استراتيجيات الترويج)، فالمعلومة التسويقية تدخل في تصميم مختلف استراتيجيات المزيج التسويقي الأساسية، وهي تعكس بذلك توجهات الزبون الحالي والمرتبب فيما يخص حاجياته ورغباته المتعددة والمتعلقة بشكل المنتج والتعبئة والتغليف وسعر المنتج ومكان بيعه ... إلخ.¹

2. التقليل من المخاطر وعدم اليقين:

كلما كانت المعلومات التسويقية دقيقة وموثوقة ، قلّ عنصر عدم اليقين المرتبط بالأسواق والمستهلكين والمنافسين، وهذا ما ينطبق على المعلومة التسويقية التي يتم جمعها حيث يمكنها التقليل من المخاطر بسبب توفرها على الدقة فهناك فريق متخصص في جمعها له دراية بأحوال السوق وتوجهات الزبائن وكذا المنافسين وظروف السوق الأخرى، وبالتالي تعكس هذه المعلومات حقيقة ما يدور في البيئة التسويقية الجزئية والمتعلقة بمتغيرات السوق تحديداً ، كما أنّ احترافية فريق العمل المتخصص في جمع المعلومات التسويقية يعطي الدعم والموثوقية والمصداقية للمعلومة التسويقية بالنسبة لمتخذي القرارات التسويقية بالمؤسسة ، وهذا ما يعمل على تقليل المخاطر المتعلقة بنتائج القرار التسويقي المتخذ.²

3. التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية:

المعلومات التسويقية تسهل عملية التخطيط طويل وقصير المدى، كما توفر مقاييس للرقابة والتقييم، يرتبط التخطيط التسويقي سواء الطويل المدى او المتوسط المدى بمدى توفر المعلومة التسويقية التي تسهم بدرجة كبيرة في دعم تحديد مختلف الأهداف التسويقية وأساليب تحقيقها، كما أن المعلومة التسويقية تساعد في وضع معايير الرقابة التسويقية وتتبع مختلف نتائج التخطيط التسويقي.³

¹ Philip Kotler , Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14th Ed., Pearson, 2012 p 52.

² Stanton, W., Etzel, M., Walker, B., Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994, p 115.

³ Philip Kotler , Armstrong, G., Principles of Marketing, 15th Edition, Pearson, 2014, p 100.

4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

المعلومات التسويقية تساعد في تحليل نقاط القوة والضعف داخل منظمات الأعمال، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، فالمعلومات التسويقية بمثابة مساعد متخذي القرارات التسويقية في تشخيص البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال بمختلف عناصرها والبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال بمختلف متغيراتها بدقة متناهية، مما يجعل القرارات التسويقية المتخذة تتسم أكثر وعياً وفعالية، ويمنحها القدرة على استغلال الفرص وتقليل المخاطر.¹

5. فهم المستهلك:

تمكّن منظمة الأعمال من دراسة دوافع واحتياجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي تطوير منتجات تتماشى مع توقعاتهم، حيث كلما كانت المعلومة التسويقية دقيقة ومستفيضة لكل ما يحتاجه المستهلك سيؤدي ذلك إلى الفهم الصحيح والوافي أيضاً لما ستنتجه منظمة الأعمال بما يتوافق مع حاجيات المستهلكين ورغباتهم المستمرة.²

6. تحسين الاتصال التسويقي:

المعلومات تساعد على استهداف الشرائح الصحيحة بالرسائل الإعلانية المناسبة، عبر القنوات الأكثر تأثيراً، فبدونها قد تهدر منظمة الأعمال مواردها في إعلانات لا تصل للجمهور المطلوب، وهنا تبرز الأهمية البالغة للمعلومة التسويقية في تعزيز قدرات منظمة الأعمال الاتصالية مع جمهورها، وكذا التحديد الدقيق للفئة المستهدفة من مختلف الحملات الترويجية وبالتالي تستفيد مرة أخرى من المعلومات التسويقية كتغذية عكسية ذات كفاءة وفعالية.³

7. المساهمة في الابتكار والتطوير:

من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين ومراقبة الاتجاهات العالمية، تستطيع المؤسسة ابتكار منتجات جديدة وتطوير الموجودة بما يلبي التغيرات في الأذواق، حيث كما هو معلوم كل ابتكار وكل تطوير للمنتجات يتطلب كم هائل من المعلومات التسويقية حتى تتجح وتعطي قيمة مضافة مستدامة تدرّ بالمنافع منظمة الأعمال وللزبائن وللمجتمع على حد سواء.⁴

¹ بشير ناصر، زكريا، بحث التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 45.

² محمد الصيرفي، محمد، نظم المعلومات التسويقية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 الأردن، ص 30، 31.

³ Belch, G. E, Belch, M. A. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. McGraw-Hill. 2020 p 73-75.

⁴ Ulwick, A. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill. 2005 , p (55-56).

المطلب الثالث: أنواع المعلومات التسويقية.

للمعلومات التسويقية عدة أنواع تختلف باختلاف وجهات نظر مستخدميها من مسؤولين ومدراء في مختلف منظمات الأعمال ويمكن حصرها فيما يلي:

أولاً – المعلومات التسويقية حسب أسلوب تجميعها **Marketing Information by Collection Method**:

وهي نوعين:¹

1. **المعلومات الأولية Primary Information**: وهي المعلومات التسويقية التي يتم جمعها لأول مرة من مصادرها الأصلية من المستهلكين، رجال البيع، الوسطاء... الخ، وذلك لاستخدامها لأغراض تخص النشاط التسويقي بمنظمة الأعمال.

2. **المعلومات الثانوية Secondary Information**: وهي المعلومات التسويقية التي تكون موجودة، وسبق جمعها من قبل منظمة الأعمال أو من قبل جهات أخرى لأغراض تخص الأنشطة التسويقية الاعتيادية.

ثانياً: **المعلومات التسويقية حسب طبيعة استخدامها Marketing Information by Usage Type**: وهي ثلاثة أنواع:

1. **المعلومات الاستراتيجية Strategic Information**: تخدم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات طويلة الأجل (دخول أسواق جديدة، تطوير منتجات... الخ)، وهي على قدر كبير من الأهمية في مختلف أنشطة منظمة الأعمال، وتستخدم كسلاح استراتيجي لدعم مختلف القرارات الاستراتيجية ودعم تنافسية منظمة الأعمال.²

2. **المعلومات التكتيكية Tactical Information**: تقيد المستويات الوسطى في منظمة الأعمال (إدارة المبيعات، التسعير، الحملات الإعلانية... الخ)، وهذا النوع من المعلومات التسويقية ضروري لمختلف

¹ تيسير العجاردة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة 01، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 75.

² Laudon , Laudon, "Management Information Systems", 10th Edition, Pearson, 2007, p 45.

قرارات المزيج التسويقي، ومن خلالها يمكن تصور مزيج تسويقي أكثر تلاؤماً مع حاجيات الزبائن الحقيقية.¹

3. المعلومات التشغيلية أو العملياتية Operational Information: تخص القرارات اليومية والروتينية (توزيع المنتجات، متابعة الطلبات ... إلخ)، فمن الضروري جدا توفر معلومات تسويقية لمختلف الوظائف والأنشطة الروتينية في منظمة الأعمال حتى تكون لها قيمة مضافة في الأنشطة التسويقية التكتيكية والاستراتيجية، وهذا بدوره يعطي للنشاط التسويقي الكفاءة والفعالية المطلوبين.²

ثالثا-المعلومات التسويقية حسب طبيعة النشاط الإداري Marketing Information by Type of Managerial Activity

وهي ثلاثة أنواع:³

1. المعلومات المتعلقة بالرقابة الإدارية Information Related to Managerial Control: وهي

تسهم في ترشيد اختيار البدائل الخاصة باستخدام الموارد مثل المعلومات المتعلقة باختيار الوكالات الاعلانية، اختيار طريقة الإعلان... إلخ.

2. المعلومات المتعلقة بالرقابة التشغيلية Information Related to Operational Control:

وهي التي تسهم في إنجاز العمليات اليومية لمنظمة الأعمال مثل المعلومات المتعلقة بنشاط البيع الشخصي اليوم ومردودية القوى البيعية اليومية.

3. المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي Information Related to Strategic Planning:

وهي تسهم في صياغة أهداف منظمة الأعمال، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، مثل المعلومات المتعلقة بفتح فروع جديدة لمنظمة الأعمال، الشراكة مع منظمات الأعمال الأخرى، تطوير منتجات جديدة... إلخ.

رابعا - المعلومات التسويقية حسب مصادر توليدها Marketing Information by Source of Generation:

وهي نوعين:⁴

¹ محمود جاسم الصميدعي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 66.

² Turban, Aronson, "Decision Support Systems", 7th Edition, Prentice Hall, 2005, p 89.

³ خالد قشي، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 94

⁴ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر، 239.

1. معلومات من جانب البائعين مقابل المشتريين Seller-side vs. Buyer-side Information :

وهي تشمل في مجملها تلك المعلومات المتعلقة بالمشتريين واتجاهاتهم كمعلومات عن مناطق تجمع المشتريين، معلومات عن حجم الطلبيات، معلومات عن حجم الجهود المبذولة من قبل القوى البيعية للوصول للمشتريين، معلومات عن مختلف التكاليف التي تتطلبها العملية التوزيعية ... إلخ.

2. معلومات داخلية مقابل المعلومات الخارجية Internal vs. External Information: يرجع السبب

لتصنيف المعلومات التسويقية إلى معلومات داخلية ومعلومات خارجية إلى مختلف الصعوبات التي تتعقب المؤسسة للحصول على منظمة الأعمال للحصول على معلومات تسويقية والإجراءات الخاص، فالمعلومات الداخلية عادة ما تكون متعلقة بالمبيعات والنفقات والتي تكون مقسمة على مختلف المنتجات والأسواق ومختلف الأنشطة التسويقية، أما المعلومات الخارجية فعادة تكون متعلقة بالمبيعات وتكاليف الأنشطة التسويقية والظروف البيئية.

خامسا - المعلومات التسويقية حسب دقتها Marketing Information by Accuracy:

وهي أربعة أنواع:¹

1. الحقائق Facts: تمثل الأحداث أو الظروف التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، وتعد أبسط أشكال المعلومات التسويقية، إذ تعتمد أساسا على المعطيات المرئية أو على ما يقدمه رجال البيع والمسؤولون عن عمليات التسويق.

2. التخمينات Estimates: تقوم على الاستنتاجات والعمليات الإحصائية بدلا من الملاحظة المباشرة، حيث تعتمد على عينات وآراء المستهلكين للوصول إلى نتائج تقريبية.

3. التنبؤات Forecasts: على خلاف التخمينات التي تستند إلى الماضي، فإن التنبؤات ترتبط بالمستقبل، كأن تتوقع منظمة الأعمال تحقيق زيادة في الأرباح بنسبة تفوق 10% مقارنة بالسنة السابقة، ويستند هذا التوقع إلى المعلومات الأولية المستخلصة من التخمينات السابقة.

4. الإشاعات Rumors: تتميز عن الحقائق بضعف موثوقيتها، ورغم ذلك تبقى ذات أهمية بالنسبة للإدارة التسويقية، خصوصا فيما يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين، على الرغم مما قد يعتريها من نقائص.

¹ خالد قشي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

سادسا - المعلومات التسويقية حسب الزمن Marketing Information by Time :

وهي ثلاثة أنواع:¹

1. **معلومات تاريخية Historical Information:** وتتمثل في مختلف البيانات الناتجة عن استغلال وظائف المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالنشاط التجاري للمؤسسة كمبيعات الأشهر او السنوات الماضية؛
2. **معلومات حديثة:** وهي بيانات الوقت الراهن وتتطلب تتبع دائم للأنشطة التسويقية كالوضع الحالي للسوق، مستوى أسعار منتجات المنافسين ... إلخ؛
3. **معلومات تنبؤية Predictive Information:** هي بيانات متوقعة تستند إلى دراسات كمية أو كيفية عن مكونات السوق واتجاهات وطموحات المستهلكين المستقبلية.

استنادا إلى ما سبق، وبالنظر إلى تنوع المعلومات التسويقية، يمكن القول والتأكيد على أن المعلومة التسويقية ذات أهمية بالغة في النشاط التسويقي واتخاذ القرارات بكل أنواعها، الأمر الذي يستلزم اعتماد قواعد وآليات واضحة وفعالة لتسييرها بكفاءة وفعالية.

¹وليد حسنين، إدارة نظم المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2010، ص 133.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التسويق يعد نشاطا إداريا متكاملا يهدف إلى فهم حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على إشباعها بأفضل الطرق الممكنة، بما يضمن لمنظمة الأعمال تحقيق عدة أهداف استراتيجية وكذا تحقيق الاستمرارية والنمو، وفي المقابل، تعتبر المعلومة التسويقية الركيزة الأساسية التي يستند إليها كل عمل تسويقي ناجح، إذ تساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات، وتوفر قاعدة بيانات دقيقة وحديثة حول المستهلكين، الأسواق، المنافسين، والبيئة الكلية، فهي أداة ضرورية للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الداخلي والخارجي، ورصد الفرص والتهديدات وهي تحتاج آليات ونظام محدد كفاء وفعال لتسييرها وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات
التسويقي

تمهيد الفصل:

في الفصل السابق رأينا أنّ الأنشطة التسويقية والتسويق بصفة عامة تعدّ ضرورية لمنظمات الأعمال بما تحقّقه من منافع، حيث تسهم في زيادة حصتها السوقية وكذا الأرباح، كما تعمل على البحث عن أنجع السبل لتطوير منتجات منظمة الأعمال وتعزيز قاداتها التنافسية، وتبيّن لنا أنّ للمعلومة التسويقية دورا هاما في تحقيق كل ما تسعى إليه وظيفة التسويق، الأمر الذي يتطلّب وجود نظام معلومات تسويقي قادر على جمع المعلومات التسويقية وتحليلها وتوفيرها لمتخذي القرارات على مستوى منظمات الأعمال.

لذا خصصنا هذا الفصل للحديث عن نظام المعلومات التسويقي بعنوان مدخل مفاهيمي لنظام المعلومات التسويقي، وذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقي.

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات من الركائز الأساسية في أي مؤسسة حديثة، فهو الأداة التي تُستخدم لجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة تدعم عملية اتخاذ القرارات، ويسهم هذا النظام في تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال، مما يساعد على تحسين الكفاءة والفعالية في تسيير الموارد، ويعدّ عنصراً هاماً في تعزيز فعالية النشاط التسويقي خاصة مع في ظل التطورات التكنولوجية السريعة.

المطلب الأول: تعريف النظام ومكوناته.

أولاً-تعريف النظام.

توجد عدة تعاريف للنظام نوجزها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** عرفه Weinberg على أنه " تكامل منظم للأجزاء المترابطة، وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له".¹
 - **التعريف الثاني:** النظام يعرف بأنه " مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضاً بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف التي تعمل معاً بشكل توافقي، لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة، لا بد من أن يكون أجزاء النظام متوافقة بشكل سليم".²
 - **التعريف الثالث:** كما يعرف على أنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئته لتحقيق هدف أو أهداف معينة".³
 - **التعريف الرابع:** يعرف النظام على أنه "مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بغرض أداء أهداف معينة وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات".⁴
- ما يميّز التعريفات السابقة أنها متكاملة فيما بينها منها ما يوضح البنية (المكونات)، ومنها ما يبرز العملية (التحويل والوظيفة)، وأخرى تظهر آليات الضبط (التغذية الراجعة)، لذا، فإن الفهم الشامل للنظام يتطلب الجمع بين هذه الزوايا الثلاث.

¹ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 51.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 141.

³ محمد صالح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات (دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع)، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص 51.

⁴ عيد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 04.

ومن خلال التعاريف السابقة أيضا يمكننا تقدم تعريف شامل للنظام فهو مجموعة من العناصر أو المكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها وفق علاقات محددة، تعمل كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف أو وظائف معينة، وذلك من خلال استقبال مدخلات (Inputs) من البيئة المحيطة، ومعالجتها وتحويلها عبر عمليات (Processes)، ثم إنتاج مخرجات (Outputs) تُعاد إلى البيئة الخارجية، مع وجود آلية للتغذية الراجعة (Feedback) لضبط الأداء وضمان التكيف مع التغيرات.

ثانياً-مكونات النظام:

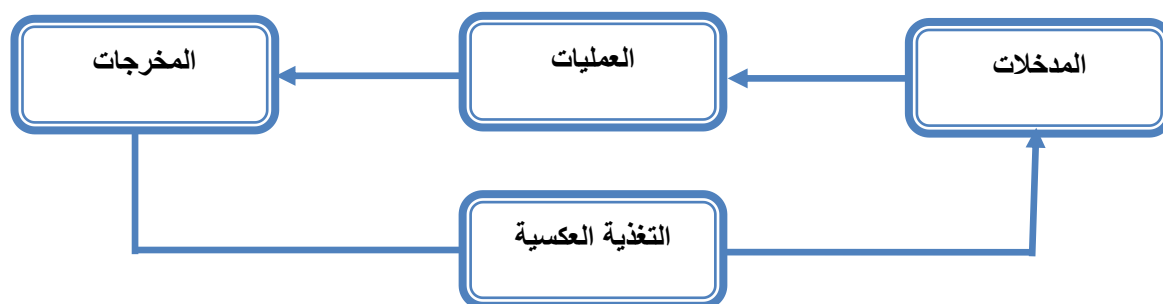
للنظام مكونات نوجزها فيما يلي:

- 1- **المدخلات Input:** هي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر ومواد خام وطاقة سواء كان مصدرها داخلي أو خارجي، حيث أن البيانات تشكل مدخلات النظام المتعلقة بمختلف الأنشطة.¹
- 2- **العمليات Processes:** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام، وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقق أهداف محددة للنظام.²
- 3- **المخرجات Outputs:** قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات ، أو طاقة ، المخرجات هي نتيجة المعالجة أي نتيجة العمليات ، ومخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام.³
- 4- **التغذية العكسية Feed Back:** ويطلق عليها المعلومة المرتدة، وهي عملية قياس رد فعل المستفيدين على عمل النظام أي أنها المخرجات التي ترجع إلى النظام ثانية، كمصادر للمعلومات.⁴

وفيما يلي رسم توضيحي لمكونات نظام المعلومات:

1 عصام النداف وآخرون، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2008 ، ص 12 .
 2 ماجد أحمد عبد العزيز بشر ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات (مفاهيم وتطبيقات) ، دار الجزائرية ، الجزائر ، 2015 ، ص 22.
 3 عبد الرحمان الصباح ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الزهران ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص (153 ، 154).
 4 إبراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 20.

الشكل رقم (01): مكونات النظام.



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: تعريف وأسباب نشأة نظام المعلومات وعناصره.

أولاً-تعريف نظام المعلومات:

تعددت التعريفات المتعلقة بنظام المعلومات نظراً لتعدد جهات نظر المختصين في هذا المجال وفيما يلي مختلف هاته التعريفات:

- **التعريف الأول:** يعرفه **Robert Reix** "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص ، صور، رموز ... في المؤسسة".¹

من خلال هذا التعريف يمكن القول أنه يعتبر نظام المعلومات عبار عن آلية لمعالجة البيانات مكونة من مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها، فهو يبرز نظام المعلومات من الناحية العملية.

- **التعريف الثاني:** يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الأجزاء المركبة والمكونة ذات العلاقة بأعمال جمع، معالجة، و تخزين، وتوزيع المعلومات لدعم أعمال صناعة واتخاذ القرارات في منظمة الأعمال".²

هذا التعريف ركز على البعد الشمولي والوظيفي لنظام المعلومات، حيث يبرز أن نظام المعلومات ليس مجرد وسيلة تقنية، بل هو منظومة متكاملة تضم أجزاء مترابطة تقوم بمهام أساسية، غير أن التعريف يركز أكثر على الجانب الوظيفي والإداري للنظام (دعم القرارات)، دون أن يُفصل بشكل واضح في المكونات

¹ Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret , 2001 , P165.

² إلهام بوروية، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمة الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2020، ص 372.

(المورد البشري، البرمجيات، المعدات) وبالتالي يمكن اعتباره تعريفاً وظيفياً بالدرجة الأولى، ينقصه ذكر العناصر المكونة لنظام المعلومات.

- **التعريف الثالث: يرى كينفان Kennevan** نظام المعلومات على أنه "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي و الحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والمخبرات الخارجية للمنظمة، التي تدعم الوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في منظمة الأعمال من خلال توفير معلومات في التوقيت المناسب لصنع القرار".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يبرز الجانب الوظيفي لنظام المعلومات بتركيزه على عمليات جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات باعتبارها الأساس في دعم صناعة القرار داخل منظمة الأعمال، كما أنه أبرز البعد الإداري لنظام المعلومات المتمثل في دعم اتخاذ القرار وهو تعريف دقيق من حيث إبراز دور النظام في تحسين الأداء الإداري وتسهيل عملية اتخاذ القرارات غير أنه يظل جزئياً لأنه ركز على الوظائف ولم يتناول بالتفصيل عناصر النظام المكونة له.

من خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل لنظام المعلومات بأنه منظومة متكاملة من الموارد البشرية، والتقنية، والتنظيمية، تعمل بشكل متناسق ومترابط على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، معالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة، ثم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، ثم توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، بهدف دعم أنشطة منظمة الأعمال وتحسين أدائها، ومساندة صانعي القرار في التخطيط والرقابة والتسيير الاستراتيجي بحيث يبرز الشكل العام لنظام المعلومات بمكوناته الثلاثة وهي: المدخلات، العمليات، المخرجات.

ثانياً-أسباب نشأة نظام المعلومات:

تتعدد اسباب نشأة وتطور نظم المعلومات، ويمكن حصر هذه الاسباب في العوامل التالية:²

1-المشاكل الادارية: ان جوهر المشكلة الادارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة، كما أنّ تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنفس المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية في صورة صحيحة.

¹ هارون العيشي، فائزة بوراس، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق باتنة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 87.

² عبدوني العباشي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014، ص 05،04.

2- تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات، فمنظمة الأعمال تنقسم إلى العديد من الإدارات المختلفة، وحتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بث هذه الإدارات والأقسام، بحيث كلما ازداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل كلما ازدادت أهمية تبادل المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة لمنظمة الأعمال، وبالتالي تنشئ الحاجة إلى نظام المعلومات يساهم في تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

3- التقدم التقني والعلم: إن التطورات التقنية والعلمية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيداً، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم وتحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

4- المنافسة الدولية والمحلية: إن أهم سمة في الاقتصاديات الحديثة هي أنها تقوم على اقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين منظمات الأعمال على الصعيد الدولي والمحلي بالإضافة إلى ذلك فإن اقتصاد السوق هو اقتصاد عرض مما يتسبب في أعباء إضافية لمنظمة الأعمال من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل هذه الظروف، كما أن ثورة الاتصالات تؤدي إلى تغيير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق منظمة الأعمال الأعباء المتبعة، أذواق المستهلكين و رغباتهم من أجل تطوير الإنتاج والخدمات مما يتلاءم مع التغييرات.

ثالثاً- دور نظام المعلومات:

تتلخص أدوار نظام المعلومات في ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1- اتخاذ القرار: عادة ما يوجد الإداري أو المسير نفسه أمام مشكلة تتطلب حلاً واتخاذ تدابير اتجاهها، الشيء الذي يتطلب بيانات وحقائق عن مسببات ظهور المشكلة وأثرها وإبعادها والحلول البديلة الممكنة، ومنه فإن متخذ القرار بحاجة إلى توفر جملة من المعلومات الدقيقة والصحيحة لاختيار البديل الأفضل، واتخاذ القرار المناسب ونظام المعلومات يضمن توفيره هذه المعلومات المطلوبة بدرجة عالية من الصحة والدقة وكذلك التوقيت المناسب.

2- التنسيق: مع توسع نشاط وحجم منظمة الأعمال تكثر المعلومات التي يحتاجها كل نشاط آخر فمثلاً وظيفة الإنتاج بحاجة إلى معرفة معلومات عن إمكانيات وظيفة التخزين، وبهذا فإن نظام المعلومات

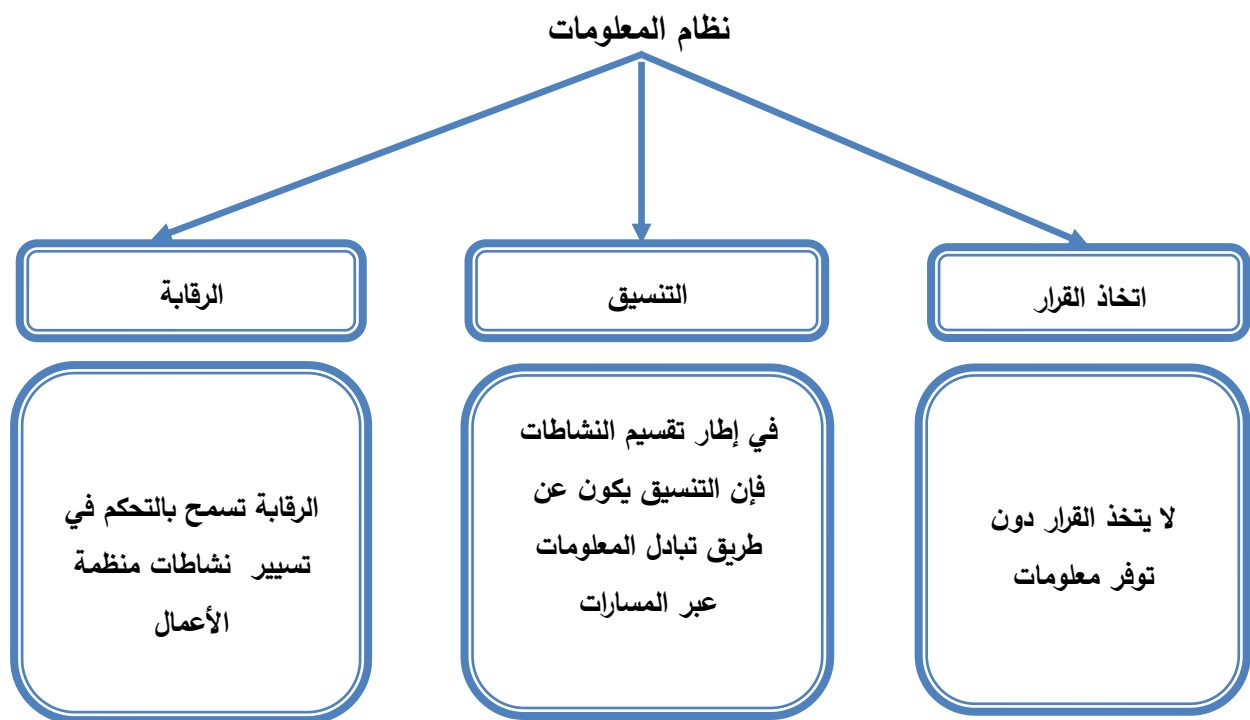
¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 26.

يصبح المحور الأساسي الذي تتجمع حوله مختلف الوظائف بما أنها تستمد منه ما تحتاج إليه من معلومات وهكذا يكون التنسيق.

3- الرقابة: بعد وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف تكون مرحلة تنفيذ الخطط، وبرامج العمل، فتبرز الحاجة إلى رقابة ومتابعة مستوى الأداء من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، فالإداري أو المسير بحاجة إلى معلومات عن مستوى الأداء، الوقت اللازم لتنفيذ البرامج، المشاكل التي يمكن أن تعرقل مسار العمل إلى غيرها من المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها من نظام المعلومات، الذي يعتبر وسيلة داخل المؤسسة تضمن ترابط مختلف الوظائف فيما بينها.

والشكل الموالي يلخص هذه الأدوار الثلاثة:

الشكل رقم (02): دور نظام المعلومات.



Source : Didier Broussard et Autre, Organisation et Gestion de l'Entreprise , édition d'Organisation , Paris, 1998, P 116.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع نظام المعلومات.

أولاً-عناصر نظام المعلومات:

وتتمثل في العناصر الواجب توفرها حتى يقوم نظام المعلومات بوظائفه وهي كما يلي:

1- الأجهزة Hardware: وهي أجهزة تكنولوجية إلكترونية قد تكون أجهزة كومبيوتر، الهواتف، الفاكس، الآلات الكاتبة، الآلات الحاسبة، الحاسبات الالكترونية بأجهزتها المختلفة والمكملة لها مثل وحدة التشغيل المركزية، أجهزة المدخلات والمخرجات، وسائل الاتصال، وسائل إعداد البيانات.¹

2- وسائل حفظ وتخزين البيانات Data Storage Media: وتتكون من الملفات والمستندات المكتوبة في النظم اليدوية ويضاف إلى ذلك الأشرطة وشرائح التخزين في الأنظمة القائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية.²

3- البرامج Software: وتشمل البرامج التي يستخدمها النظام، وهي برامج التشغيل للتحكم في أجهزة الكومبيوتر وبرامج التطبيقات التي تستخدم لتلبية حاجيات الإدارة.³

4-قاعدة البيانات Database: هي مجموعة من البيانات والمعلومات والملفات تحتفظ بها المؤسسات ويكون لها علاقة متبادلة ومخزنة على الوسائط الحاسوبية، وتتضمن وصف لمختلف العمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها فيما يتعلق باتخاذ القرارات.⁴

5-الكفاءات البشرية Human Competencies: وتشير إلى الأفراد العاملين الذين يستخدمون النظام، ويكون لديهم المهارة الكافية لاستخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات من أجل أداء المهام والواجبات المحددة والموكلة لهم بمنظمة الاعمال.⁵

¹ إسلام هلايلي، نور الدين أحمد قايد، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 377.

² أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الاطار الفكر والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 21.

³ خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ محمد أحمد العلوان، أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019، ص 159.

⁵ إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزغيبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 55.

ثانياً-أنواع نظام المعلومات:

يستخدم نظام المعلومات في عدة أنشطة بمنظمة الأعمال نظراً لحاجة كل الأنشطة للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات، وبذلك توجد عدة أنواع من نظام المعلومات حسب وظائف منظمات الأعمال وهي كما يلي:

1-نظام معلومات الإنتاج Production Information System :

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل منتجات أي سلع وخدمات، وهذا يتطلب قدر كبير من المعلومات التي تدخل في العملية الإنتاجية، بحيث يتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية:¹

- تخطيط الاحتياجات من الموارد المتاحة؛
- العمليات التحويلية أي تحويل المواد إلى منتجات نهائية؛
- الهندسة الصناعية، ولها علاقة بوظيفة التسويق فيما يخص تصميم المنتجات والغلاف... إلخ؛
- عمليات الشحن والاستلام، ولها علاقة بالزبائن والموردين؛
- رقابة الجودة.

2-نظام المعلومات التسويقي Marketing Information System :

يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق، إلا أنّ هذه الخصوصية لا تعني حصر هذه الاستعادة بإدارة التسويق فقط، بل تستفيد منها مختلف الإدارات الأخرى في منظمة الأعمال في إطار العلاقة التكاملية الموجودة بين أنظمة المعلومات الفرعية².
بحيث سنتحدث عن نظام المعلومات التسويقي بالتفصيل في المبحث الموالي.
المبحث الموالي.

3-نظام معلومات التمويل Financial Information System :

إنّ نظام معلومات التمويل يتضمن معالجة لمختلف العمليات والمالية بمنظمة الأعمال، وتتمثل المكونات الأساسية لهذا النظام في:³

¹مقراني هاشمي، خريبيش عبد القادر، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تفعيل المورد البشري، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة لونيبي علي البلدية 2، 2014، ص 143، بتصرف.
² رشيد عزوق، حمزة فيشوش، نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 06، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 168، بتصرف.
³مقراني هاشمي، خريبيش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 143، بتصرف.

- الميزانية (وتعدّ أداة رقابية لكل الموارد المالية)؛
- إدارة الأموال أي الغرض منها التأكد من أنّ الأموال متاحة لمواجهة الالتزامات المالية، وفي نفس الوقت للحصول على العوائد على الأموال المستثمرة؛
- حسابات القبض، وتعتبر امتداد منطقي للتحصيل؛
- حسابات الدفع أي الدفع للموردين.

4- نظام المعلومات المحاسبي Accounting Information System :

هو ذلك الجزء من نظام المعلومات الإداري الذي يختص بجمع البيانات الرقمية المتواجدة في مختلف المستندات والوثائق (سواء كانت صادرة عن المؤسسة أو واردة إليها)، معالجتها وتخزينها باستخدام المبادئ والقواعد المحاسبية المتعارف عليها من أجل الحصول على المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم والتقارير المالية المختلفة¹.

5- نظام معلومات الموارد البشرية Human Resource Information :

هو عبارة عن نظام يستعمل لجمع، تخزين، معالجة، تحليل، استرجاع، وتوزيع المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية لمنظمة الأعمال، فهو النظام المتكامل الذي يسمح بحصول معالجة وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبئي للعمال وتسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية وتسيير الكفاءات والمسارات المهنية للعمال والأجور، أي أنه مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة حواسيب وملحقاتها) ومعلوماتية (نظم إدارة البيانات) والبشرية (العاملين والمستخدمين المبرمجين)، والتي تعمل بشكل متكامل من أجل عملية صنع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال وفي كافة المستويات الإدارية².

¹ نسرين قطاع، علي حبيش، أثر نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة آل بي فيت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص 495.

² ماجدة حيواني، الشيخ الداوي، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية، في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة - دراسة حالة مصرف السلام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، ص 200.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقي.

كما أشرنا سابقا فإن نظام المعلومات التسويقي يعتبر فرعا متخصصا من نظام المعلومات العام داخل منظمة الأعمال الذي بجمع ومعالجة البيانات المتعلقة بجميع وظائف المؤسسة، بينما نظام المعلومات التسويقي يهتم بتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بمختلف الأنشطة التسويقية للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية وقرارات أخرى، وبالتالي، فإن نظام المعلومات التسويقي يعتبر فرعا مهما من نظام المعلومات العام في المجال التسويقي، مما يبرز التكامل بينهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقي.

يعود أصل فكرة إقامة نظام المعلومات التسويقية إلى الستينيات من القرن الماضي من قبل الخبير الأمريكي وليام روبرت William Robert، وتعدّ هذه الفكرة نقطة الانطلاق في التفكير بضرورة الاعتماد على نظام منظم يقوم بعملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تفيد منظمة الأعمال والزيون، إذ تعد هذه المعلومات بمثابة المادة الأساس لصنع القرارات¹، توجد عدة تعريفات لنظام المعلومات التسويقي نظرا لتعدد جهات نظر المختصين في هذا المجال وفيما يلي عدد من التعريفات

ومن هذا المنطلق نجد عدة تعريفات لنظام المعلومات التسويقي نظرا لتعدد جهات نظر المختصين في هذا المجال وفيما يلي عدد من التعريفات:

التعريف الأول: يعرف كوتلر (Kotler) نظام المعلومات على أنه " هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة، وذات توقيت مناسب، يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية².

يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات شيوعا لنظام المعلومات التسويقي، حيث يركز على اعتبار أنّ هذا النظام هو عبارة عن أداة تتميز بالاستمرار والتنسيق وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لدعم القرارات التسويقية.

¹ سعدون حمود، جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 70.

² هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جامعة أم البواقي، 2015، ص 198.

- **التعريف الثاني:** يعرف نظام المعلومات التسويقي أنه " نظام يتكون من الأشخاص والمعدات والإجراءات التي تستخدم لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة التسويقية".¹
- **التعريف الثالث:** يعرف على أنه " تكوين هيكلي معقد من الأفراد والمعدات والإجراءات، والتي ينتج عنها تدفق في المعلومات المهمة والتي يمكن الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تستخدم بشكل أساسي لاتخاذ القرارات في مواقع المسؤولية المختلفة ضمن إدارة التسويق".²
- هذا التعريف يركز الجانب الهيكلي للنظام، ويظهر الدور الذي يلعبه في التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية.
- **التعريف الرابع:** ويعرفه محمود جاسم الصميدي وبشير عباس العلق أنه "طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات السابقة والحالية المستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب وبالشكل والدقة المناسبين، وبما يحقق أهداف منظمة الأعمال".³
- أوضح هذا التعريف أن نظام المعلومات التسويقية يهدف إلى توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة.
- **التعريف الخامس:** كما يعرف نظام المعلومات أيضا على أنه " نظام فرعي من نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، يعنى بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات الخاصة بالأسواق والعملاء والمنافسين لدعم الإدارة التسويقية".⁴
- يبرز هذا التعريف علاقة نظام المعلومات التسويقي بنظام المعلومات الإداري العام، ويؤكد أنه نظام فرعي متخصص في خدمة القرارات التسويقية.
- من مجمل هاته التعارف يمكننا تقديم تعريف شامل لنظام المعلومات حيث هو عبارة عن نظام فرعي من نظم المعلومات، يتكون من مجموعة من العناصر وهي: الأفراد، والمعدات، والإجراءات، وقواعد البيانات، ومصادر المعلومات الداخلية والخارجية، والتي تعمل بشكل منسق ومتكامل لغرض جمع البيانات التسويقية

¹ William Stanton, Michael Etzel , Bruce Walker, Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994, p 109.

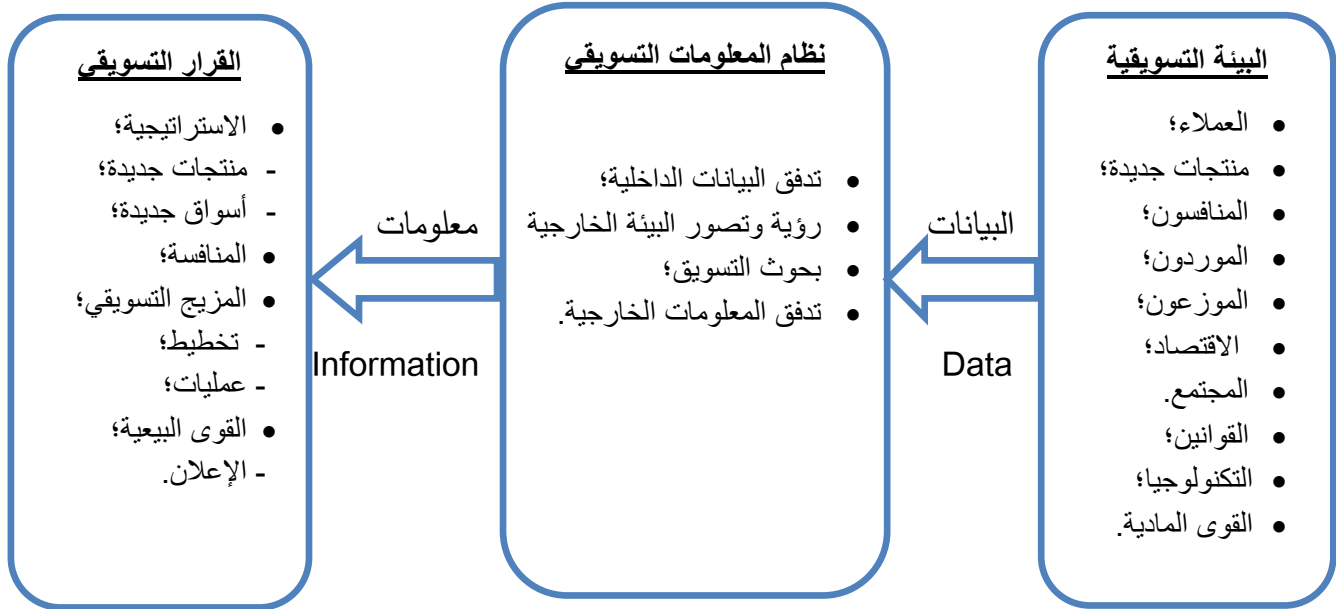
² خالد خالفي، دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، 2015، ص 211.

³ محمود جاسم الصميدي ، بشير عباس العلق ، إدارة التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 213.

⁴ O'Brien, James A. Marakas, George M, Management Information Systems, 10th Edition, McGraw-Hill, 2011, p 321.

وتحليلها وتخزينها لتصبح معلومات تسويقية دقيقة وحديثة وملائمة في الوقت المناسب، بهدف دعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية على المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح المعنى الشمولي لنظام المعلومات التسويقي:

الشكل رقم (03): النظرة الشمولية لنظام المعلومات التسويقي.



المصدر: خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، 2012، ص 102.

الشكل يبرز أن نظام المعلومات التسويقي هو حلقة الوصل بين البيئة التسويقية الخارجية وصانعي القرار داخل المؤسسة، من خلال جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات تسويقية ناجحة، أي أن نظام المعلومات التسويقي هو الوسيط الحيوي الذي يربط بين البيئة التسويقية (المصدر) وقرارات الإدارة (النتيجة).

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات التسويقي.

لنظام المعلومات التسويقي أهمية كبيرة في النشاط التسويقي لمنظمة الأعمال بل تتعدى أهميته لتشمل أنشطة أخرى، وهذا ما جعله محل اهتمام وتطوير من قبل المختصين وصناع القرار لمنظمة الأعمال وتكمن أهميته على النحو التالي:

أولاً-توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لاتخاذ القرار التسويقي:

يساعد نظام المعلومات التسويقي الإدارة في الحصول على بيانات آنية ودقيقة عن الأسواق والزبائن والمنافسين، مما يدعم القرارات التسويقية الاستراتيجية (مثل تحديد الأسعار، تطوير المنتجات، واختيار قنوات التوزيع)¹، وبهذا يمكن القول أنّ نظام المعلومات التسويقي يعتبر مصدراً رئيسياً هاماً للمعلومات التسويقية التي تساعد المديرين في اتخاذ قراراتهم التسويقية الصحيحة في الوقت المناسب.

ثانياً-تحسين القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال:

يساهم النظام في رصد تحركات المنافسين وتغيرات السوق، وبالتالي تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحديات والفرص²، مما يتيح لها الحفاظ على ميزتها التنافسية.

ثالثاً-تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية:

يسهم نظام المعلومات التسويقي في تنسيق الجهود التسويقية المتعلقة خصوصاً بعناصر المزيج التسويقي ودراسة السوق (الإعلان، التوزيع، التسعير، بحوث السوق...) مما يقلل الهدر في الموارد ويرفع من كفاءة الأداء.³

رابعاً-تقليل درجة عدم التأكد في القرارات التسويقية:

يسهم نظام المعلومات التسويقي أيضاً على جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بعدم وضوح الرؤية المستقبلية للسوق وتقليل درجة عدم التأكد المحيطة بالقرارات التسويقية من خلال توفير بيانات واقعية ودقيقة.⁴

¹فيليب كوتلر وغاري أرمسترونغ، مبادئ التسويق، ترجمة نبيل النشار، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2018، ص 142.

² وليد حسانين، إدارة نظم المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2010، ص 135.

³ Philip Kotler , Gary Armstrong, Principles of Marketing, 17th Edition, Pearson, 2018, p 76.

⁴زكريا عبد الله، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، 2014، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 219.

خامسا- دعم التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية:

يساعد نظام المعلومات التسويقي على المتابعة المستمرة للأنشطة التسويقية وتقييم نتائجها، مما يتيح تعديل الخطط عند الحاجة من خلال المعلومات المتاحة، يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقا، وتصحيح الانحرافات في الخطط التسويقية.¹

سادسا- تحليل السوق والمنافسين:

يوفر نظام المعلومات التسويقي قاعدة بيانات تساعد في معرفة سلوك المستهلكين واتجاهاتهم فيما يتعلق بتطور رغباتهم وحاجياتهم وكذا تحليل المنافسين واستراتيجياتهم وتحديد اتجاهات السوق المستقبلية.²

سابعا- تحسين العلاقة مع العملاء:

يعتبر نظام المعلومات التسويقي أداة رئيسية لفهم المستهلكين والتفاعل معهم بما يحقق الولاء للعلامة التجارية فهم احتياجات العملاء وسلوكهم وتوجهاتهم المستقبلية، مما يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد معهم.³

ثامنا- توفير قاعدة بيانات تسويقية شاملة:

تشكل نظم المعلومات التسويقية قاعدة معرفية متكاملة تتيح لمتخذي القرار الوصول السريع إلى البيانات المطلوبة دون جهد أو تأخير يساعد النظام في إنشاء قواعد بيانات متكاملة عن السوق، العملاء، المبيعات، والموردين، مما يسهل الوصول إلى المعلومة بسرعة ودقة.⁴

ثامنا- المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يساهم نظام المعلومات التسويقي مساهمة فعالة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة والمحدثة حول الأسواق، والمنافسين، وسلوك المستهلكين، واتجاهات البيئة التسويقية، فبفضل هذا النظام، تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والتهديدات بدقة، وصياغة استراتيجيات تسويقية طويلة المدى مبنية على حقائق ومعطيات كمية ونوعية موثوقة، مما يقلل من درجة عدم التأكد ويرفع من جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة.⁵

يمكن القول أنّ نظام المعلومات التسويقي يمثل العمود الفقري لأي نشاط تسويقي ناجح، إذ يربط بين البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، ويحول البيانات إلى معلومات تدعم اتخاذ القرار الرشيد، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التسويقي وزيادة رضا العملاء.

¹ محمود حسن عبد القادر، إدارة التسويق الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 278.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر، عمان، 2016، ص 204.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة التسويق: مدخل سلوكي واستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2019، ص 312.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية والتسويقية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2015، ص 165.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 210.

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية.

توجد عدة أنظمة فرعية لنظام المعلومات التسويقية وهي بمثابة أنظمة داعمة لمختلف القرارات التسويقية والاستراتيجية على حد سواء وهي كما يلي:

أولاً-نظام السجلات الداخلية Internal Records System :

1.تعريف نظام السجلات الداخلية:

يعرفه فليب كوتلر Philip kotler بأنه " عبارة عن نظام يتضمن تقارير حول الأنشطة التسويقية المختلفة ومستويات المخزون وأوراق الدفع والقبض وغيرها وبناء البيانات التي تخزنها بخصوص تلك الأنشطة بتوفيرها لدى مديري التسويق بقاعدة بيانات تمكنهم من إعداد التقارير المختلفة".¹

2.أهمية نظام السجلات الداخلية :

تتمثل أهميته فيما يلي²:

- تمكن مدراء التسويق من استخدام كافة معلومات التقارير الداخلية بشكل سريع وبتكلفة أقل مقارنة بمصادر الأخرى.
- يساعد على اعداد التقارير المستمرة في المجالات التي تتطلب تدفق معلومات بصفة مستمرة مثل اتجاهات المستهلك، رغباته، السلوك الشرائي له، وتحسين مستوى جودة القرارات التسويقية وذلك من خلال توفير المعلومات عن بالطلبات المقدمة من طرف العملاء بحيث يساعد بشكل كبير على تسليمها وتوفيرها في الوقت المناسب وبالتالي الحفاظ على ولاء الزبائن لمنتجات منظمة الأعمال.
- معرفة بيانات عن المبيعات للمناطق المختلفة، طبيعة العملاء فيها، ومدى قبول المنتج فيها ، ومدى قبول المنتج فيها يساعد متخذي القرار على تحديد الحصص البيعة بشكل دقيق.
- إعداد تقارير الإنتاج، التمويل، الشراء، والتخزين تساعد على إحداث تكامل بين وظائف المنظمة المختلفة وبالتالي تجنب الوقوع في أخطاء عند اتخاذ القرارات.
- يساعد على رسم سياسة مستقبلية للمنظمة حول أنشطتها التسويقية مثل الاحتفاظ أو تعديل منتج معين، تحديد أو التركيز على نوع معين من العملاء من خلال الاطلاع على المعلومات المتوفرة عنهم.

¹ حمزة بعلي، خالد بن جلول، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة الجزائر3، 2019، ص 348.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 155.

3. أنواع السجلات الداخلية:

ومن أبرز هاته السجلات الداخلية نجد¹:

أ. **سجلات وظيفة التسويق Marketing Function Records**: يتوفر في هذه السجلات بيانات ومعلومات حول المستهلكين، حاجاتهم، رغباتهم وخصائصهم الديمغرافية، بيانات ومعلومات حول اتجاهاتهم نحو الأسعار وحول منافذ التوزيع وأساليب الترويج وغيرها.

ب. **سجلات وظيفة المحاسبة والمالية Accounting and Finance Function Records**: تحمل هذه السجلات بيانات ومعلومات حول مختلف تكاليف الشراء والانتاج وسعر التكلفة ومختلف معلومات عن المحاسبة المالية، وكذا بيانات ومعلومات عن الأرباح والخسائر ومعلومات عن القوائم المالية وغيرها.

ت. **سجلات وظيفة الإنتاج Production Function Records**: تحمل هذه السجلات بيانات ومعلومات حول تخطيط الإنتاج الإجمالي، جدولة الإنتاج الرئيسية، وتخطيط الاحتياجات المادية، والموارد الصناعية ونظم النقل والاعداد وغيرها.

ث. **سجلات وظيفة الموارد البشرية Human Resources Function Records**: يتوفر في هذه السجلات بيانات ومعلومات حول العاملين وأجروهم وحوافزهم وتدبيرهم وترقياتهم ودوران العمل وغيرها.

ثانيا-بحوث التسويق:

في ظل نشاط منظمات الأعمال في بيئتها التسويقية التي تمتاز بالتعدد وعدم الاستقرار لا بدّ لها من رصد ما في هاته البيئة من متغيرات عن طريق ما يسمى ببحوث التسويق، وهي تكتسي أهمية بالغة في مجال جمع المعلومات التسويقية المتعلقة بكل جوانب السوق الذي تنشط فيه منظمة الأعمال.

1. تعريف بحوث التسويق:

يتطلب إعداد البرنامج التسويقي الفعال وجود قاعدة معلوماتية عن السوق والقوى الرئيسية المؤثرة فيه، كما أن إعداد مثل هذا البرنامج يحتاج إلى التعرف المستمر على حاجيات المستهلكين، رغباتهم، تفضيلاتهم وردود أفعالهم لما تطرحه منظمة الأعمال من السلع والخدمات، واتجاهاتهم نحو كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة ، السعر ، الترويج ، والتوزيع)، ومحددات اختيارهم ، والحقيقة أن توفر هذه المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة منظمات الأعمال على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من

¹ هبة بوشوشة، مرجع سبق ذكره، ص 202.

أحداث وتكيفها معها وبالتالي بقاؤها واستمرارها في دنيا الأعمال، وهذا يستدعي اجراء بحوث التسويق التي تزود منظمة الأعمال بالمعلومات التسويقية الضرورية في نشاطها التسويقي، ولقد تم تعريفها من العديد من العلماء و الباحثين على النحو التالي:

- **التعريف الأول:** عرّفها كوتلر **Kotler** وديبوا **Dubois** على أنها " عملية إعداد ، الجمع ، التحليل ، الاستغلال للبيانات والمعلومات المتعلقة بحالة تسويقية ما".¹
 - **التعريف الثاني:** كما عرفتھا الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: "تلك النشاطات التي تجمع بين المستهلك والزبائن مع الشركات أو أفراد التسويق عن طريق المعلومات التي تستخدم لتحديد وتعريف الفر والمشاكل التسويقية من أجل تقييم نشاطات التسويق وذلك لمراقبة الأداء لتعيين وفهم القرارات التسويقية"².
 - **التعريف الثالث:** عرفها لامبين **Lambin** على أنها " بحوث تتضمن تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع وتسجيل وتحليل والوصول إلى معلومات سليمة وموثوق فيها ".³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لبحوث التسويق فهي علمية منظمة تهدف إلى جمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالمشكلات أو الفرص التسويقية من أجل دعم الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الفعالية في الأنشطة التسويقية.

2. أهمية بحوث التسويق:

- تکمن أهمية بحوث التسويق في منظمة الأعمال كما يلي:
- **دعم عملية اتخاذ القرار التسويقي:** تساعد بحوث التسويق في توفير البيانات التي تمكن الإدارة من اختيار الاستراتيجيات المناسبة في مجالات المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج.⁴

¹ Philip Kotler , Bernard Dubois , Marketing Management , 11^{em} édition , pearson éducation , France , 2004 , p 116.

² سمير براهيمی، مصطفى طويطي، مساهمة بحوث التسويق في استخلاص الفرص التسويقية في سوق الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر عينة من العاملين بمؤسسة براند، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955 السعيدة، 2018، ص 57.

³ أحمد محمودي، موسى بن نويرة، حمزة مزيان، فاعلية بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة صوفاكت، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017، ص 72.

⁴ كوتلر، فيليب، وكيلر، كيفن لين، إدارة التسويق – التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة، الطبعة الرابعة عشرة، دار المريخ للنشر، 2012، ص 132.

- **تقليل المخاطر في القرارات التسويقية:** من خلال البيانات الموثوقة، تساعد البحوث على تقليل درجة عدم التأكد المصاحب لقرارات مثل إطلاق منتج جديد أو دخول سوق جديد¹.
- **فهم احتياجات ورغبات المستهلكين:** من خلال البحوث الميدانية ، يمكن لمنظمات الأعمال أن تتعرف على تفضيلات وسلوك المستهلكين وبالتالي تقديم منتجات أكثر ملاءمة لهم².
- **قياس رضا العملاء ومتابعة أدائهم:** تمكن بحوث التسويق منظمات الأعمال من رصد مستوى رضا العملاء وتوقع التغيرات في أذواقهم وسلوكهم³.
- **قياس فعالية الأنشطة التسويقية:** تسهم في تقييم مدى نجاح الحملات الإعلانية والسياسات الترويجية، وتحديد أسباب نجاحها أو فشلها⁴.

3. وظائف بحوث التسويق :

بحوث التسويق تقوم بمجموعة من الوظائف نوجزها فيما يلي⁵:

أ- بحوث المنتج Product Research :

تهتم بدراسة وتحليل نقاط القوة والضعف في المنتجات المنافسة، إضافة إلى تقييم خصائص المنتج الحالي واستكشاف الأفكار الجديدة لتطويره. وتشمل كذلك اختبار المنتج في السوق لقياس مدى تقبل المستهلكين له قبل طرحه النهائي.

ب- بحوث تحديد السوق Market Identification Research :

تعنى بتحديد حجم السوق المحلي والدولي، وتقسيمه إلى قطاعات أو شرائح وفقاً لخصائص المستهلكين أو مناطقهم الجغرافية، بما يساعد منظمة الأعمال على اختيار الأسواق الأكثر جذباً.

¹ Naresh K. Malhotra , Marketing Research: An Applied Orientation, 7th Edition. Pearson Education , 2019, p 37.

² Ibid , p 45.

³ Burns, Alvin C. , Bush, Ronald F Marketing Research, 8th Edition, Pearson Education, 2020, p. 21.

⁴ Ibid , p 21.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 ، ص 30.

ت-بحوث البيع Sales Research :

تركز على تحليل الأداء البيعي من خلال تحديد المناطق البيعية، ودراسة اختلاف مستويات المبيعات بين المناطق، إلى جانب تخطيط المبيعات وقياس كفاءة رجال البيع، وتقييم طرق البيع، وتحليل العلاقة بين التكلفة والعائد في أنشطة التوزيع المادي.

ث-البحوث الاقتصادية Economic Research :

تهدف إلى التنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية على المدى القصير والطويل، ودراسة الاتجاهات الاقتصادية المحتملة وتأثيرها على النشاط التسويقي لمنظمة الأعمال.

ج-بحوث هيكل السوق Market Structure Research :

تتناول دراسة عدد الموردين والمستهلكين في السوق، وقياس درجة التركيز والمنافسة فيه، مما يتيح فهماً أفضل لطبيعة السوق والمنافسة السائدة فيه.

ح-بحوث اتجاهات الطلب Demand Needs Research :

تهدف إلى تحليل مرونة الطلب بالنسبة لعوامل السعر والجودة، ودراسة التغيرات الموسمية التي تؤثر على حجم الطلب في فترات معينة من السنة.

خ-بحوث المنافسة Competitor Research :

تتعد من أكثر مجالات بحوث التسويق حساسية وأهمية، إذ تركز على دراسة طبيعة المنافسة في مختلف عناصر المزيج التسويقي مثل التسعير، والترويج، والتوزيع، بما يساعد منظمة الأعمال على بناء ميزة تنافسية فعّالة.

د-بحوث التصدير Export Research :

تعنى بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بـ الأسواق الخارجية من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية، وذلك نظراً لاختلاف هذه الأسواق عن المحلية من حيث اللغة، والعادات الاستهلاكية، وأساليب التوزيع، وطرق الإعلان.

4. أنواع بحوث التسويق:

هناك عدة أنواع لبحوث التسويق تختلف حسب هدف البحث بحد ذاته وهي كما يلي:

أ- تصنيف بحوث التسويق حسب الهدف من إجرائها **Marketing Research by Purpose**: وهي كما يلي:

➤ **البحوث الاستكشافية Exploratory Research**:

تهدف إلى استكشاف المشكلة التسويقية عندما تكون غير واضحة المعالم، وذلك لجمع معلومات أولية بحيث تساعد على تحديد طبيعة المشكلة أو صياغة الفرضيات من أمثلتها نجد المقابلات المعمقة، مجموعات النقاش، تحليل البيانات الثانوية¹.

تتسم البحوث الاستكشافية بدرجة عالية من المرونة والطابع غير الرسمي، إذ نادرا ما تعتمد منظمات الأعمال فيها على استمارات الأسئلة المنظمة، كما أن العينات المستخدمة عادة ما تكون صغيرة أو محدودة النطاق وغير ممثلة للمجتمع الكلي، ويعدّ ذكاء الباحث وإبداعه عنصرا حاسمًا في نجاح هذا النوع من البحوث، إذ يتطلب منه الإلمام بوسائل متعددة لجمع وتحليل المعلومات مثل التحليل الوثائقي، مقابلات الخبراء، والبحاث النوعية. ونظرا لطبيعتها المبدئية، فإن نتائج البحوث الاستكشافية تعد مؤقتة وتمهيدية، وغالبا ما تستكمل لاحقا ببحوث أكثر تعمقا كالبحوث الوصفية أو السببية².

هذا النوع من البحوث يستخدم عدة أساليب لجمع البيانات نذكر أهمها³:

- البيانات الداخلية والخارجية المتاحة؛
- الاعتماد في جمع البيانات على الملاحظة؛
- الاعتماد على إجراء المقابلات الفردية والجماعية مع عينات من العملاء.

➤ **البحوث الاستنتاجية Deductive Research**:

البحوث الاستنتاجية هي منهجية بحثية تبدأ من مبادئ أو نظريات عامة (قوانين، فرضيات، معرفة سابقة) ثم تنتقل إلى اختبار هذه النظريات في مواقف محددة وجمع البيانات لفحص صحتها، بمعنى آخر ينتقل

¹ Naresh K. Malhotra, Marketing Research: An Applied Orientation, 7th Ed., Pearson, 2019, p.59.

² Naresh Malhotra et autre , Etudes Marketing avec SPSS , 4^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2004, p 59.

³ عصام الدين أبو عقلة، المعلومات وبحوث التسويق، تسويق متقدم، مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة طبية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص

الباحث من العام إلى الخاص، وفي سياق التسويق يعني هذا أن الباحث يبدأ بنظرية أو نموذج تسويقي معروف (مثل نموذج "العوامل المؤثرة على رضا الزبائن)، ثم يصيغ فرضيات محددة قابلة للاختبار مثل: هناك علاقة إيجابية بين جودة المنتج ورضا العميل، ويجمع البيانات من عينة من المستهلكين لاختبار هذه الفرضيات إحصائياً¹.

تتبع البحوث الاستنتاجية خطوات منهجية واضحة، غالباً ما تصوّر على النحو التالي:²

- النظرية (Theory) : البدء بإطار نظري قائم مثال: نموذج قبول التكنولوجيا TAM الذي ينص على أن "إدراك سهولة الاستخدام" و"إدراك الفائدة" يحددان نية الفرد لاستخدام التكنولوجيا.
- الفرضي (Hypothesis) : صياغة فرضية قابلة للقياس والاختبار مشتقة من النظرية (مثال: كلما زاد إدراك المستهلك لسهولة استخدام تطبيق الهاتف المحمول، زادت نية استخدامه للشراء عبر التطبيق).
- الملاحظة (Observation) : جمع البيانات من الميدان (الواقع) باستخدام أدوات بحثية كمية مثل الاستبيانات structured questionnaires ، لجمع البيانات الرقمية من عينة ممثلة للمجتمع.
- التأكيد أو الرفض (Confirmation/Rejection) : تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أساليب إحصائية) مثل: تحليل الانحدار، اختبار T ، تحليل التباين ANOVA لتحديد ما إذا كانت البيانات تدعم الفرضية أم ترفضها.
- الاستنتاج (Conclusion) : بناء على نتائج التحليل الإحصائي، يتم تأكيد النظرية الأصلية أو تعديلها أو رفضها، مما يساهم في تطوير المعرفة التسويقية.

وتتقسم البحوث الاستنتاجية بدورها إلى بحوث وصفية وبحوث تجريبية وهي تتمثل في:

➤ البحوث الوصفية Descriptive Research:

تهدف إلى وصف خصائص ظاهرة معينة مثل خصائص المستهلكين، أو سلوك الشراء، أو درجة الرضا عن منتج معين، من أمثلتها أمثلة: استبيانات العملاء، تحليل الحصة السوقية.³

¹ Malhotra, N, Birks, D, Marketing Research: An Applied Approach (3rd European ed.) , Pearson Education, 2007 , p 70-77

² Saunders, M, Lewis, P, Thornhill, A, Research Methods for Business Students (8th ed), Pearson, 2019, p 124-152.

³ Philip Kotler , Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14th Ed., Pearson, 2012, p.136.

لا يقتصر البحث الوصفي على مجرد عرض الظواهر أو وصفها، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها بعمق بهدف الوصول إلى إجابات دقيقة ومحددة لأسئلة البحث. ومن هذا المنطلق، فإن أي بحث وصفي يقوم على خطة منهجية واضحة وأهداف محددة مسبقاً، مما يستوجب الاعتماد على مصادر معلومات موثوقة وجمع البيانات ذات الصلة فقط. كما أن عملية جمع المعلومات وتسجيلها ترافقها عادة مرحلة تحليل وتفسير يقوم فيها الباحث باختبار أو نفي بعض الافتراضات التي انطلق منها البحث¹.

➤ البحوث التجريبية **Experimental Research**:

تقوم على أساس التجربة العلمية في المجالات التسويقية المختلفة، أي أنّ التجربة العلمية تعتبر وسيلة الحصول على البيانات والمعلومات وهي وسيلة البحث في البحوث التجريبية، وتعتبر التجربة من أكثر البحوث تميزاً لتحقيق الفروض، أو اكتشاف العلاقات السببية المتغيرات محل الدراسة². حيث نستخلص أن البحوث التجريبية يتم استخدامها لاختبار صحة الفرضيات في أي بحث تسويقي. وهناك ثلاثة أنواع للتجربة العلمية وهي³:

- **التجارب المعملية Laboratory Experiments**: تعتمد على وجود مكان أو معمل تجرى فيه التجربة، مما يسمح بتحقيق درجة عالية من الرقابة، لكن النتائج يصعب تعميمها.
- **التجارب الطبيعية Natural Experiments**: يتم ادخال المتغيرات المستقلة بشكل طبيعي بحيث لا يشعر الأفراد أنهم موضع تجربة ما يسمح بتقليل التأثير السلبي لردود الفعل المشتركة للأفراد محل التجربة، ما يجعل فرص تعميم النتائج تتحسن أكثر من البحوث المعملية.
- **التجارب الحقلية Field Experiments**: تعتبر هذه التجارب من أكثر التجارب استخداماً في التعامل مع السلوك البشري في المجال التسويقي، حيث يتم توفير ظروف مماثلة تماماً لظروف أداء البحث، ويتم اختيار مدى تأثير المتغيرات على سلوك الأفراد وبالتالي يتوافر مناخ ملائم للتجربة.

ب- تصنيف بحوث التسويق حسب معيار مصادر البيانات **Classification of Marketing**

Research by Data Sources

وهي على نوعين هما:

¹ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 84.
² عبد السلام أبو قحق، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 17.
³ رمضان محمد عبد السلام، بحوث التسويق المنهجية والتطبيق، المكتبة العصرية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 186.

➤ **البحوث المكتبية Desk Research:**

البحوث المكتبية هي أحد أنواع بحوث التسويق الثانوية وتعتمد على جمع المعلومات من مصادر موجودة مسبقاً مثل الكتب، الدوريات، التقارير، المواقع الإلكترونية، والإحصاءات الحكومية، دون الحاجة إلى إجراء بحوث ميدانية جدي، يطلق عليها أيضاً البحوث الثانوية أو بحوث المكتب لأنها تجرى من مكتب الباحث باستخدام بيانات جاهزة.¹

ومن بين أهداف البحوث المكتبية نجد:²

- تحديد المشكلة التسويقية بدقة قبل إجراء البحوث الميدانية؛
- جمع معلومات أولية عن السوق والمنافسين والبيئة التسويقية؛
- توفير الوقت والتكاليف مقارنة بالبحوث الميدانية؛
- تحليل الاتجاهات التاريخية للمبيعات أو الحصة السوقية؛
- دعم اتخاذ القرار التسويقي من خلال بيانات موثوقة منشورة.

➤ **البحوث الميدانية Field Research:**

البحوث الميدانية هي عملية جمع البيانات الأولية (**Primary Data**) مباشرة من البيئة الحقيقية للسوق أو الجمهور المستهدف (مثل المستهلكين، المنافسين، نقاط البيع) بهدف فهم ظاهرة أو مشكلة تسويقية معينة، تجرى هذه البحوث بعد مرحلة البحث المكتبي (**Desk Research**) وتكون مخصصة لاحتياجات الدراسة الحالية.³

ومن بين أهداف البحث الميداني نجد:⁴

- فهم سلوك المستهلك: معرفة دوافع الشراء، العادات، والاحتياجات غير التي لم يتم تلبيتها بعد؛
- اختبار منتج جديد: قياس رد فعل المستهلك تجاه منتج أو تغليف أو طعم جديد قبل طرحه رسمياً؛
- تقييم الحملات الإعلانية: قياس فعالية الإعلان وتذكر الجمهور له؛
- دراسة المنافسة: تحليل استراتيجيات التسعير والترويج للمنافسين في السوق؛
- استكشاف آراء العملاء: جمع تعليقات مباشرة حول خدمة العملاء أو تجربة استخدام المنتج.

¹ Kotler, P. Keller, K, L , Marketing Management (15th ed.), Pearson Education, 2016,p 78.

² Malhotra, N. K ,Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.). Pearson Education,2010, pp 103–104.

³ Burns, A. C, Veeck, A, Bush, R. F, Marketing Research (9th ed), Pearson, 2023 , p 56-60.

⁴ Kotler, P, Armstrong, G, Principles of Marketing (19th ed), Pearson,2023 , p 104-106.

والبحوث الميدانية هي على ثلاثة أنواع نوجزها فيما يلي:¹

✓ البحث الكمي (Quantitative Research):

- الغرض منها: قياس الظواهر وإخضاعها للإحصاء (مثل: نسبة الرضا، حجم السوق).
- الأدوات المستعملة: استبيانات ذات أسئلة مغلقة، استطلاعات الرأي.
- مثال: استبيان لقياس نسبة العملاء الراضين عن الخدمة.

✓ البحث النوعي (Qualitative Research):

- الغرض: فهم الأسباب والدوافع الكامنة وراء السلوك؛
- الأدوات: يستخدم فيها مجموعات التركيز، (Focus Groups)، المقابلات المتعمقة In depth (Interviews)؛
- مثال: مقابلة مع أمهات لمعرفة دوافعهن behind شراء حفاضات أطفال بمواصفات معينة.

✓ بحث إثنوغرافي (Ethnographic Research):

- الغرض: مراقبة السلوك في سياقه الطبيعي دون تدخل؛
- الأدوات: يتم استخدام الملاحظة (Observation)؛
- مثال: مراقبة كيفية تسوق الزبائن في متجر لتحسين تخطيط الممرات.

¹ Hair, J, F, Wolfinbarger, M, F, Bush, R. P, Essentials of Marketing Research (5th ed.). McGraw-Hill Education, 2022 , p 70-75.

الجدول رقم (02): مقارنة بين البحوث الكمية والبحوث الكيفية.

البحوث الكيفية	البحوث الكمية	أوجه المقارنة المنهجية
<ul style="list-style-type: none"> - فلة عدد الافراد المستجوبين؛ - قصر المواضيع المطرحة، ويرجع ذلك إلى متغيرتها، وهذا حتى يتم تغطية المواضيع المقترحة؛ - غياب قائمة استقصائية شكلية وموجودة وهذا بحثا عن معالجة مركزة ومعمقة للمحتوى؛ - تنطلق من مبدأ أنه لا يمكن ما عرفة ما يوجد في الواقع، حيث كل شخص له ادراكات مختلفة عما نعرفه. 	<ul style="list-style-type: none"> - عينة ممثلة لمجتمع الدراسة؛ - قائمة استقصاء معدة ومخططة ونمطية. 	
<ul style="list-style-type: none"> - تجيب عن الأسئلة: لماذا؟ - ميدان البحث: الاتجاهات، الدوافع، مراحل اتخاذ القر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تجيب عن الأسئلة: كيف، كم؟ - ميدان البحث: سلوكيات، أحداث، آراء، تفضيلات، ادراكات، توقعات. 	نوع النتائج المتحصل عليها
<ul style="list-style-type: none"> - توضيح الدوافع والأسباب الخفية والغامضة التي تؤدي إلى سلوكيات معينة؛ - نتائج ثرية وشاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسمح بالاستدلال عن النتائج المتحصل عليها على مستوى المجتمع الاحصائي المدروس؛ - الدقة والوضوح؛ - إمكانية إعادة المقابلات. 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - العينة لا تمثل مجتمع البحث ويصعب تعميم نتائجها عنه؛ - لا تتلاءم كثيرا مع التحليل الاحصائي؛ - نقص في الدقة؛ - قابلية اجرائها ضعيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تسمح بتفسير لماذا هذا السلوك؛ - وجود تحيز او انحراف ناتج عن تأثير السؤال والظروف المحيطة بالدراسة والبحث. 	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الباحث التسويقي، دليل المقابلات، الحاسوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستبيان، مع الحاسوب، التصاميم. 	أدوات البحث التسويقي

أسلوب تحليل البيانات	أسلوب التحليل الإحصائي المعمق مثل الإحصاء الوصفي والإحصاء التطبيقي.	أسلوب احصائي وصفي تفسيري يعتمد على أدوات الإحصاء الوصفي.
جهة الاستخدام	تستخدمها المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم.	تستخدمها المؤسسات الكبيرة الحجم.
النتائج	استدلالية من خلال الاستنتاج.	استقرائية من خلال الابتكار.
الخلاصة	متطابقة مع واقع السوق.	فهم وصياغة الفرضيات.

المصدر: محمد عبد الله العوامرة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص93، بتصرف.

كما رأينا أنفاً أن بحوث التسويق تختلف فيما بينها باختلاف الأهداف والمشكلات التسويقية، لكنها جميعاً تشترك في هدف رئيس هو تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها سواء العملية أو الاستراتيجية الفعالة وتحقيق أداء فعال لمنظمات الأعمال.

ثالثاً- نظام الذكاء التسويقي Marketing Intelligence System :

يعدّ نظام الذكاء التسويقي أو كما يعرف أيضاً بنظام الاستخبارات التسويقية من أهم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية في مجال اقتناص المعلومات التسويقية من مصادرها الخارجية.

1- تعريف نظام الذكاء التسويقي:

يعود تاريخ دراسة الذكاء التسويقي إلى عام 1961 ويعد البروفيسور **William T.Kelly** أول من استخدم مصطلح الذكاء التسويقي لتقوم الشركات الكبيرة بعد ذلك باستئجار خبراء الذكاء التسويقي لارتفاع درجة عدم التأكد في بيئة الأعمال المحيطة بها.¹

وفي إطار هذا السياق تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الذكاء التسويقي حسب اسهامات الخبراء المختصين في هذا المجال وهي كما يلي:

- عرّفه فليب كوتلر **Philip Kotler** على أنه "مجموعة من الأفراد والإجراءات والمعدات التي تستخدم بأساليب قانونية وأخلاقية، تسمح بالتدقيق المستمر للمعلومات الاستخبارية المتعلقة بالأحداث والتغيرات

¹ بشير بن شويحة، أثر نظام الذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 257.

- التي قد تجري في البيئة التسويقية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث والتغيرات دعماً للأهداف العامة لمنظمات الأعمال¹.
- يعرف أيضاً على أنه "مجموعة منسقة ونظامية من الإجراءات المتكاملة والمصممة في كل أرجاء المنظمة التي تهدف إلى توليد وتقويم وتوزيع المعلومات التسويقية"².
 - كما يعرف على أنه "أسلوب أو طريقة يمكن بمقتضاها مدير التسويق فحص ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة ومتجددة"³.
 - كما عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة لغرض الحصول على المعلومات بشكل مستمر ذات العلاقة بالتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، والتي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بالأهداف الممثلة في الربحية، رضا الزبائن ورفاهية العاملين"⁴.
- يمكننا من خلال ما سبق من التعريفات إعطاء تعريفاً شاملاً للذكاء التسويقي بحيث أنه يمثل الأنشطة الاستخباراتية التي تقوم بها منظمة الأعمال من خلال اقتناصها المستمر والدائم للمعلومات المتوفرة في بيئتها التسويقية والمتعلقة بالزبائن والمنافسين وكافة الفاعلين في السوق، لتقوم بمعالجتها وتحليلها وتفسيرها بغية مساعدتها لاتخاذ مختلف القرارات التسويقية.

2- أهمية نظام الذكاء التسويقي:

- لنظام الذكاء التسويقي أهمية كبيرة في اقتناص المعلومات التسويقية من البيئة المحيطة لمنظمات الأعمال ويمكننا إيجاز هاته الأهمية فيما يلي⁵:
- يمثل نظام الذكاء التسويقي نظاماً وقائياً يعمل على المساعدة في تقديم المعرفة والادراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من متغيرات بيئية متعددة؛
 - من خلاله يمكن للقائمين على الأنشطة التسويقية بمختلف منظمات الأعمال التعرف على المتغيرات البيئية وما يحدث فيها من تطور وتغير مستمرين؛
 - نظام الذكاء التسويقي يعتبر الحجر الأساس في دعم الإنذار المبكر لكل الإشارات التحذيرية الآتية من البيئة التسويقية المحيطة لتكون معلومات جاهزة ومدعة لاتخاذ أي قرار تسويقي مضاد وذكي؛

¹ Philip Kotler, Armstrong Gary, Principles of Marketing Edition (14th), New Jersey (USA), Pearson Education Inc, USA, 2012, p740.

² لطيفة مهدي، أهمية الذكاء التسويقي في تطوير المزيج التسويقي الإلكتروني بالمؤسسة الخدمية بريد الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، 2018، ص 550.

³ تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 21.

⁴ مروة خيري، عبد العظيم هزاع إيناس محمد العبسي، محمد فتحي المسيري، الدور المعدل لأنترنت الأشياء في العلاقة بين الذكاء التسويقي والاحتفاظ بالعملاء، دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد التاسع، العدد 15، مصر، 2013، ص 297.

⁵ خالد قشي، مرجع سبق ذكره، ص 130، بتصرف.

- يعتبر نظام الذكاء التسويقي أحد الركائز الأساسية الهامة لتبني الابتكار التسويقي كأسلوب داعم للتنافسية منظمة الأعمال.

3- مكونات نظام الذكاء التسويقي:

تعددت النماذج المفسرة لمكونات نظام الذكاء التسويقي من عدة زوايا ولعلّ نموذج Crowley يعتبر أفضل النماذج هاته النماذج لتركيزه على المتغيرات الأكثر تأثيرا في بيئة التسويقية، وهاته المكونات هي:

أ- فهم الزبون **Customer Understanding**: يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في المفهوم الحديث للتسويق، إذ يعتبر جوهر العملية التسويقية وعلى منظمة الأعمال تحديد حاجاته ورغباته واشباعها بطريقة أحسن من المنافسين، لكسب ولائه والحفاظ عليه، ومن أجل ذلك يكون من مهمة منظمة الأعمال إرضاء الزبون، لذلك على منظمة الاعمال إشراك الزبائن في تقديم المعلومات عن التغيرات البيئية المختلفة، والحصول على فهم شامل للزبائن وسلوكياتهم سواء زبائنها او زبائن المنافسين، والذي من شأنه أن يعمل على مساعدة متخذي القرار في منظمات الاعمال على اتخاذ قرارات تسويقية أكثر ملاءمة لطموحات زبائنهم¹.

ب - فهم السوق **Market Understanding**: من أهم المتغيرات الني يتوجب على منظمات الأعمال التحسب لها في فهم السوق الذي تنشط فيه هي الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين، فالتعرف على هذه العوامل ينتج إدراكا واضحا من قبل الغدارة للأسواق المحيطة بها عن طبيعتها وتحركها، والتعرف عن السوق يلعب دورا رئيسيا في تحديد استراتيجية منظمة الأعمال التي تدفعها للارتقاء وتحقيق ميز تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية وعدل نمو المبيعات²؛

ت - **ذكاء المنتج Product Intelligence**: تؤدي معلومات ذكاء المنتج دورا أساسيا في صنع قرارات مزيج المنتجات، من خلال تقديم معلومات ذكية عن احتمال مواجهة المنظمة لتقدم المنتجات الحالية، وكذلك تكشف هاته المعلومات عن طبيعة المنافسة وبخاصة غير السعرية، إضافة إلى المعلومات المرتبطة بالتطورات التقنية والابتكارات الحديثة في مجال المنتجات³؛

¹ فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات بالجزائر، معارف مجلة دولية محكمة، العدد 22، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2017، ص 287.

² عبد الحميد مجدوب، نور الدين وكال، دور الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، دراسة حالة كوندور، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، المركز الجامعي الشريف بو شوشة أفلو، 2022، ص 62.

³ مراد هملبة، مراد كواشي، آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه صيدلانية بولاية التبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة العربي التبسي نبسة، 2021، ص 617.

ث - **نكاء المنافسين Competitor Intelligence**: ويقصد به رصد المعلومات في الوقت المناسب حول المنافس ومختلف القوى الفاعلة في البيئة التنافسية، ومنظمة الاعمال نفسها وتكون مفيدة ومضيفة للقيمة، أما بوصفها عملية فتشمل إقامة حاجات استخباراتية وتوليد المعلومات وتحليلها لبناء ميزات تنافسية بهدف تعزيز الأرباح، وهي طريقة نظامية مستمرة قانونية وأخلاقية تمكن منظمة الأعمال من فحص بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة بيئتها التنافسية ومن ثم القيام بجمع المعلومات المتاحة وتحليلها، وفي الخطوة الأخيرة تقوم منظمة الاعمال باستخدام هذه المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.¹

4- أساليب نظام الذكاء التسويقي:

لنظام الذكاء التسويقي أساليب عديدة استخباراتية نوجزها فيما يلي:²

- المتابعة المستمرة لمراكز التوظيف والموظفون العاملون في منظمات الأعمال المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية وغير التسويقية لدى منظمات الاعمال المنافسة مصدرا لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المنظمات في تطوير مشاريعها الحالية والمستقبلية وحتى استراتيجياتها، كذلك يعتبر موظفو منظمات الاعمال المنافسة مصدرا هاما للاستخبارات التسويقية فمن مناقشتهم وأحاديثهم يمكن للمنظمة الاستفادة من المعلومات التي تعتبر مصدرا هاما لبناء تصور عن ما تفعله منظمات الاعمال المنافسة.
- استغلال ممارسات الموظفين لدى منظمة الاعمال: كافة الافراد العاملين في المنظمة يمكن أن يكونوا كلهم قنوات للمعلومات، ومصدرا هاما للتغذية العكسية المستمرة والمنظمة إلى منظماتهم عن كل ما يجري في البيئة الخارجة لمنظمة الأعمال، وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات.
- الاستفادة المنظمات والافراد الذين يتعاملون مع المنافسين: فمثلا يعتبر الموزعون الذين تتعامل معهم منظمة الاعمال مصدرا هاما لهذه المعلومات، فعلى سبيل المثال عندما أخبرت شركة "جيلات" "Gillette" موزعها الكندي بقرب طرحها لمنتجها الجديد في الأسواق الأمريكية، قام هذا الأخير بإخبار شركة "بيك" "BIC" بذلك، مما مكّن شركة "بيك" من وضع برنامج تسويقي كاسح استطاعت من خلاله البدء ببيع منتجها قبل طرح شركة "جيلات" لمنتجها بوقت قصير.
- ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات: وهذا يكون مثلا بشراء منظمات الاعمال لبعض منتجات منظمات الاعمال المنافسة، ودراسة وتحليل المضمون السلعي لهاته المنتجات،

¹ لطيفة مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 554، بتصرف.

² ثامر البكري، حاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 41-43، بتصرف.

وتكلفتها الإنتاجية وطرق إنتاجها، يضاف إلى ذلك أنه يمكن لمنظمة الاعمال الاستفادة من تحليل الوضع التنافسي لمنظمات الاعمال المنافسة من حيث حصصها السوقية وحجم الإنتاج ونظم التوزيع التي تستخدمها وأساليب تعاملها مع الموزعين، وتستخدم هاته المعلومات كردع لتحركات منافسيها.

- **متابعة مستمرة للتقارير والنشرات:** بحيث تتابع منظمات الاعمال كافة ما تنشره الهيئات التابعة للدولة كالوزارات والغرف التجارية والصناعية والجمعيات الصناعية عن النشاط التجاري والصناعي لمختلف منظمات الاعمال والتي تنشط في نفس مجال نشاط المنظمة، فهاته التقارير والنشرات تقدم معلومات جد هامة عن نشاط منظمات الاعمال المنافسة عن حجم مبيعاتها، حجم الاستيراد، حجم التصدير، حصصهم السوقية، آراء الزبائن حول منتجاتهم ... إلخ، وتعدّ هاته المعلومات قيمة مضافة تحتاجها منظمة الاعمال في بناء تصوراتها واستراتيجياتها المستقبلية.

- **رجال البيع العاملين لدى منظمات الاعمال المنافسة:** يعدّ رجال البيع من أهم مصادر المعلومات الاستخباراتية التسويقية، إذ تتضمن تقاريرهم المرفوعة إلى مدير المبيعات ملاحظات دقيقة حول التغيرات التي تطرأ في السوق، وكذلك في سلوك المنافسين، مثل تعديل أسعار منتجاتهم أو طرح منتجات جديدة.

من خلال هاته الأساليب تستطيع منظمات الاعمال اقتناص المعلومات من بيئتها التسويقية واستغلالها في أنشطتها التسويقية، وازداد استخدام هاته الأساليب في الآونة الأخير خاصة مع التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا بروز الذكاء الاصطناعي الذي ساعد منظمات الاعمال في ابتكار طرق جديدة لاقتناص المعلومات التسويقية خاصة مع ازدياد استخدامات مواقع التواصل الاجتماعي التي تبقى زادت من فرص منظمات الاعمال في العمل الاستخباراتي وجمع المعلومات التسويقية من بيئة الاعمال التي تنشط فيها.

رابعا- نظام دعم القرارات التسويقية **Marketing Decision Support Systems** :

يمدّ نظام المعلومات التسويقي لمدير التسويق ولمتخذي القرارات التسويقية نظام متطور يسمى بنظام دعم القرارات التسويقية، وهو نظام يعتمد على الحاسب الآلي وبرمجيات متخصصة في معالجة البيانات هدفه المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية بتطبيقات حديثة تستند على الذكاء الآلي وممزوجة بالذكاء الاحصائي والرياضي، بالإضافة إلى كفاءة متخذ القرار.

1- مفهوم نظم دعم القرارات التسويقية MDSS:

يمكنه تعرفه كما يلي:

- نظام دعم القرارات التسويقية هو "برنامج للحاسب الآلي يسهل على المدير الحصول على المعلومات اللازمة والملائمة لصنع القرار".¹
- تشير نظم دعم القرارات التسويقية الى بداية استخدام الحواسيب للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية، إذ تتكون من تصورات رياضية للمشكلات التسويقية، وتهدف إلى إيجاد الحلول المثلى للمشكلات التسويقية²

2- خصائص نظم دعم القرارات التسويقية MDSS :

يتميز بعدة خصائص وهي:³

- **نظام تفاعلي Interactive System:** حيث يسمح بالتفاعل بين المدير والحاسب الآلي بشكل مباشر ومبسط خلال عملية المحاورة، ما يمكن مدير التسويق من اكتشاف جوانب المشكلة من خلال القدرات التحليلية والمعلومات المتاحة من قبل هذا النظام؛
- **نظام مرن Flexible System:** وذلك من خلال قدرته على تقديم المعلومات وبأشكالها المختلفة وفي أي وقت وظرف، حيث تتطلب هذه المرونة من متخذي القرارات تصميم هذا النظام بشكل فعال من خلال مشاركة المستخدمين منه وهذا لإنجاحه؛
- **موجه بالاكشافات Discovery-oriented System:** حيث يساعد متخذي القرارات أيضا في التنبؤ باتجاهات المستقبل واقتراح نماذج جديدة لحل المشاكل.
- **صديق للمستخدم User Friendly System:** يتميز هذا النظام بسهولة من حيث التعلم والاستخدام من قبل المدراء.

3- مكونات نظام دعم القرار التسويقي:

تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي:⁴

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 132.

² Berend Wierenga , Gerrit Van Bruggen, Marketing Management Suport Systems Principles, Tools and Implementation springer , 2000, p 250-252.

³ نادية طاهير، تحليل إسهام نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المنتج دراسة حالة مؤسسة جتوب، رسالة ماجستير تخصص التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص 57، بتصرف.

⁴ محمد عبد الحسين الطائي، تيسير العجارمة، نظام المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 226-228، بتصرف.

أ- **نظام اللغة (الحوار) Language (Dialogue) System**: يسهم هذا النظام في إنجاز مهمة التحوار بين المستفيد أي متخذ القرار التسويقي والنظام، وتكون اللغة المعتمدة على نوعين هما المنطقية والتي تتضمن مجموعة العلاقات المنطقية أو الإجراءات التي تستعمل في حل مشكلة معينة والذي يضعها متخذي القرارات التسويقية أما اللغة غير المنطقية تدلّ على قيام متخذي القرارات التسويقية ابتداء بتعريف المشكلة وتحديد خصائصها فقط، ويقوم نظام دعم القرارات التسويقية باتخاذ الخطوات المنطقية لتوفير المعلومات التسويقية لحل المشكلة؛

ب- **نظام قاعدة المعطيات Database System**: يعمل بالأساس على تشخيص المشكلات وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية، ويعمل أيضا على تقويم وتوجيه المقترحات التي براها مناسبة؛

ت- **نظام النماذج Model System**: ويتمثل في مختلف النماذج الرياضية، الإحصائية، المالية والتي تمكّن من توظيف قاعدة المعطيات في مجالات التنبؤ والتخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

في ضوء ما تقدّم، يتبيّن أنّ الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات تكتسي أهمية بالغة في جمع البيانات التسويقية ومعالجتها وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في دعم القرارات التسويقية والاستراتيجية، فقد تطوّرت هذه الأنظمة واتخذت صورا متعددة، لتغدو الركيزة الأساسية في إرساء جودة المعلومات التسويقية وتعزيز فعاليتها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرّفنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بنظام المعلومات بصفة عامة، وإلى نظام المعلومات التسويقي بصفة خاصة، بما في ذلك أهميته ودوره في منظمات الأعمال، كما تناولنا بالتفصيل الأنظمة الفرعية التي يتكوّن منها، وهي: نظام السجلات الداخلية، نظام بحوث التسويق، نظام الذكاء التسويقي، ونظم دعم القرارات التسويقية، والتي تُعد جميعها عناصر أساسية تسهم في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال كما سنرى في الفصل الموالي الذي يتناول هذه الجزئية بالتفصيل.

الفصل الثالث:

الأسس النظرية للقرارات الاستراتيجية
وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي

تمهيد الفصل:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق نظام المعلومات التسويقي ومختلف مكوناته، وتوصلنا إلى كونه عنصراً بالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، خاصة تلك التي تنشط في بيئات تتسم بالتغير المستمر، يأتي هذا الفصل ليكمل الصورة من خلال التطرق إلى الجانب المفاهيمي للقرارات الاستراتيجية. وتعدّ هذه القرارات بمثابة العصب الحيوي في منظمات الأعمال، إذ تتخذ على مستوى مختلف الوظائف وتتطلب توافر معلومات تسويقية دقيقة وموثوقة، وهنا يبرز الدور المحوري لنظام المعلومات التسويقي، بما يتضمنه من أنظمة فرعية، في دعم وترشيد تلك القرارات الاستراتيجية وضمان اتخاذها على أسس علمية ورشيدة.

وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل للحديث للقرارات الاستراتيجية بعنوان مدخل مفاهيمي للقرارات الاستراتيجية وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي وذلك في مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل نظام المعلومات التسويقي.

المبحث الأول ماهية القرارات الاستراتيجية.

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم الركائز في العمل الإداري اذ تمثل الأداة التي تحدد من خلالها المؤسسة توجهاتها واختياراتها المستقبلية وتأتي القرارات الاستراتيجية في قمة هرم القرارات لما لها من أثر حاسم في تحديد مصير منظمات الأعمال وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها الكبرى.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار.

تواجه منظمات الأعمال في مختلف المجالات مواقف تتطلب منها الاختيار بين بدائل متعددة وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرار عنصرا محوريا في نشاطها اليومي. يستعرض هذا المطلب الإطار العام لعملية اتخاذ القرار التي تبنى عليها القرارات ذات الطابع الاستراتيجي.

أولا -تعريف اتخاذ القرار:

تعددت التعاريف المتعلقة بعملية اتخاذ القرار حسب المدارس الفكرية وحسب وجهات نظر المفكرين في مجال إدارة الاعمال، وهي كما يلي:

- **التعريف الأول:** يعرفها هيربرت سيمون **Herbert Simon** وهو المتخصص في مجال اتخاذ القرار على أنها " عملية مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ككل ويعتبرها القلب النابض للإدارة، وهي سلوكيات سيكولوجية ومنطقية تدل على الاختيار الإنساني في التنظيم " ¹.

حاول هيربرت سيمون من خلال هذا التعريف إعطاء نظرة شاملة حول عملية اتخاذ القرار وركّز في تعريفه على مكانة عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة التي اعتبرها أي الإدارة انها عبارة سلسلة من القرارات، فهذا التعريف عبارة عن وصف لمكانة اتخاذ القرار ضمن العملية الإدارية مع التركيز على البعد الإنساني لمتخذ القرار.

- **التعريف الثاني:** ويعرفها هيربرت سيمون أيضا على أنها " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلف التي يمكن أن يستعملها" ².

¹ سعيد زبوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هيربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي، 2022، ص 503.

² نفس المرجع السابق، ص 503.

من خلال هذا التعريف حاول هربت سيمون تقريب عملية اتخاذ القرار إلى الجانب العملي وعبر عنه بدقة، حيث تنطرق إلى العقلانية في اتخاذ القرار بتفحص البدائل المتاحة واختيار الحل المرضي.

من خلال التعاريف السابقة ومن خلال ذكرها لعدة جوانب هامة متعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تعدّ جد هامة ولا يمكن الاغفال عنها يمكننا تقديم تعريف شامل لاتخاذ القرار على أنها عملية إدارية يقوم بيها متخذي ضمن أطر منهجية، تتعلق بمواقف أو مشاكل معينة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة لاقتراح مجموعة من البدائل تكون حلاً لهذه المشكلة ثم اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، ومن ثمّ تنفيذه ومتابعته وتقييمه.

ثانياً- أهمية اتخاذ القرار بمنظمات الأعمال:

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار على مستوى منظمات الأعمال في النقاط التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، حيث يتم اتخاذ القرارات عن ممارسة كل الوظائف الإدارية، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.¹
- تمكّن عملية اتخاذ القرار من تحديد المشكلات بدقة، اقتراح بدائل للحل، ثم اختيار أنسبها، مما ينعكس مباشرة على فعالية المنظمة وجودة أدائها.²
- عملية اتخاذ القرار تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة سواء الأهداف العملياتية أو الأهداف الوظيفية أو الأهداف الاستراتيجية، فبها تحدد الاتجاهات والأولويات والموارد.³
- يساعد اتخاذ القرار منظمات الأعمال على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والمنافسة من خلال تطوير استجابات فعّالة لمتغيرات البيئة الخارجية.⁴
- من خلال عملية اتخاذ القرار يتمّ تحسين استخدام الموارد المتاحة من خلال قرارات التخصيص والتوزيع والتخطيط، بحيث تسهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية.⁵

¹ عثمان مداحي، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، جامعة علي لونيبي البلدية 2، 2018، ص 235.

² عبد الحميد الشناوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23، 24.

³ محمد أحمد، العتيبي، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 112، بتصرف.

⁴ عبد الرحمن، شوقي. الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 2016، ص 89.

⁵ فتحي، حسين. مبادئ الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 135.

عملية اتخاذ القرار تدعم الاتصال والتنسيق داخل منظمة الأعمال القرارات، بحيث تحدد المسؤوليات والمهام والمسارات الاتصالية بين الأفراد والوحدات، مما يحد من الازدواجية والاضطراب.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أنّ عملية اتخاذ القرارات في منظمات الاعمال لها أهمية بالغة سواء في مختلف الوظائف الإدارية، وكذا في مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة، وبالتالي هي صلب العمل الإداري في منظمات الأعمال.

ثالثاً-مراحل عملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال:

عملية اتخاذ القرارات تمرّ بعدة مراحل جوهرية نوجزها فيما يلي:

1. مرحلة تحديد المشكلة Problem Identification Stage :

يعد تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق من أهم دعائم الوصول إلى القرار الصائب والسليم الذي يساعد على حل هذه المشكلة²، ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، واتخاذ القرار الرشيد لحلها.³

2. مرحلة تحليل المشكلة Problem Analysis Stage :

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة تحديد المشكلة، فهي الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة، وهذا بجمع بيانات ومعلومات عن المشكلة والقيام بتحليلها بدقة، من خلال تشخيص مختلف عناصر البيئة الداخلية لاستخراج مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف وتشخيص العوامل المكونة للبيئة الخارجية لرصد مختلف الفرص والتهديدات.⁴

¹ محمد المرسي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011، ص 67.
² الطيب الوافي، نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة: مجمع اسمنت الشرق الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2010، ص 113، بتصرف.
³ غنية شيخي، خديجة شيخي، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات-دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019، ص 533.
⁴ فتيحة علوا، أمين السيد معين، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص 205، بتصرف.

3. مرحلة تحديد البدائل Alternatives Identification Stage:

البدائل تعتبر الحلول المحتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذو القرارات عند تحليل المشكلة محل الدراسة، ومتخذ القرار الفعال هو الذي يقنع بفكرة عدم وجود حل واحد لحل المشكلة، فيعمل على وضع عدة بدائل ممكنة، فوضع أكثر من بديل يعدّ الأسلوب الأفضل في اتخاذ القرارات، لاسيما إذا ما ارتبط موضوع القرار بأمر مهم ومعقد، وعند وضع الحلول البديلة يمكن لمتخذ القرار أن يبحث عن الحلول من خلال ما جرّبه سابقاً أو من خلال ما جرّبه الآخرون في مواقف مشابهة، أو يستعين باستشاريين لإعطائه اقتراحات معينة¹.

4. مرحلة تقييم البدائل Alternatives Evaluation Stage :

في هذه المرحلة يقوم متخذو القرارات بتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل، ويتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المقاضلة بين البدائل المتاحة، وهناك اعتبارات يمكن لمتخذي القرارات الاسترشاد بها في عملية المقاضلة منها:²

- عدد المزايا بالنسبة للسلبيات؛
- مدى الكفاءة التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة؛
- إمكانية تنفيذ القرار كاملاً من حيث وفرة الإمكانيات المتاحة، وملائمة الظروف.

5. مرحلة اختيار البديل الأمثل Optimal Alternative Selection Stage:

في هذه المرحلة يقوم متخذو القرارات باختيار البديل الأمثل لحل المشكلة محل الدراسة بعد تقييمهم لكل البدائل المقترحة بعناية وحرص، ويجب أن يكون هذا التقييم مراعيًا للآثار المحتملة لكل بديل، ويجب أن يحدد مقدار احتمال أثر كل منها في الخطوة السابقة، وعلى متخذي القرارات أن يقارنوا بين النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالاتها، بحيث يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار الأهداف التنظيمية التي تسعى منظمة الاعمال إلى تحقيقها.³

1 نعيمة شبيخي، خديجة شبيخي، مرجع سبق ذكره، ص 533، بتصرف.

2 مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في المؤسسات الإدارية، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2022، ص 51.

3 ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 86-87.

6. مرحلة تنفيذ القرار Decision Implementation Stage :

يعني وضع الحل البديل المختار قيد التنفيذ ومواصلته حتى النهاية، وتبدأ العملية بتعيين المسؤولين للأفراد الذين سيناط إليهم تنفيذ القرار، مع وجوب الأخذ بعين الاعتبار احتمالية حدوث أي مقاومة للتغيير، ولاسيما إذا كانت تتعارض مع قيم الأفراد، أو مع مبادئ الجماعة، وأهدافها. خاصة إذا كان تنفيذ القرار يتم بواسطة جماعة ما، فمن الواجب دراسة كل هذه العناصر خلال المراحل السابقة لعملية التنفيذ، وإلا كانت النتائج عكسية، في حين قد تكون مشاركة الأفراد أحسن وأسهل وتكون أحسن بكثير إذا ما خصصت لهم بعض المكافأة المادية أو المعنوية في حالة نجاح العملية.¹

7. مرحلة متابعة القرار Decision Follow-up Stage :

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية اتخاذ القرار، تأتي بعد وضع القرار موضوع التنفيذ، بحيث يقوم متخذو القرارات بمتابعة القرار المتخذ فهم ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذه، والعقبات المختلفة التي تعترضه من أجل العمل على تجنبها والتغلب عليها، وإنّ المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة وقوعها، ومن ثم العمل على معالجتها بشكل فوري، كذلك تساعد المتابعة المرحلية على اكتشاف ما قد غاب عن متخذي القرارات عند اتخاذهم للقرار وبالتالي يتدخلون في الوقت المناسب لمعالجتها، فلما تكون إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فقد يكون القرار ناجحاً، والعكس لما تكون السلبيات أكثر من الإيجابيات عند التنفيذ فيمكن بذلك تعديل القرار أو التراجع عنه أو اقتراح بدائل أخرى.²

رابعاً-أنواع القرارات في منظمات الأعمال.

هناك تصنيفات عديدة للقرارات على مستوى منظمات الأعمال نوجزها فيما يلي:

1-تصنيف القرارات على أساس المستويات الإدارية Classification of Decisions Based on Managerial Levels

حيث هناك:

1 الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2016، ص 126.

2 عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية ودار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 256، بتصرف.

أ. القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions :

هي قرارا تتخذ على مستوى الإدارة العليا لمنظمات الاعمال، فهي قرارات هامة تتطلب قدرا من الجهد والوعي وهي مهمة في حياة منظمة الأعمال، وترتبط بأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل، وتتعلق بالوضع التنافسي في السوق، وتقوم من خلالها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية، فهي تتعلق بكيان منظمة الاعمال ككل ومكانتها في البيئة المحيطة بها، وتؤثر على قدرتها على التكيف مع الظروف المستقبلية.¹

وبالتالي هذه القرارات تحتاج الى قدر كبير من المعلومات التسويقية وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

ب. القرارات التكتيكية Tactical Decisions :

تتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، وتهدف هذه القرارات إلى تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو تقسيم العمل،... إلخ، كما تتعلق هذه القرارات بتحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة اللازمة لتحقيق الأهداف والاستمرار في العمل، وتتميز هذه القرارات بأنها محددة الأجل نسبيا، والهدف منها هو التنفيذ ونتائجها معلومة نسبيا، كما أنها سهلة اتخاذ، ونتائجها متوقعة.²

ت. القرارات التشغيلية Operational Decisions :

هي قرارات متعلقة بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري بمنظمات الأعمال، وتعتبر هذه القرارات من اختصاصات الإدارة التنفيذية، حيث المديرون في هذا المستوى الإداري هم رؤساء الوحدات الصغيرة (النمطية)، رؤساء العمال، رؤساء الأقسام في منظمات الاعمال الكبيرة، مشرفو الإنتاج وهم مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة.³

¹ صبرينة ترغيني، واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة حالة ملبنة ومجبنة بودواو بومرداس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 110.

² شبيخي غنية، تكامل أنواع نظم المعلومات وأثره في ترشيد اتخاذ القرارات دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة امحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 175.

³ عبد الغفار حنفي، عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم ودارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 74.

2- تصنيف القرارات حسب امكانية برمجتها Classification According to Programmability:

وهي نوعين كما يلي:

أ. القرارات المبرمجة Programmed Decisions :

هي قرارات مخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات التعامل مع أي مشكلة سلفا، وهي لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير، ومن الأمثلة عن ذلك: تحديد راتب موظف جديد، أو منح الإجازات، أو إرسال الطلبات إلى مورد ما، أو إرسال فواتير المبيعات، وإدارة المخزون... الخ، وتوضّح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها، وبالتالي فالمسير ليس مجبرا على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه.¹

ب. القرارات غير المبرمجة Non-Programmed Decisions :

هي القرارات التي تتعامل مع المشاكل الجديدة وغير المعروفة، لذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية، ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الاطلاق، كما نجد أنّ المدير يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، يتطلب اتخاذ هذه القرارات درجة عالية من التأمل والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أنّ للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيدا كلما زادت درجة عدم التأكد وأصبحت بذلك غير مبرمجة، واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.²

3. تصنيف القرارات حسب درجة التأكد Classification of Decisions According to the**:Degree of Certainty**

وهي تتركز حسب درجة التأكد من المعلومات المتعلقة بالقرار المتخذ، وهي على ثلاثة أنواع:³

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 143.

² طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 31

³ وفاء بولعبايز، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 69، بتصرف.

أ. قرارات في ظل التأكد Decisions under Certainty :

في هذه الحالة يكون متخذ القرار على دراية تامة بما سيحدث في المستقبل، إذ تتوفر لديه معلومات كاملة وواضحة حول جميع النتائج المتوقعة، وبناء على ذلك يكون مستوى التأكد عالياً، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر سهولة ووضوحاً.

ب. قرارات في حالة عدم التأكد Decisions under Uncertainty :

هي القرارات التي يفترض فيها متخذ القرار إلى أي معلومات يمكن أن تساعده على التنبؤ بمدى نجاح القرار أو فشله. ففي هذا النوع من القرارات تكون النتائج المحتملة معروفة، غير أن متخذ القرار لا يستطيع تحديد أيٍّ منها سيتحقق مستقبلاً، ولا يمكنه بالتالي تقدير الاحتمالات المرتبطة بكل نتيجة عند معالجة المشكلة.

ت. قرارات في ظل المخاطرة Decisions under Risk :

ترتفع درجة المخاطرة كلما ازدادت العوامل والظروف الاحتمالية التي تؤثر في القرار، مما يستدعي تقييم المعلومات بناءً على احتمالات الحدوث. ويعود ذلك إما لنقص المعلومات المتاحة أو لعدم كفايتها لتحديد النتيجة المتوقعة بشكل دقيق.

4- تصنيف القرارات حسب أسلوب اتخاذها Classification of Decisions According to the**:Method of Decision-Making**

وهي على نوعين هما:¹

أ. القرارات الفردية Individual Decisions :

وتعرف أيضاً بالقرارات الشخصية، وهي مجموعة القرارات التي يصدرها المدير اعتماداً على تقديره الخاص لأداء الأفراد وظروفهم، وتتعلق هذه القرارات بشخص معين مثل قرارات الترقية، التأديب، أو الإحالة على التقاعد وغيرها، وتمتاز هذه القرارات بأنها ترتبط مباشرة بشخص المدير وقيمه الذاتية ورؤيته للموضوع، لذلك غالباً لا يقوم بتفويض صلاحيات اتخاذها إلى المرؤوسين.

¹ عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 39-40، بتصرف.

ب. القرارات التنظيمية Organizational Decisions :

وهي القرارات ذات الطابع النظامي العام، التي لا ترتبط بفرد معين، وإنما تتخذ من قبل المدير أو الرؤساء ضمن مسؤوليتهم الرسمية، وبالاستناد إلى القواعد والإجراءات المعتمدة في المنظمة، ويتم في هذا النوع من القرارات السماح بالتفويض إلى المستويات الإدارية الأدنى، شريطة أن تتم ضمن الإطار القانوني والنظامي المقرر.

يمكن القول أنّ القرارات في منظمات الاعمال متعددة حسب عدة تصنيفات، وواقعياً في عالم الأعمال تبرز بشكل كبير ضمن مهام المديرين باختلاف موقعهم في منظمة الاعمال.

ومن خلال المطالب الموائية سننترق بشيء من التفصيل حول القرارات الاستراتيجية وكل ما يتعلق بها باعتبارها قرارات هامة تمارس من قبل المدراء الاستراتيجيون في مختلف الأنشطة الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية.

بما أن دراستنا تركز في شقها المتعلق بالمتغير التابع أي القرارات الاستراتيجية فإنه من المنطقي التوسع أكثر في كل ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية، حيث كُنّا أشرنا آنفاً أنّ القرارات الاستراتيجية تختلف عن القرارات التكتيكية والتشغيلية من حيث عدة جوانب هامة يمكن التفصيل فيها في هذا المطلب.

أولاً-تعريف الاستراتيجية:

وقبل التطرق لمختلف تعاريف القرارات الاستراتيجية ينبغي أن نعرِّج على مصطلح الاستراتيجية حيث أن كلمة استراتيجية لها مدلولات ومعاني وهي كما يلي:

- يرجع الكتاب أصل كلمة "إستراتيجية Strategy" إلى الكلمة اليونانية " **Strateges** " وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.¹

- وتعني في نفس السياق فن إدارة الحرب أو فن الجنرال **Art of the General**، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب.²

ورغم استخدامات كلمة الاستراتيجية في الأمور الحربية لكنها حالياً تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة تخص دنيا الأعمال والتسويق والمالية...إلخ، فظهرت عدة تعريفات للاستراتيجية في سياقها الجديد في مجال الاعمال نوجزها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** يعرفها " تشاندلر **Chandler** " بأنها تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج...إلخ".³

- **التعريف الثاني:** عرّفها **JAUCH GLEUCK** بكونها " خطة موحدة وشاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب".⁴

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 17.

² أراذن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، مجموعة دار الدكتور، العراق، 2021، ص 14.

³ ثائر شارك محمد الهيتي، سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 17.

⁴ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 44.

- **التعريف الثالث:** وعرفها **BYARS** هي "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل بها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة"¹. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريفا شاملا للاستراتيجية في مجال الأعمال حيث هي فن وعلم صياغة كافة القرارات المتعلقة بتحديد الاتجاهات العامة لمنظمة الاعمال على المدى الطويل بتخصيص أفضل الموارد المتاحة لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الاعمال.

ثانيا-تعريف القرارات الاستراتيجية:

تعدد تعاريف القرارات الاستراتيجية حسب وجهات نظر العلماء والمنظرين يمكن ايجازها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** ويعرفها **Others Johnson And** بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"².

- **التعريف الثاني:** وعرفها **Jauch And Glueck** على أنها "قرارات استثنائية ذات درجة عالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المنظمة على المدى الطويل، وتنصب على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما تتطلب مهارات عالية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية"³.

- **التعريف الثالث:** وتعرف بأنها "القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعلق بأهداف المنظمة وقيمتها وتأثيرها يختلف حسب مستويات الإدارة التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفعال"⁴.

وعلى هذا الأساس يمكننا تقديم تعريفا شاملا للقرارات الاستراتيجية على أنها قرارات استثنائية تتخذ في فترات محددة مدروسة، تستهلك فيها معلومات ضخمة بجهد ووقت كبيرين، وتستمر نتائجها على فترات زمنية طويلة، وهي قرارات ذات أهمية بالغة كونها تحدد مسيرة منظمات الأعمال واتجاهها العام في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعقدة وغير المستقرة، وتتخذ في ظل حالة عدم التأكد والدرجة العالية من المخاطرة كونها قرارات غير مهيكلية وغير متكررة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 44.

² السيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الرابعة، مصر، 2012، ص 247.

³ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص171.

⁴ ليث عبد الله القهيوي وآخرين، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص 02.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية.

حتى يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا بدّ من تتوفر بدائل استراتيجية مختلفة لدى متخذي القرارات الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال، وهي بدائل عديدة تكون على عدة مستويات استراتيجية، فمنها ما يكون على مستوى منظمة الأعمال ككل، ومنها ما يكون على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومنها ما يكون على مستوى وظائف منظمة الأعمال، وفيما يلي عرض لهذه الخيارات الاستراتيجية:

أولاً-الخيارات الاستراتيجية على مستوى منظمة الأعمال ككل Corporate-Level Strategies:

وهي تنقسم إلى ثلاثة استراتيجيات رئيسية وهي:

1. استراتيجيات الاستقرار Satability Strategies:

تناسب استراتيجيات الاستقرار منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق حالة دائمة من الاستقرار النسبي، ويحدث هذا عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة، وبالنتائج المحققة، وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع.¹

ومن أسباب اعتماد منظمات الأعمال إلى تبني هذه الاستراتيجية نجد:²

- لما ترى منظمة الأعمال أنّ كلفة التوسع أكبر من المنفعة المحققة؛
- لما تكون منظمة الأعمال مجبرة على اتباعها نظراً لأن مجال نشاطها يتميز بالبطيء وعدم النمو؛
- لما تكون منظمة الأعمال مسيطرة على مجال عملها في السوق الذي تنشط فيه من خلال مزايا تنافسية تملكها وبالتالي لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة قد تفقدها هذه السيطرة.

وتتفرع استراتيجية الاستقرار إلى استراتيجيات فرعية وهي:

أ. استراتيجية عدم التغيير Strategy No-Change:

وهي تعنى استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.³

¹ إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 63.
² محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 36.
³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 406.

ب. استراتيجية التريث Pause Strategy:

وتعني في خفض أهداف منظمة الاعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها.¹

ت. استراتيجية الحركة بحذر Cautious Movement Strategy:

وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة شعور إدارة منظمة الأعمال بعدم القدرة على الاستمرار في اتباع استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.²

ث. استراتيجية الربح Profit Strategy:

تتمثل في محاولة منظمة الأعمال بعدم القيام بأي جهد متعلق بنشاطها محاولة بذلك الحفاظ على ربحية المنظمة، من خلال تناقص النفقات المتعلقة بأي استثمار جديد لتحقيق الاستقرار في أرباحها.³ تبقى استراتيجيات الاستقرار من الاستراتيجيات الهامة لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى للحفاظ على الوضع الحالي، سواء من ناحية ربحية منظمات الاعمال أو من ناحية الحصة السوقية، أو مستوى الأداء الكلي، بحيث تهدف بشكل عالم إلى تقليل المخاطر وتحقيق الاستقرار والاستمرار في تحقيق التفوق القائم دون الاضطرار إلى إحداث تغييرات جذرية في أنشطة المنظمة قد تؤدي إلى فقدان الوضع القائم.

2. استراتيجيات النمو Growth Strategy:

تتمثل في قيام منظمات الأعمال في زيادة ملحوظة في بعض أهداف المنظمة، قد تكون متعلقة بزيادة الحصة السوقية وبزيادة المبيعات بمعدلات أعلى من الزيادة العادية في الماضي، ويتطلب اعتماد هذه الاستراتيجية شرطان أساسيان هما قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج حجم كبير من المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق عائد أكبر من الأرباح، ووجود خبرة كبيرة وعالية لدى العاملين لإنتاج هذا القدر الكبير من المنتجات.⁴

واستراتيجية النمو تتفرع عنها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية وهي:

أ. استراتيجية التركيز Concentration Strategy:

يقصد بهذه الاستراتيجية تركيز منظمات الأعمال على منتج واحد أو على عدد محدود جدا من المنتجات

¹ محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس مرجع سبق ذكره، ص 407.

³ ماجد عبد المهدي مساعادة، إدارة المنظمات: مدخل كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 153.

⁴ عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركة اتصالات السودان، مجلد اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي ميله، 2019، ص 291.

المتجانسة فيما بينها، والتركيز أيضا على التكنولوجيا بتطوير مختلف لوازم العمل والمعدات لتحسين جودة المنتجات سواء سلعاً أو خدمات، تطوير استخدامات ومنتجات جديدة للمنتج.¹

ب. استراتيجية التنوع **Diversification strategy**:

تمثل عملية دخول منظمات الأعمال في صناعات جديدة مختلفة عن الصناعة الأصلية بهدف تقديم منتجات (سلع/خدمات) جديدة بغية تحقيق الأرباح المنشودة في أسواق جديدة.² هذه الاستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز حيث تعتمد منظمات الأعمال على تقديم تشكيلة من المنتجات جديدة وهي تعتمد كاستراتيجية نمو، أسباب اعتماد منظمات الأعمال لاستراتيجية التنوع فيرجع إلى ما يلي:³

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج والاشباع؛
- البعد عن احتكار صناعة معينة؛
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على منظمة الأعمال؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو منظمة الأعمال.

وتتفرع استراتيجية التنوع على عدة استراتيجيات فرعية نوجزها فيما يلي:

• استراتيجية التنوع المترابط **Related Or Concentric Diversification Strategy**:

هو أن تقوم منظمة الأعمال بإضافة بعض المجالات الجديدة إلى مجال نشاطها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بمجال نشاطها الحالي، وهذا الارتباط يتعلق بعدة أنشطة وهي التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة التجارية... إلخ، مما يمكنها من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج.⁴

• استراتيجية التنوع غير المترابط **Conglomerate Diversification Strategy**:

وتعني دخول منظمات الأعمال في صناعات لا ترتبط بصناعاتها الحالية، أو لا تمت بصلة لها، بحيث يكون اهتمام مسؤولي منظمة الأعمال منصبا حول إمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم

¹ خالد محمد بني حمدان، محمد إدريس وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 223، بتصرف.

² سعد علي محمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الاستراتيجية، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص 110، بتصرف.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 237.

⁴ غالم عبد الله، تيمجندين عمر، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 68-69.

المخاطر، خاصة عندما تدرك المنظمات عدم جاذبية الصناعة مع عدم امتلاكها للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات في صناعات مترابطة.¹

ت. استراتيجية التكامل **Integration Strategy**:

هي من أهم استراتيجيات النمو، وهي على نوعين هما:

• استراتيجية التكامل العمودي **Vertical Integration Strategy**:

إنّ التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد احتلال منظمة الأعمال لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد، أو التحرك نحو منافذ التوزيع أو كليهما²، وبالتالي استراتيجية التكامل العمودي تنفرع بدورها إلى استراتيجيتين فرعيتين هما:

➤ استراتيجية التكامل العمودي الخلفي **Backward – Vertical Integration Strategy**: تتمثل

في سيطرة منظمة الأعمال على مليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، شركة نسيج تقيم مصنع للغزل أو تقيم مزرعة للقطن، أو قيام شركة إنتاج السيارات بإقامة مصنع لزجاج السيارات أو عجالات السيارات، وبالتالي فإن استراتيجية التكامل الخلفي العمودي هي نوع من التحرك اتجاه مصادر التوريد أي المدخلات.³

➤ استراتيجية التكامل العمودي الأمامي **Forward – Vertical Integration Strategy**: تتمثل

في قيام منظمات الأعمال بالتحرك نحو المنتج النهائي أو التوزيع مثل قيام شركة استخراج البترول بإنشاء مصنع لتكرير البترول أو للصناعات البتروكيمياوية.⁴

• استراتيجية التكامل الأفقي **Horizontal Integration Strategy**:

تتمثل هذه الاستراتيجية في قيام منظمة الأعمال بشراء منظمة أعمال أخرى من نفس مجال الصناعة، والغرض من ذلك تعزيز قدراتها التنافسية والاستفادة من الحجم الكبير والتوسع في الدخول في أسواق جديدة، وفتح منافذ تسويقية في مناطق جغرافية جديدة.⁵

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 305.

² العبد قريشي، لخضر مرغاد، التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة حماة لخضر الوادي، 2017، ص 507.

³ نفس المرجع السابق، ص 508.

⁴ عبد القادر حران، استراتيجية التكامل العمودي وأثرها على القوة السوقية للمؤسسة الصناعية، حالة مجمع سوناطراك، مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد زيان عاشور الجلفة، 2022، ص 137.

⁵ عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

ث. استراتيجية الاندماج والتمك Merger – Acquisition Strategy:

وهي على عدة أنواع:

• **استراتيجية الاندماج Merger Strategy:** تمثل اتحاد بين مصالح منظمي أعمال أو أكثر، ويمكن أن يكون هذا الاندماج من خلال المزج الكامل بين منظمين أو أكثر وظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد منظمات الأعمال بضم منظمة أعمال أو أكثر لكيانها، كما قد يكون الاندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على منظمة أعمال أخرى أو أن يتم بشكل إرادي طوعي أو قسري.¹

• استراتيجية التملك Acquisition Strategy:

تتمثل هذه الاستراتيجية في قيام منظمة الاعمال بشراء منظمة الاعمال واحتوائها بالكامل، ويحدث التملك عادة بين منظمات أعمال متفاوتة في الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية، ويسمى الشراء غير الودي بالاستلاء، وإن أهم أسباب إقبال منظمات الأعمال على بالاستيلاء أو الشراء هو تحقيق مزايا تنافسية منها ما هو متعلق بالتكنولوجيا والإدارة.²

• استراتيجية التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliance Strategy:

يقصد باستراتيجية التحالفات الاستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.³

عموما تتميز استراتيجيات النمو في منظمات الأعمال بقدرتها الدائمة على تعزيز موقع المنظمة في بيئتها التنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية، وتحسين قدراتها التنافسية سواء الإنتاجية أو التسويقية أو البشرية أو التموينية... الخ، بحيث تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق ربحية متواصلة إضافة إلى تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على منتج أو سوق واحد، كما تعمل وتدعم استراتيجيات النمو الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز الاستقرار الدائم لمنظمة الأعمال على المدى الطويل ويعمل على انتشار علامتها التجارية رفع قوتها.

¹ آسيا زهار، موسى بن منصور، استراتيجية الاندماج كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة إندماج شركتي "فايزر" و"أيرغان، مجلة المندي للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد الخاص، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 28

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس مرجع سبق ذكره، ص 413، بتصرف.

³ سميرة مرقاش، رايح زبيري، التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك "رؤية استراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016، ص 67.

3. استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy:

هي استراتيجية ذات طابع دفاعي بالأساس، يتم اعتمادها عندما تضطر منظمة الأعمال أو ترغب في تقليص عملياتها أو نشاطاتها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى معالجة جوانب ضعف محددة أو التعامل مع أزمات داخلية أو تهديدات خارجية، خاصة على المدى القصير.¹

وتتبع منظمات الأعمال استراتيجية الانكماش في الحالات التالية:²

- عندما يكون مستوى تحقيق أهداف منظمة الأعمال الحالي أقل من مستوى تحقيقها في الماضي؛
- عندما ترى منظمة الأعمال أنها لا تستطيع أن تقدم المنتجات نفسها حالياً لزيائنها كما كانت في الماضي؛

- عندما تركز منظمة الأعمال قراراتها على تحسين وظائفها وترى أنه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.

وهناك عدة استراتيجيات فرعية لاستراتيجية الانكماش وهي:³

أ. استراتيجية التخلي Divestment Strategy:

تعني لجوء منظمة الأعمال إلى استبعاد بعض الوحدات الضعيفة، أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج، وإعادة التركيز على الوحدات أو بيع جزء من المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة لجمع رأس المال اللازم لعمليات تنفيذ استراتيجية أكبر.

ب. استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy:

وتشير هذه الاستراتيجية بقيام منظمة الأعمال ببيع منتجاتها لمنظمة أعمال أخرى تماس أنشطتها نيابة عنها فتكون أسيرة لديها، وتستخدم هاته الاستراتيجية عادة عندما ترغب منظمة الأعمال تخفيض التكاليف لديمها منها تكلفة اليد العاملة وتكاليف اضافية، فتقوم ببيع منتجاتها كلها الى منظمات أعمال أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف التي كانت من المفترض أن تؤدي بواسطة منظمة الأعمال نفسها.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 220،

² فاضل حمد القيسي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 329-331.

³ محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 422، 423، بتصرف.

ث. استراتيجية التحول Transform Strategy:

تعني قيام منظمة الأعمال بتغيير أنشطتها والتحول إلى العمل في نشاط جديد من أنشطة الأعمال، وليس بالضرورة أن تتخلص المنظمة من نشاطها الأصلي كلياً وإنما تستطيع الحفاظ على جزء منه والتركيز أكثر على مجال النشاط الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها.

ث. استراتيجية التصفية Liquidation Or Sell-out Strategy:

وتعني إنعاش نشاط منظمة الأعمال بشكل كامل وبيع موجوداتها، وذلك لعدم قدرتها على المنافسة والاستمرارية في تحقيق الأرباح والنمو، ويعتبر هذا الخيار الأخير لمنظمة الأعمال حين تجد نفسها غير قادة على الاستمرار واعتماد الاستراتيجيات الأخرى وهي تعد حلاً أفضل من الإفلاس.

عموماً تعدّ استراتيجيات الانكماش من الخيارات الاستراتيجية التي قد تلجأ إليها منظمات الأعمال لما تريد بفعل ظروف ضاغطة خارجية أو داخلية تقليص بعض أنشطتها أو جميعها، وتحظى هذه الاستراتيجيات لدى منظمات الأعمال أهمية خاصة كونها تساعد على تفادي التدهور الحاد الذي قد يؤدي في النهاية إلى الإفلاس.

ثانياً-الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Business Unit-Level Strategy:

وهي تخصّ الاستراتيجيات المتعلقة بتعزيز تنافسية منظمات الأعمال وهي على نوعين:

1.1. الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies:

وهي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافس، وهدفها الرئيسي هو استعمال أو تغيير قواعد المنافسة بما يتماشى ومصالح منظمات الأعمال من جهة، والتحكم فيها أكثر مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى.¹

ويمكننا التمييز بين ثلاثة استراتيجيات للتنافس قدمها مايكل بورتير Michael Porter كما يلي:

¹ نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2021، ص 490.

أ. استراتيجية القيادة بالتكلفة Cost Leadership Strategy:

هي الاستراتيجية التي تضع منظمة الأعمال كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثمّ تستطيع تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية أي بأقل الأسعار مع قدرتها على الحفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون.¹

ب. استراتيجية التمييز Differentiation Strategy:

تعني خلق منتجات مميّزة عن المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز سعر منتجها عن أسعار المنتجات المنافسة في السوق بالطريقة التي تراها مناسبة لها.²

ت. استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مواقع متقدمة في السوق، عن طريق تلبية احتياجات محددة لفئة معينة من الزبائن، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو توجيه الاهتمام نحو استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من الزبائن).³

يمكن القول أنّ الاستراتيجيات التنافسية لبورتر من تعدّد من أهم استراتيجيات التنافس، إذ تساعد منظمات الأعمال على تحديد موقعها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشمل هذه الاستراتيجيات القيادة بالتكلفة، والتمييز، والتركيز، وكل منها يوجّه منظمة الأعمال نحو اختيار الأسلوب الأنسب لمواجهة المنافسين وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التي تتسم التعقيد وبالمتغيّر المستمر.

2. استراتيجيات التعاون Cooperative Strategies:

في بعض الأحيان الفترات قد تجد منظمات الأعمال نفسها في إطار تعاون مع بعض منظمات الأعمال وتنافس مع منظمات أعمال أخرى، وهذا يستدعي منها أن تعي طبيعة هذا التعاون ومجالاته، وكيفية

¹ عمر بلجازية، فراس الشلبي، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 117.

² عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزاي تنافسية مستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2016، ص 170.

³ نور الدين لعمابرية، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2024، ص 65.

الاستفادة منه بشكل كبير لصالحها، وتأخذ استراتيجيات التعاون صيغ عديدة بعضها محدود في إطار برنامج معين ولفترة زمنية وبمؤشرات قليلة، والبعض الآخر قد يصل إلى حدود تعاون كبير من خلال مشاريع مشتركة على المدى الطويل وباستمرار وبصيغ عديدة.¹

من خلال تطرقنا للخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال استخلصنا أنها ذات بعد حيوي داخل منظمات الأعمال تعمل وفق آليات تدعم تنافسية منظمات الأعمال، وهي متنوعة ومتعددة وتختلف باختلاف طبيعة كل منظمة اعمال واحتياجاتها الفعلية في بيئة الأعمال، وتمكّن هذه الخيارات المنظمة من تحديد المسار الأنسب لتحقيق أهدافها التشغيلية والتسويقية، كما تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية ومواجهة التغيرات في السوق.

ثالثاً-الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy:

من الناحية الوظيفية تحتاج منظمات الأعمال عدة استراتيجيات لها علاقة بمختلف الوظائف الرئيسية والمساعدة، وهي تختلف في أبعادها وآليات عملها باختلاف الوظيفة بحد ذاتها، وهي تتناغم مع الاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بمستوى منظمة الأعمال ككل ومع استراتيجيات وحدات الاعمال لتشكل هدف واحد وهو دعم تنافسية منظمة الأعمال وتفوقها الدائم على منافسيها، وفيما يلي مختلف هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات Production and Operations Strategy:

تحدد هذه الاستراتيجية كيف يتم إنتاج المنتج لذلك فإن تبني احدى استراتيجياتها يعتمد في الأساس على الخيارات الاستراتيجية المعتمدة على مستوى وحدات الأعمال، ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسية، حيث أن اختيار نوع التكنولوجيا وتطورها يرتبط بدرجة كبيرة بمثل هذا النوع من الاستراتيجيات، فأنظمة الإنتاج المرنة وتصميم الوظائف واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم كلها يجب أن تؤخذ ضمن هذه الاستراتيجيات، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والذهاب في إطار تحسين النوعيات هي الأخرى تعتبر من ضمن عمليات استراتيجية الإنتاج والعمليات، ومن الطبيعي الاهتمام في

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس مرجع سبق ذكره، ص 421، 422.

إطار هذه الاستراتيجية بأنظمة السيطرة وتخطيط المنتجات، وأساليب التجهيز والتخزين والإمداد التي أصبحت اليوم توضع في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.¹

2. استراتيجية الشراء Purchasing Strategy:

تتعلق استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الأولية ومستلزمات العمل في منظمات الأعمال، لأغراض تخص عملية الإنتاج، ولتتي استراتيجية شراء ناجحة لا بدّ تحتوي على:²

- معلومات تتعلق بالأسواق، الموردون، المنافسون، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛
- علاقات جيّدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية، وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتحويل؛
- مؤشرات دوران المخزون، التكلفة، الأداء، الجودة، الخدمة.

3. استراتيجية إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Strategy:

هي عبارة عن ممارسات استراتيجية جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل منظمة الأعمال مع المورد البشري على المدى الطويل، وبكل ما يتعلق بشؤونه وحياته الوظيفية في المنظمة، وتتماشى هذه الممارسات الاستراتيجية مع استراتيجية منظمة الأعمال ككل وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل بيئة التي تعيشها وما تشمل من متغيرات متنوعة من شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم:³

4. استراتيجية التسويق Marketing Strategy:

كما رأينا في الفصل الأول أنّ النشاط التسويقي يرتكز بالأساس على عناصر المزيج التسويقي، والتي تعتبر الأعمدة الأساسية للتسويق، حيث تنبثق عنها عدة استراتيجيات تسويقية لها علاقة مباشرة بتحقيق الأهداف التسويقية طويلة الأجل، وهذه الاستراتيجيات هي:

¹ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 22، بتصرف.
² بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 271.
³ أحمد قرينعي، عطية بن الأبيض، رابع قروء، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 09، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، ص 242.

أ. استراتيجيات سياسة المنتج **Product Strategy Policies**:

ولها عدة استراتيجيات متعلقة بعناصر وهي:

• استراتيجيات مزيج المنتج **Product Mix Strategy**:

وتتكون من الآتي:¹

- **تنويع المنتجات Product Diversification**: يكون تنويع المنتجات من خلال إضافة منتج جديد الى خط انتاج قائم او قد يكون بإضافة خط منتجات جديد الى مزيج سلعي قائم فعند إضافة منتج جديد فان ذلك يؤدي الى تعميق خط انتاج منظمة الأعمال، اما عند إضافة خط انتاج جديد فان ذلك يؤدي الى توسيع المزيج السلعي.

- **تقليص المنتجات Product Reduction**: قد تقوم منظمة الأعمال بتقليل خطوط انتاجها من خلال ازالة بعض المنتجات او من خلال إزالة خطوط انتاج بأكملها.

- **تعديل المنتجات Product Modification**: بقيام منظمات الأعمال بتعديل بعض او جزء من مكونات منتجاتها بغية اعادة تموضعها، وذلك لكي تزيد من حصتها السوقية وتستفيد من نمو السوق.

- **إعادة التموضع Repositioning**: حيث تقوم منظمة الأعمال بمحاولة وضع منتجاتها بعيدا عن منافسيها، وذلك بإعادة التموضع الذي يسمح لها بتنافسية أكثر مع منافسيها.

• **استراتيجيات دورة حياة المنتج Product Life Cycle Strategies**: وهي متعلقة بمراحل دورة حياة المنتج وهي كما يلي:²

- **استراتيجيات مرحلة الانطلاق (التقديم) Launch Stage Strategies**: عند تقديم المنتج الجديد وفي هذه المرحل تستخدم منظمات الأعمال عدة استراتيجيات تتناسب مع مرحلة التقديم التي تمتاز بارتفاع التكاليف المتعلقة بتصميم المنتج الجديد.

¹ محمد عبد الرحمن عمر، إبراهيم محمد روش، محمد علي نزار، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية – دراسة حالة دراسة استطلاعية لاراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 03 (B)، العدد 02، 2015، ص 559،560.

² قويدر بورقية، دورة حياة المنتج كمدخل لترشيح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 290-293.

- استراتيجيات مرحلة النمو **Growth Stage Strategies**: وهي استراتيجية لها علاقة بمواكبة قبول المستهلكين للمنتج الجديد، لأن المنتج في هذه المرحلة سيكون قادراً على تحقيق الإشباع الذي يتوقعه المستهلكون، مما يزيد من حجم المبيعات ويسرع من معدل نموها.
- استراتيجيات مرحلة النضج **Maturity Stage Strategies**: في هذه المرحلة تتخلى منظمات الأعمال عن المنتجات الضعيفة وتفضل منتجات ذات الربح العالي، فتلجأ إلى انتهاج استراتيجية لها علاقة بتعديل السوق وتوسيعه بعلامتها التجارية وكذا استراتيجية تعديل المنتج للمحافظة على المبيعات الحالية وكذا تعديل المزيج التسويقي.
- استراتيجيات مرحلة الانحدار **Decline Stage Strategies**: ان السلعة او الخدمة تصل إلى مرحلة الانحدار عند انخفاض المبيعات، سواء بشكل بطيء أو سريع، كما تصل المبيعات الى أدنى مستوياتها لعدة أسباب تتعلق منها تقادم المنتج، التقدم التكنولوجي، تغير النمط الاستهلاكي للزبائن، وبذلك تلجأ منظمات الأعمال في هذه المرحلة إلى تبني أحد التوجهات الاستراتيجية التالية: الخروج من السوق كلياً، البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة، التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق ، تخفيض تكاليف التوزيع والترويج.

• استراتيجيات الاسم التجاري:

وهي على عدة أنواع:

- استراتيجية الاسم الفردي **Individual Brand Name**: بحيث تعمل منظمة الأعمال بمنح كل منتج اسماً مستقلاً عن المنتجات الأخرى، بحيث تسمح هذه الاستراتيجية بعزل المخاطر، إذ لا يؤثر فشل منتج على سمعة باقي المنتجات.¹
- استراتيجية الاسم العائلي أو الموحد **Family Brand / Umbrella Name**: ويتم استخدام اسم واحد لعدة منتجات في الفئة نفسها أو فئات قريبة، حيث هذه الاستراتيجية تساعد في تعزيز الثقة وتقليل تكاليف الترويج.²

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2013، ص 187، 188.

² حسن محمد وجيه، إدارة التسويق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 213.

- استراتيجية الاسم التجاري المبتكر **Coined / Invented Brand Name**:

يتم من خلالها ابتكار اسم جديد بالكامل لا يحمل معنى مسبق. وتستخدم للتمييز والابتعاد عن التشابه مع العلامات الأخرى.¹

- استراتيجية الاسم الوصفي **Descriptive Brand Name**:

تتمثل هذه الاستراتيجية على اختيار اسم يصف وظيفة المنتج أو خصائصه (مثل: سريع، نقي، ممتاز...)، حيث يسهل على المستهلك فهم المنتج فور.²

• استراتيجيات العلامة التجارية **Brand Strategies**:

تعد العلامة التجارية من أهم مكونات المنتج فهي بمثابة بطاقة تعريف له، كما تعتبر من أهم عوامل اختيار المنتجات من خلال تأثيرها على السلوك الشرائي للمستهلك.³

وبالتالي هناك عدة استراتيجيات متعلقة بالعلامة التجارية يمكن لمنظمات الأعمال ان تتبناها وهي:

- استراتيجية امتداد العلامة التجارية **Brand Extension**:

تقوم على استخدام علامة تجارية موجودة لإطلاق منتجات جديدة في فئات قريبة أو مختلفة، بهدف الاستفادة من قوة العلامة وثقة المستهلكين.⁴

- استراتيجية توسع خط المنتج **Line Extension**:

توسيع العلامة الحالية ضمن نفس الفئة عبر نكهات جديدة، أحجام مختلفة، أو إصدارات معدلة.

الأكثر استخداما لدى الشركات الاستهلاكية.⁵

¹ ناصر الدين زريق، إدارة العلامة التجارية، دار الحامد للنشر، عمّن الأردن، 2016، ص 92، 93.

² فؤاد عبد المنعم، مبادئ التسويق، دار الراية للنشر، عمّن الأردن، 2015، ص 165.

³ خديدة الغازي، كريمة حاجة، تأثير العلامة التجارية على السلوك الشرائي للمستهلك النهائي دراسة حالة العلامة التجارية " condor "، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، جامعة خميس مليانة، 2022، ص 633.

⁴ Keller, Kevin Lane, Strategic Brand Management, 4th Edition, Pearson, 2013, p. 271.

⁵ Kotler, Philip , Keller, Kevin Lane , Marketing Management, 15th Edition, Pearson, 2016, P 325.

- استراتيجية العلامة التجارية المتعددة Multi-brand:

وذلك بإطلاق عدة علامات في نفس الفئة لتغطية شريحة واسعة من السوق أو لخلق منافسة داخلية.¹

- استراتيجية العلامة الجديدة New Brand Strategy:

وذلك بإنشاء علامة تجارية جديدة بالكامل للدخول إلى سوق أو فئة جديدة لا تتناسب مع العلامة الحالية.²

- استراتيجية العلامة المشتركة Co-branding Strategy:

وذلك من خلال تعاون علامتين تجاريتين لتقديم منتج مشترك يجمع سمعة وقوة كلا العلامتين.³

ب. استراتيجيات سياسة التسعير Pricing Policy Strategies:

وهي متعلقة بتوجهات منظمات الأعمال فيما يخص تسعير منتجاتها على المدى المتوسط والطويل وهي على عدة أنواع:

• استراتيجية كشط السوق Market Skimming Strategy:

حسب هذه الاستراتيجية تحدد الكثير من منظمات الأعمال التي تبتكر منتجات جديدة أسعار ابتدائية مرتفعة بحيث يوجه هذا السعر المرتفع إلى الفئة الأولى من السوق، والتي يهملها الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعا، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يقوم التخفيض باستمرار ولكسب فئات جديدة.⁴

• استراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy:

تقوم هذه الاستراتيجية بتحديد سعر ابتدائي منخفض لاختراق السوق بسرعة، لجذب عددا كبيرا من المشترين وكسب حصة سوقية كبيرة، وينتج عن تطبيق هذه الاستراتيجية انخفاض في التكاليف مما يسمح لمنظمة الاعمال بتقليل سعر منتجها أكثر.⁵

¹ Ibid, p 324.

² Armstrong, G, Kotler, P, Marketing: An Introduction, 12th Edition, Pearson, 2015, p 218

³ Keller, Kevin Lane, Op.Cit,p 299-302.

⁴ هدى طرابلسي، استراتيجية التسعير في المؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية - دراسة حالة طيران دالة بالولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018 ص 98، 99.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 99.

• استراتيجية التميّز السعري Price Differentiation Strategy:

تعني تحديد أسعار مختلفة للمنتجات أو نفس المنتج حسب فئات الزبائن ، المناطق الجغرافية، الوقت، أو مستويات الجودة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أكبر قدر من الإيرادات من خلال مطابقة السعر مع قدرة العملاء على الدفع أو مع القيمة المتصورة لديه، حيث تستخدم هذه الاستراتيجية بكثرة في القطاعات التي يسمح فيها السوق بتجزئة الزبائن، مثل: النقل، الاتصالات، الخدمات الفندقية، والمنتجات ذات الإصدارات المتعددة، حيث أهم أشكالها: التميّز السعري حسب الفئة (الطلبة، المتقاعدين...)، التميّز السعري حسب الجودة، التميّز السعري حسب الوقت (سعر الذروة/خارج الذروة)، التميّز الجغرافي (أسعار مختلفة حسب المنطقة/الدولة).¹

ت. استراتيجيات سياسة التوزيع Distribution Policy Strategy:

تتعلق بمختلف الأهداف الاستراتيجية لتحقيق انسياب بعيد المدى للمنتجات منظمات الاعمال وهي على النحو التالي:

• استراتيجية التوزيع المكثف Intensive Distribution Strategy:

من خلال هذه الاستراتيجية، يقوم المنتج بعرض منتجاته من خلال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع (المتاجر) المتاحة في السوق، حيثما كان المستهلك يبحث عن هذه المنتجات، وتتميّز هذه الاستراتيجية بأكبر تغطية للسوق وكل نقاط البيع من تجار التجزئة وتجار الجملة وتستخدم عادة استراتيجية التوزيع المكثف خاصة في السلع الميسرة أي سهلة المنال مثل المواد الغذائية والمنظفات ... إلخ، ويعود السبب في ذلك إلى أن المستهلك يشتري عادة هذا النوع من السلع بأقل وقت وجهد ممكن، ومن هنا كلما كانت هذه السلع متوفرة في متاجر قريبة منه كلما كان ذلك أفضل.²

• استراتيجية التوزيع الانتقائي Selective Distribution Strategy:

تعتمد استراتيجية التوزيع الانتقائي على اختيار عدد محدود من الوسطاء أو نقاط البيع لتوزيع المنتج، بدلا من التوزيع المكثف في كل الأماكن، حيث يتم اختيار الموزعين بناء على معايير محددة مثل الجودة،

¹ عصام علي عبد الرقيب، إدارة التسويق الحديثة: المدخل الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص 241، 242.
² ريهام حسين مهلا، تأثير استخدام الاستراتيجيات التوزيعية على جودة الخدمة في مؤسسات القطاع العام في الساحل السوري -دراسة استطلاعية على عينة من عمال فروع المؤسسة السورية للتجارة في محافظة اللاذقية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2023، ص 89.

السمعة، الموقع، أو قدرة تقديم خدمة مناسبة للعملاء.¹

• استراتيجيات التوزيع الحصري **Exclusive Distribution Strategy**:

يقصد بهذه الاستراتيجية اختيار أحد الموزعين للقيام بمهام التوزيع وانسياب السلع في قطاع سوقي معين ومحدد، وأن توزع جميع المنتجات عن طريق هذا الموزع، مع العلم فإن لهذه الاستراتيجية عدة مزايا لكل من المنتج والموزع، فبالنسبة للمنتج بإمكانه إجراء الرقابة على جميع منتجاته على هذا الموزع، بأن لا يقوم بتوزيع منتجات المنتجين المنافسين، أما بالنسبة للموزع فإنه يضمن أن جميع مبيعات هذا المنتج تتم فقط من خلاله، وفي نفس الوقت يجتنب المنافسة السعرية من طرف الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره في هذا القطاع السوقي.²

ث. استراتيجيات سياسة الترويج **Promotion Policy Strategies**:

وهي متعلقة الأهداف الاتصالية التي تمارسها منظمات الاعمال مع زبائنها ببعدها الاستراتيجي وهي على نوعين:

• استراتيجية الجذب **Pull Strategy**:

تقوم هذه الاستراتيجية في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال بالطرف الأخير منها والمتمثل بالزبون المستلم عبر وسائل الاتصال التسويقية الواسعة الانتشار مثل الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر،... الخ، لحث الزبون بطلب السلعة من تاجر التجزئة والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة أو الوسيط وصولاً إلى المنتج، وهذا ما يتطلب أن يكون هنالك إعلان مكثف أو أي نشاط ترويجي آخر وبخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة المطروحة في السوق، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الغالب للسلع الاستهلاكية ذات الهامش الربحي القليل للوحدة الواحدة فضلا عن سرعة دوران السلعة، وكما هو مثلا بالنسبة للسلع الاستهلاكية سهلة المنال و سلع التسوق المختلفة فضلا عن الخدمات الشائعة الاستخدام أيضا.³

¹ عصام علي عبد الرقيب، إدارة التسويق الحديثة: المدخل الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 234.

² ابراهيم بلحمير، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 214، 215.

³ فطوم لحو، خالد بن وليد تهار، دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح استراتيجيات الترويج لدى المؤسسات -دراسة لصفحة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس عبر موقع الفيس بوك، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص 318.

• استراتيجية الدفع Push Strategy:

وجوهر هذه الاستراتيجية قائم على دفع المنتج عن طريق تجار الجملة ثم تجار التجزئة وصولاً إلى الزبون، وتعتمد هذه الاستراتيجية غالباً على البيع الشخصي، والذين يقومون بدورهم بالاتصال بالزبون النهائي عبر وسائل الاتصال المباشرة أو العرض عند نقطة الشراء (نقاط البيع)، أو أي أسلوب آخر ممكن أن يؤمن الاتصال أو إيصال الرسالة الاتصالية لهم.¹

، يمكن القول إن استراتيجيات وظيفة التسويق تعدّ من الأنشطة الهامة لمنظمات الأعمال، إذ تندرج ضمن سياساتها العامة نحو تحقيق أهدافها التنافسية.

وعموماً يمكن القول أنّ الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي تعدّ العصب النابض للفكر الاستراتيجي والأداة التي تحرك مختلف للأنشطة الرئيسية والداعمة في منظمات الأعمال، كما تسهم في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على التكيف مع التحولات المستمرة، من خلال صياغة قرارات استراتيجية واعية تركز على التخطيط السليم، والتحليل الدقيق، والابتكار في الأساليب والوسائل.

¹ عطاء الله شاوي، عيسى أيت عيسى، أثر استراتيجية الجذب والدفع على قرار شراء منتجات العلامة التجارية كوندور للإلكترونيات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2023، ص 285.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل نظام المعلومات التسويقي.

حتى تتمكن منظمات الأعمال من اتخاذ مختلف قراراتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، لا بدّ عليها أن تعتمد على نماذج التحليل الاستراتيجي التي تساعد المدراء ومتخذي القرار على فهم كافة المتغيرات التي تدخل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، باعتبار أيضا أنّ عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتأثر بمنظومة واسعة من المتغيرات الداخلية والخارجية ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل من الاعتماد على الخبرة والحس أو الخبرة وحدهما غير كاف لتشخيص العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن هنا المنطلق تبرز أهمية ومن هنا تبرز أهمية فهم كافة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاستعانة بنماذج التحليل الاستراتيجي التي تسهم في تحليل المعلومات التسويقية، وفهم الترابط بينها، بما يتيح الوصول إلى قرارات استراتيجية ذات جودة أعلى، حيث في هذا المبحث سنتحدث عن هاته النماذج وكذا العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية، وعلاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية.

كما أشرنا آنفا أنّ نماذج التحليل الاستراتيجي لها أهمية بالغة في تحليل كافة المعلومات التسويقية الآتية من البيئة التسويقية التي تنشط فيها منظمات الأعمال، ومن الناحية العلمية توجد عدّة نماذج للتحليل الاستراتيجي هي نتيجة إسهامات عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات البحثية الاستشارية العالمية، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى بعض هاته النماذج والتي تتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الاعمال:

أولاً-نموذج تحليل الرباعي SWOT:

1. تعريف تحليل SWOT:

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957 عندما قدّم Philip Sielzni أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية لمنظمات الأعمال وبين الظروف البيئية الخارجية، وقد قام بتطوير هذه الفكرة لاحقا أساتذة

مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال، وعلى وجه الخصوص **Learned** و **Anderws** ليصبح أداة يستند عليها في التحليل الاستراتيجي لوضعية منظمات الاعمال في السوق.¹ حيث يعرّف تحليل SWOT بأنه " أسلوب لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات لدى منظمات الأعمال، مع وضعها قيد الدراسة والتحليل، ما وضعها قيد الدراسة والتحليل، كما يعتمد على، فكر بديهية، وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى منظمات الاعمال".²

2. خطوات تحليل نموذج SWOT:

- وللقيام بعملية تحليل يجب اتباع مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:³
- التعرف على الهدف من القيام بعملية تحليل نموذج SWOT؛
 - دراسة أوضاع الأعمال، الصناعة، السوق؛
 - تحديد نقاط القوة في عمل منظمة الأعمال، والقيام بعرضها والاستفادة منها؛
 - إدراك نقاط الضعف في منظمة الأعمال، وكذا في مجال صناعتها.
 - البحث عن الأولويات المهمة من عناصر نموذج SWOT والقيام بتحليلها؛
 - العمل على تطوير استراتيجيات منظمة الأعمال بشكل أفضل لمواجهة التحديات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.

3. عناصر نموذج SWOT:

ويمكن ايجازها فيما يلي:⁴

- أ. **القوة Strengths**: تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها منظمة الأعمال، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
- ب. **الضعف Weakness**: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن منظمة الأعمال من بلوغ ما تسعى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس سلبا على أداء منظمات الأعمال ككل.

¹ شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحليل البدائل الاستراتيجية - دراسة عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص 440، 441.

² نور الهناء براهيم، استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز - مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos) نموذجاً، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة حمة لخضر الوادي، 2025، ص 146.

³ نفس المرجع، ص 146.

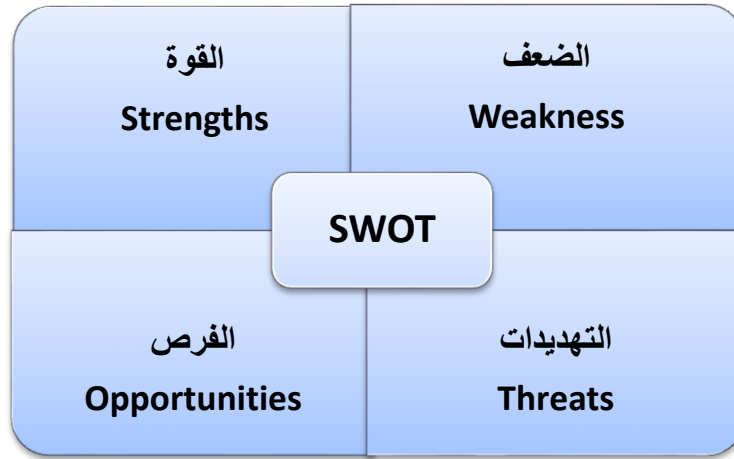
⁴ عبد اللطيف أولا دحيمودة، مصطفى طويطي، تحليل الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021، ص 105، 104.

ت. الفرص **Opportunities**: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها منظمة الأعمال لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية.

ث. التهديدات **Threats**: هي تلك العوامل التي تحول دون تحقيق منظمة الأعمال لأهدافها، ويكون لها تأثير سلبي على منظمة الأعمال.

والشكل التالي يوضح عناصر نموذج SWOT:

الشكل رقم (04): عناصر نموذج SWOT:



المصدر: شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحليل البدائل الاستراتيجية – دراسة عينة من إشارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص 441.

ويمكن توضيح كيف يساعد نموذج SWOT في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة نموذج SWOT المساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف	نقاط القوة		
الخيارات الاستراتيجية (W-O): تدنية نقاط الضعف لانتهاز الفرص. (استراتيجية علاجية).	الخيارات الاستراتيجية (S-O): استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص. (استراتيجية هجومية).	الفرص	العوامل الخارجية
الخيارات الاستراتيجية (T-W): تدنية نقاط الضعف لتجنب التهديدات. (استراتيجية انكماشية).	الخيارات الاستراتيجية (S-T): استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات. (استراتيجية دفاعية).	التهديدات	

المصدر: شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحليل البدائل الاستراتيجية - دراسة عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص 445.

ويمكن قراءة الجدول السابق كما يلي:¹

- استراتيجية هجومية: تكون هذه الاستراتيجية أفضل وع بالنسبة لمنظمات الأعمال عندما تقابل الفرص نقاط القوة في الخانة (S-O)، وفيها يمكن ان تعتمد منظمة الأعمال على النمو والتوسع.
- استراتيجية علاجية: تكون لما تتقاطع الفرص مع نقاط القوة في الخانة (W-O)، فان منظمة الأعمال تواجه عجز في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال الفرص المتاحة.
- استراتيجية دفاعية: تكون عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (S-T) هنا تحتاج منظمات الأعمال لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول.
- استراتيجية انكماشية: تكون عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في الخانة (T-W)، ويكون بذلك العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الانسحاب وإعادة التمرکز حول النشاط الأساسي لمنظمة الأعمال.

¹ شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، مرجع سبق ذكره، ص 145، 146.

ثانياً- نموذج PESTEL:**1. تعريف نموذج PESTEL:**

يعتبر هذا النموذج من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية، التي تمنّ المستثمرين من إجراء تحليل دقيق وشامل للبيئة الخارجية العامة، ممّا يسهم في تقليل مخاطر الاستثمار وفي نفس الوقت تعزيز القدرة التنافسية، كما يمكن إسقاط هذا النموذج على قطاعات مختلفة، ويتمثل اختصار PESTEL من العناصر الستة التي يتمّ تحليلها: السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية، (Technological)، البيئية (Ecological)، القانونية (Legal)¹.

2. أهمية نموذج PESTEL:

- يمكننا ايجاز أهمية نموذج PESTEL لمنظمات الأعمال كما يلي:²
- يمكن منظمات الأعمال من فهم البيئة التنظيمية ومعرفة ما لها وما عليها، إيجاباً وسلباً؛
 - يعين منظمات الأعمال في البحث عن الاحصائيات والبيانات، بما يسهم في صياغة الأهداف واستخلاص السياسات المتوقعة من ذلك خدمة لها في تحقيق مهمتها على المدى القصير والبعيد؛
 - يسمح بتحديد العوامل والقوى الحاسمة، وصياغة خطط العمل، لتحسين أداء منظمات الأعمال؛
 - يوفّر استنتاجات منهجية وموثوقة عن بيئة الأعمال، لتمكين منظمات الأعمال من تخطيط وتقييم أنشطتها المتنوعة؛
 - هو أداة تسمح بتقييم البيئة الحالية والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة؛
 - يساعد في جمع وتحليل واستخدام المعلومات لتحسين الأداء الداخلي لمنظمات الأعمال.
 - يسهم في إدارة المخاطر، ممّا يقي منظمات الأعمال من مخاطر قد ترفع في تكاليفها أو تخفض من ربحيتها.

ثالثاً- نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر Porter's Five Competitive Forces Model:

ويعتبر من أقوى نماذج التحليل الاستراتيجي التي تقوم على تحليل القوى التنافسية لمنظمات الأعمال.

¹ حمزة زكريا محي الدين، دراسة تحليلية لقطاع السياحة في الجزائر باستخدام نمودي SWOT و PESTEL، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 11، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2025، ص 65، 66.

² عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL تحليلات ومقترحات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 02، جامعة حمة لخضر الوادي، 2023، ص 292.

1. تعريف نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر:

القوى الخمس التنافسية هي عبارة عن تحليل طوره الخبير وأستاذ إدارة الأعمال والاستراتيجية "مايكل بورتر" من كلية هارفاد للأعمال عام 1979 كإطار عمل لتقييم وضع أي منظمة أعمال والقوى التنافسية الخاصة بها، ويقوم هذا الإطار على فكرة أنّ هناك خمس قوى تنافسية أساسية تساعد على تحديد حدّة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الخالي لمنظمة الأعمال، ولقد حدّد مايكل بورتر هذه القوى التنافسية الخمس على أنها القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، حدّة المنافسة بين منظمات الأعمال في نفس القطاع.¹

2. عناصر نموذج القوى الخمس التنافسية:

ونوجزها فيما يلي:²

- **تهديد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين Rivalry Among Existing Competitors:** يتمثل المنافسون الحاليون في جميع منظمات الأعمال العاملة في صناعة ما، والتي عادة تكون متقاربة في الحجم والامكانيات، حيث تتنافس منظمات الأعمال فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وتعدّ كثافة المنافسة في صناعة ما محدد لمدى ربحية وجاذبية الصناعة؛
- **تهديد المنافسون الجدد Threat Of New Entrants:** لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له منظمة الأعمال على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتدّ ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات أعمال منافسة جديدة إلى نفس الصناعة، وعادة يترتب عن دخول هؤلاء المنافسون الجدد زيادة في الطاقة الانتاجية والرغبة في الحصول على حصة سوقية معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا محتملا لمنظمات الأعمال القائمة؛
- **تهديد المنتجات البديلة Threat Of Substitutes:** هي تلك المنتجات التي تقدمها منظمات الأعمال الأخرى والتي يمكن أن تلبّي احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها منتجات منظمة الأعمال، وبذلك تشكلت هديدا للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة خاصة وأنها تتميز عادة بتكاليف أقل فتعدّ تهديد بالنسبة لمنظمة الأعمال؛

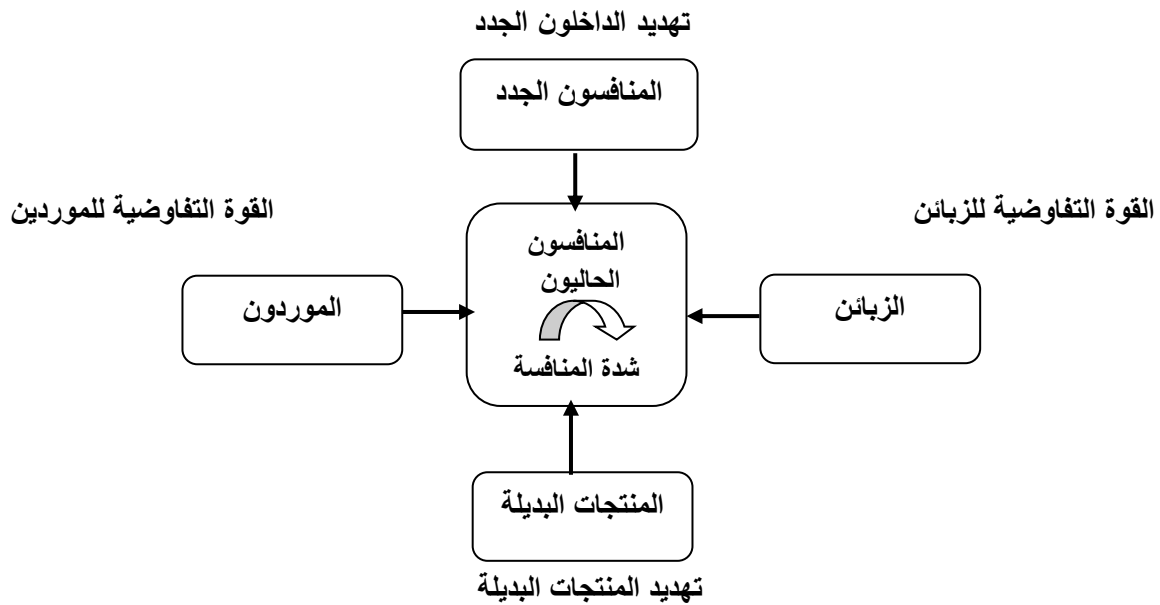
¹ محمد بن عمر، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022، ص 159

² نوال شنافي، تحليل القوى التنافسية لبورتر لانجاح المؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 02، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 01، 2022، ص 167، 168، بتصريف.

- القوة التفاوضية للموردين **Argaining Power Of Suppliers**: للموردين قوة تفاوضية تعتمد على عدد من الخصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معها وكذا أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية لمنظمة الأعمال، وتزداد القوة التفاوضية هنا كلما انخفض العرض أو كان السوق ليس جذابا أو عدم وجود مواد أولي بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها فهنا يساوم الموردون على الأسعار ويقترحون شروط البيع التي تساعدهم، ويشكلون ضغطا وتهديدا على منظمة الاعمال؛
- القوة التفاوضية للزبائن **Bargaining Power Of Customer**: للزبائن قوة تفاوضية معينة حيث يساومون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وبجودة عالية الأمر الذي يصعب من مهمة منظمة الأعمال ويقلل من ربحيتها؛ حيث كلما كان الزبون مهما بالنسبة لمنظمة الأعمال زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح.¹

والشكل التالي يمثل القوى الخمس التنافسية لبورتر:

الشكل رقم (05): القوى الخمس التنافسية لبورتر.



المصدر: سفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، 2021، ص 125.

¹ سفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، 2021، ص 126.

المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي المتعلقة بتحليل محفظة الأعمال.

نماذج تحليل المحفظة الأعمال هي أدوات تستخدم لتحديد الموقف الاستراتيجي لكل نشاط داخل منظمة الاعمال متعددة الأنشطة، وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات الاستثمار.¹

وهي متعددة ومنها:

أولاً-نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group Model:

يعد من أشهر نماذج التحليل الاستراتيجي في مجال الأعمال

1. تعريف نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة الاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية متعددة الأعمال سنة 1960 يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، يسهم هذا النموذج في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي (وحدات الاعمال الاستراتيجية).²

2. مكونات نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية من أربعة مربعات لها مدلولات محددة وهي:³

- **خانة علامة الاستفهام (Question Mark):** هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثل للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما تكون في هذه الحالة المنتجات الجديدة.
- **خانة علامة النجوم (Star):** تمثل هذه الأنشطة والوحدات ذات القطاع الذي يتصف الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه منظمة الأعمال مركزا تنافسيا قويا أي حصة سوقية نسبية مرتفعة مع معدل نمو مرتفع، وفي ظل هذا الوضع الاستراتيجيات المناسبة لهذه الأنشطة هي استراتيجية النمو لكي تحافظ منظمة الأعمال على استمرارية النمو في السوق وعلى النمو في حصتها السوقية.

¹ علي السلمي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 238-240.

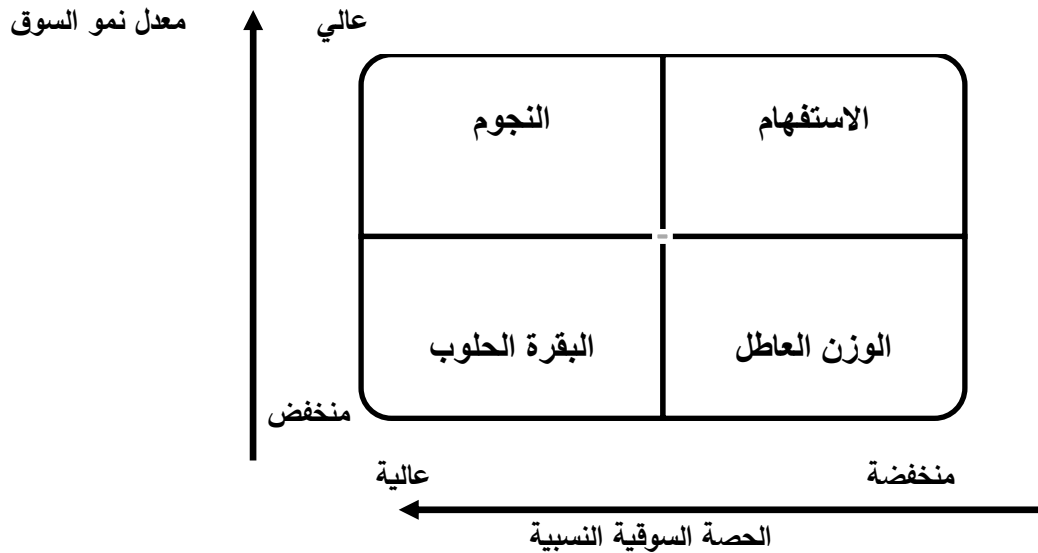
² منى قاسم فتحة بوحرد، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2020، ص 190.

³ عبد القادر يحيوي، عبد الغني مولودي، التحليل والتشخيص الاستراتيجي من خلال مصفوفة BCG، دراسة ميدانية الوكالة المحلية لبنك الخليج ولاية أدرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص 816، 817. بتصرف.

- **خانة علامة البقرة الحلوب (Cash Cow):** وهي تمثل الأنشطة التي تقع تتميز بحصة سوقية نسبية مرتفعة مع بمعدل نمو منخفض، وهي أنشطة مدرة للوحدات النقدية الضرورية لتمويل الأنشطة الأخرى، وتعتبر استراتيجيات الاستقرار أفضل الاستراتيجيات التي تتبع في هذا الوضع.
- **خانة الوزن العاقل (Dead Weight) / (الكلب الأعرج) (Lame Dog):** وهي أنشطة تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو منخفض، حيث لا فائدة ترجى من الاحتفاظ بهذه الاستثمارات إلا إذا كان لها دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا تعاونية، وأفضل الاستراتيجيات الملائمة لهذا الوضع هي استراتيجيات الانكماش.

والشكل التالي يوضح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

الشكل رقم (06): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).



المصدر: منى قاستل فتحة بوحرد، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2020، ص 291.

3. خطوات تطبيق نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

يمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية بالمراحل التالية¹:

- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي، أي تحديد كل من:
 - حساب الحصة السوقية النسبية لكل قطاع من القطاعات التي تنشط فيها منظمة الأعمال؛

¹ منى قاستل، فتحة بوحرد، مرجع سبق ذكره، ص 193، 194

- حساب معدل نمو السوق.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة بمراجعة النقاط التالية:¹
- إن تحديد الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع يجب أن يكون مصحوبا بمدى علامات الاستفهام التي تستطيع منظمة الأعمال مواجهتها في ضوء موارده المتاحة؛
- يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات " علامات الاستفهام " التي تستطيع منظمة الأعمال التحرك منها اتجاه مربع " النجوم " وتلك التي قد تؤدي بها إلى الانسحاب نحو المربع الرابع؛
- يجب القيام بالمراجعة المستمرة للاستراتيجيات المختارة في ضوء التغيرات البيئية لمنظمة الأعمال الخاصة بها، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على ردة فعل المنافسين على كل استراتيجية على حدة.

4. إيجابيات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

- يتميز نموذج (BCG) بالإيجابيات التالية:²
- يتيح الفرصة بشكل سريع لمنظمات الأعمال أن تحدد مواقع المنتجات التي تنشط فيها من حيث معدل نموها في السوق ومن حيث حصتها السوقية النسبية؛
- يساعد نموذج (BCG) منظمات الأعمال على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المواقف التي تكون عليها مختلف الأنشطة؛
- يمكّن منظمات الأعمال، من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو (السوق/المنتج) وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن إمكانية اعتماد استراتيجية التنوع لتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

5. سلبيات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

- كما يتميز نموذج (BCG) بالسلبيات التالية:³
- النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو استفهام يعدّ تبسيطا مبالغا فيه لأنّ هناك كثير من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها؛
- هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مرّ الزمن أي أنّ المصفوفة بمثابة صورة لمنظمة الأعمال في لحظة زمنية معينة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 188، 189.

² منى قاسطل، فتحة بوحرد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ نفس المرجع السابق، ص 196.

- هناك متغيرات أخرى زيادة على الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو المبيعات في الصناعة مثل حجم السوق والمزايا التنافسية، التي ينبغي أن تلعب دورا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا- نموذج ماكنزي (جنرال إلكتريك):

1. تعريف نموذج ماكنزي / جنرال إلكتريك GE / McKinsey:

مصفوفة ماكنزي هي أداة تحليل حافظات الأعمال (Portfolio Analysis Tool) طوّرتها شركة ماكنزي للاستشارات McKinsey لصالح شركة جنرال إلكتريك GE في السبعينيات، تهدف إلى تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل منظمة الأعمال اعتمادا على بُعدين رئيسيين¹:

- جاذبية الصناعة (Industry Attractiveness) ؛
 - قوة أو تنافسية الوحدة الاستراتيجية (Business Unit Strength).
- وتقسم المصفوفة إلى تسع خانات تساعد الإدارة في تحديد ما إذا كانت كل وحدة تحتاج إلى الاستثمار أو الاستمرار الانتقائي أو الحصاد/التصفية.

2. خطوات نموذج ماكنزي McKinsey:

- يتم إعداد مصفوفة ماكنزي لأي ميدان نشاط كما يلي:²
- وضع درجة تعبّر عن مدى جاذبية الصناعة أو مدى قوة وحدة أعمال لكل عامل من عوامل التقييم، بحيث تتراوح من 01 إلى 05، حيث يشير الرقم 01 إلى أسوأ درجة، ويشير الرقم 05 إلى أعلى درجة؛
 - يتم إعطاء كل عامل من العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة، وكذلك العوامل الخاصة بقوة وحدات الأعمال وزنا نسبيا يعبّر عن الأهمية النسبية لهذا العامل، بحيث يكون المجموع واحد صحيح؛
 - يتم تحديد الأوزان المرجحة لكل من عوامل جاذبية الصناعة والموقف التنافسي لوحدة الأعمال من خلال ضرب الدرجة التي يحصل عليها العامل × الوزن النسبي لهذا العامل؛
 - تحديد الدرجة الكلية لجاذبية الصناعة والدرجة الكلية لقوة وحدة الأعمال؛
 - حيث من خلال:

¹ عثمان، محمد ربيع، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والمفاهيم الأساسية دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2014، ص 265 – 267.
² عبد العزيز صلاح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متميز، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، 82.

- جمع الأوزان المرجحة لعوامل جاذبية الصناعة يتم التوصل لمتوسط مرجح واحد فقط يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة، وتتراوح الدرجة الكلية لجاذبية الصناعة بين 01-05؛
- جمع الأوزان المرجحة لعوامل قوة وحدة الأعمال يتم التوصل لمتوسط مرجح واحد فقط يعبر عن الدرجة الكلية لقوة وحدة الأعمال.
- يتم تمثيل درجة مدى جاذبية الصناعة على المحور العمودي، ويتم تمثيل درجة قوة وحدة الأعمال على المحور الأفقي، ونقطة التقاطع هي مركز الدائرة التي تمثل وحدة الأعمال داخل المصفوفة؛
- كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلية في السوق والمثلث المقطع من الدائرة يمثل حصة منظمة الأعمال أو وحدة الأعمال إلى إجمالي مبيعات السوق.

3. أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey:

مصفوفة ماكنزي تتكون من الأبعاد التالية:¹

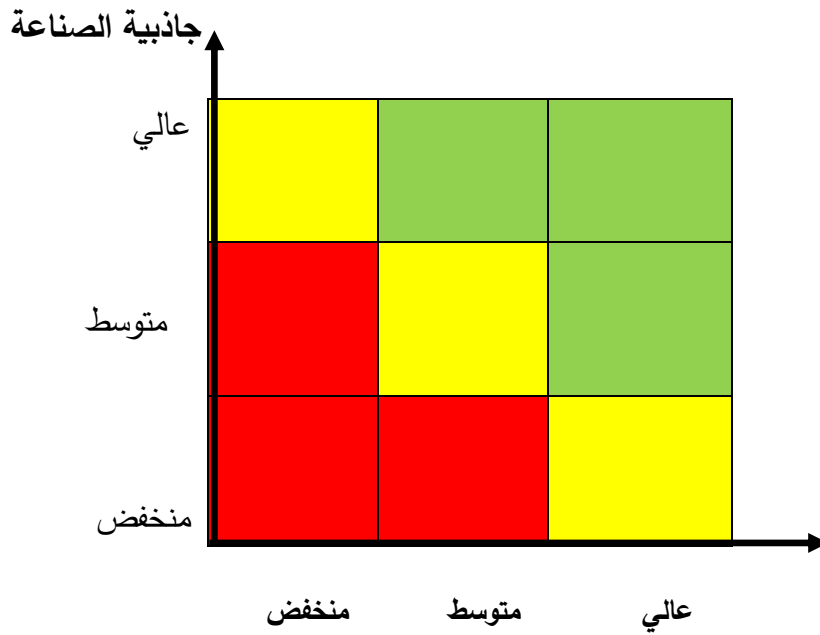
- تتكون المصفوفة ماكنزي من مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية السوق وتنافسية منظمة الأعمال، ويؤدي ذلك إلى ظهور 09 خلايا أساسية.
- إنَّ انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية السوق وتنافسية منظمة الأعمال؛
- إنَّ كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (أذهب)، وهنا يجب على منظمة الأعمال أن تزيد من حجم انفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف)؛
- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (أذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية البناء أو استراتيجية التصفية؛

¹ عادل مزوغ، التحليل الاستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج McKinsey دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية Alifco، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 03، جامعة لونيبي علي البلدية 02، ص 359.

- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر)، فإذا توفرت لمنظمة الأعمال بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، وإذا لم تتوفر لمنظمة الأعمال الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

والشكل التالي يمثل مصفوفة ماكنزي McKinsey:

الشكل رقم (07): مصفوفة ماكنزي McKinsey:



قوة تنافسية الوحدة الاستراتيجية

المصدر: عادل مزوغ، التحليل الاستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج McKinsey دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية Alifco، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 03، جامعة لونيبي علي البليدة 02، ص 359.

4. مزايا وعيوب نموذج ماكنزي McKinsey:

لنموذج ماكنزي عدة مزايا وعيوب نذكر منها:

أ. مزايا نموذج ماكنزي McKinsey:

- تستخدم المصفوفة عددا كبيرا من العوامل لتقييم جاذبية الصناعة وقوة الأعمال، ما يعطي تشخيصا أدق من نموذج BCG¹.
- تساعد المصفوفة على توجيه الاستثمار نحو الأنشطة ذات الجاذبية العالية والقوة القوية، مما يدعم القرارات الاستراتيجية طويلة المدى²؛
- المصفوفة لا تقتصر على خيارين أو أربعة مثل BCG ، بل توفر مجموعة واسعة من الاستراتيجيات. (الاستثمار، الانتقاء، الحصاد، الحماية...)³.

ب. عيوب نموذج ماكنزي McKinsey:

- صعوبة تحديد العوامل وتقييمها بمعنى تحديد عوامل الجاذبية والقوة وأوزانها يمثل عملية معقدة وتحتاج إلى خبرة⁴؛
- الاعتماد الكبير على التقديرات الذاتية أي تقدير أوزان العوامل والقيم النهائية يعتمد غالبا على الأحكام الشخصية، مما يؤثر على دقة التقييم⁵؛
- التعقيد وصعوبة التطبيق مقارنة بمصفوفة BCG أي تتطلب بيانات كثيرة ومعايير متعددة، مما يجعل استخدامها أكثر صعوبة خاصة للمؤسسات الصغيرة⁶.

¹ عبد الباري درة، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 129.

² علي السلمي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 244.

³ سعود العتيبي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 152.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

⁵ عدنان العبود، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 189.

⁶ عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

ثالثاً- نموذج نموذج السوق/المنتج (ADL) Arthur D. Little:**1. تعريف نموذج تحليل السوق/المنتج Arthur D. Little:**

مصفوفة ADL هي أداة لتحليل محفظة الأنشطة الاستراتيجية طوّرتها شركة الاستشارات Arthur D. Little، وتركز على تقييم وحدات الأعمال من خلال دمج دورة حياة الصناعة (Industry Life Cycle) مع الموقف التنافسي للوحدة الاستراتيجية (Competitive Position).¹

تقوم المصفوفة على بعدين رئيسيين²:

- مرحلة حياة الصناعة (الجنين - النمو - النضج - التدهور)؛
 - الموقع التنافسي للوحدة الاستراتيجية (مهيمن - قوي - مقبول - ضعيف - هامشي).
- وتساعد على تحديد القرارات الاستراتيجية المناسبة لكل وحدة من وحدات الأعمال مثل: الاستثمار، النمو، الاستمرار الانتقائي، الحصاد، أو الانسحاب.

2. أبعاد نموذج تحليل السوق/المنتج ADL:

إنّ ما يلاحظ في مصفوفة ADL أنّها عبارة عن مزيج من العوامل، حيث جمعت بين مصفوفة BCG ومصفوفة ماكنزي في محاولة لتفادي النقائص التي وجدت بهما، ولذا فهي تعتبر أداة مساعدة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثمّ يتمّ تقييم أداء منظمة الأعمال في مرحلة معينة، وهذا الاعتماد على أبعادها المكونة للمصفوفة ذات العشرون خلية، حيث يكون بعد الصناعة في المحور الأفقي، وبعد المركز التنافسي في المحور العمودي، وبالاعتماد على خانة المصفوفة يتم تقسيمها إلى أربعة مناطق أساسية تساعد في التقييم وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لها، وهذه المناطق الأربعة هي: منطقة البناء والمحافظة، منطقة البناء الانتقائي، منطقة إعادة التوجيه، منطقة الانسحاب.³

حيث يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات حسب كل منطقة كما يلي:⁴

¹ العلق، بشير عباس، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص 232 - 234.

² نفس المرجع السابق، ص 232 - 234.

³ معمر رقية، التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2011، ص 123.

⁴ حياة براهيم، المساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص 66.

- استراتيجية النمو الطبيعي وتكون في منطقة البناء والمحافظة: تتبع هذه الاستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق، وحتى الأسواق التي تكون في بدايتها؛
 - استراتيجية النمو الاختياري وتكون في منطقة البناء الانتقائي: هي الأنشطة التي لا تتركها منظمة الأعمال لتتطور بشكل طبيعي وإنما تخضع لعملية الانتقاء، وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة المربحة.
 - استراتيجية إعادة التقويم والتوجيه وتكون في منطقة إعادة التوجيه: منظمة الأعمال في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل منظمة الأعمال لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية؛
 - استراتيجية الانسحاب وتكون في منطقة الانسحاب: تستخدم هذه الاستراتيجية لما تكون منظمة الأعمال في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وبالتالي تبر هنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار في هذه المرحلة.
- ومن ناحية أخرى تعتبر الشركة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف للدلالة عن جاذبية الصناعة، فجاذبية مجال النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها وهي: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور.¹
- ومن هنا يعتمد نموذج ADL على بعدين هما:²
- درجة نضج النشاط **Activity Maturity Level**: يعبر هذا البعد عن المرحلة التي يمر بها النشاط إي من الانطلاق إلى التدهور، ويمكن تحديد درجة النضج من خلال توليفة من المؤشرات الخارجية وهي، طاقة النمو، نطاق تشكيلة المنتج، عدد المنافسين، ولإء الزبائن... إلخ، وهذه المؤشرات تعتبر مختلفة من حيث الدرجة ضمن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج؛
 - المركز التنافسي **Competitive Position**: وهو يعكس قوة منظمة الأعمال بالمقارنة بمنافسيها، ويعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية لمنظمة الأعمال وهي تعبر عن العوامل المفتاحية للنجاح، ويتم ذلك من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال، ويأخذ هذا البعد وضعيات وهي: مسيطر، قوي، ملائم، مقبول، هامشي.

¹ راهم لخديري، تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، 2025، ص 357.

² نفس المرجع السابق، ص 375.

الشكل رقم (08): مصفوفة تحليل السوق/المنتج ADL.

- لمنظمة الأعمال، ويأخذ هذا البعد وضعيات وهي: مسيطر، قوي، ملائم، مقبول، هامشي.

الشكل رقم (08): مصفوفة تحليل السوق/المنتج ADL.

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
		نمو طبيعي (منطقة البناء والمحافظة)		
			منطقة البناء الانتقائي	
		منطقة إعادة التوجيه		
		منطقة الانسحاب		

المركز التنافسي ↑

الخطر التنافسي ↓

المصدر: راهم لخديري، تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، 2025، ص 357.

3. مزايا وعيوب نموذج تحليل السوق/المنتج ADL:

توجد عدة مزايا وعيوب لنموذج تحليل السوق/المنتج ADL نذكر منها:

أ. مزايا نموذج تحليل السوق/المنتج ADL:

- يربط بين دورة حياة الصناعة ومكانة المنافسة، حيث يعد نموذج ADL من النماذج القليلة التي تدمج مرحلة دورة حياة الصناعة مع القوة التنافسية لوحدة الأعمال، مما يزيد من دقة التحليل؛¹
- يساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل مرحلة حيث يوفر النموذج استراتيجيات ملائمة لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة (الجنين، النمو، النضج، التدهور) مع مستوى قوة تنافسية الوحدة؛²

¹فريد مصطفى عبد الرزاق، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 203.

²علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

- يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والزمن، بحيث يمتاز النموذج بقدرته على تمثيل البعد الزمني (مرحلة دورة الحياة)، وهو ما يساعد المؤسسة في التخطيط المستقبلي.¹
 - ب. عيوب نموذج تحليل السوق/المنتج ADL:
 - صعوبة تحديد المرحلة الدقيقة لدورة حياة الصناعة بحيث أكبر عيب هو أنه صعب التحديد بدقة:
 - هل الصناعة في بداية النمو أم نهايته، هل في بداية النضج أم منتصفه؟²
 - يتطلب بيانات دقيقة غير متاحة دائماً أي يصعب توفر البيانات الخاصة بدورة الحياة، ومقاييس القوة التنافسية، خصوصاً في الأسواق النامية؛³
 - لا يأخذ جميع متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار
 - يركّز على مرحلة الصناعة والموقع التنافسي ويهمل بعض عوامل البيئة مثل: المخاطر السياسية، التكنولوجيا، التشريعات.⁴
- من خلال ما سبق من عرضنا لنماذج التحليل الاستراتيجي في منظمات الأعمال يمكن القول أنّ هذه النماذج سواء منها الكلاسيكية أو الحديثة نسبياً تعتبر أدوات جد هامة تستخدم في تشخيص بيئة الأعمال وللمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة، وتستند على كم هائل من المعلومات التسويقية التي تجمع من البيئة التسويقية التي تنشط فيها منظمة الأعمال، وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك عدة نماذج أخرى للتحليل الاستراتيجي، لكن ما ذكرناه من نماذج يعتبر الأكثر تداولاً بين الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 226.

² فريد مصطفى عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ عدنان العبود، مرجع سبق ذكره، ص 212.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

لا شك أنّ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل المحيطة بمنظمة الأعمال، سواء تلك المنبثقة من البيئة الداخلية أو المرتبطة بالبيئة الخارجية، ويعدّ نظام المعلومات التسويقية، بفروعه المختلفة، واحداً من أبرز العناصر الداخلية ذات التأثير المباشر في صياغة القرارات الاستراتيجية على اختلاف أنواعها؛ إذ تمثل المعلومات التسويقية ركناً محورياً في دعم وترشيد القرار الاستراتيجي.

وتتنوع القرارات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال لتشمل القرارات المالية، وقرارات الإنتاج، وقرارات الموارد البشرية، والقرارات التمويينية، وقرارات الاستثمار وغيرها، ولا يمكن لهذا النوع من القرارات أن يبني على فراغ معلوماتي، نظراً إلى أنّ البعد التسويقي يتقاطع مع مختلف وظائف منظمة الأعمال لذا يصبح من غير الممكن تصور أي قرار استراتيجي بمعزل عن المعلومات التسويقية، خصوصاً في ظل الفجوات المعلوماتية التي ينبغي تضييقها أو سدّها قبل صياغة القرار.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى أدوات قادرة على جمع المعلومات التسويقية وتحليلها بما يعزّز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالمعطيات الدقيقة، ويعدّ نظام المعلومات التسويقية إحدى أهم هذه الأدوات، إذ يشكل نقطة الانطلاق الحقيقية لرصد وتحليل المعطيات داخل البيئة التسويقية المعقّدة التي تعمل ضمنها منظمة الأعمال.

وحتى يمكننا إثراء الجانب المتعلق بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية كان لزاماً علينا تقديم تعريف للمصطلحين "دعم وترشيد" باعتبارهما مصطلحين لهما علاقة كبيرة بعالم الاعمال.

-تعريف مصطلح " دعم القرار ":

حيث يشير مصطلح دعم القرار إلى "المساندة التي تقدمها هذه النظم لصنع القرار أو لفريق القرار"¹، أي من خلال نظام المعلومات التسويقي ومختلف أنظمتها الفرعية يمك إعطاء مساندة دائمة لمتخذي القرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بوفرة المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ أي قرار استراتيجي بالدقة والجودة المطلوبين.

¹ حمد أحمد عبد الله المفضل المالك، تقييم نظم دعم القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية -مستشفيات جده دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 02، جامعة حلوان، مصر، 2024، ص 1374.

- تعريف مصطلح ترشيد القرارات:

القرار الرشيد هو "القرار الذي يضمن في جوهره تحقيق التناغم بين الأهداف الشخصية لمتخذ القرار مع أهداف منظمة الأعمال ككل، بما يضمن تحقيق الهدف من القرار بموضوعية ودقة ونزاهة"¹. بمعنى يكون قرار خال من تحيز متخذي القرارات الاستراتيجية، تبرز فيه الموضوعية التي يحتاجها الموقف الاستراتيجي محل الدراسة، وهذا ما يعزز شفافية القرار الاستراتيجي المتخذ فيكون محل ترحيب من كل الفئات التي سيمسها هذا القرار.

كما يبرز مصطلح النموذج الرشيد بحيث²:

النموذج الرشيد أو كما يطلق عليه أيضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، وتفترض أن المدير يملك الخصائص التالية :

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة؛
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل؛
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بكل موضوعية؛
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)؛
- يقوم بصنع قرارات مثلى.

وهذا ما سيعزز من قدرة متخذي القرار الاستراتيجي من استغلال نظام المعلومات التسويقي بالطريقة المثلى واستغلال المعلومات التسويقية المنبثقة عنه بأسلوب رشيد، بحيث يتقاطع النموذج الرشيد لمتخذ القرار مع اسهامات نظام المعلومات التسويقي ليتولد عن ذلك ترشيد دائم ومستمر للقرارات الاستراتيجية على مختلف المستويات في منظمة الأعمال.

ومما سبق يمكن القول أن نظام المعلومات التسويقي له القدرة على المساهمة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال ما يجمعه من معلومات تسويقية هامة من البيئة التسويقية وذلك في النقاط التالية:

¹ عبد الجبار جبار، تحديثات تطبيق الرشد الاقتصادي في اتخاذ القرار دراسة في قرار خصخصة الجامعات في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شبيوط، 2020، ص 478.

² مهمل بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الوراق، العدد 03، جامعة أحمد زبانه غليزان، 2016، ص 133.

1. دعم صياغة الاستراتيجية التسويقية:

يسهم نظام المعلومات التسويقي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال توفير بيانات عن¹:

- حجم السوق ومعدلات النمو؛

- اتجاهات المستهلكين؛

- المواقع التنافسية؛

- الفرص والتهديدات؛

وبذلك يدعم بناء الخيارات الاستراتيجية المختلفة مثل سواء الاستراتيجيات على مستوى منظمات الأعمال أو استراتيجيات وحدات الأعمال أو الاستراتيجيات الوظيفية.

2. تحسين جودة قرارات التقسيم والاستهداف والتموضع:

تقدم نظم المعلومات التسويقية بيانات سلوكية وديموغرافية وجغرافية، مما يساعد في²:

- تحديد الشرائح الأكثر ربحية؛

- قياس ولاء الزبائن وقيمتهم طويلة المدى؛

- اختيار السوق المستهدف الأفضل.

3. توفير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) :Key Performance Indicators:

حيث يعمل نظام المعلومات التسويقي على مراقبة الأداء عبر³:

- رضا الزبائن؛

- الحصة السوقية.

- الربحية لكل قطاع أو منتج.

وهذا يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية بنية على مؤشرات دقيقة.

¹ جلال محمد سلامة، نظم المعلومات الإدارية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2016، ص 212-215، بتصرف.
² محمد عبد الستار إبراهيم، سلوك المستهلك ونظم المعلومات التسويقية، دار الفكر العربي، 2018، القاهرة، مصر، ص 145-150، بتصرف.
³ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية والتسويق، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 188-190، بتصرف.

4. دعم قرارات تطوير المنتجات الجديدة:

من خلال جمع وتحليل بيانات المستهلكين والمنافسين، وفي هذا الصدد يسهل نظام المعلومات التسويقي:¹

- تحديد الفرص لمنتجات مبتكرة؛
- تقييم المنتج قبل الإطلاق؛
- متابعة دورة حياة المنتج.

5. دعم التنبؤ واتخاذ القرار طويل المدى:

يسهم نظام المعلومات التسويقي في بناء نماذج التنبؤ بالمبيعات واتجاهات الطلب، ما يمكّن الإدارة العليا من:²

- التخطيط للطاقت الإنتاجية؛
- تخطيط تطوير المنتجات؛
- تقييم سيناريوهات السوق المستقبلية.

6. تحسين الرقابة الاستراتيجية:

يساعد النظام في اكتشاف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، ما يحسن³:

- الرقابة على تنفيذ الخطط؛
- تعديل الاستراتيجيات بناءً على بيانات حقيقية.

استناداً إلى ما تقدّم، يمكن القول إنّ تحقيق القرارات الاستراتيجية لكفاءتها وفعاليتها وبلوغ أهدافها المنشودة على مستوى منظمة الأعمال يستلزم وجود نظام معلومات تسويقي قادر على دعم تلك القرارات وترشيدها بصورة منهجية، ومن خلا ما تقدّم أيضاً يمكن القول أنّ القرارات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال في مجملها تحتاج المعلومات التسويقية وهذا لن يكون إلا بوجود نظام معلومات تسويقي قادر تحقيق هذا الاحتياج بكفاءة وفعالية وجودة عالية.

¹ كمال الدين الغازي، استراتيجيات التسويق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 230-233، بتصرف.
² محمد الشبخلي وعبد الرحمن الشامي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019، ص 302-305، بتصرف.
³ محمود محمد الشويخ، نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص 260-262، بتصرف.

خلاصة الفصل:

وخلاصة لما تناولناه في هذا الفصل، الذي ركّز على الجانب المفاهيمي للقرارات الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال، حيث تطرّقنا إلى مفهوم اتخاذ القرار، وتعريف القرارات والخيارات الاستراتيجية، إضافة إلى نماذج تحليل القرار الاستراتيجي وعلاقة نظام المعلومات التسويقي بعملية اتخاذ القرار، يمكن تلخيص ما توصلنا إليه في النقاط التالية:

- تعدّ عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة يمارسها المدراء والمسؤولون على مختلف المستويات، وهي من أهم وظائف الإدارة وأكثرها تأثيراً على أداء منظمة الأعمال؛
- تتنوّع القرارات الإدارية، ويبرز من بينها القرارات الاستراتيجية التي تمثّل عنصراً جوهرياً في توجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى؛
- تعتمد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مجموعة من نماذج التحليل الاستراتيجي التي تعد أدوات أساسية لدعم القرار، وتشمل نماذج تحليل البيئة ونماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها؛
- يضطلع نظام المعلومات التسويقي بدور محوري في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمستمرّة التي تساعد منظمة الأعمال على التكيف مع بيئتها كثيرة التغير والتعقيد واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية.

الفصل الرابع:

واقع الممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة
اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل:

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بموضوع نظام المعلومات التسويقي ومساهمته في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ومن أجل إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على واقع مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية أخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر وبالضبط بالمديرية العامة بالديار الخمس بولاية الجزائر كميدان للدراسة التطبيقية محاولين استعراض واقع مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال اتصالات الهاتف الثابت والانترنت، لها توجه استراتيجي في مجال التوسع وتطوير خدماتها.

وعلى هذا الأساس خصصنا هذا الفصل للحديث عن الممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تمهيدا للفصل الموالي الذي سنتطرق فيه لاستخدامات نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث احتوى هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الاول: تقديم شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: النشاط التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر.

اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون النموذج التطبيقي لدراستنا، نظرا لما تتميز به من خبرة واسعة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكونها إحدى المؤسسات التابعة للمجمع الأم مجمع اتصالات الجزائر. وعليه، سنبدأ أولاً بتقديم نبذة عن المجمع، ثم نتناول بالعرض مؤسسة اتصالات الجزائر بوصفها محورا أساسيا في دراستنا.

المطلب الأول: تعريف مجمع اتصالات الجزائر وفروعه.

أولاً-تعريف مجمع اتصالات الجزائر.

يعرّف كما يل:¹

مجمع اتصالات الجزائر هو مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسه في 09 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية، ويمتلك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر.

تجسدت نشأة مجمع اتصالات الجزائر من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية.

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

بحيث شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعدى 06% في أوائل سنوات 2000، وكانت الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع (TDM (Multi Time Division.

¹ الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عبر الرابط :

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107>

تاريخ التصفح 2025/06/01 على الساعة 13:25

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أفريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 2000/03 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كانت بنيتها التحتية مكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC)، شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما رقمية، معيار GSM، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC)، منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية.

ثانيا- فروع مجمع اتصالات الجزائر:

هناك عدة فروع لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي:

1. مؤسسة اتصالات الجزائر: وهي تنشط في مجال الأنترنت والهاتف الثابت، وهي المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

2. مؤسسة موبيليس MOBILIS: هي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية، تنشط في مجال الهاتف النقال في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، اصبحت موبيليس في 03 اوت 2003 كشركة ذات أسهم وهي أحد فروع مجمع اتصالات الجزائر حيث يعتبر أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعد 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

3. اتصالات الجزائر الفضائية: تنشط في مجال شبكات الاتصال والانترنت عبر الساتل وهي مختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

وتبلغ إستثماراتها الإجمالية بـ 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل إلى 2.5 مليار دولار أمريكي هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة وتحويل وظائف ونقل الخبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة والأقمار الصناعية السلكية واللاسلكية والانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية للنقل والإمداد ونظم المعلومات).

4. اتصالات الجزائر أوروبا: تشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و "الفال".

5. كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الاليف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين

6. الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدائها التواصل والاشراف عليها عن بعد.

كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعرف كما يلي:¹

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت، تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

ثانيا -نبذة عن تطور قطاع الاتصالات الجزائر وانطلاقة مؤسسة اتصالات الجزائر:²

من اجل تهيئة المناخ التنافسي في هذا القطاع قامت سلطة الضبط السمعي البصري بفتح المجال أمام المتعاملين لتقديم خدمات جديدة في إطار المجالات التالية : الهاتف الثابت، الهاتف النقال، والانترنت خلال الفترة الممتدة بينة سنة 2000 و2005 م ، ففي سنة 2001 م، منح رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف

¹ الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر عبر الرابط :

تاريخ التصفح 2025/06/01 على الساعة 13:30

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

² معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

النقل والهاتف الثابت وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية إضافة إلى شبكات الدراسات الدولية سنة 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004م، كما بيعت في ذات السنة رخص في الاتصال عبر شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل VSAT وعليه بلغت سوق الاتصالات درجة من الانفتاح التام عام 2005م ، وذلك في إطار احترام قواعد المنافسة والشفافية، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر والتراكم .

وفيما يلي انطلاقة مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:

✓ **قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:** نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات ،حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ، هذه الأخيرة التي أوكلت لها مهمة المراقبة لتصحيح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت في 2003/01/01.

✓ **01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر:** كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها على وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجبرة على إثبات وجودها في العالم الذي فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والاجد خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

✓ **الاطار القانوني لاتصالات الجزائر:** تجدر الإشارة إلى أن ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر لنشاطها يتم في اطار قانون عام يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية . والمسجلة في مركز السجل التجاري

يوم ماي تحت الرقم 0018083 02B

وبهدف هذا القانون إلى:

- تحسين وتقديم خدمات البريد والاتصالات ذات جودة في إطار موضوعي وشفاف في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
 - تحديد الشروط العامة للاستغلال في ميدان البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
 - تحديد اطر وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.
- وتعتمد اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق التحولية أي إيصال خدماتها إلى كافة مناطق الوطن فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة ومقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05،الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة وتمثلها ثلاثة عشر (13) مندوبية جهوية للاتصالات (DRT) ومديرية عملية (DO) عبر كل ولايات الوطن.

ثالثا-بطاقة وصفية للمعلومات المتعلقة بمنظمة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (04): مؤسسة اتصالات الجزائر بالأرقام حسب آخر الإحصائيات:

 شعار مؤسسة اتصالات الجزائر	
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 2 مليون أسرة
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون أسرة
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع Idoom 4G	أكثر من 1.9 مليون أسرة
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية الموسمة في خدمتكم	توسيم 91 % من مواقع الاستقبال

المصدر : <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p>

تاريخ التصفح 2025/10/02 على الساعة 13:35

رابعا-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

حددت الجزائر منذ انطلاقتها ثلاث أهداف رئيسية تمثلت في: الجودة والفعالية، نوعية الخدمات، ولتحقيق هذه الأهداف عمدت اتصالات الجزائر إلى إحداث التغييرات التالية:

- تطوير منتجاتها وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة في السوق الدولية من حيث الجودة لأنها هي أساس كل منتج،
 - عملت على إثبات وجود منتجاتها في السوق منذ البداية تحقيقا لهدف الفعالية،
 - قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف بإدخال مكثف للتكنولوجيات الحديثة وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات الانترنت والحوسبة التامة للتسيير التقني التجاري والمالي.
- وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

خامسا-نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

ويتمحور نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصورة، الرسائل المكتوبة، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ؛
 - تنمية استثمار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
 - تأسيس تشغيل وتسيير الاتصالات البيانية مع كافة زبائن المؤسسة.
- سادسا-مهام مؤسسة اتصالات الجزائر ووظائفها الأساسية:**

1. مهام اتصالات الجزائر:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر أساسا بالمهام التالية التي سطرته في إطار هدفها الاجتماعي:

- تخطيط وتنفيذ المخططات السنوية للتطوير المستمد من برنامجها؛
- إبداع وجلب واستغلال كل الإمكانيات التي تسهل لها الوصول إلى هدفها؛

- التحقيق المباشر أو الغير المباشر للدراسات التقنية التكنولوجية والاقتصادية وحتى المالية للهدف المحدد؛
- ترقية ورفع الخدمات المستوحاة من أهدافها والمساهمة في التكوين وتحسين الأداء؛
- تنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وعصرنتها؛
- تبسيط وتنوع الخدمات بالقيمة المضافة المحونة للمستعملين؛
- ضمان الأمن وفعالية ونوعية شبكة الاتصالات من أجل إرضاء الزبائن؛
- تحقيق الانسجام في مهامها في إطار السياسة الوطنية لتعمير الإقليم وتحقيق التوازن الجهوي في إطار الخدمات العالمية؛
- مواكبة المنافسة الدولية والمشاركة في هذا المجال؛
- تدريب وتطوير الموظفين والمساعدة على تنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وتحديثها لتحسين أداءها؛
- التشجيع على استيعاب أدوات جديدة وخدمات جديدة وأنماط عمل جديدة من قبل المنظمات والحكومة والجمهور على أن تكون منسقة مع تطور مجتمع المعلومات.

2. وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر الأساسية: من بين الوظائف الأساسية لاتصالات الجزائر نذكر:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:
- زيادة المصروفات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية،
- تحسين نوعية وجودة المنتج المقدمة للزبون او العميل ترفع من مستوى المنتج،
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد في حيز أو اتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، تيزي وزو، البليدة وتلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات ولاية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. ومن جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمديرية العامة بالعاصمة ومقرها بلدية المحمدية بالديار الخمس حيث يتكون من:

1. الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع

مساعديه مهمة الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السير على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر على المستويين المحلي والعالمي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
- مراقبة التسيير للنشاطات المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح والمحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2. ديوان الرئيس المدير العام: يعد ديوان الرئيس المدير العام من أهم الهياكل الإدارية في مؤسسة

اتصالات الجزائر، إذ يُمثل الهيئة التنظيمية المساعدة والمرافقة لأعلى سلطة تنفيذية في المؤسسة، ويعمل على تنسيق، متابعة، وتسهيل الاتصال بين الرئيس المدير العام وبقية المصالح والمديريات؛

3. المفتشية العامة والتدقيق: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير العام وهي تسهر على مراقبة ومراجعة

مجموع أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر، وأيضا مراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوى المقدمة من طرف الزبائن وتنفيذ قاعدة الأعمال السنوية؛

4. **قسم المراقبة والمراجعة الداخلية:** يقوم قسم المراقبة والمراجعة الداخلية بدور الضمان الرقابي والاستشاري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ يسعى إلى تعزيز الشفافية، تحسين الأداء، والحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، مما يجعله أداة أساسية في تحقيق الحوكمة الرشيدة وحماية موارد المؤسسة؛

5. **قسم نظام المعلومات:** من المهام الرئيسية لهذا لقسم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر توفير وتطوير وصيانة أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها التشغيلية والإدارية، فهي تعمل على تصميم وتنفيذ أنظمة معلومات متكاملة تلبي احتياجات المديرين والمصالح المختلفة، سواء في مجال التسويق، الشبكات، الموارد البشرية أو المالية؛

كما تتولى مهمة ضمان أمن المعلومات وحماية قواعد البيانات من أي تهديدات داخلية أو خارجية، إلى جانب تحديث البرمجيات والأجهزة بشكل دوري لضمان استمرارية الخدمة وتحسين الأداء؛

6. **قسم الاستراتيجية:** يسهر على إعداد وتنفيذ مختلف استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل ضمان وتطور المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، وزيادة حصصها السوقية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر؛

7. **مديرية الامن الداخلي:** مهمتها هي العمل على تنفيذ الأوامر ومختلف التعليمات وحماية أصول المؤسسة وأن الأشخاص تحديد شروط انجاز وتطبيق الامن الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

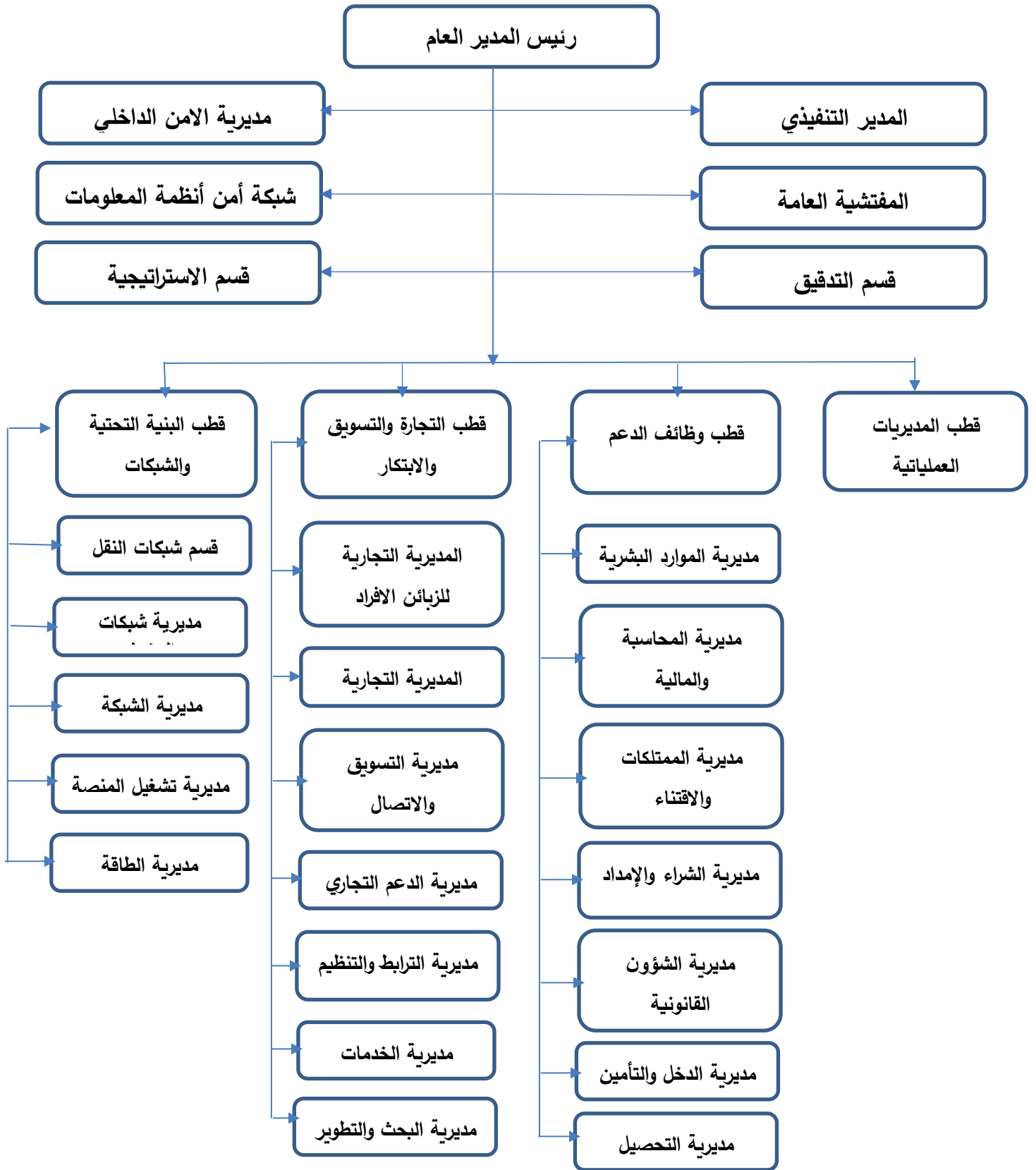
8. **مديرية الاتصال:** المهام الرئيسية لمديرية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر هي ضمان تواصل فعال داخليا وخارجيا، وتحسين صورة المؤسسة وتعزيز ثقة الزبائن والمجتمع، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في مجال تطوير خدمات الاتصال والمواطنة الاقتصادية والاجتماعية.

9. **قطب الوظائف والدعم:** ينقسم بدوره إلى عدة مديريات وهي:

- مديرية الموارد البشرية والتكوين؛
- مديرية المحاسبة والمالية؛
- مديرية الممتلكات والاقتناء؛
- مديرية الشراء والامداد؛
- مديرية الشؤون القانونية؛
- مديرية الدخل والتأمين؛

- مديرية التحصيل.
- 10. القطب التجاري والتسويق والابتكار: ينقسم بدوره إلى عدة مديريات وهي:
 - مديرية التجارية للزبائن الأفراد؛
 - المديرية التجارية؛
 - مديرية الدعم التجاري؛
 - مديرية التسويق والاتصال؛
 - مديرية الدعم التجاري؛
 - مديرية الترابط والتنظيم؛
 - مديرية الخدمات؛
 - مديرية البحث والتطوير.
- 11. قطب البنية التحتية والشبكات: ينقسم أيضا بدوره إلى عدة مديريات وهي:
 - مديرية شبكات النقل.
 - مديرية شبكات الدخول.
 - مديرية الشبكة.
 - مديرية تشغيل المنصة.
 - مديرية الطاقة.
- 12. قطب المديريات العملياتية.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: النشاط التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الممارسة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استعراض مكانة التسويق داخل المؤسسة وكيف يستخدم كأداة توجيهية في إدارة أنشطتها المختلفة، وسيتم التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في تقديم خدماتها لزيائنها، كما سنعرض البيئة التسويقية التي تعمل ضمنها مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: مكانة التسويق على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

أدرك مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر أن للتسويق أهمية بالغة في تنمية وتطوير أداء ومردودية المؤسسة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وقطاع الاتصالات عموما مع حرص الدولة الجزائرية على تطوير قطاع الاتصالات بما يخدم تطلعات كافة مستخدمي قطاع الاتصالات بحيث تتبين أهميته فيما يلي:

- يعد التسويق أداة رئيسية لتعزيز الهوية المؤسسية واتصالات الجزائر كعلامة وطنية رائدة في مجال الاتصالات. فبفضل الحملات التسويقية، يمكن للمؤسسة ترسيخ صورتها كشركة موثوقة تقدم خدمات ذات جودة عالية وتواكب التطور التكنولوجي؛
- جذب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال استراتيجيات التسويق (مثل العروض الترويجية، الإعلانات، وبرامج الولاء)، تعمل المؤسسة على استقطاب زبائن جدد سواء في خدمات الهاتف الثابت أو الأنترنت عالية التدفق؛
- تحديد حاجات السوق والتطور التكنولوجي بحيث أثبتت الأنشطة التسويقية الممارسة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فعالية مستمرة في جمع وتحليل المعلومات التسويقية لفهم: متطلبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وتوجهات المنافسة غير المباشرة المتمثلة في سوق الاتصالات للهاتف النقال (مؤسستي جازي وأوريدو) في ظل ما يسمي باليقظة التنافسية (دراسة حدة التنافسية)، الاتجاهات التكنولوجية؛
- المساعدة على معرفة مختلف اتجاهات الزبائن اتجاه الخدمة، ورصد مختلف احتياجاتهم.
- من خلال دراسة السوق تتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من معرفة مختلف الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة التسويقية؛

- النشاط التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر أسهم وبشكل كبير في تطوير الخدمات الجديدة هذا ما أدى بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني الأفكار الابتكارية؛
- أسهم التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر في بناء صورة إيجابية للمؤسسة عبر التواصل الفعال مع الجمهور ووسائل الإعلام، مما يعزز الثقة ويقلل من تأثير الشائعات أو الأزمات الاتصالية.
- فمن الناحية الواقعية يمكننا القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر بدأت تنظر إلى التسويق كأنه قيمة مضافة لأنشطتها المختلفة، وبالتالي بدأت تتغيّر نظرتها للتسويق كأنه نشاط ثانوي بل أصبح اليوم يمثل جزء هام من تفكيرها الاستراتيجي، رغم أنها مؤسسة تحتكر نشاطها إلا أنّ هذا الأمر لم يمنعها من تبني الجانب التسويقي في عملها بحكم أنها طالبة بتنفيذ استراتيجيات الدولة الجزائرية التي تتطلب منها أن تقدم دوما خدمات ذات جودة عالية تحقق من خلالها رضا زبائنها من جهة وتحقق تطلعات الدولة الجزائرية من جهة ثانية.

المطلب الثاني: البيئة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في بيئة معقدة تتميز بالتطور المستمر ودرجة كبيرة من التعقد، بحيث تنقسم هذه البيئة إلى بيئة خارجية متمثلة في الظروف الخارجية ذات العلاقة المستمرة بالمؤسسة، تدرس هاته البيئة من أجل خلق نوع من التوافق مع هاته الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر تهديد لمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن جهة أخرى وجود فرص لصالح المؤسسة، كما توجد لديها بيئة داخلية تشتمل على عدة متغيرات يمكن التحكم والسيطرة عليها من قبل إدارة اتصالات الجزائر.

لذا يجب على هاته الأخيرة أن تتابع بدقة هاته البيئة وتقوم بتشخيصها لكي تنمي وتعّدل خططها وبرامجها.

أولا-البيئة الخارجية: وتقسم إلى:

1- بيئة خارجية عامة: وهي المتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

أ-البيئة القانونية: مؤسسة اتصالات الجزائر تتأثر بمختلف القوانين التي تكون صادرة من داخل الوطن او من خارجه والتي تنظم نشاطها التجاري أو فيما يخص علاقاتها مع المتعاملين والعمال.

ب-البيئة الاجتماعية والثقافية: تتأثر مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف المكونات الثقافية للجزائر والتي تملي لها كيفية تقديم عروضها بما يتناسب مع كل موروث ثقافي، ومع مختلف الأنماط المعيشية وطبيعة سلوك الأفراد، خاصة مع ظهور مواقع التواصل الاجتماعي، وهي تعتبر من محددات تصميم مختلف عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

ت-البيئة التكنولوجية: للبيئة التكنولوجية تأثير كبير على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها تقدم خدمات ذات طابع إلكتروني.

ث-البيئة الاقتصادية: هي المحدد الرئيسي لكافة أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبار أن المؤشرات الاقتصادية تؤثر سلبا أو إيجابا على نشاطها كالمستوى المعيشي للأفراد (الزبائن)، قيمة العملة، البطالة، التضخم.

2 - بيئة خارجية خاصة: يقصد بها مجموعة المتغيرات ذات الصلة القوية بمؤسسة اتصالات الجزائر، تتكون من العناصر التالية:

أ - المنافسين غير المباشرين: لتحقيق تخطيط تسويقي فعّال، ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر الإلمام التام بكل ما يتعلق بالمنافسين غير المباشرين في سوق اتصالات الهاتف النقال، ويتم ذلك عبر رصد حصصهم السوقية، وتحليل مواقعهم التنافسية، ومتابعة العروض والخدمات الجديدة التي يقدمونها، بهدف تعزيز موقع المؤسسة وتمكينها من وضع استراتيجيات أكثر فاعلية في مواجهة المنافسة غير المباشرة وضمان استمرارية النمو في السوق الوطنية للاتصالات؛

ب- الزبائن: تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر مع شريحة عريضة من الزبائن منهم الصناعيين كالمؤسسات الاقتصادية والخاصة، الإدارات العمومية، وكذا الافراد (العمال، الطلبة، التجار، الحرفيين...؛) وفي ظل هذا الاختلاف بين الفئات على المؤسسة أن تسعى قدما لتقديم عروض مختلفة تتناسب مع احتياجات كل فئة.

ت- الموردون: موردو مؤسسة اتصالات الجزائر هم مجموعة من الشركات والجهات التي تزود المؤسسة بالسلع والخدمات والتجهيزات اللازمة لتشغيل شبكاتها وتقديم خدماتها المختلفة في مجال الاتصالات. ويمكن تصنيف الموردين إلى عدة فئات رئيسية حسب نوع الموردين:

- الموردون التقنيون (معدات الاتصالات والشبكات):

وهم الشركات التي توفر المعدات الأساسية لتشغيل شبكات الهاتف الثابت، والإنترنت، والألياف البصرية، ومن أمثلتها:

- الصين: تزود مؤسسة اتصالات الجزائر بمعدات الشبكات وأنظمة الاتصالات عن طريق شركة **Huawei Technologies**؛
- الصين: تزود مؤسسة اتصالات الجزائر بتجهيزات البنية التحتية والألياف البصرية عن طريق شركة **ZTE Corporation**؛
- فنلندا: تزود مؤسسة اتصالات الجزائر بمعدات الاتصالات اللاسلكية والأنظمة التقنية عن طريق شركة **Nokia Networks**؛
- السويد: تزود مؤسسة اتصالات الجزائر حلول الاتصالات والشبكات الثابتة والمتحركة؛

- فرنسا: تزود مؤسسة اتصالات الجزائر بتجهيزات الربط الشبكي وأنظمة النقل عن طريق شركة.

.Alcatel-Lucent

- الموردون المحليون:

وهم الشركات الجزائرية التي تتعامل مع المؤسسة لتوفير:

مواد ولوازم الصيانة (كالكابلات، الأجهزة الإلكترونية، قطع الغيار).

- خدمات التركيب والصيانة؛

- الدعم اللوجستي والنقل؛

- الخدمات المكتبية والتجهيزات الإدارية.

- الموردون في مجال تكنولوجيا المعلومات:

وتشمل الشركات التي تزود المؤسسة بالبرامج، الأنظمة المعلوماتية، والخدمات الرقمية مثل:

- أنظمة الفوترة؛

- البرمجيات الإدارية ونظم قواعد البيانات؛

- حلول الأمن السيبراني.

- الموردون في مجال الخدمات والدعم:

- شركات النقل والتوزيع؛

- شركات البناء والأشغال العمومية (لإنجاز مشاريع مد الكوابل والألياف البصرية)؛

- شركات الإعلانات والدعاية (للترويج لخدمات المؤسسة)؛

- شركات التكوين والتدريب (لتطوير مهارات الإطارات والعاملين).

- الموردون الدوليون للشحن واللوجستيك:

يتكفلون بتوريد المعدات من الخارج وضمان وصولها في الوقت المحدد عبر الموانئ والمطارات الجزائرية.

ث - الدولة و إدارتها: باعتبار ان الدولة هي المنظم الرئيسي والوحيد لمختلف أنشطة المؤسسات بما فيها

مؤسسة اتصالات الجزائر، هذا ما أدى لإيجاد هيئة وطنية تسمى بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية

و الاسلكية L'arpt؛

ومن مهامها:

- السهر على وجود منافسة فعالة، عادلة وتقوم على مبدأ عدم التمييز على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها؛
- وضع خطة وطنية لترقيم الهاتفي، ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين؛
- الموافقة على العروض المرجعية للربط البيني؛
- البت في النزاعات المتعلقة بالربط البيني؛
- منح تصريحات التشغيل؛
- اعتماد معدات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها،
- التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين.

وهي تعتبر من المؤثرات التي تتحكم في عروض مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما ان استراتيجية الدولة في تعزيز الرقمنة في كل إدارات ومؤسسات الدولة مع الحرص على ربط مناطق الوطن بخدمة الانترنت مما جعل مؤسسة اتصالات الجزائر حريصة على تنفيذ قرارات الدولة واستراتيجياتها وتسخير كل إمكانياتها لذلك.

ج - المؤسسات والإدارات العمومية: تستفيد من خدمات الربط الشبكي، الخطوط الخاصة، الاتصالات الداخلية، وخدمات الاستضافة السحابية. المؤسسات الاقتصادية والخاصة: مثل البنوك، الجامعات، الشركات الصناعية والتجارية التي تعتمد على حلول الاتصالات لتسيير أعمالها؛

ح - المتعاملون الاقتصاديون في قطاع الاتصالات: وتشمل هذه الفئة المنافسين أو الشركاء في نفس المجال: موبيليس (Mobilis) فرع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر ويعد متعامل الهاتف النقال الوطني، جازي (Djezzy) و أوريدو (Ooredoo) متعاملان في سوق الهاتف النقال والإنترنت، تتعامل معهما المؤسسة أحياناً في اتفاقيات الربط البيني (Interconnexion) وتبادل الخدمات.

خ - الشركاء التقنيون والاستراتيجيون: وهم الشركات والمؤسسات التي تتعاون مع اتصالات الجزائر في تطوير الشبكات والخدمات الرقمية: شركات أجنبية متخصصة في الشبكات والألياف البصرية. الجامعات

ومراكز البحث العلمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الهيئات الحكومية مثل وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

د-**المتعاملون الماليون:** البنوك والمؤسسات المالية التي تتعامل معها المؤسسة من أجل العمليات البنكية (التحويلات، التمويل، القروض)، زبائن الدفع الإلكتروني عبر خدمات BaridiMob، Algérie Poste، ووسائل الدفع عبر الإنترنت؛

ذ-**المتعاملون الاجتماعيون والإداريون:** من السلطات المحلية (البلديات، الولايات) في مشاريع البنية التحتية، الهيئات الرقابية والتنظيمية مثل سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، (ARPCE) المتعاملون الاجتماعيون مثل النقابات والجمعيات المهنية.

2 - البيئة الداخلية: وهي تمثل مختلف العناصر الموجودة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ويمكن التحكم فيها وهي نوعين:

أ- **بيئة داخلية مباشرة:**

والتي تتمثل في:

- **مختلف عناصر المزيج التسويقي:** وهي مختلف السياسات الخدمائية والتسعيرية والتوزيعية والترويجية التي تعتمدها مؤسسة اتصالات الجزائر في طرح منتجاتها والتي لها تأثير مباشر في تعزيز موقعها التنافسي في سوق الاتصالات في الجزائر.

ب - **بيئة داخلية غير مباشرة:** وهي البيئة الداخلية للموارد غير التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في:

-**الموارد البشرية:** يشتغل في مؤسسة اتصالات الجزائر 25000 عامل، معتمدة على الجانب التعليمي كمعيار للتوظيف، ولكي تتمكن من استغلال الكفاءات أكثر مدة ممكنة قامت بتوظيف أكبر عدد ممكن من الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة ، بحيث نجد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 26 سنة و 30 سنة يمثلون أكبر نسبة ، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الخبرة المهنية معيار آخر للتوظيف ، ولتحفيز عمالها على العمل تقوم بتقديم علاوات و كذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية .

ولقد لاحظنا من خلال فتريص تواجدنا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر رضا عمالها والعلاقة الجيدة التي تربطهم ببعضهم، كذلك ولائهم لها، وبهذا ينشرون صورة جيدة عنها.

- **الهيكل التنظيمي:** تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تصميمها لهيكلها التنظيمي إلى إيجاد مناخ مناسب للعمل وفق مبدأ التنسيق بين مختلف الوظائف، بحيث أن وظيفة التسويق تحتل مكانة مهمة ضمنه

- **نظام المعلومات:** تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق تدفق المعلومات بين جميع المصالح الإدارية المتواجدة بها وهذا لخلق إدارة واعية بجميع المتغيرات الحاصلة خاصة فيما يتعلق بنظام المعلومات التسويقي وهو موضوع محل دراستنا هاته.

من خلال ما سبق من عرضنا لبيئة مؤسسة اتصالات الجزائر نستنتج أنها تنشط في بيئة غزيرة في مكوناتها، تتسم بالتغير المستمر، وإنّ فهم مؤسسة اتصالات الجزائر للبيئة المحيطة بها ضروري لتحقيق أهدافها المسطرة بمستوى كفاءة عالية، كما ان هذا الفهم ضروري لتبني عدة سياسات واستراتيجيات، منها المتعلقة بتبني نظام تسويقي فعال لرصد كل ما يحدث في هاته البيئة المتغيرة.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

المزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يمثل مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتقديم خدماتها لزيائنها وتحقيق أهدافها التجارية.

وفيما يلي عرض شامل لسياسات للمزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

أولاً-سياسة المنتج:

يمثل المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر، فهي حريصة على تقديم خدمات اتصالية تتسم بالجودة، وحسب تطلعات زبائنها سواء الزبائن الأفراد أو الزبائن الصناعيين من مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة وكذا إدارات عمومية وهيئات الدولة، وتشمل خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

1-انواع الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر:**أ-خدمات الهاتف الثابت¹:**

واعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص سياسة المنتج على شبكة هاتفية موثوقة ركزت فيها على جودة الاتصال مع تقديم الخدمة مع مكالمات ممتازة، وتشمل خدمة الاتصال المحلي، الوطني، والدولي .

وفي الفترة الأخيرة عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير خدمة الهاتف الثابت بتوسيع بنيتها التحتية فيما يخص الهاتف الثابت بتقنية الألياف البصرية التي تعتبر التي تعتبر من أولويات مؤسسة اتصالات الجزائر تماشياً مع توجهات الدولة الجزائرية فيما يخص تحديث قطاع الاتصالات في الجزائر وعصرنته، وكذا ضمان خدمات اتصالية ذات جودة وسرعة فائقة.

وفيما يلي مختلف خدمات الهاتف الثابت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لزيائنها:

- الإعلام بمكالمة قيد الانتظار؛

- مكالمة دون ترقيم؛

- خدمة المنبه؛

²موقع اتصالات الجزائر، الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fixe-prod1> تاريخ التصفح: 2025/06/04، على الساعة 21:15

- المحاضرة الثلاثية؛
- التحويل المؤقت للمكالمة؛
- الترقية المختصر؛
- عرض رقم المتصل "CLIP"؛
- حظر المكالمات الدولية؛
- الفاتورة المفصلة.

ب- خدمة الإنترنت:

توفر مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات إنترنت متنوعة بأسماء تجارية مثل Idoom، منها Idoom Fibre (الألياف البصرية) و Idoom 4G LTE (المحمولة)، بالإضافة إلى عروض وخدمات إضافية مثل التعبئة الاحتياطية التي تسمح بتفعيل الخدمة مؤقتا عند نفاذها، يمكن للزبائن إدارة اشتراكاتهم وتقديم الطلبات عبر فضاء الزبون أو الاتصال بالرقم 1500 .

تتضمن مميزات الإنترنت في اتصالات الجزائر توفير تدفقات عالية جدا تصل إلى 01 جيجابت في الثانية عبر الألياف البصرية (Idoom Fibre) ، ومرونة في زيادة أو خفض السرعة، ودعم فني على مدار الساعة للوصلات المخصصة .

كما أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر عرضا خاصا موجه للمؤسسات الناشئة، يهدف إلى دعم نشاطها المهني من خلال توفير اتصال بالإنترنت عالي الأداء بأسعار تنافسية.

2- مميزات خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تمتاز خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر عموما بما يلي:

- جودة الاتصال وتحسين سرعة الإنترنت؛
- توسع التغطية عبر كامل التراب الوطني؛
- تطوير خدمات رقمية حديثة تواكب التحول الرقمي في الجزائر.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدت في سياسة منتجاتها على أسلوب التطوير المستمر لخدماتها وذلك تماشيا مع التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات الحديثة خاصة فيما

يتعلق بتوسيع نطاق استعمال خدمة الألياف البصرية، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الطرف الأبرز في هذا المشروع الذي تبنته الدولة الجزائرية لتحديث بنيتها التحتية في مجال الاتصالات.

ثانيا- سياسة التسعير:

تعتمد اتصالات الجزائر سياسة تسعير متنوعة تراعي القدرة الشرائية لزيائنها الافراد ولتطلعات زبائنها الصناعيين، حيث اعتبرت السعر أحد الأدوات المساعدة على تحقيق رضا الزبائن وكسب ثقتهم، خاصة في ظل استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر في تطوير خدماتها ببعد ابتكاري.

حيث تتميز سياسة التسعير في مؤسسة اتصالات الجزائر بـ:

- تسعير تنافسي لمختلف العروض.
 - تخفيضات وعروض ترويجية دورية (مثل مضاعفة التدفق أو تخفيض الاشتراك الشهري)؛
 - تسعير تفضيلي للمؤسسات والإدارات عبر عقود شراكة؛
 - التسهيلات في الدفع الإلكتروني وإمكانية تسديد الفواتير عبر الإنترنت.
- والهدف العام لسياسة التسعير في مؤسسة اتصالات الجزائر هي:
- تحقيق توازن بين جودة الخدمة وسهولة الوصول إليها لجميع شرائح المجتمع.

ثالثا- سياسة التوزيع:

تنتهج مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة توزيع تشبه شبكة طرق واسعة تمتد عبر البلاد، هدفها إيصال خدمات الاتصالات إلى كل زبون أينما كان، بأسرع وأسلم طريق.

حيث تمتاز سياستها التوزيعية بـ:

أ- شبكة توزيع واسعة ومتنوعة:

حيث تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مزيج من القنوات حتى تصل خدماتها لكل منطقة حيث نجد:

- وكالات تجارية موجودة في كل الولايات وأغلب بلديات الوطن، وتعدّ هذه الوكالات هي الواجهة المباشرة، حيث يحصل الزبون على الاشتراك، الدفع، الشكاوى، وتجديد الخدمات؛

- نقاط بيع معتمدة لدى الخواص، تسمح بالاشتراكات البسيطة أو اقتناء شرائح Idoom 4G أو لشراء بطاقات التعبئة المتعلقة بخدمة الانترنت لمختلف العروض .

ب-قنوات رقمية:

والمتمثلة في:

- موقع إلكتروني رسمي وهو: www.algerietelecom.dz
 - تطبيق "E-paiement" للدفع الإلكتروني؛
 - المنصات الرقمية للاستعلام والشكاوى.
- هذه القنوات الرقمية تعد "الممر السريع الذي يقلل من الازدحام ويضع الخدمة في يد الزبون مباشرة.

ت-التوزيع المباشر مقابل التوزيع غير المباشر:

حيث يعدّ:

- التوزيع المباشر: عبر الوكالات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، والهدف هو التحكم في الخدمات المقدمة، ضمان الجودة، وتقديم تجربة موحدة؛
 - التوزيع غير المباشر: عبر نقاط البيع ووكلاء معتمدين؛
- هذا يزيد الانتشار، خصوصًا في المناطق التي لا توجد فيها وكالة قريبة.

ث-مراعاة التغطية الجغرافية:

بتأثير عامل الكثافة الجغرافية للنطاق الذي تعمل فيه مؤسسة اتصالات الجزائر لذلك تعتمد سياسة التوزيع حسب الخريطة.

وذلك ب:

- تعزيز الشبكات في المدن الكبرى؛
- فتح نقاط بيع إضافية في المناطق الريفية لتقليل بعد الخدمة؛
- نشر مراكز تقنية وصيانة لضمان استمرارية التوزيع (الانترنت/الهاتف) وليس فقط بيعه.

ج-الرقمنة كقناة توزيع حديثة وجديدة:

مع توسع خدمات Idoom و Internet Fiber، أصبحت القنوات الرقمية جزءا أساسيا من التوزيع في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث:

- الطلب على الخدمات يتم أحيانا عبر الأنترنت؛
- متابعة الطلب، دفع الفواتير، وتحميل العقود يتم دون زيارة الوكالة. وهذا يعكس توجه مؤسسة اتصالات الجزائر نحو التوزيع الذكي.
- ومن أهداف سياسة التوزيع في مؤسسة اتصالات الجزائر نجد:
 - تقريب الخدمة من المواطن؛
 - تقليل وقت الحصول على الخدمة؛
 - تغطية شاملة لكل الولايات؛
 - تحسين تجربة الزبون وتقليل الاكتظاظ؛
 - ضمان حضور المؤسسة في أماكن التنافس مع متعاملي الهاتف النقال.

رابعا-سياسة الترويج:

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية الاتصال الجيد مع الزبائن، لذلك نجد أن معظم وسائل الترويج لديها مغرية لاتخاذ قرار الشراء لدى الزبائن فهي تستعمل أغلب عناصر الترويج، ولكن بدرجة متفاوتة من عنصر لآخر.

حيث تركز مؤسسة اتصالات الجزائر على الاتصال التسويقي المتكامل للتعريف بخدماتها وتعزيز صورتها:

- حملات إعلانية عبر التلفزيون، الإذاعة، الإنترنت، ولوحات الشوارع؛
 - حملات رقمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook, Instagram, YouTube)؛
 - عروض ترويجية خاصة بالمناسبات الوطنية والدينية؛
 - رعاية الأحداث الوطنية والرياضية لرفع الوعي بالعلامة التجارية؛
 - برامج ولاء وتشجيع الزبائن عبر مكافآت وخدمات إضافية؛
- والهدف الرئيسي لسياسة الترويج المتبعة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر هو تعزيز صورة المؤسسة كرمز للخدمة العمومية الموثوقة ومواكبة التحول الرقمي.

ويمكن عرض مختلف عناصر المزيج الترويجي المستعملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة موجزة كما يلي:

1-الإعلان:

عادة مؤسسة اتصالات الجزائر لا تكثر من الإعلانات، إلا عند إطلاق خدمة جديدة أو حدوث تخفيضات معينة في أسعار خدماتها، ولكن الخبرة الكبيرة لمؤسسة اتصالات الجزائر جعلها الرائدة في مجال خدمة الانترنت في الجزائر. فنجد غالبا ما تكون الإعلانات التي تضعها تكون تعريفية بالمنتجات أو تعليمية وذلك لاستعمال خدمة الانترنت ومن أهم الوسائل الإعلامية التي استخدمتها نجد:

- التلفزيون؛
- الراديو؛
- موقعها الالكتروني الرسمي ومختلف الفضاءات المتصلة بموقعها الالكتروني الرسمي؛
- مواقع التواصل الاجتماعي؛
- اللافتات التي تقام في الساحات العمومية والطرق؛
- وسائل النقل المتنقلة في شوارع المدن، مثل الحافلات العمومية وحافلات نقل طلبة الجامعات، ترامواي.

2-القوى البيعية:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على القوى البيعية أو البيع الشخصي بشكل كبير ودائم في عرض خدماتها أو فيما يتعلق بالبيع ومتابعته، وذلك بالعديد من فرق العمل التي تعمل لغاية واحدة هي ربط علاقات قوية ومباشرة مع الزبائن، وفيما يلي مختلف القوى البيعية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

أ-القوى البيعية المباشرة (الواجهة الأمامية):

وهم موظفو الوكالات التجارية: هؤلاء هم الوجوه التي يراها الزبون، من مهامهم : بيع خدمات Idoom وخدمة الانترنت المتعلقة بالاليف البصرية Fiber وخدمة الجيل الرابع 4 LTE G, معالجة طلبات الاشتراك والنقل والتجديد، تقديم العروض والتوضيحات، التعامل مع الشكاوى والاستفسارات.

ب-المكلفون بالزبائن الصناعيين (B to B) :

هذه القوة البيعية تتعامل مع:

- المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- المؤسسات الاقتصادية الخاصة؛
- الإدارات العمومية؛
- التجار والحرفيين؛

يقدمون حلولاً حسب الطلب مثل:

- الربط المخصص؛
- خدمات الربط الدولية؛
- حلول الألياف الموجهة للمؤسسات.

هم أشبه بمهندسي بيع، يترجمون احتياجات المؤسسة إلى عروض تقنية.

ت-القوى البيعية غير المباشرة:

والمتمثلة في مختلف نقاط البيع المعتمدة والوكلاء: هؤلاء موزعون يمثلون المؤسسة دون أن يكونوا موظفين.

ث-القوى البيعية الرقمية:

هم ليسوا بعمال أي ليسوا بشرا، لكنهم جزء من القوة البيعية التي تقنع وتتجز وهي مختلف:

- الموقع الإلكتروني يقدم عروض الاشتراك والشرح؛
- التطبيقات تسمح بالدفع وتجديد الخدمات؛
- منصات التواصل تقدم الإعلانات والعروض.

هذه القنوات تخفف الضغط عن القوى البشرية وتصبح البائع الهادئ الذي يعمل 24/24 وطيلة أيام الأسبوع.

3-تنشيط المبيعات:

تنشيط المبيعات في اتصالات الجزائر، يأخذ هذا النشاط شكلا منظما يهدف إلى تحفيز الزبائن، تقوية صورة الخدمة، ودفع المبيعات نحو الصعود، وهناك عدة جهود تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص تنشيط المبيعات منها:

- تخفيضات على أسعار الاشتراك؛
 - عروض زيادة تدفق الإنترنت عند الاشتراك أو التجديد؛
 - فتح مجاني للخدمة لفترة معينة (مثل رفع السرعة عند المواسم)؛
 - زيادات في السرعة عند الوفاء بالدفع؛
 - امتيازات للمشاركين القدامى.
- فتنشط المبيعات في اتصالات الجزائر هو مزيج من: عروض محفزة، تواصل قوي، حضور رقمي، أداء تقني جيد، وقوى بيعية نشيطة.

4-العلاقات العامة:

- تحتل العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر حيزا هاما من اهتماماتها نظرا لأهميتها في تعزيز صورتها لدى الجمهور العام، وتجسدت واقعا عبر عدة جهود تمحورت أساسا في:
- تبنيها الدائم للمسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي له اسهامات طويلة المدى على صورة مؤسسة اتصالات الجزائر وللتنمية المستدامة التي تبنتها الدولة الجزائرية؛
 - رعاية الاحداث والأنشطة، مثل رعاية المسابقات الطلابية والملتقيات الجامعية، رعاية المعارض العلمية والتكنولوجية؛
 - إقامة الحملات التوعوية للجمهور العريض في عدة مواضيع مثل، أهمية الرقمنة، الأمن السيبراني، الدفع الإلكتروني...إلخ؛
 - تعزيز العلاقات مع الزبائن وذلك من خلال: مكتب الاستقبال داخل الوكالات، الرد على الشكاوى بسرعة، توفير قنوات رقمية للاستعلام، تنظيم أيام مفتوحة لشرح الخدمات... إلخ؛
 - ردود السمعة وذلك عبر: مراقبة ردود الفعل عبر الانترنت، التعامل الملائم مع المعلومات الخاطئة، تحسين صورة المؤسسة عند الأزمات كالانقطاع المتكرر للإنترنت بسبب الأعطال...إلخ؛
 - فأساليب العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تشكل تناغم متكامل بين الجهود التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين صورتها باستمرار أمام جمهورها العام.

خامسا-سياسة الأفراد:

باعتبار أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدمية بمعنى أنها تعتمد في تقديم خدماتها لزيائنها على مواردها البشرية، فالتعامل البشري مطلوب ومهم جدا في تعاملات مؤسسة اتصالات الجزائر فيشكل العاملون واجهة المؤسسة أمام الزبائن، فلذا تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بتكوين عمالها وتحسين مهاراتهم التواصلية والتقنية للتواصل الجيد والفعال مع الزبائن بمختلف أطيافهم وذلك لرفع مستوى الرضا الدائم لدى الزبائن وجودة الخدمة المقدمة.

سادسا-سياسة العمليات:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في سياسة العمليات على منهج تبسيط أي إجراء متعلق بالحصول على الخدمات من قبل زبائنها، ويظهر ذلك في اعتمادها على إجراءات رقمية مبسطة في الاشتراك، الدفع، الشكاوى، والتبليغ عن الاعطاب التقنية للهاتف الثابت أو لخدمة الانترنت، فهذا التحول إلى الخدمات الإلكترونية هدفه تقليل الوقت والتكاليف، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية باستمرار لتقديم خدمات أكثر استقرا وسرعة، وذلك لضمان انسيابية العمليات وسهولة تعامل الزبون مع المؤسسة.

سابعا-سياسة الدليل المادي:

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالجانب المادي الملموس لخدماتها، وهذا للتناغم مجهوداتها السابقة فيما يخص سياسات مزيجها التسويقي مع الواقع الذي يراه ويعيشه الزبون حتى يتحسس جيدا جودة الخدمات التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر، وتعدّ الوكالات التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر الأماكن الأكثر اعتمادا للدليل المادي بحيث اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر على:

-انتهاج هوية بصرية موحدة (الشعار، الألوان، اللباس المهني)؛

-توفر المؤسسة فضاءات استقبال مريحة ومجهزة بتقنيات رقمية؛

-تقدم إثباتات إلكترونية وفواتير رقمية تعزز ثقة الزبائن؛

-ترسيخ الصورة الإيجابية للمؤسسة كمزود موثوق ومحدث للخدمات الرقمية.

يظهر من خلال تحليل المزيج التسويقي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد استراتيجية متكاملة تجمع بين:

- تحسين جودة الخدمات؛

- التحول الرقمي الشامل؛

- التوجه نحو الزبون كمحور رئيسي لأنشطتها التسويقية.

يتضح من خلال ما سبق أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى ممارسة النشاط التسويقي، غير أن تطبيقه لا يزال يفتقر في بعض جوانبه إلى الطابع العلمي المنظم.

وعليه، يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في ممارستها للنشاط التسويقي على جهود تطبيقية ملموسة، رغم عدم ترسيخها بشكل كامل وفق مقاربات علمية منهجية.

تظهر المعطيات السابقة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تفعيل النشاط التسويقي، إلا أن هذا التفعيل لا يزال بعيداً نسبياً عن التطبيق العلمي المنظم.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تبين لنا أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تسير وفق توجه تسويقي واضح المعالم، يقوم أساسا على تعزيز القرب من الزبائن وتقديم خدمات ذات جودة قادرة على تلبية حاجاتهم الطموحة، ويأتي هذا التوجه في سياق يتزامن مع الإرادة المتزايدة للدولة الجزائرية في تطوير قطاع الاتصالات وتحويله إلى رافعة اقتصادية وخدمة عمومية عالية الفعالية، هذا ما دفع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى اعتماد رؤية أكثر انفتاحا على الزبون، تقوم على فهم توقعاته والحرص على تحقيق رضاه.

كما تبين لنا أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى مزيجا تسويقيا متكامل يسعى إلى الاستجابة لطموحات زبائنها عبر التحسين الدائم لخدماتها، وتطوير سياسات الأسعار، وتسهيل التوزيع، والاعتماد على ترويج يعكس هويتها ويبرز مزايا عروضها.

إضافة إلى ذلك، اتضح لنا أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تنشط داخل بيئة تسويقية معقدة تتداخل فيها عوامل اقتصادية وتكنولوجية وقانونية واجتماعية، ما يفرض عليها يقظة دائمة وقدرة عالية على التكيف، فالتطورات السريعة في تكنولوجيا الاتصالات، وارتفاع توقعات الزبائن، كلها عناصر تجعل من اتخاذ القرار الاستراتيجي مهمة دقيقة تتطلب قراءة مستمرة لمحيط مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي المتعلق بنظام المعلومات التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ومساهمته في دعم وترشيد قراراتها الاستراتيجية.

الفصل الخامس:

واقع نظام المعلومات التسويقي والقرارات
الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل:

من خلال النتائج المستخلصة من الفصل السابق المتعلق بالممارسة التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تبين لنا أن للتسويق مكانة هامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذه المكانة جعلت مؤسسة اتصالات الجزائر تدرك اهمية قيمة المعلومات التسويقية كأداة داعمة لمختلف القرارات التسويقية وكذا قرارات الأنشطة الرئيسية الأخرى في بيئة تسويقية دائمة التغير، الامر الذي جعلها تتبنى نظام المعلومات التسويقي كأداة داعمة للقرارات الاستراتيجية وترشيدها.

لذا خصصنا هذا الفصل للحديث عن دراسة واقع نظام المعلومات التسويقي والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الكشف عن دوره في جمع ومعالجة وتحليل المعلومات التسويقية، واستثمارها في توجيه القرارات الكبرى المتعلقة بمختلف الخدمات، والاستثمارات، وتموضع مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات، وذلك في مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار العام لنظام المعلومات التسويقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: الإطار العام لنظام المعلومات التسويقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يعدّ نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر أحد الركائز الجوهرية التي تستند إليها المؤسسة في إدارة أنشطتها التسويقية بكفاءة وفعالية، فهو يمثل منظومة متكاملة تعنى بجمع وتصنيف وتحليل وتفسير المعلومات التسويقية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة، بما يسمح لها بفهم أعمق لاتجاهات السوق، وتطورات المنافسة، واحتياجات زبائنها المتغيرة.

ومن خلال هذا النظام، تتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من تزويد إدارتها العليا والمعنيين بالقرارات الاستراتيجية ببيانات دقيقة ومحدثة تساعد على صياغة الخطط التسويقية الرشيدة، وتحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة في السوق، وبالتالي، فإن نظام المعلومات التسويقي لا يقتصر دوره على كونه أداة لجمع البيانات، بل يتجاوز ذلك ليصبح عنصرًا حيويًا في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وضمان استدامة النمو والتفوق في الاداء للمؤسسة، كما سيتضح تفصيله في المطالب اللاحقة.

المطلب الأول: أهمية نظام المعلومات التسويقي وأسباب التوجه إليه على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

لا يخفى أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر، بما تتمتع به من حجم معتبر ومكانة ريادية في قطاع الاتصالات، تولي اهتماما بالغا بتلبية احتياجات زبائنها المتنامية ومواكبة تطوراتهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال نظام معلومات تسويقي متكامل وفعال يشمل جميع فروعها، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، تبين أنها تعدّ من أوائل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تبنت نهج نظم المعلومات التسويقية بمختلف فروعها، سواء في تحليل السوق ورصد اتجاهاته، أو في جمع المعلومات التسويقية واستثمارها في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز قدراته الإبداعية في السوق الوطنية.

أولاً - أهمية نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة التي أدركت مبكراً أهمية نظام المعلومات التسويقي كأداة استراتيجية فعّالة في إدارة معلوماتها التسويقية وتحسين أدائها التنافسي. فمنذ اعتمادها لهذا النظام، حرصت المؤسسة على تطبيقه على نطاق واسع ضمن مختلف فروعها ومستوياتها التنظيمية، الأمر الذي مكّنها من تعزيز قدرتها على جمع المعلومات وتحليلها واستثمارها بفعالية في صياغة قراراتها التسويقية والاستراتيجية.

وقد تجلّت أهمية نظام المعلومات التسويقي داخل المؤسسة من خلال عدة جوانب محورية يمكن تفصيلها كما يلي:

1. أداة ضرورية لفهم رغبات زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وتطور احتياجاتهم: أصبح نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر ضرورة حتمية في ظل التحولات السريعة التي يعرفها قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فهو يمكّن المؤسسة من جمع وتحليل البيانات الخاصة بزبائنهم العاديين أو مؤسسات اقتصادية بمختلف أنواعها أو إدارات عمومية، وذلك لفهم سلوكهم الاستهلاكي وتوقع احتياجاتهم المستقبلية؛

فمع تنامي حاجيات زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص استعمالات الانترنت وجودتها وتنوع الخدمات، فلم يعد كسب رضا الزبون ممكناً دون الاعتماد على نظام يوفر معلومات دقيقة تساعد على تصميم عروض وخدمات أكثر توافّقاً مع رغبات الزبائن وعلى التكيف المستمر مع التغيرات التقنية التي تميز هذا القطاع الحيوي.

2. أداة فعّالة لرصد المنافسين غير المباشرين لمؤسسة اتصالات الجزائر وتحليل تحركاتهم: يعتبر

نظام المعلومات التسويقي أحد الأعمدة الرئيسية لرصد وتتبع تحركات المنافسين في السوق الجزائرية للاتصالات، خاصة المتعاملين غير المباشرين مثل: مؤسسة جازي (Djezzy) مؤسسة أوريدو (Ooredoo).

ورغم أن نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر يتركز أساسا في خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت، إلا أن تحليل اتجاهات الزبائن نحو خدمات أنترنيت الهاتف المحمول يعدّ أمرا جوهريا لفهم التحولات السلوكية في السوق، ومن خلال نظام المعلومات التسويقية، تستطيع مؤسسة اتصالات الجزائر اقتناء معلومات دقيقة عن المنافسة وتقييم أثرها على قرارات المستهلكين، مما يساعدها في تعديل استراتيجياتها التسويقية وفقا للمتغيرات السوقية.

3. دعم الشراكات الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر ومتابعة المشاريع الاستثمارية: تتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقية أيضًا في دوره الحيوي في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالشركاء والمؤمنين والمؤسسات المناولة التي تتعامل مع اتصالات الجزائر ضمن مشاريعها الاستثمارية الكبرى؛

ويستخدم هذا النظام لتقييم أداء الشركاء وفهم توجهاتهم بما يعزز من نجاح التحالفات الاستراتيجية الدولية التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في مجال تطوير بنيتها التحتية، ومن أبرزها:

- الشراكة مع شركة CATEL FIBROPTIC ، الهادفة إلى تصنيع وتوريد كوابل الألياف البصرية (FTTH)، بما يدعم توسعة شبكة الإنترنت وتعزيز جودة الخدمات؛
- التعاون مع الشركة الصينية العملاقة "هواوي" (Huawei) في إطار مشروع مشترك لتطوير شبكة أنترنيت عالية السرعة وتحسين كفاءة الاتصال على المستوى الوطني؛

ومن خلال هذه الشراكات، يتيح نظام المعلومات التسويقية للمؤسسة تحليل بيئة التعاون وتقييم العوائد المتوقعة من هذه المشاريع الاستثمارية بما يخدم رؤيتها المستقبلية،

4. أداة داعمة لاتخاذ القرارات التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر: يعد نظام المعلومات التسويقية بمثابة الركيزة الأساسية في دعم عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، سواء على المستوى التشغيلي المتعلق بالقرارات اليومية الخاصة بتسعير الخدمات وتوزيعها وترويجها، أو على المستوى الاستراتيجي المرتبط بتحديد توجهات المؤسسة المستقبلية وتطوير خدماتها؛

فبفضل البيانات الدقيقة التي يوفرها النظام، يمكن للمسيرين اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وموضوعية بدلا من الاعتماد على الحدس أو التجربة؛

5. تقليل المخاطر وتعزيز دقة القرارات المتخذة من قبل مسيري مؤسسة اتصالات الجزائر: يسهم نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر في الحد من المخاطر التسويقية من خلال توفير معطيات واقعية ومؤشرات دقيقة حول السوق والمستهلكين والمنافسين غير المباشرين والموردين والشركاء وقدراتهم وإمكانياتهم البشرية والمادية والمالية، وبذلك يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مدروسة تقلل من احتمالات الفشل في إطلاق الخدمات أو تنفيذ المشاريع الجديدة، وتعزز في المقابل فرص النجاح والتفوق في سوق تتسم بالتغير المستمر والمنافسة القوية؛

6. المساهمة في دعم وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية : تبرز أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دوره المحوري في تزويد الإدارة بمعطيات دقيقة وموثوقة تسهم في رسم التوجهات المستقبلية لاستثمارات وأنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر، فبفضل هذا النظام، تتمكن المؤسسة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بعمق، ورصد التطورات المستمرة في سوق الاتصالات، سواء ما يتعلق بسلوك الزبائن، أو ديناميكية المنافسة غير المباشرة، أو الابتكارات التقنية العالمية في مجال الاتصالات ، كما يوفر هذا النظام لصناع القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر قاعدة بيانات متكاملة تساعدهم على استكشاف الفرص الاستثمارية وتحديد المخاطر المحتملة، بما يمكنهم من وضع استراتيجيات فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات؛

وعليه، يعد نظام المعلومات التسويقي بمثابة جسر يربط بين العمليات التشغيلية اليومية والرؤية الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ يضمن أن تكون قراراتها الكبرى مثل توسيع الخدمات، أو عقد الشراكات، أو تحديث البنية التحتية، مبنية على أسس علمية وتحليل موضوعي للمعطيات، وبهذا يسهم نظام المعلومات التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر في تعزيز قدرتها على تحقيق التميز والتفوق المستدام ضمن سوق يشهد تطورا سريعا وتنافسا متزايدا؛

ثانيا -أسباب توجه مؤسسة اتصالات الجزائر نحو استخدام نظام المعلومات التسويقي:

هناك جملة من العوامل الاستراتيجية والتكنولوجية التي دفعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية، باعتباره أداة محورية في دعم استراتيجياتها التطويرية ومواكبة التحولات السريعة في قطاع الاتصالات، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

1.دعم القرارات الاستراتيجية: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر باستمرار على تعزيز موقعها الريادي في سوق الاتصالات من خلال تبني توجهات استراتيجية تهدف إلى التطوير المستدام والتوسع المدروس، وفي

هذا الإطار، تحرص المؤسسة على متابعة توجهات شركائها الاستراتيجيين وتقييم مدى استعدادهم لاستمرار التعاون، إلى جانب استكشاف فرص الاستثمار طويلة الأمد التي تسهم في تحقيق أهدافها المستقبلية، ولتحقيق ذلك بفعالية، تعتمد المؤسسة على نظام معلومات تسويقي متكامل يوفر لها البيانات الدقيقة والتحليلات العميقة اللازمة لدعم صنع القرار الاستراتيجي، بما يضمن لها اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة والمعلومات الموثوقة، ويُعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق وضمان استدامة شراكاتها ومشاريعها الاستثمارية؛

2. طبيعة النشاط المتطور لقطاع الاتصالات: تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهو من أكثر القطاعات ديناميكية وتغيرًا نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثم، أصبح امتلاك نظام معلومات تسويقي فعال ضرورة حتمية تمكن المؤسسة من رصد المعلومات التسويقية في الوقت المناسب، وتحليلها لاتخاذ قرارات سريعة تتوافق مع التغيرات التقنية والسوقية المتلاحقة، بما يضمن لها الاستمرارية والريادة في السوق؛

3. التوجه نحو تبني الذكاء الاصطناعي: إن تزايد الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات كان من أبرز العوامل التي شجعت مؤسسة اتصالات الجزائر على الانخراط بقوة في هذا المسار التكنولوجي الحديث، فقد بدأت المؤسسة في ابتكار تطبيقات ذكية تفاعلية قادرة على محاكاة الواقع، من أبرزها الأنظمة الآلية للرد على شكاوى الزبائن واستفساراتهم، إضافةً إلى تطوير عروض رقمية مبتكرة تعتمد على تحليل البيانات؛

ولتحقيق هذا التحول الرقمي الذكي أصبح من الضروري توفير نظام معلومات تسويقي متكامل يزود المؤسسة بالمعلومات الدقيقة حول الزبائن واتجاهاتهم وسلوكهم الاستهلاكي، مما يتيح لها الانسجام مع التحولات التقنية وتحقيق أقصى استفادة من إمكانات الذكاء الاصطناعي في أنشطتها التسويقية والخدمية؛

4. ظهور التسويق الرقمي والتحول نحو الخدمات الذكية: أدى ظهور التسويق الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في طريقة تفاعل المؤسسات مع زبائنهم، وقد كانت مؤسسة اتصالات الجزائر من أوائل المؤسسات التي تبنت هذا التوجه من خلال إطلاق منصات رقمية وخدمات مبتكرة تسمح للزبائن بتعبئة الإنترنت، وتسديد الفواتير، وتقديم الطلبات والشكاوى إلكترونياً؛

ويعتمد هذا التوجه على قاعدة بيانات تسويقية دقيقة وشاملة، مصدرها نظام معلومات تسويقي فعّال يمكن المؤسسة من تحليل سلوك المستخدمين وفهم تفضيلاتهم، وبالتالي تقديم خدمات أكثر تخصيصًا وجودة؛

6. دعم التوجه الوطني نحو الإنترنت عالية التدفق: تماشيا مع الاستراتيجية الوطنية لتعميم الإنترنت عالي الجودة عبر الألياف البصرية، سخّرت مؤسسة اتصالات الجزائر إمكانياتها البشرية والمادية والمالية لتجسيد هذا المشروع الوطني، وقد أسهم نظام المعلومات التسويقي في تزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة حول احتياجات الزبائن الجغرافية والتقنية، مما ساعدها على تحديد أولويات الاستثمار وتوجيه جهودها لتغطية مختلف المناطق بخدمات الإنترنت ذات السرعة العالية، بما يدعم رؤية الدولة للتحويل الرقمي؛

7. الاستعداد لتقنية الجيل الخامس 5G : مع التوجه العالمي والمحلي نحو اعتماد شبكات الجيل الخامس 5G تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالتنسيق مع مؤسسة موبيليس على إعداد بيئة تكنولوجية ملائمة تتيح الاستغلال الأمثل لمواردها وتعزيز قدراتها الابتكارية وبالطبع هذا المسعى يتطلب وجود نظام معلومات تسويقي كفاء وفعال لرصد المعلومات الضرورية لوضع حيز التنفيذ هذا المشروع الهام؛

8. التوجه نحو تبني أساليب المسؤولية الاجتماعية المبتكرة والمستدامة: تعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والاستثمار في المواطنة التسويقية، إذ أثبتت ريادتها من خلال مبادراتها المتعددة الهادفة إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وقد حظيت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤخرا بجائزة "التنمية الاقتصادية المحلية" تكريما لجهودها في هذا المجال، خلال الفعالية التي نظمتها المنتدى الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يومي 25 و 26 فيفري 2025.¹

ويبرز هذا التنوع التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالابتكار في ممارساتها الاجتماعية، من خلال تبني مشاريع تسهم في تحسين نوعية الحياة وتعزيز روح المواطنة للجمهور الخارجي والداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر، غير أنّ هذا التوجه لا يمكن أن يبني على الحدس أو الاجتهاد الفردي، بل يتطلب رسدا منهجيا دقيقا لقيم المجتمع الجزائري واهتماماته وتطلعاته، وهو ما يوفّره نظام المعلومات التسويقي الذي يمدّ المؤسسة

¹ الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

تاريخ التصفح: 2025/10/08 على الساعة 14:10.

بالبيانات والتحليلات الضرورية لتوجيه استراتيجياتها الاجتماعية بشكل فعال ومستدام بما يخدم المجتمع الجزائري؛

8. التوجه نحو التسويق الداخلي: في إطار سعيها لتحقيق التميز التنظيمي والارتقاء بأدائها التسويقي، أولت مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا بـ التسويق الداخلي باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التكامل بين الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فقد عملت على موازنة استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية مع أهدافها التسويقية العامة، من خلال تنفيذ برامج تطوير وتكوين مستمر تشمل جميع فئات العمال دون استثناء، بما يضمن الارتقاء بمستوى الكفاءة المهنية وتعزيز روح الانتماء المؤسسي، كما اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر نظاما تحفيزيا مرنا يراعي اختلاف الشرائح العمالية ويستجيب لتطلعاتهم، في سبيل تحقيق تناغم فعلي بين التسويق الداخلي القائم على المورد البشري الكفاء، والتسويق الخارجي الموجه نحو الزبائن والشركاء.

ويسهم نظام المعلومات التسويقي في دعم هذا التوجه من خلال توفير المعلومات الدقيقة حول احتياجات العمال واتجاهاتهم، مما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية وتكوينية فعالة تضمن التكامل بين الرؤية التسويقية للمؤسسة وقدراتها البشرية، وبالتالي تعزيز أدائها الشامل واستدامة نجاحها في السوق.

ويساعد نظام المعلومات التسويقي في هذه المرحلة على تحليل الاتجاهات المستقبلية للسوق، وتقدير حجم الطلب المحتمل على خدمات الجيل الخامس، وتحديد الشراكات التقنية المناسبة، مما يعزز من جاهزية المؤسسة للدخول بقوة في هذا المجال الاستراتيجي.

المطلب الثاني: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي المستخدم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر من بين الركائز الأساسية في قطاع الاتصالات بالجزائر، نظراً لدورها الحيوي في ربط الأفراد والمؤسسات بشبكات الاتصال الحديثة، وما تمثّله من أهمية استراتيجية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وانطلاقاً من هذا الدور المحوري، حرصت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون رائدة في مجالها، من خلال السعي الدائم لتقديم خدمات اتصالية عالية الجودة تستجيب لتطلعات مختلف فئات زبائنها، سواء الأفراد أو المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية.

وفي إطار هذا التوجه، أدركت المؤسسة منذ سنوات أهمية نظام المعلومات التسويقي كأداة فعالة لدعم أنشطتها وتحسين أدائها التسويقي. وعلى الرغم من أن خطواتها الأولى في هذا المجال كانت محدودة نسبياً، إلا أنها واصلت تطوير هذا النظام بشكل متدرج ومدروس، إلى أن أصبح اليوم يمثل الركيزة الأساسية في عملية اتخاذ القرار التسويقي والاستراتيجي داخل المؤسسة، مساهماً بذلك في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين جودة خدماتها، وتوجيه مواردها وفقاً لاحتياجات السوق والمتعاملين وفيما يلي مختلف أنظمة المعلومات التسويقية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر:

أولاً-نظام السجلات الداخلية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر، شأنها شأن باقي المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مؤسسة متعددة الأنشطة تتعامل يومياً مع كم هائل من العمليات الإدارية والتجارية والمحاسبية والمالية، وتشمل هذه الأنشطة التفاعلات مع مختلف الأطراف المتعاملة، مثل الزبائن والموردين والبنوك والإدارات العمومية، بالإضافة إلى الجوانب المالية والمحاسبية والتسويقية وغيرها من المجالات الحيوية داخل المؤسسة.

ونظراً لطبيعة نشاطها، تعتمد المؤسسة بشكل واسع على الجانب الوثائقي بنوعيه الورقي والإلكتروني، باعتباره وسيلة أساسية لتوثيق المعاملات وحفظ البيانات وتنظيمها، ويشكّل هذا النظام الوثائقي قاعدة معلوماتية غنية ضمن مصادر المعلومات الثانوية، تضم بيانات دقيقة وشاملة حول مختلف أنشطة المؤسسة، مما يجعلها أداة استراتيجية يعتمد عليها متخذو القرار في تحليل الأوضاع، وتوجيه السياسات، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما يعدّ هذا النظام دعامة رئيسية لنظام السجلات الداخلية، بما يعزّز من

كفاءة الأداء الإداري ويضمن انسيابية تدفق المعلومات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ونوجز هاته السجلات فيما يلي:

1. السجلات المتعلقة بالزبائن: يعتبر هذا النظام في جوهره منظومة متكاملة من الوثائق الورقية والإلكترونية التي تعنى بتجميع ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، ويشمل ذلك جميع مراحل العلاقة التي تربط مؤسسات اتصالات الجزائر، بدءا من مرحلة الاشتراك الأولي سواء في خدمات الربط الهاتفي أو شبكة الإنترنت أو كليهما معا، حيث يتم توثيق جميع المعطيات منذ توقيع عقد الاشتراك.

ومنذ تلك المرحلة، تبدأ عملية المتابعة المنتظمة للزبون من خلال رصد تعاملاته المختلفة مع المؤسسة، سواء ما يتعلق بتسديد الفواتير، أو طلبات تحسين جودة الخدمات وسرعة التدفق، أو تسجيل الشكاوى بخصوص الأعطال التي تحدث أحيانا، وتتم هذه العمليات ضمن نظام معلوماتي آلي متواجد في مختلف الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى الوطني، بما يتيح تدفق المعلومات بصورة فورية ومنسقة، ويسهم في رفع كفاءة الخدمة، وتحسين تجربة الزبون، وتعزيز فعالية القرار التسويقي والإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

2. السجلات المتعلقة بالموردين: كما أشرنا سابقا عند تحليل البيئة التسويقية الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، فإن نشاطها في مجال التوريد يتسم بالتنوع والتشعب، إذ تعتمد المؤسسة على شبكة واسعة من الموردين التقنيين المختصين في معدات الشبكات والاتصالات، من بينهم موردون أجانب مثل شركة هواوي الصينية وشركة نوكيا الفنلندية، إلى جانب موردين محليين يساهمون في تلبية احتياجاتها التشغيلية والفنية. وترتبط المؤسسة بهؤلاء الموردين علاقات تعاقدية وتنظيمية مستمرة، توطرها مجموعة من الاتفاقيات والالتزامات القانونية التي تضمن استمرارية التعاون وفق معايير الجودة والالتزام الزمني المحددة، وينتج هذا التفاعل المتواصل بين الجانبين كما كبيرا من البيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات التوريد، والتي تشكل بدورها خزانة معلوماتية استراتيجية يزود متخذي القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بمعطيات دقيقة حول أداء الموردين، ومستوى التزامهم، وكفاءتهم في تنفيذ العقود.

3. السجلات المتعلقة بالجانب المحاسبي: يعدّ النظام المحاسبي في مؤسسة اتصالات الجزائر أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها في تسيير مواردها المالية وضمان الشفافية في معاملاتها الاقتصادية،

ويتكوّن هذا النظام من جانبين مترابطين ومتكاملين، هما: المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف، حيث يساهم كل منهما في دعم عملية اتخاذ القرار المالي والإداري والتسويقي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. فيما يتعلق بـ المحاسبة المالية، فهي تعنى بتسجيل ومعالجة جميع العمليات المالية وفقا لمقتضيات نظام المحاسبة المالية، وتشمل عمليات القيد المحاسبي، وإعداد الميزانيات، وجداول حسابات النتائج، والتقارير المالية الدورية، وتعتمد هذه العمليات على مجموعة من الوثائق الأساسية كالفواتير، والشيكات، وسندات الدفع، والوثائق التجارية الأخرى، والتي تعدّ مدخلات للنظام المحاسبي، وتجرى عملية المعالجة المحاسبية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن نظام آلي متكامل يضمن الدقة، والسرعة، والرقابة المستمرة على مختلف العمليات المالية.

وتشكّل مخرجات النظام المحاسبي المالي قاعدة بيانات دقيقة وموثوقة تمكّن الإدارة من تحليل الأداء المالي، وتقييم الوضع الاقتصادي للمؤسسة، كما تسهم في تعزيز الشفافية مع المساهمين، والشركاء، والهيئات الرقابية. إضافة إلى ذلك، تعدّ هذه البيانات مرجعاً مهماً في التحليل التسويقي والتمويلي، خاصة فيما يتعلق بتحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار، وتمويل المشاريع المستقبلية.

أما محاسبة التكاليف، فهي تعدّ أداة استراتيجية لإدارة الموارد بكفاءة، إذ يتولى المختصون في هذا المجال تحديد وتحليل وتتبع مختلف عناصر التكلفة المرتبطة بنشاط مؤسسة اتصالات الجزائر، ويشمل ذلك تكاليف اقتناء المعدات التقنية، ومدّ شبكات الهاتف والإنترنت، وتنفيذ المشاريع الميدانية، إلى جانب تكاليف اقتناء أجهزة المودم وصيانتها وتوزيعها.

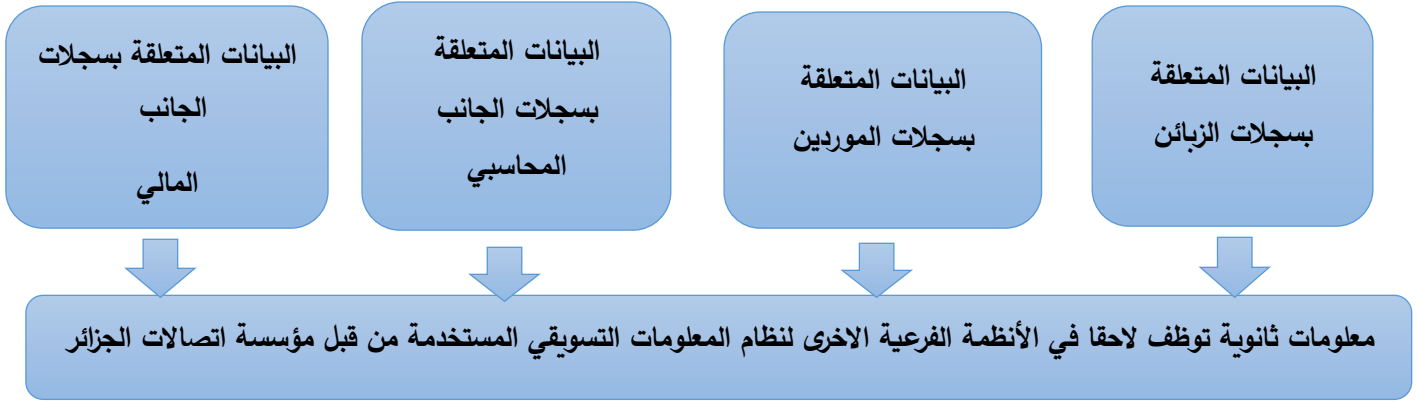
4. السجلات المتعلقة بالجانب المالي: تعدّ العمليات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر من بين الأنشطة الحيوية التي تمارسها الإدارة المالية بهدف ضمان الاستدامة المالية ودعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتتمحور هذه العمليات أساسا حول تحليل الوضعية المالية العامة، وتحديد مصادر التمويل الأنسب لمختلف المشاريع الاستثمارية، سواء كانت ذات طابع طويل الأجل أو متوسط الأجل، وتتولى المصالح المختصة في المجال المالي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مسؤولية إعداد هذا النوع من التحليلات، من خلال جمع البيانات المالية الدقيقة، ودراسة المؤشرات المالية التي تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة، مع إعداد تقارير مالية دورية تبرز التوازنات المالية، والسيولة، والقدرة على التمويل الذاتي أو الخارجي، وتستخدم في ذلك أنظمة معلومات مالية رقمية متكاملة تتيح معالجة المعطيات بسرعة ودقة، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

وتعتبر المخرجات المالية لهذه التحليلات ذات أهمية استراتيجية كبيرة، إذ تزود الإدارة العليا ومتخذي القرار بمعلومات كمية ونوعية تساعد على تقييم الجدوى الاقتصادية للاستثمارات الجديدة، وتحديد أولويات التمويل، وتقدير المخاطر المالية المحتملة، كما تمكّنهم من موازنة القرارات التسويقية مع الإمكانيات المالية المتاحة، خاصة فيما يتعلق بسياسات التسعير، وتوسيع شبكة الخدمات، أو إطلاق مشاريع رقمية جديدة.

وعليه، فإن تحليل الجانب المالي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لا يقتصر على كونه نشاطا ماليا روتينيا، بل يمثل آلية علمية ومنهجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، تقوم على استخدام البيانات المالية كمصدر معرفي أساسي لدعم الرؤية التسويقية والاستثمارية للمؤسسة، ومن خلال هذا التكامل بين التحليل المالي ونظام المعلومات التسويقي، تتمكن المؤسسة من تحقيق توازن فعال بين الاستقرار المالي والنمو الاستثماري، بما يضمن استمرارية تنافسيتها في سوق الاتصالات الوطني والدولي، تعدّ السجلات والمعلومات المتعلقة بزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا البيانات المتعلقة بمورديها وعملياتها المحاسبية والمالية عنصرا محورا في بنيتها المعلوماتية، إذ تشكّل قاعدة بيانات هامة تشمل مختلف الجوانب التشغيلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ هذه القواعد المعلوماتية بمثابة خزان معرفي ضخم يغذي مختلف الأنظمة المعلوماتية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وعلى رأسها نظام المعلومات التسويقي، حيث تمثل المدخل الأولي لعملية جمع وتحليل البيانات التسويقية، فقبل الاعتماد والعمل بالأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي الشروع في أنشطة الأكثر تخصصا، مثل بحوث التسويق أو الاستخبارات التسويقية، تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على هذه السجلات كأساس ثانوي لتكوين صورة واضحة عن سلوك الزبائن، وكفاءة الموردين، والوضع المالي العام، مما يمكّنها من تحديد الاتجاهات والأنماط السوقية بدقة أكبر.

الشكل رقم (10): نظام السجلات الداخلية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا للمعلومات المقدمة من المدير التجاري للزبائن الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا- نظام بحوث التسويق المستخدم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

من خلال ما قدّم لنا من معلومات حول نظام بحوث التسويق على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، وحسب ما جمعناه من معلومات من قبل عدد من مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر القائمين بجمع المعلومات التسويقية تبين لنا أنّ هذا النظام لم يتم تطويره ليتماشى مع مقتضيات الوقت الراهن، ومع تطورات حاجيات زبائنها والبنية التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات، إلا أنه يبقى قائم وموجود في المؤسسة رغم عدم بنيته التقليدية، وتستخدم فيه مؤسسة اتصالات الجزائر عدة أساليب من حين إلى آخر نوجزها فيما يلي:

تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتمامًا بالغًا بأراء زبائنها وانطباعاتهم حول الخدمات المقدّمة، باعتبارهم المحور الأساسي لنجاحها التسويقي والاستراتيجي. ومن هذا المنطلق، تبنت المؤسسة مجموعة من الأساليب العلمية والمنهجية لجمع وتحليل البيانات التسويقية ذات الصلة برضا الزبائن وسلوكهم وتوجهاتهم في السوق. وتشمل هذه الأساليب أدوات متعددة ومتكاملة تهدف إلى تعزيز نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة، وفيما يلي تفصيلها:

1. مجالات بحوث التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تركز مؤسسة اتصالات الجزائر على مجالات محددة من بحوث التسويق، وذلك لأهداف تخصّ استراتيجياتها التسويقية ومدى احتياجها للمعلومات التسويقية في مختلف أنشطتها، فبحوث التسويق تصبح بدون جدوى

إذا لم تستغل في محلها، خاصة انها تتطلب موارد بشرية مؤهلة ومكوّنة في مجال البحث التسويقي، وهذه الأنواع هي:

ب. بحوث المنتجات:

تنتمي منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع ديناميكي سريع التغير، قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذه الطبيعة المتجددة باستمرار جعلت من التطوير المستمر ليس مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية لضمان تحقيق تطلعات زبائنها واستجابة للرؤية الاستراتيجية للدولة الجزائرية في تقديم خدمات اتصالية ذات جودة تضاهي الخدمات الاتصالية العالمية، لذلك فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى منهجية التطوير والتحسين الدائم كجزء أساسي من هويتها التشغيلية، واعتمدت بذلك عدة أساليب للبحث عن المعلومات التي تخص تطوير منتجاتها سوف نعرضها لاحقا.

تعتبر منتجات مؤسسات اتصالات الجزائر منتجات دائمة التطور باعتبارها خدمات تستند أساسا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهي بذلك اعتمدت وبدون تفكير على مبدأ التطوير المستمر لهاته المنتجات لأنها في الأصل دائمة التطور

أ. بحوث الزبائن:

بحث يشكّل الزبون المحور الرئيسي في البحث التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، فمعرفة احتياجات الزبائن وتطلعاتهم سواء كانوا أفراد أو مؤسسات اقتصادية أو إدارات عمومية أصبح الضرورة ملحة تبنتها مؤسسة اتصالات الجزائر منذ سنوات خاصة بعد تبني الدولة الجزائرية مبدأ عصرنة قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وعزمها على رقمنة كل قطاعات الدولة وهذا يتطلب وجود بنية تحتية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تكون قوية لتحقيق هذا الرهان الهام، وفعلا عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على رفع هذا التحدي وعملت على تطوير قطاع الاتصالات وهذا ما شهدناه في السنوات الأخيرة، من ادخال تقنية الألياف البصرية في معظم مناطق الوطن، وكانت رقابة الدولة جد صارمة في هذا الشأن للوقوف على مدى تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر في تنفيذ هذا المسعى الاستراتيجي، ممّا جعل مؤسسة اتصالات الجزائر تتجه نحو جمع المعلومات باستمرار حول رأي زبائنها فيما يخص جودة الخدمات الاتصالية المقدمة، وعلى مختلف المشاكل التقنية التي قد تحصل من فترة لفترة، وإذا حدثت الأعطال هل تم اصالحها بسرعة... الخ، وسخرت عدة أساليب لهذا الغرض سنعرضها لاحقا.

ب. بحوث المبيعات:

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بجمع المعلومات حول مبيعاتها وتتبع تطورها، نظرا لأهمية هذا الجانب في استراتيجية اتصالات الجزائر خاصة انها تسعى دوما لتعزيز توادها في كل ربوع الوطن تنفيذا للإرادة الدولية الجزائرية في الربط الشامل بالانترنت الالياف البصرية، ولهاذ عملت مؤسسة اتصالات الجزائر وبنظام محكم يجمع كل الوكالات التجارية عبر كل التراب الوطني، حيث وبتنسيق كل الوكالات التجارية يتم تتبع كل العمليات البيعية لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من اشتراكات الهاتف الثابت وكذا اشتراكات الانترنت وبيع أجهزة المودم بمختلف أنواعها، ومتابعة العقود التجارية الأخرى بين المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية، بحيث تولي مؤسسة اتصالات الجزائر متابعة حثيثة لكافة أنشطتها البيعية، حيث تعمل على رصد وتشخيص المعوقات والتحديات التي قد تعترض سيرها أولا بأول، سعيا منها لتحسين الأداء وضمان تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفعالية.

ت. البحوث الاقتصادية:

تندرج هذه البحوث ضمن استراتيجية الدولة الجزائرية في تعزيز بنيتها التحتية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وباعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر هي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المتخصصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وبالتحديد الربط بالهاتف الثابت والانترنت، هذا الامر جعلها مهتمة أكثر بفعاليتها الاقتصادية الكلية، باعتبارها تعمل مع الافراد وكذا مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين وهم المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وكذا الإدارات العمومية، وفي هذا الشأن زاد اهتمامها بجمع المعلومات حول مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في تنفيذ مشاريعها وتطوير بنيتها التحتية ، وكذا البحث عن المعلومات المتعلقة بمدى تحقق فعالية خدماتها الاتصالية لمختلف هاته الهيئات خاصة مع حرص الدولة الجزائرية من خلال أجهزتها في متابعة تنفيذ رؤية واستراتيجية الدولة الجزائرية في رقمنة كل القطاعات، فمؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة ماسة ودائمة لجمع المعلومات حول تنفيذ مشاريعها ومدى تقدمها أو تعثرها لتقادي الوقوع في المشكلات مستقبلا.

2. أساليب بحوث التسويق المستخدمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة متنوعة من أساليب بحوث التسويق بهدف جمع المعلومات الدقيقة حول السوق والزبائن وتطوير المنتجات، بما يسمح لها باتخاذ قرارات تسويقية مبنية على معطيات

علمية وواقعية. وتتميز هذه الأساليب بتكاملها بين الأدوات الكمية والنوعية، وكذلك بين المصادر الميدانية والمكتبية، لضمان رؤية شاملة لمختلف الجوانب التسويقية. وفيما يلي عرض مفصل لأبرز هذه الأساليب:

أ. البحوث الميدانية:

تعدّ البحوث الميدانية من أهم أدوات مؤسسة اتصالات الجزائر في جمع البيانات الأولية المباشرة من السوق. وتشمل هذه الفئة:

- **استطلاعات رأي الزبائن:** تعدّ استطلاعات رضا الزبائن من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لقياس مدى رضا المستخدمين عن جودة الخدمات الاتصالية المقدّمة، سواء كانت خدمات الإنترنت، أو الهاتف الثابت، أو العروض التجارية المختلفة، ويتم تنفيذ هذه الاستطلاعات بوسائل متعددة، من بينها الاستبيانات الهاتفية عبر شبكتها الثابتة، أو من خلال استمارات رقمية ترسل عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية الرسمية للمؤسسة، وهذه المنصات هي:

➤ **منصات خدمات الإنترنت:** وهي كما يلي:

• **IDOOM Fibre** : منصة لتقديم خدمات الإنترنت عبر الألياف البصرية بسرعات عالية، وتوفر المؤسسة أيضًا منصة خاصة للتحقق من أهلية الخط للتحويل إلى الألياف البصرية؛

• **IDOOM ADSL** : منصة لخدمات الإنترنت عبر تقنية الـ ADSL؛

• **IDOOM 4G LTE** : منصة لخدمات الإنترنت عبر الجيل الرابع، وتوفر عروضًا مختلفة للبيانات؛

• **IDOOM Market** : منصة تسوق رقمية يمكن للمستخدمين من خلالها شراء المنتجات الرقمية والملحقات، مثل أجهزة الراوتر وتذاكر "إي-صبورة" (e-Saboura)؛

• **خدمة IDOOMLY** : خدمة تعبئة احتياطية تتيح لمستخدمي IDOOM ADSL و IDOOM Fibre إعادة تفعيل الإنترنت لمدة 96 ساعة في حالات الطوارئ؛

• **منصة FTTH** : منصة لتقديم طلبات الاشتراك في الألياف البصرية عبر الإنترنت وتحديد الموقع الجغرافي.

➤ **المنصات التعليمية:** وهي كما يلي:

• **منصة "معلم"** : منصة رقمية متخصصة في الدعم المدرسي؛

- منصة "دروسكم": منصة لتقديم الدروس التعليمية؛
- منصة "إي-صبورة" (e-Saboura): منصة يمكن الحصول على تذاكرها عبر متجر IDOOM .Market

➤ منصات الدفع وخدمة الزبائن: وهي كما يلي:

- فضاء الزبون وتطبيق MY IDOOM: يمكن لجميع زبائن اتصالات الجزائر إنشاء حساب خاص بهم عبر الإنترنت أو عبر تطبيق الهاتف المحمول "MY IDOOM"، لإدارة اشتراكاتهم وتعبئة أرصدتهم؛
- منصة الدفع الإلكتروني: توفر مؤسسة اتصالات الجزائر منصة على موقعها الإلكتروني لإعادة شحن الاشتراكات ودفع الفواتير بسهولة.

بالإضافة إلى فضاءات أخرى متواجدة على مستوى الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وتهدف هذه الاستطلاعات التي تقام حول هاته الفضاءات إلى جمع بيانات كمية ونوعية حول تجربة الزبائن لخدمات هاته الفضاءات وتحديد نقاط القوة في الأداء مثل سرعة الخدمة وجودتها، وكذلك نقاط الضعف التي تتطلب تحسينا، كزمن الاستجابة للشكاوى أو انقطاعات الشبكة، ومن خلال تحليل هذه البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي، تستطيع المؤسسة بناء قاعدة بيانات تسويقية ثرية تستخدم في صياغة قرارات تسويقية دقيقة تتعلق بتحسين الخدمات، أو تطوير العروض، أو تعزيز سياسة الاتصال مع الزبائن، وتستخدم بالخصوص لتحقيق أهداف بحوث المنتجات وبحوث الزبائن على حد سواء.

- **التتبع الميداني:** تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر أيضا على العمل الميداني المباشر من خلال إرسال فرق متخصصة في جمع وتحليل البيانات إلى مختلف الوكالات التجارية المنتشرة عبر ولايات الوطن. وتكلف هذه الفرق بملاحظة سلوك الزبائن وتفاعلهم مع الخدمات، وتسجيل انطباعاتهم حول التجربة الميدانية داخل الفروع، سواء فيما يخص جودة الاستقبال، أو فعالية الإجراءات الإدارية، أو وضوح العروض والخدمات.

ويعدّ هذا التتبع الميداني مصدرا أساسيا للمعلومات الواقعية، إذ يتيح للمؤسسة الحصول على بيانات دقيقة من الميدان لا يمكن جمعها عبر الوسائل الإلكترونية فقط، كما يساهم في تحديد الفوارق الإقليمية في

احتياجات الزبائن، وبالتالي في تصميم استراتيجيات تسويقية محلية مكيفة تراعي خصوصيات كل منطقة جغرافية.

ب. المقابلات الشخصية:

هذه المقابلات تجريها مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا مع زبائن مختارين أو مع ممثلين عن الشركات والمؤسسات المتعاملة مع اتصالات الجزائر، بهدف التعمق في تحليل احتياجاتهم ومشكلاتهم واقتراح حلول مخصصة، وتجرى في كثير من الأحيان في المعارض التي تشارك فيها مؤسسة اتصالات الجزائر، ولقد لاحظنا ذلك في مشاركتها الأخيرة في معرض الإنتاج الجزائري بقصر المعارض الجزائر العاصمة 2024 حيث شاركت مؤسسة اتصالات الجزائر في المعرض لدعم المحتوى الرقمي الوطني وتشجيع المنتجات المحلية، حيث كانت اتصالات الجزائر الراعي الرسمي للطبعة 32 من المعرض في عام 2024، حيث قامت بعدة مقابلات مع عدد من ممثلي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار جمع المعلومات حول فعاليتها في تحقيق التحول الرقمي الوطني في نشاطات المؤسسات الاقتصادية.

ت. الملاحظة الميدانية:

تقوم فرق متخصصة بزيارة الوكالات التجارية في مختلف الولايات لملاحظة سلوك الزبائن أثناء تعاملهم مع الخدمات، ومدى كفاءة الموظفين في تلبية احتياجاتهم، وتعد هذه الطريقة مفيدة في فهم الجوانب السلوكية غير المصرح بها صراحة في الاستبيانات.

ث. البحوث المكتبية:

تركز البحوث المكتبية في مؤسسة اتصالات الجزائر على تحليل البيانات الثانوية المتاحة داخل المؤسسة أو من مصادر خارجية، وتشمل:

- **تحليل البيانات الداخلية:** تستغل المؤسسة السجلات المحاسبية، وتقارير المبيعات، وبيانات الزبائن، وتقارير الأداء المالي، باعتبارها مصدرا غنيا للمعلومات التسويقية التي تتيح تتبع تطور السوق وتحديد الاتجاهات.

ويتم تحليل مختلف البيانات من خلال نظام يسمى بنظام دعم الأعمال من الجيل القادم – NGBSS (Next Generation Business Support System) منصة متطورة ومتكاملة تمكّن شركات الاتصالات من إدارة الأنشطة الموجهة نحو العملاء بمرونة وذكاء أكبر مقارنةً بالأنظمة القديمة التقليدية.

وقد تم تصميم هذا النظام لدعم تعقيدات الخدمات الرقمية الحديثة مثل شبكات الجيل الخامس (5G) وأنترنت الأشياء (IoT)، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الابتكار، وتحسين تجربة العملاء بشكل شامل.

- **تحليل السوق:** تعتمد المؤسسة على تقارير وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية بالإضافة إلى الدراسات المنشورة عن سوق الاتصالات الوطني والإقليمي عبر الهيئات الوطنية المشتركة فيها مؤسسة اتصالات الجزائر على غرار الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الديوان الوطني للإحصاء، وكذا الهيئات الدولية مثل الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) International Telecommunication Union، لتحليل المنافسة والتوجهات التكنولوجية الحديثة.

- **تحليل بيئة الأعمال:** خصصت مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم فرق خاصة بهذا الشأن بمتابعة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر على نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر، مثل التحول الرقمي وسياسات الحكومة في مجال الاتصالات، مع حضور عدة ندوات جهوية ووطنية وحتى دولية التي تعنى بمثل هاته التحولات الرقمية التي تعد خيارا استراتيجيا تبنتها الدولة الجزائرية.

ج. بحوث التسويق الإلكتروني:

في ظل التحول الرقمي، أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل متزايد على أدوات التحليل الإلكتروني من خلال:

- تحليل تفاعل الزبائن عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

تقوم المؤسسة بمراقبة التفاعلات على صفحاتها الرسمية في فيسبوك، أنستغرام، إكس (تويتر سابقا) وغيرها، بهدف تحليل انطباعات المستخدمين وقياس مستوى رضاهم؛

- **تحليل البيانات الرقمية:** تستفيد المؤسسة من أدوات تحليل المواقع الإلكترونية لتقييم سلوك الزبائن عبر موقعها الرسمي ومنصات الرقمية، مثل الصفحات الأكثر زيارة أو الخدمات الأكثر طلبا؛

- **رصد الشكاوى الإلكترونية:** تحلّل الشكاوى والاقتراحات المرسلّة عبر المنصات الرقمية لتحديد نقاط الضعف في الخدمات واقتراح إجراءات تصحيحية فورية.

إن تنوع وتكامل هذه الأساليب يجعل من بحوث التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر نظاما متكاملًا يمكنها من:

- فهم أعمق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم؛

- تحسين جودة الخدمات والعروض التسويقية؛
- اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل علمي دقيق؛
- والمساهمة في تعزيز مكانتها الريادية ضمن قطاع الاتصالات الوطني والإقليمي.

ثالثا-نظام الذكاء التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر:

اهتمت مؤسسة الجزائر بنظام الذكاء التسويقي أو كما يعرف بنظام الاستخبارات التسويقية كونه يتميز بخصوصية جمع المعلومات التسويقية بطريقة مميّزة يحمها الطابع الذكي أي الاستخباراتي، الذي يمكن المؤسسة من اقتناص المعلومات التسويقية من مصادرها على طبيعتها بدون معرفة مسبقة من الذين سيتم استهدافهم لجمع هاته المعلومات، وهو أسلوب شائع الاستخدام لدى جل المؤسسات العالمية الرائدة، وتستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر عدة أساليب ضمن نظام الذكاء التسويقي نوجزها فيما يلي:

وهي أساليب تستعملها مؤسسة اتصالات الجزائر باستمرار وحسب ما لمسناه خلال تواجدنا في مؤسسة اتصالات الجزائر أن هذه الأساليب تحضي باهتمام كبير من قبل المسؤولين بالمؤسسة خاصة انها حققت ناجعتها في رصد المعلومات التسويقية التي تحتاجها مؤسسة اتصالات الجزائر في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وهذه الأساليب هي:

1. متابعة التحركات الاستثمارية والتوسعية للمؤسسات الشريكة: تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على المتابعة الدقيقة والمستمرة لكافة التحركات الاستثمارية والتوسعية للمؤسسات التي تربطها بها علاقات شراكة استراتيجية، سواء كانت محلية أو أجنبية، ويتم ذلك من خلال فرق مختصة من الإطارات والخبراء الذين يقومون بإجراء تشخيص دوري لبيئة عمل هذه المؤسسات، وجمع البيانات المتعلقة بوضعها المالي، واستراتيجياتها الاستثمارية، وخططها المستقبلية؛

ويعدّ هذا النهج من أهم أدوات التحليل الاستباقي التي تتيح للمؤسسة استشراف التغيرات المحتملة في بيئة الأعمال، وتكييف استراتيجياتها التسويقية والمالية وفقا لذلك، مما يضمن استمرارية العلاقات التجارية ويدعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

2. الجوسسة التسويقية ببعد أخلاقي: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر أساليب متقدمة في رصد ومتابعة المنافسين غير المباشرين في السوق، خاصة مؤسسات الاتصالات التي تنشط في المجال ذاته مثل أوريدو وجازي.

ويتم ذلك عبر تحليل العروض الترويجية، وخطط التسعير، وسياسات خدمة الزبائن التي تتبناها هذه المؤسسات، مما يسمح باتخاذ قرارات تسويقية أكثر فاعلية تخصّ العروض الخاصة بمؤسسة موبيليس التابعة لمجمع اتصالات الجزائر.

ولا يقتصر هذا التحليل على فهم العروض الحالية للمنافسين غير مباشرين فحسب، بل يمتد إلى توقّع توجهاتهم المستقبلية، وهو ما يتيح لمؤسسة اتصالات الجزائر تطوير عروضها الخاصة بخدمات الإنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت بما يتماشى مع متطلبات السوق وتوقعات الزبائن، في إطار تنافسي أخلاقي يركز على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

3. مراقبة ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي: في ظل التحول الرقمي وتزايد اعتماد الزبائن على المنصات الرقمية للتعبير عن آرائهم، تولي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية خاصة للمتابعة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إذ تقوم فرق مختصة برصد وتحليل ما ينشر عبر منصات مثل فيسبوك، وإكس (تويتر سابقا)، وأنستغرام، ويوتيوب وغيرها، لرصد آراء وتعليقات المستخدمين حول الخدمات المقدّمة، والعروض الجديدة؛

ولا تقتصر هذه العملية على تتبع الانتقادات أو الشكاوى، بل تشمل أيضا تحليل الملاحظات الإيجابية والسلبية لتحديد الاتجاهات العامة في رضا الزبائن ومشاعرهم تجاه العلامة التجارية، وقد أثبتت هذه المتابعة الرقمية فعاليتها الكبيرة، إذ أصبحت تُعدّ مصدرا فوريا للمعلومات التسويقية يساعد المؤسسة على التفاعل السريع مع الزبائن، ومعالجة المشكلات في وقتها، وتوجيه الخطط الاتصالية بما يتماشى مع التوجهات والرغبات الفعلية للمستهلكين؛

4. تحليل البيانات الضخمة: في ظل التحول الرقمي المتسارع، تولي مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية متزايدة لتحليل البيانات الضخمة الناتجة عن مختلف أنشطتها التسويقية والعمليات التشغيلية اليومية.

تستخدم هذه البيانات، التي تشمل سلوك الزبائن، أنماط الاستهلاك، تفاعلاتهم عبر المنصات الرقمية، وتاريخ تعاملهم مع المؤسسة، من أجل بناء نماذج تنبؤية تساعد في تحديد الاحتياجات الفعلية للزبائن وتصميم عروض مخصصة تتماشى مع متطلباتهم.

كما تتيح هذه التحليلات تعزيز تجربة الزبون وتحقيق أقصى درجات الرضا، إلى جانب تحسين كفاءة الحملات التسويقية وتوجيه الموارد نحو الفئات الأكثر ربحية وتأثيرا في السوق.

5. المعالجة الذكية للبيانات: لا تقتصر قوة نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر على جمع البيانات، بل تمتد إلى معالجتها بطرق ذكية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الآلي. توظف هذه التقنيات لاستخلاص الأنماط والعلاقات الخفية بين البيانات، وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق في اتخاذ القرارات التسويقية والاستراتيجية.

ويعتبر هذا الجانب من أبرز مميزات نظام الذكاء التسويقي (Marketing Intelligence System)، حيث يسمح بتحليل شامل وسريع للبيانات، مما مكّن مؤسسة اتصالات الجزائر من الاستجابة بمرونة للتغيرات في السوق، وتحديث استراتيجياتها التسويقية وفقاً للمستجدات التنافسية والتكنولوجية.

رابعا- نظام دعم القرار:

اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام دعم القرار التسويقي في مختلف الأنظمة الفرعية السابقة الذكر لاحتياجها لنظام تحليل البيانات الرقمية بصفة، وكما أشرنا سابقا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في تحليل بياناتها الرقمية على نظام آلي معروف عالميا لكنه يبقى تقليدي حسب ما صرّح لنا المدير التجاري للزبائن الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا النظام مسمى:

نظام دعم الأعمال من الجيل القادم NGBSS – Next Generation Business Support System

يتاح هذا النظام لعدة هياكل تنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، من بينها مديرية التسويق، المديرية التجارية، مديرية الدعم التجاري، مديرية المؤسسات الكبرى، المديرية اللوجستكية، المديرية المالية، إضافة إلى الوكالات التجارية والمديريات الجهوية، وذلك بهدف ضمان التكامل في تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، يمثل نقلة نوعية في أنظمة إدارة الاتصالات الحديثة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبرى مثل اتصالات الجزائر التي تسعى إلى التحول الرقمي الشامل وتعزيز كفاءة خدماتها حيث من ميزاته¹:

- **التكامل الشامل بين مختلف الأنظمة والخدمات:** يتميز نظام NGBSS بقدرته على دمج كافة الأنشطة التجارية والتشغيلية ضمن منصة موحدة، تشمل إدارة الزبائن، الفوترة، التسويق، والمبيعات.

¹ معلومات مأخوذة من دليل نظام NGBSS المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر.

هذا التكامل يلغي الحاجة إلى أنظمة متعددة ويسهل تبادل البيانات في الوقت الحقيقي بين الإدارات المختلفة، مما يعزز سرعة ودقة اتخاذ القرار .

- **المرونة العالية وقابلية التوسع:** صمّم نظام NGBSS بطريقة مرنة مكنت مختلف المؤسسات التي تستخدمها بما فيها مؤسسة اتصالات الجزائر من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مثل إدخال خدمات جديدة أو تعديل الباقات التسويقية.

كما يمكن توسيعه بسهولة ليتلاءم مع التحول نحو تقنيات الجيل الخامس (5G) وأنتترنت الأشياء (IoT) ، مما يجعله نظامًا مستقبليًا بامتياز .

- **إدارة متقدمة لتجربة الزبائن:**

يتيح النظام إمكانيات تحليل معمّقة لسلوك الزبائن وتوقع احتياجاتهم عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) .

وبذلك يمكن للمؤسسة تقديم خدمات مخصصة وشخصية (Personalized Services) ، مما يعزز الولاء ويرفع من رضا الزبائن؛

- **نظام فوترة موحد وذكي:**

يعدّ نظام NGBSS من أبرز الحلول في إدارة الفوترة الذكية، حيث يسمح بدمج جميع أنواع الخدمات (هاتف ثابت، أنتترنت، هاتف نقال، خدمات رقمية...) في فاتورة واحدة للزبون.

كما يوفّر مرونة في التسعير والعروض الترويجية، ما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة بفاعلية في سوق الاتصالات؛

- **الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية:** يستفيد النظام من أدوات الذكاء الاصطناعي

(AI) والتعلم الآلي (Machine Learning) لتحليل البيانات التشغيلية والتسويقية بشكل آلي، مما يمكّن

من التنبؤ بالطلب، واكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وتوجيه الموارد بكفاءة عالية؛

- **دعم التحول الرقمي والتشغيل الآلي:** يسهم نظام NGBSS في أتمّة العديد من العمليات الداخلية مثل

إدارة الطلبات، معالجة الشكاوى، متابعة الأداء، وتخصيص العروض، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء

البشرية ورفع الإنتاجية التشغيلية؛

- الأمان السيبراني وحماية البيانات: يتميّز النظام ببنية أمنية متقدمة تضمن سرية المعلومات وحماية البيانات الحساسة، سواء تلك الخاصة بالمؤسسة أو بالزبائن، عبر استخدام بروتوكولات تشفير قوية وأنظمة مراقبة ذكية ضد الهجمات السيبرانية؛

- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: بفضل قدراته التحليلية العالية، يعد نظام NGBSS أداة فعالة لدعم متخذي القرار، إذ يوفّر تقارير لحظية ودقيقة حول الأداء المالي، وسلوك الزبائن، وكفاءة العمليات، مما يسهم في رسم استراتيجيات تسويقية واستثمارية قائمة على البيانات.

إنّ تكامل هذه الأنظمة الأربعة لنظام المعلومات التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر، جعلها تمتلك نظام معلومات تسويقي قائم على جمع المعلومات التسويقية الواقعية من مصادر متعددة، وسمح هذا النظام لمتخذي القرارات الاستراتيجية باتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي دقيق للبيئة السوقية وسلوك الزبائن، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات الاتصالية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتعزيز الثقة في العلامة التجارية، ودعم المكانة الريادية لمؤسسة اتصالات الجزائر في قطاع الاتصالات الجزائرية.

المطلب الثالث: واقع مساهمة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تتعدد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتعدد أنشطتها الاستراتيجية فهي في الأصل مؤسسة استراتيجية مشاريعها تركز استراتيجية الدولة الجزائرية فيما يخص النهج المتبع في تطوير البنية التحتية لمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بكل أبعادها المتعلقة بالهاتف الثابت والانترنت وكذا كل الخدمات المتعلقة بها سواء في مجال الشراكة أو التوريد واللوجيستيك، وهذه القرارات ترتبط بجانب ارتباطا وثيقا بالمعلومات التسويقية وهي مخرجات الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر الذي يعدّ ركيزة أساسية يعتمدها مسيري مؤسسة اتصالات الجزائر في مختلف الأنشطة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى اداراتهم وفيما يلي عرض لمختلف إسهامات نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب ما توفر لنا من معلومات من جزاء احتكاكنا بمسؤولي المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بحيث صنفنا القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بنفس التصنيف العلمي الشائع في الأوساط الأكاديمية حتى يسهل علينا تحليلها استنادا للمقاربة النظرية بحيث قنا بجعل القرارات الاستراتيجية على النحو التالي:

- القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر ككل.
 - القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوحدة الاعمال أي بأنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوظائف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- أولاً- مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر ككل:

يمكن البدء من كلمة السيد عادل بن تومي المدير العام لمؤسسة اتصالات الجزائر الموثقة على مستوى الصفحة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث من بين ما كتبه "... علاوة على ذلك، نعمل في الوقت الراهن على تجسيد مشاريع استراتيجية طموحة تتماشى مع رؤية واستراتيجية الحكومة الرامية إلى إتاحة الوصول إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

إن أهم التحديات التي نواجهها اليوم تكمن في المحافظة على مكانتنا كشركة وطنية رائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير مسؤوليتنا الاجتماعية خدمة للاقتصاد والمجتمع الجزائري، والاستجابة لتطلعات المواطنين الجزائريين، مع السهر باستمرار على الامتثال لأفضل معايير الجودة سواء تعلق الأمر بمنتجاتنا وخدماتنا أو استقبال زبائننا أو نظام المعلومات الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر وإدارة مواردنا البشرية".

من هاته الكلمة يمكننا استنباط القرارات الاستراتيجية التي تعوّل عليها دائما مؤسسة اتصالات الجزائر وهي في مجملها تدرج ضمن استراتيجية النمو ونوجزها فيما يلي:

○ استراتيجية التركيز:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة استراتيجية بالنسبة للدولة الجزائرية منوطة بتنفيذ كل التوجهات والاستراتيجيات التي تتبناها الدولة الجزائرية فيما يتعلق بتطوير مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتطوير البنية التحتية لهذا المجال الهام بما يتيح تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال سواء للأفراد أو للمؤسسات الاقتصادية والعمومية، و بهذا انتهجت في صدارة استراتيجياتها المتعلقة بالنمو على استراتيجية التركيز حيث ركزت على تطوير مخرجاتها بتوظيف كل امكانياتها المتوفرة سواء المالية أو البشرية أو مادية، ومن هذه القرارات الاستراتيجية نجد :

1- تبني استراتيجية تطوير الشبكات عبر اعتماد تقنية الألياف البصرية:

في إطار تجسيد الاستراتيجية الوطنية الرامية إلى عصنة وتحديث قطاع الاتصالات في الجزائر، انتهجت مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة طموحة تقوم على توسيع شبكة الألياف البصرية بهدف توفير خدمات إنترنت ذات سرعة وجودة عاليتين، وقد توجت هذه الجهود بتحقيق نتائج ملموسة، حيث تجاوز عدد المشتركين في هذه التقنية 2.7 مليون مشترك، ما يعكس نجاح المؤسسة في تنفيذ رؤيتها لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التحول نحو الاقتصاد الرقمي الوطني.

من خلال الوحدات الأنظمة الفرعية المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لنظام المعلومات التسويقي ولا سيما نظام السجلات الداخلية ونظام بحوث التسويق استطاعت المؤسسة جمع ومعالجة كمّ هائل من البيانات المتعلقة بـ:

○ تطوّر أنماط استهلاك الأنترنت لدى الأفراد والمؤسسات؛

○ المناطق ذات الطلب المرتفع مقابل ضعف التغطية؛

○ مؤشرات جودة الخدمة ورضا الزبائن.

وقد مكّن هذا التحليل المعمق من رصد الفجوات في البنية التحتية الرقمية وتحديد المناطق التي تحتاج إلى أولوية في التوسيع، وهو ما شكّل الأساس العلمي لاتخاذ قرار توسيع شبكة الألياف البصرية على نطاق وطني.

كما لعب النظام دورا محوريا في ربط المعلومات بين الإدارات التجارية، التقنية، والمالية، ما سهّل عملية اتخاذ القرار الموحد والمتكامل.

فمن خلال قواعد البيانات المشتركة والتقارير التفاعلية، تمكّنت المؤسسة من مواءمة أهداف التسويق (رفع رضا الزبائن وتوسيع الحصة السوقية) مع الأهداف التقنية (تحسين سرعة الاتصال واستقرار الشبكة)، مما أدى إلى تناغم مؤسسي فعّال في تنفيذ مشروع التوسيع.

إنّ الاعتماد على نظام معلومات تسويقي فعّال جعل قرار توسيع شبكة الألياف البصرية قرارا رشيدا قائما على البيانات والأدلة التحليلية، وليس مجرد استجابة ظرفية للطلب المتزايد، كما ساعد النظام على مواءمة القرار مع التوجه الوطني نحو التحول الرقمي، من خلال تمكين المؤسسة من قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروع، بما في ذلك:

○ دعم الاقتصاد الرقمي الوطني؛

○ تحسين جودة حياة المواطنين من خلال الخدمات الرقمية؛

○ خلق بيئة أعمال رقمية محفّزة للاستثمار والابتكار.

يتضح أن نظام المعلومات التسويقي المطبّق في مؤسسة اتصالات الجزائر مثل حجر الأساس في نجاح وتوجيه قرار توسيع شبكة الألياف البصرية، إذ وفّر البيانات والتحليلات اللازمة لتخطيط المشروع، وتنفيذه، ومتابعة نتائجه.

وبفضل هذا النظام، استطاعت المؤسسة تحقيق نتائج ملموسة تجاوزت 2.7 مليون مشترك، ما يعكس قدرة النظام على تحويل المعطيات التسويقية إلى قرارات استراتيجية فعّالة تدعم التحديث والعصرنة وتكرّس مكانة المؤسسة كفاعل محوري في التحول نحو الاقتصاد الرقمي الوطني.

2- تبني استراتيجية الانتقال نحو تكنولوجيا الجيل الخامس (G5):

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن رؤيتها المستقبلية لتطوير قطاع الاتصالات على تبني تقنية الجيل الخامس (G5) باعتبارها ركيزة أساسية للتحول الرقمي وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية الوطنية، ويعد هذا التوجه خطوة استراتيجية تسمح لمختلف متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر، بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردهم التقنية والبشرية، إلى جانب تحفيز الابتكار في العروض والخدمات الرقمية الموجهة للأفراد والمؤسسات.

يأتي هذا التوجه من خلال التعاون والتكامل مع مؤسسة موبيليس، التي تتعد من الفاعلين الرئيسيين في سوق الإنترنت عبر الهاتف المحمول، تسعى اتصالات الجزائر إلى ترسيخ مكانتها الريادية في مجال الاتصالات الحديثة، وذلك عبر تطوير خدمات متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وأنترنت الأشياء (IoT) والشبكات الذكية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين تجربة المستخدم، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني في ظل التحولات التكنولوجية العالمية.

يعدّ قرار تبني تقنية الجيل الخامس 5G من القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى، نظراً لتأثيره المباشر على مستقبل المؤسسة ومكانتها التنافسية في سوق الاتصالات، هذا القرار يتطلب معلومات دقيقة وشاملة حول البيئة التسويقية، والسوق، وسلوك المستهلكين، والاتجاهات التكنولوجية العالمية، وهو ما يبرز الدور المحوري لنظام المعلومات التسويقية.

فمن خلال مخرجات الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية الداخلي المستخدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تمّ جمع بيانات حول عدد المشتركين، أنماط استخدام الأنترنت، وحجم الطلب على خدمات الجيل الرابع 4G تمهيدا لتقدير إمكانيات الانتقال نحو خدمة الجيل الخامس G5.

كما يعتمد النظام على بحوث السوق لتحديد مدى استعداد المستهلك الجزائري لتبني خدمات الجيل الخامس، ومدى تقبله للأسعار والعروض الجديدة.

كما مكّن النظام التسويقي مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد تحركات المنافسين غير المباشرين (أوريديو وجازي) في مجال التحول الرقمي، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.

ومن خلال تقارير السوق وتقنيات التحليل الذكي، يتم تحديد الاتجاهات العالمية في تبني خدمة الجيل الخامس G5، ما يسمح لاتصالات الجزائر بتبني استراتيجية دخول مدروسة وتدرجية.

كما قدمت مخرجات نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة عليا مؤشرات كمية ونوعية حول توقعات الطلب المستقبلي، وحجم الاستثمار المطلوب، والعائد المتوقع من الخدمة الجديدة. كما وقّرت بيانات تساعد في تحليل نقاط القوة والضعف ضمن مصفوفة (SWOT) لضمان اتخاذ قرار متوازن بين الطموح والقدرات المتاحة.

ويمكن القول أنّ نظام المعلومات التسويقية المطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر ساهم في دعم ترشيد قرار التحول من خدمة الجيل الرابع 4G إلى خدمة الجيل الخامس 5G من خلال:

- تقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة؛
- تقديم معلومات دقيقة ومحدثة تسند القرارات الاستراتيجية بالدلائل لا بالتقديرات؛
- تعزيز الشفافية والموضوعية في اتخاذ القرار عبر الاعتماد على بيانات موثوقة؛
- تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال لوحات القيادة التسويقية.

3- تبني استراتيجية المشروعات المشتركة:

عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تعزيز استراتيجيتها القائمة على تبني استراتيجية المشروعات المشتركة وعقد شراكات فعالة مع المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات، ضمن رؤية مستدامة تهدف إلى تطوير البنية التحتية للاتصالات في البلاد، ومن بين هذه استراتيجيات المشروعات المشتركة أو الشراكة نجد:

- أبرمت المؤسسة اتفاقية شراكة مع الشركة الجزائرية CATEL FIBROPTIC، وهي فرع تابع للمجمّع الصناعي ELEC EL DJAZAIR، تتعلق بتصنيع وتوريد كوابل الألياف البصرية للاتصالات (FTTH)، وتهدف هذه الاتفاقية إلى دعم وتطوير شبكات اتصالات الجزائر، لاسيما شبكات النقل والنفاز، بما يواكب الزيادة المستمرة في الطلب على خدمات الإنترنت من قبل المواطنين، المؤسسات، والهيئات الوطنية. كما تسعى هذه الشراكة إلى تعزيز الروابط الاقتصادية بين الطرفين وتهيئة بيئة ملائمة لجذب الاستثمارات وتوسيعها في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية. ومن شأن التصنيع المحلي لكوابل الألياف البصرية داخل وحدة إنتاج وطنية أن يضيف قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الرقمي، ويعزز مكانة الجزائر في مجال التكنولوجيا والاتصالات الحديثة.

من خلال استقرائنا لفحوى هذه الشراكة يمكن القول أنّ نظام المعلومات التسويقية المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر لعب دور محوري في دعم وترشيد قرارها بإبرام اتفاقية الشراكة مع الشركة الجزائرية CATEL FIBROPTIC، وهو القرار الذي يحمل أبعادا اقتصادية، تكنولوجية، وتسويقية متكاملة. فمن خلال نظام السجلات الداخلية، ونظام الذكاء التسويقي، ونظام دعم القرار تمّ تحليل الاتجاهات السوقية والطلب المتزايد على خدمات الإنترنت ذات السرعة العالية، إضافة إلى دراسة القيود التي تواجه شبكات النقل والنفاد الحالية. سمح ذلك بتحديد فجوة واضحة بين القدرات الإنتاجية المتاحة والطلب المتنامي على خدمات (FTTH (Fiber To The Home)، مما وقر مبررا علميا واستراتيجيا لتبني قرار الشراكة من أجل تعزيز القدرات المحلية في مجال تصنيع وتوريد كوابل الألياف البصرية. واعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر أيضا على قاعدة بيانات تسويقية وتحليل تنافسي مكنتها من تقييم قدرات الشركات الوطنية في مجال الصناعات الإلكترونية والاتصالية، بما في ذلك الأداء المالي، القدرة الإنتاجية، جودة المنتجات، ومدى توافقها مع المعايير التقنية العالمية. وقد ساعدت تقارير التحليل المقارنة التي يولدها نظام دعم القرار التسويقي على اختيار شركة CATEL FIBROPTIC كأفضل شريك استراتيجي، كونها فرعا تابعا لمجمع صناعي وطني يمتلك خبرة تقنية وقدرات إنتاجية متقدمة في مجال الألياف البصرية.

4- تبني استراتيجية الابتكار في مجال المسؤولية الاجتماعية:

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة مواطنة بامتياز لها دور جد فعال في المسؤولية الاجتماعية تكريسا لهدفها الأسمى وهو ان تكون دائما أقرب حتى في الأمور الاجتماعية لجمهورها، فالابتكار في مجال المسؤولية الاجتماعية أصبح اليوم أحد الركائز الأساسية لتعزيز استدامة مؤسسة اتصالات الجزائر ودعم صورتها كمؤسسات مواطنة فاعلة. وفي هذا الإطار، تعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة والسبّاقة في تجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية المبتكرة، حيث تبنّت مقاربة استراتيجية تقوم على الدمج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بما يرسّخ مبدأ الاستثمار في المواطنة التسويقية. ولقد مارست مؤسسة اتصالات الجزائر تجارب نوعية في هذا المجال، تترجم التزامها الحقيقي تجاه المجتمع والتنمية المستدامة، إذ نالت مؤخرا جائزة "التممية الاقتصادية المحلية"، اعترافا بجهودها البارزة في تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خلال الفعالية التي نظمها المنتدى الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يومي 25 و26 فيفري 2025.

ويعدّ هذا التتويج تتويجاً لمسار طويل من المبادرات الرائدة التي تميزت بالابتكار والتجديد، مما يجعل من اتصالات الجزائر نموذجاً مؤسسياً يُحتذى به في مجال المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الابتكاري في الجزائر

وبالنظر إلى التجارب المتميزة التي راكمتها مؤسسة اتصالات الجزائر في هذا المجال، يظهر أن الابتكار في توظيف نظم المعلومات التسويقية كان من بين العوامل الحاسمة في نجاحها، إذ مكّنها من الانتقال من مجرد مبادرات دعائية إلى ممارسات استراتيجية مؤسسية تعكس التزامها العميق تجاه المجتمع، وقد توجّه هذا الجهد بحصولها على جائزة التنمية الاقتصادية المحلية لسنة 2025، التي منحت لها تقديراً لابتكارها وريادتها في دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها الشاملة.

وعليه، يمكن القول إن نظام المعلومات التسويقية خاصة يمثل رافعة حقيقية في دعم قرارات المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أسهم في ترسيخ مفهوم "المواطنة التسويقية" القائمة على المعرفة والتحليل والتخطيط العلمي، مما جعل المؤسسة نموذجا يحتذى به في الجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الابتكاري.

ثانياً- مساهمة نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوحدة الأعمال Strategic Business Units على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وبالتالي يمكن القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر بخدماتها هي وحدة عمل استراتيجي (SBU) **Strategic Business Unit**، وبقية الفروع تعتبر أيضاً وحدات أعمال استراتيجية (SBU)، كما أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر لها منتجين رئيسيين وهما ينتميان لنفس المجال أي مجال الاتصالات وهما متكاملان يعني خدمة الانترنت تحتاج خدمة الهاتف الثابت وبالتالي لا يمكن اعتبارهما مجالان مستقلان عن بعضهما بل هما مكملان لبعضهما، لكن بحكم عدة عوامل مؤثرة نجد أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر انتهجت سياسة تطوير للخدمتين بمسار واحد لكن بتفاوت ملحوظ و كان ذلك بفعل هاته العوامل:

- يشهد استخدام الهاتف الثابت تراجعاً ملحوظاً لدى مختلف الزبائن، ولا سيما الأفراد، نتيجة الانتشار الواسع للهاتف المحمول الذي أصبح جزءاً أساسياً من حياتهم اليومية، إذ يفضل معظم الأفراد إجراء اتصالاتهم

عبر الهاتف المحمول، رغم امتلاك الكثير منهم لخطوط هاتف ثابت والتي تستخدم أساسا لتفعيل خدمة الإنترنت.

وبناء على ذلك، أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مضطرة إلى عدم الاعتماد على الهاتف الثابت كمصدر رئيسي للإيرادات من الافراد، خلافا للزبائن المهنيين كالمؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية، الذين ما زالوا يعتمدون على الهاتف الثابت في تسيير أعمالهم الإدارية والتجارية.

- توجهات الدولة الرامية الى رقمنة كل القطاعات الحساسة مما أدى الى الطلب المتزايد على استخدام الانترنت.

- الطلب المتزايد على استخدام الانترنت أصبح يشكل تحدي واضح لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق هذا المسعى بالجودة المطلوبة.

- تشهد خدمات الإنترنت على مستوى العالم تطورا متسارعا وغير مسبوق، فقد أصبحت شبكات الاتصال أكثر كفاءة وسرعة بفضل انتشار الألياف البصرية وتقنيات الجيل الخامس (G5)، ما أدى إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الاعتماد على التطبيقات والخدمات السحابية.

هذا التطور المتسارع جعل من الأنترنت ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودفع المؤسسات، ومنها مؤسسة اتصالات الجزائر، إلى ضرورة مواكبة هذه التحولات من خلال تحديث بنيتها التحتية وتوسيع عروضها بما يتلاءم مع المعايير العالمية، لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق الاتصالات الرقمية.

ومن هذه العوامل بنت مؤسسة اتصالات الجزائر رؤيتها الاستراتيجية حيث ركزت على تطوير خدمة الأنترنت وسرعة تدفقها في محاولات عديدة واستثمارات ضخمة خصصت لذلك وهنا يمكننا الحديث على استراتيجية التركيز بحيث بعدة التجزئة السوقية على أساس معيار طبيعة الاستخدام الذي افرز شريحتين هما:

- زبائن الافراد؛

- زبائن مهنيين وهم مختلف المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وكذا الإدارات العمومية وهيئات الدولة.

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتوجيه استراتيجيتها التسويقية نحو تلبية احتياجات كل من شريحتي الزبائن الأفراد والزبائن المهنيين، وفق مقاربة تميّزت بالدقة والتخصيص، بما ينسجم مع طبيعة ومتطلبات كل فئة. وقد تجلّى ذلك من خلال تطوير خدمات الإنترنت وتحسين سرعة التدفق بما يتناسب مع أنماط الاستخدام

المختلفة لكل شريحة، حيث صُمت عروض خاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية تراعي حجم نشاطها وضرورة استمرارية الاتصال، في حين وُجهت عروض أخرى للأفراد تراعي الجوانب الترفيهية والمنزلية.

كما حرصت المؤسسة على تنويع منتجاتها وخدماتها الرقمية لتغطي مجالات أوسع، فابتكرت حلولاً مثل خدمة Idoom 4G لتوفير اتصال عالي السرعة، وأنشأت فضاءات إلكترونية متعددة القنوات عبر منصات رقمية مختلفة، بهدف تسهيل التفاعل مع الزبائن وتعزيز تجربة المستخدم من خلال خدمات رقمية حديثة وسهلة الوصول، ومن خلال فعملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير خدمة الإنترنت من ناحية سرعة التدفق.

من خلال تحليلنا لجوهر هذه الاستراتيجية استطعنا تحديد مساهمة نظام المعلومات التسويقي المطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر في دعم وترشيد القرار المتعلق بتطوير خدمات الإنترنت من خلال ما يلي:

- جمع وتحليل بيانات السوق والمستهلكين:

وَقَرَّ النظام قاعدة بيانات دقيقة حول أنماط استهلاك الإنترنت، ودرجة رضا الزبائن، ومؤشرات الأداء لكل شريحة، ما ساعد الإدارة في صياغة استراتيجيات تسويقية مبنية على حقائق ميدانية.

- التخطيط واتخاذ القرار الاستراتيجي:

استخدمت الإدارة المعلومات المستخرجة من النظام في إعداد دراسات الجدوى الخاصة بمشروعات الألياف البصرية، وتحديد المناطق ذات الأولوية للاستثمار، بما يضمن توجيه الموارد نحو الأسواق الأكثر طلباً وربحية.

• تطوير العروض التسويقية الموجهة:

مكن النظام من تصميم عروض متباينة ومتكاملة بين الأفراد والمهنيين. فبالنسبة للأفراد، ركزت المؤسسة على العروض المنزلية والترفيهية بأسعار تنافسية، في حين وُجهت للمؤسسات خدمات عالية الجودة تضمن سرعة واستقرار الاتصال، مثل "Idoom Fibre Pro" و"VPN Entreprises"

- تحسين تجربة الزبون:

أتاح النظام للمؤسسة إنشاء فضاءات إلكترونية متعددة القنوات عبر منصات رقمية (موقع الويب، تطبيقات الهواتف الذكية، الفضاء الإلكتروني)، مما حسن التواصل مع الزبائن ورفع مستوى رضاهم.

- المتابعة والتقييم المستمر:

يقوم النظام بتتبع مؤشرات الأداء التسويقي (مثل معدلات الاشتراك، رضا الزبائن، الشكاوى، جودة الخدمة...)، ما يسمح بتقييم فعالية القرارات المتخذة وإجراء تعديلات دورية على الاستراتيجيات التسويقية. يمكن القول إن نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر مثل أداة استراتيجية أساسية في ترشيد القرار المتعلق بتطوير خدمات الأنترنت. فقد مكّن الإدارة من الانتقال من قرارات مبنية على الحدس إلى قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة، الأمر الذي ساعد على:

- تحسين توجيه الاستثمارات نحو الخدمات ذات القيمة المضافة؛
- ضمان استدامة الإيرادات في ظل تراجع خدمات الهاتف الثابت؛
- تعزيز موقع المؤسسة الريادي في سوق الاتصالات الرقمية الوطنية؛
- دعم التحول الرقمي الوطني بما يتماشى مع الاستراتيجيات الحكومية.

وأمثلة القرارات الاستراتيجية المتخذة دوماً في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي أسهم نظام المعلومات التسويقي في دعمها وترشيدها الجزائر عديدة لا يمكن حصرها في دراستنا فرغم أننا اكتفينا ببعضها لكن تبين لنا جليا أنّ نظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر وبأنظمتها الفرعية له مساهمة جد هامة في دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية التي تتخذ بصفة مستمرة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثاً- مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوظائف مؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تحتوي على مجموعة من الوظائف الأساسية تسهر على تنفيذ الأنشطة المختلفة للمؤسسة، ضمن تنسيق محكم وتنسيق منسجم في إطار هيكل تنظيمي محدد، ومن خلال تواجدنا في مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار دراستنا هذه تبين لنا العديد من وظائف اتصالات الجزائر تستفيد من مخرجات نظام المعلومات التسويقي المستخدم من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى هاته الوظائف على غرار الوظيفة التسويقية والوظيفية التجارية، ووظيفة التموين واللوجيستيك ووظيفة الموارد البشرية، و فيما يلي عرض موجز لمساهمات نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية لبعض هذه الوظائف الهام في مؤسسة اتصالات الجزائر:

1. مساهمة نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى وظيفة التسويق

ممثلة في دائرة المبيعات والتسويق والابتكار على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

هي قرارات ترتبط بالمزيج التسويقي لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، وتمتاز هذه القرارات بطابعها الابتكاري والتطوري، لاسيما في السنوات الأخيرة التي شهدت بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي الشامل. فقد أصبح اعتماد المؤسسة على هذه التقنيات يشكل ركيزة أساسية في تحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال والتفاعل الذكي معهم عبر المنصات الرقمية.

كما سمحت هذه المقاربة المبتكرة للمؤسسة بتعزيز قدرتها التنافسية في سوق الاتصالات، من خلال استحداث خدمات رقمية متطورة، وتحسين تجربة المستخدم عبر التكامل بين التكنولوجيا والبعد التسويقي في عملية اتخاذ القرار، ومن هذه القرارات نجد:

• استراتيجية الابتكار في عناصر المزيج التسويقي:

يتجلى الابتكار في مختلف عناصر المزيج التسويقي لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل واضح من خلال توجهها المستمر نحو تجديد عروضها وتطوير خدماتها الرقمية بما يعكس روح الابتكار والتجديد. فقد أولت المؤسسة اهتمامًا خاصًا لتحديث خدماتها عبر منصات الإلكترونيّة، لاسيما المتجر الإلكتروني الذي أصبح فضاءً رقمياً تفاعلياً متكاملًا يتيح للزبائن الاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونيّة بسهولة ويسر، مع حرص المؤسسة على تطويره بصفة دورية وفقا لاحتياجات السوق والمتعاملين.

كما يظهر الابتكار في سياسات التسعير التي تتبعها المؤسسة، إذ تعتمد تسعيرات مرنة ومنافسة ضمن عروضها المتنوعة مثل خدمات ADSL ، والإنترنت بالألياف البصرية (FIBRE) ، والجيل الرابع (4G IDOOM)، مما يعكس تبنيها لنهج ابتكاري في تكييف الأسعار مع مستويات الخدمة وجودتها.

• أما في مجال الخدمات الذكية، فقد سعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن منظومتها الرقمية، بهدف تحسين جودة الخدمات وتخصيص التجربة الرقمية بما يتماشى مع تطلعات الزبائن في ظل التحول نحو المجتمع الرقمي الذكي. ويعكس هذا التوجه الاستراتيجي التزام المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية وتعزيز مكانتها الريادية في سوق الاتصالات.

2. مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى وظيفة

التموين:

النشاط التجاري المكث لمؤسسة اتصالات الجزائر المتمثل في الربط بشبكة الهاتف الثابت والانترنت يتطلب منها التوفير الدائم للكافة متطلبات هذا العمل، خاصة أنه مرهون بتطبيق سياسة الدولة وتوجهاتها الاستراتيجية، مما يتطلب جهود تموينية مدروسة ودقيقة قادرة على توفير مختلف لوازم العمل المتعلقة بالجانب التقني للاتصالات، لذا فالقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتموين لها دور هام في هذه العملية، ومؤسسة اتصالات مؤسسة اتصالات الجزائر لها عدة موردين تتعامل معهم لتوفير هذه اللوازم منها ما ذكرنا آنفا:

- **الموردون التقنيون (معدات الاتصالات والشبكات):** وعلى رأسهم شركة هواوي وشركة ZTE Corporation الصينيتين اللتان توفران معدات شبكات الهاتف الثابت وانترنت الالياف البصرية.

- **الموردون في مجال الخدمات والدعم:** وهم عدة مؤسسات كشركات النقل والتوزيع، شركات البناء والاشغال العمومية، شركات الإعلان الداعية... الخ.

وعدد من موردين سبق ذكرهم ضمن البيئة التسويقية الخارجية المباشرة لمؤسسة اتصالات الجزائر، فمؤسسة اتصالات الجزائر لها عدة معايير لاختيار هؤلاء الموردين وبالتالي تحتاج لمعلومات لنظام المعلومات التسويقي خاصة نظام السجلات الداخلية ونظام الذكاء التسويقي.

من خلال استقراءنا لمعطيات عدة من داخل مؤسسة اتصالات الجزائر خلال فترة نواجدنا بها تبين لنا ان عملية التموين من العمليات الحيوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، نظرا لاعتمادها الكبير على تجهيزات تقنية متطورة ولوازم متعددة في مجالات الاتصالات، الشبكات، والخدمات اللوجستية. ولتحقيق كفاءة عالية في هذه العملية، تلعب نظم المعلومات التسويقية دوراً محورياً في دعم وترشيد قرارات التموين من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات موضوعية وفعالة.

ويعد نظام السجلات الداخلية أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات التسويقي، حيث يوفر قاعدة بيانات متكاملة عن الموردين والمعاملات السابقة.

في حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، يساهم هذا النظام في:

- تتبع تاريخ التعاملات مع الموردين مثل شركتي Huawei و ZTE Corporation، من حيث جودة المعدات، الالتزام بمواعيد التسليم، وخدمات ما بعد البيع؛
 - تحليل تكاليف الشراء والصيانة عبر مقارنة الأسعار والعروض السابقة، مما يساعد على اختيار المورد الأنسب من حيث الكفاءة الاقتصادية؛
 - مراقبة مستويات المخزون الخاصة بالمعدات التقنية والمواد التشغيلية، لتفادي حالات النقص أو التخزين المفرط؛
 - تقدير الاحتياجات المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية لاستهلاك المواد والمعدات.
- وكذلك عنى نظام الذكاء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر بجمع وتحليل المعلومات الخارجية المتعلقة بالبيئة السوقية والموردين والمنافسين، وفي سياق مؤسسة اتصالات الجزائر، تبرز مساهمته في:
- متابعة تطورات سوق الموردين العالميين، خصوصاً الموردين الصينيين في مجال تكنولوجيا الاتصالات، لمواكبة الابتكارات وتغيرات الأسعار؛
 - تحليل قدرات الموردين المحليين والدوليين من حيث جودة الخدمات، القدرة الإنتاجية، والالتزام بالمعايير التقنية؛
 - رصد المخاطر السوقية والسياسية التي قد تؤثر على عملية التموين، مثل قيود الاستيراد أو تغير أسعار الصرف؛
 - تغذية الإدارة العليا بتقارير تحليلية تساعد على عقد اتفاقيات تموين استراتيجية قائمة على بيانات واقعية ودقيقة.
- ومن خلال التكامل بين نظام السجلات الداخلية ونظام الذكاء التسويقي، تتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من:

- تحسين دقة قراراتها التموينية؛
- تقليص التكاليف التشغيلية؛
- ضمان استمرارية التزود بالمعدات والخدمات ذات الجودة العالية؛
- بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة مع الموردين الأكفاء.

وبذلك يمن القول أنّ نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ساهم بشكل واضح في دعم وترشيد قرارات التموين واختيار الموردين، ليكون بذلك أحد أهم الدائم المساعدة أيضا على تعزيز الفعالية والشفافية داخل سلسلة التموين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. مساهمة نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى وظيفة المواد البشرية:

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة واسعة الانتشار عبر كل ربوع الوطن فهي بذلك تحتاج العديد الكبير من الموارد البشرية المؤهلة لخدمة عدد كبير من الزبائن وذلك كما ونوعا، بحيث حرصت مؤسسة اتصالات الجزائر ان تستثمر في مواردها البشرية لضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة في كل مراحل تقديم خدمة الاتصالات، سواء في العمل على مستوى المديرية العامة او مختلف المديريات الجهوية او على مستوى الوكالات التجارية على مستوى التراب الوطني.

لذا سعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إرساء استراتيجية التسويق الداخلي بأسلوب مبتكر يعكس رؤيتها الاستراتيجية الشاملة، ولا سيما ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز التسويقي، ويتجلى هذا التوجه في مختلف البرامج التنموية التي تنفذها المؤسسة حاليا، والهادفة إلى الارتقاء بقدرات العاملين بما يتماشى مع أهدافها التسويقية على المديين المتوسط والطويل، وفي هذا الإطار أولت المؤسسة أهمية كبيرة للتكوين المستمر لجميع فئات العمال دون استثناء، إلى جانب اعتمادها نظام حوافز متنوع يستجيب لتطلعات مختلف المستويات الوظيفية، وتندرج هذه المبادرات ضمن مسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لإيجاد تناغم فعال بين متطلبات التسويق الخارجي الموجه نحو الزبائن والشركاء، والتسويق الداخلي الذي يركز على المورد البشري الكفاء والمبدع كعنصر أساسي لتحقيق التميز والاستدامة.

ويمكن القول أنّ النشاط التسويقي بمختلف استراتيجياته أحد أبرز العوامل المؤثرة في قرارات الموارد البشرية ذات الصلة بتعزيز آليات التسويق الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، فالتوجهات التسويقية للمؤسسة، بما فيها قرارات الشراكة أو التوسع أو تحديث الخدمات، تنعكس مباشرة على طبيعة القرارات المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف والتكوين والتحفيز، فعلى سبيل المثال، يؤثر قرار إبرام مؤسسة اتصالات الجزائر مع شركة مع مؤسسة أخرى على تركيبة الموارد البشرية من حيث الحاجة إلى كفاءات جديدة أو إعادة تأهيل العاملين الحاليين بما يتماشى مع متطلبات التعاون الجديد.

أو قرار ابتكار خدمة اتصالية جديدة يحتاج إلى تكوين عدد من العمال والاطارات لتنفيذ هذه الخدمة ليس فقط على المدى القريب بل يتعد ذلك ليشمل تكوين شامل طويل المدى.

وهنا تتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقي الذي تعتمد عليه المؤسسة بصفته أداة حيوية لتوفير معلومات دقيقة ومستمرة حول بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتيح اتخاذ قرارات موارد بشرية مدروسة تدعم التناسق بين الأهداف التسويقية والقدرات البشرية، وتضمن تحقيق التكامل بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي على حدّ سواء.

وأمثلة القرارات الاستراتيجية المتخذة دوما في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي أسهم نظام المعلومات التسويقي في دعمها وترشيدها عديدة لا يمكن حصرها في دراستنا فرغم أننا اكتفينا ببعضها لكن تتبين لنا جليا أنّ نظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر وبأنظمتها الفرعية له مساهمة جد هامة في دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية التي تتخذ بصفة مستمرة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

في المبحث السابق من هذا الفصل تم التطرق بشمولية إلى مختلف مكونات نظام المعلومات التسويقي المعتمد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، مع التركيز على ما يقدمه من اسهامات فيما يخص دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية على مستوى اتصالات الجزائر، وفي هذا المبحث، سيتم الانتقال إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين النظام التسويقي المطبق وعملية دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر للإجابة على فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا، وذلك استنادا إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال مقابلات مباشرة أجريت مع عدد من الإطارات والمسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر، قصد تحليل مدى إسهام هذا النظام في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة " المقابلة " .

تعد أداة المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي، خاصة في البحوث ذات الطابع الوصفي أو النوعي، فهي تمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة ومفصلة حول الظاهرة محل الدراسة من خلال التفاعل المباشر مع الأفراد المعنيين بها. وتكتسب المقابلة أهميتها من كونها تتيح للباحث فرصة التعمق في آراء المبحوثين وتفسير سلوكياتهم ومواقفهم بطريقة يصعب تحقيقها بالاستبيان أو الملاحظة وحدهما.

أولاً-تعريف المقابلة في البحث العلمي:

تعرّف المقابلة على مستوى البحث العلمي على أنها "عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو اشخاص آخرين، هدفها استتارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي، أو للاستفادة منها في التشخيص أو العلاج".¹

ثانياً-أسباب اعتمادنا على المقابلة في دراستنا:

في دراستنا التطبيقية هذه المتعلقة بالكشف عن مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ارتأينا استخدام أداة المقابلة باعتبارها الأداة الأنسب في دراستنا للإجابة عن الفرضيات الموضوعية، وباعتبارها أيضا الأداة الأنسب لطبيعة موضوعنا المتعلق أساسا

¹عصام حسن أحمد الديلمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومنهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 106.

بالقرارات الاستراتيجية وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي، بحيث كل الإجابات عن هذا الموضوع تكون طبعاً عند المسؤولين ومتخذي القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وليس عند القاعدة من العمال أي ليس عند مختلف العاملين سواء أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ.

ثالثاً- أهداف إجراء المقابلة في إطار دراستنا:

من خلال إجرائنا لهذه المقابلة أردنا الوصول إلى مجموعة من الاهداف البحثية والتي قد تجيبنا عن التساؤلات الفرعية المطروحة في بحثنا وعن الفرضيات التي تبنيها كإجابة مؤقتة لدراستنا، ويمكننا ايجاز اهداف مقابلتنا مع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- معرفة هل المعلومة التسويقية ضرورية في أي نشاط تسويقي أو في مختلفة الأنشطة التي تمارسها مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- معرفة هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر نظام المعلومات التسويقي بمختلف انظمتها الفرعية أي مكوناتها في مختلف أنشطتها؛
- معرفة كيف يرى مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر نظام المعلومات التسويقي كأسلوب داعم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وترشيدها.

رابعاً- المعنيين بالمقابلة:

أجرينا المقابلة مع ثلاثة مسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر يشغلون مناصب استراتيجية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالديار الخمس بالعاصمة، ولهم دراية تامة بجوهر نظام المعلومات التسويقي المستخدم بمؤسسة اتصالات الجزائر، كذلك لهم علاقة مباشرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى وظائفهم الحساسة بالمؤسسة، وهم:

- السيد "سفيان لونيس" يشغل منصب المدير التجاري لزبائن الافراد لدى مؤسسة اتصالات الجزائر باعتباره إطار ومن مسؤولي الأنشطة التجارية والتسويقية على مستوى المؤسسة والذي بدوره لم يبخل علينا بأي معلومة أردناها من خلال هذه المقابلة.
- السيد "رفيق دبيح" يشغل منصب رئيس قسم المبيعات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وله كذلك خبرة طويلة هذا المنصب الحيوي بالمؤسسة، واستقبلنا برحابة صدره، ولم يبخل علينا أيضا بأي معلومة تخص أسئلة المقابلة.

- السيد "توفيق مسعودان" يشغل منصب رئيس قسم اللوجيستيك لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وله باع طويل في هذا المنصب الحساس بالمؤسسة، بدوره لم يبخل علينا بأي معلومة تخص موضوع المقابلة.

خامسا-زمان ومكان اجراء المقابلات:

- أجرينا المقابلة مع السيد "سفيان لونيس"، المدير التجاري للزبائن الافراد، بتاريخ 02 جويلية 2025 على الساعة 10:00 صباحا بمقر مكتبه على مستوى بالمديرية العامة، واستمرت لمدة تقارب 45 دقيقة.
- أجرينا المقابلة مع السيد "رفيق دبيح"، رئيس قسم المبيعات، بتاريخ 17 جويلية 2025 على الساعة 13:30 مساءً وذلك في مقر مكتبه على مستوى بالمديرية العامة، واستمرت مجريات المقابلة حوالي 53 دقيقة.
- أجرينا المقابلة مع السيد "توفيق مسعودان"، رئيس قسم اللوجيستيك، بتاريخ 29 جويلية 2025 على الساعة 11:00 صباحا وذلك في مقر مكتبه على مستوى بالمديرية العامة، واستمرت لمدة تقارب 50 دقيقة.

سادسا-لغة المقابلات:

تم إعداد وصياغة أسئلة المقابلة باللغة العربية، كما تم إجراء المقابلة كاملة باللغة العربية في جميع مراحلها ومجرياتها.

سادسا-دليل المقابلة:

اعتمدنا في مقابلتنا مع المسؤولين الذين أجرينا معهم المقابلة على الأسئلة المفتوحة، والتي تمتاز بأنها مرنة، واثحت لهم الإجابة بحرية مطلقة وأعطتهم فرصة للتحدث عن أي جزئية تتعلق بموضوع المقابلة دون قيد، كما تركنا لهم الحرية في تفحص الأسئلة التي قدمناها للمسؤولين المبحوثين مسبقا في شكل استمارة تحتوي على كل الأسئلة (أنظر ملحق دليل المقابلة)، وهذا قبل المقابلة بيوم حتى يتسنى لهم فهم محتوى الأسئلة، تعديلها إن اقتضى الأمر للتوافق مع ما سيقدمونه من أجوبة تخص موضوع المقابلة في إطار مهامهم كمسؤولين في مجالهم بمؤسسة اتصالات الجزائر.

كما تضمنت أسئلة المقابلة أربعة محاور وهي منبثقة كلها من فرضيات بحثنا وهي:

المحور الأول- مكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

وهي عبارة عن خمسة أسئلة متناسقة فيما بينها الهدف منها معرفة المكانة التي تكتسيها المعلومة التسويقية لدى مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر في وظائفهم الاستراتيجية.

المحور الثاني-استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر:

وذلك بستة أسئلة متتالية كذلك، وهي تمثل في مجملها المتغير المستقل "نظام المعلومات التسويقي"، الهدف منها معرفة مجمل استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمكوناته الفرعية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثالث-القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات :

وذلك بستة أسئلة متجانسة، وهي تمثل في مجملها المتغير التابع لدراستنا أي "القرارات الاستراتيجية"، الهدف منها معرفة وعي وحرص مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر على استخدام مخرجات نظام المعلومات التسويقي من مختلف أنظمتها الفرعية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

المحور الرابع-مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات :

وذلك بستة أسئلة متجانسة، وهي تمثل في مجملها المتغير التابع لدراستنا أي "القرارات الاستراتيجية"، الهدف منها معرفة حنكة مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر اتجاه مختلف القرارات الاستراتيجية التي يتخذونها على مستوى مهامهم ووظائفهم.

وفيما يلي جدول يلخص مختلف محاور المقابلة:

الجدول رقم (05): محاور المقابلة.

عدد الأسئلة لكل بعد	الإبعاد	المحور
04 أسئلة سؤالين	-أهمية المعلومة التسويقية. -الاستعداد لجمع المعلومة التسويقية	المحور الأول: مكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
03 أسئلة 03 أسئلة	-الحاجة لاستخدام نظام المعلومات التسويقي. -الأنظمة الفرعية المستخدمة لنظام المعلومات التسويقي	المحور الثاني: استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر.
04 أسئلة سؤالين	- طبيعة القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.	المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات
06 أسئلة 03 أسئلة	-احتياج القرارات الاستراتيجية في مؤسسة الجزائر الى دعم وترشيد من مخرجات نظام المعلومات التسويقي. النتائج الفعلية أي المساهمة التي يحدثها استخدام نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر	المحور الرابع: مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات

المصدر: من إعداد الباحث استناد إلى دليل المقابلة الذي تم اعداده.

المرحلة الخامسة: مرحلة تفرغ أجوبة المقابلة.

حيث استخدمنا التحليل الموضوعي في تحليل إجابات المقابلة وفي هذه المرحلة قمنا بـ:

- تحديد كافة المعلومات المدونة في الدفتر الذي دوننا فيها مجمل إجابات المبحوثين مع الملاحظات والتأكد من وضوحها وتسلسلها؛
- تحديد منهجية التفرغ وفيها حددنا ان يكون تفرغ الإجابات منقحا ليتناسب مع المضمون العلمي لمقابلة من تسلسل الأفكار وسلامة التراكيب اللغوية؛

- تحرير نص الإجابات دون المساس بالمعنى الأصلي لكل إجابة؛
- تحديد المفاهيم او الكلمات المفتاحية داخل نص الإجابة من كل محور؛
- استخلاص الاتجاهات العامة من إجابات المبحوثين استنادا إلى الكلمات المفتاحية لكل نص إجابة؛
- مقارنة الاتجاهات العامة للمبحوثين مع بعضها البعض لاستخلاص تصور مشترك لكل محور؛
- اختبار فرضيات دراستنا استنادا للنتائج المستخلصة من تحليل أجوبة المقابلة حسب كل محور من محاور الأسئلة.

المطلب الثاني: تحليل أجوبة المقابلات.

لقد اعتمدنا في تحليلنا لأجوبة المقابلة على التحليل الموضوعي الذي يتناسب مع عدد الأسئلة المطروحة ومع عدد المبحوثين، وقمنا بتفريغ الإجابات التي دونها من قبل في دفتر خاص وذلك في جداول حسب كل محور من محاور المقابلة بحيث:

- قمنا باعطاء رمز "س" لكلمة سؤال؛
- قمنا بتحديد الكلمات المفتاحية لكل سؤال ولكل مبحث حسب كل محور من محاور المقابلة.

أولاً-تحليل أجوبة المحور الأول:

أسئلة المحور: الأول المتعلق بمكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر هي كما يلي:

السؤال الأول: باعتباركم مسؤول في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تعتبرون أن المعلومات التسويقية ضرورية في مختلف أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر؟ ولماذا؟

السؤال الثاني: ماهي أهم استخداماتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم؟

السؤال الثالث: ماهي مصادر جمع المعلومات التسويقية في مؤسستكم؟

السؤال الرابع: هل حاجتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم تفوق حاجتكم للمعلومات المحاسبية او المعلومات المالية او معلومات الموارد البشرية... الخ؟ ولماذا؟

السؤال الخامس: هل ترون أن هناك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية؟

السؤال السادس: إذا كانت هنالك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية ما سببها في رأيكم؟

والجدول التالي يبيّن مختلف إجابات المبحوثين بالنسبة للمحور الأول:

الجدول رقم (06): تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور مكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحوث الثالث		المبحوث الثاني		المبحوث الأول		الإجابات رقم السؤال
الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	
نعم، مهمة جدا، أساس، تقليل المخاطر، التغييرات البيئة.	نعم هي مهمة جدا، لأنها أساس اتخاذ القرار لأيّ موقف كان، وتساعد تقليل المخاطر المحتملة، وتساعدنا على معرفة التغييرات الحاصلة في مكونات البيئة التسويقية التي تنشط فيها مؤسسة اتصالات الجزائر.	نعم، مهمة جدا، قرارات استراتيجية، تعديل، التصحيحات.	نعم، تعد المعلومات التسويقية مهمة جدا، لأنها تمكّن من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، كما تساعد على تعديل الاستراتيجيات الحالية، وإجراء التصحيحات اللازمة على العروض التي تم إطلاقها بالفعل.	نعم، قرارات رشيدة، حاجات الزبائن، خطط ملائمة، رفع المبيعات.	نعم، تعتبر المعلومات التسويقية ضرورية للغاية لأنها تمثل الأساس لاتخاذ قرارات رشيدة سواء على المستوى الميداني أو الاستراتيجي، فمن خلالها نستطيع فهم حاجات الزبائن، وتتبع السوق، وتقدير مستوى المنافسة، كما تساعدنا على تحديد الخطط الملائمة لتحقيق أهدافنا في رفع مبيعات الإنترنت الثابت والهاتف الثابت والجيل الرابع.	س1
تقدير الطلب، الأولويات، الدعم اللوجستي.	نستخدم المعلومات التسويقية أساسا في تقدير الطلب على لوازم العمل التي تخص النشاط الأساسي لمؤسستنا، إضافة إلى تحديد الأولويات الجغرافية لتزويد المناطق بالخدمات	الاستخدام الفعال، تحسين الأداء، زيادة رقم الاعمال.	يساهم الاستخدام الفعال للمعلومات التسويقية في تنشيط مبيعات خدمات الإنترنت، وتحسين الأداء التجاري، وبالتالي زيادة رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل ملحوظ.	تطور رضا الزبائن، الجهود، اتخاذ القرارات.	نستخدم المعلومات التسويقية أساسا في متابعة تطور المبيعات، قياس رضا الزبائن، تحليل حصتنا السوقية مقارنة بالمنافسين، وتوجيه الجهود التسويقية والإعلانية نحو الشرائح الأكثر استجابة، إضافة إلى	س2

	اتخاذ قرارات تتعلق بالأسعار والعروض الترويجية.				والتجهيزات، كما تساعدنا في تحسين عمليات النقل والتخزين وتنسيق الدعم اللوجستي.	
س3	تشمل المصادر تقارير المبيعات الداخلية، بيانات نقاط البيع، استبيانات رضا الزبائن، إحصاءات الوكالات التجارية، إضافة إلى الدراسات السوقية والتقارير الرسمية حول قطاع الاتصالات، وكذلك تحليل سلوك الزبائن عبر المنصات الرقمية.	التقارير الداخلية، الاستبيانات، إحصاءات، دراسات . تحليل.	تشمل المصادر الرئيسية للمعلومات نظم المعلومات الداخلية، وحملات الاتصال الهاتفي الموجهة للعملاء، بالإضافة إلى التقارير والملاحظات التي تجمعها الفرق التجارية خلال تدخلاتها الميدانية.	نظم المعلومات، الاتصال، التقارير، الملاحظات.	بحوث السوق المتعددة التي تمارس بصفة منتظمة بمؤسستنا، كذلك من تعاملاتنا مع الزبائن، من المنافسين، من التقارير الداخلية.	بحوث السوق المتعددة التي تمارس بصفة منتظمة بمؤسستنا، كذلك من تعاملاتنا مع الزبائن، من المنافسين، من التقارير الداخلية.
س4	نعم، حاجتنا للمعلومات التسويقية تفوق أحيانا حاجتنا إلى المعلومات المالية أو المحاسبية لأنها مرتبطة مباشرة بقرارات المبيعات وتحقيق الأهداف التجارية، بينما تبقى المعلومات المالية مكتملة وضرورية لمتابعة الأثر الاقتصادي لهذه القرارات.	نعم، تفوق، مرتبطة، ضرورية.	نعم، فبصفتي مسؤولا تجاريا مكلفا بمتابعة المبيعات وتحقيق الأهداف، فإن المعلومات التسويقية مفيدة للغاية بالنسبة لنا فهي تمكننا من تعديل استراتيجيتنا، وفهم السوق بشكل أفضل، واستباق احتياجات العملاء، وتحسين الأداء التجاري.	نعم، مفيدة للغاية، تعديل، استباق، تحسين الأداء.	نعم، بالرغم من اختلاف درجة الحاجة حسب طبيعة المهمة، لكن في اللوجستيك نعتمد أكثر على المعلومات التسويقية لأنها تساعدنا على توقع الطلب ومن ثم تخطيط العمل اللوجستي بما يتماشى مع احتياجات السوق والزبائن، بينما تستخدم المعلومات المالية والمحاسبية في الجوانب التنظيمية والدعم فقط.	نعم، توقع العمل اللوجستي، الدعم.
س5	نعم، أحيانا نلاحظ فجوة تتمثل في عدم توفر بيانات آنية أو دقيقة حول بعض	نعم، آنية، الشرائح	لا توجد فجوة بين حاجتنا للمعلومات التسويقية وباقي أنواع المعلومات، لأن التكامل	لا، التكامل، فهم السوق، احتياجات	نعم، هناك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة واحتياجاتنا	نعم، احتياجاتنا، الوقت

	<p>الأسواق المحلية أو الشرائح المستهدفة، وهو ما يعرقل أحيانا سرعة اتخاذ القرار.</p>	<p>المستهدفة، يعرقل.</p>	<p>بينها ضروري، لكن نعتمد أكثر على المعلومات التسويقية في قسم المبيعات كونها تساعدنا على فهم السوق وتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الأهداف البيعية بفعالية</p>	<p>الزبائن، الأهداف البيعية.</p>	<p>الفعلية، إذ لا تصلنا دائما البيانات الميدانية في الوقت المناسب، مما يؤثر أحيانا على تخطيط العمليات اللوجستية واتخاذ القرارات بسرعة وبدقة.</p>	<p>المناسب، تخطيط، سرعة ودقة.</p>
<p>س6</p>	<p>من أهم أسباب الفجوة غياب التكامل بين مصادر جمع المعلومات، وضعف استغلال البيانات الضخمة المتوفرة عبر الوسائط الرقمية، إضافة إلى نقص بعض الموارد البشرية المتخصصة في تحليل البيانات التسويقية.</p>	<p>غياب التكامل، ضعف استغلال البيانات الضخمة.</p>	<p>المبحث الثاني غير معني بهذا السؤال لأنه أجاب في السؤال السابق بأنه لا توجد فجوة.</p>		<p>ترجع الفجوة أساسا إلى نقص التواصل والتنسيق بين مصلحة اللوجستيك والمصالح التسويقية، إضافة إلى تأخر تدفق المعلومات من الميدان وغياب قاعدة بيانات موحدة تسهل الوصول إلى المعطيات التسويقية الدقيقة في الوقت المناسب.</p>	<p>نقص التواصل، تأخر التدفق، غياب قاعدة البيانات موحدة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لأجوبة المبحوثين في المقابلات.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين الثلاثة يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات الهامة التي تعكس الوعي الكبير الذي يوليه مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية المعلومة التسويقية ودورها المحوري في دعم الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

السؤال الأول: باعتباركم مسؤول في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تعتبرون أن المعلومات التسويقية ضرورية في مختلف أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر؟ ولماذا؟

➤ التحليل:

اتفق جميع المبحوثين على أن المعلومات التسويقية ضرورية جدا في مختلف أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تمثل الأساس في اتخاذ القرارات الرشيدة سواء على المستوى الاستراتيجي أو الميداني.

وقد أجمعوا على أن هذه المعلومات تساعد في:

- فهم حاجات الزبائن وتوجهات السوق؛

- متابعة المنافسة وتحليل التغيرات البيئية؛

- تقليل المخاطر وتحسين جودة القرار.

هذا الاتفاق يدل على أن المؤسسة تتبنى ثقافة مؤسساتية مبنية على المعلومة، وأن مختلف المستويات الإدارية تدرك أن المعلومة التسويقية أصبحت أداة حيوية لضمان استدامة تنافسية المؤسسة.

السؤال الثاني: ما هي أهم استخداماتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم؟

➤ التحليل:

أظهرت الإجابات أن استخدام المعلومات التسويقية يتنوع حسب طبيعة المهام:

- في المبيعات: تستعمل لمتابعة المبيعات، تقييم رضا الزبائن، وتحليل الحصة السوقية؛

- في التسيير التجاري: تستخدم لتحسين الأداء وتنشيط المبيعات؛

- في اللوجستيك: تسهم في تقدير الطلب، وتحديد الأولويات الجغرافية، وتحسين النقل والتخزين.

نلاحظ أن المعلومة التسويقية تستغل في مختلف المستويات (تجارية، تشغيلية، ولوجستية)، ما يعكس مدى انتشارها الأفقي عبر أقسام المؤسسة، وأنها لم تعد مقتصرة على مديرية التسويق فقط.

السؤال الثالث: ما مصادر جمع المعلومات التسويقية في مؤسستكم؟

➤ التحليل:

تشمل المصادر التي أشار إليها المبحوثون:

- التقارير الداخلية ونقاط البيع؛

- استبيانات رضا الزبائن والدراسات السوقية؛

- الملاحظات الميدانية للفرق التجارية؛

- البيانات الرقمية وسلوك الزبائن عبر المنصات الإلكترونية.

هذا التنوع في المصادر يعكس وجود نظام معلومات تسويقي متعدد القنوات، يجمع بين المصادر التقليدية (التقارير الميدانية) والحديثة (المنصات الرقمية)، وهو مؤشر على تطور نسبي في البنية المعلوماتية للمؤسسة.

السؤال الرابع: هل حاجتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم تفوق حاجتكم للمعلومات المحاسبية او المعلومات المالية او معلومات الموارد البشرية... الخ؟ ولماذا؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون على أن حاجتهم للمعلومة التسويقية تفوق المعلومات المالية أو المحاسبية، لأنها مرتبطة مباشرة باتخاذ القرارات التي تؤثر في السوق والمبيعات.

بينما تبقى المعلومات المالية والإدارية مكتملة لتتبع الأثر الاقتصادي لهذه القرارات.

هذا يعكس التحول نحو الفكر التسويقي الحديث في مؤسسة اتصالات الجزائر، الذي يضع الزبون والسوق في صلب عملية اتخاذ القرار، وليس فقط الجوانب المالية أو الإدارية.

السؤال الخامس: هل ترون أن هناك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية؟

مع السؤال السادس

➤ التحليل:

أشار مبحوثان إلى وجود فجوة، مقابل واحد نفى ذلك.

السؤال السادس: إذا كانت هنالك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية ما سببها في رأيكم؟

➤ التحليل:

أسباب الفجوة تمثلت في:

- ضعف التكامل بين المصالح؛
 - نقص الموارد البشرية المتخصصة في التحليل؛
 - تأخر تدفق المعلومات وغياب قاعدة بيانات موحدة.
- الفجوة لا تعود إلى غياب المعلومة بقدر ما تعود إلى مشكلات في إدارة وتدقيق البيانات داخل المؤسسة، مما يستدعي تطوير البنية المعلوماتية ورفع كفاءة التنسيق بين المصالح المختلفة.

➤ النتيجة الشاملة لأجوبة المبحوثين فيما يخص المحور الأول:

يتضح من تحليل أجوبة المبحوثين لأسئلة هذا المحور أنّ المعلومة التسويقية تحتل مكانة استراتيجية هامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تعد أداة أساسية في:

- فهم السوق والزيائن؛

- دعم اتخاذ القرار؛

- تحسين الأداء التجاري واللوجستي.

غير أن هناك تحديات تنظيمية وتكنولوجية ما تزال تحدّ من استغلالها الأمثل، أبرزها ضعف التكامل بين المصالح ونقص الكفاءات التحليلية.

ومع ذلك، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تسير في اتجاه تطوير نظام معلومات تسويقي متكامل يواكب التحول الرقمي الوطني ويعزز تنافسيتها في سوق الاتصالات.

ثانيا-تحليل أجوبة المحور الثاني:

أسئلة المحور الثاني: المتعلق استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في

أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر وهي كما يلي:

السؤال الأول: هل تعتبرون أن نظام المعلومات التسويقي ضروري لجمع المعلومات التسويقية الضرورية لمختلف الأنشطة بمؤسستكم؟ ولماذا؟

السؤال الثاني: هل طبيعة مهامكم كمسؤول استراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر تستدعي ضرورة استخدامك نظام المعلومات التسويقي؟ ولماذا؟

السؤال الثالث: هل طبيعة مهامكم تستدعي منكم جمع المعلومات التسويقية بأنفسكم باستخدام الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي أم أن طبيعة مهامكم تستوجب فقط استخدام المعلومات التسويقية التي تم جمعها من قبل المسؤولين الآخرين في مؤسستكم؟

السؤال الرابع: ما هي الأنظمة التسويقية الفرعية التي تستخدمونها في مهامكم سواء لجمع المعلومات التسويقية أو لاستخدامها؟

السؤال الخامس: هل ترى من الضروري تطوير نظام المعلومات التسويقي بأنظمتها الفرعية ليوكب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أم أن هذا التطوير غير ضروري؟ ولماذا؟

السؤال السادس: ما هي متطلبات وجود نظام المعلومات التسويقي في مؤسستكم؟

والجدول التالي يبيّن مختلف إجابات المبحوثين بالنسبة للمحور الثالث:

الجدول رقم (07): تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحوث الأول		المبحوث الثاني		المبحوث الثالث		الإجابات رقم السؤال
الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	
نعم، جمع، البيانات، دقة، تنظيمها، تحليل، الزبائن، اتخاذ القرارات.	نعم، نظام المعلومات التسويقي ضروري لأنه يمكننا من جمع البيانات بدقة وتنظيمها بشكل يساعدنا في متابعة تطور المبيعات، تحليل اتجاهات السوق، ورصد احتياجات الزبائن. من دونه يصبح اتخاذ القرارات التسويقية أكثر صعوبة وعرضة للأخطاء	نعم، جمع، البيانات، أنشطة، رقم الاعمال فهم أفضل للسوق.	نعم، يعد نظام المعلومات التسويقية أمرا ضروريا لجمع البيانات ذات الصلة بأنشطة الشركة المختلفة، فهذه الأنشطة مترابطة وتسعى إلى تحقيق هدف مشترك، وهو المساهمة في زيادة رقم الأعمال، ويُعد هذا الأخير المؤشر الرئيسي لتقييم الأداء العام للمؤسسة، لا سيما عند مقارنته بالنفقات التي تتحملها مختلف الهياكل الداخلية، ومن ثم، فإن نظام المعلومات التسويقية المنظم بشكل جيد يسهم ليس فقط في فهم أفضل للسوق ولسلوك الزبائن، بل أيضًا في تحسين استغلال الموارد واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.	نعم، ضروري جدا، جمع، معالجة اتخاذ القرارات، دعم.	نعم، نعتبر أن نظام المعلومات التسويقي ضروري جدا، لأنه يساهم في جمع ومعالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالسوق والعملاء والمنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات لوجستية وتسويقية دقيقة وفعالة تدعم تحسين الأداء العام للمؤسسة.	س1
نعم، يوفّر، التخطيط،	نعم، طبيعة مهامي تستدعي الاعتماد على	نعم، متابعة، الأداء، دقة،	نعم بالطبع، باعتباري مسؤولا استراتيجيا فإن استخدام نظام	نعم، يوفّر، التخطيط،	نعم، طبيعة مهامي تستدعي الاعتماد على	س2

	<p>نظام المعلومات التسويقية بشكل يومي لأنه يوفر مؤشرات واضحة عن الأسواق والمنتجات، وهو ما يدعم صياغة خطط البيع الخاصة بالإنترنت الثابت والهاتف الثابت والجيل الرابع والتخطيط للجيل الخامس بمعنى أدق يساعدنا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية</p>	<p>يدعم، الزبائن، الجهود، اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>المعلومات التسويقية أمر ضروري، لأنه يمكننا من متابعة الأداء التجاري بدقة، هذا النظام يسهل تحليل بيانات السوق، ومتابعة سلوك العملاء، بالإضافة إلى تقييم فعالية الأنشطة التسويقية، ويعد أداة قيمة لدعم اتخاذ القرار، مما يساعد على تعديل الاستراتيجيات المتخذة في المجال التجاري على مستوى مؤسستنا.</p>	<p>يسهل، تحليل، متابعة، تعديل الاستراتيجية.</p>	<p>المعلومات التسويقية، لأنه يوفر بيانات دقيقة وحديثة تساعد في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتدفق المواد والخدمات بما يضمن تحسين الكفاءة وتلبية احتياجات السوق بفعالية.</p>	<p>اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>
<p>س3</p>	<p>أحيانا نقوم بجمع بعض المعلومات المباشرة من السوق عبر تقارير المبيعات الميدانية أو لقاءات مع الزبائن، لكن غالبا ما نستند إلى المعلومات التي يجمعها قسم التسويق أو الأقسام الأخرى المختصة، ثم نعتمدها في اتخاذ القرارات.</p>	<p>بعض المعلومات، تقارير، الميدانية، لقاءات الداخلية، قسم التسويق.</p>	<p>طبيعة مهامنا تلزمننا بجمع المعلومات من مختلف الأنظمة الفرعية للحصول على رؤية أكثر تفصيلا للوضع، وهذا يمكننا من اتخاذ قرارات أكثر دقة وتناسبا مع واقع السوق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.</p>	<p>جمع المعلومات، الأنظمة الفرعية، اتخاذ القرارات الأهداف الاستراتيجية.</p>	<p>في الغالب نعتمد على المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من قبل المصالح المختصة داخل المؤسسة، لكن أحيانا نقوم بجمع بعض البيانات بأنفسنا عند الحاجة لضمان دقة المعلومات المتعلقة بالجوانب اللوجيستية والتشغيلية.</p>	<p>جمعها، من قبل، بعض البيانات، بأنفسنا، ضمان، دقة.</p>
<p>س4</p>	<p>نستخدم على مستوى مديريتنا أنظمة فرعية مختلفة من نظام المعلومات وهي، متابعة المبيعات اليومية، قواعد بيانات الزبائن، نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM)، إضافة إلى أنظمة الإحصاء والتحليل الخاصة بمراقبة حصتنا السوقية وأداء الحملات الترويجية</p>	<p>المبيعات اليومية، إدارة العلاقات مع الزبائن، الإحصاء، التحليل، الاستخبارات التسويقية.</p>	<p>الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التي نستخدمها في قسمنا هي: نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، ومختلف الوثائق التجارية المتعلقة بالزبائن وكذا نظام بحوث التسويق حيث نستخدمه بكثرة في مرحلة ما قبل طرح الخدمات الجديدة .</p>	<p>إدارة العلاقات مع الزبائن، الوثائق التجارية.</p>	<p>نستخدم أساسا نظام بحوث التسويق ونظام الذكاء التسويقي في الأمور المتعلقة بالكشف عن مصادر التوريد، ونظام السجلات الداخلية لتحليل البيانات التشغيلية والطلبات، إضافة إلى نظام دعم القرار بتحليل الإحصائيات الذي يساعدنا في التخطيط</p>	<p>بحوث التسويق، السجلات الداخلية، دعم القرار، الاحصائيات.</p>

	وكذا الاستخبارات التسويقية أو كما يعرف بنظام الذكاء التسويقي.			واتخاذ القرارات اللوجيستية المناسبة.	
س5	نعم، من الضروري تطويره باستمرار، خاصة ليطماشى مع التطورات في مجال الرقمنة وتحليل البيانات الضخمة، هذا التطوير يتيح دقة أكبر في التوقعات وسرعة أكبر في اتخاذ القرارات، مما يدعم قدرتنا على تقديم خدمات اتصالية عالية الجودة.	نعم، نعم، فالتقدم التكنولوجي يلزمنا بإجراء تعديلات وتحسينات مستمرة على نظام المعلومات التسويقي لدينا، وذلك للحفاظ مكانتها في سوق الاتصالات وللتماشى بشكل أفضل مع تطورات السوق.	نعم، نعم، تعديلات، تحسينات، الحفاظ، مكانتنا.	نعم، نرى أن تطوير نظام المعلومات التسويقي ضروري جدا، لأنه يضمن مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين سرعة ودقة معالجة المعلومات، مما يسهم في تعزيز التنسيق بين الأقسام واتخاذ قرارات أكثر فعالية في المجال اللوجيستي والتسويقي.	نعم، مواكبة التطورات التكنولوجية، سرعة، دقة قرارات أكثر فعالية.
س6	تتمثل المتطلبات في وجود بنية تكنولوجية قوية، موارد بشرية مؤهلة لتحليل البيانات، وتكامل بين مختلف الأنظمة الفرعية لتوفير بيانات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب.	متطلبات نظام المعلومات التسويقي التي ينبغي ان تتوفر دوما في قسمنا بالخصوص هي ضرورة الالتزام بتنمية مهارات الموارد البشرية خاصة بالتكوين المستمر، وكذا الحرص دوما على تجديد أنظمة دعم القرار لتتلاءم مع التطور التكنولوجي المعلوماتي الحاصل في العالم.	تنمية مهارات الموارد البشرية، تجديد، أنظمة دعم القرار.	من أهم متطلبات وجود نظام المعلومات التسويقي في مؤسستنا توفر بنية تكنولوجية حديثة، وكفاءات بشرية مؤهلة في تحليل البيانات، إضافة إلى التنسيق الفعال بين مختلف المصالح لضمان تدفق المعلومات بدقة وسرعة.	تكنولوجيا حديثة، بشرية، التنسيق.

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لأجوبة المبحوثين في المقابلات.

من خلال استقرائنا لمختلف أجوبة المبحوثين في هذا المحور وحسب الجدول أعلاه يمكن إعطاء التحليل التالي:

السؤال الأول: هل تعتبرون أن نظام المعلومات التسويقي ضروري لجمع المعلومات التسويقية الضرورية لمختلف الأنشطة بمؤسستكم؟ ولماذا؟

➤ التحليل:

أجمع المبحوثون الثلاثة على ضرورة وجود نظام المعلومات التسويقي، وأكدوا دوره الحيوي في جمع وتنظيم وتحليل البيانات المتعلقة بالسوق والمبيعات والزيائن.

تبيّن من إجاباتهم أن النظام يسهم في:

- تحسين دقة القرارات التسويقية (المبحوث الأول)؛
- دعم تحليل الأداء وربط النتائج بالنفقات والأهداف (المبحوث الثاني)؛
- تعزيز اتخاذ القرارات اللوجستية والتسويقية الدقيقة (المبحوث الثالث).

ينظر إلى نظام المعلومات التسويقي كأداة أساسية وضرورية لنجاح الأنشطة التسويقية والتسييرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ يسهم في تقليل المخاطر، وتحسين الفهم الشامل للسوق، ودعم القرارات الاستراتيجية السؤل الثاني: هل طبيعة مهامكم كمسؤول استراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر تستدعي ضرورة استخدامك نظام المعلومات التسويقي؟ ولماذا؟

➤ التحليل:

أكد المبحوثون الثلاثة أن طبيعة مهامهم الاستراتيجية تفرض الاستخدام اليومي لنظام المعلومات التسويقي، كونه يوفر:

- مؤشرات دقيقة عن الأسواق والمنتجات (المبحوث الأول).
- إمكانية تحليل الأداء التجاري وتعديل الاستراتيجيات التسويقية (المبحوث الثاني).
- بيانات تساعد على تخطيط تدفق الخدمات وتحسين الكفاءة (المبحوث الثالث).

وبالتالي نظام المعلومات التسويقي يعدّ أداة استراتيجية محورية في عمل المسؤولين، فهو يدعم المتابعة، والتقييم، واتخاذ القرار على أساس معلومات دقيقة وحديثة.

السؤل الثالث: هل طبيعة مهامكم تستدعي منكم جمع المعلومات التسويقية بأنفسكم باستخدام الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي أم أن طبيعة مهامكم تستوجب فقط استخدام المعلومات التسويقية التي تم جمعها من قبل المسؤولين الآخرين في مؤسستكم؟

التحليل:

تبيّن أن هناك توازنا بين الجمع المباشر للمعلومات والاعتماد على الأقسام المختصة:

- المبحوث الأول يعتمد غالبا على البيانات التي يجمعها قسم التسويق؛
 - المبحوث الثاني يقوم بجمع معلومات بنفسه من الأنظمة الفرعية لتحقيق رؤية شاملة؛
 - المبحوث الثالث يعتمد على البيانات المتاحة، مع جمع مباشر عند الحاجة.
- وبالتالي عملية جمع المعلومات التسويقية في المؤسسة تتم بطريقة تكاملية وتشاركية بين مختلف المستويات، حيث يتم الجمع المباشر أحيانا والتحليل المركزي غالبا لضمان الدقة والشمولية.

السؤال الرابع: ما هي الأنظمة التسويقية الفرعية التي تستخدمونها في مهامكم سواء لجمع المعلومات التسويقية أو لاستخدامها؟

➤ التحليل:

إجابات المبحوثين كشفت عن استخدام واسع ومتنوع للأنظمة الفرعية:

- نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM) ؛
 - نظام بحوث التسويق قبل طرح الخدمات الجديدة؛
 - نظام الذكاء التسويقي لمراقبة المنافسة والحصة السوقية؛
 - نظام دعم القرار لتحليل البيانات واتخاذ القرارات؛
 - السجلات الداخلية لتتبع الأداء التشغيلي.
- وبهذا يمكن القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على مزيج متكامل من الأنظمة الفرعية التي تغطي مختلف مراحل العملية التسويقية: من جمع وتحليل البيانات إلى دعم القرار، ما يعكس نضجا في تطبيق نظام المعلومات التسويقي.

السؤال الخامس: هل ترى من الضروري تطوير نظام المعلومات التسويقي بأنظمتها الفرعية ليواكب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أم أن هذا التطوير غير ضروري؟ ولماذا؟

➤ التحليل:

- أجمع المبحوثين على ضرورة التطوير المستمر للنظام ليتماشى مع:
- التحول الرقمي وتحليل البيانات الضخمة (المبحوث الأول)؛
 - التغيرات التكنولوجية والسوقية (المبحوث الثاني الثاني)؛

- تحسين سرعة ودقة معالجة المعلومات (المبحوث الثالث).

السؤال السادس: ما هي متطلبات وجود نظام المعلومات التسويقي في مؤسستكم؟

➤ التحليل:

جميع المبحوثين ركّزوا على ثلاثة محاور أساسية:

- البنية التكنولوجية الحديثة والقوية (أجهزة، برمجيات، شبكات)؛
- الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على التحليل واستخدام الأدوات الرقمية؛
- التكامل والتنسيق بين الأنظمة والأقسام لتسهيل تدفق المعلومات.

➤ النتيجة الشاملة لأجوبة المبحوثين فيما يخص المحور الثاني:

من خلال تحليل إجابات المبحوثين الثلاثة، يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بالفعل على نظام معلومات تسويقي متكامل يساهم في جمع وتحليل المعلومات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويعدّ هذا النظام أداة حيوية في التسيير التجاري واللوجستي، ويؤدي دورا بارزا في فهم السوق وتحسين الأداء العام للمؤسسة، كما يوجد وعي مؤسسي واضح بضرورة تحديث النظام ومواكبته للتطورات التكنولوجية، إلى جانب إدراك أهمية الكفاءات البشرية والتنسيق الداخلي لتحقيق أقصى استفادة منه.

ثالثا-تحليل أجوبة المحور الثالث:

أسئلة المحور الثالث: المتعلق بالقرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات وهي كما يلي:

السؤال الأول: كيف تتعرف القرار الاستراتيجي من وجهة نظرك كمسؤول استراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

السؤال الثاني: ما هي القرارات الاستراتيجية المخول لكم اتخاذها في إطار منصبكم ومهامكم؟

السؤال الثالث: هل قراركم الاستراتيجية تستند إلى نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم؟ وكيف يتم ذلك؟

السؤال الرابع: هل تعتمدون في اتخاذكم لقراركم الاستراتيجية على أدوات التحليل الاستراتيجي؟ ما هي هذه الأدوات وما مدى مساعدتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار مهامكم؟

السؤال الخامس: هل التطورات الحاصلة في عالم الاتصالات الحاصلة في عالمنا اليوم أثرت في توجهاتكم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

السؤال السادس: هل التوجهات الاستراتيجية الكبرى للدولة الجزائر فيما يخص تطوير البنية التحتية للاتصالات تؤثر على قراراتكم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

والجدول التالي يبيّن مختلف إجابات المبحوثين بالنسبة للمحور الثالث:

الجدول رقم (08): تحليل نتائج إجابات المقابلة لمحور القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحوث الثالث		المبحوث الثاني		المبحوث الاول		الإجابات رقم السؤال
الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	
طويل الأمد، معلومات ضخمة، جهد وقت كبيرين.	القرار الاستراتيجي هو قرار طويل الأمد وحاسم، يتطلب منا جمع معلومات ضخمة عن القرار المتخذ، ووقت وجهد كبيرين.	معلومات أكبر، جهد أكبر، التشخيص البيئي.	القرار الاستراتيجي بالنسبة لنا هو ذلك القرار الذي يتطلب منا جمع معلومات اكبر وبذل جهد اكبر في التشخيص البيئي والبحث عن المعلومات المتعلقة القرار، وبالتالي يعتبر قرار ذو تأثير هام على أداء المؤسسة على المدى الطويل .	التوجهات الكبرى، المدى الطويل، الجهد، المعلومات.	القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يحدد التوجهات الكبرى للمؤسسة ويؤثر على مستقبلها على المدى الطويل، يتطلب قدر عالي من الجهد وكذا المعلومات مثل قرار توسيع استثمارتنا في شبكات الجيل الرابع أو قرارات الشراكة مع المؤسسات العالمية في مجال الاتصالات، والتحول الى خدمة الجيل الخامس.	س1
تنمية العلاقات، تنوع.	على مستوى قسم اللوجيستيك مخول لنا اتخاذ عدة قرارات استراتيجية منها المتعلقة: - بتنمية العلاقات مع موردينا حتى تكون	الأهداف طويلة المدى، تطوير، خطط رقمية.	القرارات الاستراتيجية التي نتخذها على مستوى قسم المبيعات في مؤسسة اتصالات الجزائر تتعلق أساسا بالتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق، ومن أبرزها:	تطوير، مرنة اقتراح ، للتوسع. الابتكار، الالياف البصرية،	على مستوى مديريتنا نقوم باتخاذ قرارات تتعلق بتطوير العروض التجارية الموجهة للأفراد، وضع سياسات تسعير مرنة، تحديد الأولويات التسويقية، واقتراح خطط للتوسع	س2

<p>الجغرافي في بعض المناطق، وقرارات تتعلق بالابتكار التسويقي في مجال عروضنا خاصة المتعلقة بتوسيع الربط بأنترنت الاليف البصرية وتبني انترنت الجيل الخامس.</p>	<p>الجيل الخامس.</p> <p>-تحديد الأهداف طويلة المدى للمبيعات، مثل زيادة الحصة السوقية وتوسيع قاعدة الزبائن في مختلف الولايات.</p> <p>-وضع استراتيجيات التسعير والترويج بما يتماشى مع تطورات السوق والمنافسة في قطاع الاتصالات.</p> <p>-تطوير سياسات العلاقات مع الزبائن (CRM) لضمان الولاء وتحسين تجربة المستخدم.</p> <p>-اعتماد خطط رقمية حديثة للمبيعات عبر التحول نحو المنصات الإلكترونية والتسويق الرقمي.</p>	<p>مستدامة وذات بعد استراتيجي.</p> <p>- القرارات المتعلقة بتنوع مصادر التوريد.</p>	<p>الجغرافي في بعض المناطق، وقرارات تتعلق بالابتكار التسويقي في مجال عروضنا خاصة المتعلقة بتوسيع الربط بأنترنت الاليف البصرية وتبني انترنت الجيل الخامس.</p>
<p>س3 نعم، قراراتنا تستند إلى تشخيص البيئة الداخلية مثل القدرات التقنية والمالية، وكذلك البيئة الخارجية مثل المنافسة غير المباشرة مع متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، والتوجهات التشريعية في بلدنا وفي العالم، واحتياجات الزبائن المتزايدة، يتم ذلك عبر تقارير دورية وتحليلات معمقة، وهذا التشخيص ينتج عنه معلومات تسويقية التي هي بمثابة الدعم لأي قرار استراتيجي في مديريتنا.</p>	<p>نعم، بالفعل، إن اتخاذ قراراتنا الاستراتيجية يستند إلى تحليل النتائج السابقة لأنشطتنا المختلفة، بالإضافة إلى المشاريع التقنية المبرمجة خلال السنة، ونعتمد في ذلك على تشخيص البيئة الداخلية، لاسيما القدرات التشغيلية والموارد المتاحة، وكذلك البيئة الخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار تطورات السوق، والمنافسة غير المباشرة، وتوقعات الزبائن، وهي بالمقابل تعتبر معلومات تسويقية مهمة لمختلف القرارات التي ستتخذ على مستوى قسم المبيعات</p>	<p>نعم، نعم، باعتبار أن تشخيصنا للبيئة التسويقية التي ننشط فيها عامة يولد لنا معلومات تسويقية تقيدنا في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالتطوير اللوجيستي في مؤسستنا.</p>	<p>نعم، نعم، باعتبار أن تشخيصنا للبيئة التسويقية التي ننشط فيها عامة يولد لنا معلومات تسويقية تقيدنا في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالتطوير اللوجيستي في مؤسستنا.</p>

<p>س4</p>	<p>نعم، كان لزاما علينا الاستعانة بالمساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتحديد أسلوب تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT الذي يفيدنا في معرفة نقاط قوتنا وضعفنا ويساعدنا على اقتناص مختلف الفرص وتجنب التهديدات المحتملة، وكذا تحليل PESTEL لتقييم العوامل الخارجية.</p>	<p>نعم، على مستوى قسم المبيعات وعند اتخاذنا لمختلف القرارات الاستراتيجية نستعين بأسلوب شائع في مؤسستنا وهو أسلوب تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT، الذي يعدّ هاما في وظيفتنا خاصة فيما يخص تزيدينا بالمعلومات عن حالة السوق و القوى المؤثرة فيه، فم خلال هذا الأسلوب نكتشف نقاط قوتنا وضعفنا ونرصد مختلف الفرص والتهديدات الخارجية.</p>	<p>نعم، SWOT، قوة، ضعف، فرص، تهديدات.</p>	<p>نعم، في مجال اللوجيستيك نحتاج دوما لأساليب تحليل تساعدنا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص قسم اللوجيستيك، فنعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT الذي من خلاله استطعنا تحديد نقاط قوتنا وضعفنا مقابل رصد مختلف الفرص التي يمكننا اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها.</p>
<p>س5</p>	<p>بالتأكيد، التطورات التكنولوجية مثل تعميم الألياف البصرية والجيل الخامس (G5) أثرت على استراتيجياتنا، حيث أصبح لزاما علينا التكيف مع هذه المستجدات لضمان البقاء في الريادة.</p>	<p>بالفعل، كان للتطورات التي حدثت في عالم الاتصالات تأثير مباشر على توجهاتنا الاستراتيجية، فالتقدم التكنولوجي السريع يفرض علينا تعديل خططنا باستمرار للحفاظ على مكانتنا في سوق الاتصالات في الجزائر.</p>	<p>نعم، التطورات، التكنولوجية، التقدم، تعديل.</p>	<p>نعم، فالتحول السريع الذي يعرفه مجال الاتصالات فرضنا علينا التأقلم مع هذه التحولات السريعة خاصة في مجال أساليب العمل التي عرفت بدورها تطورا جديا متسارع مما جعلنا نعمل باستمرار على تتبّع هذه التطورات والعمل على اقتناء أحدث وسائل العمل في مجال الاتصالات.</p>
<p>س6</p>	<p>نعم، توجهات الدولة الجزائرية مثل مشروع التحول الرقمي وتوسيع شبكة الألياف البصرية تؤثر بشكل مباشر على قراراتنا الاستراتيجية، فنحن نحرص على موازنة استراتيجياتنا</p>	<p>نعم، التحول الرقمي، موازنة، تعزيز، المشاركة.</p>	<p>نعم، الاستثمارات، البنية التحتية، جودة، الابتكار، التوسع.</p>	<p>نعم، إن توجهات الدولة الأخيرة الرامية إلى تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر بتبنيها عدة مشاريع لتنمية البنية التحتية للاتصالات جعلنا نتقاسم هذا التوجه باعتبار</p>

موردنا، تطوير.	مؤسستا الجهة المباشرة المنفذة لهذه التوجهات، هذا الامر أثر على قراراتنا الاستراتيجية لاسيما المتعلقة باختيار موردنا وتطوير علاقتنا الاستثمارية معهم.	والموثوقية، وأداء الشبكة، وتساهم هذه التوجهات الاستراتيجية الوطنية في دعم قراراتنا الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالابتكار، والتوسع، وتحديث عروضنا.	مع هذه التوجهات لتعزيز مكانتنا السوقية من جهة ومن جهة أخرى المشاركة الفعالة في تطوير بنية التحتية للاتصالات في الجزائر.
-------------------	--	---	--

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لأجوبة المبحوثين في المقابلات.

فيما يلي تحليل شامل لأجوبة المبحوثين الثلاثة حول محور القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، مع استخراج النتيجة العامة التي تلخص مجمل آرائهم.

السؤال الأول: كيف تتعرف القرار الاستراتيجي من وجهة نظرك كمسؤول استراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

➤ التحليل:

أجمع المبحوثون الثلاثة على أن القرار الاستراتيجي هو قرار طويل المدى، يحدد التوجهات الكبرى لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويحتاج إلى جهد عالٍ ومعلومات دقيقة، نظراً لتأثيره المباشر على مستقبل المؤسسة.

المبحوث الأول ركّز على أمثلة واقعية (توسيع استثمارات الجيل الرابع، الشراكات العالمية، الانتقال إلى الجيل الخامس)، ما يدل على ارتباط المفهوم بالواقع العملي للمؤسسة، أما المبحوث الثاني والثالث فركّزا على الجانب التحليلي والتشخيصي في جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.

ومن خلال ما سبق تعتبر القرارات الاستراتيجية في اتصالات الجزائر قرارات مصيرية تُبنى على تحليل معمق للمعلومات وتؤثر على مستقبل المؤسسة التنافسي.

السؤال الثاني: ما هي القرارات الاستراتيجية المخول لكم اتخاذها في إطار منصبكم ومهامكم؟

➤ التحليل:

تنوّعت القرارات الاستراتيجية تبعاً لطبيعة كل مديرية:

- المبحوث الأول ركّز على العروض التجارية، التسعير، التوسع الجغرافي، الابتكار، التحول إلى الجيل الخامس؛

- المبحوث الثاني تحدّث عن استراتيجيات السوق، الترويج، العلاقات مع الزبائن، التحول الرقمي. المبحوث الثالث ركّز على العلاقات مع الموردين وتنوع مصادر التوريد.

ومن خلال ما سبق تعتبر القرارات الاستراتيجية داخل اتصالات الجزائر تتخذ طابعًا تكامليًا بين مختلف المديرية والأقسام مما يضمن انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

السؤال الثالث: هل قراركم الاستراتيجية تستند إلى نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم؟ وكيف يتم ذلك؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون جميعًا على أن كل القرارات الاستراتيجية تبنى على تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية. وقد تطرّقوا إلى عناصر التشخيص مثل:

- القدرات التقنية والمالية (البيئة الداخلية)؛

- المنافسة، القوانين، توقعات الزبائن (البيئة الخارجية).

كما أشاروا إلى أن المعلومات التسويقية الناتجة عن هذا التشخيص هي الأساس في دعم القرارات الاستراتيجية.

وبالتالي تستند عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر على تحليل بيئي مستمر يوفر قاعدة معلومات تسويقية دقيقة تدعم قرارات فعالة وطويلة الأمد.

السؤال الرابع: هل تعتمدون في اتخاذكم لقرارتكم الاستراتيجية على أدوات التحليل الاستراتيجي؟ ما هي هذه الأدوات وما مدى مساعدتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار مهامكم؟

➤ التحليل:

أجمع المبحوثون الثلاثة على اعتمادهم على أسلوب تحليل SWOT كأداة رئيسية لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

كما أشار المبحوث الأول إلى استخدام تحليل PESTEL لتقييم العوامل الخارجية المؤثرة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية...).

يظهر ذلك وجود ثقافة تحليل استراتيجي مؤسساتية داخل اتصالات الجزائر تسهم في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات علمية دقيقة.

توظف مؤسسة اتصالات الجزائر أدوات تحليل استراتيجية معروفة وكلاسيكية وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT، وتحليل العوامل الخارجية PESTEL لتوجيه قراراتها الاستراتيجية وتقادي المخاطر.

السؤال الخامس: هل التطورات الحاصلة في عالم الاتصالات الحاصلة في عالمنا اليوم أثرت في توجهاتكم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون على أن التطور السريع في قطاع الاتصالات (الألياف البصرية، الجيل الخامس، التحول الرقمي) فرض على المؤسسة مراجعة استراتيجياتها باستمرار لتواكب المستجدات التقنية.

المبحوث الأول ركّز على التأقلم للحفاظ على الريادة، والثاني على تعديل الخطط التنافسية، والثالث على تجديد أساليب العمل والوسائل التقنية.

ومنه نستنتج أنّ التطور التكنولوجي يمثل قوة دافعة رئيسية في صياغة وتحديث الاستراتيجيات داخل اتصالات الجزائر، لضمان استمرارها في بيئة تنافسية ديناميكية.

السؤال السادس: هل التوجهات الاستراتيجية الكبرى للدولة الجزائر فيما يخص تطوير البنية التحتية للاتصالات تؤثر على قراراتكم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

➤ التحليل:

جميع المبحوثين أكدوا أن التوجهات الوطنية الكبرى للدولة الجزائرية (كالتحول الرقمي وتوسيع شبكة الألياف البصرية) تؤثر بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

فمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى مواءمة استراتيجياتها مع سياسات الدولة لضمان انسجامها مع الأولويات الوطنية والمساهمة في مشاريع البنية التحتية للاتصالات.

وبالتالي مؤسسة اتصالات الجزائر تعدّ فاعلاً استراتيجياً وشريكاً في تنفيذ توجهات الدولة الجزائرية في قطاع الاتصالات، مما يجعل قراراتها الاستراتيجية متأثرة بالإطار الوطني العام.

➤ النتيجة الشاملة لأجوبة المبحوثين فيما يخص المحور الثالث:

يتضح من خلال تحليل إجابات المبحوثين أن القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر تُتخذ في إطار منهجي ومدروس يعتمد على:

- تشخيص بيئي داخلي وخارجي دقيق؛
 - استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وهما تحليل SWOT، وتحليل PESTEL؛
 - الاستناد إلى المعلومات التسويقية كعنصر أساسي في دعم القرار؛
 - الاستجابة الديناميكية للتطورات التكنولوجية والتوجهات الحكومية.
- وبذلك تظهر مؤسسة اتصالات الجزائر نضجًا إداريًا واستشرافًا مستقبليًا في صياغة قراراتها الاستراتيجية بما يضمن استدامة ريادتها في السوق الجزائرية للاتصالات.

رابعًا-تحليل أجوبة المحور الرابع:

أسئلة المحور الرابع: المتعلق بمساهمة علاقة نظام المعلومات التسويقية بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات وهي كما يلي:

سؤال الأول: هل سبق وأن تم تعديل أو تأجيل قرار استراتيجي بناء على معلومات واردة من نظام المعلومات التسويقية؟

السؤال الثاني: هل القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرفكم تحتاج لدعم المعلومات التسويقية؟ وهل نظام المعلومات التسويقية المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يدعم توفير هذه المعلومات؟ كيف ذلك؟

السؤال الثالث: ما تفسيركم للقرارات الاستراتيجية الرشيدة؟ وهل استخدامكم لنظام المعلومات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يعمل على ترشيد قراراتكم الاستراتيجية المتخذة في إطار منصبكم الاستراتيجي؟

السؤال الرابع: ما مدى اعتمادكم الفعلي على المعلومات التسويقية مقارنة بالعوامل الأخرى مثل القرار السياسي او الاجتماعي او المالي ... الخ؟

السؤال الخامس: هل تعاونون من ضعف في تدفق المعلومات التسويقية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية؟

السؤال السادس: ما مدى استخدامكم لأدوات التحليل والتوقع لدعم القرارات الاستراتيجية (برمجيات، مؤشرات أداء، نماذج توقع)؟

السؤال السابع: برأيكم هل وجود نظام معلومات تسويقي قوي يمكن أن يصنع الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى ضعيفة؟ لماذا؟

السؤال الثامن: كيف ترون مستقبل استخدام نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة خاصة فيما يتعلق بالتطور الرهيب للكفاء الاصطناعي وتوجهات الدولة لتعزيز استخدامات الرقمنة؟

السؤال التاسع: هل تعتقدون ان نظام المعلومات التسويقي الفعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو الذي يعتمد فقط على تكنولوجيات المعلومات الرقمية فقط أم انه يستدعي وجود تناغم بين هذه الدعام التكنولوجية ومتطلبات أخرى كالمورد البشري الكفاء والتسيير المحكم؟

والجدول التالي يبيّن مختلف إجابات المبحوثين بالنسبة للمحور الثالث:

الجدول رقم (09): تحليل نتائج إجابات المقابلة بمساهمة علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات.

المبحوث الثالث		المبحوث الثاني		المبحوث الأول		الإجابات رقم السؤال
الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	الكلمات المفتاحية	الإجابة	
نعم، تأجيل، مواعيد.	نعم، فقد تمّ على مستوى قسم اللوجستيك تأجيل قرارات معينة مواعيد وصول عدة معدات اتصال وعمل، وذلك لورود معلومات من انظمتنا الفرعية لنظام المعلومات التسويقي المستخدم في المؤسسة تقيد ضرورة التأجيل.	نعم، معلومات، شكاوي، الزبائن.	نعم حصل ذلك في عدة مرات خاصة لما نتلقى معلومات من نظام إدارة العلاقات مع الزبائن CRM فيما يخص شكاوي الزبائن وتطلعاتهم.	نعم، غير مهّي، عرض جديد، تأجيل.	نعم، حصل ذلك في بعض الحالات عندما أظهرت المعلومات الواردة من نظام المعلومات التسويقي أن السوق غير مهّي لإطلاق عرض جديد، فتم تأجيل القرار حتى تكتمل الظروف المناسبة.	س1

<p>س2</p>	<p>بالتأكيد، جميع قراراتنا الاستراتيجية تحتاج إلى معلومات تسويقية دقيقة، فنظام المعلومات التسويقي يوفر لنا هذه المعلومات عبر أنظمتها الفرعية، مثل تقارير المبيعات، سلوك المستهلك، وتحليل المنافسين غير المباشرين، مما يضمن دقة القرار الاستراتيجي المتخذ.</p>	<p>بالتأكيد، تحتاج، معلومات تسويقية، نظام المعلومات التسويقية، المعلومات التسويقية، يوفّر، دقة،</p>	<p>نعم، كل قراراتنا الاستراتيجية على مستوى قسم المبيعات تستند أساسا إلى وجود معلومات تسويقية، ونظام المعلومات التسويقية المستخدم في مؤسستنا بكل أنظمتها الفرعية يضمن لنا تدفع هذه المعلومات التسويقية بشكل مستمر والامر الذي يجعل قراراتنا الاستراتيجية تتخذ بدعم من هاته المعلومات التسويقية التي تضمن دقة القرار الاستراتيجي المتخذ.</p>	<p>نعم، تستند، معلومات تسويقية، نظام المعلومات التسويقية.</p>	<p>أجل، طبيعي جدا أن تكون قراراتنا الاستراتيجية المتعلقة اللوجيستيك تستند إلى المعلومات التسويقية لأننا لا يمكننا ان نقوم بتوفير أي متطلبات عمل حتى نكون بحاجة فعليا لسد حاجيات زبائننا، ونظام المعلومات التسويقية في مؤسستنا يفر وبشكل مستمر هذه المعلومات التسويقية التي تدعم قراراتنا الاستراتيجية بشكل ملحوظ.</p>
<p>س3</p>	<p>القرار الاستراتيجي الرشيد هو القرار المبني على بيانات دقيقة وتحليل معمق يراعي الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، استخدام نظام المعلومات التسويقي يضمن لنا هذا النوع من القرارات.</p>	<p>بيانات، دقيقة، تحليل معمق، يضمن.</p>	<p>يتيح لنا نظام المعلومات التسويقية رؤية شاملة للبيانات على جميع مستويات مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يسهل لنا اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة أي رشيدة، وبفضل أنظمتها الفرعية، يوفّر تحليلا دقيقا للسوق، ولسلوك الزبائن، وهو ما يساهم في ترشيد قراراتنا الاستراتيجية وزيادة فعاليتها.</p>	<p>رؤية شاملة، مدروسة، تحليلا.</p>	<p>القرار الرشيد = مبني على بيانات دقيقة وموضوعية، أكيد استخدامنا للنظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية يضمن لنا ترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية التي نتخذها على مستوى قسم اللوجيستيك.</p>
<p>س4</p>	<p>نعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات التسويقية، مع مراعاة العوامل الاخرى السياسية والاجتماعية والمالية، لكن يبقى عنصر المعلومة التسويقية هو الأبرز لأنه يعكس نبض السوق الفعلي، والداعم</p>	<p>درجة كبيرة، مراعاة العوامل الأخرى.</p>	<p>اعتمادنا للمعلومة التسويقية ضمن قراراتنا الاستراتيجية على مستوى قسم المبيعات هو اعتماد شبه كلي نظرا لاحتياجنا الدائم للمعلومة التسويقية في كل قراراتنا المتعلقة بتطوير عروضنا،</p>	<p>شبه كلي، تطوير، علاقة مستدامة.</p>	<p>في قسم اللوجيستيك نعتمد بدرجة أكبر على المعلومات التسويقية في اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالانشطة اللوجيستية، مع مراعاة العوامل الأخرى التي تعتبر ذات أهمية</p>

الرئيسي الاستراتيجية. لقراراتنا	وعلاقتنا المستدامة مع زبائننا.	قصوى كذلك في قسمنا كالعامل المالي مثلا.	
س5 نعم، أحيانا خاصة فيما يتعلق بالبيانات اللحظية حول المنافسين غير المباشرين أو التغيرات المفاجئة في سلوك زبائننا، هذا راجع أساسا لقصور اساليبنا في رصد البيانات اللحظية بطريقة فعالة.	نعم، البيانات اللحظية، التغيرات المفاجئة.	أجل، يوجد في بعض الأحيان ضعف ملحوظ في تدفق المعلومات التسويقية التي نحتاجها، وحسب ما لاحظناه قد يرجع السبب إلى وجود فترات يتذبذب فيها التنسيق بين الأقسام حول استغلال المعلومات التسويقية.	نعم، أحيانا هناك ضعف في تدفق المعلومات التسويقية، يمكن أن يكون سببه راجع لنقص التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى بشكل أمثل، مما يؤدي إلى فجوة في المعلومات التسويقية المتاحة.
س6 نعم، نستخدم بشكل مستمر أدوات مثل برنامج التنبؤ بالمبيعات، مؤشرات الأداء (KPI)، ونماذج التوقع بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي.	نعم، برمجيات التنبؤ بالمبيعات، مؤشرات الأداء، الذكاء الاصطناعي.	نعم، نستخدم المؤشرات التي يعتمد عليها أغلب المديرين والأقسام التي لها علاقة بالنشاط الخارجي عموما، بالاستعانة ببرنامج التنبؤ بالمبيعات، وكذا الاستعانة بمؤشرات الأداء والذكاء الاصطناعي.	نعم، بحيث نستخدم مؤشرات تقيس الأداء الفعلي للأنشطة التسويقية، وكذا مؤشر تقيس الاحتياج الفعلي للمواد ولوازم العمل، كما تم ادخال حيز الخدمة مؤشرات تعمل بالذكاء الاصطناعي.
س7 نعم، وجود نظام معلومات تسويقي قوي يحدث فرقا واضحا بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الضعيفة، لأنه يوفر ميزة تنافسية من خلال دعم القرارات الاستراتيجية وترشيدها ومن ثم تقلل المخاطر.	نعم، ميزة تنافسية، دعم، ترشيد، تقليل المخاطر.	نعم، فمن الواضح أن وجود نظام معلومات تسويقي قوي يمكن أن يحدث فرقا كبيرا، من خلال تمكيننا من توقع الإجراءات التصحيحية التي يجب تنفيذها، وكذلك اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر ملاءمة واستتارة.	نعم، يعد نظام المعلومات التسويقية من القيم المضافة الجوهرية التي تحدث فرقا واضحا بين المؤسسات، إذ يسهم وجوده في تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية قوية ومدروسة، بينما يؤدي غيابها إلى إضعاف قدرتها على صياغة قرارات استراتيجية فعالة ومبنية على أسس علمية دقيقة.

<p>س8</p>	<p>المستقبل واعد جدا خاصة مع تطور الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، وسيصبح نظام المعلومات التسويقي عنصرا أساسيا في كل قرار استراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، خصوصا في ظل توجه الدولة نحو رقمنة كل القطاعات والمجالات.</p>	<p>واعدا جدا ،الذكاء الاصطناعي، رقمنة، عنصرا أساسيا.</p>	<p>المستقبل يبدو واعدا جدا، نظرا للتقدم التكنولوجي السريع والتطور الهائل في مجال الذكاء الاصطناعي، مما يلزم مؤسسة اتصالات الجزائر بالتكيف مع هذه التطورات من خلال مواءمة أنظمة المعلومات التسويقية لهذا التطور خاصة مع استراتيجيات الدولة الجزائرية الرامية إلى رقمنة كل القطاعات.</p>	<p>واعدا جدا، الذكاء الاصطناعي، التكيف.</p>	<p>إنَّ مستقبل نظام المعلومات التسويقي في اتصالات الجزائر يتجه نحو التحوّل إلى نظام ذكي ومتكامل يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل الآني للبيانات، بس مما سيسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية ، خاصة في ظل توجه الدولة الجزائرية نحو رقمنة العديد من المجالات الحيوية التي تتطلب وجود مؤسسة رائدة في مجال الاتصالات.</p>
<p>س9</p>	<p>حسب رأينا لا يكفي الاعتماد فقط على التكنولوجيا، بل يجب أن يكون هناك تناغم بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية الكفؤة والتسيير المحكم، لأن القرار الجيد يعتمد على مزيج من، لكن حتى يكون نظام المعلومات التسويقي ناجحا وفعالا لا بدّ من التناغم بينه وبين المورد البشري الكفاء لإدارة هذا النظام بكفاءة وفعالية.</p>	<p>تناغم، الكفؤة، التسيير المحكم، الكفاءة الفعالية.</p>	<p>إنَّ نظام المعلومات التسويقي الفعّال لا يعتمد فقط على التكنولوجيات الرقمية، بل يتطلب تناغما وتكاملا بين هذه الأدوات التقنية وعناصر أساسية أخرى، مثل الموارد البشرية الكفؤة القادرة على استغلال البيانات وتحليلها، إلى جانب تسيير محكم يوجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.</p>	<p>الفعال، تناغما، تكاملا، تسيير محكم.</p>	<p>أعتقد أن نظام المعلومات التسويقي الفعّال لا يعتمد فقط على تكنولوجيات المعلومات الرقمية ، بل يتطلب تناغما وتكاملا بين الدعامة التكنولوجية والمورد البشري الكفاء، إضافة إلى التسيير المحكم والفعّال لأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي دون كفاءات قادرة على تحليل المعطيات واستغلالها بفعالية في دعم القرارات الاستراتيجية.</p>

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لأجوبة المبحوثين في المقابلات.

فيما يلي تحلي أجوبة المبحوثين الثلاثة فيما يخص أجوبة المحور الرابع المتعلق بمساهمة علاقة نظام المعلومات التسويقي بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات.

السؤال الأول: هل سبق وأن تم تعديل أو تأجيل قرار استراتيجي بناء على معلومات واردة من نظام المعلومات التسويقي؟

➤ التحليل:

أجمع المبحوثون الثلاثة على أن المعلومات الواردة من نظام المعلومات التسويقي تؤثر بشكل مباشر في توقيت وجودة القرارات الاستراتيجية.

فقد أوضح المبحوث الأول أن البيانات السوقية كانت سببا في تأجيل إطلاق عروض جديدة إلى حين نضج السوق، فيما أشار المبحوث الثاني إلى أن نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM) كان له دور في تعديل قرارات استجابة لتطلعات الزبائن، وأكد المبحوث الثالث أن أنظمة المعلومات التسويقية الفرعية مكنته من تأجيل قرارات لوجيستية حساسة.

ومنه نستنتج أنّ نظام المعلومات التسويقي يعدّ آلية إنذار مبكر تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر على تكييف قراراتها الاستراتيجية وفق المعطيات الواقعية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بسوء التقدير.

السؤال الثاني: هل القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرفكم تحتاج لدعم المعلومات التسويقية؟ وهل نظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يدعم توفير هذه المعلومات؟ كيف ذلك؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون الثلاثة على أن المعلومات التسويقية تشكل حجر الأساس في اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

فالمبحوث الأول ركّز على مساهمة التقارير المتعلقة بالمبيعات وسلوك المستهلك والمنافسة، بينما أكد المبحوث الثاني على الدور الحيوي لتدفق المعلومات المستمر من النظام، وأوضح المبحوث الثالث أن نظام المعلومات التسويقي يدعم القرارات اللوجيستية لتلبية احتياجات الزبائن بدقة.

وبالتالي تتخذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر طابعا معلوماتيا بامتياز، فهي تحتاج إلى دعامة أساسية والتي تتمثل في المعلومات التسويقية، حيث يشكل نظام المعلومات التسويقي الأداة المحورية التي تدعم متخذي القرارات الاستراتيجية بالمعلومات التسويقية التي تتميز بدقتها وملاءمتها للسوق.

السؤال الثالث: ما تفسيركم لقرارات الاستراتيجية الرشيدة؟ وهل استخدامكم لنظام المعلومات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يعمل على ترشيد قراراتكم الاستراتيجية المتخذة في إطار منصبكم الاستراتيجي؟

➤ التحليل:

جميع المبحوثين قدّموا تعريفاً مقارباً للقرار الرشيد بصفته قراراً مبنياً على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي يوازن بين الأهداف المتوسطة وطويلة المدى.

وأجمعوا على أن استخدام نظام المعلومات التسويقية بمختلف أنظمتها الفرعية يساهم بفعالية في ترشيد القرارات الاستراتيجية، سواء من خلال التحليل الدقيق للسوق، أو مراقبة سلوك الزبائن، أو تتبع مؤشرات الأداء.

ومنه نستنتج أنّ نظام المعلومات التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يعتبر وسيلة رئيسية لترشيد القرارات الاستراتيجية عبر تعزيز الشفافية وتقليل الانحرافات والقرارات الارتجالية.

السؤال الرابع: ما مدى اعتمادكم الفعلي على المعلومات التسويقية مقارنة بالعوامل الأخرى مثل القرار السياسي أو الاجتماعي أو المالي ... الخ؟

➤ التحليل:

أكد المبحوثون الثلاثة أن المعلومة التسويقية هي العنصر الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، رغم أهمية العوامل السياسية والمالية والاجتماعية.

فالمبحوثون يرون أن المعلومة التسويقية تمثل الترجمة الواقعية لحركة السوق، مما يجعلها الدعامة الأقوى لاتخاذ قرارات فعالة.

ومنه نستنتج أنّ المعلومة التسويقية المدخل الرئيسي للقرار الاستراتيجي الرشيد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مع تكاملها مع العوامل الخارجية الأخرى.

السؤال الخامس: هل تعاون من ضعف في تدفق المعلومات التسويقية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون على وجود ضعف نسبي في تدفق المعلومات التسويقية، خاصة في المعطيات اللحظية أو التنسيق بين الأقسام.

هذه الفجوة تؤثر أحياناً على سرعة اتخاذ القرار أو دقته.

ومنه نستنتج أنه رغم فعالية النظام التسويقي في اتصالات الجزائر، إلا أن نقائص في التنسيق الأفقي وتحديث البيانات تحدّ من كفاءته الكاملة في دعم القرارات الاستراتيجية.

السؤال السادس: ما مدى استخدامكم لأدوات التحليل والتوقع لدعم القرارات الاستراتيجية (برمجيات، مؤشرات أداء، نماذج توقع)؟

➤ التحليل:

أكد المبحوثون الثلاثة اعتمادهم على أدوات تحليل حديثة مثل مؤشرات الأداء، وبرامج التنبؤ بالمبيعات، والنماذج المبنية على الذكاء الاصطناعي.

ويظهر أن هذه الأدوات تمثل حلقة وصل مهمة بين نظام المعلومات التسويقية والقرارات الاستراتيجية.

ومنه نستنتج أنّ أدوات تحليل البيانات التسويقية المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تستند إلى التحليل الاستباقي للمعلومات التسويقية، مما يزيد من دقة القرارات الاستراتيجية وفعاليتها المستقبلية.

السؤال السابع: برأيكم هل وجود نظام معلومات تسويقي قوي يمكن أن يصنع الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى ضعيفة؟ لماذا؟

➤ التحليل:

أجمع المبحوثون على أن وجود نظام معلومات تسويقي قوي يميز المؤسسات الناجحة عن الضعيفة، لكونه يوفر معلومات دقيقة، يقلل من المخاطر، ويمنح المؤسسة تفوق دائم.

وبالتالي نظام المعلومات القوي لا يعدّ مجرد أداة دعم، بل عنصراً استراتيجياً يصنع الفارق بين النجاح والإخفاق في بيئة أعمال معقدة.

السؤال الثامن: كيف ترون مستقبل استخدام نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة خاصة فيما يتعلق بالتطور الرهيب للذكاء الاصطناعي وتوجهات الدولة لتعزيز استخدامات الرقمنة؟

➤ التحليل:

تتبا المبحوثون جميعاً بمستقبل واعد لنظام المعلومات التسويقي في ظل التحولات الرقمية، خصوصاً مع إدماج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، وبالتوازي مع توجهات الدولة نحو الرقمنة الشاملة.

وبالتالي يتجه نظام المعلومات التسويقي في اتصالات الجزائر نحو مرحلة نضج رقمي سيصبح فيها محورا رئيسيا لدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

السؤال التاسع: هل تعتقدون ان نظام المعلومات التسويقي الفعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو الذي يعتمد فقط على تكنولوجيات المعلومات الرقمية فقط أم انه يستدعي وجود تناغم بين هذه الدعام التكنولوجية ومتطلبات أخرى كالمورد البشري الكفاء والتسيير المحكم؟

➤ التحليل:

اتفق المبحوثون على أن فعالية نظام المعلومات التسويقي لا تعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على تكاملها مع الكفاءات البشرية والتسيير المحكم.

فالقرار الاستراتيجي الكفاء والفعال يكون نتيجة تفاعل بين الأدوات التقنية والمورد البشري القادر على تحليلها واستغلالها.

ومنه نستنتج أنّ النجاح في استخدام نظام المعلومات التسويقي يتطلب تناغماً بين التكنولوجيا، الكفاءات البشرية، والتسيير الاستراتيجي الرشيد.

➤ النتيجة الشاملة لأجوبة المبحوثين فيما يخص المحور الرابع:

من خلال تحليل إجابات المبحوثين الثلاثة لأجوبة المحور الرابع، يتضح لنا أنّ نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر يلعب دورا محوريا في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية عبر مختلف المستويات التنظيمية.

فهو لا يعدّ مجرد أداة لجمع المعلومات التسويقية، بل منظومة متكاملة تسهم في تحويل المعلومات إلى معرفة استراتيجية تساعد في:

- تحسين جودة القرار الاستراتيجي من خلال تزويده ببيانات دقيقة وموضوعية؛
- ترشيد القرارات الاستراتيجية عبر تقليل المخاطر الناتجة عن عدم اليقين؛

- تعزيز القدرة التنافسية من خلال اتخاذ قرارات مبنية على توقعات وتحليلات استباقية؛
- دعم التكامل بين الأقسام (التسويق، المبيعات، اللوجيستيك) من خلال تدفق المعلومات المشتركة؛
- الاستعداد للتحويلات التكنولوجية والرقمية بفضل دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التحليل والتنبؤ.

وعليه، فإن العلاقة بين نظام المعلومات التسويقية والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر علاقة تكاملية وتفاعلية، حيث يعمل كداعم استراتيجي لترشيد القرارات الاستراتيجية، وضمان انسجامها مع توجهات المؤسسة والدولة الجزائرية على حد سواء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال تحليل أجوبة المقابلة التي أقمناها مع ثلاثة مسؤولين في وظائف استراتيجية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر استطعنا استخلاص مجموعة من الحقائق المتعلقة باستخدامات نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر وعلاقاته بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية، والتي من خلالها استطعنا من خلالها اختبار صحة فرضيات دراستنا وذلك فيما يلي:

الفرضية الأولى: تتجلى أهمية ومكانة المعلومة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دورها في دعم الأنشطة التسويقية وتحسين فعالية القرارات المتخذة.

من خلال طرحنا للفرضية الأولى أردنا توضيح أنّ المعلومة التسويقية لها مكانة هامة وذات أهمية بالغة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال تحليلنا لأجوبة المبحوثين الثلاثة، تبين لنا واقعا وعلى لسان المسؤولين الثلاثة أنّ المعلومة التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ليست مجرد بيانات عابرة، بل هي بمثابة بوصلة توجه المؤسسة نحو اتجاهات التميز والريادة في مجال الاتصالات.

فالفرضية الأولى مدعومة بقوة من خلال إجابات المبحوثين، فالمعلومة التسويقية تعتبر ذات أهمية استراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، رغم التحديات التي تعيق استغلالها الكامل، وهي في طريقها لتطوير بيئة أكثر قدرة على توظيف هذه المعلومة بما يعزز الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن خلال هذا التحليل تتأكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسات الاتصالات الجزائرية على نظام المعلومات التسويقية في مختلف نشاطاتها، كما انها تعتمد على أنظمتها الفرعية.

بعد تجميع خيوط إجابات المبحوثين الثلاثة من مؤسسة اتصالات الجزائر، يظهر أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تكتفي بالتعامل مع المعلومة التسويقية كأداة ثانوية، بل تستعمل نظاما معلوماتيا تسويقيا متكاملًا يشارك في عدة مواقع داخل المؤسسة، من جمع البيانات إلى تحليلها وتمريرها لصنّاع القرار.

فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد فعلا على نظام المعلومات التسويقية وأنظمتها الفرعية في مختلف نشاطاتها، وتعتبره جزءاً أساسياً في عملية التسيير واتخاذ القرار الاستراتيجية.

فالنّاتج المستخلصة من مقابلة المبحوثين تدعم صحة الفرضية الثانية بقوة.

الفرضية الثالثة: تتخذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وفق ما تمليه نتائج تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين الثلاثة لأجوبة المحور الثالث المتعلق بالقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، تبين لنا أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتعامل مع القرار الاستراتيجي من فراغ معلوماتي، بل تتعامل معه كعملية مدروسة تستند بالأساس على عملية تشخيص البيئة التي تنشط فيها مؤسسة اتصالات الجزائر.

فالقرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تتخذ بالفعل وفق تشخيص منهجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وتستند إلى أدوات تحليلية ومعلومات تسويقية تعزز دقة القرار الاستراتيجي وفعالته.

ومن خلال ما سبق تتأكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: مختلف القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب وجود نظام المعلومات التسويقية وذلك لترشيدها ودعمها.

عند تحليل ردود المبحوثين الثلاثة حول المحور الرابع المتعلق بمساهمة علاقة نظام المعلومات التسويقية بدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات، تبين لنا أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالغا للنظام المعلومات التسويقية، بل يحتل موقع القلب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فالنظام، فالقرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد فعلا على نظام المعلومات التسويقية فهو يدعمها ويعمل على ترشيدها، وتحسين جودتها، وتقليل مخاطرها، وجعلها متناغمة مع التوجهات الدولية

الجزائرية الرامية لتحديث البنية التحتية لمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتطوير قطاع الاتصالات في مختلف أجهزة الدولة وتعزيز التوجه نحو الرقمنة بكل أبعادها.

ومن خلال هذا الطرح تتأكد صحة الفرضية الرابعة.

ومن خلال نتائج اختبارنا للفرضيات السابقة الذكر نكون قد توصلنا للإجابة على الإشكالية المطروحة في دراستنا، التي من خلالها يمكن القول أن لنظام المعلومات التسويقي مساهمة جد هامة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ومؤسسة اتصالات الجزائر تعدّ من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لنظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية، حتى ولو لم تصل بعد إلى تبنيه بكل أبعاده العلمية لكن يبقى مساهم من الدرجة الأولى في دعم وترشيد مختلف قراراتها الاستراتيجية، وهذا ما خلصنا إليه في مختلف دراستنا الميدانية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استطعنا الوقوف على واقع استخدام نظام المعلومات التسويقية بمختلف أنظمتها الفرعية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتباره من أولويات اهتمامات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص جمع وتحليل المعلومات التسويقية من بيئة الاعمال المحيطة بيها التي تتميز بالتعقيد والتغير المستمر لاسيما فيما يخص التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية وما انجر عنه من تطورات في تقديم خدمة الهاتف الثابت وخدمة الأنترنت عبر تقنية الألياف البصرية، وكذا العمل على ادخال خدمة الجيل الخامس، فكل هذه الرهانات وهي ذات بعد استراتيجي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة الرئيسي الامر الذي أدى بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى اعتماد نظام المعلومات التسويقية كداعم رئيسي لقراراتها الاستراتيجية التي تصبّ كلها في تحقيق الانتقال النوعي في تطوير قطاع الاتصالات الرقمية في الجزائر.

ومن خلال هذا الفصل ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع ثلاثة مسؤولين استراتيجيين من مؤسسة اتصالات الجزائر استطعنا إبراز المكانة التي يلعبها نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث:

- تبين لنا ان للمعلومة التسويقية مكانة هامة في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر .
- تبين لنا أن نظام المعلومات التسويقية بكل أنظمتها الفرعية يحظى باهتمام من قبل مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر، مع تفاوت في درجة استخدام أنظمتها الفرعية وذلك حسب حاجتها للقرار الاستراتيجي المتخذ.
- تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر عند اتخاذها لمختلف القرارات الاستراتيجية تستعين بمخرجات نظام المعلومات التسويقية الذي يعمل على دعم وترشيد هذه القرارات.

الخاتمة

الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله حول موضوع مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، ومن خلال دراستنا هاته قمنا بتحليل العلاقة التي تربط بين متغيرات دراستنا أي بين نظام المعلومات التسويقي كمتغير مستقل والقرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، وحاولنا إيجاد العلاقة الترابطية التي تجمع بينهما باعتبار أن نظام المعلومات التسويقي يعدّ من الدعائم الرئيسية المساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال دعمه بالمعلومات التسويقية الدقيقة وترشيده المستمر في اقتناص الفرص التسويقية واستغلالها لتكون مغنما استراتيجيا تستفيد منه منظمات الاعمال في أنشطتها المختلفة الطويلة المدى، حيث وكما رأينا في الفصول النظرية أنّ نظام المعلومات التسويقي على مستوى مختلف منظمات الأعمال أصبح في وقتنا الحالي أكثر من ضرورة نظرا لأهميته القصوى في اقتناص المعلومات التسويقية من البيئة التسويقية التي تمتاز بالتعقيد وهي دائمة التغيّر بفعل تفاعل مختلف العوامل المونة لهاته البيئة، لذا أصبح لزاما على كل منظمة أعمال تبني نظام المعلومات التسويقي في أنشطتها التسويقية والاستراتيجية، والاعتماد على الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي وهي نظام دفاتر الداخلية، نظام بحوث التسويق، نظام الذكاء التسويقي أو كما يصطلح عليه بنظام الاستخبارات التسويقية، نظام دعم القرار، بحيث أن هاته الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي تسهم بشكل فعّال عبر عدة آليات وأساليب لجمع البيانات من مصادرها وتحليلها لتصبح معلومات تسويقية تدعم القرارات الاستراتيجية بمختلف أنواعها بمنظمات الأعمال وتقوم أيضا بترشيدها أي بجعلها ملائمة للمواقف الاستراتيجية التي اتخذت بشأنها.

أولا-نتائج الدراسة:**1-نتائج الدراسة النظرية:**

بحيث توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية التي تؤكد المساهمة الحيوية الذي يلعبها هذا النظام في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية نوجزها فيما يلي:

- أظهرت دراستنا احتياج التسويق والنشاط التسويقي للمعلومات التسويقية يعتبر من الركائز الأساسية في الفكر التسويقي المعاصر، بحيث لم يعد نجاح الأنشطة التسويقية يعتمد فقط على القرارات التي تستعين بالخبرة أو الحدس، بل أصبح يستند إلى معلومات دقيقة، حديثة، وموثوقة توجّه مختلف القرارات التسويقية والاستراتيجية داخل منظمات الاعمال؛

- كما خالصنا من دراستنا إلى أنه في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة من ازدياد حدة المنافسة، وتغير أذواق المستهلكين باستمرار، وتسارع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتوسع الأسواق العالمية، أصبح التسويق بحاجة ملحة إلى نظام متكامل للمعلومات يساعده على فهم الواقع التسويقي والتنبؤ باتجاهاته المستقبلية فالمعلومات اليوم تعدّ المورد الاستراتيجي الأهم الذي تستند إليه منظمات الأعمال في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛

- تبين لنا إنّ طبيعة البيئة التسويقية المعاصرة أصبحت معقدة وسريعة التغير، تتداخل فيها عوامل داخلية وخارجية تؤثر باستمرار في قدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها حتى تتمكن من جمع المعلومات التسويقية بشكل منظم وفعال، ومن ثمّ فإنّ الحاجة أصبحت ضرورية لتوفر نظام معلومات تسويقي متكامل يضمن تدفق البيانات من مختلف المصادر وتحليلها بدقة، بما يمكن منظمة الأعمال من استغلال الفرص التسويقية المتاحة في بيئة الأعمال بأعلى درجات الكفاءة والفعالية؛

- لقد أظهرت الدراسة أن نظام المعلومات التسويقي لم يعد مجرد أداة تقنية لجمع البيانات أو تخزينها، بل أصبح مكوناً استراتيجياً هاماً وأساسياً لدى الفكر الإداري الحديث، حيث يسهم في توفير المعلومات الدقيقة والحديثة التي تمكن متخذي القرار من تحديد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية ومنهجية، فالمعلومات التسويقية لم تعد تقتصر على تحليل السوق والمنافسين فقط، بل أصبحت تمتد لتشمل البيئة الكلية للمؤسسة بما فيها العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، مما يمنح الإدارة رؤية شاملة ومتكاملة عند التخطيط وصياغة الاستراتيجيات؛

- كما تبين أن فعالية نظام المعلومات التسويقي تعتمد على تكامل مكوناته الأساسية المتمثلة في نظام السجلات الداخلية، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام بحوث التسويق، ونظام دعم القرار التسويقي، إذ يشكل كل منها حلقة مترابطة تزود الإدارة بمستويات مختلفة من المعلومات، ابتداءً من البيانات التشغيلية اليومية وصولاً إلى التحليلات الاستراتيجية طويلة المدى، هذا التكامل يسهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالبيئة التنافسية الديناميكية؛

- وقد اتضح أيضاً أن منظمات الأعمال التي تستثمر في تطوير نظامها المعلوماتي التسويقي تستطيع مواكبة تغيرات بيئة التسويقية باستمرار، كونها قادرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية بسرعة، والاستجابة لها بكفاءة، مع توجيه مواردها نحو الفرص الأكثر ربحية والأقل مخاطرة، كما يساعد النظام على تحسين

التنسيق بين مختلف الوظائف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، التسويق، التموين، المالية، والموارد البشرية مما يؤدي إلى انسجام القرارات وتوحيد الرؤية الاستراتيجية الشاملة.

أما على صعيد دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية، فقد تبين أن نظام المعلومات التسويقي يسهم في:

- توفير قاعدة معرفية متكاملة لاتخاذ قرارات توسع أو تنويع النشاط؛
- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية،
- دعم القرارات المتعلقة بالشراكات والاستثمارات طويلة المدى؛
- مساعدة الإدارة العليا في تحديد البدائل الأنسب ومقارنة نتائجها المحتملة.

وفي ضوء كل ما سبق، يمكن القول إن نظام المعلومات التسويقي يمثل ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، فهو لا يقتصر على جمع البيانات، بل يشكل أداة فاعلة في دعم التفكير الاستراتيجي وصنع القرار الرشيد داخل منظمات الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية واستدامتها في بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

من الناحية التطبيقية أفرزت دراستنا مجموعة من النتائج الإيجابية والنقائص نوجزها فيما يلي:

- مؤسسة اتصالات الجزائر أضحت في الأونة الأخيرة تهتم بالتسويق كنشاط أساسي كباقي أنشطتها الأخرى الأساسية، لأن البيئة التسويقية التي تنشط فيها لم تعد بسيطة، بل أصبحت كثيرة التعقيد والتغير، واهتمامها بالتسويق يظهر في عدة جوانب منها: التركيز على الزبون باعتباره نقطة البداية وليس نقطة النهاية، وذلك بسعيها الدائم لتصميم مزيج تسويقي يتناسب مع تطلعات زبائنها سواء الزبائن الافراد أو الزبائن الصناعيين من مؤسسات اقتصادية عمومية والخاصة وكذا الإدارات العمومية، ممّا جعلها تبذل جهداً أكبر في تشخيص بيئتها التسويقية لاقتناص المعلومة التسويقية التي تعتبر الداعم الرئيسي لمختلف القرارات التسويقية وكذا القرارات الاستراتيجية؛

- للمعلومة التسويقية أهمية بالغة في الأنشطة الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث تحظى باهتمام متزايد من قبل مسؤولي المؤسسة، وبفضل هذا الوعي تبنت مؤسسة اتصالات الجزائر نظام المعلومات التسويقي الذي من خلاله تضمن المؤسسة رصد هذه المعلومات بطريقة منظمة بكفاءة وفعالية؛
- مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال خدمات الهاتف الثابت والإنترنت، ولديها طموحات عدّة لتطوير البنية التحتية لمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بما يتوافق مع توجهات الدولة الجزائرية الرامية إلى تحسين جودة خدمات الاتصال لتطبيق استراتيجية رقمنة كل القطاعات، هذا الأمر جعل مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالغا في تطبيق هذا المسعى بتسخير عدّة أدوات مساعدة لدعم قراراتها الاستراتيجية وترشيدها ومن أهم هذه الأدوات نظام المعلومات التسويقي بأنظمتها الفرعية الذي يعدّ أداة فعالة لجمع المعلومات التسويقية وتحليلها من البيئة التسويقية التي تنشط فيها مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- سمح نظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للقوى الفاعلة في البيئة التسويقية، ومن ثمّ التفاعل بسرعة مع التغيرات المفاجئة في السوق، وهو ما جعل من المعلومة التسويقية عنصرا محوريا في دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى كل مديريات مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على عدد من الأنظمة الفرعية من نظام المعلومات التسويقي، ولقد كان لها عدة جهود لتطوير هذه الأنظمة الفرعية بأساليب عديدة مبتكرة حتى تتماشى مع التوجهات الحديثة في مجال نظام المعلومات التسويقي الذي أصبح يستند أكثر على المعلومة التسويقية الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية؛
- تتجه مؤسسة اتصالات الجزائر نحو بناء نظام معلومات تسويقي أكثر تكاملا، متماشيا مع التحول الرقمي الوطني، وهذا يعني أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تدرك قيمة هذا المسعى الاستراتيجي للدولة الجزائرية، وتعمل من خلال خبرتها الطويلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية على تطوير هذا القطاع الحساس من خلال الاستفادة بشكل أفضل وفعال من مخرجات نظام المعلومات التسويقي المطبق بالمؤسسة؛
- نظام المعلومات التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر أسهم وبشكل مباشر أسهم في دعم وترشيد مختلف القرارات الاستراتيجية لمختلف الأنشطة وليس فقط الأنشطة التسويقية فدعم القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالنشاط اللوجستي، والقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمبيعات، والقرارات الاستراتيجية

المتعلقة بالموارد البشرية... إلخ، فهو بذلك نظام متكامل له تأثيرات على كل الأنشطة الرئيسية والداعة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

- تتجه مؤسسة اتصالات الجزائر نحو القرارات الاستراتيجية ذات البعد الابتكاري، وقد ظهر ذلك في مختلف أنشطتها، خاصة التسويقية، بحيث قامت المؤسسة بإدراج عنصر الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي تحت مسمى " **قطب التجارة والتسويق والابتكار** "، مما يعكس قناعتها بأن الابتكار أصبح جزءا ملازما لأي نشاط تسويقي، بل إنهما عنصران متكاملان يدعمان بعضهما البعض؛

كل هذه النتائج الإيجابية التي رصدناها من دراستنا التطبيقية فيما يخص واقع استخدام لنظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يعكس حرص المؤسسة الدائم على تبني نظام معلومات التسويقية كآلية دعم فعّالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لمختلف الأنشطة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

كما توصلنا في دراستنا التطبيقية إلى استنتاج جملة من النتائج التطبيقية الإيجابية فيما يخص واقع استخدام نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، فقد رصدنا أيضا مجموعة من النقائص التي تمسّ واقع تطبيق هذا النظام ومساهمة في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن ايجازها فيما يلي:

- اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بكثرة على بعض الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية وهي نظام الذكاء التسويقي ونظام السجلات الداخلية في حين هناك استعمال نوعا ما ضئيل لنظام بحوث التسويق ونظام دعم القرار، فنظام الذكاء التسويقي رغم أهميته في اقتناص المعلومات التسويقية من البيئة التسويقية بأسلوب استخباراتي، إلا أنه يحتاج إلى أساليب عديدة مبتكرة وباستمرار، وإلى تحيين دائم، أما السجلات الداخلية فهي أكيد مفيدة في رصد وتتبع أداء الأنشطة الداخلية لكن أنّ نظام المعلومات التسويقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر غير متوازن بسبب الاستعانة بكثرة على أنظمة فرعية معينة على حساب أنظمة فرعية أخرى؛

- من الأسباب التي قد أدت إلى عدم اعتماد انظام دعم القرار بكثرة في رصد المعلومات التسويقية هو اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام تقليدي نوعا ما في دعم القرار وهو تحت اسم " نظام دعم الأعمال من الجيل القادم " NGBSS – Next Generation Business Support System فرغم أنه يستعمل في تحليل البيانات المتعلقة بالأنشطة الروتينية الأساسية والهامة في نفس الوقت إلا أنه يبقى نظام غير مزوّد

بآليات حديثة لتحليل البيانات التسويقية بالسرعة والجودة المطلوبين لدعم وترشيد القرارات خاصة الاستراتيجية منها؛

- رغم أن مؤسسة اتصالات الجزائر لها رؤية واضحة وصريحة فيما يخص استخدام وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في أنظمتها الفرعية لنظام المعلومات التسويقي إلا أن توجهها إلى هذا الاستخدام يبقى ضئيلا نوعا ما مقارنة بحجم تعاملاتها الرقمية الفائقة التي أصبحت توصف بالبيانات Big Data، والتي تحتاج إلى برمجيات متطورة، ومحاكاة الذكاء الاصطناعي حتى يتم تقديم سيناريوهات متعددة، تحليل المخاطر، وإنتاج توصيات كمية، حتى تكون القرارات المتخذة أكثر جودة ودقة؛

- من خلال نتائج دراستنا الميدانية ومن خلال أجوبة المبحوثين في المقابلة تبين لنا وجود في بعض الأحيان نقص التنسيق بين المديرية والاقسام في استغلال المعلومات التسويقية، وقد يكون سبب ذلك إلى غياب قنوات اتصال منتظمة فعالة بين المديرية والاقسام، وبالتالي، يؤدي ضعف التنسيق بين المديرية والاقسام في نقل المعلومة التسويقية واستغلالها إلى تباطؤ عملية اتخاذ القرارات مهما كانت استراتيجية أو وظيفية أو تشغيلية، وإضعاف قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التسويقية؛

- صعوبة وصول المعلومات التسويقية في الوقت المناسب باعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة ضخمة وذات انتشار جغرافي واسع النطاق، فهي متواجدة في كل ربوع الوطن، وبالتالي فإن حجم تعاملاتها وشبكاتها التنظيمية يشكلان تحديا أمام تدفق المعلومات التسويقية بسرعة وفاعلية، هذا التحدي لم يقابله إرادة قوية في تبني استثمارات كافية في تطوير، وهذا ما قد يؤدي إلى صعوبة في الحصول على المعلومات التسويقية من كل المناطق، مما قد يؤثر على القرار الاستراتيجي المتخذ.

تكشف هذه النقائص عن وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات المالية والبشرية الهائلة المتوفرة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا خبرتها الطويلة في مجال نشاطها، وبين الممارسات الفعلية في تسيير المعلومات التسويقية، وتظهر هذه الفجوة جليا في تقاعس مؤسسة اتصالات الجزائر في تطوير أساليب جمع المعلومات التسويقية ضمن الأنظمة الفرعية الأربعة لنظام المعلومات، وكذا في غياب التنسيق بين مختلف المديرية والاقسام، فهذه العوامل مجتمعة تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية، وتقلص من قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق تطلعاتها الاستراتيجية في ظل تطلعات الدولة الجزائرية في تحقيق جودة الاتصالات السلكية واللاسلكية مستقبلا.

ثانيا-توصيات الدراسة:

من عرضنا لنتائج الدراسة التطبيقية المستخلصة من واقع استخدام نظام المعلومات التسويقي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من فعالية مساهمة نظام المعلومات المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر في دعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذه التوصيات نوجزها كما يلي:

1. العمل على تحقيق توازن أكبر بين الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال الاستعانة وتوسيع استخدام نظام دعم القرار ونظام بحوث التسويق بشكل أوسع ضمن عملية جمع المعلومات التسويقية، ويكون ذلك من خلال تطوير الأساليب الخاصة بهما بشكل مبتكر، لضمان التكامل الفعّال بين الأنظمة الفرعية الأربعة لنظام المعلومات التسويقي؛

2. العمل على تحديث نظام دعم القرار وتطويره، حيث يستحسن استبدال أو تحديث نظام NGBSS أو تزويده بآليات تحليل حديثة قادرة على معالجة البيانات التسويقية الضخمة بسرعة أعلى وجودة أفضل، حتى يتحول من أداة روتينية تعالج البيانات للاستخدامات البسيطة إلى أداة تحليلية تعمل على توجيه القرارات الاستراتيجية بدقة وتوقعات كمية قابلة للتقييم والقياس وللاختبار.

3. على مؤسسة اتصالات الجزائر توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل جمع المعلومات التسويقية ضمن الأنظمة المرعية المتاحة بالمؤسسة، وكذا الاستعانة ببرامج ذات فعالية لمعالجة البيانات الضخمة، وذلك للحاجم الهائل من البيانات التسويقية التي تتعامل معها مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يتطلب برامج وأدوات تعتمد على:

- التحليل التنبؤي للبيانات التسويقية: أي هذه البرامج تساعد على استخدام البيانات التسويقية الحالية للتنبؤ بما سيحدث في البيئة التسويقية التي تنشط فيها مؤسسة اتصالات الجزائر مستقبلا؛

- النمذجة الاحتمالية للبيانات التسويقية: أي هذه البرامج تساعد على بناء نماذج رياضية تتوقع ما يحدث في سوق اتصالات الجزائر؛

- محاكاة السيناريوهات: يعني إنشاء نماذج تجريبية تستند لبيانات تسويقية من البيئة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر تتصور وتتخيل ما سيحدث إذا تغيرت عناصر معينة من البيئة التسويقية.

وذلك للوصول إلى اقتراح نماذج معلومات دقيقة تعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على التأقلم مع تغيرات البيئة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

4. العمل على تحقيق التنسيق الدائم بين مختلف المديریات والأقسام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لتسريع انتقال المعلومات التسويقية بين مستخدميها، ويكون ذلك من خلال إنشاء قنوات اتصال قوية وفعالة، والأفضل أن تكون رقمية بالاستعانة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة التي تضمن هذا النقل السريع للمعلومات التسويقية، وبالتالي تكون دعامة أساسية لدعم وترشيد القرارات الاستراتيجية؛

5. لتقادي بطيء تدفق المعلومات التسويقية بسبب الانتشار الجغرافي الواسع لمؤسسة اتصالات الجزائر ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر الاستثمار في:

- استحداث شبكات نقل البيانات الداخلية تكون أكثر تطوراً؛

- استحداث منصات معلوماتية تكون موحدة؛

- استحداث أنظمة مراقبة فورية للمؤشرات التسويقية.

وهذا من شأنه أن يدعم ويضمن وصول المعلومات التسويقية في الوقت المناسب من جميع المديریات الفرعية والوكالات التجارية عبر الوطن.

6. تكثيف الاستثمار في تطوير نظام المعلومات التسويقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث نوصي المؤسسة برفع حجم الاستثمارات الموجهة إلى:

- تحديث الأنظمة الفرعية الأربعة لنظام المعلومات التسويقي، وجعلها أكثر تلاؤماً مع متطلبات بيئة الاعمال تنشط فيها مؤسسة اتصالات الجزائر؛

- تكوين الموارد البشرية العاملة في مجال الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي خاصة في مجال تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في مجال نظام المعلومات التسويقي؛

- ترسيخ ثقافة الابتكار التسويقي لدى كافة الإطارات والعاملين في مجال التسويق على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، لأن البعد الابتكاري في النشاط التسويقي أصبح من الضرورة بمكان في صناعة أي قرار استراتيجي.

7. مع إنشاء " قطب التجارة والتسويق والابتكار"، على مؤسسة اتصالات الجزائر تعزيز دوره من خلا استحداث أساليب تحفيزية للإطارات والفئة العاملة في مجال جمع المعلومات التسويقية ضمن الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي، وذلك من خلال طرح برامج ابتكار داخلية، ومسابقات لأفضل حلول

تحليل معلومات، وتطوير مبادرات تدعم استخدام الذكاء الاصطناعي ضمن أنشطة التسويق، حتى يصبح الابتكار جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا مجرد إضافة تنظيمية.

انطلاقاً من هذه التوصيات التي قدمناها والتي يمكن من خلالها تعزيز كفاءة وفعالية نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي من شأنها أن تعمل على رفع جودة مساهمة هذا النظام في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

ثالثاً-آفاق الدراسة:

ان مجال نظام دراستنا حول المعلومات التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية يبقى واسع بحيث تتبثق منه جملة من الآفاق البحثية الأخرى والتي يمكن أن تزيد فهم مساهمة نظم المعلومات التسويقية في دعم القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، خاصة في قطاع الاتصالات. ويمكن تلخيص أهم هذه الآفاق فيما يلي:

- مساهمة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي على تطوير الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية في منظمات الأعمال؛
- مساهمة النماذج الحديثة لدعم القرار التسويقي في رفع قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التسويقية؛
- تقييم فعالية قنوات الاتصال الداخلية وأثرها على سرعة انتقال المعلومات التسويقية في المؤسسات ذات الانتشار الجغرافي الواسع.

في ختام هذه الأطروحة، لا يسعنا إلا أن نعترف بأن كل عمل بشري يحمل في طياته النقص، وأن كل إنجاز أو فكرة مهما بدت عظيمة فهي في النهاية جزء من مسيرة محدودة القدرة والفهم البشري، وإن كنا قد أصبنا في بعض ما قدمناه من رؤى وأفكار، فهذا بتوفيق من الله وحده، أما إن وقع منا خطأ أو قصور، فهو بلا شك من نفسنا، ومن حدود فهمنا، ومن ضعف جهدنا البشري.

وفي الختام، نرجو من الله تعالى أن نكون قد وفقنا لتحقيق أهداف هذه الدراسة، ونسأله عز وجل أن يجعلها ذات فائدة لكل طالب علم ولكل باحث في هذا المجال الغني والمثمر.

قائمة المراجع

➤ الكتب:

1. إبراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.
2. أبو قحف، عبد السلام. إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
3. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الاطار الفكر والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. احمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، عمّان، الأردن، 2000.
5. أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
6. أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، استراتيجيات التسويق، مفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2004.
7. أردان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، مجموعة دار الدكتور، العراق، 2021.
8. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
10. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
11. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي -وظيفي تطبيقي، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2007 .
12. بشير ناصر، زكريا، بحوث التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
13. البكري، محمد حسن. التسويق الحديث: مدخل إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2018.
14. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2015

15. تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
16. تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات التسويقية، الطبعة 01، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2002.
17. ثابت عبد الرحمن إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. ثامر البكري، حاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
19. ثائر شارك محمد الهيتي، سامي ذياب الغريري، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
20. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
21. جلال محمد سلامة، نظم المعلومات الإدارية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2016.
22. جمال يوسف بدير، اتجاهات في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. حسن محمد وجيه، إدارة التسويق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
24. حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 1997.
25. خالد محمد بني حمدان، محمد إدريس وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. الخليلي، محمد كمال. إدارة التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
27. رمضان محمد عبد السلام، بحوث التسويق المنهجية والتطبيق، المكتبة العصرية، الإسكندرية، مصر، 2006.
28. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

29. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 309. محمد صغير جلطي، مفهوم التسويق، دار النشر، الجزائر، 1990.
30. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
31. زكريا عبد الله، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
32. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
33. سعد علي محمود العنزي، مصطفى منير إسماعيل، الهندسة المالية للأعمال الاستراتيجية، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2014.
34. سعدون حمود، جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
35. سعود العتيبي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
36. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الرابعة، مصر، 2012.
37. سليم الحمنة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 1998.
38. سونيا محمد البكري وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2001.
39. شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
40. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
41. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1996.
42. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

43. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
44. عبد الباري درة، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
45. عبد الحميد الشناوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
46. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
47. عبد الرحمان أحمد حلمي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009.
48. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2010.
49. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2000.
50. عبد الرحمن أحمد حلمي، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
51. عبد الرحمن، شوقي. الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2016.
52. عبد السلام أبو قحف، إدارة التسويق: مدخل سلوكي واستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2019.
53. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق (الجزء الأول)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
54. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
55. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
56. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، القاهرة، مصر، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
57. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
58. عبد العزيز صلاح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متميز، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

59. عبد الغفار حنفي، عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم ودارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
60. عبد الله رايح سرير، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
61. عثمان، محمد ربيع، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والمفاهيم الأساسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2014.
62. عدنان العبود، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
63. عصام الدين أبو عقلة، المعلومات وبحوث التسويق، تسويق متقدم، مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة طيبة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
64. عصام النداف وآخرون، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، 2008.
65. عصام حسن أحمد الديلمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومنهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
66. عصام علي عبد الرقيب، إدارة التسويق الحديثة: المدخل الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
67. عصام علي عبد الرقيب، إدارة التسويق الحديثة: المدخل الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
68. العلاق، بشير عباس، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2017.
69. علي السلمي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار غريب، القاهرة، مصر 2000.
70. عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
71. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية ودار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001.
72. فاضل حمد القيسي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
73. فتحي، حسين. مبادئ الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.

74. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر - 1998.
75. فريد مصطفى عبد الرزاق، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي، دار وائل، عمّان، الأردن، 2011.
76. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، مبادئ التسويق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن 2000.
77. فؤاد عبد المنعم، مبادئ التسويق، دار الرياءة للنشر، عمّان، الأردن، 2015.
78. فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق : كيف تنشئ الأسواق و تغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة : فيصل عبد الله بابكر ، الطبعة الثالثة ، مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية، بدون سنة نشر .
79. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجزء 01، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
80. فيليب كوتلر وغاري أرمسترونج، مبادئ التسويق، ترجمة نبيل النشار، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، 2018.
81. كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، الرياض، نسر الجامعة الملك سعود، ط1، 1997.
82. كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل كمي)، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
83. كوتلر، فيليب، وكيلر، كيفن لين، إدارة التسويق - التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة، الطبعة الرابعة عشرة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
84. ليث عبد الله القهيوي وآخرين ، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2013.
85. ماجد أحمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات (مفاهيم وتطبيقات)، دار الجزائرية ، الجزائر ، 2015 .
86. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: مدخل كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013
87. مال الدين الغازي، استراتيجيات التسويق، دار الخريجي، المملكة العربية السعودية، 2015.
88. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

89. محمد أحمد، العتيبي، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
90. محمد الشبخلي وعبد الرحمن الشامي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019.
91. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
92. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية والتسويق، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017.
93. محمد الصيرفي، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان الأردن، 2006.
94. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
95. محمد الصيرفي، محمد، نظم المعلومات التسويقية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
96. محمد المرسي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011.
97. محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
98. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر
99. محمد صالح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات (دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع)، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
100. محمد عبد الحسين الطائي، تيسير العجارمة، نظام المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
101. محمد عبد الستار إبراهيم، سلوك المستهلك ونظم المعلومات التسويقية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018.
102. محمد عبد الفتاح الصيرفي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر، عمان، 2016.

103. محمد عبد الفتاح الصيرفي، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2016
104. محمد عبد الفتاح الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية والتسويقية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2015.
105. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003
106. محمد فريد صحن، التسويق، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1996.
107. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
108. محمد، الصيرفي، نظم المعلومات التسويقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
109. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2013.
110. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
111. محمود حسن عبد القادر، إدارة التسويق الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
112. محمود محمد الشويخ، نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014.
113. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
114. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتدعيم الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
115. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
116. ناصر الدين زريق، إدارة العلامة التجارية، دار الحامد للنشر، عمّان، الأردن، 2016.
117. نجم عبدالله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية .مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية.
118. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة 3، دار وائل، عمان ، 2005.

119. هشام حريز، عبد الرحمان بوشبال، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى 2014 .
120. ولفرد لانكستر، ترجمة د. حشمت قاسم، نظم استرجاع المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
121. وليد حسنين، إدارة نظم المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010.
122. وليد حسنين، إدارة نظم المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2010.
123. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. إبراهيم بلحمير، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
2. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012.
3. شيخي غنية، تكامل أنواع نظم المعلومات وأثره في ترشيد اتخاذ القرارات دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة امحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015.
4. عبدوني العباشي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف01، 2014.
5. محمد الطيب بن مير، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017.
6. نور الدين لعمائرية، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945 قاله، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2024.

7. هدى طرابلسي، استراتيجية التسعير في المؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية - دراسة حالة طيران دالة بالولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018.
8. وفاء بولعباز، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2022.

➤ رسائل الماجستير:

1. حياة براهيم، المساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007.
2. عيسى نجيمي، دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير، دراسة ميدانية لمؤسسة Venus، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
3. نادية طاهير، تحليل إسهام نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المنتج دراسة حالة مؤسسة جتوب، رسالة ماجستير تخصص التسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.

➤ المقالات العلمية:

1. أحمد قرينعي، عطية بن الأبيض، رابح قرود، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 09، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021.
2. أحمد محمودي، موسى بن نويرة، حمزة مزيان، فاعلية بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة صوفاكت، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017.

3. إسلام هلايلي، نور الدين أحمد قايد، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
4. آسيا زهار، موسى بن منصور، استراتيجية الاندماج كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة إندماج شركتي "فايزر" و"أليرغان"، مجلة المندى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد الخاص، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
5. إلهام بوروية، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمة الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 10، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2020.
6. الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع القرارات في المنظمات الفعالة، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2016.
7. بشير بن شويحة، أثر نظام الذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.
8. حمد أحمد عبد الله المفضلي المالكي، تقييم نظم دعم القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية – مستشفيات جده دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 02، جامعة حلوان، مصر، 2024.
9. حمزة بعلي، خالد بن جلول، دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2019.
10. حمزة زكريا محي الدين، دراسة تحليلية لقطاع السياحة في الجزائر باستخدام نموذجي SWOT و PESTEL، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 11، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2025.
11. خالد خالفي، دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2015.

12. خالد قشي، يوسف المهدي هجالة، سعيدة بوجمعي، تحليل البيئة التسويقية، ودوره في اختيار الاستراتيجية التنافسية - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد، 01، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2023.
13. خديدة الغازي، كريمة حاجة، تأثير العلامة التجارية على السلوك الشرائي للمستهلك النهائي دراسة حالة العلامة التجارية " condor "، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، جامعة خميس مليانة، 2022.
14. راهم لخديري، تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، 2025.
15. رشيد عزوق، حمزة فيشوش، نظام المعلومات التسويقية وبعوث التسويق، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 06، 2018، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
16. ريهام حسين مهلا، تأثير استخدام الاستراتيجيات التوزيعية على جودة الخدمة في مؤسسات القطاع العام في الساحل السوري -دراسة استطلاعية على عينة من عمال فروع المؤسسة السورية للتجارة في محافظة اللاذقية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2023.
17. سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي، 2022.
18. سفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، 2021.
19. سمير براهيم، مصطفى طويطي، مساهمة بحوث التسويق في استخلاص الفرص التسويقية في سوق الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر عينة من العاملين بمؤسسة براند، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955 السكيدة، 2018.

20. سميرة مرقاش، رابح زبيري، التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك "رؤية استراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016
21. شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحليل البدائل الاستراتيجية – دراسة عينة من إشارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021.
22. صبرينة ترغيني، واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة حالة ملبنة ومجينة بودواو بومرداس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
23. الطيب الوافي، نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة: مجمع اسمنت الشرق الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2010.
24. عادل مزوغ، التحليل الاستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج McKinsey دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية Alifco، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 06، العدد 03، جامعة لونيبي علي البلدية 02، 2015.
25. عبد الجبار جبار، تحديات تطبيق الرشد الاقتصادي في اتخاذ القرار دراسة في قرار خصخصة الجامعات في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2020.
26. عبد الحميد مجدوب، نور الدين وكال، دور الذكاء التسويقي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، دراسة حالة كوندور، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، المركز الجامعي الشريف بو شوشة آفلو، 2022.
27. عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2016.
28. عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركة

- اتصالات السودان، مجلد اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، 2019.
29. عبد الغاني مرابطي، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجارب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية، 2015.
30. عبد القادر حران، استراتيجية التكامل العمودي وأثرها على القوة السوقية للمؤسسة الصناعية، حالة مجمع سوناطراك، مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01 جامعة الشهيد زيان عاشور الجلفة، 2022.
31. عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL تحليلات ومقترحات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 02، جامعة حمة لخضر الوادي، 2023.
32. عبد القادر يحيوي، عبد الغني مولودي، التحليل والتشخيص الاستراتيجي من خلال مصفوفة BCG، دراسة ميدانية الوكالة المحلية لبنك الخليج ولاية أدرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.
33. عبد اللطيف أولا دحيمودة، مصطفى طويطي، تحليل الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.
34. عثمان مداحي، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، جامعة علي لونيبي البلدية 2، 2018.
35. عطاء الله شاوي، عيسى أيت عيسى، أثر استراتيجية الجذب والذبح على قرار شراء منتجات العلامة التجارية كوندور للإلكترونيات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2023.
36. عمر بلجازية، فراس الشلبي، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020.
37. العيد قريشي، لخضر مرغاد، التكامل العمودي كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة حمة لخضر الوادي، 2017.

38. غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنوع على اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، جامعة غرداية، 2014.
39. غنية شيخي، خديجة شيخي، دور تكامل نظم المعلومات في ترشيد مراحل عملية اتخاذ القرارات- دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019.
40. فتيحة علواط، أمين السيد معين، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.
41. فطوم لحول، خالد بن وليد تهار، دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح استراتيجية الترويج لدى المؤسسات -دراسة لصفحة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس عبر موقع الفيس بوك ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.
42. فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات بالجزائر، معارف مجلة دولية محكمة، العدد 22، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2017.
43. قويدر بورقية، دورة حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020.
44. لطيفة مهدي، أهمية الذكاء التسويقي في تطوير المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسة الخدمية بريد الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة طاهري محمد بشار، 2018.
45. ماجدة حيواني، الشيخ الداوي، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية، في تحديد الاحتياجات من اليد العاملة - دراسة حالة مصرف السلام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 15، العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022.
46. محمد أحمد العلوان، أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2019.
47. محمد بن عمر، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022.

48. محمد عبد الرحمان عمر، إبراهيم محمد روش، محمد علي نزار، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية - دراسة حالة دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو، مجلة جامعة زاخو، المجلد 03 (B)، العدد 02، 2015.
49. مراد هميلة، مراد كواشي، آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه صيدلانية بولاية التبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة العربي التبسي نبسة، 2021.
50. مروة خيرى، عبد العظيم هزاع إيناس محمد العبسي، محمد فتحي المسيري، الدور المعدل لأنترنت الأشياء في العلاقة بين الذكاء التسويقي والاحتفاظ بالعملاء، دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد التاسع، العدد 15، مصر، 2013.
51. معمر رقبة، التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2011.
52. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في المؤسسات الإدارية، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2022.
53. مقراني هاشمي، خريش عبد القادر، أهمية نظم المعلومات الادارية في تفعيل المورد البشري، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة لونيبي علي البليدة 2، 2014.
54. منى قاسطل فتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2020.
55. مهمل بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الوراق، العدد 03، جامعة أحمد زبانه غليزان، 2016.
56. نسرين قطاع، علي حبيش، أثر نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة آل بي فيت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 16، العدد 22، 2020.
57. نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، 2021.

58. نوال شنافي، تحليل القوى التنافسية لبورتر لانجاح المؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 02، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 01، 2022.
59. نور الهناء براهم، استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز – مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos) نموذجا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة حمة لخضر الوادي، 2025.
60. هارون العيشي، فايذة بوراس، أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، دراسة حالة شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق باتنة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
61. هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جامعة أم البواقي، 2015.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

➤ الكتب باللغة الإنجليزية:

1. Belch, G. E, Belch, M. A. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. McGraw-Hill. 2020.
2. Berend Wierenga , Gerrit Van Bruggen, Marketing Management Suport Systems Principles, Tools and Implementation springer , 2000.
3. Burns, Alvin C. & Bush, Ronald F Marketing Research, 8th Edition, Pearson Education, 2020.
4. Burns, Alvin. C, Veeck, Ann, Bush, R. F, Marketing Research (9th ed), Pearson, 2023.
5. Chisnall, P., Marketing Information Systems, McGraw-Hill, 1980,
6. Courtland I.bvee and john v.thill, marketing, mc graw, hill, 1992.
7. Hair, Joseph, F, Wolfinbarger, M, F, Bush, Robert. P, Essentials of Marketing Research (5th ed.). McGraw-Hill Education, 2022
8. Kotler, Armstrong, Gary, Principles of Marketing (19th ed), Pearson,2023. Philip

9. Laudon , Laudon, “Management Information Systems”, 10th Edition, Pearson, 2007.
- 10.Malhotra, N, Birks, D,Marketing Research: An Applied Approach (3rd European ed.) , Pearson Education, 2007.
- 11.Malhotra, Naresh. K ,Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.). Pearson Education,2010..
- 12.Naresh K. Malhotra , Marketing Research: An Applied Orientation, 7th Edition. Pearson Education , 2019.
- 13.Naresh K. Malhotra, Marketing Research: An Applied Orientation, 7th Ed., Pearson, 2019.
- 14.O’Brien, James A. Marakas, George M., Management Information Systems, 10th Edition, McGraw-Hill, 2011.
- 15.Philip Keller, Kevin Lane, Strategic Brand Management, 4th Edition, Pearson, 2013.
- 16.Philip Kotler , Armstrong, G., Principles of Marketing, 15th Edition, Pearson, 2014
- 17.Philip Kotler , Bernard Dubois , Marketing Management , 11^{em} édition , pearson éducation , France , 2004 .
- 18.Philip Kotler , Gary Armstrong, Principles of Marketing, 17th Edition, Pearson, 2018.
- 19.Philip Kotler , Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14th Ed., Pearson, 2012
- 20.Philip Kotler ,Kevin Lane Keller , Marketing Management, Pearson , 14 Th Edition , 2011 .
- 21.Philip Kotler, Kevin Lane Keller ,Marketing Management Suport Systems Principles, Tools and Implementation springer
22. Philip Kotler, Armstrong Gary, Principles of Marketing Edition (14th), New Jersey (USA),Ppearson Education Inc,USA, 2012.
- 23.Philip Kotler, Philip , Keller, Kevin Lane , Marketing Management, 15th Edition, Pearson, 2016.
- 24.Philip, Kotler, Keller, Kevin, Lane Keller, Marketing Management (15th ed.), Pearson Education, 2016
- 25.Saunders, M, Lewis, P, Thornhill, A, Research Methods for Business Students (8th ed), Pearson,2019.
- 26.Stanton, W, Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994.

27. Stanton, W., Etzel, M., Walker, B., Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994.
28. trong, G, Kotler, P, Marketing: An Introduction, 12th Edition, Pearson, 2015.
29. Turban, Aronson, Decision Support Systems, 7th Edition, Prentice Hall, 2005
30. Ulwick, A. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw-Hill. 2005.
31. Wiliam pride , O.C.Ferrell , Marketing : Concepts and Strategies , 2eme edition , Houghton Mifflin company New York , USA ,2000 .
32. William Stanton, Michael Etzel , Bruce Walker, Fundamentals of Marketing, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994.

➤ كتب باللغة الفرنسية:

1. Didier Broussard et Autre, Organisation et Gestion de l'Entreprise , édition d'Organisation , paris, 1998 .
2. Marc Vandercammen et autres , Marketing : L'essentiel pour comprendre , décider ,agir , 2 eme édition , de Boeck ,Bruxelles , 2006 .
3. Naresh Malhotra et autre , Etudes Marketing avec SPSS , 4^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2004.
4. Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret , Uenth et jone , les systèmes d'information de gestion , organisation et réseaux stratégique , 6^{ème} édition , paris ,2001.

ثالثا-مواقع الأنترنت:

1. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p>
2. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers/idoom-fixe-prod1>
3. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

الملاحق

ملحق أسئلة المقابلة الموزعة على الباحثين
قبل المقابلة الشفوية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

طالب الدكتوراه: حميد جميعي.

الأستاذ المشرف: يوسف بومدين.

التأطير على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من قبل السيد سفيان لونيس المدير التجاري للزبائن الأفراد.

في إطار استكمال الجانب التطبيقي لأطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال بجامعة الجزائر 3، الموسومة بـ "مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال" ونظرا لكون مؤسستكم الموقرة هي محل الدراسة في هذا البحث، فقد ارتأينا إجراء مقابلة علمية تتناول عدة محاور مرتبطة باستخدامات نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومدى إسهامه في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية.

وتتعد هذه الاستمارة تحتوي على أسئلة تخص موضوع بحثنا سيتم طرحها عليكم لاحقا في إطار المقابلة الشفوية المباشرة، والتي سبق وأن تم تحديد موعدها من قبلكم، وعليه نرجو منكم التفضل بالاطلاع على الأسئلة بمختلف محاورها، وإبداء رأيكم المبدئي بشأنها، بما يسهم في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: مكانة وأهمية المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

السؤال الأول: باعتباركم مسؤول في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تعتبرون أن المعلومات التسويقية ضرورية في مختلف أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر؟ ولماذا؟

السؤال الثاني: ماهي أهم استخداماتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم؟

السؤال الثالث: ماهي مصادر جمع المعلومات التسويقية في مؤسستكم؟

السؤال الرابع: هل حاجتكم للمعلومات التسويقية في مهامكم تفوق حاجتكم للمعلومات المحاسبية او المعلومات المالية او معلومات الموارد البشرية... الخ؟ ولماذا؟

السؤال الخامس: هل ترون أن هناك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية؟

السؤال السادس: إذا كانت هنالك فجوة بين المعلومات التسويقية المتوفرة لديكم واحتياجاتكم الفعلية للمعلومات التسويقية ما سببها في رأيكم؟

المحور الثاني: استخدامات نظام المعلومات التسويقي بمختلف أنظمتها الفرعية في أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر.

السؤال الأول: هل تعتبرون أن نظام المعلومات التسويقي ضروري لجمع المعلومات التسويقية الضرورية لمختلف الأنشطة بمؤسستكم؟ ولماذا؟

السؤال الثاني: هل طبيعة مهامكم كمسؤول استراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر تستدعي ضرورة استخدامك نظام المعلومات التسويقي؟ ولماذا؟

السؤال الثالث: هل طبيعة مهامكم تستدعي منكم جمع المعلومات التسويقية بأنفسكم باستخدام الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي أم أن طبيعة مهامكم تستوجب فقط استخدام المعلومات التسويقية التي تم جمعها من قبل المسؤولين الآخرين في مؤسستكم؟

السؤال الرابع: ما هي الأنظمة التسويقية الفرعية التي تستخدمونها في مهامكم سواء لجمع المعلومات التسويقية أو لاستخدامها؟

السؤال الخامس: هل ترى من الضروري تطوير نظام المعلومات التسويقي بأنظمتها الفرعية لياكب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أم أن هذا التطوير غير ضروري؟ ولماذا؟

السؤال السادس: ما هي متطلبات وجود نظام المعلومات التسويقي في مؤسستكم؟

المحور الثالث: القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات:

السؤال الأول: كيف تتعرف القرار الاستراتيجي من وجهة نظرك كمسؤول استراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

السؤال الثاني: ما هي القرارات الاستراتيجية المخول لكم اتخاذها في إطار منصبكم ومهامكم؟

السؤال الثالث: هل قراركم الاستراتيجية تستند إلى نتائج تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستكم؟ وكيف يتم ذلك؟

السؤال الرابع: هل تعتمدون في اتخاذكم لقراركم الاستراتيجية على أدوات التحليل الاستراتيجي؟ ما هي هذه الأدوات وما مدى مساعدتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار مهامكم؟

السؤال الخامس: هل التطورات الحاصلة في عالم الاتصالات الحاصلة في عالمنا اليوم أثرت في توجهاتكم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

السؤال السادس: هل التوجهات الاستراتيجية الكبرى للدولة الجزائر فيما يخص تطوير البنية التحتية للاتصالات تؤثر على قراركم الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

المحور الرابع: مساهمة نظام المعلومات التسويقي في دعم وترشيد القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى مؤسسة اتصالات.

السؤال الأول: هل سبق وأن تم تعديل أو تأجيل قرار استراتيجي بناء على معلومات واردة من نظام المعلومات التسويقي؟

سؤال الأول: هل سبق وأن تم تعديل أو تأجيل قرار استراتيجي بناء على معلومات واردة من نظام المعلومات التسويقي؟

السؤال الثاني: هل القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرفكم تحتاج لدعم المعلومات التسويقية؟ وهل نظام المعلومات التسويقي المستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يدعم توفير هذه المعلومات؟ كيف ذلك؟

السؤال الثالث: ما تفسيركم للقرارات الاستراتيجية الرشيدة؟ وهل استخدامكم لنظام المعلومات التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف أنظمتها الفرعية يعمل على ترشيد قراراتكم الاستراتيجية المتخذة في إطار منصبكم الاستراتيجي؟

السؤال الرابع: ما مدى اعتمادكم الفعلي على المعلومات التسويقية مقارنة بالعوامل الأخرى مثل القرار السياسي او الاجتماعي او المالي ... الخ؟

السؤال الخامس: هل تعانون من ضعف في تدفق المعلومات التسويقية المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية؟

السؤال السادس: ما مدى استخدامكم لأدوات التحليل والتوقع لدعم القرارات الاستراتيجية (برمجيات، مؤشرات أداء، نماذج توقع)؟

السؤال السابع: برأيكم هل وجود نظام معلومات تسويقي قوي يمكن أن يصنع الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى ضعيفة؟ لماذا؟

السؤال الثامن: كيف ترون مستقبل استخدام نظام المعلومات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة خاصة فيما يتعلق بالتطور الرهيب للذكاء الاصطناعي وتوجهات الدولة لتعزيز استخدامات الرقمنة؟

السؤال التاسع: هل تعتقدون ان نظام المعلومات التسويقية الفعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو الذي يعتمد فقط على تكنولوجيات المعلومات الرقمية فقط أم انه يستدعي وجود تناغم بين هذه الدعام التكنولوجية ومتطلبات أخرى كالمورد البشري الكفاء والتسيير المحكم؟