

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها
للموصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة
لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

د. محسن أحمد الخيزري





صدر أيضاً الناشر

إعادة اختراع الدولة	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
صناعة الأسواق	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
اقتصاد الرفاعة وفقاعة الاقتصاد	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
حرب المعلومات	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
دور الشركات عابرة القارات في الصين	د. ابراهيم الأخرس
الاقتصاد الإبداعى	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
تمويل التنمية المحلية	د. السبتي وسيلة
خصخصة المصارف والبنوك	أ.د. محسن أحمد الخضيرى

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

١٢ شارع حسين كامل سليم - المازقة - مصر الجديدة - القاهرة - ت ٢٤١٧٧٢١٩
 فاكس ٢٤١٧٧٢١٩ - ص.ب. ٥٧٢٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدى ١١٧٦١
 Website : www.etracpublishing.com
 E-mail : etraccom@gmail.com

الاستخبارات
التسويقية

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات
وتحقيق المعرفة لتتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

إعداد

دكتور/ محسن أحمد الخضيرى

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر

إعداد/ الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخضيرى ، محسن أحمد.	
الاستخبارات التسويقية : مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المرفة لتخذ القرار في عصر العولمة التافسية / إعداد: محسن أحمد الخضيرى - ط ١ - القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤. ٢٦٨ ص؛ ٢٤×١٧سم	
تسلك ٦ ٢٧٧ ٢٨٣ ٩٧٧ ٩٧٨	
١- التسويق	
١- العنوان	
٦٥٨,٨	
اسم الكتاب:	الاستخبارات التسويقية
اسم المؤلف:	محسن أحمد الخضيرى
رقم الطبعة:	الأولى
السنة:	٢٠١٤
رقم الإيداع:	٢٠١٣/٨٩٧٩
الترقيم الدولي:	٦ - ٢٧٧ - ٢٨٣ - ٩٧٧ - ٩٧٨
اسم الناشر:	إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنوان:	١٢ش حسين كامل سليم - المازة - مصر الجديدة
المحافظة:	القاهرة
التليفون:	٢٤١٧٢٧٤٩
اسم المطبعة:	الدار الهندسية
العنوان:	زهراء المعادي - المنطقة الصناعية - قطعة رقم ٢٥٣، ٢٥٥، ٢٥٦،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ

فَيَمَكُّهُ فِي الْأَرْضِ ۚ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ۝﴾

[الرعد: 17]

صدق الله العظيم

مقدمة

تعيش منظمات الاعمال فى عالمنا المعاصر وسط اعاصير ومناخ عاصف، تتجاذع الاجواء ذات الانواء للعاصفة من كل جانب، فافضة تاثيرها الطاعى على متخذ القرار، والذى تتلاطمة موجات عارمة من البيانات عن بيئة الاعمال التنافسية التى يعيش فيها، سواء كانت بيانات: اقتصادية، او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او انسانية... الخ مؤثرة فيه وبشدة، وضاعطة على واقع العمل الذى يمارسه... وهو لتخاذ القرار... والذى يتم ويحدث وسط بدائل شتى، يحتاج كل منها الى مزيد من البيانات، والتى يتم جمعها من مصادرها الاولية فى الميدان، او من مصادرها الثانوية من البيانات المكتتبية المنشورة المختلفة، والتى يتم تحليلها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة عنها، واستخراج المعلومات للمؤثرة منها، وتزويد متخذ القرار بها... وهو عمل الاستخبارات التسويقية، ذلك النوع الهام جدا من الاستخبارات الذى يتم ممارسته من جانب جميع الكيانات الادارية، سواء كان الامر يتصل بالدول، او الحكومات، او المنظمات، او الشركات، او حتى الافراد، وسواء كانت ممارسات ايا منها تتجه الى الربح او كانت تعمل من اجل تحقيق اهداف اخرى... سواء عند نشر الأفكار، او الممارسات، او الاتجاه لبيع منتجاتها للآخرين.

وهو ما يؤثر بشدة فى:

- الرؤية التسويقية للكيان الادارى.
- الرسالة التسويقية للكيان الادارى.
- الاهداف التسويقية للكيان الادارى.
- الخطط التسويقية للكيان الادارى.
- المجالات التسويقية للكيان الادارى.

وما تستلزمة كل منها من بيانات متعددة ومختلفة، تتناول كافة الأنشطة التي يقوم بها التسويق في المشروعات المختلفة، وبصفة خاصة دراسات السوق، وطرق العناية بالعملاء، وعمليات الترويج للتسويق المتعددة، خاصة طرق الاعلان، والاعلام، والبيع الشخصي، وتنشيط التعاقدات، ودراسة وتحديد طرق تنمية العلاقة الحيوية مع العميل الحالي والاحتمالي، والمعارض البيعية والتعاقدية، واستخدامات الرمز التجاري والعلامة التجارية، وعمليات التعبئة والتغليف، وتقييم الصورة الذهنية، واستخداماتها بايجابية وفاعلية، وتقييم وتطوير المنتجات، وادخال منتجات جديدة، وتحقيق المكانة التسويقية، فضلا عن دراسة المنافسين، وما يقومون به، وسياساتهم المتبعة والمزعم اتباعها، ودراسات الموردين، ودراسات الاسعار، وسياسات الخصم المتبعة، والحصص السوقية...الخ.

ان هذه العملية تفرض على متخذ القرار في عالم اليوم مزيد من حالات المعرفة الكاملة بموضوع اتخاذ القرار، سواء ما كان منها متصلا بدخل الكيان والمنظمة الادارية التي يعمل بها مثل:

- تخطيط الانتاج.

- تسويق الانتاج.

- العوامل البشرية.

- العوامل التمويلية.

او ما كان منها متصلا بالعوامل الخارجية مثل:

• اوضاع المنافسة وما يحدث في السوق من جانب المنافسون.

• المركز التنافسي للمشروع وحصته في السوق.

• ما يقوم به المناقسون في الحاضر، وما يستهدفون تحقيقه في المستقبل.

وبالتالى لم تعد الاعمال تدار عشوائيا، بل اصبحت مخططة، واصبح اتخاذ القرار فى منظمات الاعمال يتم بناء على كم مناسب من المعرفة، والتي تاتي من المعلومات، والتي بدورها تم التوصل اليها من خلال البيانات التي تم جمعها...وهي الوظيفة الاساسية للاستخبارات التسويقية.

وتعد الاستخبارات التسويقية احد الانشطة الاساسية التي تقوم عليها الاعمال، والتي تتركز مهمتها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية علمية تساعد على بناء للمعلومات، وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالى مساعدته على اتخاذ القرار المناسب.

واذا كانت البيانات هي المهمة الاولى للاستخبارات التسويقية، فانها ايضا مهمة متشعبة تعمل على الوصول الى:

- الافكار الابتكارية لدى الطرف الاخر، والمخترعات الجديدة التي تم للتوصل اليها، وما تم الموافقة عليه، وعلى النزول به الى السوق.
- اتجاهات الطرف الاخر، وما يتداول فى مجلس ادارته، وبصفة خاصة استراتيجياته التسويقية خلال المرحلة للقادمة.
- الاراء التي يتبناها كل طرف من الاطراف داخل مجلس الادارة، كيفية التأثير على كل طرف من هؤلاء الاطراف.
- المبادئ التي يعتنقها كل منهم ويتمسك بها، وكذلك المصالح التي يدافع عنها، والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.
- التطلعات والاماني التي يحلم بها كل عضو من اعضاء مجلس الادارة ومدى امكانية تحقيقه لاي منها.

- نواحى الضعف لدى كل منهم، وبصفة خاصة تأثير نواحى الضعف على سلوكياتهم، ومدى إمكانية استخدامها لتحويل قراراتهم.
 - الحقائق التى يبنى عليها قراراته، ومدى معرفته بها، ومدى استعدادة لإعلانها، ومدى تحملة للضغط المترتبة على ذلك.
 - الاتجاهات التى يرغب فى الوصول إليها، ومدى استعدادة للتنازل عنها ومدى اقترابة أو ابتعادة عن اتجاهات الافراد الاخرين فى المجلس.
 - النوايا والاهداف والسلوكيات التى يزعم القيام بها، ومدى إمكانية تحقيقها، فى ظل سيطرة رئيس المجلس، ونوع الادارة التى يدير بها الشركة والمجلس، ومدى رضا اعضاء المجلس عن هذا الرئيس.
- وهو ما يستدعى ان يكون مجلس الادارة تحت السيطرة الفعلية الكاملة، وبصفة خاصة معرفة كافة الاوراق المعروضة، وما دار حولها من مناقشات، وما جاء فيها من بيانات ومعلومات مؤثرة على متخذ القرار، وما عرض فيها من افكار ومعلومات تم مناقشتها واخذ قرار بشأنها.
- وبالتالى فان الاحاطة الشاملة بما يرغب فيه الطرف الآخر، إما كان هذا الطرف سوف يجعلنا على بينة وادراك شامل بهم، وبالتالي معرفة كيفية التعامل معهم، واستخدام السياسات التسويقية الناجحة لتحقيق الاهداف المختلفة معهم، وبصفة خاصة ان اتجاهات المستقبل سوف نتوقف على معرفة البيانات عن هذه الأطراف، وتحديد القرارات التى يزعم الأطراف الأخرى اتخاذها، والسير عليها خلال المرحلة القادمة.
- ان اهمية الاستخبارات التسويقية تزداد فى عالم اليوم، الذى تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام أنظمة الحماية والوقاية وأمن البيانات، سواء عن:

4. مناطق التسويق التي سيتم الاعتماد عليها في تسويق المنتجات، وما سيتم استخدام من أدوات فعالة لضمان التوفيق في هذه المناطق، اعتماداً على المعرفة الكاملة التي تحققت من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لهذه المناطق.

5. معالجة مشاكل المنافسين، والخطط البديلة للتعامل مع أي منهم، سواء من خلال استخدام أساليب الإزاحة، أو استخدام أساليب للتوافق... إلخ، ومدى قدرة الكيان الإداري على توفير متطلبات كل منها، ومدى سماح القوانين بها.

6. مجالات التوزيع، وأهم قنوات التوزيع المستخدمة من جانب أي منهم، والتي يتم الاعتماد عليها، والعناصر المؤثرة على كل منها وإيها منها، ومدى فاعلية استخدام نظام توزيع جديد في السوق المستهدفة.

7. سياسات التسعير المتبعة من جانب المنافسين، وخطط التسعير المزمع اتباعها من جانبهم خلال المرحلة المقبلة، وتحديد مدى فاعليتها، أي تحديد السياسات السعرية الأكثر فاعلية، وتلك المقترحة تطبيقها من جانب الكيان الإداري خلال المرحلة المقبلة.

8. مجالات وأنشطة الترويج المتبعة من جانب المنافسين، وخطط الترويج التي سيتم استخدامها خلال المراحل المقبلة، وبصفة خاصة ما يتصل بكل من:

○ الإعلان.

○ الاعلام.

○ البيع الشخصي.

○ تنشيط التعاقبات.

○ النشر والعلاقات المجتمعية.

9. عمليات التكريب التي يقوم بها المنافسون استعدادا لتنفيذ ما تم للتوصل اليه خلال المرحلة القادمة، وبصفة خاصة ما يركز عليه هؤلاء المنافسون في عمليات التكريب، خاصة الخطط المستقبلية التي يتكربون على استخدامها، والمهارات التي سيتم للعمل على الارتقاء بها.

ان هذا قد يظهر اهمية الاستخبارات التسويقية على المستوى العام المحلي، اما بالنسبة للتسويق للعالمى فهناك اكثر من ذلك، حيث ان هناك ما يلي:

1. دراسة الاسواق الدولية مختلفة: العادات، والتقاليد، واللغات، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية... فضلا عن التدخلات الحكومية المؤثرة في هذه الاسواق، والتي ترمع الحكومات القيام بها، والمؤثرة على عمليات التسويق.

2. عدم توفر بيانات منشورة، او صعوبة الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، نظرا لكونها غير مفيدة، او قديمة، او تكلفتها غير مناسبة، او تم اعدادها لاغراض خاصة لا تتفق مع غرض البحث وللدراسة الخاصة بالكيان الادارى، او ان نسبة الكذب فيها يجعل من الصعب الاعتماد عليها.

3. صعوبة جمع بيانات من مصادرها الاولية (خاصة في بلدان العالم الثالث نتيجة انتشار الامية، وعدم تعاون رجال الاعمال...الخ)، وبالتالي فان الاعتماد عليها يؤدي الى نتائج مضللة، فضلا عن ان تكاليف جمع هذه البيانات ضخمة، ومرفقة، وتستغرق وقتا ضخما.

4. صعوبات للغة والترجمة، خاصة مع تعدد اللهجات، وصعوبات التعرف عليها باختلاف مصادر البيانات، فضلا عن ان ضرورات توحيد معنى المصطلحات المستخدمة في الدراسة تفرض حدا معينا يصعب تجاوزه.

5. عدم تماثل البيانات التي تم جمعها مع الواقع الفعلي الذي تعيشه، وتحياة مقدرات مجتمع البحث (الكذب...المبالغة...الخ)، وبالتالي عدم القدرة على الاعتماد على هذه البيانات، والتي تحتاج الى معالجات خاصة للاعتماد عليها.

وهو ما يستدعى من جهاز الاستخبارات التسويقية القيام بعملية رصد كل متغير، أو مستجد، أو كل بيان من البيانات، وتتبع اتجاهاته العامة، وتحليلها، والوصول منها الى المعلومات، وبالتالي الاستفادة منها في تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار، وبالتالي تحتاج الى جهد ليس بسيطاً لتحقيق هذه الفاعلية، والتي تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره السليم، وهو ما يرتبط اساساً بكل من:

- ادوات معالجة البيانات التي تم جمعها.

- طرق معالجة البيانات التي تم جمعها.

- اساليب معالجة البيانات التي تم جمعها.

وفي ضوء معلومات معينة يتم الاعتماد عليها، وتزويد متخذ القرار بها، وتحقيق المعرفة للكاملة لديه، حتى يأخذ قراره الرشيد، سواء في ضوء البدائل المعروضة عليه، أو في ضوء التحليلات الخاصة التي اجراها جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة تحليل للتكلفة والعائد من كل بديل من البدائل المعروضة.

وإذا كانت قدرة أي جهاز استخبارات تكاد توقف على براعة العاملين فيه، فإن هناك دائماً مقياس فعال لهذه القدرة، وهي مدى توافق ما وصل اليه من بيانات، ومعلومات مع اتجاهات المستقبل، ومدى نجاحه في تحويل مظهرة متخذ القرار الى هذا المستقبل، والاعداد الجيد له، والتعامل مع متغيرات.

إن هناك قدر كبير من المخاطرة عند اتخاذ قرار، فالقرار لا يتعلق بالماضي

لو بالحاضر، بقدر ما يرتبط بصفة أساسية بالمستقبل، والمستقبل بطبيعة معطياته يخضع لنظريات الاحتمالات، والتوقعات الرشيدة، ومعطيات التعامل معها، وهو ما يتوقف بقدر كبير على رؤيتنا للسلوك المتوقع ان يتم مستقبلا، وهو ما يحتاج الى قدر اكبر من المعرفة عن:

- من هو العميل الحالي المستهلك لمنتجاتنا، وهل هو ذات العميل فى المستقبل؟

- ما هى احتياجات ورغباته ودوافعه ؟

- ما هى قدراته الشرائية ؟

- ما هو الدخل المتوقع مستقبلا لهذا العميل ؟

- ما هو مقدار الاستقرار والتغيير فى هذا الدخل ؟

- ما هو حجم الجزء المخصص من هذا الدخل للإنفاق ؟

- ما هو حجم هذا المكون من الاتفاق للإنفاق المتوقع على المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى ؟

- ما هو حجم هذا الفرع من الاتفاق على المنتجات على نوع محدد منها ؟

- ما مدى تمسك هذا المستهلك بمنتجات الكيان الادارى، وعدم استعداده لاستهلاك منتجات بديلة ؟

- ومن هو المؤثر على المستهلك لاتخاذ قراره الشرائى ؟

وبالتالى فان عملية جمع البيانات وتحليلها لاستخراج المعلومات عملية دائمة ومستمرة وفعالة، وتتم بصورة طبيعية فى كافة المنشآت... ولا تتوقف لحظة من اللحظات... فالمسوق فى حالة تفاعل دائم ومستمر، تكفئة عوامل ومتغيرات

ومستجدات، كما تحكمة مجموعة من الثوابت، وكل منها يفعل في الآخر، ويتأثر به ويؤثر فيه... ويحتاج الى معرفة كاملة من جانب متخذ القرار.

وعادة ما يتم الوصول الى البيانات بصورة غير مباشرة، من خلال التتبع العام للسلوك، واستنتاج هذا البيان، والوصول الية، سواء من خلال الملاحظة العلمية البشرية، او من خلال المتابعة الاليكترونية للسلوك الخاص بالمستهلك، او بكلا الوسيلتين معا..

ان هناك كثير من الجوانب التي يجب الاحاطة بها والتعرف عليها، وهى جوانب الحصول على الميول والرغبات، ومعرفة النوايا والاتجاهات، والاحاطة بالتفضيلات لدى العملاء والمستهلكين، وهى بيانات ليس من السهل للحصول عليها، ولكن تحتاج الى مزيد من المهارات للوصول الى ذلك والتعرف عليه.

ان هذا يؤكد على اهمية الاستخبارات التسويقية، كما انه يضيف اليها ابعادا جديدة، ويضع لها اطارا ايضا جديدا، ويلقى على عاتقها عبئا مضاعفا، خاصة فى مجالات التعرف على اهمية الاستخبارات التسويقية ومجالاتها، وموقعها التنظيمى، والاساليب الحديثة فى الاستخبارات، والممارسات التى تستم فى الاستخبارات التسويقية.

ان هذا يفترض ان تكون وظيفة الاستخبارات التسويقية وظيفة دائمة ومستمرة، كما انها وظيفة فعالة للوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، خاصة مع قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على استخدام اجهزة البحثية فى جمع هذه البيانات عن طريق الملاحظة للشخصية، واستخدام مقاييس بديلة، واستخدام اساليب تحليلية مناسبة للواقع، وبالتالي الوصول الى البيانات المطلوبة.

وبالتالى فان التعامل مع هذا الموضوع يفترض وبغرض قدر مناسب من

الشفافية التي رغبنا ان يلحظها القارئ في تناول موضوعاته، وهو ما تحتاج الى التأكيد عليه، ولذا كان اي عمل من الاعمال لا يصل الى الكمال امام علب الخالق عز وجل، فاني ارجو من الله ان يتقبل هذا العمل، وان يثني عن ثواب الدارين الدنيا والاخرة، وان يتجاوز عن اي قصور فيه، وان يعينني على معالجة في مراجع اخرى قائمة باذن الله، والله الموفق والهادي الى حسن السبيل.

د. محمد احمد القفري

المبحث الاول

الباحث فى الاستخبارات التسويقية

يعد الباحث فى الاستخبارات التسويقية اللبنة الاولى فى بناء وتأسيس النشاط الاستخبارى فى الكيان الادارى، سواء كان هذا الكيان دولة، او مؤسسة، او شركة، وسواء كانت عمليات البحث شاملة ومتكاملة لتحديد المواقف، او الجوانب، او الابعاد، وهو اساس العمل الذى يقوم به، فى جمع البيانات والوصول اليها، وهو المجال الحيوى الذى يجب ان تتوفر فيه كل من:

- عناصر القدرة البحثية.

- عناصر الرغبة البحثية.

- عناصر الفاعلية البحثية.

حيث ليس من السهل ايجاد هذا الباحث الذى يحتاج الى عشر سنوات من العمل الجاد فى الاستخبارات التسويقية، حتى يقوم باعداد بحث او دراسة تسويقية جيدة، خاصة ان هناك تكوين استخبارى متخصص يتم العمل عليه واكسابه لىاء، وهو ما يتطلب اعداد جيد فعال لهذا الباحث لتتاول هذه المسؤولية، ويتم ذلك من خلال ممارسة كافة الاعمال التى يتعين ان يقوم بها الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وزيادة صقل المهارات المتخصصة اللازمة للقيام بهذا العمل... ويستمر ذلك من خلال التدريب اثناء ممارسة العمل على تنفيذ كل من المهارات والقدرات المتوفرة فى هذا النشاط للفعال.

ويصفة خاصة اعداد وتنمية قدراته فى عمليات: اختيار المصادر، واختبارها، وعمليات التجنيد، والزرع، واستخلاص البيانات المطلوب الوصول اليها، ومن خلال مهاراته التنفيذية فى اجراء المقابلات الشخصية، واجراء الاتصالات بوسائل

الاتصال المختلفة، فضلا عن قدراته على قراءة مصادر البيانات الثانوية المنشورة، والوصول الى هذا النوع من البيانات التي يحتاج اليها، وتحليلها.

وكما كان للكيان الادارى مهتما بالحصول على البيانات المتعددة التي تساعدهم في اتخاذ القرار، على اتخاذ القرار، كلما كانت كفاءته في اختيار واختبار الباحثين الذين يعملون لديه، وكما كان حريصا على تنمية قدراتهم والارتقاء بمواهبهم.

خاصة ان هذا الباحث تختلف مهاراته وقدراته البحثية حسب متطلبات العمل، وهو ما يجب الاهتمام به والنظر دائما اليه.

ويتم اختيار هذا الباحث من بين الباحثين المرشحين للعمل في التسويق، او من ضمن الباحثين المتخصصين في التسويق، وبالتالي تكون قدراته البحثية قد ظهرت في ابحاث ودراسات متخصصة قد قام باعدادها، وهو ما يتطلب ان تتوفر فيه مجموعة الخصائص الآتية:

اولا - المواصفات الشخصية للباحث:

تحتاج الاستخبارات الى توافر قدر مناسب من الخصائص الاساسية في الباحث الذي سيعمل بها من بينها الخصائص الآتية:

1- الصبر والجلد: تحتاج عملية جمع البيانات الى نوع من الصبر والجلد، وقدرة عالية على التحمل من اجل الوصول الى البيانات المطلوبة، خاصة ان هذه البيانات تحتاج الى تحمل قدر كبير من المعاناة والمشقة، فضلا عن الوقت المستغرق في عملية جمع البيانات... وبالتالي يحتاج الامر الى توافر قدر كبير من الصبر والجلد لدى الباحث، وهو ما يرتبط ارتباطا قويا بمصدر البيانات، سواء كانت مصادر ميدانية اولية، او مصادر بيانات منشورة ثانوية... خاصة ان كثيرا

5- القدرة على اختبار مصادر البيانات: والتأكد من معاصرته او من قربة من هذا البيان، وعدم الاتخاذ بسهولة للوصول الى مصدر البيان الحقيقي والفعلى، وبالتالي القيام بالحصول على البيان منه، وهو ما يتطلب قدرة على اختبار مدى سلامة وصحة مصدر البيان، والتأكد من سلامته ومن فاعليته، ومن استعداده لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتحتاج عملية الاختيار الى رؤية جيدة لشخص الممتصى منه، خاصة ان تزييف الحقائق، واخفاء جانب منها، يؤدى الى عدم القيام بدراسة جيدة..

6- للقدرة على التخمين المعرفى: باستخدام بعض الحقائق للوصول الى حقائق واستنتاجات مجهولة، وذلك من خلال فهم واختبار شخصيات محددة بذاتها، وهو ما يتطلب درجة عالية من الذكاء لاستخدام القدرة على التنبؤ واستخدام التوقعات الرشيدة لتحليل السلوك العام لمجتمع البحث، والوصول الى معرفة كاملة بهذا السلوك فى المستقبل.

ويتم التخمين المصرفى من خلال الربط بين البيانات بعضها البعض، للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، وكذلك للوصول الى الدلالات التطبيقية الخاصة بكل منها، وهو ما قد تخفية بعض المصادر عن الباحث، والذى عليه ان يدرك ذلك، وان يتعامل معه وفقا لحقائق اوضاع المقابلة وكيفية الاستفادة منها الى اقصى مدى.

7- القدرة على التعامل مع جميع الافراد: والحصول منهم على البيانات المطلوب الوصول اليها، والاحتفاظ بعلاقات جيدة وطيبة معهم، وهو ما يؤكد طبيعة العملية البحثية من حيث انها عملية دائمة ومستمرة.

كما يؤكد على العلاقات الطيبة مع مصادر البيانات، ولا يسمح ابدا بقطع هذه

العلاقات، او لا يسمح ابداً بانهاؤها، او الاساءة الى هذه العلاقات، كما يجب التحذير من ان نشر بعض البيانات قد يسمى لساءة شديدة الى مصدر هذه البيانات.

لأن الباحث الائتماني يثبت انه فرد منهجى، وحريص وقادر على تقديم ما توقع منه، وهو ما يحتاج الى توظيف وظيفى جيد، وتحديد طبيعة الاداء الذى نحتاج اليه منه.

ثانياً - اعداد وتدريب الباحث؛

يتم اعداد وتدريب الباحث من خلال ممارسة العمل البحثى، اى اثناء العمل، ويتم ذلك بتعده شخصيا من جانب المشرف عليه، واكسابه مهارات البحث، خاصة مهارات التحرى والاستعلام البحثية التى يحتاج الى مراعاتها بشكل كبير.

حيث يعمل التدريب على الارتقاء بالمهارات البحثية، وليس على خلق هذه المهارات، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وطبيعة عملية التدريب، وهو ما يجعل التدريب قائم على:

- اكتشاف للمهارات البحثية.
 - تنمية المهارات البحثية.
 - تطوير المهارات البحثية.
 - الارتقاء باستخدام اليات وادوات ووسائل وطرق وناهج البحث المتبعة.
 - الوصول الى كفاءة عالية فى التعامل مع مصادر البيانات.
- وهو ما يحتاج الى وضع خطة ذكية لتدريب الباحثين، وهى خطة ذكية لتدريب الباحثين، وهى خطة قائمة على صقل وتطوير الادوات والمهارات التى تم التوصل اليها لديهم.

ويتم التدريب بطرق مختلفة، سواء من خلال المحاضرة، أو ممارسة العمل البحثي، أو تمثيل الأنوار، أو المحاكاة، أو العصف الذهني، أو لقاء الاسئلة وإدارة الحوار...الخ.

كما يتم التدريب على صقل مهارات الاستماع والاصغاء والاستنتاج والتوصل الى النتائج التي يحتاج اليها الباحث.

ثالثاً- تعهد الباحث بالرعاية والاشراف:

وهو تعهد حذر، حيث ان قياس فاعلية الباحث وزيادة مهارات هو محور العمل في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهي عملية ارتباطية بفاعلية كاملة مع تطور عمل الباحث، ومع اكتسابة تآخبرات البحثية، ومع تقدمه في العمل، وهو ما يحتاج الى بذل جهد خاص في الاشراف عليه.

حيث يتم تعهد الباحث منذ التحاقه بالاستخبارات التسويقية بالاشراف الجيد عن قرب، وتتبع ما يقوم به، وتزويده بالتعليمات، وتعهده بالمهارات حتى يكتسب خبراته المتعددة، والتدخل الواعي لحل مشاكله، وبصفة خاصة ان هناك العديد من النواحي التي تحتاج الى تدخل من جانب المشرفين عليه، سواء لحل مشاكله، او للتعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر اثناء العمل.

ويحتاج الباحث الى ان يكون تحت اشراف دقيق، ومتابعة كاملة في عمله حتى يتكامل شخصيته، ويستطيع ان يقوم بالاعمال المطلوبة منه، كما يتم معرفة ما يحتاج اليه من ادوات بحثية، وتدريبية عليها، والارتقاء بمستوى التدريب، وذلك بصفة مستمرة حتى يتم التأكد من سير الاعمال بشكل طيب.

ويتم الاشراف على الباحث من خلال منهجية علمية جيدة، قائمة على التوجيه العام لنشاط البحثي، وعلاى متابعة نتائج الابحاث التي يقوم بها، وعلى الممارسات البحثية التي يمارسها لاثناء القيام باعمال البحوث والدراسات.

رابعاً - تجربة مهارات الباحث:

تحتاج عملية اختيار الباحث، الى اجزاء اختبارات دائمة ومستمرة للتأكد من:

- صلاحية الباحث.

- استمرار تمتعه بالكفاءة المطلوبة.

وبذلك يتم له اختبارات دورية ومستمرة من اجل الحفاظ على مستواه، وكذلك للارتقاء باداءه، وهى اختبارات عديدة يتم القيام بها من خلال اجراء البحوث والدراسات المطلوبة، وحماية من هذه المخاطر، وادارة عمله بكفاءة واقتدار.

حيث تعد تجربة الشيء خير برهان على وجوده، ويتم اختبار مهارات وقدرات الباحث من خلال عملة بالاستخبارات التسويقية، وبالتالي التأكد من امتلاك القدرات من عدمه، وامتلاك المهارات من عدمه، وهى عملية سوف تثبت التجربة، اى ان الباحث يخضع لعدة تجارب عملية للتأكد من استعدادة ومن مهاراته للعمل فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه المهارات تكون دائماً فى حاجة الى استخدام، والى تجربة هذه المهارات، والتأكد اساماً من وجودها، ومن كفاءتها، ومن امكانية توظيفها بشكل سليم، خاصة ان مهارات الباحث تكاد متنوعة مثل:

- مهارات جمع البيانات.

- مهارات تحليل هذه البيانات.

- مهارات الوصول الى الفجوات وتحديد اتجاهها.

- مهارات للوصول الى المعلومات.

- مهارات كتابة التقرير واعداد نتائج البحث.

ويتم تجربة مهارات الباحث ليس فقط لاختبارها، ولكن أيضا للتفاعل معها وفيها، بحيث يتم تطوير هذه المهارات بشكل دائم ومستمر ومتفاعل، وبالتالي يتم الارتقاء بها.

خامسا- تأمين عمل الباحث:

ترتبط عملية التأمين بالنشطة البحث، خاصة ان هناك العديد من البحوث والدراسات التي يتم القيام بها تتضمن مخاطر عديدة وكثيرة، وبالتالي تحتاج الى وعي ادراكي شامل باهمية الحفاظ على الباحث، حيث يحتاج الباحث في عملة في الاستخبارات التسويقية الى تأمين عملة وحمايته، وفي الوقت ذاته مساعدة على ممارسة عملة بالكفاءة العالية، وهي عملية ليست بسيطة او سهلة، ولنا تحتاج الى مراعاة كاملة للظروف والمعطيات التي يعمل فيها.

خاصة ان النشاط البحثي في بحوث الاستخبارات التسويقية نشاط متعدد، كما ان العمل به يتضمن التعرض لمخاطر كثيرة، وبالتالي فان عمليات البحث يجب ان تحاط بكل من:

• عناصر المرية الكاملة.

• عناصر الثقة الكاملة.

• عناصر المصدقية الكاملة.

تجنباً للمخاطر التي قد تحدث اثناء اجراء البحوث، وبصفة خاصة مخاطر جمع البيانات وتحليلها، والتعامل بها من خلال النتائج التي يتم عرضها.

وبذلك فان الحصول على باحث جيد في بحوث الاستخبارات التسويقية يعد عنصر فاعل في الوصول الى كفاءة البحث.

المبحث الثاني

تعريف الاستخبارات التسويقية

عرفت منظمات الاعمال منذ نشأتها نظام الاستخبارات التسويقية لجمع البيانات، ليس فقط عن: المنافسين، او العملاء، او الموزعين، او الدول، او الحكومات التي تتعامل معها، ولكن ايضا عن طبيعة معاملاتها وقراراتها المؤثرة عليها... وقد عرفت نشاطها ونشطتها... وهو ما يعنى ادراكها اهمية معرفة كل شئ يتصل بأعمالها... كما عرفت شركات الاعمال اهمية هذا النظام المسئول عن تزويدها بالمعلومات، سواء فى غزوها لأسواقها، او فى عمليات التمرکز التى تحدث فى هذه الاسواق، او فى عمليات للتوسع والانتشار الذى يتم فى هذه الاسواق، وبالتالي اجراء عمليات التحكم والتوجيه للجهد التسويقى للشكيات الادارى، سواء كان هذا متصلا بـ:

- تطوير الانتاج product.

- تطوير خطط الترويج promotion.

- تطوير خطط التوزيع place.

- تطوير خطط التسعير price.

وذلك من اجل التوافق التام مع المستهلكين فى كل منها، ولما منها من خلال ما تم جمعة من بيانات، وبالتالي فان الحصول على البيانات من مصادرهما المختلفة، سواء كانت ميدانية تجمع لأول مرة، او كانت مكتتية منشورة، وذلك فيما يتصل بهذه النواحي، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية.

كما ان معرفة الكيان الادارى لادواض المنافسة، وما يرغب المنافسون فى الحصول عليه والوصول اليه، بحيلة قلادرا على التحوط منهم واتخاذ الاحتياطات

اللازمة للتغلب على مخططاتهم.

حيث يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على زيادة قدرة الكيان الإدارى على التكيف مع متغيرات البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية، وتقدير الطلب على منتجات الكيان الإدارى، فضلا عن تعزيز الكيان الإدارى على التواجد الحى المؤثر فى الأسواق المحلية والدولية.

وبذلك فإن جهاز الاستخبارات التسويقية يكسب للكيان الإدارى قدرات فعالة، خاصة فى مجال "المعرفة" ويمكنه من تحقيق مزاياه التنافسية التى يسعى اليها، كما يزيده من ربحية.

وبالتالى فإن التراكم الراسمالى CAPITAL ACCUMALATION الذى يحققه الكيان الإدارى يعود الى مهارة استخدام مجموعة المعارف التى تكونت لديه، وهو ما يساعد على إيضاح ان التكوين الراسمالى CAPITAL FORMATION يعود الى جهود بحوث الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى جمع البيانات، وتحليلها، واستخراج الفجوات الاتجاهية منها.

وتقوم عملية جمع البيانات على مبدأ الاستمرار GOING CONCERN، وبصفة خاصة نظرا للاعتبارات الآتية:

1. زيادة درجة التداخل والرقابة الحكومية على الاعمال التى يقوم بها الكيان الإدارى، ووضع الحكومات قواعد وشروط لممارسة الاعمال، حيث تقوم وتضع كل منها قيودا مؤثرة على بيئة ومناخ العمل....وبالتالى تحتاج الى معرفة كل من الآتى:

- القوانين والقرارات السارية حاليا والمنفذة.

- مشروعات القوانين والقرارات المزمع اتخاذها.

- مقدار الاختلاف بين كل من القائم والمزمع، وما يتصل بتأثيره على النشاط الممارس.

2. زيادة وكثافة حجم المتغيرات الحاكمة للأسواق التي يعمل بها الكيان الإداري، واحتياج متخذ القرار الى ان يكون على العلم كامل بما يحدث ويتم في هذه الأسواق، وبشكل فوري سريع، مع لحاطة كاملة بالأنوايا والاتجاهات التي من المتوقع ان تحدث فيها مستقبلا، والمؤثرة على نشاط الكيان الإداري فيما يتصل بالاتي:

- الانتاج.

- التسويق.

- التمويل.

- الكوادر البشرية.

3. زيادة تكلفة الدخول في مجالات الاستثمار، وای اعمال جديدة يقوم بها الكيان الإداري، خاصة ان هناك دائما مجالات متعددة من الممكن ان يقوم بها هذا الكيان، وتحتاج كل منها الى معرفة العديد من الجوانب والابعاد حتى ياتي الاستثمار فيها بعائد مناسب مستمر... وتجنب الانتشطة عالية المخاطر خاصة كا من:

- أنشطة الفقاعات الاقتصادية شديدة الاعراء.

- أنشطة المخاطر شديدة الارتفاع والمؤثرة على النشاط.

- أنشطة المجالات عديمة الربحية والتي تلتهم ربحية الكيان الإداري.

وبذلك فإن الاستثمار يتم التعرف عليه من خلال دراسات وبحوث الاستخبارات التسويقية، والتي تحتاج الى احاطة بها، وهو ما يتطلب من كل منهم تحديد الجوانب التي تحتاج دائما الى الوقوف عليها.

4. زيادة معدل التغير التكنولوجي المستخدم فى بيئة ومناخ العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، والذى يحتاج الى متابعته، وللتوافق السريع معه، وايجاد المداخل السريعة للتوافق للعلم معه، وبصفة خاصة لن التعديلات التكنولوجية التى تتم كثيرة، سواء فى مجالات ممارسة الأنشطة، او فى مجالات تسويق هذه الأنشطة، حيث ان هناك دائما:

- قوى حافزة للتكنولوجيا.

- قوى مستقطبة للتكنولوجيا.

- قوى مستخدمة للتكنولوجيا.

ولن معرفة هذه القوى والاحاطة بها يساعد الكيان الادارى كثيرا فى عملة، خاصة فى مجالات تخطيط المنتجات المزمع تقييمها الى الاسواق، وفى مجالات وضع الخطط التسويقية، والخطط التمويلية، وعمليات تكوين واعداد الكوادر البشرية

5. زيادة درجة وكثافة وحجم المنافسة، سواء على المستوى العام المحلى، او على المستوى العام الدولى وتأثيرها المباشر على كل من الاتى:

○ سياسات تطوير المنتجات.

○ سياسات تطوير نظام التسعير.

○ سياسات تطوير منافذ التوزيع.

o سياسات تطوير عمليات الترويج وبصفة خاصة كل من الآتي:

- سياسات الاعلان.
- سياسات الاعلام.
- سياسات البيع الشخصي.
- سياسات تنشيط التعاقدات.
- سياسات خدمة المجتمع.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية عمل متطور وفعال، ولا تستطيع الكيانات الادارية الاستغناء عنه، او التعمى عن ما يقوم به فى سبيل توفير البيانات المطلوبة... وهو ما جعلنا نعرض لمفهومها بايجاز على النحو التالى:

اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية احد العناصر الاساسية لنظام المعلومات التسويقية، وللقائم على عملية تجميع البيانات التسويقية، وتحليل البيانات التسويقية والوصول منها الى معلومات، سواء عن البيئة المحيطة بالكيان الادارى، او الاوضاع الداخلية او الخارجية، والفجوات القائمة فى الاسواق، واتجاهاتها المتوقعة بهدف دعم وترشيد قرارات متخذ القرار.

وبالتالى فان فهم هذه الوظيفة يحتاج الى وعى ادراكى شامل بالاستخبارات التسويقية من حيث اهميتها وخطورتها، ومن حيث دورها، وما تقوم به فى عمليات ترشيد القرارات، حيث ان الاستخبارات التسويقية نشاط يقوم على عملية جمع البيانات من مصادر ميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الاساليب التى تمكن من الوصول الى هذه البيانات، وبالتالي فان الاستخبارات التسويقية هى المجال الحيوى

لجمع البيانات، والوصول منها الى المعلومات لتحقيق المعرفة لمنخذ القرار، مستخدمة في ذلك كافة الوسائل والادوات، ومنبثة كافة الطرق والاساليب التى تمكنها من ذلك.

خاصة ان هذه البيانات الحيوية تصل بكل من:

- المنتجات التى يتوجها الكيان الادارى، سواء كانت سلعا او خدمات او افكار.

- السياسات التى يتبعها المنافسون فى مجالات الانتاج والتسويق، والتمويل والكوادر البشرية.

- القوانين والتشريعات والقرارات التى تخذها الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

- المستهلكين الحاليين والمرقبين والمؤثرات التى تؤثر عليها، وبصفة خاصة المتغيرات والمستجدات المتوقعة.

- الانشطة الاكثر عائدا والاكثر ربحية خلال المرحلة للقادمة ومدى ارتباطها او توافقها مع النشاط الذى يمارسه الكيان الادارى.

وبالتالى فان جمع البيانات الاساسية عن هذه المجالات سوف يساعد للكيان الادارى على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتنسيق ومتابعة نشاطه باستمرار، فضلا عن ان ضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر حتى يضمن الاحاطة الشاملة بكافة الظروف المؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وبالتالى فان الاستخبارات للتسويقية تقع مسئولياتها الاولى والاساسية فى تأمين تدفق هذه البيانات الى الكيان الادارى.

وهي نشاط اساسى ورئيسى فى جميع الكيانات الادارية، اى الدول والمنظمات والشركات التى تعمل بنجاح، سواء فى الداخل الوطنى، او فى الاسواق الدولية.

ويضاف الى هذا النشاط مهمة تأمين البيانات لدى الشركات، واستخدام كافة العمليات الاستخبارية ضد عمليات التلصص والتجسس التى يقوم بها الغير، وبالتالي فان مكافحة التجسس COUNTER ESPIONAGE تكون من ضمن مهام جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يجعل مهمة الاستخبارات التسويقية تشمل جانبين اساسيين هما:

الجانب الاول- جانب ايجابى هو الحصول على كافة البيانات المطلوبة من مصادرها المتعددة من السوق، من خلال عمليات: الرصد، والتتبع للمتغيرات والمستجدات التسويقية، والوصول الى معرفة النوايا والرغبات والاحتياجات الخاصة بكل من المستهلكين والمنافسين، والوقوف عليها بطرق متعددة، وبأدوات مختلفة، والتحقق من صحة وسلامة البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، واستخراج المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها، وبالشكل الذى يحقق له كامل المعرفة، التى تحتاج اليها، وتأمين تكفى هذه البيانات بأشكالها المتعددة، ومن خلال وسائل مختلفة ومتعددة.

الجانب الثانى- جانب سلبى هو مكافحة عمليات التجسس التى تتم من جانب الغير، ومنعهم من الحصول على البيانات السرية لدى منظمة الاعمال او الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى وعى لادراكى شامل باهمية وخطورة عمليات التجسس الاقتصادى على الكيان الادارى، واهمية مكافحة، واهمية الحفاظ على البيانات ذات الطبيعة الخاصة لدى الكيان الادارى، وعدم السماح بحدوث اى اختراقات امنية تؤدى الى معرفة هذه البيانات.

وبذلك فإن هذه المهمة المزدوجة للاستخبارات التسويقية تشكل محور مفهوم هذا النشاط، وتلقى بظلالها على الممارسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية في كافة الكيانات الادارية.

ثانياً- تعريف الاستخبارات التسويقية:

نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من كافة مصادرها المكتبية والميدانية عن كل ما يهم الكيان الادارى معرفته والاحاطة الشاملة به، وهى عملية اساسية لا يمكن لاي كيانات ادارى الاستغناء عنها، وتستخدم فى ذلك من الادوات المتنوعة التي توظف بشكل فعال من اجل تدفق البيانات، والحفاظ على سلامتها.

وبذلك فإن نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع وتسجيل وتحليل البيانات التي تم جمعها فى الداخل والخارج، عن:

- النشاط الذى يمارسه الكيان الادارى.
- المنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- المشاكل التي يواجهها الكيان الادارى.
- المستهلك للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعون للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الحكومات والجهات الميادية المؤثرة على المنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- المنافسين الذين ينتجون منتجات منافسة ومنتجات مماثلة لما يقوم به الكيان الادارى.

وهى نشاط أساسى ورئيسى داخل الكيان الادارى قائم على جمع البيانات عن المشكلات التسويقية التى يواجهها هذا الكيان الادارى، سواء فى بيئته الداخلية المسئولة عن المنتجات، او فى بيئته الخارجية المتصلة بعمليات نقل وتوزيع هذه المنتجات... وهى بذلك الوظيفة المرتبطة بقوة بقوى السوق وفواعل السوق: اى مرتبطة بكل من:

- الحكومة.
- المستهلك.
- الموزع.
- المنافس.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية عملها فى جمع كافة للبيانات عن السوق، باوضاعة العامة والخاصة، وبما يتناول الموزعين فيه، وكيفية التأثير عليهم ومعرفة المستهلكين فيه، وكيفية مخاطبتهم، ويمكن لنا تعريف الاستخبارات التسويقية على انها "الجهة الادارية المسئولة عن جمع البيانات التى تهتم الادارة بها، سواء عن السوق، أو عن ما هو متوقع ان يتم فيه من جانب قوى السوق، وفى الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات الكيان الادارى، ومنع عمليات التجسس عليها.

وبالتالى فان مهمة الاستخبارات التسويقية تدور حول:

- تجميع البيانات المتاحة.
- الوصول الى البيانات غير المتاحة.
- تحليل للبيانات واستخراج المعلومات.

- الوصول الى الحقائق عن المشاكل التسويقية.

- تقديم التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشاكل.

وبالتالى فان المهمة المزدوجة للاستخبارات، سواء فى عملياتها الايجابية او عملياتها السلبية متعلقة بالبيانات، وهى عملية اساسية لنشاطكها، والوصول اليها ليس بالامر اليسير، بل ان معرفة هذه البيانات، وبصفة خاصة معرفة النوايا والاتجاهات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والبشرية لدى المنافسين، بعد امرا بالغ الاهمية لنشاط الاستخبارات، وهو ما يشكل من اشكال البيانات التى يتم تجميعها... وهو ما يجعلنا نعرض لطبيعة عملها على النحو التالى.

ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية:

يمكن لنا تحديد طبيعة عمل الاستخبارات للتسويقية فى مجموعة للمهام الخاصة بها، وهى تامين تدفق كم مناسب من البيانات بعد التحقق من صلاحيتها ومناسبتها للقيام بعمليات تشغيلها، والحصول منها على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار بها، لاحداث حالة من المعرفة عن ما تم جمعة من بيانات عن أنشطة تسويقية.

وهى عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف من جانب الكيان الادارى، فمهمة الاستخبارات التسويقية قائمة ومنفذة سواء:

• قبل الانتاج.

• اثناء عملية التسويق للمنتجات.

• بعد عملية التسويق للمنتجات.

حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بعمليات جمع البيانات عن السوق ومعرفة

اوضاع المنافسة قبل بدء الانتاج، وانتاج المنتجات فى ضوء معرفتها الكاملة بهذه الاوضاع، ثم التعرف على ردود افعال المستهلكين بعد حصولهم على المنتجات التى تم تسويقها اليهم.

وبالتالى فان عملية تامين تكفؤ البيانات تستدعى اختيار عدد مناسب من الباحثين المؤهلين والمدرّبين على اجراء البحوث، وبصفة اساسية عملية جمع البيانات، وتحليلها... فضلا عن عمليات التجنيد المباشر وغير المباشر لمصادر البيانات، وعمليات الزرع لاقراء داخل الكيان الادارى المطلوب الحصول على بيانات ومعلومات عنه... وهى بذلك نشاط حيوى بالغ الضرورة والاهمية فى عالم اليوم، وهى نشاط قائم على اختيار واختبار مصدر البيان بشكل اساسى ورئيسى، واعداد تقرير جيد بالبيانات التى تم جمعها.

رابعا - مجالات عمل الاستخبارات التسويقية :

تزداد وتتوسع مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، وتضاف اليها مجالات جديدة، وهو ما يلقى الضوء على ان نشاط الاستخبارات نشاط ذو اهمية خاصة، تستمد خصوصيتها من تلك الخصوصية الخاصة بمجالات النشاط.

حيث ان رغم تعدد البيانات التى تقوم بجمعها الاستخبارات التسويقية، فانها ايضا تقوم برسم سيناريوهات للمستقبل، خاصة ان البيانات التى يتم جمعها هى عادة عن ما تم فى الماضى، وهى فى هذا الاطار تشمل:

- بيانات ما حدث فى الماضى.
- بيانات اوضاع الحاضر.
- بيانات عن احتمالات المستقبل.

حيث لا يقتصر عمل الاستخبارات التسويقية على ما تم جمعة من بيانات عن ماضى وحاضر النشاط التسويقي، او عن ما يحدث فى السوق، بل يتم جمع البيانات التى تساعد على رؤية هذا النشاط فى المستقبل، وبالتالي فان جمع البيانات يرتبط بالمؤشرات العامة الاتجاهية الخاصة بالمستقبل، وبصفة خاصة جمع بيانات عن ما يلى:

- الموردين.
- المنافسين.
- الموزعين.
- العملاء.
- النقابات العمالية.
- الاتحادات المهنية.
- الجهات الرسمية المختصة.
- التجار والوكلاء.
- العوامل الاخرى المؤثرة على تسويق المنتجات ومن اهمها:
 - العناصر الجغرافية.
 - العناصر السياسية.
 - العناصر القانونية.
 - العناصر الاجتماعية.
 - العناصر الثقافية.

■ العناصر الانسانية.

■ العناصر التكنولوجية.

■ العناصر الفنية.

■ العناصر الاقتصادية.

وهو ما يحتاج الى توصيف الطلب على المنتجات التي يزمع للكيان الادارى توفيرها وتقديمها، وتحديد حجم الطلب الحالى، وكذلك العرض الذى سيتاح فى السوق، وحجم الفجوة القائمة بين الطلب والعرض، وتحديد معالم السوق المستهدفة، وتجزئة هذه السوق، وتحديد حجم المبيعات المرتقبة، واختبار صلاحية ومناسبة المنتجات الجديدة، وهو ما يحتاج ايضا الى بيانات عن تحديد انسب سياسات التوزيع المتبعة، وتحديد اسعار البيع المناسبة، وتحديد انسب انواع الخصومات المزمع استخدامها، وتحديد اساليب الترويج المستخدمة والمزمع استخدامها، وتقييم سياسات التمييز، وعمليات التبيين، وسياسات الضمان التي سيتم تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كما تتولى بحوث السوق عمليات تحليل المبيعات التي تمت، وتحليل تكاليف التسويق، ودراسة شكاوى المستهلك وشكاوى الموزع والتخيرات المتوقعة فى الاسواق، واساليب المنافسين...وبالتالى الحصول على كم مناسب من البيانات من هذه المصادر، وتحليلها بشكل جيد، لوصول الى المعلومات التي تساعد على:

- اعادة تخطيط الانتاج.

- اعادة تخطيط وتنسيق المنتجات والحملات التسويقية.

- اعادة تخطيط أنشطة التمويل فى الكيان الادارى ووضع اولويات تمويلية جديدة فى فنونها.

- إعادة تخطيط للكوادر البشرية.

وبالتالى يصبح نشاط استخبارات التسويق نشاط متخصص وفعال، كما انه نشاط متعدد، ذو مجالات متعة، وهو نشاط اذا ما وجه له الاهتمام الكاف سوف يساعد على نجاح الكيان الادارى وضمان استمرارية.

خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية:

تقوم البحوث التسويقية بعمليات متعددة من اجل جمع وتسجيل، وتحليل البيانات التى تم جمعها عن كل ما يتصل بالمشاكل التسويقية التى يواجهها الكيان الادارى، سواء كانت مشاكل متصلة بالمستهلكين الحاليين او المرتقبين، او كانت متصلة بسياسات التوزيع، او كانت متعلقة باساليب الترويج المستخدمة، او بسياسات التسعير المتبعة، وهى فى كل هذه البحوث والدراسات تمارس نشاطها الهام فى تحقيق المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية ليست بسيطة او سهلة، خاصة لن حجم المتغيرات والمسجلات التى يحياها ويعيشها الكيان الادارى متنوعة ومتعددة

حيث تصف المعرفة بما يلى:

- انها معرفة كاملة غير منقوصة.

- انها معرفة تفصيلية ومتخصصة.

- انها معرفة شاملة.

- انها معرفة فعالة.

- انها معرفة مؤكدة.

ويتم ذلك من خلال قدرة الاستخبارات التسويقية على جمع البيانات المطلوبة الوصول اليها، وتحليل هذه البيانات واستخراج الفجوات الاتجاهية من كل منها،

ووضع المؤشرات اللازمة للتعامل مع كل منها، والحصول على معلومات، وتزويد
متخذ القرار الإداري بها.

وبذلك فإن معرفة الكيائن الإداري تتصف بأنها معرفة تراكمية، تدخل في
تكوينها عناصر الخبرة في التعامل مع المعلومات التي تم التوصل اليها، ويتم دعم
قرارات متخذ القرار بالكم والمفاسب من المعرفة التي تراكم لديها.

ومن ثم فإن مسئولية الاختبارات التسويقية متعددة ويتم التعامل فيها بادوات
ووسائل واساليبوطرق متعددة لاحداث المعرفة لمتخذ القرار في الكيائن الإداري،
وضمنان رشادة قراراته المتخذة في ضوئها.

المبحث الثالث

انواع الاستخبارات التسويقية

تتنوع وتتعدد المجالات والأنشطة التي تمارسها الاستخبارات التسويقية، وبالتالي تتعدد البيانات التي تقوم بجمعها، خاصة أنها تجمع البيانات بشكل:

- دورى بشكل عام متصل بأعمالها ونشاطها.

- تفصيلى متخصص بشكل خاص منطبق بدراسة معينة.

وبذلك فإن عمل الاستخبارات التسويقية يتنوع وفقا لكل من الأنشطة، والمجالات التي تتناولها الدراسات الخاصة به، وهى فى ذلك تكاد تقترب من طبيعة كل موضوع من هذه الموضوعات.

حيث عرفت الكيانات الادارية العديد من انواع الاستخبارات التسويقية، عرفتها ولوجنت معها انواع تفضيلية من البيانات التي يتم جمعها، وهى فى الوقت ذاته اداة لبحوث اخرى، فالكيان الادارى كائن حى يعيش فى محيط متداخل مع غيره من الكيانات الادارية، تهب عليه العواصف والاعاصير والرياح وتتأوب زورقة الامواج الهائجة والهادئة... وربان الكيان الادارى عليه ان يبحر ما بين تيار عاصف عنيف، وما بين تيار هادئ خفيف... لديه تنبؤات الطقس.... ولديه مفاجئات الابحار.... وسلاحه فى ذلك هو المعرفة التي تحققها له الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يقتضى معرفة انواع للبيانات التي تقوم بجمعها، خاصة ان نظرة القائمين بجمع البيانات اليها تكاد تكون هى الحاكمة ما بين بيانات يتم جمعها من مصادرها المكتبية المنشورة، وبين بيانات يتم تجميعها من مصادرها الميدانية لأول مرة، فضلا عن معرفة النوايا والاتجاهات التي يرغب الأطراف الاخرى فى الوصول اليها وتحقيقها.

وعمل الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة من أجل عمل دراسات وبحوث السوق المتخصصة، وعلى الرغم من تعدد انواع الاستخبارات التسويقية، الا انه يمكن تقسيمها الى عدة انواع رئيسية هي:

- استخبارات عامة استكشافية ابتدائية لولية قائمة على رصد وتبع الظواهر بشكل عام.

- استخبارات اكثر عمقا وشاملة لجميع التفضيلات.

- استخبارات تجريبية لاختلال متغير تجريبي معين الى السوق.

- استخبارات الحالة الدراسية المتخصصة لمعرفة ظاهرة او مشكلة معينة.

- استخبارات المقارنة بين حالات دراسية محددة للوصول الى الفروق.

ويتضمن كل نوع من هذه الانواع انواع اخرى من البحوث والدراسات اكثر تفصيلا، وهو ما يجب الاهتمام به ومعرفته مقدما حتى تصلب الى انواع البيانات المطلوب جمعها، وبالتالي تحديد الشكل العام للاستخبارات التسويقية المتخصصة وهو ما يتطلب تحديد ما يلي:

- استخبارات الحقائق المادية المستخدمة.

- استخبارات الآراء المعنوية المعلنة.

- استخبارات النوايا والاتجاهات الخاصة.

وبالتالى تحديد المنطلقات التى تبدأ بها الاستخبارات نشاطها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها لتحقيق المعرفة بها، ومساعدته على اتخاذ قرار عقلاني رشيد.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أولاً - الاستخبارات الاستكشافية:

وهي دراسات أولية يتم القيام بها من أجل البحث لاكتشاف المجهول الذى لا يعرفه متخذ القرار، وبالتالي يتم تزويد بالمعلومات التى تم التوصل اليها من البيانات التى تم جمعها، وهي دراسات أولية يتم للقيام بها لتقرير ما اذا كانت هناك حاجة الى مزيد من البحوث تالأكثر تفصيلا وعمقا... لم يكتفى بما تم التوصل اليه فى الدراسة المبدئية، ويتم صرف النظر عن المضى قتما فى هذه الدراسة.

وهي دراسات قائمة على:

- رصد كافة المستجدات والمتغيرات التى تطرأ فى السوق.
- تتبع هذه المتغيرات والمستجدات لتحديد عناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد اشكال المخاطر والتهديدات التى تواجه الكيان الإدارى من هذه المتغيرات والمستجدات.
- تحديد حجم الفرص وعناصر القوة التى تترتب على هذه المتغيرات والمستجدات.

وتعد البحوث الاستكشافية من الأولويات المتصلة بالمجالات التى يرغب الكيان الإدارى فى الدخول اليها، وهى ذلك النوع من الاستخبارات الذى يعمل على استكشاف السوق، وعلى التعرف عليه، وعلى تحديد مجالاته، وتحديد ابعاده وجوانبه، وتحديد الفواعل المختلفة فيه، وتأثير كل منها، وتحديد المنتجات المختلفة، والبديلة، والمنافسة، فى هذا السوق، وتحديد طرق التوزيع المستخدمة، والمتبعة، ونظم التسعير التى استخدمها المنافسون، ومدى رضا المستهلك الحالى فيها عنها.

وهي البداية الأساسية لعمل الاستخبارات التسويقية التي تقوم بدراسة ابتدائية أولية لتحديد المجالات، وتحديد المسارات، وتحديد كيفية التعامل مع الظواهر التي تقوم بدراستها، وهذه الدراسات الاستكشافية لها اهداف اساسية هي:

- التعرف على الظواهر التي سيواجهها متخذ القرار، والآليات المستخدمة في كل من ظاهرة منها، وكيفية تحقيقها لهذه الظاهرة، وتحديد المؤثرات الحركية الخاصة بقل منها.

- تحديد مفهوم وكيفية عمل الظواهر ومن يقف ورائها وحجم المصالح المرتبطة بها وتداخلات هذه المصالح، وما تمثله كل منها على استمرارها أو معارضتها.

- استشفاف كيفية التغلب على هذه للظواهر ووضع التصورات المبدئية للتعامل معها، وتحديد وتحديد الفضل الطرق تكلفة وعائدا للوصول الى نتائج ايجابية ملموسة.

وبالتالى فان هذا النوع من الاستخبارات فى الواقع يحتوى على العديد من عمليات الاستخبار اى ما بين:

• عمل استخبارى دائم ومستمر يتم بشكل روتينى معتاد، وهو استقراء السوق وتحديد ابعاد وجوانبه.

• عمل استخبارى متخصص موجه لدراسة ظاهرة بذاتها تكلف به الاستخبارات التسويقية من الادارة العليا للكيان الادارى.

وهي استخبارات استكشافية اولية لسوق من الاسواق المستهدفة، كما انها تتم وتحدث بشكل روتينى معتاد، حيث يقوم هذا النوع من الاستخبارات على استكشاف ظاهرة معينة، وتحديد معالمها، واطارها العام، وعواملها الخاصة، والوصول الى

اسباب هذه الظاهرة، وصياغة تصور عام عنها...والعرض لها من خلال ما تم جمعة من بيانات، ويتم جمع البيانات بصفة اولية ومبدئية، وبشكل دورى روتينى معتاد، وكعمل دائم للاستخبارات التى تتم وتحدث فى مجالات عديدة.

ويعنى اخر فان هذه البحوث الاستكشافية تقوم بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرا على الاسواق، وتقوم بتحليلها لمعرفة تأثيرها، وهى اوضاع تصل بمستقبل الكيان الادارى، وتحديد حجم المخاطر والتهديدات التى تؤثر على مستقبل هذا الكيان.

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى التعرف على كل جديد، او متغير يحدث فى السوق، ورصده، وتتبعه، وتحليل كل شئ عنه، وبالتالي وضع خطة التعامل معه وفقا وما تم الحصول عليه من بيانات.

وعادة ما يتم التعرف عن قرب عن الظواهر التسويقية التى تقوم الاستخبارات بجمع بيانات اولية عنها من خلال الاحتكاك عن قرب مع مصادر البيانات.

وبالتالى فان الهدف الاساسى من الاستخبارات الاستكشافية هو تعريف الظاهرة لمتخذ القرار، واستكشاف كافة جوانبها وابعادها، وتحديد العناصر الخاصة بها، وتحديد مدى استمرارها الزمنى، واى الظروف العامة المحيطة اثرت فيها وتأثرت بها.

ثانيا - الاستخبارات العميقة الشاملة:

وهى استخبارات مستهدفة من جانب ادارة الكيان الادارى، وهى موجهة لشيء محدد بذاته، يتم تصنيفه وتشخيصه وتوضيح معالمه، والتعرف على كافة جوانبه وابعاده، وتحديد عناصره بشكل تفصيلي، وهى استخبارات نتناول بالبحث كل شئ عن هذه للظاهرة البحثية التى نهتم بها الادارة العليا للكيان الادارى.

خاصة ان للبحوث الاستكشافية قد اذنت الى تعريف هذه الظاهرة، وعندما يثار اهتمام متخذ القرار فانه يأمر باجراء بحث تفصيلي عنها، وبالتالي يتم الاهتمام الكامل بها، والتعمق من اجل للوصول الى بيانات اكثر تفصيلا.

ويتم هذا النوع من الدراسات من خلال اجراء تحاليل لما تم جمعة من بيانات تفصيلية لكل من الاتي:

- إنشاء التاريخة للظاهرة.
- تعريف الظاهرة وتحديد الاطار العام لمفهومها.
- تحديد الاهمية الخاصة بهذه الظاهرة.
- تحديد الانواع والمظاهر الخاصة بالظواهر المتشابهة وما يتفرع منها من انواع عديدة.
- تحديد العناصر والعوامل والافراد الذين ساهموا في ايجادها.
- تحديد مقدار الاستفادة من هذه الظاهرة والاهداف العلنية والخفية من كل منها.
- تحديد المجالات المتعددة التي تخدم فيها هذه الظاهرة.
- تحديد كيفية التعامل معها وفق بدائل من بينها: التجاهل، الدخول اليها، التوافق معها، وتحديد تكلفة كل بديل من هذه البدائل.
- وعلى ذلك فان هذا النوع من الاستخبارات يحتاج الى:
 - مزيد من الوقت.
 - مزيد من الجهد.

- مزيد من التكلفة.

حيث تأتي نتائج بالفاعلية المطلوبة، خاصة ان جهاز الاستخبارات التسويقية يزادج تعمقا في الوصول الى البيانات المطلوبة، وهو ما لقد يتناول تحديد اربعة عناصر اساسية هي:

- عناصر القوة.

- عناصر للضعف.

- عناصر الفرص.

- عناصر التهديدات.

ويتم ادراج هذه العناصر من خلال التقرير الذي سيتم عرضه على منتخب القرار الذي امر باعداد الدراسة.

وهو نوع من الاستخبارات التي تتم لمواضيع معينة بذاتها تم التكليف بها من الادارة العليا للكيان الاداري، بعد الاطلاع على ما جرى وتم جمعة من بيانات لولية عنها، وثبت انه من الافضل ان يتم جمع للبيانات الشاملة عنها، خاصة ان هذه الدراسات الشاملة مكلفة، وتأخذ وقتا، وجهدا كبيرا، الا ان العائد المتحقق منها ايضا يكون كبيرا، خاصة ان هذه للدراسات سوف تبني عليها للقرارات الخاصة بالكيان الاداري، سواء كانت هذه للقرارات متصلة بـ:

- عمل الكيان الاداري.

- نشاط الكيان الاداري.

- وظائف الكيان الاداري.

- توجهات الكيان الاداري.

- مستقبل الكيان الإداري.

وهي دراسات استراتيجية لتوجهات الكيان الإداري في المستقبل، والذي يحتاج إليها الكيان الإداري لرسم سياساته وتكتيكاته المختلفة.

وهي دراسات أكبر عمقا وأوسع مدى، كما أنها تشمل في جمع البيانات الخاصة بها.

وهي هذا النوع من الاستخبارات الذي تم توجيهه لدراسة متغير من المتغيرات بشكل شامل ومتكامل للوقوف على تأثيره على الحركة التسويقية للكيان الإداري، وبالتالي تحديد طرق التعامل مع هذا المتغير.

ثالثا- الاستخبارات التجريبية؛

وهي أخطر أنواع الاستخبارات، حيث تناول متغير تجريبي يتم ادخاله الى السوق لأول مرة، ومعرفة ردود الأفعال الخاصة لهذا المتغير من كل من الاتي:

- المستهلكين.
- الموزعين.
- المنافسين.
- الموردين.
- أجهزة الاعلام.

وتحديد مدى نجاح أو عدم نجاح هذا المتغير التجريبي، وبالتالي تعديل السياسات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية المتصلة به.

وتقوم هذه الاستخبارات على رغبة الكيان الإداري في ادخال متغير تجريبي الى السوق، وقياس ردود الأفعال تجاه هذا المتغير التجريبي، وبصفة خاصة عند وجود رغبة في ادخال إحدى المنتجات الجديدة الى السوق، ومعرفة ردود الأفعال الخاصة بها، خاصة من جانب كل من:

- المستهلكين.

- المنافسين.

- شبكات التوزيع.

وتحديد افضل السبل للتعامل مع هذه العناصر بالغة الاهمية، خاصة في مجال تأكيد الفاعلية، وفي مجال تحقيق عمليات الغزو المنظم.

وبالتالى تعتمد هذه الاستخبارات على امكانيات التحكم فى الظروف والعوامل المحيطة بالموقف والمؤثرة على السلوك، والمحددة للاتجاهات، وبصفة خاصة استخدام سياسات جديدة مثل:

• دراسة تأثير تطوير معين فى احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها... خاصة من حيث الحجم، والشكل، واللون، والرائحة، والطعم، والصورة...الخ.

• دراسة تأثير استخدام سياسات سعرية معينة فى تسعير احد منتجات الكيان الادارى، مع استخدام سياسات جديدة للخصم سواء خصم التاجر، والموزع، او خصم الجملة، او خصومات الاوكازيونات، او خصومات اخرى غير نقدية يتم تحفيز عمليات البيع بها..ويتم فى هذا الاطار اقتراح استخدام سياسات التسعير الضمنية، اى سياسات التحميل، حيث يتم تصريف جزئى لبعض البضائع بالتحميل مجاناً على بضائع اخرى تباع بأسعار محددة.

• دراسة تأثير استخدام سياسة معينة فى ترويج احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بتقديمها الى احد الاسواق، مثل الاعتماد على مهندسى المبيعات بشكل اساسى للوصول الى سياسات بيعية فعالة، من خلال الاقتناع الفعلى للمستهلك، او استخدام سياسات الاعلان المكثف فى وسائل

الاعلام من اجل اقناع المستهلكين باهمية شرائهم للمنتجات المعطن عنها.

• دراسة مدى تأثير استخدام سياسة توزيع معينة فى عمليات البيع لاحد منتجات الكيان الادارى، ومدى نجاحها، وفاعليتها خلال المرحلة للقادمة، وهو ما يتصل باختيار نوع الموزعين، هل سيتم استخدام اسلوب الموزع الوحيد المحتكر لتوزيع المنتجات، ام سيتم استخدام انظمة الوكلاء الموزعين، وتحديد ما هو مطلوب منهم، وتحديد ما سيقومونه من اجل ضمان توزيع المنتجات، وبصفة خاصة ان هناك سياسات توزيعية معينة تكون اكبر كفاءة وفاعلية من سياسات اخرى..

وبذلك فان استخدام الاستخبارات التجريبية هو اخضاع الظاهرة للتجريب، والتعرف على كل ما يحيط بها، وما هي ردود الافعال تجاه المتغير الذى تم ادخاله، والاحاطة الشاملة بهذه الردود.

وتم هذه الدراسات بطرق مختلفة من بينها:

- ادخال متغير تجريبى الى السوق مع قياس بعد.
- قياس قبل، وادخال متغير تجريبى وقياس بعد.
- قياس قبل فى منطقتين متماثلتين وادخال متغير فى منطقة واحدة وقياس بعد فى كل المنطقتين.

رابعاً- استخبارات الحالة:

وهو الشكل الاكثر استخداما وفاعلية فى عمليات الامستخبارات، حيث يتم تجميع البيانات المكتبية والميدانية عن حالة معينة بذاتها، حيث يرغب القرار فى الحصول على كافة البيانات عنها، وهى بيانات تجمع من حيث اتفق، ومن حيث كانت، ويتم استخبارات الحالة عندما تهتم الاستخبارات بحالة معينة من الحالات،

وتفرد لها كل ما لديها من أجل الوصول الى كافة البيانات عنها، وبصفة خاصة لمواجهة خطر جارف عليها، وهو ما يحدث عند ملاحظة تغير ظروف سوق معينة من ضمن اسواق منتج معين طرأ عليها تغيير كبير وغير معروف لسبابة، وهو ما يستدعى معرفة:

- اسباب للتغيير.
 - المدى الزمني للتغيير الذى حدث.
 - ما مدى استمرارية هذا التغيير.
 - العوامل التى احدثت هذا التغيير.
 - كيفية التجاوب مع هذا التغيير للسيطرة عليه، والاستفادة منه.
- حيث تهتم استخبارات الحالة بكل من:
- الوضع الحالى للظاهرة وما بلغته حجما ونوعا وقيمة.
 - نشأتها التاريخية والعوامل التى ساعدت على نشاطها.
 - مستقبل الظاهرة سواء فى اطار الممكن والمقصود حدوثه، او فى ضوء سيناريوهات مستقبلية محددة ومحتملة.
- وتعد دراسة الحالة دراسة تفصيلية متكاملة تستخدم فيها كافة الادوات والاساليب والطرق والمناهج الفاعلة لوصول الى النتائج المطلوبة.
- وهى دراسة تعكس خبرة وكفاءة الباحثين فى اجرائها، ومدى استفادتهم من البيانات التى تم جمعها... خاصة ان الهدف الرئيسى من دراسات الحال هو التأثير على السياسات المتبعة فى الكيان الادارى، سواء كانت:

- سياسات انتاجية.

- سياسات تسويقية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات كوالر بشرية.

لتوافق مع النتائج التى تم التوصيل اليها فى دراسة الحالة.

وتستخدم اساليب عديدة فى استخبارات الحالة من بينها اساليب المحاكاه، وتمثيل الادوار، والسيناريوهات المفتوحة، والعصف الذهنى، والتماثل الفكرى، وبذلك فان سيناريوهات الحالة تعمل على توصيف الحالات الآتية:

- الحاجة الحالية —————> المراد دراستها بعمق.

- المفردة العملية —————> المراد الاحاطة بها.

- الشاذة عن القاعدة —————> المراد معرفة تفاصيلها وبصفة خاصة اسباب الشذوذ.

- الفاعلة فى تحقيق الهدف —————> المراد التحقق من فاعليتها وتنفيذها ونفاذها فى الاسواق.

- المحورية الرئيسية. —————> المراد التثبيت من محوريّتها ومن دورها المحورى.

خامسا - استفيارات المقارنة :

وهى واحدة من اهم الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اجراء المقارنات بينها وبين ظواهر مماثلة او مختلفة من حيث النشاط، والمدى الزمنى، ومن حيث الاراء، ومن حيث ما احدثته كل من الظواهر المقارنة من تأثير...الخ، وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على الوصول الى الفروق المؤثرة فى صنع الظواهر، وتأثير رائد منها على هذه الظواهر فى اجمالها العام.

حيث يتم دراسة شيئين للمقارنة بينهما، سواء من حيث:

- الفترة التاريخية الزمنية.
- المكان الجغرافى لكل منها.
- السكان والعوامل البشرية.
- حجم المبيعات الذى تم.
- محفزات البيع التى استخدمت.
- سياسات البيع المطبقة.
- عناصر الترويج المستخدمة فى كل منها.
- المناخ المصاحب لكل منهما.
- العناصر التى شاركت فى احداث كل منهما.

ويتم فى هذه المقارنة تحديد اوجة الاتفاق بين كل منهما، سواء فى احداث الظاهرة، او فى تطورها، او فى نطاق شمولها وعملها، وهو ما يجعل من المقارنة اداه جيدة للوصول الى الفروق التى تبين الظاهرتين المقارنتين، خاصة ان هذه

الفروق تظهر لمتخذ القرار ما يلي:

- العوامل التي ساعدت على النجاح والعناصر الاخرى المصاحبة لها.
- العوامل التي وضعت قيودا ومحددات على الظاهرة ولدت الى عدم نجاحها.
- المجالات المتعين على الكيان الادجاري الدخول اليها والاستفادة منها.

وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على تحقيق الرؤية العلمية السليمة لظواهر الدراسية، وكذلك تحديد اوجة الاختلاف التي تمت وحدثت في الظاهرتين محل المقارنة، وبالتالي معرفة ما ادى الى حدوثهما بهذا الشكل، فضلا عن تحديد العوامل التي اسهمت في:

• هذا الاختلاف بين الظاهرتين.

• حدوث الظاهرتين.

• الشكل والحجم والتكلفة التي بلغتتهما.

وتساعد الدراسات المقارنة على اظهار الجوانب الخفية في تشكيل الظواهر الدراسية المختلفة، كما تساعد الباحث في الاستخبارات على تبين العناصر التي شكلت هذه للظواهر الدراسية المقارنة.

اي تحديد ما يلي:

- العناصر والعوامل الفاعلة في احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المساعدة في احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المحايدة التي لم يكن لها تاثير في احداث الظاهرة.

وبذلك فإن الدراسة المقارنة تقوم بها الاستخبارات التسويقية بشكل واع ومدرك أن هناك جوانب خفية يظهرها بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال المقارنات التي تتم في دراسات المقارنة، وخاصة أن هناك الكثير من الجوانب التي تحتاج إلى معرفة، وإلى فهم كامل لدقائقها التفصيلية.

وبالتالي فإن استخدام الدراسات للمقارنة كوسيلة للوصول إلى هذه الفروق سوف يساعد على تحقيق الفهم والرؤية المناسبة للظاهرة محل البحث والدراسة.

المبحث الرابع

اهمية الاستخبارات التسويقية

تتبع اهمية الاستخبارات التسويقية من وظيفتها، والكامنة فى ترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم الملى بالاضطرابات شديدة التأثير على الكيانات الادارية، ومن قدرتها على الوصول الى البيانات السرية ذات الطابع الخاص، والتى يتم الاستفادة منها فى تخطيط النشاط المستقبلى للكيان الادارى، سواء كانت هذه البيانات متعلقة بالماضى، او الحاضر، او المستقبل، وسواء كانت هذه البيانات تجمع من الميدان لاول مرة، او كانت منشورة فى الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الحكومية... حيث لا يستطيع متخذ القرار فى عالم اليوم اتخاذ قراره بدون ان تتوفر لديه المعرفة الكاملة عن موضوع اتخاذ القرار، وبالتالي فان دائرة عدم التاكيد المتسعة امامه سوف تضيق شيئاً فشيئاً من خلال المعرفة التى تم التوصل اليها والتحقق من سلامتها، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية، التى تعمل على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، حتى يتخذ قراره فى ضوء ما لديه من عناصر المعرفة، والتى تكونت لديه من تفاعلة مع المعلومات التى تم تزويدها، وهى معلومات ناجمة عن ما تم تشغيله واستخلاصه من البيانات التى تم جمعها من خلال نظام الاستخبارات التسويقية.

وبذلك نكتسب الاستخبارات التسويقية اهميتها الكبرى فى ترشيد قرارات متخذ القرار، وفى تحسين الاداء العام للكيان الادارى، وفى زيادة لرباحة المحققة عن هذه القرارات المتخذة.

ان النظرة الموضوعية للاستخبارات التسويقية توضح بلاك ان قرار رشيد يتم اتخاذه، لا يتم الا فى ضوء المعلومات التى تم تزويد متخذ القرار بها، وان جهود رجال الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات الهامة والاساسية هى

التي اعطت هذه المؤشرات التي تم الاستناد اليها في الحصول على المعلومات، والتي تم تزويد متخذ القرار بها.

وتزداد اهمية الاستخبارات التسويقية بازدياد اعتماد متخذ القرار الادارى عليها، في ترشيد قراراته المتخذة بناء على البيانات التي تم جمعها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والوصول الى المعلومات السرية التي تساعد على جعل الرؤية واضحة امام متخذ القرار... فعلى سبيل المثال تمارس الكيانات الادارية دورها في تحقيق وتأكيد أعمالها والتمكن من الحصول على:

- السياسة التجارية للكيانات الادارية الاخرى العاملة في السوق، وتحديد ابعادها وجوانبها المختلفة، ومعرفة ماذا ترغب، وماذا تستهدف، وماتراجة كل منها من صعوبات في تحقيق اهدافها، وما تبذله كل منها من جهود للوصول الى تحقيق اهدافها.

- الاسرار التجارية للكيانات الادارية الاخرى، والعقود والصفقات التجارية المزمع القيام بها خلال الفترة المقبلة بعضها قانوني، ومن همن الاقراد المؤثرين في الصفقات، والعوامل المؤثرة عليهم.

- البيانات التجارية للكيانات الادارية الاخرى والتي يتم استخدامها في معرفة السلوك المتوقع لهذه الكيانات، وبصفة خاصة مجالات تطوير الانتاج وطرح وتقديم منتجات جديدة، والعناصر المؤثرة على قرارات تطوير المنتجات، وكذلك تطوير العمليات التسويقية التي يتم القيام بها، وكذلك الموارد البشرية، والموارد التمويلية..

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تكون مهمتها شاملة ومتكاملة، كما انها دائمة ومستمرة، وهى ايضا فعالة الى أقصى مدى، فهي ليست فقط جمع للبيانات واستخراج للمعلومات، بل للتأكد من تحقيق المعرفة لدى متخذ لقرار عن كل ما يولجها.

وبالتالى فان نتائج القرارات المتخذة تستند الى تقارير الاستخبارات التسويقية المرفوعة الى متخذ القرار، والذي عليه ان يراجع كل منها وفقا ومقتضيات وظروف العمل.

كما انها عملية دائمة ومستمرة طالما كان الكيان الادارى دائم ومستمر، وطالما كانت هناك حاجة الى جهودها فى حل المشكلات، ومواجهة الظروف المؤثرة على عمل الكيان الادارى، وهو ما يزيد من فاعليتها فى هذا الميدان الحيوى.

وكما كان نظام الاستخبارات التسويقية فعالا، كلما كان:

- سريعا حاضرا فى الحصول على البيانات، وتشغيلها، واستخلاص المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها لاحداث المعرفة، وترشيد قراراته المتخذة.

- قادرا على اختراق أنظمة الحماية التى يقوم بها الطرف الاخر، والوصول الى الاتجاهات المستقبلية له، والنوايا التى يزعم المنافسون القيام بها، وبالتالي توفير المعرفة الكاملة عن خططهم المستقبلية.

- تحديد المواصفات التى يرغب فيها المستهلك، ويتطلع اليها فى المنتجات، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات عنها، وبما يسمح بعمليات تطوير المنتجات الحالية، وازادة منتجات جديدة اكبر فاعلية فى اشباع تطلعات المستهلكين.

- دراسة انماط الشراء والدوافع والمطالب الخاصة بالمستهلكين، وقدرتهم على استهلاك السلع المقدمة اليهم... وبصفة خاصة طموحاتهم وامالهم فى المنتجات المقدمة اليهم، واقتراح سيناريوهات وتصورات التعامل معها وتنفيذها.

- تحديد سوق الكيان الادارى وتوصيفة بشكل جيد، بحيث يستطيع الكيان

الإدارى التعامل معه وبفاعلية كاملة، وبصفة خاصة تحديد علاقات العرض والطلب، والفجوة القائمة فى السوق، واتجاهاتها فى المستقبل.

• وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تزداد أهميتها، وتزداد دفاعيتها، ويزداد دورها فى الكيان الإدارى، وهو ما يحتاج الى إيضاح بإيجاز على النحو التالى:

أولاً - العوامل التى أدت الى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية:

تزداد أهمية الاستخبارات التسويقية مع كثافة المتغيرات والمستجدات التى تحدث فى عالم اليوم، سواء من جانب الكيانات الإدارية المنافسة، أو من جانب مؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى، أو من جانب الدول والحكومات وتدخلها المباشر وغير المباشر لتنظيم قوى السوق، أو من جانب الأفراد المستهلكين انفسهم.

وهو ما يؤكد على أن هناك ضغوط متزايدة على متخذ القرار، من مصادر عديدة، سواء داخل الكيان الإدارى، أو من خارج الكيان الإدارى، وأن حجم المجهول من تأثير قراراته المستقبلية يتزايد، وأن هناك حاجة ماسة لاستقرار ومعرفة سحب المستقبل، سواء القريب، أو المتوسط، أو البعيد.

وهناك بعض العوامل التى أدت الى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية، من أهمها ما يلى:

- العولمة الاجتياحية.
- حرية الأسواق وانفتاحها.
- ازدياد حدة المنافسة وشراستها بين الكيانات الادارية.
- حرب الاستحواذات والاندماجات والخصخصة للبشعة.

• تعدد الخيارات امام المستهلك، سواء من حيث الحجم، النوع، والشكل والاداء.

• الفساد المدعم بالنفوذ السياسى والاقتصادى والمتفوق بطغيانه.

• الممارسات شبة الاحتكارية والاحتكارية من جانب الكيانات الكبرى، وملء اراجنتها بمط نفوذها.

وقد ادى ذلك الى سيادة اوضاع فاعلة فى الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة من حيث حجم الاتفاق على جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها.

وهو ما دعم اهمية الاستخبارات، ومن قدرتها، ومن فاعليتها، سواء فى الوصول الى البيانات العلنية والسرية المطلوبة، او فى تحقيق دورها فى تنمية المعلومات وحالات المعرفة اللازمة لمتخذ القرار.

وقد ادت الازدحام التنافسية التى تواجهها الكيانات الادارية الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، سواء كان هذا متصلا بالدول والحكومات، او كان متعلقا بمنظمات ومؤسسات الاعمال، او كانت قائمة لدى شركات وافراد.

وقد ازدادت اهمية الاستخبارات التسويقية مع ضغوط قوى العولمة GLOBALIZATION التى اطاحت بكافة القيود والحوجز القائمة فى عالم اليوم، فارضة ذاتها على كافة الدول والقوى الاقتصادية المختلفة، بحيث فرضت على الجميع كيانات ادارية ضخمة، لها فاعلية غير محدودة مثل: الشركات الدولية للنشاط، سواء كانت متعددة الجنسيات، او كانت متعددة الجنسيات، وادت الى طرح العديد من الاسئلة مثل:

- اين الكيان الادارى؟

- اين الآخرون؟

- ما الذى يدور فيهم ومن حولهم؟

- ما موقع منتجات الكيان الإدارى؟

- ما هو مستقبل الكيان الإدارى؟

وبالتالى معرفة وتحديد الوضع التنافسى للكيان الإدارى، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الوضع، بحيث يبدأ الكيان الإدارى خطواته من موقف تنافسى يضمن له النجاح، ومن خلال هذا النجاح يتم ويتواصل الى قاعدة الاستمرار، وبالتالي فان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية من أهمها:

بحوث المنتجات، بحوث العبوة، والغلاف، وبحوث دوافع الشراء، وبحوث عادات لشراء، وتحليل عمليات البيع فى الكيان الإدارى، وتحليل منافذ التوزيع، وبحوث الاعلان، وبحوث الاعلام، وبحوث عمليات النقل، وبحوث عمليات التخزين، وبحوث اسعار البيع، وبحوث سياسات الخصم المتبعة، وبحوث سياسات الائتمان المستخدمة، وانظمة التقسيط سواء للمستهلك النهائى، او للوكلاء والوسطاء.

وهى بحوث بالغة الاهمية تحتاج اليها الكيان الإدارى بشكل كبير سواء للاستخدام العام فى اعماله، او فى نطاق الاستخدام الخاص للقرارات الادارية الرشيدة المتخذة.

وبالتالى فان وظيفة الاستخبارات التسويقية قد تمتع لتشمل تحديد الاطار العام الذى يعمل به الكيان الإدارى، وكذلك العناصر التى يعتمد عليها هذا الكيان فى عمله، وفى وضعة التنافسى وعناصر القوة، وعناصر الفرص التى له ان يستغلها،

فضلا عن تحديد مواطن الضعف، وعناصر التهديد التي يولجها في السوق، وهو ملسوف تساعد على المضى قدما فى تنفيذ السياسات التسويقية المخططة.

ثانيا - جوانب اهمية الاستخبارات التسويقية:

لعل عمل الاستخبارات التسويقية منشعب الجوانب، هو الذى يعطى له هذه الاهمية متعددة الجوانب، وهو ما يجعل عمل الاستخبارات التسويقية قبل انشاء الكيان الادارى، واثاء تشغيله، وبعد حصول المستهلكين على الانتاج الذى يقوم الكيان الادارى بتسويقه... وبذلك فان نشاط الاستخبارات نشاط شامل ومتكامل، ومنشعب، وهو نشاط ارتباطى دائم ومستمر، وهو نشاط له اهداف عديدة يعمل على تحقيقها، كما ان له رسالة فى تحقيق المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار.

حيث للاستخبارات اهمية ذات جوانب وابعاد عديدة، تحتاج الى ضرورة التعرف عليها والامام الكامل بها، وتناول جوانبها المتعددة بمزيد من الايضاح، فضلا عن نشاطها وعملها الذى تقوم به الكيان الادارى.

حيث يستمد نظام الاستخبارات التسويقية اهميته من الوظيفة التى يمارسها ويقوم بها فى منظمات الاعمال من حيث:

1. تقليل دائرة عدم التاكيد امام متخذ القرار، وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بنتائج تحليل البيانات التى تم جمعها من مصادرها الاولى ومن مصادرها الثانوية....وبما يسهم بزيادة حالة المعرفة الكاملة لدية، وبما يمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.

2. جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، والتأكد من سلامتها، ومن صلاحيتها للتعامل معها لغرض البحث والدراسة التى يتم القيام بها.

3. رصد وتتبع وتحليل البيانات التي يتم جمعها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة، تساعد على الحصول على معلومات هامة، يتم تزويد متخذ القرار بها لاحداث حالة من المعرفة تمكّنه من اتخاذ القرار الرشيد.
4. تحديد مستويات وجودة المعلومات التي تم التوصل اليها بعد تشغيلها، ومدى امكانية الاستفادة منها، خاصة في رسم سيناريوهات التعامل في مستقبل الكيان الاداري، فضلا عن وضع الاستراتيجيات الخاصة به في ضوء الرؤية المستقبلية التي اعدها الاستخبارات التسويقية.
5. تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار بكافة جوانب الموضوعات التي يهتم بها، وتحديد الابعاد الخاصة بهذه الجوانب، واطلاعة على المعلومات التي تم التوصل اليها، مع تحديد ردود الاعمال المطلوب الوصول اليها، فضلا عن اختيار الطرق التي ستوصل الى ذلك.
6. تحديد نوع وحجم الفرص الواجب استغلالها، بل تشخيص هذه الفرص تشخيصا جيدا مبينا للعائد والتكاليف الخاصة بها، واقتراح سبل استغلالها والمدى الزمني المفترض لهذا الاستغلال.
7. تحديد نوع وحجم التهديدات التي يواجهها النشاط مستقبلا وطرق التغلب على هذه التهديدات، وكيفية التوافق معها من خلال استخدام سياسات محددة بذاتها، وشرح وتحديد الالات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات، وطرق التغلب عليها.
8. تحديد ما يقوم به المنافسون، ومتابعتهم بشكل مستمر للوقوف على اتجاههم المستقبلي، وكيفية التعامل معهم في اطار الاستراتيجية العامة للنشاط الذي يقوم به الكيان الاداري.

9. تحديد ما ستقوم به الدولة، خاصة في مجال الرسوم الجمركية والاعفاءات الضريبية والحوافز التي ستقوم بها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يحتاج إلى معرفة كاملة بالتوقعات لما ستقوم به الدولة.

وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تستطيع بما تملكه من أدوات، وما تستخدمه من وسائل واساليب التوصل إلى هذه البيانات، ولجراء عمليات التشغيل بعد التأكد من صلاحيتها ومناسبتها تستطيع أن تكون مؤثرة ومفيدة في اتخاذ القرارات في الكيان الإداري، سواء من خلال:

- لحدوث المعرفة الشاملة والكاملة بما يتم ويجري في السوق.
- السيناريوهات والقصورات لمعالجة المشاكل للظاهرة في الكيان الإداري.
- المساعدة في بناء الاستراتيجية العليا للكيان الإداري وتصورات المستقبلية.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

ثالثاً - تحقيق رؤية مستقبلية أفضل:

تملك الاستخبارات التسويقية قدرات فعالة من أجل الوصول إلى رؤية مستقبلية أفضل للكيان الإداري، وهي رؤية تتصف بكونها طموحة إلى أقصى مدى، وهي أيضاً فعالة إلى أقصى مدى، وهي محرك ومحفزة لكافة القوى في الكيان الإداري. حيث هناك علاقات قوية ممتدة ومؤثرة ما بين الرؤية VISION وما بين المهام اللازمة لتحقيق الرؤية MISION وهو ما يرتبط ارتباط قوى ما بين القدرة على تنفيذ الحلم الطموحي الكبير للكيان الإداري وبين مهارات الاستعداد والتعامل مع العديد من المتغيرات والمستجدات التي تسمى إلى تحقيق الرؤية.

وبالتالى فان التفاعل الحيوى ما بين الثوابت، وما بين المتغيرات يحرك الاحداث التى يقوم بها الكيان الادارى من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعية.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على ايجاد الروابط الاصلية ما بين الماضى والحاضر والمستقبل، ويتم ذلك من خلال ايجاد الرؤية الشاملة للكيان الادارى فى مستقبل افضل، وهو ما يحتاج الى تحديد كل من:

- المستقبل كما يجب ان يكون.

- المستقبل كما يمكن ان يكون.

- الفجوة المستقبلية بين ما يجب وما يمكن.

ويتم معالجة هذه الفجوة من خلال جهد كبير بالاستخبارات التسويقية، وهو المجال الرئيسى والاكثر ايجابية بالنسبة لنشاط الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على رسم رؤية مستقبلية ايجابية للكيان الادارى، والعمل على تحقيقها بابعادها وجوانبها المختلفة، سواء للجوانب الكلية للرؤية المستقبلية اوة بعناصرها الجزئية التى تشكل باجزائها نقاط عمل وتوافق، وذلك من خلال المساعدة فى اعداد سياسات الكيان الادارى المؤدية الى تحقيق هذه الرؤية فى المستقبل، وتحسين اوضاع هذا الكيان فى المستقبل، وذلك من خلال معرفتها الكاملة بما يواجهه الكيان الادارى فى الحاضر، فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة له. وتتدخل الاستخبارات فى اختيار الطرق والمسارات المؤدية الى تحقيق خذخ الرؤية وتوضيح متطلبات المضى قنما فى هذه الطرق والمسارات، وهو ما يعنى ان اهميتها متواصلة ومستدامة.

وهي ما يتطلب فهما عميقا وكاملا لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وما تقوم به ونوعية من اعمال، كما تحتاج الى ايضاح كامل لمهام الموكولة اليها، ودورها في تحقيق اهداف الكيان الاداري، واستخدام الادوات الموصلة الى ذلك، وبصفة خاصة تحديد مدى الاحتياج الى:

- ادوات معينة.
- وسائل معينة.
- مهارات معينة.
- موارد بشرية وغير بشرية معينة.
- سياسات ادارية معينة.

ويتم استخدام ادوات عديدة في تحقيق الرؤية المستقبلية، خاصة ان المستقبل وفقا لهذه الرؤية قائم على "ما يجب" ان يكون، وليس على "ما يمكن ان يكون"، واستخدام كافة امكانيات الكيان الاداري لتحقيق ما يجب وهو ما يجب ان تتجه اليه الجهود في مجال رسم سياسات جيدة وفعالة لتنفيذ الرؤية المستقبلية الايجابية، والتي تحتاج الى دراسة فعالة لامكانيات الواقع الحالي، وكيفية تغطية الفجوة القائمة في هذه الموارد، وهو ما يتم وضعه في شكل خطط وبرامج لتنفيذ هذه الرؤية المستقبلية.

رابعا - انتهاء الفرص المتاحة في الاسواق:

وهي فرص يحتاج تشخيصها الى جهود كبيرة من جانب الاستخبارات، والعرض لكافة جوانبها، وابعادها، وتحديد حجم المخاطر المترتبة على عدم الاخذ بها، وهي واحدة من اهم مجالات لزيادة اهمية الاستخبارات التسويقية من حيث

قدراتها على استشفاف الفرص المتاحة في الاسواق، والتعرف عليها، وتشخيصها،
والتعريف بها لمتخذ القرار، وإظهار كافة الجوانب:

- الاقتصادية.
- الفنية.
- التكنولوجية.
- الانتاجية.
- المالية.
- القانونية.
- البيئية.
- الادارية...الخ.

لهذه الفرص، وكيفية الوصول بها الى حيز التنفيذ، وتحديد افضل السبل
للتعامل معها تسويقيا، وهى هذا النوع من الفرص الذى يشكل اقترابا من ما يمكن
إنتاجه بشكل:

- افضل.
- احسن.
- اخص.

اى ان السلاح الرئيسى فى هذه الفرص هى تقديم منتجات افضل من حيث
الجودة، وافر من حيث السعر، واكثر اشباعا لاحتياجات المستهلك لها، وتكون
البداية هى تحديد هذه الفرص، وتحديد الوسائل الجيدة لانتهاز هذه الفرص، فضلا
عن ان تشخيص هذه الفرص جيدا يساعد كثيرا على لنتهازها فى ضوء الاولويات
القائمة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع مكونات هذه الفرص، ومع ابعادها
وجوانبها المختلفة.

سواء من حيث امكانيات الانتاج، او من حيث التوافق مع الامكانيات الانتاجية
القائمة.

والفرص المتاحة في السوق متنوعة المجالات ممثلة في الآتي:

- عقد صفقات ضخمة.
- ارتباط طويل الأجل مع مستعمل للمنتجات.
- الحصول على سر من اسرار الصناعة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة تماما افضل واحسن من التكنولوجيا المطبقة حاليا.
- تطبيق نظم ادارية افضل من حيث تطوير المنتجات وسياسات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.
- وعادة ما يتم اختيار الفرص التي سيتم انتهازها، خاصة في ضوء الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الاداري، وما يمكن لهذا الكيان ممارسة والقيام به، وما يمكن له توفيره، خاصة ان هناك العديد من الفرص التي يمكن انتهازها في هذا المجال⁽¹⁾.

ويعد دور الاستخبارات التسويقية مميزا في هذا المجال من حيث ما يلي:

- تشخيص الفرص المتاحة.
- تعريف الفرص المتاحة.
- تحديد الموارد اللازمة لاستغلالها.

(1) - تعد الفرص التسويقية التي يحتر عليها نظام الاستخبارات التسويقية من المجالات التي تؤثر في أعمال الكيان الإداري، وهي مستقلة، وهي تحدد له كيفية الوصول إلى مستقبل أفضل وأفضل، وهو ما يتم ملاحظة من نجاح الشركات المعنية.

وبالتالى فان انتهاز هذه الفرص المتاحة سوف يساعد الكيان الادارى على تحقيق رسالة فى الاستمرار والديمومة.

ونقوم الاستخبارات التسويقية بوضع هذه الفرص فى اطار ترتيب زمنى لاستغلالها من حيث الاولوية وواجبات الاستغلال.

خامسا - تجنب التهديدات فى الانشطة التى يمارسها الكيان الادارى:

خاصة تلك التهديدات المؤثرة على نشاط الكيان الادارى، وبصفة خاصة على قدرته على تقديم وتطوير المنتجات، وعلى سياساته التسويقية التى يتبعها، وعلى سياساته التمويلية، وعلى سياسات الكوادر البشرية التى يستخدمها، وهى تهديدات عديدة، بعضها اقتصادى، والاخرى سياسية، وبعضها اجتماعى والاخرى ثقافية، وبعضها انسانى والاخرى تسويقية...الخ، وهى جميعها قد تكون محتملة، او غير محتملة... كما انها ايضا فعلية وتزامنية ومؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وهى من اهم واخطر الانشطة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يولج الكيان الادارى العديد من التهديدات المؤثرة على نشاطه، والتى تعمل على خلخلة وزلزلة القواعد من تحت اقدامه، خاصة التهديدات التكنولوجية واحتمالات انسحاب تكنولوجيا الانتاج المستخدمة لديه من الاستخدام، واحتمالات دخول منافسين جدد اقوياء الى السوق بمنتجات اجود وباسعار اقل، وبالتالي تظهر احتمالات تحول السوق.

وهو اكبر تهديد يولج الكيان الادارى، وبصفة خاصة عندما يكون قائد الكيان الادارى لا يملك رؤية مستقبلية من اجل تطوير منتجاته، او مصر على استخدام تكنولوجيا انتاج قديمة...

وهى تهديدات مؤثرة على كل من الاتى:

- عمل الكيان الادارى ونشاطه الجارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

- علاقات الكيان الادارى.

- أنظمة الكيان الادارى.

- تفاعلات الكيان الادارى.

ويتم تشخيص هذه التهديدات وتوصيفها وجمع كافة للبيانات عنها، وبالتالي تقديمها الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى فهم ومعرفة كاملة بكافة عناصرها، والاحاطة الشاملة بها، خاصة ان هذه التهديدات قد لا تكون متطورة لدية، او انها فى حاجة الى تعريف كامل بها، خاصة ان قدرات الكيان الادارى على تطوير ذاته، ومعرفة ابعاد وجوانب هذه التهديدات تكون مرهونة بمدى معرفته بكل من للتطورات التكنولوجية المطبقة فى جميع دول العالم، ومدى تعاقدات المريحة التى استطاع ان يحققها خلال السنوات الماضية... فضلا عن طموحاته المستقبلية التى يسعى الى الوصول اليها... فضلا عن قدراته التمويلية التراكمية التى استطاع تكوينها للاتفاق على معالجة هذه التهديدات.

ومن هنا تتضح اهمية قيام جهاز الاستخبارات التسميوية، بتعرف هذه التهديدات، وبصفة خاصة توصيف وتشخيص هذه التهديدات، خاصة ان هذه للتهديدات متنوعة، بعضها موجة لهيكل الاعمال، والبعض الاخر موجة للسلوك، والبعض الاخر موجة الى ميدان الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

وهو ما يجب التنبيه اليه مبكرا، وبالتالي يتم التعامل مع التهديدات من خلال

الآتى:

- تجنب التهديدات.

- معالجة التهديدات.

- التوافق مع التهديدات.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب طرق متعددة تعمل بحوث السوق على التعرف عليها، وعلى استخدامها بعقلانية رشيدة.

سادساً - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري:

يحتاج كل كيان إداري إلى حماية مصالحه، سواء كانت هذه المصالح قائمة ومركزة في منطقة بذاتها، أو كانت مصالح مرحلة وممتدة بشكل عام، ومن خلال هذه المصالح يمارس الكيان الإداري عمله، وهي مصالح مرتبطة بأوضاع تسم وصفها خلال مراحل تاريخية تأسست فيها، ومورست من خلالها كل من:

- مواقع النفوذ.

- املاءات المصالح.

- توازنات القوى والمصالح.

وبالتالي فإن املاء هذه المصالح من جانب قوى معينة يفرض ضغوطاً شديدة، خاصة أن مناطق النفوذ يصعب اختراقها، وتستخدم أساليب متطورة للتوافق العام معها، فضلاً عن اتباع طرق متطورة لتعامل مع العقوبات القائمة فيها.

وبالتالي فإن التهديدات والاضطرابات التي تهدد هذه المصالح تكون مدمرة إذا ما تحققت فضلاً عن ما تمارسه من:

- ضغوط على الكيان الإداري وسياساته التي يقوم بتنفيذها.

- ممارسات عنيفة لضرب الكيان الادارى ووضع قيود على حركته.

- تنفيذ عقوبات قادرة على تعطيل مسيرة الكيان الادارى المناوئ.

وهى عملية متعددة ومتشعبة تكاد تشمل جميع الانشطة والمجالات التى يمكن ان تشكل فى الوقت الحاضر او بمرور الوقت تهديدا مباشرا او غير مباشر على الكيان الادارى، وهو ما يجعل كل شئ مصدر قلق لهذا الكيان...حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على حماية الكيان الادارى من اى مخاطر تهدد مصالحه او وجوده، وزيادة فاعليتها فى توفير البيانات عن هذه المخاطر والتهديدات المتنوعة التى تواجهه، سواء كانت مخاطر:

- ترتبط بمصالح تسويقية.

- ترتبط بمصالح نتاجية.

- ترتبط بمصالح تكنولوجية.

- ترتبط بمصالح تمويلية.

- ترتبط بمصالح كوانر بشرية.

وبالتالى فان الوصول الى هذه التهديدات، تشخيصها، والتعرف عليها يساعد كثيرا فى التعامل معها وتجنبها، او فى الحد من خطورتها، وهو ما يجعل هذه المصالح ذات اوضاع قياسية، سواء من جانب الملاحمين الذين يتطلعون بالتاثير عليها، او من جانب الكيان الادارى ذاته والمتطلع الى تحقيق المكانة والسيادة وعمليات قيادة السوق...خاصة ان قاسمات هذه المصالح تظهر ان هناك العديد منها والتى تمارس ضغوطها، وهى تكون:

- مصالح شديدة التأثير.

- مصالح متوسطة التأثير .

- مصالح ضعيفة التأثير .

وكلما نجحت الاستخبارات التسويقية فى إيضاح هذه المصالح، كلما كانت قدرات الكيان الإدارى على اجتيازها وعبورها مرتفعة، وبصفة خاصة عند امتلاك الكيان الإدارى لمزايا تنافسية متعددة.

لقد أدركت الكيانات الإدارية أن بقائها فى أفضل الأوضاع التنافسية يكاد يتوقف على معرفتها المبكرة بأوضاعها العامة، والخاصة التى تعيش فيها، وهو ما يرتبط بقوة بعمليات جمع البيانات عن كل ما يقوم به المنافسون ويخططون للقيام به.

سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإدارى:

تساهم الاستخبارات التسويقية بفاعلية فى زيادة المكانة التنافسية للكيان الإدارى من خلال نشاطها الذى تقوم به، خاصة أن امتلاك المعرفة هو أحد المزايا التنافسية التى يحوزها الكيان الإدارى حيث لا يعيش الكيان الإدارى بمعزل عن الكيانات الإدارية الأخرى، وهو يستمد قوته من قوة مكانة التنافسية بين هذه الكيانات، وهو يسعى دائما إلى زيادة قوة مكانة التنافسية من خلال جهود الاستخبارات التسويقية فى توفير المعلومات اللازمة لكل من الآتى:

- الخطط التسويقية لتحسين المكانة التنافسية.

- التواجد الحيوى فى الأسواق بفاعلية كبيرة.

- اكتشاف الصفقات والفرص التسويقية المتاحة.

حيث تساعد الاستخبارات التسويقية على بناء استراتيجية لتعزيز المكانة

التنافسية مبنية على معلومات حقيقية وفعلية، وبالتالي صيانة الوضع والمكانة التنافسية للكيان الادارى، وبناء استراتيجياته العليا فى ضوء البيانات التى تم جمعها، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية ودور الاستخبارات التسويقية فى صناعة مكانة تسويقية تنافسية جيدة للكيان الادارى، وفى تأكيد سمعته التى حصل عليها، فضلا عن مجابهة اى مخاطر تحدث فى الاسواق، ورسم سياساته المختلفة من خلال ما تم استخلاصه من مؤشرات اتجاهية عامة من هذه البيانات التى تم جمعها والتعامل معها.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تساعد على امتلاك مزايا تنافسية متطورة محورها الرئيسى قائم على:

- مزايا تنافسية فى الانتاج المتطور الذى يقدمه للكيان الادارى، سواء من حيث الجودة، او من حيث السعر، او من حيث الانشباع لاحتياجات المستهلك.

- مزايا تنافسية من حيث التسويق، والتواجد بفاعلية مؤثرة فى السوق المحلى والدولى، والتفاعل التسويقي مع ما هو قائم فى هذه الاسواق.

- مزايا تنافسية تمويلية من حيث الوصول الى افضل مصادر التمويل الخاصة بها.

- مزايا تنافسية من حيث الكوادر البشرية، سواء من حيث الخبرة، او من حيث الكفاءة، او المهارة.

ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الإداري من الازمات والكوارث:

وهي ازمات عديدة ومتعددة، حيث يمر الكيان الإداري بلازمات، سواء كانت متصلة بالمواد الخام، او بنظام الانتاج، او كانت مرتبطة بالمنتجات، والعمليات التسويقية، او التمويلية، او الكوادر البشرية العاملة في الكيان الإداري.

وتحتاج عملية التعامل مع الازمات الى سرعة تشخيصها، والوقوف على اسبابها، وحجم ما أحدثته في الكيان الإداري، وبصفة خاصة ان الاستخبارات التسويقية من خلال معاشيتها للواقع الذي يعيشه الكيان الإداري تكون قادرة على:

- استشعار خطر الازمات وتقديم تقرير سريع مبني عنها.
- معرفة وتوقع اسباب الازمات ومعالجتها واقتراح سبل التعامل معها.
- تقديم مقترحات الحماية والوقاية من الازمات، بل وتوفير نظام مبكر جيد للتنبؤ بالازمات.

وبالتالي تجنب الكيان الإداري مخبة تحمل تكاليف ضخمة في معالجة الازمات والكوارث ان حدثت، او التقليل من هذه التكلفة، خاصة ان هناك بعض الازمات التي تكون فجائية، وتكون مدمرة، ولحادثها ماساوية...وان اخذ الاحتياطات الواجبة منها سوف يجنب الكيان الإداري شرورها.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية فعالا ومحققا لاهدافه، كلما استطاع استشفاف الازمات من خلال قدرته على رصد وتتبع وتحليل المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على حركة التعامل، وعلى فهم الازمات المختلفة الحادثة في السوق، وعلى زيادة وعي الادارة العليا للكيان الإداري بهذه الحركة المتدفقة، وبالمعاملات التي تتم في الاسواق، وبذلك يستطيع توفير سبل الحماية والوقاية من

الازمات والكوارث التي تحدث في الاسواق وجعل الكيان الادارى فاعلا فى مواجهتها والوقاية منها.

ان هذا يفترض وعيا متزايدا من جانب الكيان الادارى بضرورة وجود استخبارات تسويقية لدية، وان يعطى لها متطلبات التعامل، خاصة الامكانيات المادية، والامكانيات البشرية... وان يصغ ويستمع جيدا ويقرأ تقاريرها بعناية كبيرة، وهو ما سيتم العرض له باجاز فى المباحث التالية:

المبحث الخامس

لماذا الاستخبارات التسويقية؟

تعيش الكيان الادارية فى عالمنا المعاصر فوق قمة من البيانات التى نم جمعها، وتحليلها، والاستفادة منها، فى ترشيد القرارات المتخذة، سواء كانت قرارات غزو الاسواق الخارجية، او التعامل مع متغيرات ومستجدات السوق المحلية... وتفق الكيانات الادارية اموالها الهائلة على اجراء البحوث والدراسات التى تمكنها من الاستمرار والتعامل فى عالم اليوم حيث تزداد الحاجة فى عالم اليوم الى البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الكيانات الادارية، وهى بيانات لازمة ليس فقط لاعداد الخطط، ولكن ايضا لتنفيذ هذه الخطط، فضلا عن تحقيق الاشراف الفعال فى كافة الاعمال والانشطة التى يمارسها الكيان الادارى.

وبذلك فقد تفاعلت العديد من العوامل التى جعلت الاستخبارات التسويقية عنصر اساسى ورئيسى فى كافة الكيانات الادارية المتطلعة الى الافضل، والى مزاحمة الكيان المسيطرين على الاسواق.

وتعد وفرة البيانات المحدد الاساسى لنجاح الكيان الادارى فى تحقيق اهدافه، وبصفة خاصة استراتيجياته التى يسعى اليها، ويجند من اجلها كافة القوى العاملة فى الكيان، كما تحدد سياساته فى ضوء البيانات التى تم جمعها، واختيار السياسات التى تحقق الاستراتيجية والتكيف والتلائم مع كل منها، وهو ما يتفق مع مقتضيات ومتغيرات كل منها، وهى الوظيفة الرئيسية التى تعمل عليها الاستخبارات التسويقية والتى عليها ان تتوافق مع كل من:

- المتغيرات التى تزداد سرعتها وكثافتها، سواء كانت متغيرات اقتصادية او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او ملوكية، او تكنولوجية، او تنافسية، وهى بذلك تعمل على حماية الكيان الادارى من المخاطر والتهديدات التى

تتضمنها، كما انها تساعد على الوصول الى الفرص التى تحتاج الى التوافق معها.

- تكلفة القرارات المتخذة، وبصفة خاصة تكلفة الخطأ ومخاطر الاخفاق فى ممارسة الانشطة، وبصفة خاصة عندما تكون القرارات عشوائية ارتجالية، لا تستند الى البيانات التى تم جمعها بحوث السوق، وبالتالي فان التوافق معها يتطلب ان تكون هذه البيانات متوفرة، وان تكون المعلومات المستخرجة منها متاحة، وقد تم تزويد متخذ القرار بها.

- تحسين جودة القرارات المتخذة، والوصول الى درجة الرشادة القرارات وزيادة فاعليته الكاملة فى تحسين للموقف التنافسى للكيان الادارى.

- سرعة اكتشاف نقاط الضعف والاختفاء قبل تفاقمها والتصدى السريع لها لمعالجتها، وتجنب الكيان الادارى التكاليف الضخمة المترتبة عليها..

- تفهم اليات السوق وتفاعلها، وفهم اساليب عملها، وتحديد العناصر والعوامل المحركة لها، ولتأثيرها الشامل على نطاق اعمالها، وذلك من خلال الاختيار سبيل الحرية، او للتدخل فى عمل هذه الاليات.

فوفرة البيانات تساعد على ترشيد القرارات المتخذة، خاصة ان فرصة الوصول الى قرار رشيد تصبح مرتفعة فى ظل توفير هذه البيانات وبالتالي الوصول الى قرار فعال ومؤثر وناجح، كما ان وجود البيانات يساعد على تحديد كل من الاتى:

- ما يواجة الكيان الادارى من مشاكل داخلية وخارجية، وحجم الضغوط المتولدة عن كل منها، وتأثيرها على عمل الكيان الادارى.
- تشخيص المشاكل التى يواجها الكيان الادارى بشكل علمى سليم وتحديد

اسبابها، وامكانيات التعامل مع هذه الاسباب، وبالشكل الذى يوفر البيانات الحقيقية لمتخذ القرار .

- تحديد افضل الطرق لتعامل مع هذه المشاكل، وايجاد الحلول لها فى ظل الظروف والمعطيات التى يعيشها الكيان الادارى، ووضع للتصورات الافتراضية للتعامل مع كل منها.

- تحديد المسئوليات الخاصة بهذه المشاكل، وتحديد من من الاقسام سوف يتولى القيام بها، وتحديد الافراد الذين سوف يتعاملون معها وعقد اجتماع دورى مع كل منهم لشرح ابعاد الموقف، وتحديد افضل السبل للتعامل مع معطيات الموقف، اخذا اعتبارات وظرفيات الزمان والمكان فى الاعتبار.

- تحديد الموارد والامكانيات اللازمة لحل هذه المشاكل والتعامل الصريح معها ووفقا لاولويات محددة، حتى يتم حل هذه المشاكل مع الاخذ فى الاعتبار امكانيات الكيان الادارى، وقراراته على التعامل مع كل منها.

وبذلك تعمل الاستخبارات التسويقية على توفير البيانات المطلوبة، وبالتالى تقوم بعمليات الرصد لكافة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وتتبع الاحوال الخاصة بها، وتسجيل النتائج لولا باول، فضلا عن القيام بعمليات التحليل للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، التى تساعد على الوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها، ومتابعة نتائج قراراته المتخذة.

وتتم هذه الاعمال ليس فقط لحل المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى، ولكن ايضا للارتقاء بعملياته الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية التى تعمل لديه.

وهى بذلك توفر كم مناسب من البيانات الداخلية والخارجية اللازمة لتغطية هذه

المشكلات والتعامل معها... كما تساعد على وضع الحلول المقترحة لكل منها.

حيث نحتاج الكيانات الادارية الى الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم، وهناك ما يدعوا الى ذلك، ومن اهم اسباب لجوء الكيان الادارى الى استخبارات السوق ما يلى:

اولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة ألياته وظروفه ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه :

يعد فهم السوق باتبارة من اكبر الاسواق التنافسية التى تحتاج الى فهمة، والى وعى ادراكى شامل بكامل ابعادة وجوانبة ومرامية، حيث ان السوق عالم ضخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتى تتفاعل جميعها من اجل تعظيم مكاسبها، ومن اجل تحقيق الهيمنة والسيطرة على السوق، او السدخول الية بقة وفاعلية كاملة، من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراتها، وبالقوى المتحركة فيه، ومعرفة الفرص والتهديدات للكامنة فيه، اى معرفة كافة المعلومات عنه.

وبالتالى فان تشخيص السوق، ومعرفة القوى والاعناصر والفواعل المتحركة فى الياته، وفى مماراته يساعد بشكل كبير على فهمة... حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بدور كبير فى الحصول على بيانات عن السوق الذى نتوى ان تعمل فيه، وهى نصف وتصور وتكشف ما يحدث فى هذا السوق، من خلال البحوث والدراسات التى تقوم بها.

حيث تحتاج بحوث السوق الى توفير بيانات اساسية عن كل من الاتى:

- المستهلك الحالى، ودخله وقدرة الشرائية، والجزء المتوفر لديه من هذه القدرة لشراء المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى وبالتالى للوصول الى

تحديد ومعرفة هذا المستهلك، ومعرفة اتجاهاته، ومعرفة طموحاته المستقبلية، وتحديد العناصر التي ستد في قراره الذي يتخذ.

• الموزع الحالي وامكانياته وقدراته التوزيعية، ومدى كفاءته في تغطية السوق، ومدى امكانية احلال موزعين جدد محلة، وتحديد افضل الطرق للتوزيعية المستخدمة والمتبعة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها في ضوء الامكانيات والظروف المتاحة.

• نظام الترويج الحالي المتبع ومدى كفاءته في ترويج المنتجات، وما يحتاج الية من تطوير، وبصفة خاصة انظمة رجال البيع، والالات، والاعلام، وتنشيط التعاقدات، والجهد الترويجي المتبع، خاصة من جانب المنافسين، ومدى نجاح كل منهم.

• نظام التسعير، وما يقوم به ويؤثر فيه هذا النظام، وانظمة الخصم التي يتبعها للكيان الاداري، سواء خصم الجملة، او خصم التجزئة، او خصم الكمية...الخ.

ويتم توفير البيانات بشكل ايجابي منتظم من خلال الاستخبارات التسويقية، حيث تتحدد مجموعة من المهام التي تعمل على الحصول على البيانات من مصادر البيانات وحثها ونفعها الى الادلاء بهذه البيانات، فضلا عن عمليات تامين تدفق البيانات وبشكل متوال حتى تكون الاستخبارات التسويقية على بينة كاملة بما يحدث في السوق.

وبالتالى تصبح دراسة التطلعات الاستهلاكية من جانب المستهلكين احد المهام الحيوية التي تعمل على تطوير منتجات الكيان الاداري، وزيادة فاعليته.

وبما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك، فعلى سبيل المثال ياتي تحديد

أى من الفئات العمرية يقوم باستهلاك المنتجات، ومن يقوم منهم باتخاذ قرار الشراء، ومن منهم يقوم بشراء هذه المنتجات، وعدد المنافسين حالياً فى السوق، والنصيب النسبى للمنتجات التى يتيحها الكيان الإدارى من اجمالى المبيعات الكلية الاجمالية لهذه السوق...وهى بيانات اساسية لا غنى للكيان الإدارى عنها.

ثانياً- تجربة أشياء جديدة تماماً واختبار رد الفعل السوقى تجاهها :

حيث يحتاج الكيان الإدارى الى تجربة أى متغير تجريبى، ومعرفة ردود الفعل تجاه هذا المتغير، والذى يختلف وفقاً لاتجاهات كل من:

- المستهلكين والمستخدمين.
- الموردين للاحتياجات.
- الموزعين والوكلاء.
- المنافسين.
- الحكومة.

وبالتالى فإن قيام الاستخبارات التسويقية بدراسة هذا المتغير التجريبى، وقياس رد الفعل تجاهه سوف يساعد على تحسين كفاءة هذا المتغير التجريبى عند اتخاذ قرار باستخدامه على نطاق اوسع، أى من خلال:

- تطوير الكفاءة الانتاجية وتحسين مواصفاته.
- الكفاءة التوزيعية.
- الكفاءة التسعيرية.
- الكفاءة الترويجية.

وهي طريقة قائمة على استخدام المتغيرات التجريبية في اجراء البحوث، حيث يتم استخدام هذه الطريقة مثلا لمعرفة اثر استخدام نظام توزيع جديد تماما على حركة البيع، فعلى سبيل المثال فان استخدام شبكة الانترنت في توزيع منتج من المنتجات سوف يؤدي الى حركة جديدة في عمليات البيع... كما قد تؤدي الى اشياء جديدة سواء في حجم المعرفة او في طرق التعامل معها، وبالتالي فان استخدام المتغير التجريبي للوصول الى تحقيق الاهداف يكاد يرتبط بالبيانات التي تم جمعها عنه ووى ما يؤثر على المعرفة الكلية للمنشأة خاصة وان التجربة تكون دائما على نطاق جيد، فاذا ما نجحت اتسع نطاق التطبيق، وبالتالي فان الوصول الى هذه البيانات يكون امرا في منتهى الاهمية للكيان الادارى عن اثر ادخال هذا المتغير التجريبي ومعرفة كافة التفاصيل الخاصة به.

وهو ما يرتبط ارتباطا قويا ليس فقط بحركة هذا المتغير، ولكن ايضا بالاتجاه الذى ياتخذ، وبالتالي فان معرفة كل كمن حجم ونوع واتجاه هذه الحركات الكلية، وتحديد عناصرها الجزئية يساعد على الوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع هذه المتغيرات والمستجدات، كما تتيح للكيان الادارى الفرصة الكاملة ليس فقط للتحكم فى هذه المتغيرات، ولكن ايضا لتوظيفها فى الاتجاه الصحيح.

وهو ما يوضح ان هناك نوعان من المتغيرات هما:

النوع الاول - متغير تجريبي من صنع الكيان الادارى ويرغب فى معرفة اثره.

النوع الثانى - متغير تجريبي من صنع كيانات ادارية اخرى ويراد معرفته ومعرفة تطوره وتحديد اتجاهه.

ثالثا - معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج الذى يقدمه الكيان الادارى فى السوق:

وهو هذا النوع من المتغيرات التجريبية التى تقوم بها الكيانات الادارية
الاخري، خاصة ان هذه الكيانات مؤثرة، وهى بيانات اساسية ولازمة لحسن عمل
الكيان الادارى، خاصة ان اى تغيير فى مواصفات المنتجات التى ينتجها تؤدى الى
نتائج كثيرة تحتاج الى معرفتها، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابية مؤكدة.

- سلبية مؤكدة.

- غير واضحة وغير محددة.

فعلى سبيل المثال قد يقوم الكيان الادارى باحداث تغييرات فى شكل منتج
معين، لو حدد ان للموقف به منافس قد احدث تغييرا معينا، حيث كثيرا ما يكون
الكيان الادارى غير متأكد من النتائج التى اتخذها فى تغيير كل من:

- شكل العبوة.

- حجم العبوة.

- الالوان الخاصة بالعبوة.

- مكان العبوة.

- البيانات المدونة على العبوة.

وبالتالى يحتاج الى معرفة هذا التأثير، وبالتالي تحديد ما اذا كان هذا التأثير
ايجابى، او سيكون تأثيرا سلبيا على حركة التعامل على المنتجات.

ويتم دراسة تأثير ما تم اتخاذه على حركة المبيعات، وعلى اتجاه المبيعات، وعلى حجم واتساع السوق، وعلى حجم العمليات التسويقية التي تحدث، وعلى حجم المعاملات والعمليات التي تتم في السوق، وبالتالي على نظام التوزيع الذي يستخدمه الكيان الإداري، سواء من حيث:

- تعديل النظام الحالي واستبداله بنظام توزيع أفضل.
- تطوير النظام الحالي من خلال جعله أيسر وأفضل.
- استخدام نظام توزيع إضافي بالإضافة إلى النظام الحالي.

وهو ما يحتاج من الكيان الإداري إلى معرفته من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها والوصول إلى المعلومات منها، من خلال جهاز الاستخبارات التسويقية... وبصفة خاصة أن تكلفة هذا المتخير التجريبي ستكون مضاعفة إذا تم تجاهل البيانات الواردة إلى جهاز الاستخبارات التسويقية، وتجاهل بعض ردود الأفعال السلبية تجاهه.

رابعاً - تحليل اتجاهات وردود أفعال قوى السوق تجاه منتج محدد:

أو تجاه أحداث تغيير في هذا المنتج أو في أحد السياسات الإنتاجية التسويقية المتصلة به، وهو ما قد يتم ملاحظته في السوق الدولية عند اتباع أحد الشركات العالمية لسياسة توزيع معينة، أو استخدامها المعروض السلعي كإعلان ترويجي فعال، أو استخدام سياسات التحميل، سواء للمنتجات أو لمنتج معين يراد تسويقه.

حيث يتم تحديد وتشخيص اتجاهات وردود فعل قوى السوق تجاه منتج محدد، وبالتالي رسم سياسات الكيان الإداري على ضوء ما تسفر عنه البيانات التي تم

جمعها وهو اتجاه إيجابي فعال، خاصة أن كل قرارات الكيان الإداري المتخذة تصبح قائمة على بيانات حقيقية ثم جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار في الكيان الإداري.

وهو من البحوث الميدانية المتخصصة التي يتم فيها قياس ردود أفعال قوى السوق تجاه أحد المتغيرات التجريبية التي تم إدخالها على السوق، واستخدام ردود الأفعال في رسم سياسات معينة يراد، التوجه بها بهذا المنتج، فضلا عن معرفة ما يمكن أن يقوم به كل منهم تجاه سياسات الكيان الإداري، وبصفة خاصة تحديد ومعرفة اتجاه كل من:

- المستهلكين. - المنافسين.

- الموردين. - الحكومة.

- للرأي العام.

وهو ما يتناول جمع بيانات عديدة قائمة على عمليات: رصد، وتتبع، وتحليل ردود الأفعال التي تمت.

وكما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما تم للتوصل إلى العوامل والعناصر الأساسية المؤثرة على الملوك العام للمستقصى منهم ردود الأفعال... وتعتبر سياسات ردود الأفعال من أهم ولخطر السياسات التي يتبعها الكيان الإداري، والتي تجعله لا يقوم بأى عمل إلا من خلال البيانات التي يقوم بجمعها كردود أفعال عن ما تم تجربته في السوق..

خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون:

حيث يتم الاسترشاد بما يقوم به المنافسون، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسون لديهم القدرة والفاعلية الكاملة في سوق المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بإنتاجها،

وهو ما يجعل الكيان الادارى يهتدى بهؤلاء المنافسون، كما يستطيع ان ياخذ سياساته:

- دفاعية حمائية.

- هجومية فعالة.

وهو ما يحتاج الى يقظة تامة سواء لمعرفة كل من الاتى:

- افعال للمنافسين وما يقومون به بالفعل فى السوق.

- ردود افعالهم تجاه ما يقوم به الكيان الادارى.

ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل ما يقوم به المنافسون، وتحديد الابعاد والجوانب التى تحتاج اليها بحوث السوق، والتى تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته والتعامل بفاعلية اكبر مع هذه المتغيرات التى تحدث من جانب المنافسين فى السوق.

وبصفة خاصة معرفة:

- ما يقوم المنافسون بانتاجه وخططهم نحو تطوير ما يقومون به.

- السياسات الترويجية القائمة، واى للتطويرات متصلة بها.

- السياسات التوزيعية المتبعة، او التطوير فى السياسة التوزيعية لكل منهم.

- السياسات السعرية لكل منهم، واى تطوير يتصل بالسياسة السعرية.

وهو ما يحتاج الى البقاء على معرفة كاملة بالمنافسين، وما يستهدفونه خلال

المرحلة المقبلة، واستخدام اساليب عديدة للبقاء على معرفة كاملة واحاطة قورية بما يحدث وما يتم.

وقد تطورت الاستخبارات التسويقية حيث يتم معرفة اتجاهات المنافسين، وهو ما يحتاج الى استقراء الخطط التنافسية لكل منهم، والى معرفة كاملة بكل ما يقوم به كل من:

- قوى التنافس.

- محاور التنافس.

- جوانب التنافس.

وبالتالى فان قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على التعامل مع متطلبات النشاط سوف تزداد وتقوى، وبما يودى ذلك الى قدرات هائلة وفعالة يحتاج اليها نشاط الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى تحديد الرؤى المستقبلية للتعامل مع هذا النشاط.... فالكيانات الادارية لا تستطيع فى عصرنا الحاضر الاستغناء عن أنشطة جمع البيانات، خاصة ان نشاط اى كيان ادارى يتصل دائما بقوى السوق، سواء كانت هذه القوى هى: المستهلكين، او المنافسين، او الحكومة، او الموزعين، او الموردين... او الراى العام المؤثر على حركة واتجاه الكيان الادارى.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح، وتأكيد ان ترشيد القرار لمتخذ القرار هو السبب الرئيسى وراء استخدام الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ابراز وتوضيح تام لكافة عمليات الاستخبارات التسويقية.

فالاستخبارات التسويقية وجدت لحاجة اساسية وضرورية، وهى الحاجة الى البيانات، والتى يتم استخدامها للحصول على المعلومات، والتى تستخدم للوصول الى درجة مرتفعة من المعرفة... وبالتالي ترشيد القرارات المتخذة.

والاستخبارات التسويقية بذلك تستمد فاعليتها، كما انها تستمد اهميتها، وهو ما يحتاج الى ان تتفاعل ابعاد وجوانب الاستخبارات التسويقية بشكل متكامل، خاصة ان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط اصبح متغلغل بشكل كبير فى كافة الكيانات الادارية.

المبحث السادس

كيفية عمل الاستخبارات التسويقية؟

على عكس أى نشاط، فإن نشاط الاستخبارات التسويقية ينشأ لذاته، نظرا للحاجة الشديدة لتوفير المعلومات التى يتم استشفافها من البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

فأى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها لا تاتى الا من خلال بيانات، ثم جمعها بمعرفة الاستخبارات التسويقية، وتم تشغيلها، وتم التعامل الجيد مع مكوناتها، واستخراج الفجوات والمؤشرات الاتجاهية منها، وتضمينها تقريراً كتب بشكل جيد... حيث لا بد من وجود حاجة فعلية وشديدة لمتخذ القرار للمعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، والذي يقوم بتحديد البيانات التى يتم جمعها من مصادرها المختلفة، وفى الوقت نفسه تطوير علاقته بمصادر البيانات، وضمان تنفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر، وبما يجعله على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق.

وبالتالى فإن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط حيوى، دائم ومستمر، وهو نشاط قائم على حالة الشغف وحب المعرفة القائمة لدى أى فرد من الافراد لمعرفة ماذا لدى الآخرين؟، وماذا يفعلون؟، ويدبرون؟، وهى معرفة اساسية ليس فقط لتوفير عوامل الحماية والوقاية من شرور الآخرين، ولكن ايضا للتعامل معهم الفعال، وفى الوقت نفسه لتوفير عناصر المعلومات عن كل ما لديهم، خاصة ان جهود الاستخبارات التسويقية سوف تعكس ذاتها على قدرات للكيان الادارى فى:

- تخطيط أنشطة الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادر البشرية.

- تطوير منتجاته وجعلها الفضل.

- تطوير سياساته التسويقية وجعلها افضل.

- تطوير مياساته التمويلية وجعلها افضل.

- تطوير سياساته للكوادر البشرية وجعلها افضل.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط منتظم، يعمل وفق اليات منهجية للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات والفجوات الاتجاهية منها، وهى نشاط يحتاج الى المؤمنين به، كما انه نشاط قائم على استخدام ادوات عديدة، وهى جميعها ترتبط بغنون جمع البيانات التى تم التدريب عليها، والاحاطة الكاملة بدقائقها، ومعرفة شروط استخدامها، واهمية توفير الظروف والمعطيات الخاصة بكل منها، فضلا عن ضرورات هذا الاستخدام، ومقتضياته.

حيث ان عمل الاستخبارات التسويقية متعدد ومتشعب، فهو ضارب بعمق داخل الاسواق، يتعرف عليها، ويعرف كافة جوانبها، وابعادها، كمت انه محدد للانشطة الفاعلة فى هذه الاسواق، سواء كانت هذه الانشطة متصلة بكل من:

- للمنافسون. - للموردين.

- الجهات الحكومية. - المستهلكين.

- الموزعين والوكلاء.

حيث ان اعمال الاستخبارات التسويقية شاملة ومكاملة ومتعددة ومتنوعة تحيط بالثوابت والمتغيرات التى تحدث فى السوق، كما تحيط بالامال والطموحات الخاصة بالقوى الفاعلة فى السوق، كما يضاف اليها الاتجاهات التى تحدث وتتطور بفعل عوامل الزمان والمكان والتى تؤخذ فى الاعتبار.

وقد تطور عمل الاستخبارات باستخدام ادوات ابتكارية فيه، وهو ما جعل من

الفكر الابداعى اداة رئيسية للجهود التى تتم فى الاستخبارات التسويقية، وهو جهد له طبيعته الارتكازية المتخصصة.

وعلى هذا فان نشاط الاستخبارات نشاط تفاعلى لوجد ذاته، واوجد معه قدرات فعالة للوصول الى البيانات، وتحليلها، ويتم الاستخبار من خلال منهج علمى متكامل على النحو التالى:

اولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة:

وهو اجتماع اسبوعى دورى يتم بشكل متالى، حيث يتم الدعوة لهذا الاجتماع، والذي يجب ان يتم الاعداد له اعدادا خاصا، وهو اجتماع يضم مدير الاستخبارات التسويقية ومعاونيه، كما يضم ايضا الباحثين الذين سيقومون بجمع البيانات، وهو اجتماع له اهداف عديدة من بينها التكريب على عمل الاستخبارات، والاحاطة الشاملة والكاملة بفنون استخدام ادواتها، والتعرف على المشاكل والعقبات التى تواجه الباحثين، واختيار واختبار قادة فرق المهام البحثية، والذين سيقومون بعمليات جمع البيانات المطلوبة، والتدخل العلمى لمواجهة المشاكل الخاصة بجمع وتحليل هذه البيانات.

حيث يعد اجتماع الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية التى يقوم بها مدير الاستخبارات، والذي عليه ان يكون متمرسا حصيفا، وفى الوقت ذاته محفزا عنيدا ومحبا للباحثين، كما ان قدرة هذا المدير على حسن ادارة هذا الاجتماع يجب ان تكون مشهورة وملموسة من الكافة... وهو المجال الاساسى الرئيسى لنشاط الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم عقد اجتماع فى بداية الاسبوع يتم استعراض فيه ماذا تم فى الموضوعات القائمة، ومناقشة العقبات والعراقيل التى تم مواجهتها، واقتراح سبل

مواجهة هذه العراقيل، ثم اقتراح الدراسات والبحوث الجديدة، وتوزيعها على من سيتولى مهمتها.

ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى ان يكون مدير الاستخبارات التسويقية على بينة وعلم بما يحدث ويتم، ويقوم بانتقاء الافراد الذين سيخصصون للقيام بدراسات معينة ومحددة.

ويتم ادارة هذا الاجتماع بنكاء كبير، حيث يقوم مدير الاستخبارات بتصنيف العاملين معه، واعدادهم للمهام الموكولة اليهم، كما ينتقى له الباحثين الذين سيقومون بمعاونتهم، وهو فى ذلك يملك رؤية للتعامل مع موضوعات البحث والدراسة للموكولة اليه... فضلا عن الاحاطة بالمتغيرات والمستجدات التى تتم وتطراً على السوق، وهو ما يجعل الاستخبارات التسويقية اداة الاحاطة الفورية العامة بكل ما يحدث ويطرأ فى السوق الذى يعمل فيه الكيان الادارى.

ويتم عقد هذا الاجتماع بالتحضير الجيد له، وهى عملية يقوم بها متخذ القرار فى الاستخبارات التسويقية مع معاونية بهدف للوصول لى ما يلى:

- توزيع موضوعات البحث المطلوبة منهم، ومعرفة ما لدى كل منهم من موضوعات سابقة، وحجم الذى توصلوا اليه فيها.

- تحديد المصادر المقترحة لجمع البيانات، والطرق والاساليب والادوات التى سيتم استخدامها، ومتطلبات كل اداة منها.

- تحديد ما يحتاج اليه الباحثين للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، خاصة ان هناك بعض البيانات ذات طابع سرى خفى، مثل النوايا والاتجاهات الخاصة بالمنافسين... ويتم الوصول اليها باستخدام اساليب عديدة وفعالة.

- وضع خطة البحث والاتفاق على بنود هذه الخطة، ومناقشة كل بند منها للتعرف على ما فيه، وبالتالي شرح المطلوب من كل عنصر فيها، وإزالة أي لبس، أو غموض، أو تعارض يبدو فيها، وتحقيق الاتساج والتكامل في عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث والدراسة.

- متابعة تنفيذ خطة البحث والتدخل لمعالجة العقبات والمشاكل التي تواجه الباحثين، حتى يتم كتابة التقرير النهائي ورفعته إلى متخذ القرار في الكيان الإداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة عامة مفتوحة للوصول إلى ما يتم تنفيذه وعمله، ومعرفة كافة العناصر والأشياء التي يتم استخدامها في الاستخبارات التسويقية، خاصة الجديد المبتكر الذي سيتم تطبيقه، وتنفيذه، والآثار المتوقعة على هذا التنفيذ والتطبيق.

ثانياً - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات:

حيث يقوم متخذ القرار بتكوين فريق المهام البحثية الذي سيتكلف بإجراء البحوث والدراسات التي سيتم جمعها، وهو فريق يتم تكوينه وإسناد قيادته بمعرفة مدير الاستخبارات التسويقية في ضوء المعطيات الخاصة به، وهو ما يشير إلى أن تكوين فرق المهام بخضوع لرؤية ذاتية متكاملة لمدير الاستخبارات التسويقية، خاصة في ضوء كل من:

- الدراسة والبحث المطلوب القيام به.

- الوقت المطلوب لإتمام البحث.

- التكاليف والاعباء الدراسية الخاصة بهذا البحث.

- الاعمال المطلوب إنجازها في هذا البحث.

- فريق المهام البحثية الذي تم تكوينه.

وبالتالى فإن الفريق البحثي يتولى القيام بالمهام البحثية المطلوبة، حيث يتم عمل بحوث الاستخبارات التسويقية من خلال فريق مهام متكامل، يقوم بجمع البيانات المطلوب الوصول إليها، وتحديد المصادر المكتبية والميدانية اللازمة للوصول إلى البيانات، ومعالجة هذه المصادر بما يتوفر لديها من الأساليب، خاصة ان المعالجة المتعددة، والكثيرة، والتي يتم التدريب عليها من خلال ممارسة النشاط البحثي، والوصول إلى البيانات بأشكالها المختلفة والمتعددة، تكون المهمة الأولى والاساسية لهذا الفريق.

ويتم تكوين فريق المهام البحثية من خلال قياس عدد الساعات المتوقع قضائها لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، ووضع العدد المناسب للباحثين الذين سيقومون بهذه المهمة.

كما يتم تحديد نوعية الباحثين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم الدراسية، وكفائاتهم ومهاراتهم وفقا ومقتضيات البحوث والدراسات المزمع القيام بها.

كما تشمل عمليات تحليل البيانات أيضا قدرات متخصصة في التعامل الإحصائي مع هذه البيانات، واستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية والقياسية اللازمة، وهو ما يقتضى معرفة كاملة بهذه الأدوات، ومهارة كاملة في استخدامها.

ثالثاً - تحليل البيانات التي تم جمعها،

وهي عملية تجزئة البيانات التي تم جمعها لتحديد لعناصر والاجزاء المرتبطة بمشكلة البحث، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها، ويقتضى التحليل المعرفة الكاملة بالعناصر والمكونات الخاصة بقضية البحث الذي قامت الاستخبارات التسويقية بجمع البيانات الخاصة به.

وهي قضية كلية شاملة ومنكاملة، يتم النظر اليها لمعرفة اسبابها الحقيقية، وعناصرها الجزئية المكونة لها، وتحديد الاثار لكل منها، سواء على تشكيل الظاهرة العامة الكلية، او على التكوين العام لهذه الظاهرة.

وهي عملية تعقب عمليات فرز البيانات التي تم جمعها، واستبعاد غير الصالح منها، والحصول على سلسلة زمنية متكيفة من البيانات، والتأكد من سلامتها ومن ملائمتها للبحث المطلوب، فضلاً عن صدق مصادرها، ومعاصرتها لواقع البحث والدراسة، وبالتالي البدء في تحليل هذه البيانات من خلال تناولها كقضية كلية مؤثرة، ثم تناول اجزائها وعناصرها وتحديد طبيعة كل عنصر منها، ومعرفة تأثيره على لحدث الظاهرة محل الدراسة، وتحديد كيفية التأثير على هذا العنصر، وبالتالي فإن التحليل يساعد على معرفة كاملة بالظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد كل العناصر التي ساهمت فيها، وتحديد اى العناصر المصاحبة والتي ساعدت على نشوئها، اى معرفة للقضية الكلية، واجزائها، وعناصرها المكونة وتحديد العناصر الخاملة التي شكلت في مجموعها العام الاطار العام الخاص بالظاهرة محل الدراسة.

وبذلك فان تحليل البيانات يستلزم تولد:

- خبراء متخصصين في عمليات التحليل العلمى للوصول الى العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة وتحديد الجوانب والمركبات الخاصة بها.

- خبراء فى العمليات القياسية والاحصائية والرياضية لدراسة عناصر الظاهرة وتحديد الارتباطات الخاصة بكل منها.

- خبراء فى معرفة الاتجاهات واحتمالات هذه الاتجاهات من خلال الاستقراء الجيد للبيانات التى تم جمعها.

ويساعد التحليل على تحديد الرؤية المنهجية لموضوع البحث والدراسة، خاصة الاوزان النسبية ودور وممارسات العوامل والعناصر التى صنعت الظاهرة.

رابعاً - استخراج الفجوات الاتجاهية:

حيث يقوم فريق المهام البحثية باستقراء البيانات التى تم جمعها، وبالتالى استخراج الفجوات الاتجاهية منها، وهى الفجوات التى ترتبط ارتباطاً قوياً بموضوع البحث، حيث تعبر الفجوة عن اتجاه كل من:

- الظاهرة التى يتم البحث عنها.

- الكيان الإدارى الذى يقوم بالبحث.

- الأوضاع المستقبلية فى إطار المنظور الكلى للظاهرة

وبالتالى زيادة قدرة الباحثين على معرفة العناصر والمكونات التى صنعت هذه الفجوة الاتجاهية، وتحديد لماذا صنعت هذه الفجوة ١٢، وتحديد افضل الطرق والبدائل للتعامل معها ١٢.

وهو الهدف الحقيقى للاستخبارات التسويقية، حيث ان المعلومات التى تم للتوصل اليها تشير الى هناك قدر كبير من البيانات يحتاج الى تحديث، والى تطوير، والى جمع جديد له، سواء من حيث:

- الحجم الكلى لظاهرة البحثية.

- النوع الذى اتخذته الظاهرة البحثية.

- الارتباطات التى اوجدتها الظاهرة البحثية.

ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد كل منها فى ضوء العلاقات الارتباطية الخاصة التى تحكم عمله، خاصة ان هناك جوانب يحتاج الى التركيز عليها لظهارها، وتحديد كيفية التعامل معها عبر الوسائل المختلفة، وعبر البدائل التى تم التوصل اليها، وتحديد تكاليف كل بديل منها.

وتعد هذه الفجوات اساس معرفة الظروف والقدرات الخاصة بالكيان الادارى، حيث يتم تحديد ما يجب ويتعين الوصول اليه، وتحديد ايضا ما يمكن الوصول اليه، ومن خلال هذه الفجوة يتم تحديد حجم الاعمال المطلوبة، سواء لعبور الفجوة، او الالتفاف حولها او الابتعاد عنها... وتحديد حجم للتهديدات المتعلقة بها للوصول الى افضل الطرق للتعامل مع هذه الفجوة.

وهى المهمة الاساسية التى تعقب تحليل البيانات، حيث ان الفجوة هى فجوة بين ما هو قائم ويمكن تحقيقه، وبين ما يجب ان يكون، وتحديد سبل التعامل مع هذه الفجوة، ووضع مزايا وتكاليف كل بديل، خاصة ان التعامل مع الفجوات ليس بسيطا، بل يحتاج الى قدر كبير من الوعى الادراكى الشامل بحقيقة الفجوة واتجاهاتها المتعددة.

ويختلف تقدير الفجوة الاتجاهية حسب قدرة ورغبة الباحثين، وهو ما يتصل اساسا بقرارات وامكانيات الكيان الادارى، وطموحاته، واهدافه العليا التى يسعى للوصول اليها.

خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها:

وهي مرحلة استخراج المؤشرات الاتجاهية العامة، والتي تظهر عبر تحليل الفجوات، وهي تساعد على معرفة كاملة بموضوع البحث الذى تقوم به الاستخبارات، وهي مرحلة ذات طبيعة خاصة ترتبط بعمليات:

- الاستنتاج.
- الاستخلاص.
- البدائل المقترحة.

التي يتم التوصل اليها، وهي النتائج التي يتم تضمينها تقرير الاستخبارات التسويقية، والذي يتم رفعة الى متخذ القرار، والذي يتحدد بناء على معرفة كاملة بقدرات متخذ القرار، وعاداته التي تعود عليها، وبالظروف والمعطيات المصاحبة لهذه الاوضاع.

حيث يتم تضمين المعلومات التي تم التوصل اليها تقرير الاستخبارات التسويقية والذي يوضع امام متخذ القرار لاحاطة بالنتائج التي تم التوصل اليها، وبالتالي احداث المعرفة الكاملة لاتخاذ القرار الرشيد... والذي يتم متابعته للتعرف على نتائج الجهد الذى تم، وبذل في اجراء البحوث والدراسات.

ويتم متابعة متخذ القرار لمعرفة هل حدث له معرفة بهذه النتائج، ام ان هناك عوامل اخرى ادت الى عدم الاخذ بنتائج وتوصيات الدراسة المعروضة عليه... حيث كثيرا ما تتداخل عوامل وعناصر خفية فى اتخاذ القرار، وتؤدي بالتالى الى نتائج غير سليمة، او متعارضة مع ما تم التوصل لية من نتائج.

ويقوم عادة مدير الاستخبارات التسويقية بمفاتيح اتخاذ القرار في الكيان الإداري في هذا الموضوع، ومناقشة معه، ومعرفة هل يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات... لم أن هناك عوامل وعناصر أخرى قد تدخلت ولدت إلى اتخاذ قرارا معاكس..الخ.

وبالتالي فإن مهمة مدير الاستخبارات التسويقية ليست بسيطة أو سهلة، بل كثيرا ما يكون اتخاذ القرار في الكيان الإداري واقعا تحت ضغوط معينة تؤدي إلى اتخاذ قرارات معاكسة لتقرير الاستخبارات التسويقية، سواء بشكل عام كلي، أو جزئي، وبالتالي تصبح مهمة مدير الاستخبارات البحث عن وسائل وادوات للتخفيف من هذه الضغوط والتعامل معها حتى تأتي قرارات اتخاذ القرار متوافقة مع النتائج التي تم التوصل إليها في تقريرة.

سادسا - عقد اجتماع في نهاية اسبوع لمعرفة ماذا حدث؟ وماذا تم؟ وتقييم النتائج:

حيث يتم عقد اجتماع في نهاية اسبوع العمل من أجل معرفة وتقييم تقدم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ومعرفة النتائج التي تمت، وتحديد مدى كفاءة وبراعة فريق البحث، ومدى قدراته البحثية.

وفي واقع الأمر فإن هذا الاجتماع الذي يتم عقده يكون في نطاق التدريب الأساسي لممارسة العمل البحثي، من حيث التعرف على ما قام به الباحثين، وفي الوقت ذاته معرفة الآثار للادوات والطرق التي استخدموها، ومعرفة الأساليب التي اتبعوها، خاصة أن جانب كبير من ممارسات العمل البحثي هي في الواقع ممارسات تطبيقية فعلية تتم وفقا ومقتضيات سير العمل.

ويتم عقد هذا الاجتماع الختامي من أجل تحقيق العديد من الاهداف العملية
اهمها ما يلي:

- تحديد مدى تقدم الاعمال المكلف بها الباحثين.
 - الوقوف على المشاكل والعقبات التي صادفت كل منهم.
 - التعرف على الكفاءة والمهارة التي عولجت بها المواقف المختلفة.
- وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح ان مهمة الاستخبارات التسويقية مهمة متكاملة قائمة على احدثت المعرفة لمتخذ القرار، وان مسؤولياتها هي ضمان ان تكون له المعلومات شاملة وكاملة.

ويتم في هذا الاجتماع استعراض النتائج التي حدثت خلال الاسبوع، ومعرفة العناصر الطبيعية والاساسية التي قام بها الباحثين، وتحديد العقبات التي واجهوها، والتدخل العلمي لازالة هذه العقبات، خاصة ان كثيرا ما تتداخل عناصر وعوامل تؤدي الى عرقلة الاعمال التي تمت، او قد تحدث تشويشات تؤدي الى تدخل الاعمال، والى تعارضها، والى عدم اتفاقها او توافقها مع ما يحدث... كما قد تأتي النتائج مضللة او متعارضة مع بعضها البعض، او ان هناك خطأ في جميع البيانات، او استخدام مبادئ التضليل والتهويل في عرض بعض النتائج، وهو ما يجب التحذير منه، والتنبية لمخاطرة على العمل البحثي، وعلى الكيان الاداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الابعاد والجوانب الخاصة بنتائج الابحاث التي تمت اخذا في الاعتبار كل من:

- الموارد المادية التي انفقت.
- الموارد البشرية المتاحة.

- الامكانات البحثية التي استغلت.

ويتم معالجة العديد من الموضوعات المرتبطة بكل منها، واتخاذ اللازم نحو تطوير الاليات الخاصة بالعمل، خاصة ان عمل الاستخبارات التسويقية يحتاج الى متابعة العديد من العناصر الخاصة به.

ولعل تمسك مدير الاستخبارات بعقد هذه الاجتماعات اسبوعيا يعد احد العوامل الاساسية في تحقيق فاعلية الاستخبارات التسويقية، خاصة في عمليات امتصاص الضغوط الوظيفية وغير الوظيفية التي قد تمارس على عملة، وهى عملية تحتاج من مدير الاستخبارات الى احاطة شاملة بمصادر هذه الضغوط وما تستهدفه، ومحاولة تجنيب الباحثين لدية من مخاطر هذه الضغوط.

خاصة ان هناك الكثير من الضغوط التي تمارس من اجل عمل قيود على حركة وفاعلية الباحثين، كما قد تمارس عليهم ايضا بعض القيود التي قد تؤثر على اعمالهم، ويتم في الاجتماع تحديدها، وتحديد افضل الطرق لتعامل معها.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية عمل متكامل، وهو من خلال تكامله يقوم بكافة المهام التي يتطلبها تحقيق الاعمال المسندة الى جهاز الاستخبارات التسويقية.

سابعا - عمل الاستخبارات التسويقية عمل مستمر:

حيث ان الحقائق الفاعلة في عالم الاستخبارات التسويقية انها عمل دائم ومستمر، وانها عمل له صفات اخرى عديدة، وانه يتم طالما كام الكيان الادارى دائم ومستمر، وانه يمارس بكافة الطرق والادوات والاساليب البحثية المتطورة، سواء في مجال جمع البيانات، او تحليل هذه البيانات، والوصول الى المعلومات الاساسية لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الادارى.

ولعل عمل الاستخبارات التسويقية دائم ومستمر طالما كان هناك آخريين، وهو عمل متصل بعمليات متابعة الثوابت والمتغيرات، والاحاطة بكل ما يحدث ويتم في السوق.

وتستمد الاستخبارات التسويقية استمرار بناء من خلال معيار الكفاءة في رصد وتبع المتغيرات والمستجدات، وفي قدرتها على الاحاطة السريعة والمؤثرة بالاسباب، وعلى الوصول من خلال هذه الاسباب الى رؤية مستقبلية واتجاه نحو المستقبل وبالتالي فان قدرة الاستخبارات التسويقية متعددة ومتنوعة وفاعلى بشكل كبير.

ان هذا التكامل في عمل الاستخبارات التسويقية عطى لها قوة كبيرة في التغلب على الكثير من المشاكل التى تواجهها، وبصفة خاصة ان البيانات التى يتم جمعها يتم التعامل عليها بمعرفة متخصصين مؤثرين على اتخاذ القرار.

المبحث السابع

تحديد الفرص التسويقية في السوق

كثيرا ما تكون الفرص التسويقية المجال الحيوى الذى دعم انطلاقته ونموه وقفزات الكيان الادارى، وتحولة من حال الى حال... خاصة ان الفرص التسويقية المتاحة والمكتشفة تؤثر تأثيرا مباشرا على الكيان الادارى فى مجالات تطوير المنتجات، وزيادة الاقبال عليها، كما قد تؤثر بشدة فى مجالات تسويقها، وفى مجالات عمليات تمويل المنتجات، او فى مجال الكوادر البشرية الخاصة بها، وهو تأثير يأخذ اتجاهين:

- نموا مضطربا فاعلا فى كم العمليات التشغيلية التى تتم فى الكيان الادارى فى الجهاز التشغيلى الخاص به.

- اتساعا مستمرا فى ارقام العمليات التى يقوم بها الكيان الادارى فى الاسواق.

وتمثل الفرص التسويقية مجال حيوى هام لتحقيق طفرة فى التسويق، خاصة فى عمليات التصدير الى الخارج، وهو مجال يحتاج الى بذل كافة الجهود من اجل اغتنامه، حيث تمثل الفرصة كل من الآتى:

- زيادة فجائية فى الطلب على منتج معين واحتياج شديد له، حيث تم الوصول الى مستهلكين جدد، وباعداد ضخمة، ويحتاجون الى المنتجات، وبأسعار منافسة، او قد يحتاجون الى تعريف، او ايضاح المفاهيم للتعامل.
- زيادة كاملة فى فرص الاستحواذ على منتجات معينة، او على اسواق اضافية جديدة، وامتلاك قدرات كبيرة على اختراق هذه الاسواق، والتمركز والتوسع فيها.

• تحول كامل فى الطلب من منتج معين الى منتج اخر، ينتجة الكيان الادارى، ويستطيع تقديمه بشروط افضل واحسن وارقى فى السوق للمطى والدولى، ويمثل طلبا كبيرا ذو طاقة وامكانية على التصاعد.

• اكتشاف طريقة افضل فى الانتاج، وزيادة الانتاجية، وباستخدام اساليب انتاجية جديدة يمكن انتاج وتقديم منتجات افضل، فضلا عن حجم الوفرة المتحقق من استخدام الاساليب الحديثة فى الانتاج.

• اكتشاف اسواق جديدة فى حاجة الى الدخول اليها، والقيام فيها بجهد ترويجى جيد، خاصة ان هذه الاسواق تستهلك المنتجات التى تقدم اليها بفاعلية كبيرة.

• اكتشاف فجوة فى الاشباع لدى طائفة من المستهلكين او المستخدمين الحاليين، والتى نتجت عن قيام بعض المنتجين بالتوقف عن انتاج سلهم او تعطل خطوط انتاجهم، او حدوث زيادة فى منتجاتهم لاسباب معينة يحتاجون معها الى منتجات الكيان الادارى بشكل اكبر.

• اكتشاف مصدر جيد وجديد للمواد الخام الارخص والاقل، والذى يحتاج الى وعى ادراكى شامل به والتعامل معه، واستخدام التفاوض مع المورد الحالى للحصول على شروط افضل.

• اكتشاف مجال جيد للنفاز الفكرى فى احد الاسواق، والتعامل السريع معه، والتركز فكريا لدى المستهلكين فى هذه الاسواق، ومن خلال السيطرة على الفكر يمكن التحكم وتوجيه هذه السوق.

حيث تعد الفرص المتاحة احد المجالات الاساسية التى يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية على الوصول اليها، وتعريفها، وتشخيصها بدقة، وتحديد

المجالات والمزايا التي تعود على الكيان الإداري من الاستفادة منها ومن انتهازها. ويتم ترجمة هذا للتشخيص إلى أرقام، سواء بالنسبة للمبيعات، أو للأرباح التي سيتم جنيها، أو للموارد الخام التي سيتم الاحتياج إليها، أو عمليات التشغيل في كل قسم من أقسام الكيان الإداري... الخ.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق، وهي عملية تتوقف على قدرة جهاز الاستخبارات على رصد، وتتبع، وتحليل هذه الفرص، وتشخيصها بشكل دائم ومستمر، والوقوف على كافة جوانبها المتعددة، سواء من حيث:

- طبيعة هذه الفرص وحجمها واتجاهها العام المتوقع مستقبلا، وبصفة خاصة امكانية الاستفادة منها، وتحديد البدائل المقترحة لهذه الاستفادة وكيفية تنفيذ افضلها وفقا لكل بديل، خاصة من حيث للتكلفة والعائد.
- امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص، سواء المتاحة للكيان الإداري أو التي يمكن الحصول عليها وبسهولة ويسر، أو من خلال الطاقات الإنتاجية الحالية للكيان الإداري..
- العائد المنتظر تحقيقه من هذه الفرص، خاصة في مجالات عديدة، ومدى استمراره، ومدى امكانية الاستفادة من هذا العائد، وأشكال العائد الممكن للوصول إليها، وبصفة خاصة العوائد المادية وغير المادية.
- التكاليف المنتظرة من هذه الفرص والتعامل معها مع تحديد المخاطر التي ترتبط بعدم القدرة على انتهازها، أو بارجاء انتهاز هذه الفرص، خاصة من جانب المنافسين للكيان الإداري.
- خطة انتهاز هذه الفرص، وأوضاع ومتطلبات هذه الخطط، وعمليات توفير

المولود والامكانات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

ويتم تشخيص هذه الفرص بأنواعها، واشكالها المختلفة، ووضعها فى اطر
كمى يسهل التعامل معها، كما يتم ايضا شرح تفصيلى لهذه الفرص، وبالكيفية التى
تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره الرشيد.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

اولاً- طبيعة هذه الفرص ومجالاتها:

تعد الفرصة التسويقية واحدة من المجالات الرئيسية التى تظهر كفاءة
الاستخبارات التسويقية، سواء فى الوصول اليها، او فى تشخيصها، او فى الاستفادة
الكاملة منها، او فى تحقيقها، وتحويلها الى عقد تسويق مناسب، وبالتالي يتم التعامل
معهما بجهود متزايدة للاستفادة منها، سواء فى تعزيز عمليات النمو، او التوسع، او
الانتشار.

والفرصة التسويقية هى مجال واسع للطلب على منتجات معينة يمكن ان
ينتجها للكيان الادارى، وهى فرص قد تكون:

- بشكل دائم ومستمر.
- مؤقتة ظرفاً ومكاناً.
- عارضة واختبارية.

ويتم اغتنام انتهاز هذه الفرصة لتحويل اى صفقة عارضة الى صفقات
وتعاقدات دائمة ومستمر، وزيادة حجم ونوع التعاقدات والصفقات المستقبلية، مع اى
طرف من الاطراف المؤثرة على تنفيذ الصفقة.

مثل لاقال ابواب مورد حالى لكيان ادارى معين، وتوقفة عن الانتاج، او

اصابته بعلب بحيث لا يستطيع الوفاء بتعهداته، وتعاقداته التي تعاقد عليها، او انسحابه من السوق فجأة...الخ، وبالتالي يمثل الاحلال محطة فرصة جيدة للكيان الادارى، والذي يعمل على تحويل هذه الفرصة الى علاقة دائمة ومستمرة.

وكما كان جهاز الاستخبارات التسويقية يقظا وفعالا، كلما كان قادرا على رصد الظاهرة مبكرا، والتعرف على حجم الفرص التسويقية المعروضة، وعلى تشخيصها جيدا، وعلى تحديد كافة جوانبها وابعادها، وبالتالي يكون قادرا على وضع خطة التعامل معها... خاصة ان عوامل المكان والزمان تقوم بدورها الخطير فى هذا الشأن.

حيث تحتاج استخبارات التسويق الى جهد كبير للوصول الى الفرص التسويقية الواعدة، ليس فقط فى مجال المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، ولكن ايضا فى مجال تسويقها، وبالتالي تحقيق الربحية والواعدة المتحققة من هذه الفرص، وهو ما يشير الى اهمية هذه الفرص التى تم اكتشافها، وتحديد سبل اتاحتها، وتشخيصها جيدا، وبالتالي تحديد عمليات التطوير اللازم للكيان الادارى من اجل لانتهاز وتحقيق هذه الفرص الواعدة، وهو ما يؤكد على ما يلى:

- عقد الصفقات المستقبلية.

- كسب العقود الحاضرة.

- انتهاز فرصة فى فجوة سوق قائمة.

وهو ما يؤكد على ان عمليات تخطيط الانتاج تأخذ فى اعتبارها حجم الفرص المكتشفة، وهما يستدعى ان يكونم هناك خبراء لدى الكيان الادارى فى لانتهاز الفرص التسويقية المتاحة، خاصة تلك الفرص التى تنشأ مع الازمات التى يصاب بها المنافسون.

فعلى سبيل المثال فان اكتشاف فرصة تسويقية فى جزيرة معينة، بها عدد مناسب من السكان، ولديها موارد طبيعية كبيرة، ويحتاجون الى منتج معين ينتجة بالفعل الكيان الادارى، لكنهم لا يملكون اموالا كافية... تجعل من عمليات التبادل الحينى عبر الصفقات المتاكفة عملية ناجحة لاتمام الصفقة، مما يساعد على تسويق هذا المنتج اليهم نجاحا كبيرا... خاصة لعوامل:

- القرب الجغرافى.

- فارق التكلفة الانتاجية.

- العائد المنتظر الحصول عليه.

وبالتالى تكتشف الاستخبارات التسويقية هذه الفرصة، والتى تعد المجال الحيوى لظهور مزايا الكيان الادارى، وتفوقه، ونبوغه، والمزايا التنافسية التى يملكها هذا الكيان... وهو ما تتميز به الاستخبارات التسويقية من قدرة وكفاءة فى تحليل البيانات التسويقية التى تصل اليها، وتحديد اين تكمن هذه الفرص.

ثانيا - امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص :

لا تم عمليات التعامل مع الفرص الا اذا تم تحديد متطلبات استغلالها، وتحديد هل هذه المتطلبات متوفرة لدى الكيان الادارى، ام لا، ام يمكن توفير هذه المتطلبات بوسائل محددة، وبالتالي امتلاك القدرة على التعامل مع الواقع العملى الجديد الذى تنتجه هذه الفرص التسويقية، حيث تحتاج عملية اكتشاف الفرص التسويقية الى تحديد امكانية استغلال هذه الفرص، وبصفة خاصة مدى كفاية موارد الكيان الادارى لهذا الاستغلال، وما يملكه الكيان الادارى من مزايا تنافسية ارتقائية لاستغلال هذه الفرص المتاحة، وبالتالي قدرته على ان يضيف قيمة مضافة ADD VALUE للعملاء المستهلكين لمنتجاته باستغلاله هذه الفرص.

خاصة ان قيام الكيان الادارى باستغلال هذه الفرص سوف يساعد فى المستقبل على زيادة قدراته، وتنمية مهاراته، وصقل خبراته فى التعامل مع الفرص المستقبلية، وهو ما يوضحه مسجل الكيالن الادارى ومعاملته.

وهى عملية ارتباطية بقدرة الكيان الادارى، سواء الحالية، او التى يمكن تحقيقها مستقبلا... من خلال عمليات التمويل التى يستطيع توفيرها، سواء بالحصول على موارد من خلال ما يطرحه من سندات، او اجراء قروض مصرفية او غير مصرفية، ووفقا للدراسات التى يتم اعدادها فى هذا الشأن.

حيث لا يكفى فقط تشخيص وتحديد الفرص التسويقية، بل لا بد من استيفاء متطلبات انتهازها، وبصفة خاصة تحديد الموارد والامكانيات اللازمة للقيام بهذا الاستغلال، ووضعها موضع التطبيق الفعلى، وهو ما يتطلب وعيا ادراكيا شاملا باهمية عمليات التطوير، والاستغلال، فضلا عن تحديد امكانيات وموارد الكيان الادارى، وتحديد قدراته على استغلال وانتهاز هذه الفرص، وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

• حجم الموارد المتاحة للكيان الادارى، والتى يمكن له ان يوجهها لانتهاز هذه الفرص، وعلى ان يتم ذلك فى اطار الجهود الانتاجية والتسويقية والتمويلية والكوثر البشرية الخاصة بالكيان الادارى، او بالاستعانة بما يتوفر لدى كيانات ادارية اخرى.

• الامكانيات المتوفرة لدى الكيان الادارى وبصفة خاصة المهارات البشرية العاملة لدية، ومدى قدرتها على انتاج ما يتطلبه استغلال الفرص التسويقية المعروضة، او ما يحتاج اليه من وقت وجهد لتدريب هذه الموارد البشرية وتاهلها وفقا ومقتضيات الحالة القائمة لدى هذا الكيان.

• ما يحتاج الية الكيان الادارى من الموارد والامكانيات ووسائل تدبيرها، ووضع الخطط اللازمة للوصول الى الموارد المطلوبة، فى الوقت المطلوبة فيه.

• كيفية تدبير الموارد والامكانيات فى ظل الظروف المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لهذا التدبير بالتوافق مع خطط الاستغلال، وتحقيق التقابل MATCHING ما بين للتدبير وبين الاستخدام.

• مدى سماحة ظروف السوق للتعامل مع هذه الفرص التسويقية، وبصفة خاصة الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الادارى.

ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص:

وهو ما يحتاج الى ان تكون الاستخبارات التسويقية قادرة على فهم واستيعاب نتائج استغلالها للفرص التسويقية المتاحة، حيث ان هذا العائد يمثل نقطة جذب رئيسية لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى اظهار كامل للعوائد التى سيحققها الكيان الادارى من استغلال هذه الفرصة المتاحة فى السوق، حيث يتم توضيح ان الفرص لا تستغل او تنتهز لذاتها، بل من اجل الحصول على عائد جيد، باخذ صفة الدوام، كما ان هناك عوائد اخرى كثيرة تحتاج الى اظهار، فعلى سبيل المثال فان الحصول على فرصة جيدة لتطبيق تكنولوجيا جديدة، سوف تساعد على انتاج مستقبلى متطور، وهو ما سوف ينعكس ايجابيا على عمليات التدريب للكوادر البشرية فى الكيان الادارى، وعلى عمليات اتخاذ القرار فى هذا الكيان الادارى... كما سيظهر اثره على ما تحققة وتجنبه القوى من مرتبات وحوافز، وما تحصل عليه الادارة من مكافآت.

ويرتبط العائد الذى يحققه الكيان الادارى بشقين اساسيين هما:

الشيء الأول- البقاء فاعلا في عالم من المنافسة القوية.

الشيء الثاني- تحقيق الاستمرارية التنافسية بكافة متطلباتها.

وبالتالى فان امتلاك فرصة تسويقية سوف تساعد على حركة العناصر الايجابية في الكيان الادارى، وتساعد على توظيفها بفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب من الكيان الادارى مزيد من البقطة، ليس فقط لاكتشاف الفرص التسويقية، ولكن ايضا لحسن استغلالها، وهو ما يرتبط بالعائد المتحقق من استغلال هذه الفرص التسويقية.

واذا كان حساب العائد متداخل، فان بداية هذا الحساب يحتاج الى تصنيف متطلبات التأثيرات المستقبلية لهذا العائد، واظهار ان الكيان الادارى اذا لم يأخذ الفرصة التسويقية لن يفقد فقط هذا العائد، بل قد يؤدي الى وجود تهديدات متباينة للكيان الادارى.

وهو ما يتطلب وعيا باهمية وضرورة اظهار العائد وتداخلاته، وبصفة خاصة اظهار حجم العوائد وارتباطها، سواء الحالية، او المستقبلية وبصفة خاصة تحديد المكانة التسويقية للكيان الادارى اذا ما قام باستغلال هذه الفرصة.

ومن ناحية اخرى فان العائد المتحقق من الفرص يحتاج الى اظهار، حيث ان هناك عوائد كثيرة من بينها:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - العائد الاقتصادي. | - العائد التنافسى. |
| - العائد الابتكارى. | - العائد المالى. |
| - العائد التسويقى. | - العائد الاجتماعى. |
| - العائد السياسى. | |

وبالتالى يحتاج الامر الى اظهار هذه الجوانب، حتى يتم استغلال الفرصة التسويقية، وبالتالى تحديد حجم المخاطر اذا لم يستطيع الكيان الادارى استغلال هذه الفرصة، ومايطلق عليه بخطر انسحاب السوق، وبالتالى تحديد ما يمكن ان يعود عليه اذا ما لحسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

رابعا - تحديد التكاليف المتوقعة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص؛

حيث ان التكاليف تاخذ شكل تهديدات مباشرة وغير المباشرة للكيان الادارى، وهى تهديدات متصلة بعمليات الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... اى باستمرار نشاط الكيان الادارى.

ويتم تحديد للتهديدات التى تولج الكيان الادارى، والمؤثرة على نشاطه، خاصة تهديدات انسحاب للسوق، وتغير اساسيات الاعمال التى يقوم بها فى حالة تجاهلة الفرص التسويقية المعروضة عليه من نظام الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة التهديدات الآتية:

- تهديدات انسحاب الطلب على منتجاته الحالية التى يقوم بانتاجها.
- تهديدات فقد جانب كبير من المستهلكين الحاليين بالاضافة الى المستهلكين المستقبليين.
- تهديدات فقد اسواق الموردين واتجاههم اتجاه اخر، وعدم وجود موردين كافيين للتعامل معهم.
- تهديدات تحقيق خسائر متصاعدة نتيجة تناقص حجم الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.
- تهديدات نقص التمويل والكوادر البشرية التى تعمل لديه.

وهو ما يرتبط بصفة أساسية بالتكاليف المادية التي من المتوقع تحملها،
وبصفة خاصة تحديد حجم كل من:

- الاموال التي سوف يفقدها الكيان الإداري.
- الموارد والمستزمات التي لن يحصل عليها مستقبلا.
- العمال الذين سيتركون الاعمال نتيجة عدم استغلال الفرصة.
- الوقت الذي سيتم استغراقه الى حين انتهاء الفرصة.

وبالتالى ضرورة تحديد ومعرفة اللازم لجعل هذه الفرص مربحة ومكسبة
الكيان الإداري المكانة التي يحلم بها، وهى عملية مرتبطة بعناصر كثيرة، خاصة
ان اساليب انتهاز الفرص للتسويقية متعددة، وان الاختيار بين هذه الاساليب يتوقف
على مدى قدرة الكيان الإداري على تحمل تكلفة كل منها.

وهو ما يتطلب وجود خطة كاملة باساليب مواجهة التهديدات المحتملة من اجل
الحفاظ على استمرارية الكيان الإداري GOING CONCERN وتفاعلة مع
الظروف والمعطيات المحيطة.

خامسا - وضع خطة انتهاز هذه الفرص:

لذا ما استطاع الكيان الإداري اظهار العوائد والتكاليف، والمقارنة بينهما
يحتاج الى وضع خطة لانتهاز الفرص... حيث يحتاج انتهاز هذه الفرص الى
وضع خطة زمنية مبرمجة لانتهاز هذه الفرص، وبصفة خاصة تحديد اولويات كل
منها، وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لهذا الانتهاز، وبالتالي تتحدد بشكل دقيق
كل من الاتى:

- أولويات الفرص مرتبة زمنيا.

- أولويات استخدام الموارد.

- رسم التشابك القطاعي لهذه الفرص.

- تحديد المهام التنفيذية وتوابعها للوصول الى هذه الفرص.

- تحديد المجالات التي ستشارك في انتهاز هذه الفرص وخطط عملياتها.

ويتم مناقشة هذه الخطة مع مدير الاستخبارات التسويقية، والسدى يستعين بخبراء متخصصين لعرض الأفكار، وللتكليل على ما تناولته الخطة، ولشرح بعض التفاصيل التي يسأل عنها متخذ القرار في الكيان الإداري.

وهو ما يجعل من عمليات انتهاز الفرص عمليات إيجابية متداخلة مع أعمال الكيان الإداري، وبصفة خاصة ان هناك الكثير من الجوانب الافتراضية التي ترتبط بهذه الفرص، اى المعلومات التي تضمنها الخطة، خاصة انواع واعداد المستهلكين، وحجم استهلاكهم من المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري، وما يتصل بهذا الاستهلاك من عمليات توزيع، وتسعير، وترويج... وبذلك تتحدد عناصر النجاح الاساسى والرئيسى للكيان الإداري مع هذه الفرص، وتحديد ايضا اتجاهات النشاط والعمل الذي سيقوم الكيان الإداري به للوصول الى هذه الفرص.

وتحتاج الخطة الى ان تكون بها قدر مناسب من المرونة، خاصة انها خطة زمنية توافق مع العديد من الاعتبارات الخاصة بأعمال الكيان الإداري، ومع المتغيرات والمستجدات التي تواجه الكيان الإداري، ويتم اعتماد الخطة بعد مناقشة كافة تفاصيلها، والاحتجاج بها، وبالتالي بدء تنفيذ متطلبات التواجد الحيوى للكيان الإداري في هذا السوق التنافسى..

المبحث الثامن

جمع البيانات

هى المهمة الاولى والاساسية للاستخبارات التسويقية، خاصة ان عمليات جمع البيانات متشعبة ومتعددة، سواء من خلال وسائلها، او من خلال ادواتها، او من خلال مصادر ها، او من خلال استخدام هذه البيانات، والقيام بعمليات التشغيل المناسبه لها، والوصول منها الى المعلومات التى حاول الطرف الاخر اخفائها، او من خلال نتائجها وما تم التوصل اليه منها، من معلومات ومؤشرات لتجاهية عامة، يتم استخدامها بطرق مختلفة، وببدائل عديدة.

وبالتالى فان جمع البيانات هى المهمة الاولى لبحوث الاستخبارات التسويقية، وتعد هذه المهمة احدى المهام الاساسية التى يقوم بها باحث فى الاستخبارات التسويقية، والتى يستخدم فيها العديد من المهارات التى تم اكتسابها له، والارتقاء بها وتطوير فاعلياته.

ويتم تحديد البيانات المطلوب جمعها انطلاقا من موضوع البحث، فضلا عن مصادر هذه البيانات، وبالتالي تتحدد امكانيات وقدرات الكيان الادارى فى توفير البيانات المطلوبة.

واذا كانت الاستخبارات التسويقية فاعلة فى طرح الاسئلة، والحصول على اجابات شاملة ووافية عنها، فانها فى الوقت نفسه تجرى اختبارات عديدة لتأكيد من انها قامت بجمع للبيانات المطلوبة، من المصادر الخاصة بها، وان ليس هناك مصادر اخرى يمكن عن طريقها جمع البيانات، وان هذه المصادر قد تم مقابلتها، واستقراتها بشكل فعال للوصول الى البيانات، وانها لم تخف عن الباحثين ايا منها.

وهى عملية ترتبط بمهارات الباحث، خاصة ان هناك قدر كبير من البحوث

والدراسات تتعارض مع هيكل القيم القائمة... وقد يؤدي ذلك الى ثورات، وتحمل غرامات، نتيجة سوء فهم، او عدم ادراك الباحث لهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد، وعدم فهمة للطبيعة الخاصة للمستقصى منهم.

فعلى سبيل المثال قام احد الباحثين من احدى دول جنوب شرق اسيا بالبحث عن كلمة او رمز يتم استخدامة فى تسويق منتجات الشركة من الاحذية فى منطقة الشرق الاوسط، وكان ان عثر على لفظ الجلالة "الله" سبحانه وتعالى والذي يتبارك به جميع المواطنين فى المنطقة، ووجد ان الافراد يضعونة على الحوائط ويضعونة فى مكاتبهم وسياراتهم، واينما يذهب بجدة معلقا لديهم، فقام باستخدامة لبيع منتجاته... وهو ما ادى الى صدمة شديدة لكافة الافراد فى الشرق الاوسط... ادت الى اعتذار مغير بلادة، والى تحمل شركة خسائر ضخمة نتيجة:

- سحب الاحذية التى تحمل الاسم الجليل.

- دفع غرامات وجزاءات شديدة.

- خسارة الشركة لاسمها وعدم تفاعل اى فرد معها.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات عملية تحتاج الى وعى وفهم والى وعى واسع المدى ليس فقط لموضوع البحث، ولكن ايضا للظروف والاضاع المحيطة بعملية جمع هذه البيانات، وبالظروف الخاصة المصاحبة لعملية جمع البيانات، فضلا عن معايشة مصادرها، ومعرفة العادات والتقاليد التى تحكم نشاطها وظروفها.

ويتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، حيث يتم جمع البيانات من مصادرها المكتبية، اى من خلال الوسائل المنشورة بها البيانات كالصحف، والمجلات، والدوريات، والكتب، والمراجع، والمنشورات...وكذا من وسائلها الميدانية اى من خلال: المقابلة الشخصية، والمراقبة، وجمع البيانات من الميدان

بالاتصالات التليفونية، والبريد الالكتروني.... الخ يضاف الى ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة، والمخططة والموجهة، واستخدام الاستقصاءات... بالإضافة للعمليات السرية ذات الطابع الخاص للقائمة على الزرع والتجنيد للمصادر الشخصية لجمع البيانات.

خاصة ان هناك عمليات عديدة تجرى على المصادر للتأكد من صدقها، ومن سلامتها، ومن معاشتها فعلا لواقع البيانات، ومن استعدادها لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتتم عملية جمع البيانات بصفة مستمرة ودائمة فى الكيان الادارى، وبالتالى تصبح عملية:

- تأمين تدفق البيانات.

- تأمين سلامة البيانات.

- تأمين انتظام البيانات.

احدى المهام الاساسية للاستخبارات التسويقية، والتي تعمل عليها حتى تتم عملية جمع البيانات بشكل سليم ومنظم، ومتوافق مع غرض البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وتحتاج عملية جمع البيانات الى مهارات خاصة يتم التحقق من توافرها لدى جامعى البيانات، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة او ميدانية واهمها:

1. الصبر على الوصول الى البيانات المطلوب جمعها، والتعامل الجيد مع مصدر البيان وفقا للمعطيات العامة له، فضلا عن تحقيق النزاهة الى هذا المصدر، والتحقق انه قد قام باعطاء جميع البيانات المطلوبة.. ولم يخف اى بيانات عن الباحثين جامعى البيانات.

2. القدرة على التحمل للمكارة، والمشاكل الخاصة بعمليات جمع البيانات، وهي مشاكل كثيرة ومتعددة، وتحتاج الى التعامل معها بنكاه شديد، خاصة ان البيانات المطلوب الوصول اليها تحمل درجة عالية من الحساسية.

3. التنظيم والترتيب والتنسيق للبيانات، والتي تم جمعها، مهما كانت غير منظمة، ومهما كانت غير مرتبة، وتبويبها بالشكل الذى يجعلها جاهزة لعمليات التشغيل التى ستتم عليها.

4. القدرة على معرفة مصدر البيان الحقيقى، ومقدار الثقة فيه من حيث صدق البيان، والحكم على مدى الاعتماد عليه، وبصفة خاصة معرفة مدى معاصرته للمصادر المختلفة للبيان.

5. التوافق الانسجامى، لو القدرة على لحدث قدر كبير من التوافق الانسجامى مع مصدر البيانات، والحصول منه على كافة البيانات التى لدية طواعية مع تحقيق الفاعلية الارتباطية معه.

وكلما كان جامع البيانات من مصادرها المختلفة متمتعاً بهذه الخصائص، كلما كان قادراً وفعالاً ومحققاً لاهدافه، خاصة ان جمع البيانات عملية ليست بسيطة او سهلة، ولتما تحتاج الى بذل جهد كبير فى الوصول اليها، وتقييمها، والتحقق من مناسبتها.

اولاً - جمع البيانات الاولى من الميدان:

وهى الاساس الاولى لبحوث السوق حيث يتم جمع البيانات التى يحتاج اليها البحث التسويقي من الميدان، وهى بانات تجمع للمرة الاولى من مصادرها، وهى بيانات فعلية دافعة يقوم الباحث بجمعها، والتعرف على مصادرها، واختبار مدى صدق هذا المصدر، ومعايشة واقع حياة هذا المصدر، والوصول الى معرفة الدوافع

والنوايا الخاصة بهذا المصدر، والجزم بمدى معايشة ومعاصرته للظاهرة، والاحداث التي مرت بها لثناء جمع البيانات عنها، خاصة ان هذه البيانات هى المادة الخام التي يتم الاعتماد عليها فى عمليات التحليل، وإظهار المؤشرات الاتجاهية العامة التي يستقى منها المعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار، حيث يحتاج جمع البيانات الاولى من الميدان الى تحديد مجتمع البحث المطلوب جمع البيانات عنه، وكلما كان مجتمع البحث صغيرا ومحددا، كلما كان سهل جمع هذه البيانات... اما اذا كان مجتمع البحث كبيرا ومنشرا ومتفرقا، فانه يتم اختيار عينة من هذا المجتمع، ويتم تصميم حجم العينة وفق اسس عديدة، كما يتم اختيار نوعها وفقا ومدى قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على ما يلى:

- توفير التكاليف الخاصة بمرحلة جمع البيانات وحجم المخصص منها لذلك.
- الوقت المتاح لاجراء البحث والدراسة.
- الجهد البشرى المطلوب بذلة للوصول الى البيانات.
- عدد الباحثين ومساعدتهم الذين يعملون فى البحث.
- مقدار التعويل على النتائج التي سيتم الوصول اليها.
- الهدف الاساسى من البحث والدراسة.

ويتم اختيار مفردات مجتمع العينة، وتحديد سبل مقابلة كل مفردة منها، وفقا لعدة اسس من اهمها نوع العينة، وحجمها، حيث يراعى فى اختيارها ان تكون ممثلة لهذا المجتمع، ويتم جمع البيانات من العينات وفق لنوع العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث الخاص بها، اى سواء كانت عينات عشوائية، او غير عشوائية وفقا لدرجة المعنوية الخاصة بهذا النوع من البحوث الميدانية، وباستخدام وسائل وادوات البحث الميداني مثل: المقابلة الشخصية، والملاحظة العلمية، والتجربة العملية

والمحادثة التليفونية، والاستقصاء الميداني واستخدام الانترنت، والبريد الإلكتروني....الخ.

وبصفة خاصة ان هناك قواعد اساسية فى استخدام العينات، وفى تطبيق نتائج البحوث التى اجريت عليها، خاصة عند تعميم هذه للنتائج.

وهو ما يحتاج الى معرفة كيفية اجراء البحث الميدانى بهذه الوسائل، والى العرض لكل وسيلة منها بايجاز على النحو التالى:

ثانيا-المقابلة الشخصية؛

تمثل المقابلة للشخصية احد اهم ادوات جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، وهى مقابلة شخصية يتم الاعداد لها جيدا للوصول الى البيانات الميدانية التى تم جمعها من مفردة المجتمع البحث لأول مرة، والتى يتم فى هذه المقابلة الاعتماد على اساليب عديدة فى جمع البيانات الميدانية، من اهمها الاساليب الاتية:

- الحوار بانواعه مع مفردة مجتمع البحث.
- مراقبة ومعاينة ومناظرة مفردة مجتمع البحث والواقع الذى تعيشه وتحياة.
- طرح الاسئلة العامة والمتخصصة، وشرح مفردات السؤال، والتعمق بحرية كاملة مع مفردة مجتمع البحث، ولجراء لسئلة المراجعة للتأكد من صدق المفردة.
- الصمت واعطاء المفردة كامل الحرية فى الحوار والحديث.
- توجية الحديث مع مفردة البحث والسيطرة عليه.

وهى اساس ادارة الحوار الخفى مع مفردات مجتمع البحث، وهى من اهم وسيلة من وسائل جمع البيانات، والتى تمكن الباحث من التحقيق من صدق مفردة مجتمع البحث، ومن تطابق البيانات التى تم جمعها مع معاينة هذه المفردة واقعيًا

وفطياً، ومناظرة هذه البيانات التي تم جمعها مع واقع حياة ومعيشة هذه المفردة. ويتم المقابلة في جو خاص بصناعة الباحث في الاستخبارات التسويقية، حيث يقوم الباحث باستخدام أسلوب الصدقة والدفع، وإشاعة جو من الالفة مع مفردة البحث، ويشجعة على الانطلاق.

ويستخدم فيها عدة أنواع من المقابلات من بينها:

- المقابلة المفتوحة التي يتم عقدها في أماكن مفتوحة مثل النادي ومع الأصدقاء.

- المقابلة المغلقة التي يتم عقدها في مبنى مغلق، كحجرة مكتب الباحث أو مفردة مجتمع البحث.

- المقابلة المتعمقة والتي تحتاج إلى وقت طويل لتعمق في التفاصيل والوصول إلى هذه التفاصيل من خلال الحوار الهادئ الموجة.

- المقابلة الابتدائية، وهي مقابلة هدفها التعرف على مفردة مجتمع البحث وإذابة الحاجز النفسي القائم بين الباحث والمفردة.

- المقابلة الختامية، وهي مقابلة يتم فيها شكر الباحث للمفردة على تعاونها مع الباحث.

ويتم توصيف المقابلة من خلال قدرة الباحث على تشخيص ما يحتاج إليه من المستقصى منه، وهو ما يتم الحصول عليه في إطار المقابلة الشخصية التي تمت وفقاً لحجم البيانات ونوعها الذي حصل عليه، خاصة أن هناك مفردات تحتاج إلى إجراء عدة مقابلات معها للحصول منها على البيانات المطلوبة خاصة في عمليات تحفيز المفردة على إطاء البيانات المطلوبة، بينما مفردات أخرى تكون رغبة في إعطاء البيانات خلال جملة واحدة..

ثالثاً - الملاحظة العملية:

وهي واحدة من لنجح اساليب رصد السلوك الذي تقوم به مفردة للبحث تجاه متغير من المتغيرات التي يتم جمع البيانات سلوكية عنه، وتتم عمليات المراقبة من خلال رصد السلوك المستقصى منه، وتبع ما يقوم به من حركات، ومعرفة من يؤثر في هذا السلوك، وتحديد العامل والعناصر المتأثرة بهذا السلوك، وهي احد الاساليب الاساسية في جمع البيانات، حيث يتم اخضاع مفردة البحث للملاحظة والمراقبة، ومتابعة ما تقوم به من سلوك، وتحديد الدرجات المختلفة لهذا السلوك سواء من حيث: التفكير العقلاني، او من حيث السلوك المباشر دون تفكير، او من حيث اعتياد السلوك، وبصفة خاصة ان هناك مؤثرات على هذا السلوك الذي يتكون من تفاعل عنصرين اساسيين هما:

• القدرة على السلوك.

• الرغبة في السلوك.

وتحديد هذه المؤثرات الاتجاهية المؤثرة على كل منهما للوصول الى السلوك المطلوب وقال للمعادلة الاتية:

السلوك = القدرة × الرغبة

ويتم تحليل السلوك للوقوف على الاتجاه العام لمفردات مجتمع الدراسة، وبالتالي اجراء معالجات التقبؤ بالاوضاع المستقبلية، وفقاً ومعادلة السلوك الاتي.

ويتم الاستعانة بادوات كثيرة لانجاح الملاحظة، والتي تنقسم الى الانواع الاتية:

- ملاحظة شخصية بشرية.

- ملاحظة آلية إلكترونية.

- ملاحظة تجمع بين البشر والأجهزة.

وتتم الملاحظة بدون معرفة مفردة البحث إن سلوكها ملاحظ، وبالتالي إذا ما شعرت هذه المفردة بأنها مراقبة سوف يؤثر ذلك على سلوكها، وبالتالي تكون البيانات التي تم جمعها غير سليمة.

ويتم تحديد السلوك من خلال ملاحظة ما تقوم به مفردة البحث، والتي يتم رصد، ومتابعة سلوكها العام، وتحديد العناصر المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة أي منها مؤثر بشكل كبير على هذا السلوك.

رابعاً - التجربة العملية :

وهي من أهم أدوات جمع البيانات من الميدان، والتي تقوم على رغبة الكيان الإداري في اختبار صحة فرص معين من الفروض، وبالتالي يقوم بتجربة هذا المتغير تجريبياً، وهي انخال لحد المتغيرات للتجريبية على مجتمع البحث ومعرفة تأثير هذا المتغير في المجتمع، ورد فعل المجتمع تجاهه، وبالتالي الحصول على بيانات فعالة يتم تحليلها، والوصول منها إلى معلومات تساعد على رسم السياسات وتخطيط تنفيذها تجاه هذا المجتمع.

ويتم اختيار هذه الاداء من خلال تفعيل قدرة الباحث على معالجة المتغيرات التجريبية التي يتم استخدامها، مثل اختيار سياسة تسويقية معينة في قطاع التوزيع، أو استخدام سياسة ترويجية معينة في منطقة محددة، وبالتالي معرفة ردو الاعمال الخاصة بمجتمع البحث، للتأكد من فاعليتها، ومن قدرتها على تحقيق الاهداف الموضوعية لها.

ومن خلال التجربة العملية يتم معرفة تأثير العناصر المختلفة على المتأخر للتجريبى الذى يتم البحث عنه.

خامسا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية:

وهو الاجراء الذى يتم اتباعه من قبل العديد من الباحثين، خاصة فى ظل عوامل الوقت والتكلفة التى رصدت لاجراء البحوث، ويتم البحث اولا عن ما سبق وتم نشره من بحوث ودراسات، وعن مصادرها المنشورة من كتب واحصائيات ونشرات حكومية، ومن مجلات وجرائد، وهى مهمة ليست بسيطة او سهلة، خاصة فى جمع البيانات الكثيرة المتعددة من مصادرها المنشورة، سواء كانت مجلات، او دوريات، او نشرات احصائية منشورة، او كانت مراجع علمية من كتب ورسائل علمية متخصصة.

ويمكن توفير هذه البيانات من خلال مصادر داخلية داخل الكيان الادارى، مثل سجلات الكيان الادارى... او من مصادر خارجية مثل اجهزة الدولة والمنظمات والمؤسسات والمراكز البحثية فى الجامعات والمعاهد والشركات... الخ. ويعتمد الباحث على علاقاته الشخصية القوية بصادر البيانات الثانوية، خاصة علاقته بامناء المكتبات فى المراكز البحثية المختلفة، وبالباحثين فى هذه المراكز، وباطلاعة الدائم على مال يقومون به من لبحاث.

كما يتم الاعتماد على جمع البيانات الثانوية المنشورة بشكل دورى تلقائى عبر الحصول على نسخة من كل من:

- للمجلات والجرائد العامة والمتخصصة.
- الاحصاءات الحكومية وشبة الحكومية.
- الدراسات والبحوث التى تجربها للجهات المختصة.

ويتم جمع هذه البيانات بشكل علمي دقيق، ويتم جمع البيانات الثانوية بوسائل عديدة من بينها أرشفة هذه البيانات وفق موضوعها، وباستخدام الكروت أو البطاقات الورقية المعدة خصيصا لهذا الغرض والتي يتم تكوينها لتعامل مع مواضيع البحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه البيانات تكون متاحة، ودقيقة، ومعبرة عن الواقع الذي توصفه، كما انها سيتم معالجتها لتوافق مع موضوع البحث الجديد الذي سيتم اجراءه.

ويستخدم نماذج عديدة في جمع البيانات المنشورة، كما يتم تطبيق أدوات الكترونية تساعد الباحث على تبويب هذه البيانات وتحقيق الاستفادة الكاملة منها، وبالتالي اعدادها للتشغيل.

سادس- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها:

يحتاج التعامل مع البيانات التي تم جمعها الى التأكد من سلامتها ومن صحتها ومن صدقها ومن صلاحيتها لاجراء البحوث والدراسات المطلوبة، خاصة ان كثير نت البيانات التي تم جمعها تكون:

- قديمة.

- غير منتظمة.

- غير فعالة.

- لا يعتمد عليها.

وهي عملية اساسية للتأكد من ان البيانات التي تم جمعها سليمة وصحيحة وصالحة للتعامل معها، حيث يتم استخدام وسائل عديدة للتحقق من صدق وسلامة البيانات التي تم جمعها، ومن اهم المقاييس المستخدمة في ذلك ما يلي:

- طرح الاسئلة على المستقصى منه للتأكد من معاصرته ومعايشته واتصاله بموضوع الدراسة، وان البيانات التى ادلى بها سليمة، وانها كاملة الصدق وان هذه البيانات لم يتم احد اخر بتغيير او تبديل اى عنصر فيها، وانها كاملة غير منقوصة.

- استخدم انظمة واسئلة المراجعة فى الاستقصاءات التى تم اعدادها والتأكد من سلامة عمليات الاجابة عليها، ولانه قد تم طرحها يصيغ معينة للتأكد من ان البيانات التى تم جمعها جمعت بذات الهدف والفرص ووفقا لمفهوم واحد لدى جميع مفردات المجتمع او العينة التى شملتها الدراسة.

- ان تكون البيانات متوافقة مع غرض الدراسة التى ستم عليها، وبصفه خاصة ان تكون البيانات المنشورة قد اعدت لذات الغرض من الدراسة، او تم للتعامل معها لذات الغرض.

وبذلك فان البيانات عملية سليمة تتم لاستبعاد البيانات غير السليمة وان هناك عمليات تنقيح بشكل دائم ومستمر من اجل هذا الفرص.

ويتم استخدام الادوات والوسائل التى تؤكد سلامة البيانات، حيث ان استخدام بيانات غير سليمة يؤدي الى نتائج غير سليمة، مما يؤدي الى عدم رشادة للقرارات الادارية المتخذة.

سابعا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة :

حيث يتم التعامل مع البيانات الخام التى تم جمعها من اجل استخلاص مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

حيث يتم ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة، ويتم عليها عمليات:

• تصنيف وترتيب وفهرسة.

- ترميز.
- تجزئة.
- ترتيب.
- اكتشاف فجوات.
- إيجاد علاقات.
- استخراج مؤشرات اتجاهية.

وهي عمليات أساسية في عمليات التشغيل التي تتم وتحدث في عمليات الاستخبارات التسويقية، ويتم في هذه المرحلة للتأكد من صحة وسلامة عمليات التشغيل من خلال رصد وتتبع نتائج التي تمت، وهي عملية أساسية ولازمة للوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة المستخرجة منها، وفي الوقت ذاته إيجاد العلاقات الارتباطية المؤثرة على البيانات التي تم جمعها، خاصة بيانات التغطية الكلية، وبين عناصرها واجزائها، والتعامل مع كافة البيانات للوصول إلى حقيقة الظاهرة التي يتم جمع بيانات عنها..

وتمتاز عملية التشغيل بأنها عمليات تتم للتعامل مع مادة خام معينة، وهي عملية أساسية تتشكل بها البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الإداري بها، وهو ما يتصل بكل من الآتي:

- حقيقة الظاهرة المدروسة.
- حقائق العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة.
- العلاقات القائمة بين كل منها وتشكيل الظاهرة الكلية.

ثامناً- اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها:

وبصفة خاصة عند التأكيد من وجود بيانات كاذبة مضللة فيها، حيث ان الاعتماد عليها يؤدي الى دمار وعدم رشادة متخذ القرار، وهو ما يؤدي الى رفض هذه البيانات... خاصة ان وسائل المعالجات قد تؤدي الى عدم الاعتماد عليها... فضلا عن ان هناك جهد ووقت وتكلفة كبير سوف تقف على تشغيل بيانات كاذبة، وتؤدي الى نتائج غير سليمة... وتؤدي الى اتخاذ قرارات غير سليمة، والتي تؤدي الاعتماد عليها الى حدوث مشاكل كثيرة اقلها عدم رشادة القرار للمتخذ، بل واحداث بلبلة واضطرابات كثيرة... وبالتالي يفضل دائما اتخاذ القرار المناسب باعدام هذه البيانات، وجمع بيانات اخرى جديدة.

ويحتاج الباحث الى معرفة اسباب عدم صدق البيانات، وعدم قيام مصدر البيانات باعطاء البيانات السليمة، حتى تأتي معاملته وقراراته بالبيانات السليمة الصادقة، وهي عملية تتصل باجراء بحث ميداني للوصول الى الدافع الذي ينهض وراء ذلك، خاصة اذا ما ترتب عليها عمليات خاطئة... وهو ما يتم مراجعة بشكل مستمر وبصفة خاصة الوصول الى الدافع وراء اعطاء بيانات غير صادقة، وتعتمد الاضرار بالباحث في الاستخبارات التسويقية.

ويتم اعدام البيانات غير الصادقة وعدم اجراء اى تعديل فيها او محاولة الاستفادة منها، خاصة ان هذه البيانات منمرة لكل العمليات التي ستم عليها، وعدم النظر الى التكاليف والجهد الذي اتفق فيها.

ويتم جمع البيانات جديدة من مصادر صادقة، واستخدام نظم التشغيل الفعال للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الادارى بها.

المبحث التاسع

تحليل البيانات والوصول الى المعلومات

بعد ان يتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، يتم التأكد من سلامتها، وصلاحياتها، وحدانيتها ومناسبتها لاجراء عملية التحليل عليها، خاصة ان عملية التحليل هي عملية استقراء البيانات، وجعلها معلومات يتم استخدامها لاحداث المعرفة لدى متخذ القرار، ومن ثم ترشيد قراراته المتخذة.

وهي عملية التعامل مع المادة الخام لدى جهاز الاستخبارات التسويقية، حيث يتم التعامل مع البيانات باجراء عمليات التحليل المناسبة للوصول الى تحديد العلاقات الارتباطية ما بين ظاهرة للبحث الكلية، وما بين العناصر والمكونات التي لدت الى هذه ظاهرة، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي الوصول الى رؤية للتعامل مع هذه للظاهرة التي تقوم الاستخبارات التسويقية بدراستها، وتحديد معرفة اسبابها، والظروف المصاحبة لنموها، وتحديد اتجاهها المستقبلي.

وتتم عملية التحليل بهدف جعل البيانات قابلة لاعطاء المعلومات، وقابلة للفهم، وقابلة لمعرفة التأثير الخاص بها، خاصة ان التحليل يؤدي الى الوصول الى العلاقات المتشابهة الخاصة بعناصر ومكونات هذا البيان، وما احدثت من ظواهر...

ويتم التحليل بالتعامل مع البيانات بعد عملية التنقيح، خاصة ان بعض الظواهر يبدو متعارضا دون سبب معقول، او دون سبب مقبول، ومن خلال التحليل يتم التوصل الى كل من:

- العناصر المشاركة في انشاء الظاهرة.
- العوامل للمساعدة على حدوث الظاهرة.
- الاسباب الكلية لحدوث الظاهرة بهذا الشكل الذي ظهرت به.

وتتم عملية التحليل من خلال تجزئة البيانات التي تم جمعها الى عناصرها المكونة لها، وإيجاد علاقات الارتباط التي تربط ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء الاخر، وتحديد وظيفة كل عنصر من هذه العناصر فى اطار العلاقات الكلية للظاهرة التي تقوم بدراستها، وتحديد الابعاد التي تشير اليها هذه الظاهرة، وبالتالي اجراء التحاليل الرئيسية التالية:

- تحليل الفجوات الاتجاهية.

- تحليل المؤشرات العامة الكلية.

- تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب.

- تحليل الـ SWOT لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وهناك تحاليل اخرى متعددة يتم استخدامها للوقوف على ما تعطيه من مؤشرات بالغة الدلالة والاهمية لمتخذ القرار... وكلما اراد متخذ القرار اجراء انواع معينة من التحاليل اكثر عمقا وتكلفة، كلما اتيح له قدر كبير من القدرات على ترشيد القرارات المتخذة... وبالتالي فان استخدام الاساليب التحليلية المتعددة هو احد الانوات الرئيسية لترشيد القرارات، خاصة ان المعلومات التي تم التوصل اليها هي التي سيتم الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

اولا - تحليل الفجوات الاتجاهية: حيث يستخدم تحليل الفجوة للوصول الى معرفة حقيقة الظواهر التي تواجه الكيان الادارى، وبصفة خاصة معرفة الفجوة التي تحول بين الكيان الادارى وتطلعاته، خاصة مع ازدياد اوضاع المنافسة سوءا، ولاتجاه نحو تغير وتقلب السوق، والفجوة هي فارق بين شيئين، شئ يتحقق وقائم بالفعل، والشئ الاخر متطلع اليه، وتعمل على تحقيقه والوصول اليه، وهناك انواع

عديدة من الفجوات التي يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية من بينها الاتي:

- الفجوة ما بين التقدم والتخلف.
 - الفجوة ما بين الوضع الراهن والاضاع المستقبلية.
 - الفجوة ما بين العرض والطلب.
 - الفجوة ما بين الممارسة الحالية والممارسة المطلوبة.
 - الفجوة ما بين الاساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.
- ويتم تحليل الفجوات للوصول الى اسبابها، ومعرفة العناصر المؤثرة عليها، ومعرفة كيفية التعامل مع كل عنصر منها، ووضع خطة للتغلب عليها، مع تحديد البدائل المناسبة التي سيتم استخدامها، ووضع الاولويات الخاصة بكل منها.
- وهو واحد من اهم انواع التحاليل التي سيتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية للوقوف على ما يلى:

1. تحديد الفجوة الاتجاهية القائمة ما بين حالة الظاهرة واتجاهها.
2. تحديد نوع الفجوة القائمة، هل هي فجوة متسعة ؟ او انها فجوة منكمشة؟، وتحديد العوامل التي تحدد نوع ومسار واتجاه الفجوة ؟
3. تحديد العناصر التي تحتاج الى بيانات الفجوة للتعامل معها، او ما هو العلاج المقترح للتعامل مع الفجوة.
4. تحديد الفجوة التكنولوجية القائمة فى الكيان الادارى وبين المنافسين.
5. تحديد افضل علاج للفجوة، هل سيتم بالقفز فوقها؟، ام سيتم عبورها؟، ام سيتم الالتفاف حولها؟...الخ، وما هى عناصر التكاليف والموارد التي سيتم تحملها.

وبالتالى فان تحليل الفجوة هى فى الواقع دراسة للحالة القائمة لدى الكيان الادارى، ومعرفة كافة عناصرها التى اسست لهذه الفجوة، وبالتالي الوصول الى الابعاد والجوانب الخاصة بها.

حيث يتم اجراء تحاليل الفجوة للوقوف على مجموعة المعطيات القائمة فى السوق، خاصة معرفة اسباب هذه الفجوة، وادى العناصر التى ساعدت على ايجادها، والوسائل المختلفة المقترحة للتعامل معها، سواء كانت فجوة:

- منتجات متعددة ومتنوعة قائمة فى السوق.
 - انتاج منتجات معينة وبوسائل معينة، وباستخدام ادوات معينة.
 - جودة فى تقديم المنتجات وفق مستويات قياسية محددة.
 - سعريه ما بين اسعار المنتجات المعروضة فى السوق وبين اسعار الكيان الادارى.
 - مواصفات قياسية معينة يحتاج الباحث الى جهد معين للوصول اليها.
- ويساعد تحليل الفجوات على تحديد الظاهرة بشكل كامل، وتحديد المكونات والعناصر التى انت اليها، وتحديد الابعاد والجوانب التى ذهبت اليها، وتحديد النتائج التى وصلت اليها.

وهى فجوات ذات انواع عديدة، سواء من حيث الشكل، او من حيث الاتساع، او من حيث العمق، وبالتالي فان هناك الانواع الاتية:

- فجوة بسيطة.
- فجوة متشعبة.
- فجوة عميقة.

كما سيتم الاعتماد على هذا النوع من التحاليل من أجل الوصول الى اسباب الظاهرة القائمة، وبصفة خاصة تحليل ظواهر ومظاهر الفجوة القائمة فى منافذ التوزيع، او فى وسائل إيصال للمنتجات للمستهلك، او الفجوة السعرية القائمة فى السوق.

ويتم تحليل الفجوة الاتجاهية باهداف كثيرة اهمها للوصول الى افضل الاوضاع السائدة، وهو ما يتطلب من المحلل الذى يقوم بالتحاليل معرفة لصيقة بكل من الواقع السائد، وبين المامول والمتطلع اليه، واجراء افضل الطرق والبدائل للوصول الى تحليل الفجوة، وتحديد كيفية التعامل معها، خاصة فى ظل الاوضاع والظروف التى يعيشها الكيان الادارى.

ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق؛

وهو تحليل ارتباطى عام يتم اجراءه للوصول الى القوى الحاكمة لتفاعلات السوق، خاصة انها قوى قد يراها البعض متعارضة، أو متنافسة، او على النقيض من ذلك متناسقة ومتعاونة، وهو ما يودى الى معرفة الاطار العام لتفاعل هذه القوى، وتحديد اشكال هذا التفاعل، هل تفاعل:

- كلى.
- جزئى.
- ارتباطى.

حيث يرتبط اتخاذ القرار بمجموعة من التحاليل التى يتم اجرائها للوصول الى المعلومات التى يتخذها متخذ القرار اساس للمعرفة، خاصة تحليل كل من القوى الحاكمة للسوق، سواء فى اطارها العام الكلى، او فى نطاقها الخاص الجزئى من حيث تحديد هذه القوى، وتحديد علاقاتها الارتباطية بعضها البعض، وتحديد اهداف

كل منها التي تسمى لديها، وتحديد العلاقات الحاكمة لكل منها، وتأثيرها بحركة السوق، وتحديد الظروف التي يمر بها كل منها، سواء في الاطار العام الكلى لظواهر، او في نطاق تفاعل عوامل محددة مع بعضها البعض، خاصة القوى الاساسية الاتية:

• قوى المستهلكين.

• قوى الموزعين.

• قوى الموردين.

• قوى المنافسين.

• قوى المنظمين او الحكومة والهيئات شبة الحكومية.

وتشير كل منها الى حركة واتجاه السوق، وحركة التفاعل الايجابي الذي يتم فيه، وقياس حجم المؤثرات الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة ما يلي:

• ظروف المنافسة في السوق، وهل هذه المنافسة ضاغطة على حركة الكيان الاداري، وتفاعلات قوى المنافسة، والمؤثرات الاتجاهية العامة على نشاطها، وعلى توجهاتها السوقية، وتأثيرها على حصة الكيان الاداري في السوق، ومدى تمتع الكيان الاداري بمزايا تنافسية تؤهله للاستمرار.

• ما يقوم به المنافسون، وبصفة خاصة لتنشيط المبيعات الخاصة بهم، ومدى استجابة السوق لهذه الجهود البيعية، وتحديد تأثير ذلك على قدرة الكيان الاداري على تصريف منتجاته.

• الموقف التنافسي للكيان الاداري، ومنتجاته التي يقدمها، وحصتها المؤثرة في السوق، والتغيرات المتوقعة لهذه الحصة، وما هي العوامل المؤثرة على

تطورها، سواء بالزيادة أو النقصان، والموقف الحالي لكل منها، والمتوقع منها مستقبلا.

• تحليل المزايا التنافسية للكيان الإداري، ومنتجاته التي يقدمها إلى السوق، وما تملكه من عناصر محركة ومحفزة لنمو وإداء هذه المزايا وبصفة خاصة تلك المزايا الضمنية الكامنة والمؤثرة على تسويق منتجات الكيان الإداري، فضلا عن المزايا التنافسية الملموسة والمادية في جهاز الإنتاج، وجهاز التسويق، وجهاز التمويل، وجهاز الكوادر البشرية.

ويساعد تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق على تحقيق رؤية أفضل لمُتخذ القرار في الكيان الإداري، ومعرفة حقيقة السوق الذي يعمل فيه، وبذلك تملك الاستخبارات التسويقية فاعلية كاملة في الوصول إلى معرفة الظواهر التي تبحثها، والإجابة على العديد من الأسئلة التي تطرح في هذا الصدد.

ثالثا - تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الإداري:

وهو نوع من أهم أنواع التحاليل التي يتم إجرائها للوقوف على حقيقة وفاعلية المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بإنتاجها، سواء كانت سلعا، أو خدمات، أو أفكار... وتحديد المؤثرات العامة والخاصة على كل منها، وتأثيرها على تطور أسعار المنتجات، وهو ما يتناول بالدراسة التحليلية العناصر الآتية:

- دخل المستهلك الحالي، وتطور هذا الدخل، والجزء المخصص من هذا الدخل، للاتفاق على المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.

- تحديد من مُتخذ قرار الشراء أو التعامل على منتجات الكيان الإداري ؟ وما هي المؤثرات الحافزة على هذا الشخص، ومدى إمكانية التأثير عليه ؟

واهم الوسائل المستخدمة او التى يمكن استخدامها للوصول الى اتخاذ قرار الشراء والتعامل ؟

- ما هى المؤثرات الترويجية المتبعة والمسموح بها فى اطار القوانين والتشريعات المطبقة فى هذا الشأن ؟ ومدى سماح هيكل الاداب والقديم للسائدة فى المجتمع باستخدام محتوى ورمز ترويجى معين، ومدى توافق السياسة الترويجية مع الاداب العامة وقيم المجتمع.

- ما هو الدور الحكومى فى التأثيرات على قرارات التعامل على منتجات الكيان الادارى ؟ وما هو الدور المتوقع القيام به من جانب الحكومة خلال المرحلة المقبلة ؟

- ما هى السياسات التى يتبعها المنافسون ؟ خاصة فى مجال الانتاج والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية ؟ وما هو تأثيرها المتوقع على الكيان الادارى ؟؟

- ما هى القوانين والتشريعات العاملة على حماية المستهلك ؟ وما هو دور منظمات حماية المستهلك فى توفير وتقديم الحماية الكاملة له ؟ ومدى فاعليتها وتأثيرها ؟.

- ما هو دور الموزعين فى توزيع المنتجات الخاصة بالكيان الادارى ؟ وما هى قدراتهم التوزيعية ؟، وما هى السياسات التى يقومون باتباعها ؟

ويتم تحليل القوى العاملة فى هذا المجال، من خلال رصد وتتبع المتغيرات والمستجدات التى تحدث فى السوق، وتحديد المؤثرات الاتجاهية العامة التى تؤثر على كل منهم، وبصفة خاصة فى تأثيرها على علاقات العرض والطلب، وعلى التوازنات السعرية، وعلى توازن السوق، وعلى توازن المستهلك.

وبصفة خاصة ان التوازن صفة ليست دائمة، خاصة عندما يصاب هذا التوازن بعمليات اختلال نتيجة استهداف بعض القوى لاجراء تعديلات، خاصة فى سياساتها تجاه المنتجات المتاحة، او فى عمليات التسويق المتبعة، او فى عمليات التمويل المستخدمة، او فى الكوادر البشرية العاملة، وتأثير ذلك على النشاط الممارس.

رابعا - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات؛

وهو من اهم واخطر انواع التحاليل التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يتم استعراض نقاط القوة، والتعريف بها، وتحديد مجالاتها التى يمتاز ويتميز بها النشاط المطلوب بحثه حيث هناك بعض مجالات القوة والمطلوب استخدامها، وتخصيص هذه المجالات، مع توضيح كيفية الاستفادة منها، وهى مجالات اساسية تحتاج الى فهم واسع عام بالنشاط، وبما يمكن ان يؤثر فيه وعليه.

كما يتم تحديد نقاط الضعف التى يعانى منها النشاط المدروس، وكيفية معالجتها، والتعامل معها عبر وسائل عديدة، خاصة ان هذه النقاط مؤثرة تأثيرا كبيرا على النشاط المدروس... كما ان هذه النقاط تمثل مجالا حيويا ينفذ منه اى متاعب لهذا النشاط، وهو ما يرتبط اساسا بعمليات التشغيل التى تتم فى الكيان الادارى.

ويتم دراسة حجم الفرص التى يعطيها هذا النشاط للكيان الادارى، خاصة فى مجال تحقيق مزاي تنافسية ارتقائية، فى مجالات تطوير الانتاج، او السياسات التسويقية، او سياسات التمويل، او الكوادر البشرية، وما تودى اليه هذه المزايا من ربحية وعوائد مالية مختلفة، ويتم دراسة هذه الفرص من اجل تطوير وتنمية المركز التنافسي للكيان الادارى.

كما يتم أيضا التعريف بالتهديدات والمخاطر التي تتدبر إليها، وبصفة خاصة تلك التهديدات التي تواجه الكيان الإداري من هذا النشاط، وتعريف كيفية تجنب هذه التهديدات، وتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها لهذا الغرض.

ويقوم هذا النوع من التحاليل بتحديد العناصر اللازمة للتعامل مع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع القواعد اللازمة لهذا التعامل، ويتم دراسة جدوى هذه الوسائل، خاصة أن هناك دائما احتياج لتحليل الجدوى يتم تناول فيه:

- الجدوى البيئية.
- الجدوى القانونية.
- الجدوى التسويقية.
- الجدوى الفنية.
- الجدوى التمويلية.
- الجدوى التجارية.
- الجدوى الاقتصادية.
- الجدوى الإدارية.
- الجدوى الاجتماعية.
- الجدوى المستقبلية.
- الجدوى القومية.
- جدوى مواجهة الظروف الطارئة والازمات ويتم تناول فيها:
 - تحليل الحساسية.
 - تحليل اسعار الظل.

خامسا - أنواع تحليل البيانات:

تتعدد أنواع التحاليل التي تقوم بعملها الاستخبارات التسويقية، وبصفة أساسية مجموعة التحليلات التي تجريها للبيانات التي تم جمعها واعدادها للتحاليل، وأهم هذه التحليلات ما يلي:

1. تحليل هيكلى للبيان.
 2. تحليل اطارى عام للبيان.
 3. تحليل علاقات كلية وجزئية للبيان.
 4. تحليل وظيفى ارتباطى للبيان.
 5. تحليل مضمون للبيان.
 6. تحليل اطارى عام للزمان الذى حدث فيه البيان.
 7. تحليل نطاقى عام للظروف التى ادت الى البيان، وبالتالي يتم رسم الصورة المتوقعة للمستقبل.
- وتتم هذه التحليلات وفقا ومقتضيات البحث والدراسة، خاصة ان كثيرا ما تتدخل ظرفيات محددة لاختيار انواع معينة من التحليل يتم الاعتماد عليها، خاصة فى ضوء ظرفيات المكان والزمان والتكلفة والجهد المبذول، واعتبارات المعنوية الخاصة بالنتائج التى تم التوصل اليها.
- هذا وجدير بالذكر ان بعض التحليلات تحاول النفاذ من اسر الواقع، والوصول الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على رؤية المستقبل، من اهمها احداث توقعات الاتجاهات العامة، وهى توقعات استرشادية لمتخذ القرار، اى الوصول الى تحديد ما يلى:

- السيناريوهات المستقبلية.
- الانشطة المستقبلية.
- المجالات المستقبلية.

- الاماكن الجغرافية المستقبلية.

- التوقعات للرشيعة للسلوك الاستهلاكى للمستهلكين.

- التوقعات الظاهرة خلال الفترة المقبلة.

ويتم دراسة متائية لهذه التوقعات للوقوف على مدى اهمية وخطورة بعض العوامل المؤدية اليها، خاصة لتحديد الصورة العامة للكيان الادارى خلال المرحلة المقبلة.

حيث تساعد هذه المعلومات على تحقيق رؤية:

- افضل. - اشمل. - اعمق.

للظاهرة محل البحث، وبالتالي توفير الاطار العام اللازم للتعامل مع هذه الظاهرة... وترشيد القرار الادارى المتخذ بشأنها، وبهذا فان التحليل مفيد للكيان الادارى فى اظهار الصورة الاجمالية للظاهرة التى يواجهها ويتم البحث عنها، فضلا عن معرفة الاسباب الحقيقية الكامنة وراثها.

وبذلك فان تحليل البيانات له جوانب عديدة، كما يستخدم ادوات واساليب مختلفة، وبصفة خاصة ان جانب من البيانات التى يتم جمعها عادة ما ترد الى جهاز الاستخبارات عبر عدة ادوات من اهمها ما يلى:

1. نظام تحليل الشكاوى.

2. نظام تحليل الاقتراحات.

3. نظام رصد متغيرات السوق.

4. نظام تتبع متغيرات السوق.

5. نظام تحليل متغيرات السوق.
6. نظام الإنذار المبكر.
7. نظام دراسة المنافسين.
8. نظام دراسة المكانة التنافسية POSITIONING.
9. نظام بنك الخبرة.
10. نظام التدريب والتأهيل الاستخباراتي.

وعادة ما يقوم كل قسم من هذه الأقسام بالمهام الخاصة به، والتي تحتاج إلى تشخيص وتوصيف لها، كما يتم تجميع بعض المهام في أقسام أخرى لتمارس مع مهام أقسام أخرى، وفقاً ومدى حجم جهاز الاستخبارات التسويقية، وعدد العاملين فيه، حيث إن التوصيف الوظيفي لكل منها يكاد يتوقف على ذلك، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الأقسام:

1- نظام تحليل الشكاوى:

وهو أحد الأنظمة الأساسية في الاستخبارات التسويقية التي يتم استشفاف كم مناسب من البيانات من هذه الشكاوى، والتعرف على ما يحتاج إليه العملاء والمستخدمين لمنتجات الكيان الإداري، وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية قدر كبير من البحث والدراسة لاستشفاف الأسباب الحقيقية للشكاوى من جانب، والوصول إلى حقيقة هذه الشكاوى من جانب آخر، والعمل على تلافى أسبابها، وبالتالي البقاء على معرفة النظم المختلفة لتحليل الشكاوى، ومعرفة أسباب الشكاوى، ومعرفة كيفية التعامل معها، وتحويل هذه الشكاوى إلى اقتراحات جيدة، يتم أخذها في الاعتبار، خاصة عند إجراء التحليلات والخطط، كما يجب التنبه إليها لتلافى لخطاء العمل، وبصفة خاصة من حيث:

- عدد الشكاوى.

- مجالات الشكاوى.

- مكان الشكاوى.

وعادة ما يقوم جهاز الاستخبارات بتحديد مصدر الشكاوى، ومعرفة لماذا الشكاوى؟، والفرض الاساسى من هذه الشكاوى...بالاضافة الى دراسة هذه الشكاوى والعمل على حلها، وهو ما يتطلب تعاون العديد من الاجهزة مع جهاز الاستخبارات التسويقية للوصول الى كافة الجوانب التى تشير اليها عمليات تحليل شكاوى العملاء، سواء كانت اجهزة:

- تقنية. - ادارية. - تمويلية.

- بشرية. - تسويقية.

وهو ما يتطلب وعيا وفهما حقيقيا من جانب هذه الاجهزة لتحقيق التنسيق والفاعلية الكاملة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

ويقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بمتابعة صندوق الشكاوى، ويقوم فى الوقت ذاته بتحليل هذه الشكاوى، وهى مهمة تبدو مزدوجة من اجل تامين تدفق البيانات المستفادة منها، والوصول بها الى مرحلة لتطوير العمل الخاص بالكيان الادارى.

2- نظام تحليل الاقتراحات:

وهو المجال الذى يهتم به جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل كبير، وبصفة خاصة من اجل تطوير نشاط الكيان الادارى، وهو احد الاهداف الاساسية للقيام بالاستخبارات التسويقية، ويتم تحليل الاقتراحات من خلال معرفة خصائص كل اقتراح ومتطلبات تنفيذه، وهو ما يتطلب معرفة نظام الاستخبارات التسويقية بقدرات

الكيان الإداري، وبصفة خاصة تلك القدرات الفنية والتنفيذية، حيث يتم دراسة الاقتراحات المقدمة، ومعرفة كيفية تنفيذها، وتحديد التكاليف والعوائد الخاصة بها... ويتم معالجة الاقتراحات من خلال معرفة كل من الآتي:

- طبيعة الاقتراح ومحاوره.
 - إمكانيات تنفيذ وتحقيقه بفاعلية.
 - التعديلات المطلوب إدخالها على نظام العمل في الكيان الإداري.
 - حجم التكاليف التي سوف يتحملها الكيان الإداري في حالة تنفيذ الاقتراح.
 - التأثيرات الإيجابية والسلبية الناجمة عن تنفيذ الاقتراح.
- وهو ما يجعل الكيان الإداري فاعلا إذا ما تم الأخذ بهذا الاقتراح، كما يضغط نحو التطوير للتكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير لدخل الكيان الإداري، وهو ما تسم أخذه في الحسبان عند حساب العائد والتكلفة الخاصة بهذا الاقتراح.

3- تحديد ورصد وتتبع متغيرات ومستجدات السوق؛

وهي واحدة من أهم أعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تقوم برصد وتتبع وتحليل متغيرات ومستجدات السوق، والاحاطة الشاملة بها، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات المستفادة عن هذه المتغيرات والمستجدات، وبالتالي إبقاء الكيان الإداري على اطلاع كامل بما يحدث ويتم في السوق، سواء كان هذا الأمر من جانب:

- الموردين.
- الموزعين.
- المنافسين.
- العملاء والمستهلكين.
- الحكومة.

وهى عملية تتم بشكل دائم ومستمر، حيث تكون مهمة جهاز الاستخبارات التسويقية رصد وتتبع أى متغير من المتغيرات التى تطرأ على سوق المنتجات، ومعرفة وتحديد ما يقوم به المنافسون، وما يفعلونه، وما يقدمونه الى السوق، وتحديد مبكرا حملاتهم التسويقية والدعائية، وتحديد الانظمة التى يقومون بها خاصة فى مجال:

- تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم منتجات جديدة.

- تطوير نظام التوزيع المتبع من جانبهم.

- تطوير أنظمة للترويج المستخدمة.

- التعديلات السعرية التى تم ادخالها الى السوق.

وبالتالى رسم سياسات التعامل معها، حفاظا على قدرة الكيان الادارى التسويقية وفاعليته الكاملة فى تحقيق اهدافه التسويقية الموضوعه.

4- توفير خدمة الانذار المبكر ومواجهة الاخطار:

حيث يحتاج الكيان الادارى الى معرفة الاخطار التى تهدده، وكيفية تجنبها، وبالتالي توفير خدمة الانذار المبكر، وحماية الكيان الادارى من شرورها، من خلال تصميم وتنفيذ الاحتياطات اللازمة للتعامل مع هذه التهديدات، فضلا عن الاستعداد لمواجهتها.

وهى عملية اساسية من عمليات الاستخبارات التسويقية التى تقوم برصد ومتابعة كافة التهديدات التى تطرأ بتشخيصها، وتقديم خدمة الانذار المبكر للكيان الادارى منها، خاصة من خلال المتابعة القريبة من الاسواق، واستشفاف المخاطر التى سوف يواجهها الكيان الادارى، سواء من جانب:

- الشركات المنافسة.
- المؤسسات المنافسة.
- التنظيمات المنافسة.
- لقرارات الحكومية.
- المستهلكين الحاليين.

وما تتعرض له المنتجات الخاصة بهذا الكيان من تهديدات مختلفة، ووقاية الكيان الإدارى منها ومن شروطها، خاصة ان معرفة الخطر مبكرا يوفر مجالا، ووقتا للتعامل معه، ويعمل بالتالى على:

- الحد من خطورة هذا التهديد.
- إيقاف الخطر عند حد معين.
- توفير وقتا جيدا للتعامل معه.

وبالتالى فإن معرفة الاخطار التى سوف يواجهها الكيان الإدارى مبكرا، سوف تمكن من التعامل معها، وهو ما يحتاج اولا الى معرفة وتوصيف كامل للاخطار، وتقديم خدمات الانذار المبكر.

5- نظام تعزيز القدرة والوكالة التنافسية:

لا يستطيع اى كيان إدارى مهما بلغت قوته ان يعيش ويحيا دون ان يكون لديه بيانات عن حقيقة موقعة وموقفة للتنافسى، وما يمكن له ان يقوم به من اجل تطوير وتحسين هذا الموقف، وما يقوم به ويحدثه غيره من الكيانات الادارية الاخرى لتطوير موقفهم التنافسى.

فالقوة والقدرة التنافسية هى اساس قوى لتحقيق الفاعلية الكاملة، وبصفة خاصة فى الاسواق، وهى حقائق اساسية فى التعامل مع كل من:

- الفرص.

• التهديدات.

• عناصر القوة.

• مجالات الضعف.

وما يتصل بها من قوة التأثير في الاسواق، خاصة القيام باستخبارات كل من
الآتى:

• استخبارات الحصة السوقية.

• استخبارات للتأثير السوقى.

• استخبارات الدراية والمعرفة بمتغيرات السوق.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من اجل تأمين تدفق البيانات عن هذه
الجوانب، وتستخدم مهارات العاملين فيها للوقوف على كل من متغيرات المكانة
التنافسية وكذلك متغيرات الحصة والفاعلية التنافسية فى مجالات عديدة، خاصة
مجالات:

- الانتاج. - التسويق.

- التمويل - للكوادر البشرية.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية قادرا وفعالا، كلما استطاع ان يحقق
مكانة عليا فى المنافسة، وفى المزايا التنافسية، وفى المكانة التنافسية.

6- نظام بيت الخبرة؛

تعد الاستخبارات التسويقية مستودعا للعديد من الخبرات التى لا يستطيع الكيان
الادارى الاستغناء عنها، بل دائما هو فى حاجة اليها، وفى حاجة الى الارتباط بها،

والعودة إليها، والتعرف الكامل عليها وعن ما يحدث في كل منها، خاصة ان هناك دائما عمليات استخباراتية تتم عليها، وهو ما يتصل بكل من الآتي:

- الموضوعات.

- الأنشطة.

- الأفراد.

ويتم تجميع هذه البيانات بصفة دائمة ومستمرة، والاستعداد لاي سؤال من جانب الادارة العليا للكيان الادارى عن اى تطورات او تغييرات او مستجدات تكون قد طرأت على الحالة العامة لها.

وبذلك يتحول جهاز الاستخبارات التسويقية الى بيت خبرة، سواء بما لديه من معلومات عن دراسات سابقة قام بها، او نتيجة قيامه بدراسة جديدة لكل عنصر او عامل من العوامل.

خاصة ان هناك العديد من الظواهر المتماثلة والمماثلة التى يتعرض لها جهاز الاستخبارات التسويقية وبالتالي يكون لديه الخبرة فى الاجابة عن الاسئلة الموجهة اليه.

كما ان اتصال جهاز الاستخبارات التسويقية بالجهات البحثية وبالباحثين المحترمين يعطى له مجالا حيويا فى تحقيق الاجابة وتفعيل الخبرة فى مواجهة المشاكل العديدة التى يواجهها الكيان الادارى.

المبحث العاشر

الموقع التنظيمي للاستخبارات التسويقية

يستمد أى نشاط اقتصادى أهمية من خلال موقعة فى الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وكلما كان هذا النشاط قريبا من قمة الهيكل التنظيمى كلما دل ذلك على أهمية هذا النشاط، وكلما استمد العاملون فيه مكانتهم، وشعروا بأهميتهم، وبثأثيرهم على القرار المتخذ فى الكيان الادارى.

ويساعد التنظيم على الرؤية الصحيحة للاراء والدور الذى يقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية، فمن جانب يوضح طبيعة عمل هذا الجهاز وما يقوم به من وظائف، وكذلك يوضح علاقة الكيان الادارى الذى يعمل به، وتحدد علاقات السلطة بالمسئولية، وعلاقات التنسيق المتفاعل فى اطار عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم ادراك كل من الوظيفة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، والمهام التى يعمل عليها، وعمليات الاتصال والتواصل مع الأنشطة التى يجمع بيانات عنها، وكذلك عمليات التحليل التى يقوم بها، ثم اعداد وكتابة التقرير الذى سيرفع الى متخذ القرار فى الكيان الادارى..

وبذلك فان هناك نظرة تنظيمية لجهاز الاستخبارات محورها الرئيسى كل من الآتى:

- موقع الاستخبارات التسويقية فى النشاط العام، ومدى قربته من قمة الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وتحديد علاقاته التنظيمية بالمكونات الادارية الخاصة بهذا الهيكل.
- الوظائف التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وحيوية وفاعلية

العاملين فيه، ومقدار تناسبهم مع المهام الموكولة اليهم، خاصة فى ظل الظروف والمعطيات العامة لعمل الاستخبارات للتسويقية.

- الاقراء العاملين بجهاز الاستخبارات ومدى قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، ومقدار الاعتماد عليهم فى اجراء البحوث والدراسات المتخصصة.

- الاداء التنظيمى للاستخبارات التسويقية من حيث خدمتها لمن يشرف عليها بصفة اساسية ورئيسية، ومقدار الدور الوظيفى لعمل الباحثين فيها.

- الامام الوظيفية للاستخبارات التسويقية وحدود الوظائف المتعلقة بكل منها فى اطار العلاقات المتداخلة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان تنظيم اعمال الاستخبارات عملية بالغة الاهمية والخطورة، ليس فقط لتاثيرها على الاداء الوظيفى للاستخبارات التسويقية، ولكن ايضا للتاثير النفسى على العاملين فى هذا النشاط، فضلا عن الممارسات التشغيلية التى تقوم بها فى نطاق عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يتصل بعدة عناصر اساسية هى على النحو التالى:

- الموقع التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى البنيان التنظيمى الرسمى للكيان الادارى، ومدى لقرب من متخذ القرار.

- وصف الوظائف وتحديد الاختصاصات للوظائف الخاصة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

- الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى.

- الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية.

- علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

وهو ما يحتاج الى تناول بايجاز على النحو التالى:

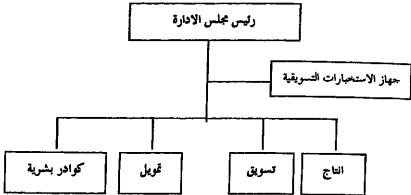
اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى:

تحتاج العديد من الكيانات الادارية الى فهم طبيعة نشاط الاستخبارات التسويقية، والدور الذى تقوم به، والتعرف عليه، سواء من حيث الحاجة، او من حيث الدور الذى تقوم به الاستخبارات.... وهو دور اخذ فى ازدياد اهمية بحكم الطبيعة المعقدة والمتشابكة لعمل الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم.

حيث يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية كمستشار لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، يقدم الية الراى الصحيح فى العديد من الظواهر، سواء التى يرصد حركتها، او تلك التى يكلف بها من جانب قائد الكيان الادارى، او يطلب اليه الراى بشأنها، وهو سلطة استشارية يقدم لمتخذ القرار كل ما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات، عن الانشطة التى يقوم بدراستها، خاصة الظواهر التى رؤى جمع بيانات عنها، وهو كسلطة استشارية تقدم ارائها فى شكل تقارير مكتوبة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، والذى يقوم بتكليف جهاز الاستخبارات ببحث هذه الظواهر، ومعرفة اسبابها، وتحديد تأثيرها على الكيان الادارى، وهى عملية ترتبط بمكانة جهاز الاستخبارات، وبالدور الذى يمارسه فى الكيان الادارى، وهو ما يظهره الشكل التالى:

شكل:

موقع الهيكل التنظيمي للاستخبارات التسويقية



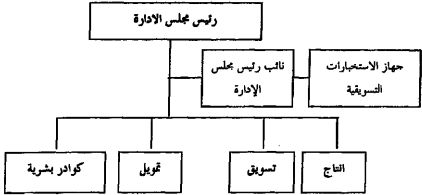
وبذلك فإن جهاز الاستخبارات يكون في اقرب موقع من رئيس مجلس ادارة الكيان الادارى الذى يعمل فيه، وهو بذلك يكون متصلا مباشرة برئيس المجلس، وله المكانة التقديرية الفاعلة فى الكيان الادارى⁽¹⁾..

وقد يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية ببعض وظائفه، والتي تؤدي الى ان متخذ القرار يفوض احد نوابه عند اتساع الاعمال باستقبال تقارير جهاز الاستخبارات، والجلوس مع مدير الجهاز ولغاء الاسئلة وتلقيه الاجوبة المختلفة التى يحصل عليها، وهو بذلك يحل محل قائد الكيان الادارى، ولا يلغى مكانة جهاز الاستخبارات، او يقلل من الدور الذى تقوم به، حيث يصبح عمل جهاز الاستخبارات على النحو الذى يظهره للشكل التالى:

(1) - يحتاج عمل جهاز الاستخبارات كمستشار فعال فى الكيان الادارى، الى اكتساب خبرة فى المعاملات التى يقوم بها الكيان الادارى بحيث لا يتم اى عمل فى الكيان الادارى الا من خلال معرفة جهاز الاستخبارات التسويقية به، وهو ما يكاد يتوقف على فاعلية مدير الاستخبارات التسويقية، ومدى برعته وعلمة وخبرته فى هذا المجال الحيوى للعمل.

شكل:

موقع جهاز الاستخبارات التسويقية من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري



وبذلك فإن تقارير جهاز الاستخبارات تقدم الى نائب رئيس مجلس الإدارة، الذي يتولى تحقيق هذه التقارير، ورفع توصياته الى رئيس مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

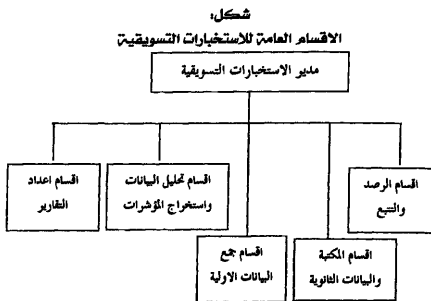
ثانياً - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بعمليات استخباراتية كثيرة قائمة على الرصد، والتتبع، والتحليل، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة التي تصلح للوصول الى المعلومات التي يتضمنها تقرير تقوم الاستخبارات التسويقية باعداده ورفعته الى متخذ القرار.

ويعكس التوصيف الوظيفي لعمل الاستخبارات التسويقية الدور الذي تقوم به في الكيان الإداري، وتحدد مجالات العمل والوظائف المنوط بها، كما تحدد تبعات

العمل ومسئوليته المحددة، والتي يتم وصف وظائفها وتحديد الاختصاصات الخاصة بكل منها.

وهي في ذلك تتنوع المهام التي تقوم بها الاستخبارات، كما تستمد الاستخبارات التسويقية أهميتها من المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بها، وهو ما يوضحه أيضا الأقسام العملية التي تنقسم إليها أعمال الاستخبارات، والتي يوضحها الشكل التالي:



وبالتالي فإن حجم الأعمال والمهام الوظيفية لها، وعدد العاملين بها يتم تحديدها نظير الأنشطة التي تمارسها، سواء في مجال:

- الاستطلاع والرصد والتتبع.

- جمع البيانات عن السوق.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات اتجاهية.

- الوصول الى معلومات جديدة وهامة.

- كتابة التقرير وتوجيهة لمتخذ القرار.

وكما كان الكيان الادارى فاعلا فى مجتمعة، كلما كان يعتمد على المعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من هذه المعلومات يعتمد على البيانات التى يجمعها هذا الجهاز بصفة دائمة مستمرة، ويقوم بتحليلها واستخلاص المعلومات منها، ويقوم بتزويد متخذ القرار بها، وهو ما يحدث لدى متخذ القرار حالة المعرفة التى تكفعا لاتخاذ قرار علمى رشيد، وبصفة خاصة مع تعدد البدائل، وتقدر المزايا والتكاليف الخاصة بكل بديل، وهو ما تحتاج معه الى تأكيد وتفعيل للمعطيات والجوانب الافتراضية الخاصة بعملية وصف الوظائف.

ثالثا - الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية:

يمثل الدليل التنظيمى اطار عام يتضمن كافة الاعمال المخصصة لجهاز الاستخبارات، ويوضح هذا الدليل الوظائف والمهام الموكولة له فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتمتد وظائف الاستخبارات التسويقية من خلال هذا الدليل التنظيمى، والذى يصف الممارسات التى تقوم بها وتأثيرها فى الكيان الادارى، حيث تعمل على:

1. رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق مع توفير نظام للاحاطة بالثوابت السوقية التى تعمل تأثيرها، وتتبع كل من الثوابت والمتغيرات التى تطرأ فى السوق، وتحديد الاتجاه العام لكل منها.
2. تحليل البيانات التى تم الحصول عليها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والحصول على المعلومات المؤثرة، وتزويد متخذ القرار بها.

3. اعداد وكتابة التقارير ورفعها لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وبالشكل الذى يتوافق مع قدرات وتفضيلات متخذ القرار.

وتقوم الاستخبارات باستخدام النظم والوسائل التى تكفل لها الاحاطة الفورية بآى حدث يحدث فى الاسواق، وبالتالي تحديد موقف الكيان الادارى من هذا الحدث.

وبالتالى فان اى قرار يتخذ يكون اقرب من الحقيقة، وما يحدث فى الاسواق نتيجة للمعلومات المتوفرة، والتى استلح نظام الاستخبارات التسويقية ان يقوم بايجادها.

كما ان هناك دور اساسى ورئيسى لعمل الاستخبارات التسويقية فى تأكيد واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، سواء كان من فريق:

- الادارة العليا للكيان الادارى.

- الادارة الوسطى للكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية للكيان الادارى.

والذى يختلف فى نوع وحجم المعلومات التى يتم تزويدها بها حسب موقعة من حيث:

• حجم المعلومات.

• حجم التقارير.

• حجم التفاصيل.

حيث يزداد كل منها اختصارا كلما ارتقى منصب متخذ اقرار فى الهيكل التنظيمى، لاعتبارات الوقت المتاح لعرض الافكار الرئيسية لتقرير الاستخبارات، والتى يتعين قرائتها كل يوم قبل بداية الاعمال... لو الاستماع اليها فى لقاء يومية يتضمن عرض الموقف العام للكيان الادارى.

رابعاً - الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية؛

يتم استخدام الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى، وهو هيكل يتصف بمرونة كبيرة فى تنفيذ، حيث يتيح اتصال فعال مباشر ما بين مدير الاستخبارات، وائ من الباحثين العاملين فى بحوث الاستخبارات التسويقية، وهو يتلقى التوجيهات المباشرة لتنفيذ الاعمال، فضلاً عن ما يتحة من اختصار الوقت والجهد وسرعة اتخاذ القرار.

وهو هيكل يعتمد على نشاط البحوث والدراسات المتعمقة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، الامر الذى يؤدى الى ما يلى:

- زيادة فاعلية الباحثين.
- زيادة قدرات الباحثين.
- زيادة ايجابية الباحثين.

وهو تنظيم عال التقدم وفاعل، حيث يتم النظر فى الاستخبارات الى كفاءة العمل، والفترة على تنفيذه، وبالتالي يكون هناك اتصال فاعل ما بين مدير الاستخبارات التسويقية، وبين الباحثين العاملين لديه، وهو اتصال من اجل الوصول الى جملة الحقائق التى يعمل عليها جهاز الاستخبارات.

ويستخدم الهيكل التنظيمى المفتوح من اجل تحقيق عدة اهداف اساسية هي:

- زيادة الفاعلية فى الاحاطة بما يتم عمله.
- اختصار الوقت.
- تنمية قدرات الباحثين.

ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على تحقيق سرعة اخطار متخذ القرار بالتقارير التى يتم اعدادها، وبصفة خاصة عند تحقيق الاستخبارات التسويقية نجاحا فى رصد متغير تجريبى ادخل الى السوق، ولأخذ الاعتبارات والاحتياطات اللازمة من هذا المتغير، وبالتالي الاحتياط منه، لو نجاحها فى تجنب الكيان الادارى مصدر من مصادر التهديدات الخطيرة التى يواجهها، وهو ما يضيف لجهاز الاستخبارات التسويقية دورا فى الممارسات التى تتم فى الكيان الادارى الذى يعمل به، ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على جعل العمل فى جهاز الاستخبارات التسويقية مريحا وفعالا ومنتجا، كما ان بساطة الهيكل تجعل منه اداة فعالة لتحقيق مجموعة الاهداف التنظيمية التى يسعى اليها جهاز الاستخبارات.

خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بدورة فى تزويد كافة الجهات فى الكيان الادارى بالمعلومات، سواء بصفة عامة، او بصفة خاصة، والتى تطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية مؤثرا على كل من الاتى:

- الادارة العليا فى الكيان الادارى.

- الادارة الوسطى فى الكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية فى الكيان الادارى.

ويتم ذلك فى عمليات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى، وهو ما يتطلب قيام جهاز الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من أجل زيادة درجة الثقة، وتحقيق الكفاءة فى الانشطة التى يقوم بها ويمارسها فى الكيان الادارى.

ويتم تنظيم العلاقة ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين القطاعات

والادارات الاخرى فى الكيان الادارى من خلال مجموعة من العلاقات اهمها:

- علاقات التعاون لبحث المشاكل الخاصة بالكيان الادارى.
- علاقات المشاركة فى ابلاغ نتائج البحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.
- علاقات المنفعة المتبادلة من استخدام البيانات الداخلية المتوفرة داخل الكيان الادارى.

وبالتالى تحتاج الاستخبارات التسويقية إلى موقع تنظيمى متقدم لزيادة فاعليتها، وزيادة قدرتها ونشاطها، وهى اساس المعلومات التى تساعد على بناء استراتيجيات الكيان الادارى الذى تعمل به، حيث يجب ان تتبع ادارة الاستخبارات التسويقية الادارة العليا للكيان الادارى، سواء كان دولة او شركة، لانها مسئولة عن تزويد متخذ القرار بالمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للكيان الادارى، فى مجالات عديدة من بينها مجالات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... وفى معالجة المشكلات التى تصل بالاعمال التنفيذية التى تتم فى الكيان الادارى، وكذلك ما يتصل بتغيرات ومستجدات الاسواق التى يعمل بها هذا الكيان، وما تخطط قوى السوق لاحداثه فى المستقبل، وتأثير القرارات الحكومية على الكيان الادارى، واتجاهات هذا التأثير الضاغط، وبصفة خاصة عمليات دعم وترشيد للقرارات المتخذة DESCISION SUPPORT SYSTEM، ويدور عمل الاستخبارات التسويقية حول عدة أنشطة اساسية، يضمها ويشرف عليها نظام الاستخبارات التسويقية، وهى:

- رصد المتغيرات وتحقيق الثوابت البحثية، وقياس حجم وحركة كل منها، مع تحديد افضل الوسائل لتحقيق رصد الفضل لها فى السوق.

- تتبع حركة واتجاه ما تم رصدته في السوق، وتحديد تأثيره الحالي والمتوقع مع امتدادته نحو المستقبل.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات عامة اتجاهية، يتم تحديد معالمها بشكل إيجابي، وإيضاح الشكل والصورة التي ستكون عليها في المستقبل.

- تحديد حجم الفرص، والتهديدات التي تواجه الكيان الإداري، وبالتالي رسم ما يساعد على إقناع هذه الفرص، ومقاومة هذه التهديدات بأشكالها المختلفة.

- تحديد عناصر القوة والضعف في اتخاذ قرار معين، وحساب عائدته ونكايته، وتحديد البدائل المختلفة لهذا القرار.

وبذلك فإن تقارير الاستخبارات التسويقية تصبح شاملة ومتكاملة، كما أنها تأخذ العديد من الجوانب في عرضها على متخذ القرار، والذي يقوم بعرض قراراته المؤثرة عدا هذه التقارير.

وهو ما يشير الى أن الاستخبارات التسويقية عنصر هام في الكيان الإداري، وهو عنصر يستمد فاعليته من إجمالى الوظائف التي يقوم بها، ويقدمها للكيان الإداري، وهى وظائف وفتشطة أساسية يحتاج اليها الكيان الإداري، سواء في رسم وتحقيق:

- استراتيجياته العليا.

- سياساته الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادره البشرية.

- تكتيكات معالجة المشاكل والتي تظهر أثناء ممارسة الأعمال والأنشطة.

وعلى هذا فإن تنظيم جهاز الاستخبارات، ووصف الوظائف التي يقوم بها، وتحديد العدد المناسب من الباحثين للقيام ام بهذه الوظائف، التي يقوم بها، يد من العناصر الهامة لنجاح جهاز الاستخبارات التسويقية.

المبحث الحادى عشر

توجيه جهاز الاستخبارات التسويقية

يحتاج جهاز الاستخبارات التسويقية الى توجيه حافز يجعل من الاعمال التى يقوم بها فعالة الى اقصى مدى، وهى فاعلية تكاد تتوقف على حسن عملية التوجيه، وعلى القائم بها، وعلى طبيعة التوجيهات التى تتم وتحدث بانواعها واشكالها المختلفة، خاصة ان هناك قدر كبير من الاعمال يتم وينشأ عبر هذه التوجيهات، سواء التوجيهات المكتوبة، او الشفوية...

حيث يعمل التوجيه على تامين وزيادة اهمية وضرورة القيام بالعمل المتفق عليه، فضلا عن التصحيح المناسب من الاخطاء التى تحدث اثناء التنفيذ، وكذلك التنبؤ بان مسار العمل قد يشير الى اتجاه العمل الى مسار خطر او مسار خاطئ، وبالتالي فان التداخل الواع للمدرك للتوجيه مبكرا يودى الى تجنب الكيان الادارى مشاكل عديدة، فضلا عن التكلفة التى يتم تحملها فى هذا المسار الخاطئ.

وبالتالى فان التوجيه يتطلب فهما وادراكا شاملا ومتكاملا بالظروف والمعطيات المحيطة بالتوجيهات، خاصة امكانيات المنفذين، ومعرفة قدراتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، فضلا عن الظروف المحيطة باعمالهم.

وهو ما يجعل التوجيهات انواع عديدة من بينها الانواع الاتية:

- توجيهات للقيام بالعمل الحالى.
 - توجيهات لاصلاح اخطاء قد وقعت.
 - توجيهات لاتخاذ مسار معين لتجنب اخطاء مستقبلية.
- حيث يستخدم نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات بفاعلية كاملة، ليس فقط من

اجل توجيه للعمل، ولكن ايضا من اجل تحسين اداء هذا العمل، ومن اجل تطويره، واكتسابه قدر كبير من الفاعلية، وبذلك يكتسب للتوجيه فاعليته، ويتم التوجيه من خلال العديد من الوسائل اهمها ما يلي:

- الاوامر الادارية.

- النصح الاداري.

- الاراء الادارية.

- الحوار الاداري.

- الاتفاق العام.

وهي جميعا اساليب وادوات توجيهية، يقوم باعتمادهما واتخاذها جهاز الاستخبارات لتوجيه الاعمال التي تتم لديه، خاصة ان فاعلية جهاز الاستخبارات تقاس بمدى قدرته على انجاز العمل الذي يقوم به، ومدى الارتباط الحيوي ما بين واقعية الانجاز، وما بين فاعلية هذا الانجاز، وهو ما يتوقف على نتيجة الاعمال، وهو الوصول الى البيانات الدقيقة، وتحليلها، والوصول الى معلومات يستم تزويد متخذ القرار بها، من اجل ترشيد قراراته، وبصفة خاصة في اقتناص الفرص السانحة، وتجنب التهديدات والاحطار القائمة...وهو ما سيتم العرض له بالاجاز على النحو التالي:

اولا- استخدام الاوامر الادارية في التوجيه:

الامر الاداري هو صيغة لازمية يقوم باستخدامها الاستخبارات التسويقية نحو معاونية، وهي صيغة فاعلة فيهم، ومبلغه اليهم، وله خصائص ومواصفات خاصة ترتبط به، وتقوم عليه، ويتم في اطار العمل والنشاط الذي يتم ممارسته في جهاز

الاستخبارات التسويقية... حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بإصدار أوامر التشفوية والمكتوبة بإجراء البحوث والدراسات المتفق عليها، فضلا عن استخدام الأدوات والوسائل والطرق والأساليب المتفق عليها، وهي أوامر متعددة، بعضها شفوي والبعض الآخر تحريري، ويقوم متخذ القرار بإصدارها، سواء في الاجتماع الذي يتم في بداية اسبوع العمل، أو في أثناء تنفيذ الأعمال التي تتم، بحيث يتم التعرف عليها، ومناقشتها، وفهم كل ما بها، خاصة ان كثيرا ما تكون هذه الأوامر مختصرة أو موجزة، أو غير مفهومة لأسباب كثيرة من بينها طبيعة المهمة الموكولة لجهاز الاستخبارات، وبالتالي تحتاج إلى مناقشة، وإلى استيضاح من كل من مدير الاستخبارات التسويقية، ومن الرؤساء في جهاز الاستخبارات، وهي أوامر يتم إصدارها لحاجة العمل، ولتضييق فرصة الاختيار أمام العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة ان كثيرا ما تكون الخيارات المتاحة أمامهم عديدة ومتنوعة، وهو ما يعنى عند إصدار الأمر الإداري ان الاختيارات ستصبح في أضيق نطاق، بل لا يوجد لاختيارات بعد إصدار الأمر الإداري.

حيث يأخذ الأمر الإداري الصيغة الملزمة إلى من تلقى الأمر، وهو عليه بعد مناقشة تنفيذه بالشكل المتفق عليه.

وبالتالي فإن مناقشة الأمر الإداري يكون من أجل استيضاح الجوانب الغامضة فيه، ومن أجل تيسير مهمة تنفيذه، وليس للأغراض عليه، أو محاولة تغييره، أو إرجاءه، أو صرف النظر عنه... فالأمر قد صدر وإن أى محاولة لصرف النظر عنه أو إرجاءه ستؤدى إلى مصاعب ضخمة للكيان الإداري.

وتأخذ الأوامر الإدارية أشكالا وأنواعا مختلفة، حيث يمارس مدير الاستخبارات مهمة في توجيه الأعمال من خلال الأمر الإداري، وهو أساس وحدة العمل في الجهاز حيث يتم تطبيق مبادئ إدارية أساسية هي:

1. وحدة تلقي الامر الذى اصدر.
2. وحدة الخضوع للسلطة الواحدة.
3. الطاعة والتفويض من جانب العاملين.
4. الجاهزية الفورية للعمل فور تلقي للامر الادارى.
5. تكفى وانسيابية الاعمال وارتباطها ببعضها البعض.

وبذلك فان الامر الادارى يكتسب فاعليته وقوته المحدودة من مدير الاستخبارات بما لديه من سلطة، وبما لديه من قوة ادارية، وبما لديه من تقدير واحترام، وبما يتوفر له من معرفة وفهم وتقدير وخبرة لكافة العوامل المؤثرة على النشاط الذى تقوم بممارسته الاستخبارات التسويقية.

وهو الشكل التقليدى فى العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامره الى معاونيه للقيام بالعمل، ومتابعة هذا العمل لاجازة، وتكثف الاولامر الادارية بالآتى:

- القابلية لتفويض الامر.

- التوافق مع القدرات الخاصة بالمنفذ.

- التوافق مع الموارد والامكانات المادية للاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان استخدام الاولامر يخضع لمنهجية اساسية فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهى التوافق مع اليات العمل، وهى اليات حاكمة ومتحركة، سواء فى من يصدر الاولامر، او فى طريقة ابلاغها، او فى عمليات الاستجابة لها، او فى تنفيذ بنودها، وهى عملية ترتبط ارتباطا قويا بمن يتلقى الاولامر، وبمن سيقوم بتنفيذها، خاصة ان كثيرا ما تتدخل العوامل غير الموضوعية والشخصية فى تفسير

هذه الأوامر، وفي منهجية أداء العمل بها، وبالتالي فإن إصدار الأوامر فى هذا النشاط يخضع للآليات الحاكمة لهذا النشاط.

وهى الآيات كثيرة ومتنوعة، لكنها محددة ومعروفة، ويتم استخدامها فى عمليات إبلاغ الأوامر الإدارية، وفى متابعة تنفيذ هذه الأوامر.

حيث كثيرا ما يتم إصدار الأوامر الإدارية وفقا للتسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية، أى من أعلى الى أسفل، وهو مبدأ إدارى فعال، ويتم صياغة "الأمر الإدارى" فى إطار الاستهداف العام للبحث أو الدراسة، خاصة أن الأمر بتنفيذ هذه الاستخبارات يكاد يتوقف على طبيعة المهمة التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية.

ثانياً - إصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية:

وهى نصائح تقدم الى من يطلبها، لمعالجة موقف صعب، أو مشكلة ما فى البحث الذى يقوم بدراسته، حيث يتم أخذ العديد من المواقف والمشاكل التى تحدث أثناء جمع البيانات أو أثناء تحليلها، أو أثناء إعداد التقارير التى سترفع الى متخذ القرار فى الكيان الإدارى، وهى مشاكل تحتاج معالجتها الى نصائح الخبير المتمرس عليها، وهى نصائح إرشادية تأخذ شكل خلاصة خبرة أو تجربة مشابهة، أو خلاصة تعامل مع مواقف مشابهة إرشادية للعاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة فى التعامل مع مفردات مجتمع البحث الذى يقومون به، وهى نصائح تتصل باستخدام أدوات معينة فى إجراء البحوث والدراسات المكلف بها جهاز الاستخبارات التسويقية، فضلا عن معالجة المشكلات التى تظهر، سواء أثناء جمع البيانات، أو عند إجراء تحليل لهذه البيانات، وبالتالي فإن النصيحة تكاد تتوقف على خبرة متخذ القرار، وعلى مقدار الرؤية التى يرى بها عملة فى إجراء البحوث والدراسات المكلف بها.

ويتم إصدار النصيحة في ضوء عرض الموقف، وتحديد كافة التفاصيل الخاصة به ومعرفة كافة عناصره، وجوانبه، وبالتالي يأتي الحكم عليه من خلال المعرفة الكاملة به، وتأتي النصيحة خلاصة لخبرة سابقة في مواقف مماثلة أو مشابهة، وهو ما يجب إيضاحه، حيث إن للموقف يكون في إطار البدائل المعروضة، خاصة عندما يكون الموقف يتصف بكونه:

- غامض. - متشابك.
- متداخل. - مبهم.
- غير معروف أو غير مفهوم.
- ملتبس. - ضبابي.

ويتم تقديم النصيحة من أي فرد، سواء كان مديراً أو كان باحثاً في الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج إلى إيضاح أن النصائح لا تقدم إلا لمن يطلبها ويحتاج إليها، ولا تفرض أبداً عليه، خاصة أن النصيحة غير ملزمة لمن تلقاها، حيث يترك له أمر الأخذ بها من عدمه.

وعلى تقدم النصيحة أن يأخذ في الاعتبار أنه مختلفة عن الفرد والذي يتلقى النصيحة، وأنه مر بظروف مشابهة، لكن ليس ذات الظروف، وإن هذا الفرد، ويتم إصدار النصائح في ضوء بعض الاعتبارات الأساسية أهمها ما يلي:

- فاعلية من يصدر النصائح.
- خبرة من يصدر النصائح.
- احترام من يصدر النصائح.
- تجارب من يصدر النصائح.

- رؤية من يصدر للنصائح.

- مكانة وتقدير من يصدر النصائح.

- فهم ووعى وادراك من يصدر النصائح.

ويتم استخدام النصائح العامة فى معالجة ما يزيد عن 80% من الحالات التى تعرض على متخذ القرار، ويعطى نصائحه فى اطار المتبع والمستخدم فى أنشطة الاستخبارات التسويقية، وفى التعرف على الأنشطة التى تمارسها هذه الاستخبارات، خاصة ان النصائح هى التى تحدد المجالات التى سيتم استخدامها فيها، وهى بطبيعتها تكشف عن اتجاه متخذ القرار، خاصة فى معالجة المشاكل التى تحدث اثناء العمل، وفى معالجة الموظفين الذين يعملون لدية.

حيث يحتاج اصدار النصيحة الى معرفة كاملة بطبيعة المشكلة، وبإمكانيات المنفذ، وبالدور الذى تتطلبه عمليات الاستجابة للخاصة بكل منهم، وهو ما يشير الى ان النصيحة المقدمة هى مجرد اشارة الطريق امام المنفذ للقيام بعمل معين، لو الامتناع عن غمל معين، او كلاهما فى اطار عملية الارتباط بالبحث الذى يتم.

ويحتاج مصدر النصيحة الى فهم واستيعاب كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، ولحاطة بالظروف والمعطيات الخاصة بهذا العمل، وبالتالي كثيرا ما يتم عدم الاستجابة لها.

ثالثا - اصدار الاراء الادارية فى نشاط الاستخبارات التسويقية:

وهى عملية فى غاية الذكاء والداهاء، يمارسها مدر الاستخبارات من اجل توجيه النشاط، وهى عملية قائمة على تحقيق: المشاركة للتفاعلية مع جميع العاملين لدية، وبصفة خاصة عندما يشعر بان الجو والمناخ العام قد اخذ فى التردد والتفكك فى معالجة المشاكل البحثية.

حيث يساعد نشاط الاستخبارات التسويقية على ابداء الاراء فى الاعمال التى تتم فيه، وهى عملية ذكية يوجة بها مدير الاستخبارات للتسويقية العمل الذى يتم فى جهازه، وهى عملية تستدعى منه عقد اجتماع مشترك مع المنفذين للعملية البحثية، يتم خلاله الوصول الى اراء كل منهم فى معالجة المشاكل البحثية التى تتم، حيث يتم التشاور فى معالجة المشاكل التى تولجها جهاز الاستخبارات التسويقية، ويتم اخذ الاراء التى يتم التوصل اليها فى الحسبان، خاصة عندما تحتاج معالجة هذه المشاكل الى تعدد الاراء حولها، ومن خلال تداول الاراء يتم الاستئارة فى معالجة المواقف المختلفة التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية.

ويعمل مدير الاستخبارات على تيسير عرض الافكار والاراء من جانب المنفذين للبحث، والتدخل فى الحوار والنقاش لتغليب راي معين يجرى مناسبته، واقناع المعارضين له به.... ويطلق على ادارة الحوار مبدأ ديمقراطية الادارة، حيث يتم ممارسة الادارة الديمقراطية فى هذا الاجتماع.

والراى بذلك هو اشتراك جميع المنفذين فى ابداء الراى، والتشاور فى اطار العمل التنفيذى الذى يقومون به، خاصة ان تبادل الراى، ومقارنة الحجة بالحجة، تؤدى الى نتائج افضل.

ويقوم مدير الاستخبارات بمساعدة الباحثين عند احتدام النقاش، ويعمل على استقطاب الاراء التنقيضية، ومناقشة بعض الاقتراحات، وتأييد اتمسبها من حيث:

- التكلفة التى سيتم تحملها.

- العائد الذى سيتم الحصول عليه.

ويأخذ فى الاعتبار الظروف والملازمات الخاصة بكل منها، وكذلك طبيعة الافراد، وقدرتهم على الحديث، والرغبة فى اثبات الذات، فضلا عن الطبيعة الحركية لكل منهم.

وفى واقع الامر فانة يستفاد من هذه الاراء فى كثير من للمواقف التى يولجها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة ان بعض المواقف متشابهة مع مواقف اخرى، وان هذه الاراء تعكس خبرات اصحابها فى معالجة هذه المواقف، وهى فى واقع الامر اراء تحتاج الى اعمال الفكر فيها، وتطبيق ما يصلح منها، خاصة انها غير ملزمة للمنفذين.

ويتم توفير عنصر المشاركة فى ابداء الاراء، وعرض الافكار، حتى ولو لم يتم الاخذ بها، حيث ان المشاركة تساعد على التعامل الفعال مع المشكلات، واظهار الجوانب الخفية فى معالجة المشاكل البحثية، واظهار مدى القدرة على تحمل بعض العناصر فى هذه المشاكل، وعلى معرفة الطرق المختلفة والبديلة لهذا التعامل، فضلا عن تحقيق روح الفريق.

رابعا - ادارة الحوار الادارى:

كثيرا ما يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بدعوة بعض العاملين معه، واثارة مشكلة يتم اجراء حوار حولها، وهو ما يحتاج الى ان تكون الدعوة الى هذا الحوار فى اطار الجو العام للعمل والنشاط:

- مناسبة. - دافعا.

- مفعم بالود والصدقة. - مشجعا على الحديث.

- محترما ومقدرا.

ويتم فى هذا الحوار اطلاق كافة ما يحن من اقتراحات، او اراء، واسئلة حول ذات الموضوع.

ويتم الحوار الادارى حول مشكلة البحث بين المكلفين به، وهو حوار يعمل

على ايضاح الجوانب الخفية فى طرح المشكلة، وفى عناصرها، وفى مجالاتها وابعادها وجوانبها المختلفة....وهو حوار ذكى هادف لى فهم وادراك وظيفة الاستخبارات التسويقية، والى كيفية القيام باجراء البحوث، وللتعرف على الادوات والاساليب والطرق التى يجب اتباعها، فضلا عن معالجة المشكلات البحثية، خاصة من حيث تعريف المشكلة، وتعريف اسبابها، وتحديد عناصرها، وتحديد مصادر البيانات التى سيتم جمعها.

ويقوم مدير الاستخبارات بادارة الحوار بنكاه شديد، حيث يعطى لكل فرد من الحاضرين الفرصة فى ابداء وعرض افكار حول القضايا المعروضة، ومقارعة الحجة بالحجة فى هذا الاطار، وبالتالي استخدامك الاراء والجيئه، والتسى سيتم التعامل بها من الاراء المعروضة.

حيث يقوم الحوار الادارى على فهم الطبيعة الخاصة بكل من الحاضرين للاجتماع، وهو ما يستدعى من مدير الاستخبارات الاحاطة الذكية بعدة عناصر توجيهية، حيث تتم عملية توجيه الحوار، من خلال اخذ مدير الاستخبارات بناصية الحوار، وتوجيهه بشكل علمى دقيق، وتحديد الاهمية النسبية للعناصر التى يتم تناولها، ثم تغليب لاتجاه معين فى هذا الحوار، وهو توجيه ذكى فعال قائم على معرفة الاتجاهات العامة للباحثين، وتحديد الادوار الخاصة بكل منهم، وتحديد الدوافع لدى كل منهم.... فضلا عن اختيارهم للقيام بالاعمال التى برعوا فيها

ويتم استخدام الحوار من خلال قدرة مدير الاستخبارات على اثارة وتوجيه وادارة دفة الحوار، واستخدام الاساليب المختلفة لتوجيه هذا الحوار وفقا لما يراه ويستشفه، ووفقا للهدف الموضوع، مع الاخذ فى الاعتبار طبيعة الافراد الذين دعاهم الى الاجتماع.

وبالتالى فان استخدام الحوار كاداء فعاله للتوجيه يكاد يتوقف على مدير الاختبارات التسويقية الذى يقوم بتصوير المقابلة التى يتم فيها الحوار، ويتم ادارة الاجتماع بالشكل الذى يشجع جميع الافراد على الكلام، وابداء الفكر فيما يعن لهم، مع طرح الاسئلة، ومحاولة الاجابة عليها، وهو ما يجعل من عمليات ادارة الحوار ادارة توجيه علمية منظمة، خاصة ان الحوار كثيرا ما يظهر بعض العناصر والجوانب التى تكون خفية، كما يظهر ايضا الاستعداد للتعامل معها بالادوات التى يراها مناسبة.

خامسا - الاتفاق العام:

يقترّب الاتفاق العام من العرف العام السائد فى النظام العام لمجتمع معين، حيث ان لكل مجتمع اتفاقية العام، كذلك هيكل القيم التى لا يجوز اختراقها، فضلا عن الاداب العامة الحاكمة لسلوك افرادة... وهو اتفاق يعنى الكثير من حيث اهمية وضرورة احترام الاداب العامة، والتقاليد والعادات الحاكمة لمجتمع معين، وعدم محولة اختراقها... وبصفة خاصة ان الاداب الراسخة هي مقياس جيد للسلوك العام.

وترجع عمليات الاتفاق العام لافراد المجتمع ان هناك مقاييس عامة لقياس مدى الالتزام بها، خاصة فيما يتصل بالصدق، وعدم الكذب، والطهارة، وعدم المصوبية، وعدم الحصول على رشاوى... الخ، اى الاتفاق الذى يتم بين جميع الموظفين على ما هو صبح، وما هو صواب ويجب ان يتبع، وتحديد ما هو خطأ ولا يجب ان تقترب منه، وهو يساعد على القيام بالاعمال، وهى عملية اساسية ومتعارف عليها، خاصة ان جانب كبير من ما يسمى "الاتفاق العام" يعود الى الثقافة والتقاليد والاداب والاعراف العامة السائدة فى المجتمع.

وهو توجية ضمنى يتم استخدامة فى توجية الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وبعد الاتفاق العام لحد الاساليب التوجيهية التى يتم استخدامها بفاعلية فى معالجة سير العمل والنشاط فى جهاز الاستخبارات التسويقية. حيث يقوم الموظفون بالتباعد واحترام الاتفاق العام، وعدم محاولة اختراق هذا الاتفاق العام حتى لا يتم مواخذتهم، خاصة اذا ما كان مدير الاستخبارات صارما وحادا فى هذا الامر

ويتم استخدام الاتفاق العام فى توفير الحافز على جودة العمل، وفى تنفيذ الاعمال بجوانبها واشكالها المتعددة، خاصة ان جانب كبير من العمل البحثى يحتاج الى هذا الاتفاق العام، خاصة عمليات:

- تحمل المكاراة.

- الصبر والجلد.

- الطاعة للرؤساء.

- المساعدة للآخرين.

- التفاهم والتفهم والاندراك.

ويستخدم الاتفاق العام كاسلوب توجيهى من اجل حسن تسيير العمل وللتخفيف من الاعباء الملقاة على عاتق مدير الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثرة من الانشطة والاعمال لاحتاج منه الى التخل فيها، ويكفى الاتفاق العام لتوجيهها، وهى عملية اساسية، سواء من الناحية الوظيفية، او من ناحية السلوكيات العامة للعاملين فى الاستخبارات، وهى اساس اخلاقى قيمى، يتم استخدامة بايجابية وفاعلية فى اتمام العمل الذى يتم فى الاستخبارات التسويقية.

ويقترَب الاتفاق العام من العرف العام للمبادئ بين العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهو عرف قيمى أكثر منه توجيه مكتوب، حيث يتم استخدام فى تنفيذ الأعمال والمقررات التى يتم للقيام بها، وبصفة خاصة عملياته مثل سلوكيات: الأمانة، والصديق، وعدم الخداع، وعدم القيام بما يؤدى الى خيانة الأمانة، أو القيام بعمليات الخسة والنذالة، أو الادعاء بالكذب بالعلاقة مع المسئولين...الخ.

وبذلك فإن نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات نظام متكامل وفعال يستفيد من كل شئ من أجل زيادة فاعلية العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، ومن أجل تطوير وتحسين العمل فى جهاز الاستخبارات، خاصة أن العمل الاستخبارى ليس بسيطاً، بقدر ما هو أساسى ورئيسى فى الحصول على البيانات، ووضع المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة..

المبحث الثانى عشر مكافأة وتحفيز الباحثين

يعد الحافز من اهم محركات لجادة البحث فى الاستخبارات التسويقية، وهو حافز يرتبط باداء الباحثين، كما انه يرتبط بالاعمال التى تم انجازها وتمت فى بحوث الاستخبارات التسويقية، حيث يعد تحفيز العاملين من اهم الاساليب الادارية التى تساعد على الوصول بالاداء الى مستويات مرتفعة، سواء من حيث استخدام المهارات، او من حيث للقيام بالاعمال المختلفة المتفق عليها، وهى عملية تتضمن اجراء العديد من الاختيارات وسط بدائل شتى توضع امام متخذ القرار، مثل ما يلى:

- اختيار شكل الحافز.
- اختيار مستويات الحافز.
- اختيار احوال الحافز.

وهى عملية اساسية ترتبط بسياسات التحفيز والاثابة، وجدير بالذكر ان استخدام سياسات الحوافز يكون فى اطار تحقيق الزيادة والاضطراد فى الاتجاز والعمل، وليس العكس⁽¹⁾.

(1) - قد تستخدم الحوافز من اجل تعمير الكيان الادارى، خاصة عندما يتم اسناد امر الحوافز الى من لا يضمن استعمالها، ويقوم بتطبيق معايير غير عادلة فى توزيعها، واستخدامها من اجل تحقيق اهداف خفية فى تدمير الكيان الادارى، وثائرة الاحقاد، وتقليب الموظفين على بعضهم البعض، واثارة وتدمير المكائد فى الكيان الادارى... وهو ما يجب التحذير منه وعدم السماح به... خاصة ما تم استخدامه من اساليب وسائط المصووية والمعايير، وادخال عناصر مرتزقة جديدة الى الكيان الادارى فى غفلة من القادمين عليه، من اجل ليجاد لوضاع غير عادلة باعثة على للفور منه، وعلى للهروب منه وهى اوضاع منكرة للكرامة، ولخاصة الولاء والائتماء للكيان الادارى، وباعثة على الفساد بكلفة صورة واشكالة.

وهو ما يجعل مستويات الحافز مختلفة، ودرجاته ايضا متعددة وهو ما يجعل من المقاييس الخاصة به اداة مفهومة ومعروفة ومرتبطة من الجميع، حيث يتواجد كل من:

- الحافز العام الذى يحصل عليه الجميع فى محاولة من مدير الاستخبارات لتعويض الاجر المكنى وارتفاع مستويات المعيشة.

- الحافز الخاص المرتبط بالاداء والانتاج الذى تم، وما تحقق من دراسات وبحوث وما تم التوصل اليه من نتائج.

وتختلف تقديرات الحوافز من فرد الى اخر، وهو ما يجعل الحافز اداة ووسيلة اساسية لترقية وزيادة قدرة الاستخبارات التى تمت.

ويتم استخدام سياسات حوافز متغيرة، سواء كانت هذه السياسة تأخذ شكل الحوافز المادية، او الحوافز المعنوية، او كلاهما معا، حيث تمثل عمليات المكافأة والاثابة احد الانوات الاساسية لتحقيق عمل وفاعلية العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى عملية تتم من خلال مقاييس عديدة من اهمها:

- تحقيق الرضا بين العاملين.

- تحقيق ورفع الكفاءة بين العاملين.

- زيادة قدرة العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

- زيادة عناصر الرغبة فى تجويد الاعمال التى تتم.

- الوصول الى تحقيق التفاعل الايجابى بين العاملين بعضهم البعض.

وبالتالى فان عمليات الاثابة تحتاج الى عدالة، وتحتاج الى فهم كامل لطبيعة عمليات التحفيز، وهو ما يتطلب ما يلى:

اولا - مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية:

يرتبط مفهوم الاثابة بجانبين رئيسيين هما: جانب التعويض، وجانب المكافأ، ويتم مزج سياسة الحوافز بهذين الجانبين الاساسيين، حيث يعمل مدير الاستخبارات على رسم سياساته عبر كلاهما للوصول بالاداء العام الكلى للعاملين معه الى اقصى مستوياته، خاصة ان الاداء الجماعى للاستخبارات هو العنصر الاساسى فى تقييم اعمالها، وهو ما يرتبط بمدى سيطرة اى من الجانبين على مفهوم الاثابة او الحافز حيث يتم تناول ما يلى:

- مفهوم التعويض: وهو تعويض الباحث عن الوقت والجهد الذى تحملها فى سبيل اعداد البحوث والدراسات التى قام بها، وهو تعويض عادة ما يزيد عن المقابل الخاص بكل منهما، ويتم اخذه فى الاعتبار فى ضوء الحافز الممنوح للعاملين.

- مفهوم المكافأ: وهو مفهوم اكثر ارتقاء، حيث يرتبط بالنتائج التى تحققت، وان المكافأ التى حصل عليها الباحث نتيجة لنتائج البحوث والدراسات التى قام بها، ومكافأ له على ما توصل اليه... ويتم قياس المكافأ بالجود، وهى تمنح وتعطى لمعاملات التفوق، ومليات الريادة فى اجراء البحوث والدراسات التى تتم.

ويتم التاكيد على ان الحافز المادى الذى يتم تقديمه لايقارن بالحافز المعنوى، وهو حافز قائم على فهم وتقدير الذات لدى الباحثين، وهو حافز يعمل ليس فقط على زيادة الجهد وصلل الهارة، وتنمية القدرات، ولكن ايضا لجعل العاملين يعطون افضل ما عندهم.

حيث يحتاج مدير الاستخبارات التسويقية الى تاكيد عدة مفاهيم اساسية للعاملين معه فى الاستخبارات التسويقية من بينها ما يلى:

بعد اتمام البحث والدراسة والوصول الى نتائج ايجابية للكيان الادارى هو قمة عنصر الاتابة فى بحوث السوق... وهو ما يتطلب وعيا وادراكا حقيقيا بان البحوث والدراسات التى تم القيام بها لها هدف اساسى ورئيسى، هو ترشيد القرارات المتخذة، وبالتالي فان التحفيز ياخذ نطاقين اساسيين هما:

- نطاق الحوافز المادية التى يتم دفعها للباحثين.

- نطاق الحوافز المعنوية من اجل تشجيع الباحثين.

وبالتالى فان الاتابة ترتبط بالجهد المبذول، وهو ارتباط فاعل فى العمل، خاصة ان جانب كبير من العمل يصعب قياس الجهد المبذول فيه، ويتم صرف الحوافز المادية بشكل جماعى، خاصة ان جانب هام من سياسة الحوافز يتم قياسه عبر وسائل اساسية اهمها انجاز العمل بالشكل المطلوب.

حيث ان الحوافز ترتبط بعنصر "الرضا" وهو عنصر اساسى لكافة الموضوعات المتعلقة به، سواء كانت اللداء، او الانجاز، او جودة كلاهما، وهو عنصر حاكم لكافة عمليات التحفيز، ويقاس عنصر "الرضا" بالآتى:

• مستويات التنفيذ الفعلية.

• جودة التنفيذ.

• الوقت الذى استغرقه البحث.

وبالتالى فان سرعة الوصول الى نتائج وحسن اداء العمل واجراء البحث للتسويقي تعتبر مقياسا جيدا لنيل الحوافز.

واذا كان مفهوم الاتابة يرتبط بالمبدأ العام للثواب والعقاب، فان عمل الاستخبارات التسويقية ياخذ ابعادا وجوانب ارتكازية هامة قائمة على اشاعة

للعدالة، وتحقيق المصلحة العامة للكيان الإداري، خاصة أن هناك العديد من الأهداف التي تتوخاها الاستخبارات في عمليات التحفيز من أهمها: تحقيق الإيجابية الفعالة لمجموع العاملين، وتحقيق الجاهزية المطلقة، وتحقيق الانجازية الواعدة... وهي جوانب إيجابية في غاية الأهمية.

وتتم الاتابة في الاستخبارات التسويقية بشكل إيجابي عادل، يأخذ في الاعتبار جهود الباحثين الذين يعملون في الاستخبارات التسويقية من حيث عناصر كثرة أهمها ما يلي:

- ابداع ادوات بحثية جديدة.
- استخدام القدرات البحثية.
- الرغبة في اتمام البحث.
- المهارات في معالجة الموقف المختلفة.
- اتمام البحث والدراسة مهما كانت الصعوبات.

وبذلك فإن الحافز يأخذ لشكالا عديدة، ويتم الاختيار بين اسسها للتعامل مع الباحثين، خاصة أن هناك مزيج متكامل من سياسات التحفيز المادية والمعنوية يتم الاختيار بينها وفقا للاولويات المحددة لكل منها، كما أن بعض سياسات الاتابة تجمع ما بين الحافز المعنوي والحافز المادى، وبالشكل الذى يحقق واقعية البحث وانجازة، فعلى سبيل المثال منح ترقيّة استثنائية، حافز معنوى يرتبط بزيادة فى الدخل، ويرتبط ايضا بمزايا وظيفية اخرى عديدة يحصل عليها من وصل الى هذا المنصب.

وبالتالى فإن الاختيار ما بين الاتابة الماجدية، وبين الاتابة المعنوية امر نسبى وتناسبى يحتاج الى حسابات دقيقة يمكن تحقيق الدالة، وتحقيق الفاعلية الانجازية فى عمل الاستخبارات التسويقية... وهو ما جعلنا نعرض لكل منهما فيما يلى:

ثانيا - الاثابة المادية:

وهو الشكل العام للحافز الذى تقوم الاستخبارات التسويقية بتقديمه الى الباحثين العاملين فيها، وفى اطار السياسة العامة للتحفيز المقررة من جانب الكيان الادارى، وهو تقديم الاثابة فى شكل مادي، اى مبلغ يتم دفعة الى الباحث فى الاستخبارات نتيجة للجهد الذى بذله فى عملة، وهو الشكل العام للحافز عندما يكون الاجر الممنوح لا يكفى متطلبات الحياة الكريمة، وهو الحافز العام الجماعى الذى يمنح لكافة العاملين فى بحوث الاستخبارات، ولا يتم استثناء احد من هذا الحافز العام، والذي به يتم تحقيق اهداف عديدة من بينها:

- ربط الباحثين بالعمل فى الاستخبارات التسويقية.

- اسعاد الباحثين فى الاستخبارات التسويقية.

- تأكيد مكانة الباحثين فى العمل بالاستخبارات التسويقية.

- زيادة عنصر الرضا لدى الباحثين.

- زيادة عنصر الولاء والانتماء لدى الباحثين.

حيث تحتاج الاثابة المادية الى فهم عميق لمنطق الاثابة خاصة ان هذا المنطق يعمق الشعور العام والخاص لدى فرد معين بالقدرات المادية، وبالتالي كلما زاد الدخل زادت قدرة الفرد على تحقيق تطلعاته، وكلما كانت قدراته على تحقيق طموحاته واهدافه مرتفعة، ويتم تصميم سياسات الحوافز المادية وفقا لظروف ومقتضيات الاحوال فى كل من الدولة، والكيان الادارى، وهو منطق اساسى ورئيسى يتم العمل به وتحقيقه.

وهو ما يجعل سياسة الحوافز المادية متغيرة، سواء نتيجة تغير:

• اوضاع الحوافز بالدولة.

• اوضاع الحوافز فى الكيان الادارى.

• اوضاع الظروف والمقتضيات المحيطة بالعمل.

وبذلك فان النظرة الى عمليات التحفيز المادى، تحتاج الى وعى اندراكى شامل بكافة العناصر المؤثرة على التحفيز، وهى ما يرتبط بالجو العام ومناخ العمل، وهو ارتباط يدفع الى تحقيق قدر مناسب من الاستقرار، وهو الذى يعمل على عدم تحويل الاثابة المادية الى اعتياد، والى فقدان للشعور باهمية وضرورة الحافز، خاصة اذا ما مر وقت كبير على عدم تغيير هذه السياسة، خاصة اذا ما تمسرب الاحساس العام بالملم منها، او اعتيادها بشكل اصيح غير فعال، وبالتالي اذا ما طال الوقت بهذه السياسة، كلما كانت الاثابة المادية فى حاجة الى اعادة نظر:

- اى اما زيادة مقدار الاثابة.

- التحول الى الاثابة المعنوية.

حيث تمثل الاثابة المادية زيادة اجمالية فى الدخل، وهى زيادة ملموسة ومحسوسة، كما ان هذه الزيادة تمثل تعويضا عما تم بذلة من جهد فى اجراء البحوث والدراسات، وهى تأخذ عدة اشكال اساسية هى:

• مبلغ ثابت يتم دفعة الى الباحثين بصرف النظر عن اجرهم.

• مبلغ مرتبط بنسبة من الدخل الذى يحصل عليه الموظف.

• مزيج من الجانبين معا.

ويتم الارتباط بعنصر الاثابة المادية وفقا للعديد من القياسات التى تتم وتحدث فى اجراء البحوث والدراسات التى تم انجازها، سواء من حيث تحديد ومعرفة

الطاقات والقدرات الخاصة بفريق العمل المعنى، أو المحافظة على تماسك ووحدة هذا الفريق، أو التعامل معه وفقا وقدرات افردة.

وعلى هذا فان سياسة التحفيز المادى هى التى تقرر الشكل العام لعمليات الاتابة المادية، ومدى ارتباطها بالاجر الذى يحصل عليه الباحث فى الاستخبارات التسويقية.

ثالثا - الاتابة المعنوية:

وهو الشكل الذى تأخذ عمليات الاتابة بعناصرها وابعادها المعنوية، خاصة الجوانب والابعاد التى تهدف سياسة الاتابة الى توفيرها، وبصفة خاصة ان الحافز المعنوى متنوع ومتعدد، وله جوانب كثيرة حيث تعد الاتابة المعنوية ارفع مستويات الاتابة فى اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اثابة افراد بذاتهم تعرضوا لمواقف صعبة ونجحوا فى تخطى العقبات التى تواجه الباحثين، ويتم تفعيل الاتابة المعنوية بعد زيادة كاملة فى الاتابة المادية، اى ان الاتابة المعنوية تاتى بفاعلية بعد تحقق زيادات فى الدخل المادى لفرد، وبمعنى اخر يتم دراسة جيدة لمستويات الدخالية للأفراد ويتم تقديم الحوافز المعنوى لكل رمنهم اذا كان مؤثرا فيهم ⁽¹⁾.

وتعد الاتابة المعنوية احد الاشكال الرئيسية للحوافز، وهى ترتبط بالجهد المبذول فى بحوث السوق، سواء كان للجهد جماعى، فيتم توزيع الحوافز المعنوية جماعيا، او كان للجهد فرديا فيتم الاتابة بشكل فردى.

وتعدد الاتابة المعنوية فى اشكالها وانواعها، خاصة ما يتصل بتوزيع

(1) - جدير بالذكر ان الحافز المعنوى يعد اكبر اثرا من الحافز المادى لدى اصحاب الدخل المرتفعة، ولدى الافراد المشبعين ماديا... والمكس صحيح حيث ان الدخل المحدود وارتفاع مستويات المعيشة وتكثف التقييم الشرائية للتعود تجعل الحافز المادى اكبر تأثيرا من للحافز المعنوى.

شهادات التقدير وللتميز، وما يتصل بها من رحلات ودعوات لقضاء الاجازات، وما يتصل بها ايضا من عمليات تكريم وحفلات تكريم واستضافة.

والحافز المعنوى حافز يرتبط اساسا بعنصر الولاء للاستخبارات التسويقية، كما يرتبط ايضا بالانجاز الفريد الذى حققه فريق الباحثين، وهو عنصر اساسى ورئيسى فى العمل فى البحوث والدراسات، وهو تأكيد ان نجاح الفرد واستمرلة فى العمل بالاستخبارات هو الذى يتم التركيز عليه فى الاثابة المعنوية...وهى اثابة لها الاثر الكبير فى زيادة الدافعية الاتجازية، خاصة ان جانب كبير من عمل الاستخبارات لا يشعر به الافراد العاديين العاملين فى للكيان الادارى، وهو قائم على السرية، وعلى الوصول الى بيانات متعددة خفية، وعلى تحليل هذه البيانات للوصول الى المعلومات، ثم تزويد متخذ القرار بها.

وترتبط الاثابة المعنوية بالرمز الذى توجد لدى الباحث المثاب، وهو رمز يحمل يعانى عديدة، خاصة من حيث الاتى:

- شكل الاثابة.
 - اهداف الاثابة.
 - مجال الاثابة.
 - عنصر التقدير والاحترام والتبجيل.
 - عنصر الكفاءة والقدرة والمهارة.
- وهو ما يجعل من الاثابة المعنوية مجال تحفيز قوى للتأثير على الباحثين، خاصة انها اثابة فعالة الى أقصى مدى.

رابعاً - الإثابة الجماعية:

تم الإثابة الجماعية بشكل اساسى لجميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هناك جهود بحثية قد تمت، كما تم توفير المعلومات لمتخذ القرار عن كل ما طلبه من الاستخبارات التسويقية.

والحافز الجماعى الذى يتم تقديمه هو حافز له طبيعته الخاصة فى تأكيد تقديرة الكيان الادارى للباحثين فى بحوث السوق، واعترافه بكفاءة كل منهم، وهى ائابة تأخذ شكلين رئيسيين هما: ائابة فريق العمل المكلف ببحث معين، او ائابة جميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وبالتالي فان هذه الإثابة الجماعية لها شكلان رئيسيان هما:

- الإثابة العامة الجماعية لجميع العاملين.

- الإثابة الخاصة لفريق عمل معين مكوزن من عدة افراد.

حيث ترتبط الحوافز الجماعية بنظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهو النظام الاساسى فى العمل الجماعى بالاستخبارات، حيث ان للمبدأ العلام هو الولاء والائتماء للعمل، وهو الاساس للحاكم للنشاط الذى يتم ممارسة فى الاستخبارات، كما يرتبط الحافز الجماعى بالانجاز الذى تم، والذى اوضح ان هذا الانجاز الذى تم هو نتاج جهد مشترك شارك الجميع فى صنعة، وفى انتاجة، وفى تحديد الصور المختلفة له.

خاصة ان هذا الولاء والائتماء هو اذى يدفع الى تحسين والى تجويد العمل، وهى حوافز تعطى بشكل جماعى لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، ويحتاج العمل فى الاستخبارات التسويقية على تأكيد مبدأ الإثابة الجماعية، وهى ائابة فعالة الى اقصى مدى، خاصة فى ظل الاوضاع التى تعيشها الاستخبارات التسويقية.

وتعنى الاتية الجماعية اعتراف الكيان الادارى بالدور الذى تقوم به الاستخبارات، سواء من حيث الاهمية، او من حيث الدور الذى تقوم به، او من حيث الكفاءة الجماعية فى اجراء البحوث والدراسات التى تكلف بها الاستخبارات التسويقية.

وتتم الاتية الجماعية من خلال نظرة متخذ القرار فى الكيان الادارى الى الاستخبارات التسويقية، والى ما تقوم به من جهود للقيام بالاعمال المكلفة بها، ومدى نجاحها فى تقديم معلومات هامة الى متخذ القرار، خاصة فى مجالات:

- تطوير الانتاج.

- تطوير التسويق.

- تطوير سياسات التمويل.

- تطوير سياسات الكوادر البشرية.

- التوافق مع الاتجاهات المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات المتخصصة التى يقوم بها الاستخبارات التسويقية، ويتم تأكيد عنصر الولاء والانتماء من خلال الجهد الذى يتم بذله فى هذه البحوث والدراسات.

خامسا - الاتية الفردية :

وهو ائبة فرد محدد بذاته، ويتم قياس هذا الحافز بالجهد الذى بذله وقام به هذا الفرد، خاصة ان هذا التميز فى انتاج العمل يعطى مثالا لكاتفة للعاملين يجب الاهتداء به، وتقليده للفوز بهذا الحافز الفردى، وهو حافز له عدة سياسات من اهمها ما يلى:

- حافظ فردى على مستوى الاستخبارات التسويقية.

- حافظ فردى على مستوى اقسام الاستخبارات التسويقية.

- حافظ فردى خاص لفرد يعمل بالاستخبارات.

حيث يعد الحافظ الفردي من نظم الاثابة التى تقدم الى الباحثين عند استخدام المهارات للفردية الخاصة بكل منهم، حيث يتم تقدير اعمالهم وفقا لها، وهى مهارات شخصية مرتبطة بشخصية للباحث، والتى ينفرد بها، وينفرد باستخدامها، وبالتعامل معها وبها، وفيها، وهى حوافز يتم قياسها وفقا والنتائج التى تم التوصل اليها.

وهى شكل من اهم اشكال الاثابة فى نظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى اثابة لعمل استثنائى خاص قام به الباحث، وادى الى نتائج عظيمة، وبالتالي يستحق هذا الحافظ الفردي الاستثنائى، وهى اثابة لافراد معينين بحد ذاتهم فى اعمال خاصة فى الاستخبارات التسويقية، وهى اثابة لها طبيعتها الخاصة التى تحتاج الى وعى ادراكى شامل بال مناخ الذى تعمل فيه الاستخبارات، وبصفة خاصة الجهد الفردي الذى تم، والذي اخذ سببا فى هذه الاثابة الفردية.

ويرتبط للحافظ الفردي بمتطلبات المبادرة الفريدة التى قام بها الباحث، وما لاقى عليه من استخدام مهاراته للبحثية، وما توفرت له من ظروف ومعطيات اثبت فيها مهاراته البحثية المتخصصة.

ويتم فى هذا الحافظ اطلاق كافة المهارات التى يقوم باستخدامها هذا الباحث، والافراد الخاص بها، خاصة ان نتائج استخدام هذه المهارات هى التى سوف تقيس جهده، وهى التى ستكون موضع الاثابة الفردية للخاصة به، وهو ما يتعلق بالعديد من الجوانب مثل:

- قدرته على التغلب على المشاكل الكبيرة في جمع البيانات.
- قدرته على الوصول الى معلومات جديدة في عمليات التحليل.
- قدرته على استشفاف الفجوات الاتجاهية في موضوع الدراسة والبحث.

وبذلك فان الاتابة الفردية بالغة الاهمية، خاصة ان مهارات الباحث هي المحور الاساسي والرئيسي لها، وان جانب كبير من كفاءة استخدام هذه المهارات يرتبط بعناصر القدرة والرغبة القائمين لدى هذا الباحث، وان تفاعلها الشديد هو الذي يظهر مهاراته، ويظهر ايضا استخداما للاتابة الفردية.

ان هذا يؤكد على اهمية ان تكون سياسات التحفيز لها طبيعتها الخاصة، والتي تستند خصوصيتها من كونها مؤثرة على النشاط العام في الاستخبارات التسويقية، وهي سياسة تصف بالاتي:

- العدالة.
- للدافعية والانجازية.
- التفاعل مع العاملين بايجابية.

ويتم رسم سياسة التحفيز وفقا ومقتضيات السياسة العامة لكيان الاداري من جانب، ووفقا وطبيعة العمل في الاستخبارات التسويقية من جانب اخر، وهي بهذا تعطى الضوء للعديد من التفاعلات الارتكازية، خاصة ان طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية هي التي تدفع الى اقرار سياسة التحفيز التي تم اختيارها كما يتم رسم السياسة ايضا من متطلعات الفكر الاداري لقائد الكيان الاداري الذي تعمل به الاستخبارات التسويقية انطلاقا من الرغبة في تحفيز العمل.

المبحث الثالث عشر

تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية

يرتبط نجاح الاستخبارات التسويقية بقدرتها على الوصول الى البيانات الداهلية للكيان الادارى، والتي توجد لدى اقسام الكيان الادارى الاخرى، وفى الوقت ذاته هناك قدر كبير من متطلبات العمل تحتاج الى تنسيق مع هذه الاقسام الاخرى.

حيث تتم عمليات التنسيق من خلال الفهم المشترك القائم فى الكيان الادارى، وحرص كل قسم من اقسام الكيان الادارى على وجود هذا التنسيق، وهو امر يرتبط بالهدف العام لهذا الكيان، وبصفة خاصة ان اقسام الكيان الادارى تحتاج بشدة الى بحوث الاستخبارات التسويقية، والى النتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث.

وهو ما يؤكد على ضرورة توافر لا قدر مناسب من الفهم العام لمقومات نجاح الاستخبارات التسويقية، سواء فى توفير المعلومات، او فى تحقيق الاستفادة منها، او فى الوصول الى نتائج محددة بذاتها.

وبالتالى تظهر اهمية التنسيق ما بين اقسام الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، سواء فى تزويد جهاز الاستخبارات بالبيانات الداخلية، المتوفرة لدى الاقسام، او فى تحقيق الاتصالات الفعالة مع الجهات الخارجية، او فى استخدام وتنفيذ النتائج التى تم التوصل اليها بمعرفة الاستخبارات التسويقية.

ولعل فى تحديد العلاقات الارتباطية بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى ما يساعد على وضع الاطار العام لحركة الاستخبارات التسويقية، كما ان هذه العلاقات تصبغ اليها مصادر بيانات داخلية جيدة، خاصة ان البيانات الداخلية هى حقائق اساسية يبحث عنها رجال الاستخبارات التسويقية مثل:

- عملاء ومستهلكين معينين لمنتجات الكيان الادارى.

- موردين للكيان الادارى.

- موزعين للكيان الادارى.

- ممولين للكيان الادارى.

وهو ما يحتاج لهذه الحقائق التى تقوم على فهم وإدراك كامل وتقوم عليها
أنشطة الاستخبارات.

حيث تحتاج الاستخبارات التسويقية الى اجراء عمليات تتسيق فعال مع
الاجهزة والاقسام المختلفة فى الكيان الادارى، ليس فقط للحصول على البيانات
المتوافرة لديها، ولكن ايضا للتاكيد وزيادة فاعلية الدراسات والبحوث التى تجريها
الاستخبارات التسويقية.

فعلى سبيل المثال تظهر الحاجة للتسيق عندما يلى:

1. توافر قدر كبير من الحاجة الى البحوث والدراسات التى تتم فى
الاستخبارات التسويقية، وهى تظهر لدى اقسام الكيان الادارى الذى تعمل
فيه الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة المشاتكل التى تؤثر على العمل
وعلى قدرة الكيان الادارى على تحقيق اهدافه.
2. قدرة الاستخبارات التسويقية على الوصول الى معلومات تكون الاقسام
الآخري فى الكيان الادارى فى حاجة ماسة اليها، وبصفة خاصة اذا ما
كانت هذه القدرة ملموسة ومحسوسة من هذه الاقسام.
3. قدرة الاستخبارات التسويقية على توفير رؤية مستقبلية لعمل الاقسام
الآخري فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة قدرتها على تحديد الفرص
المستقبلية الانشطة.

وكلما كانت العلاقات القائمة ما بين الاستخبارات التسويقية والكيان الإداري فعالة، وكلما كان التنسيق الذي يتم بينهما على درجة عالية من لفاعلية، كلما كانت احتياجات التنسيق المشترك في غاية الأهمية والضرورة، وهو ما يجب التنبيه إليه، وتطويره بأشكاله المتنوعة والمختلفة.

وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية عدد من الأعمال أهمها ما يلي:

أولاً - تفهم الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الأخرى؛

حيث إن عمل الأقسام والأجهزة الأخرى في الكيان الإداري يحتاج أولاً إلى فهم، وإلى إيضاح كامل، حتى يمكن للاستخبارات التسويقية تزويد هذه الأقسام بالمعلومات التي تساعد على حسن القيام بأعمالها، فضلاً عن أن وضوح أعمالها سوف يساعد على تقديم المعلومات المناسبة لمتخذ القرار.

وهي عملية أساسية بالنسبة للاستخبارات التسويقية، حيث إن معرفة ما تقوم به الأقسام الأخرى في الكيان الإداري، يساعد على القيام بالبحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وعدم إعداد دراسات لا تستفيد منها هذه الأقسام، فضلاً عن أن جانب كبير من علاقات هذه الأقسام بمصادر البيانات تساعد في عمل الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم التعرف على الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها قطاعات الكيان الإداري، ومتطلباتها من المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرار الرشيد المناسب، وهو ما يحتاج من الاستخبارات التسويقية إلى قدر كبير من الإلمام بهذه الأعمال.

كما أن فهم هذه الأعمال يساعد على:

- ادراك الاستخبارات إلى تحتاج هذه الأقسام.

- ادراك الاستخبارات لقدرات هذه الاقسام.

- ادراك الجوانب الهامة التي تحتاج الى ابراز.

وبالتالى يتم احداث قدر كبير من عمليات التنسيق المشترك بين هذه الاقسام وبين جهاز الاستخبارات، مما يزيد من فاعلية التعاون المشترك بين كل منهم والاخر.

ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار في الكيان الادارى:

تعد العلاقات الطيبة القائمة بين متخذ القرار في الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان متخذ القرار يكون لديه:

- اهتمامات معينة تظهر اثناء العمل.
- مجالات محددة تحمل في طياتها العديد من الاسئلة.
- دراسات وبحوث يرى اهميتها وضرورتها.

حيث ان متخذ القرار له اهتمامات معينة تحتاج الى فهم والى استيعاب، وهو ما يتطلب ان يتم تفهم هذه الاحتياجات، وبصفة خاصة ان الرؤية المستقبلية للكيان الادارى تحتاج الى تحديد الجوانب والابعاد التي يراها متخذ القرار، وهو ما يتطلب هذا الفهم والوعى الخاص من جانب الاستخبارات التسويقية وفي الوقت ذاته تطلب منهم ادراكا لاهمية اخذها في الحسبان عند القيام بالبحوث والدراسات.

ونلتى حسن للعلاقات الطيبة مع متخذ القرار بنتائج ايجابية، فضلا عن التعرف عن قرب عن الروى المستقبلية التي يفكر فيها متخذ القرار للكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى علاقات لازمة لحس القيام بالاعمال وتنفيذ البحوث، فضلا عن ان الثقة المتبادلة بينة وبين جهاز الاستخبارات التسويقية واخذة بنتائج الدراسات والبحوث يعد امرا جوهريا واساسيا.

وهو مايتى من علاقات القرب معه، ومن التعرف على ماذا يحتاج إليه من مطومات، واهتماماته، ورؤيته المستقبلية لمستقبل الكيان الادارى، وبالتالي الاقتراب الجيد من متخذ القرار، والفهم الجيد لكافة الجوانب والارتكازات التى يرى ضرورة البحث فيها... كما ان تلقى توجيهات متخذ القرار تساعد الاستخبارات التسويقية على التنسيق التام معه، وبصفة خاصة فى اجراء البحوث والدراسات التى يهتم بها.

ثالثا - وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية وباقى اقسام الكيان الادارى:

حيث ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى مهمتها امر اساسى ورئيسى يتوقف على احترام الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى لها ولدورها، خاصة ان انعكاس هذا الدور على مهمة واداء هذه الاقسام ونجاحها فى تحقيق اهدافها يعدى عامل هام فى تحسين العلاقات الوطيدة بينهما.

وهو عامل اساسى ورئيسى وثيق عملى من اجل التنسيق المشترك بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى، وهو تنسيق لازم لاتمام العمل والنهوض به، وبصفة خاصة ان جانبد كبير من الاعمال الاتى تم سوتاء فى الاستخبارات التسويقية، او فى الاقسام الاخرى يعود كل منه الى الاخر، وهو عطاء متبادل ما بين جهاز الاستخبارات وبين الاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية:

تستخدم الاستخبارات التسويقية وسائل عديدة من اجل التنسيق المشترك بينها وبين اقسام الكيان الادارى، وهى وسائل فعالة، حيث يتم التنسيق بفاعلية بين الاستخبارات التسويقية، بين اقسام الكيان الادارى الاخرى، وهو تنسيق يتم بوسائل كثيرة من بينها:

- الاجتماعات المشتركة حيث يتم عقد اجتماع مشترك ما بينت جهاز الاستخبارات التسويقية وبين الاقسام الاخرى، لو قسم من هذه الاقسام، ويتم التقييم التام لمطالب التي يسوقها كل طرف، وهي عملية تم بشكل دورى وفقا ومواعيد محددة من قبل، لزو وفقا لظهور الحاجة الى عقد هذا الاجتماع المشترك... كما يتم عقد هذا الاجتماع ايضا بمناسبة اليوم العالمى للكيان الادارى، لو اعتماد للميزانية والقرار للموازنة، لو عيد تاسيس الكيان الادارى..

- الاتصالات التليفونية وهو الشكل الغالب على رسائل التنسيق المشترك، حيث يدور تنسيقا مشتركا عبر التليفون، بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين مسئولين ف الاقسام الاخرى يتم من خلاله التعرف على احتياجات كل منهم من الاخر واجراء شكل من اشكال التنسيق بينهما.

- مذكرات العمل المتبادلة التي يتم تبادلها ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية وبين قيادات الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، ويتم من خلال هذه المذكرات التنسيق المشترك بينهم.

وبالتالى فان هناك وسائل متعددة لتنسيق، خاصة ان هناك دائما حوارا فعالا يتم من خلاله معرفة احتياجات كل طرف، والتنسيق المشترك من اجل اشباعها.

خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية :

يتم التنسيق بفاعلية كاملة ما بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى، اخذ فى الاعتبار وسائل الضرورة والفاعلية الكاملة، فضلا عن وسائل الجاهزية التي تشمل جميع اعمال الاستخبارات التسويقية.

وتستمد فاعلية التنسيق فى الاستخبارات من عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- ضرورة التنسيق وارتباطه بانجاز الاعمال الخاصة بالاستخبارات التسويقية.

- ان التنسيق يقوم على الفهم المتبادل لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وكذلك الوظائف الاخرى القائمة فى اجهزة الكيان الادارى.

- ارتباط النتائج ببعضها البعض، وفاعليتها ببعضها البعض، خاصة ان كل منهما يؤثر على الاخر.

- ان الاستخبارات عنصر مساعد ومعاون لجميع الاجهزة الاخرى سواء فى تادية اعمالها، او فى انجاز بعض متطلبات هذه الاعمال.

وبذلك فان للتنسيق يكتب فاعلية الكاملة فى احداث التغيرات الايجابية الفعالة فى الكطيان الادارى، وهو ما يتطلب من مدير الاستخبارات التسويقية الحرص على تأكيد التنسيق، سواء الدالخل داخل الاستخبارات، او الخارجى مع اقسام الكيان الادارى المختلفة.

ويرتبط التنسيق فى الاستخبارات التسويقية بجملة حقائق موضوعية من اهمها مدى سمعة وكفاءة العاملين فى الاستخبارات، ومدى قدرتهم على خدمة عملهم، ومدى قدرتهم على تنفيذ الابحاث والدراسات الموكولة لى كل منهم، ومدى احترامهم لعملهم ومحافظةهم على اسرار هذا العمل.

المبحث الرابع عشر

متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية

يعد نشاط المتابعة من اهم واخطر الأنشطة فى الاستخبارات التسويقية، حيث لا يوجد تخطيط بدون متابعة، ولا يوجد تنظيم بدون متابعة، ولا يوجد تحفيز بدون متابعة، ولا يوجد تنسيق بدون متابعة، وبالتالي فان نشاط المتابعة متداخل مع جميع الأنشطة الادارية التى تمارس فى الاستخبارات التسويقية، حيث ان المتابعة فى الاستخبارات التسويقية تتم عن قرب، وهى متابعة لصيقة بالحدث الذى يتم، وهى اقتراب فاعل مع المنفذين للأعمال، وتتدخل وتراقب عن كثب كل ما يحدث ويتم، ليس فقط من اجل تأمين تنفق البيانات، ولكن ايضا لحماية الباحثين من اى خطر يهدد عملهم، حيث تتم متابعة نتائج البحوث والدراسات التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية من خلال ملاحظة اثرها وتأثيرها على متخذ القرار فى الكيان الادارى، وقراراته التى يقوم باتخاذها، فى ظل المتغيرات العديدة المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

وبذلك فان نشاط المتابعة نشاط اساسى ورئيسى فى أنشطة الاستخبارات التسويقية، سواء كانت متابعة العمل الممارس، او متابعة الافراد العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتم المتابعة على نطاقين اساسيين هما:

- متابعة الباحثين اثناء عملهم فى الاستخبارات التسويقية.

- متابعة الانجاز الذى يتم وفقاً ومراحل اجراء البحث والدراسة.

وتتم المتابعة من خلال المعرفة للصيقة بالعاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى معرفة تفصيلية عن قرب بكافة العناصر الاساسية للعمل الذى يقومون به،

ومراحل ناجزة، وبالتوفيقات القياسية اللازمة لتقييم الاعمال، ومعدلات هذا الاتجاز الذى تم.

وهى متابعة قائمة على المعرفة الكاملة بالانشطة الاخرى، ومعرفة ايضا بالامكانيات، والموارد المتاحة، وبالتالي نأتى للمتابعة الايجابية للانشطة والاعمال، لاكثرصد الخطأ، وإنما تقوم بمبادرات اصلاحية وفعالة لدعم حدوثه... وهى حماية ووقاية وفاعلة بشكل كبير، وهى متابعة قائمة على العديد من الجوانب الرئيسية اهمها ما يلى:

اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

بعد نشاط المتابعة فى الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية الرئيسية فى الجهاز، حيث ترتبط عملية المتابعة التى تتم فى جهاز الاستخبارات بالمفهوم الوقائى للمتابعة، وهو مفهوم حمائى ضد الاخطاء او القصور الذى يحدث فى الكيان الادارى، وتتخذ من نظم الحماية الوقائية وسيلة فعالة لتأكيد المتابعة، حيث تقوم بمتابعة الاعمال التى تتم وتتنبأ بالمسار الخاص بكل مذهب، وتوقع حدوث الخطأ، فى مرحلة معينة من مراحل البحث والدراسة، خاصة عند ظهور متغيرات جديدة او حدوث ما يؤثر بشدة على قدرة الباحثين فى الوصول الى البيانات المطلوب الوصول اليها، والعمل على عدم وقوع هذا الخطأ، وبالتالي تجنب الكيان الادارى تكاليف اصلاح الخطأ، والوقت الذى يتم فيه هذا الاصلاح، فضلا عن الجهد المبذول فى هذا الاصلاح... وتقوم المتابعة على فلسفة الوقاية والحماية من القصور والاطعاء، ولا تسمح باى انحراف عن ما هو مرسوم وموضح من الاعمال التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان المتابعة الوقائية هى النمط العام السائد للعمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى متابعة اساسية وضرورية لحسن القيام بالاعمال المطلوبة، وهو ما يجعل من المفهوم الوقائى الحمائى للمتابعة

مصدر الامان للقيام بالاعمال، وفي الوقت ذاته اذاه حماية ووقاية لها.

ونتم في هذه المتابعة القيام بالآتى:

- وضع جداول وقت TIM TABLE للاعمال التنفيذية التى سوف نتم

وتنجز خلال مراحل تنفيذها مع وضع برامج قياسية لهذه الاعمال.

- قياس الاعمال المنفذة وفقا وجداول الوقت التى استغرقته والمخطط ومعرفة
الانحراف الخاص بكل منها.

- معرفة اسباب الانحراف او لوجة القصور الذى تم، او تحديد مسار
ومجالات القصور.

- التدخل السريع الفورى لعلاج الانحراف والقصور قبل اى يقع او يحدث او
تتسع خسائرة.

- اعادة النظر فى خطة البحوث والدراسات واجراء التعديلات اللازمة.

وبذلك فان الاسلوب الوقائى الحمائى هو النمط العام للمتابعة فى الاستخبارات
التسويقية، وهو نمط عام شائع فى كافة الانشكة والاعمال التى تم وتقوم بها
الاستخبارات متابعة ومراقبة بشكل وقائى حمائى..

ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات:

نتم فى الاستخبارات التسويقية انواع عديدة من المتابعة، وهى فى اطار العمل
الذى يتم فى هذه الاستخبارات تاخذ الجانب الاكبر منها الجانب الوقائى الحمائى، الا
ان هذه المتابعة تتنوع وتشمل انواعا كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالى:

- متابعة وقائية فورية لحظية، وهى متابعة وقائية ترصد الخطأ وتنبأ به قبل
وقوعه، وتبادر بشكل فورى تلقائى فى تصحيح المسار قبل حدوث هذا

الخطأ، وهي المتابعة ذات الشكل الاساسى المستخدم فى انظمة الاستخبارات، وهي متابعة قائمة على المبادرة الذاتية والرقابة الضميرية الخاصة بالباحثين، كما انها تعمل فى اطار القياس العام، وتنفيذه ومقارنته بالقياس الخاص للخطة الموضوعية لاجراء البحوث والدراسات، وتقوم بعمليات تصحيح المسار بشكل ذاتى تلقائى.

- متابعة علاجية تتم وتحدث اذا ما حدث قصور او خطأ، وتبادر باصلاح بشكل فوري وبمجرد حدوث القصور وتبادل بعلاج، وهي متابعة لا تميل انظمة الاستخبارات التسويقية اليها، وان كانت تحدث فيها نتيجة لوقوع الخطأ والقصور، والذي ينجم عن اسباب خارجية كثيرة، والتي لا يستطيع جهاز الاستخبارات التنبؤ به او تجنبه او حتى التحكم فى هذا الخطأ.

- متابعة ميدانية تقوم على متابعة العمليات الميدانية التى تتم فى الاستخبارات، وتبادر باتخاذ القرارات الفورية اللازمة لتصحيح المسار، وتنفيذ الاعمال الميدانية التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- متابعة مكتبية تعتمد على التقارير التى ترفع اليها عن الانشطة التى تمارسها، وبصفة خاصة تقارير الباحثين الذين يعملون فى أنشطة الاستخبارات التسويقية عن تقدم الاعمال التى يقومون بها.

- متابعة فورية لا تنتظر، بل تأخذ الشكل التلقائى، سواء فى الاصلاح، او احداث التعديلات الايجابية المطلوبة، وهي متابعة تعامل مع المعطيات العامة للنشاط خاصة لاجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات وفقا للخطة العامة لها.

- وبذلك فان المتابعة نشاط فاعل لا ينتظر حدوث الخطأ، بل يبادر فور توقعة

بحدوث هذا الخطأ أو التصور، وبالتالي تجنب للكيان الإدارى التكاليف الباهظة المترتبة على حدوث هذا للخطأ، وتكاليف الإصلاح.

ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تتميز المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بانها اساسية لازمة لحسن القيام بالاعمال الموكولة لجهاز الاستخبارات، وهى وظيفة فعالة فى متابعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز التى تتم فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

وهى نشاط لازم وضرورى لحسن قيام الاستخبارات التسويقية نشاطها فى اجراء البحوث والدراسات، كما انها ايضا لازمة وضرورية لحسن اختيار العاملين فى الاستخبارات التسويقية، والتأكد من سلامتهم ومن صلاحيتهم لهذا العمل.

وهى بذلك متابعة لكل من الاعمال التى تتم، والمعالجات التى تحدث خاصة معالجات المشاكل التى تظهر اثناء البحث والدراسة... وهى متابعة فعالة للاعمال والدراسات التى يقوم بها الباحثين، خاصة الانشطة التى يتم دراستها، والعلاقات الوطيدة الطيبة مع مصادر البيانات، وكذلك ما يتم ويحدث فى الانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية.

والمتابعة بذلك اكثر من ضرورية حين تستمد منها الاستخبارات التسويقية فاعليتها.

ويقوم اسباب الضرورة الى عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- اساسية لازمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز فى نشاط الاستخبارات التسويقية.
- لازمة لتحقيق الترابط الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لحسن اختيار الباحثين وتنفيذهم لآعمالهم.

وبذلك فان نشاط المتابعة اساسى وضرورى للقيام باعمال الاستخبارات التسويقية.

رابعاً - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تحتاج المتابعة الى الشمول حتى تصبح متابعة فعالة، حيث ان ترك ا شئ للصداقة او للعشوائية يؤدى الى كوارث حقيقية لجهاز الاستخبارات التسويقية، كما ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات المطلوبة يحتاج الى المتابعة الحقيقية، فضلا عن ان نظم التكريب والمكافاه والاثابة قد تؤدى الى نتائج عكسية او غير ايجابية اذا لم يكن هناك نظام لمتابعة... حيث تتم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل شامل ومتكامل، ولا نترك اى شئ يتم او يحدث فيها للصفاة، بل تدخل بعلم وعقلانية لتقييم هذا الشئ، وبالتالي فان شمولية المتابعة عنصر اساسى ورئيسى لنجاح العمل وسلامته، وبالتالي فان شمولية المتابعة تتم من خلال الاهتمام بمتابعة كافة:

- العناصر والتفضيلات الدقيقة بنشاط الاستخبارات.

- المكونات التى يتكون منها هذا النشاط.

- العوامل والادوات التى يتم استخدامها وتطبيقها.

وهو ما يتم متابعته بشكل تفصيلى، خاصة ان المتابعة تعمل على توفير التكاليف والوقت والجهد الذى يتم استغراقه فى تنفيذ الاعمال المطلوبة، او فى اصلاح هذه الاعمال، فضلا عن ان جانب من النشاط الذى تمارسه الاستخبارات قائم على المتابعة الدقيقة لقيام بالاعمال.

حيث ان المتابعة فى اعمال الاستخبارات متابعة شاملة لكافة العناصر التى يتم الاعتماد عليها، وبالتالي تتم متابعة الأنشطة والافراد المكلفين بادائها، وادى قصور يتم التدخل الفورى لاصلاحه، وبذلك فان المتابعة شاملة لكل من:

- الأنشطة التى تمارسها الاستخبارات.

- الافراد العاملين فى الاستخبارات.

- الاجهزة والمعدات التى يستعان بها.

خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تستمد المتابعة فاعليتها من دورها الذى تقوم به، وهو الدور الذى يؤسس هذه الفاعلية حيث ان نظام المتابعة فى الاستخبارات لا بد ان يكون فعالا، اى منجزا ومحققا لاهدافه، خاصة انه عند اكتشاف اى لخطاء يتم المبادرة بعمليات الاصلاح حتى لا يحدث ان تتفاقم التكاليف وتضع الخسائر مع تزايد حجم الوقت والجهد اللازم لاصلاح الخطأ والقصور.

ان هذه الفاعلية لها مقاييس، كما ان لها مرجعيات تقاس بها ويعود بها اليها، وهو ما يحتاج الى معرفة وتأكيدات ان عملية المتابعة لا بد ان تكون فاعلة الى أقصى مدى.

حيث يتم قياس الفاعلية الخاصة بالمتابعة من خلال الاتى:

1. حجم التكاليف التى تم تجنبها للكيان الادارى وللإستخبارات التسويقية فى التعامل مع اخطاء كان يمكن ان تقع، ولم تحدث نتيجة اكتشاف مبكر وجود انحراف فى المسار الخاص بهذه الاعمال.
2. حجم الموارد والوقت والجهد الذى كان سينفق فى احداث اخطاء او

معالجات لاختطاء، واصبح من خلال المتابعة من الممكن عدم حدوثها ومقدار الوفرة الذى تم استخدما فى اجراء مزيد من البحوث والدراسات التى تهتم بها الاستخبارات التسويقية.

3. الاصلاحات التى قامت بها المتابعة من اجل توفير عناصر الجاهزية للاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة قدرتها على ادارة نظم البيانات والمعلومات للتسويقية المتخصصة التى تهتم بها الاستخبارات التسويقية، والتى تحتاج الى متابعة فورية عن قرب.

4. العناصر التى تهتم بها عملية المتابعة وتقوم باستخدامها، خاصة ان جانب كبير من نشاطها قائم على الرقابة الضميرية الذاتية التى تحرص اجهزة الاستخبارات على وجودها لدى الباحثين.

وبذلك فان المتابعة عنصر فاعل فى ادارة الاستخبارات التسويقية، وهو ما يعطى لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز اثرها وتأثيرها على العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وفى قيام هؤلاء العاملين بالانشطة التى يتم ممارستها فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من المبادرات البحثية يكون نتيجة لجهود هؤلاء الباحثين واستثمار ما تم انفاقه عليهم من تدريب واعداد لوصول بهم الى درجات مناسبة من الجاهزية والاستعداد التام.

المبحث الخامس عشر

تقرير الاستخبارات التسويقية

تتم اعمال الاستخبارات التسويقية بذكاء كبير، الامر الذى جعل لها دورا محوريا ورئيسيا فى اتخاذ القرارات، وفى صناعة الاحداث بكل اشكالها، وباختلاف لوانها وميادينها... وبالتالي فهي نشاط اساسى وضرورى لبقاء الدول والحكومات والشركات... وكافة الكيانات الادارية... كما انها عملية اساسية وضرورية لترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم... عالم الغيوم والضباب الذى يحيط ويغلف الاجراء، ولا يفرج امام متخذ للقرار... الا قليلا.

وفى هذا القليل اتى وينهض تقرير الاستخبارات التسويقية وتم الاعمال الخاصة به ارتباطا بالقياس والنشاط لكيان الادارى الذى يعمل به هذه الاستخبارات. ويعد تقرير الاستخبارات التسويقية ملخصا وافيا تعرض فيه النتائج التى تم التوصل اليها، يقدم وفقا للمستوى الادارى الذى يشرف على عمل الاستخبارات... وبالشكل المتفق عليه، والمقدر ان تصل نتائجه الى متخذ القرار الاول فى الكيان الادارى.

وهو بذلك يعرض للنتائج التى توصلت اليها جهود الباحثين فى العمل الذى يقومون به، ويقوم تصورا علما لحل ومواجهة المشاكل التى كان يقوم بدراستها، وفى ضوء اولويات لتناول البدائل المتاحة.

وبذلك فان هناك اهمية خاصة لهذا التقرير الذى يتم عرضه على متخذ القرار، وللذى يمكن له الرجوع اليه فى اى وقت، خاصة ان هذا التقرير يتم الاسترشاد به والاحتكام اليه فى كثير من المواقف الادارية التى يواجهها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وبذلك فإن التقرير هو ملخص للجهود التي بذلتها الامتحانات التسميوية، سواء فى تحديد مجتمع البحث، والاتصال بمفردات هذا المجتمع، او فى اختيار عينة البحث... او فى جمع البيانات الخاصة بهذا المجتمع...

ويعد جمع البيانات الاساس الذى تبنى عليه عملية اتخاذ القرار، وهى وظيفة الاختبارات التسميوية، ويتم صياغة ما تم التوصل اليه من معلومات فى شكل تقرير يتم رفعه الى متخذ القرار.

والتقرير بذلك هو مرآة عاكسة للبحث والدراسة التى تمت، وهو ختام لجهود وعمل متواصل تم خلال مراحل سابقة، ويأتى التقرير ليعرض هذا الجهد ويضيف اليه قدرات عالية على استشفاف النتائج، وتوضيحها لمتخذ القرار.

ويتم تصنيف التقرير الى عدة انواع من بينها: التقرير الكتابى، والتقرير الشفهي، ويمتاز التقرير الكتابي بانه يمكن العودة اليه فى اى وقت، كما يمكن لاكثر من فرد الاستفادة منه فى وقت واحد.

وبلخذ التقرير عدة اشكال، سواء من حيث الحجم، او من حيث الایجاز، او من حيث استخدام الجداول والرسوم، وحيث يحتاج كتابة التقرير الى جهد كبير ونكاء شديد ليس فقط للوقوف على:

- اسلوب كتابة التقرير واستخدام الفاظة وكلماته ومصطلحاته، او من حيث استخدام تركيبات الجمل، والفقرات الخاصة به.

- عرض الجداول والرسوم البيانية، وعرض الصور الايضاحية المدعمة للتقرير.

- اختيار فقرات العرض، وإيجاز النتائج التى تم التوصل اليها، وعرضها بأسلوب سلس يوضح النتائج.

ويتم استخدام التقرير في أحداث المعرفة لدى متخذ القرار، خاصة ان التقرير يتم ابلاغه له في الوقت المناسب، ويتم متابعة هذا التقرير للتأكد من قراءة متخذ القرار له، وانه بالفعل قد احيط بعناصره التي اراد كاتب التقرير ابلاغه بها، وانه اتخذ القرار المناسب بشأنه، خاصة ان جانب كبير من اسباب اتخاذ القرار يعود الى المعلومات التي تم احاطته بها.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

اولاً - اسلوب كتابة التقارير:

لكل لغة اسرارها، ولكل لغة ادواتها، ومن يملك، وهو البداية الاساسية التي يجب الاحاطة بها خاصة ان كتابة التقرير فن، واحتراف بشكل اساسي وكبير، وان معرفة الاسس العامة لكتابة التقرير لا تلغي هذا الفن، بل انها تدعمه، وتسانده يختلف كتابة التقرير باختلاف كل من كاتبة والمكتوب الية، سواء من حيث:

- الوقت المتاح له ان يقرأ فيه.

- المستوى الثقافي الخاص به.

- المستوى الاداري الذي وصله.

- العادات والتقاليد المعتاد عليها.

- للقرار المطلوب اتخاذه.

ويتم مراجعة التقرير بشكل جيد حتى ياتي خلوا من الاخطاء المطبعية، خاصة ان وجود اى خطأ قد يؤثر على سلامة النتائج التي تم عرضها في التقرير، كما يتم الاخذ في الاعتبار علامات الترقيم الواردة في التقرير بشكل اساسي ورئيسي.

وهي مرحلة تحتاج الى ذكر كافة التفضيلات، ودون ترتيب معين، وانما مجرد سرد لعناصر التفضيلية.

حيث يجب ان يكون التقرير بسيطاً موجزاً، يعرض النتائج التى تم التوصل اليها، بأسلوب بسيط سلس، وبإيجاز، وفقاً والمستوى الإدارى الذى يرفع اليه، عارضاً لاهم النتائج التى تم التوصل اليها، والمستوى الذى يمثله.

ويتم عادة كتابة التقرير على عدة مراحل من اهمها ما يلى:

- مرحلة الكتابة الاولى، وفيها يتم كتابة التقرير بكافة تفاصيله، وبأى أسلوب عارضاً كافة الافكار التى تضمنها البحوث والدراسات التى قام بها جهاز الاستخبارات التسويقية.

- مرحلة تنقيح التقرير، ويتم فى هذه المرحلة إزالة الزوائد التى اضيفت الى التقرير والحواشى، فضلاً عن عرض التقرير لنتائج البحوث والدراسات التى تم التوصل اليها.

- مرحلة ايجاز التقرير، ويتم فيها عرض اهم للنتائج المطلوب ابرازها وإظهارها لمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت والجهد المتاح له لقراءه هذا التقرير والنقاط الهامة للمطلوب ابرازها.

ويجب التنبيه الى ان التقرير المكتوب يمكن قراءته فى أى وقت، ويمكن الرجوع اليه فى أى وقت، وهو يساعد على تذكر احداث حدثت فى الماضى، ويساعد على فهم الابعاد الجوانب التى يشير اليها التقرير، وبالتالي فان المعلومات التى يتضمنها التقرير يتم ابرازها بشكل معين، كما تستخدم فى فن الكتابة للعلامات والالوان التى تساعد على ايضاح أهمية هذه العناصر، وهو ما يشير الى ان كتابة واعداد التقرير يضمن استخدام ما يلى:

- الكلمات البسيطة السهلة المعبرة.

- الجمل غير المركبة والقاطعة.

- الفقرات التي تحتوى على فكرة واحدة فقط.
- الجداول التي تظهر بالأرقام الحقائق.
- الرسوم التي توضح الاتجاه والحركة.
- الصور التي تظهر ما وصلت اليه مشكلة البحث وتدعم الاتجاه.
- الرموز والمعادلات التي توضح تركيب الظاهرة ومشكلة البحث.

ثانيا - محتوى التقرير:

يختلف محتوى التقرير حسب الشخص الذى سيرفع اليه هذا التقرير، وهو ما يحدد عدد صفحاته، وحجم محتوياته، واسلوب عرض الافكار الرئيسية له، وان كان المضمون العام للتقرير لا يختلف كثيرا، حيث يحتوى العناصر الاساسية والرئيسية للبحث والدراسة التي اجريت، وهو ما يجب التنبيه اليه، خاصة ان التقرير هو عرض موجز، ويرفق به البحث الاصلى، او ان مرفقات التقرير هي التي توضح العناصر التفصيلية للدراسة التي اجريت.

حيث ينقسم التقرير الى ثلاث اقسام رئيسية هي:

- المقدمة: ويعرض فيها ظروف البحث والدراسة التي اجريت واسلوب البحث المستخدم، والمشاكل التي واجهت الباحثين وطرق تغلبهم عليها.
- المتن: ويعرض فيه لكافة التفاصيل التي اجريت في هذا البحث، والمشكلة الدراسية والمقالات والعناصر التي استخدمت في الدراسة والبحث.
- الخاتمة: ويتم العرض فيها لتوصيات المقترحة للمشكلة موضع البحث والدراسة محل العلاج المناسب لها مع الاخذ في الاعتبار الاولويات والبدائل المطروحة.

وتحتاج كتابة التقرير الى ان يضع الكاتب نصب عينية مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

1. ان يضع الهدف من التقرير فى نصب عينية، حيث ان التعايش مع الهدف من التقرير لفترة مناسبة يساعد على حسن عرض التقرير، وبصفة خاصة ان هناك اهداف عديدة من التقرير مثل:

▪ اعطاء معلومات.

▪ تفسير موقف معين، او شرح ظاهرة معينة.

▪ عرض افكار جديدة.

▪ تقديم لتقراحات جديدة.

▪ دراسة مشكلة معينة.

▪ المساعدة فى اتخاذ قرار معين.

2. ان ياخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمستوى الادارى الذى يرفع اليه التقرير، وبصفة خاصة من حيث دراته على قراءة وفهم التقرير، والمصطلحات المستخدمة فيه، وطريقة ابلاغة بهذا التقرير.

3. نظم الاعتبار فى تقديم للتقرير ائلى المستوى الذى يرفع اليه، ومدى قدرة واستعدادة للتعامل الفورى معه، واسلوب المقابلة التى سيتم فيها تقديم هذا التقرير.

ثالثا- وقت تقديم التقرير:

يتعين ان يتم تقديم التقرير فى الوقت المناسب لمتخذ القرار سواء كان صباحا فى بداية يوم العمل، او فى منتصف يوم العمل، او فى نهاية، حتى يقرأه ويستفيد

منه، ويتخذ القرار الرشيد فى ضوء المعرفة التى استقاها من هذا التقرير، وبالتالي التقرير المقدم اليه يأخذ فى اعتبارة العديد من العناصر التى تحتاج الى ان يعيها كاتب التقرير من اهمها ما يلى:

- ما هى مؤهلات وخبرات قارئ التقرير ومدى توافق التقرير معها ؟
 - ماذا يرغب قارئ التقرير (المرفوع اليه للتقرير) ان يعرف ؟؟
 - ماذا يعرف بالفعل قارئ التقرير مسبقا ؟؟
 - كيف يمكن التوصل الى المعلومات التى يتضمنها التقرير لتضاف الى رصيد المعلومات لدى قارئ التقرير ؟؟
 - هل هناك تعارض ما بين ما يتضمنه التقرير واى معلومات اخرى لى قارئ التقرير ؟؟
 - كيف يمكن اقتناع قارئ التقرير بالنتائج التى تم التوصل اليها ؟
 - اى مصطلحات او رموز فنية يستطيع ان يفهم قارئ التقرير ؟؟
 - مقدار الحاجة الى هذه الرموز والمصطلحات المستخدمة والتى قد لا تستطيع قارئ التقرير فهمها بسهولة ؟؟
 - كيف يمكن استخدام التقرير (الحدود الوظيفية لقارئ التقرير) ؟؟
- ويتم اختيار التوقيت المناسب من خلال المعرفة اللصيقة بمتخذ القرار، ومعرفة تفضيلاته، ومعرفة اى للحالات المزاجية التى يمر بها، ومعرفة مدى جاهزية لتلقى المعلومات الخطيرة التى يتضمنها التقرير...نتائج غير سارة لمتخذ القرار وتحتاج الى معالجة جيدة حتى يمكن ان يكون استقباله لها حسنا.

رابعاً - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير:

كثيراً ما تكون ردود الاعمال انعكاس لنتائج قراءة التقرير لمتخذ القرار، وهو ما يجعل من متابعة ردود الاعمال امر ضرورى للتعامل، سواء فى حركة، او اتجاه، او سير للكيان الادارى.

خاصة ان كثيراً من ردود الاعمال قد لا تاتى مناسبة لما انتهى اليه التقرير من نتائج... خاصة ان هناك دائماً اشياء قد تعارض مع ما انتهى اليه التقرير، خاصة فى ضوء الاولويات المعروضة على متخذ القرار، او مع ما هو متوقع ان يحدث خلال الفترة القادمة.

كما من ناحية اخرى هناك حدود لسلطات متخذ القرار، التى يجب معرفتها، والتى على مقدم التقرير اخذها فى الاعتبار حتى لا يطالب بشئ يتعدى نطاق سلطات متخذ القرار المقدم اليه هذا القرار المقدم اليه هذا التقرير، وهو ما يحتاج الى معرفة.

ما هى هذه السلطات، وهى هى:

- سلطات تنفيذية.

- سلطة ادارية.

- سلطة فنية.

وبالتالى يحتاج الامر الى مراجعة جيدة وفهم وتحليل دقيق لردود الاعمال لمعرفة كل من الاتى:

• هل هى منسجمة ومتفقة مع النتائج؟

• هل هى متعارضة كلياً او جزئياً؟

• هل هذا ناجم عن سوء فهم التقرير ؟؟

• هل هناك شيء ما تدخل في هذه الردود افعال ؟؟

• هل تحتاج الى معرفة الاسباب التي ادت الى هذا التعارض ؟؟

فكثيرا ما تكون هناك تقارير بالغة للخطورة والاهمية، ولكن ردود الافعال قد لا تتفق مع ما ذهب اليه التقرير، او انها متعارضة معه، او ان ردود الافعال لا تصل الى مستوى الخطورة الواضحة من نتائج هذا التقرير... وبالتالي فان هناك دائما مهمة تقع على مدير الاستخبارات، هي التيقن من ان ردود الافعال تتفق مع ما ذهب اليه في تقرير الاستخبارات، اى مع النتائج التي تم التوصل اليها، فاذا ما وجد هناك تعارض يحاول ان يعرف اسباب هذا التعارض، خاصة ان عدم الاستجابة لنتائج الابحاث تؤدي الى احباط العاملين معه.

وبذلك فان فاعلية التقرير امر بالغ الاهمية والخطورة في عمل الاستخبارات التسويقية، وفي تحقيق هذه الاستخبارات، وفي حسن اعمالها، وفي نتائج هذا الجهد المبذول منها.

خامسا - متابعة النتائج وعرضها اوباول:

حيث يحتاج الامر الى متابعة دقيقة للاندوات والوسائل وما اسفرت عنه نتائج عرض التقرير على مدير الاستخبارات، وعلى متخذ القرار في الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى:

• فهم عميق للجوانب التي يشير اليها التقرير.

• وعى شامل بمتطلبات تنفيذ ما اوصى به التقرير.

• ادراك متكامل للنتائج المتوقعة من هذا التقرير.

حيث تتصل هذه النتائج بما يحدث ويتم فى السوق، وإن تحديد ورصد متغيرات ومستجدات السوق، يتطلب أن تكون الاستخبارات التسويقية على علم ومعرفة كاملة بأوضاع السوق، وبالقوى الحاكمة والمتحركة فيه، ومؤثرات كل منهما، خاصة أن هناك دائما حوادث مؤثرة ومحركة لتفاعلات وتوازنات هذه القوى.

وهو ما يحتاج الى أن تكون نتائج اعمال الاستخبارات ليجابية التأثير على الكيان الإدارى، وبصفة خاصة معالجات المشاكل المتصلة بكل من قرارات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

حيث أن مهمة الاستخبارات التسويقية ضمان عرض النتائج التى تتم وتحدث فى السوق، ومتابعة ردود الأفعال التى تتم وتحدث أولا بأول.... وبالتالي يتم تجميع البيانات عن:

- تطور الظاهرة محل البحث.

- تطور أوضاع السوق نتيجة للقرار المتخذ.

- متابعة ردود أفعال المنافسين والقوى الأخرى.

وتتم المتابعة كنتيجة طبيعية لمعايشة الاستخبارات التسويقية لما يتم ويحدث، وبالتالي توفير القدرة على التدخل السريع فور حدوث أى متغير من شأنه أن يؤثر على نشاط الكيان الإدارى، وعلى قدراته، وعلى توازناته، وعلى القوى التى يستند إليها فى التعامل مع المؤثرات الاتجاهية فى هذه السوق، وهى عملية تعنى أن عمل الاستخبارات عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا يهدأ وتم فى كافة جوانبه وإبعاده الكثير من المتغيرات والمستجدات التى تستدعى حضورا ووعيا كاملا بها.

وإذا كانت لتقرير هذه الأبعاد والجوانب أهمية خاصة، فإنة من الضروري
الاحاطة ان هناك قدر من المؤثرات الفاعلة لمدير الاستخبارات التسويقية، سواء
عند عرض التقرير على متخذ القرار، او عند الاحاطة بنتائج وردود افعال متخذ
القرار بعد قراءته لهذا التقرير.

وبالتالى فان هناك تأثير متبادل ما بين قائد الاستخبارات التسويقية، وبين قائد
الكيان الادارى، وهذا التفاعل هو الذى يعطى للتقرير فاعليته الكاملة، وهو ما
يحتاج الى فهم متبادل ووعى ادراكى عميق بوظيفة الاستخبارات ودورها الذى تقوم
به فى الكيان الادارى.

وهى مهمة العاملين فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جهودهم لا بد ان
يكون ملموسا ومحسوسا وفاعلا فى الكيان الادارى.

المبحث السادس عشر ادوات الاستخبارات التسويقية

على الرغم من ان الاستخبارات التسويقية تمارس فنونها فى جمع البيانات منذ عهود كثيرة، الا انها كنشاط تقوم به الكيانات الادارية من اجل تعزيز مكانتها فى الاسواق، خاصة ان المكانة التنافسية للكيان الادارى تكاد تتوقف على قدرته على معرفة البيانات اللازمة لتطوير النشاط والقدرات الخاصة بهذا الكيان فى الاسواق، وبصفة خاصة البيانات المؤثرة على عمليات:

- تطوير المنتجات.
- نظام التوزيع.
- أنظمة التسعير.
- أنظمة الترويج.

وهى بيانات تحتاج الى استخدام ادوات كثيرة، سواء لوصول الى مصادرها، او لتعامل مع عذع المصادر، وهى بالطبع ادوات تختلف باختلاف السوق الذى تجمع من خلاله هذه البيانات، خاصة ان هناك دائما طبيعة شخصية كثيرا ما يضىف المكان على مصدر البيانات من مؤثراته، وهو ما يتضح من جمع البيانات فى اسواق خارجية معينة، حيث تختلف الادوات باختلاف الاسواق.

حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من الادوات فى جمع البيانات، وتحليل المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى ادوات كثيرة ومتنوعة يتم استخدامها فى كل مرحلة من هذه المراحل، كما يتم استخدامها ميدانيا ومكتبيا، ويتم التدريب عليها، والارتقاء وتطوير مهارات هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى العرض لها بايجاز على النحو التالى:

اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات:

على الرغم من ان عملية جمع البيانات عملية اساسية فى اجراء البحوث والدراسات، الا انها تحتاج الى ادوات كثيرة تستخدم فى البحوث والدراسة، خاصة فى اطار عمليات جمع البيانات، سواء الميدانية بالاتصال بالمصادر، او الثانوية المكتوبة بالاتصال بامناء المكتبات والجهات المثرة لهذه البيانات، وهى تشمل العديد من الادوات التى تلجأ اليها الشركات لتيسير عمل الاستخبارات التسويقية فى جمع البيانات اللازمة لها فى الاسواق الدولية.

وهى الادوات التى يتم اللجوء اليها للحصول على البيانات فى الاسواق الدولية والتى التى يصل اليها جهاز الاستخبارات التسويقية، وتتضمن هذه الادوات عمليات: الانماج والحيازة واقامة شركات مشتركة، وفتح مشروع هناك، ومكاتب تمثيل... وهى كلها تنشأ بهدف الحصول على البيانات التى تستخدم فى غزو الاسواق الخارجية، وفى عمليات التمكين فيها، ثم التوسع والانتشار والتحكم وتوجيه قوى هذه السوق.

حيث يقوم الكيان الادارى بتيسير هذه الادوات التى تحتاج الى ما يلى:

1- فتح مكاتب التمثيل:

وهو البداية الحقيقية لاختراق اى سوق خارجى فى اى دولة من الدول، ويتم التعرف من خلال هذا المكتب على كل شئ، خاصة:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| - النواحي القانونية. | - النواحي التمويلية. |
| - النواحي التسويقية. | - النواحي البيئية. |
| - النواحي الاقتصادية. | - النواحي المستقبلية. |

- النواحي السياسية. - النواحي الاجتماعية.

- النواحي الادارية. - النواحي الهندسية والفنية.

ويتم جمع البيانات في اطار للدراسات والبحوث التي يقوم مكتب التمثيل بها، بالإضافة الى حل المشكلات الخاصة بالكيان الادارى في الدولة او المنطقة التي تم فتح مكتب تمثيل بها، ويتم جمع البيانات والتعرف على الاشخاص، وتجديد العلاقات الطيبة معهم من خلال مكتب التمثيل الذي يتم فتحة فى هذه الدولة ويضاف الى مكتب التمثيل ما تقوم به شركات الادوية العالمية من فتح مكاتب علمية لتنمية علاقاتها مع الدول النامية، خاصة في مجال جمع البيانات عن تأثير ادويتها الجديدة على متعاطيها...

2- انشاء شركة مشتركة:

وهو اختيار ذكي لتجنب كثير من التعقيدات التي تواجهها الاستخبارات التسويقية اثناء جمع البيانات التي تعتمد عليها في فهم هذا السوق الخارجى، فتقوم بتأسيس شركة مشتركة في هذه السوق... حيث يتم اختيار احد اكبر الكيانات الادارية العاملة في الدولة، وانشاء شركة مشتركة معه، ويتم اختيار رئيس مجلس الادارة من كبار رجال الدولة، وهو مصدر حماية ونفاذية، وهو يتم اختياره كواجهة لهذه للشركة، ي حين ان نائب الرئيس هو الشخص الوحيد الذي يتم تعيينه من خبراء جمع البيانات المتخصصين، ويتم جمع البيانات من خلال استغلال منصب رئيس مجلس الادارة، والاقتراب الحذر من مصادر البيانات، ومعرفة ابعاد وجوانب ومعرفة محركات السوق، والقوى المؤثرة فيها، والتعمق التدرجى في هذه السوق، خاصة للحصول على قاعدة بيانات الشريك الرئيسى في الشركة المشتركة، وتصغيرة لخدمة اغراض جمع البيانات.

3- الفتح فرع صغير تجريبى:

وهو فرع من فروع جمع البيانات، وهو نوع للقيام بالبحوث والدراسات التجريبية، حيث يقوم برصد تأثير ادخال متغير تجريبى الى السوق، ومعرفة ردود الاعمال الخاصة بهذا المتغير، وتجربة ما لدى الكيان الادارى من منتجات، واختبار مدى جودتها، ومدى المعرفة عن هذا السوق الذى يزعم الكيان الادارى الدخول اليه بفاعلية كاملة... ويتم بهدوء ادخال المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى تجربتها، واختبار مدى صلاحيتها ونجاحها، ثم التوسع تدريجيا.

ويعمل هذا الفرع التجريبى على اختبار العديد من التجريبية التى يتم بعد التأكد من نجاحها ادخالها الى الاسواق بفاعلية كاملة.

4- افتتاح شركة تابعة كاملة:

حيث يتم القيام بفتح شركة تابعة فى السوق الدولية، يعد التأكد من صلاحية وسلامة البيانات التى سبق جهاز الاختبارات التسويقية بجعلها، خاصة ان هذه الشركة بهذا من خلال موظفيها الدائمين، حيث تقوم بجمع البيانات بصفة دائمة ومستمرة وارسلها الى الشركة الام، سواء كان ذلك عن بحوث ودراسات محددة، او كان هذا المجتمع بصفة مستمرة، وهو الشكل الذى قد تتخذه عملية جمع البيانات عبر وسائل اساسية، خاصة عندما يكون لديها عدد مناسب من العاملين الجيدين، وعندما تكون الاوضاع لا تسمح الا بذلك، خاصة عبر وسائل محددة، وفاعلة وعدم ذكر الكيان الادارى او اسمة فى هذه الشركة التابعة.

5- الفتح فرع كبير وفعال:

وهو يمثل قمة للتواجد الحيوى للكيان الادارى فى السوق، وهو ما يتطلب اجراء بحوث ودراسات شاملة ومتكاملة تشمل كافة للمتغيرات والمستجدات

والثوابت المؤثرة على التواجد فى هذه السوق، وتحتاج الى عدد مناسب من الباحثين، فضلا عن متطلبات المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى ادخالها الى هذه السوق.

ويتم بهذه الادوات جمع البيانات الخام من مصادرها المختلفة.

6- الاندماج مع الكيانات الادارية الاخرى:

ويتم ذلك باستغلال الادوات المختلفة التى تعطى لطبعا بضرورة الاندماج، سواء من خلال استغلال لحظة ضعف فى الكيانات الاخرى، وشرائها ودمجها فى الكيان الادارى وتستخدم فى ذلك سياسات عديدة متناسقة تعمل على ابتلاع الكيانات الاخرى⁽¹⁾.

وتتم فى عمليات الجمع الميدانى استخدام وسائل عديد من اهمها الوسائل الاتية:

1. الاستقصاء.

2. الملاحظة العلمية.

3. التجربة العملية.

ويتم استخدام الاستقصاء الذى يتم تصميمه بشكل معين للحصول على البيانات المتوفرة لدى المستقصى منه، حيث يتم صياغة الاسئلة بأسلوب بسيط، يشجع على الاجابة على الاسئلة الموضوعية فيها، كما يحفز المستقصى منه على الادلاء باقواله بصراحة، وتستخدم ايضا كروت الملاحظة الذكية فى ملاحظة التطور الذى يطرأ على السلوك.

(1) - قد يتم لشراء والاندماج عبر سياسة عامة من جانب الدولة مثل سياسات الخصخصة، او عبر لحظة عدم قدرة لدى الشركة المطلوب ابتلاعها ودمجها فى الكيان الادارى... خلاصة ان شراء شركة قد لا يثير اى خوف من موجودتها لى لديها.

كما تستخدم أيضا بطاقات متابعة التجارب العملية في جمع البيانات عن الظواهر البحثية التي تتم.

ويتم استخدام عمليات النسخ، والتصوير، والرسم، وعمليات التنزيل والرفع في أجهزة الكمبيوتر، والتعديل، والتوزيع، والمراسلة، والبريد الإلكتروني في عمليات الحصول على البيانات.

كما يمكن استخدام طريقة البريد التقليدي، وعمليات الاتصال في الحصول على البيانات والمعلومات، كما أن سلة مهملات المكتب واحدة من أهم مصادر البيانات التي يتم الحصول عليها من المنافسين، وقراءة ما بها.

ثانيا - أدوات تحليل البيانات:

يستخدم في الاستخبارات التسويقية العديد من أدوات تحليل البيانات، للوصول إلى المعلومات التي تكتنفها هذه البيانات، وبالتالي استقراء البيانات، والدلالة عليها، حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من أدوات التحليل من أهمها:

- العلاقات الداخلية، والتشابكية بين العوامل.
- الربط بين الأجزاء.
- الاستخلاص.
- الاستنتاج.
- الاستقراء.
- للتنبؤ.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأدوات:

1- العلاقات التشابكية:

يستخدم هذا النوع من التحليل للكشف عن امكانيات التشابك في العمليات الانتاجية، والتسويقية التي تم، وتحديد قدرات كل طرف من الأطراف للشبكة التي

يتم التعاقد عليها، خاصة الارتباطات بين كل منها والآخر.

2- تحليل الربط بين الاجزاء والمكونات:

وهو تحليل مكافئ يعمل على الوصول الى اسرار العلاقات المتداخلة في المنتج الواحد، خاصة عندما يكون مكون من العديد من الاجزاء والعناصر التي تحتاج الى فهم كامل لكل جزء منها.

3- الاستخلاص:

وهو نوع من التحليل الذي يربط بين عدة اطراف يقومون بعمل معين، ويتم استخلاص نتائج هذا العمل، وتعد القدرة على تلخيص واستخلاص النتائج من التحليلات باللغة الخطورة والاهمية.

4- الاستنتاج:

وهي تحليل يعمل على الوصول الى شئ جديد من معرفة الاشياء التي يتم قرائتها، ويصل من خلال هذه القراءة الى اشياء جديدة يتم استنتاجها، وبصفة خاصة تحديد اللازم لهذا الاستنتاج من خلال الخبرة الخاصة بالباحثين.

5- الاستقراء:

من منظومة البيانات المعروضة للتحليل، يتم الاستقراء للوصول الى علاقات جديدة، وتحديد تدخلات هذه العلاقات باشكالها وانواعها المختلفة، والربط بينها، خاصة في اطار:

- بيانات الماضي.

- بيانات الحاضر.

- اتجاهات المستقبل.

6- التنبؤ بعلاقات المستقبل:

ويصفة خاصة تحديد تالمكوشرات الاتجاهية وتحليل الفجوات، وتحديد افضل السبل لمعالجة هذه الفجوات، فى اطار تدلاخلات وعلاقات كل منها بالاخر.

ويتم استخدام هذه الادوات بنكاء شديد، خاصة عند تحديد الاوزان النسبية للعناصر والعوامل الداخلة فى تشكيل الظاهرة محل البحث، واجراء الحسابات الدقيقة لكل منها، والتوصل الى رؤية شاملة وكاملة للمعلومات المتخذة كاساس جيد لاجراء الحسابات.

ثالثا - ادوات عرض المعلومات:

وهى الادوات التى يستخدمها التقرير الذى سيتم رفعة الى متخذ القرار وهى ادوات تحتاج الى خبرة جيدة فى معرفة هذا الشخص من حيث مدى تحصيله العلمى والوقت المتاح لديه، فضلا عن القوى التى سوف يواجهها بعد رفع التقرير لديه.

وبذلك فان هذه الادوات هى الوسيلة التى يستخدمها التقرير فى شرح الكثير من الجوانب التى يصعب ايضاحها بدون استخدام هذه الادوات.

المستقبل.

حيث يتضمن تقرير المعلومات استخدام العديد من الادوات ولتى من اهمها ما يلى:

1. الفقرة الموجزة: وما تتضمنه من عناصر فاعلة، سواء فى عرض الفكرة، او فى ايضاح جوانبها، والفقرة لا تضمن اكثر من فكرة واحدة، وهو ما يحتاج الى ايضاح، خاصة ان وجود اكثر من فكرة قد يؤدى الى احداث تعارض فى فى الفقرة للمعروضة.

2. الصور الايضاحية: لتى لا غنى عنها ولتى توضح ما يحتاج للباحث الى

ايضا، خاصة ان الصور كثيرا ما تأتي عن التفرع التتبعي اياه، وهي عندما تكون واضحة غنية بالتفاصيل، فضلا عن شرح التباينة الخاصة بالبحث، وبالتكليل على ما وصل اليه الامر، ويضاف الى الصور عرض الفيديو ذا الدلالة الخاصة، والذي يظهر تطور الاحداث، والتكليل على الاتجاهات العامة لظاهرة التي تم بحثها.

3. الرسوم البيانية: لظهور العوامل والعناصر الخاصة بالدراسة والبحث، والتي يتم العرض لها بأشكالها المختلفة، وبالتكليل الذي يظهر حجمها، وحجم ما تختزه، وما قد تخذه في القريب العاجل، خاصة ان الرسوم عديدة من اهمها:

- الدائرة.
- المثلث.
- المستطيل.
- للمربعات.
- المدايات.
- الخماسيات.
- غيرها.

ويتم الاختيار من بينها بالشكل الذي يتوافق مع غرض البحث والدراسة.

4. الجداول الاحصائية: للتكليل على الاوزان النسبية للعناصر التي يتم دراستها في هذه الظاهرة، واظهار مدى التوازن في هذه العناصر، والاداء الحركي لكل عنصر منها، وبالتالي تحديد الاتجاهات التي سيأخذها هذا العنصر وفقا لتقديرات.

5. الرموز والاختصارات: الدالة على العناصر، وهي كثيرة ومتنوعة وتحتاج الى جدول تعريفى بها يوضح فى مقدم التقرير، خاصة ان الرموز المستخدمة اداء جيدة لاقتصاد الوقت والجهد الذى ينفقه القارئ فى قراءة التقرير.

وكلما كان التقرير موجزا وفعالا، كلما كانت العناصر رمزية وموجزة وخالية من التعقيدات والمصطلحات الفنية التي تحتاج الى شرح.

رابعاً - أدوات احداث المعرفة:

وهي أدوات كثيرة يتم استخدامها واللجوء اليها لتحديد افضل السبل والوسائل التي تحدث المعرفة لدى متخذ القرار، حيث يتم ابلاغه بالتقرير فى الوقت المناسب، والتأكد من ان هذا المسئول قد قرأ التقرير، وانه فهمه، وانه اتخذ قراره فى ضوء قراءته له.

حيث يتم استخلاص الادوات الآتية:

1. الابلاغ: اى اختيار الوقت المناسب لابلاغ متخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل اليها ويتم ابلاغه بها وفقا ودرجة خطورتها، ووفقا للاتجاه العام لها.
2. الاخبار: اى اخبار متخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل اليها، وبصفة خاصة التطورات الدالة على النشاط الذي تم بحثه، وما تضيفه هذه التطورات من حساسية معالجات خاصة بها.
3. الاعلام: اى اعلام متخذ القرار بالنتائج التي تم التوصل اليها فى اطارها العام الكلى الذي يشير اليه فى تطورها الذى تتخذه.
4. التعريف: لمتخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل اليها، وبصفة خاصة ان هذه المعلومات قد تم ايجادها بشكل رئيسى واساسى بحسب ما هو متاح من وقت.
5. الاحاطة: بكافة الاحداث والتطورات التي يشير اليها، وهو ما يستدعى ان تكون هذه الاحاطة شاملة ومتكاملة وفعالة، وهو ما يقضى استخدامها بشكل معين واظهارها بشكل معين ومحدد.

ويتم استخدام أدوات أخرى كثيرة سيتم العرض لها بإيجاز فى المباحث المختلفة من هذا المرجع الهام.

خامسا - أدوات متابعة القرار المتخذ:

وهى أدوات عديدة تحتاج الى تعريف وإلى فهم عميق من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان نتائج البحوث والدراسات التى تم تكون دائما متوافقة مع ما تم التوصل اليه، ولذا قد تحتاج الى وعى إدارى شامل بعدة أمور أساسية⁽¹⁾ حيث يتم متابعة القرار المتخذ من جانب قائد الكيان الإدارى الذى يتم التحكم عليه من خلال رؤادته، ومن سلامة ومن توافقة مع المعلومات التى تضمنها التقرير الذى رفع الى متخذ القرار ومن أهم هذه الأدوات ما يلى:

1. متابعة النتائج أى النتائج التى استخدم فيها الكيان الإدارى المعلومات التى تم التوصل إليها، وبصفة خاصة ما أشر إليها للتقرير، خاصة فى السوق التى يعمل بها الكيان الإدارى.
2. متابعة الأوضاع العامة للتقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الإدارى الدخلى بمعزل عن الكيانات الإدارية الأخرى، بل يتفاعل معها، وهو مؤثر عام فيها، ومثائر بما تقوم به، وتحثه هذه الكيانات.
3. متابعة الآثار التى أحدثها التقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الإدارى الدخلى، وللخارجية لكيان الإدارى، سواء فى نطقها العام، أو فى علاقاتها الخاصة بالعناصر التى أشارت إليها.

(1) - قد يحدث تلمس ما بين قرارات قائد الكيان الإدارى وبين النتائج التى توصلت إليها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج من مدير الاستخبارات التسويقية إلى الاستفسار الذى عن الأسباب التى أدت إلى ذلك... وهو ما قد يوضح أن هناك قرارات فى التقرير الذى وصل إلى متخذ القرار غير واضحة، أو لم توضح فيه علامات الترقيم، أو لم توضح فيه حروف النفي، أو الجر، أو الاستفهام... أو أنه لم يقرأ بالخطى الكافية...

4. متابعة استخدام المواد التي اشر اليها التقرير، وبصفة خاصة ان نتائج هذا التقرير مرتبطة ببعضها، وهو ما قد يؤدي الى استخدام بعض المواد في سبيل تطوير الانتاج، وهو ما يدل على مهارة الاستخبارات في المتابعة، وعدم فرض ذاتها على متخذ القرار في الكيان الادارى.

5. متابعة التأثير على الافراد، حيث ان للتقرير بنتائج المعروضة قد يكون مؤثرا على عمل العديد من الافراد، سواء بالزيادة في حجم الاعمال، او في اتجاه هذه الاعمال، وبالتالي فان متابعة النتائج في شكل الاعمال التسيى تم تساعد على تحديد نمط العلاقات مع متخذ القرار.

وبذلك فان هذه الادوات المتعددة يتم معرفتها والتكريب على استخدامها، ويتم تعهد الباحثين بالرعاية والعناية الكاملة، خاصة ان هناك دائما تعديلات وتغييرات تطرأ على كل منها، وتتدخل عوامل:

- الخبرة.

- الحنكة.

- المبادرة.

في تشكيل استخدامات كل منها. وبصفة خاصة ان هناك دائما علاقات مرتبطة بمدى وعى مدير الاستخبارات التصويقية بمتخذ القرار في الكيان الادارى، ومدى قدرته على اتخاذ القرار، وبنوع القرارات المتخذة، ومقدار متطلبات تنفيذ القرار الذى تم اتخاذه، ومحددات وشروط هذا التنفيذ.

ان هناك قدرا كبيرا من الوعى والفهم العام لتقرير الذى يتم رفعه الى متخذ القرار في الكيان الادارى، وهو في هذا النطاق تقريراً محدداً باتجاهاته العامة، وهو ما يجب الحرص على اظهاره، خاصة ان هناك للعديد من العوامل الارتباطية التى

تخرج عن سلطات متخذ القرار، او عن نطاق فاعليته، والتي على التقرر ان ياخذها في الاعتبار سواء عند اعداده او عند رفعة، وهي مسئولية متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان الفهم العميق لتقرير امر ليس سهلا، وانما يحتاج الى وعى اندركى شامل بحقائق الحياة العملية، وبما تطلبة هذه الحياة من قبول لاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتكافضات التي يعيشها متخذ القرار والتي يمر بها الكيان الادارى، وبقاى والمعطيات العامة لاتخاذ القرار باشكاله وابعاده المختلفة من قبول الاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتكافضات التي يعيشها متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية،

المبحث السابع عشر

تدريب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية

يعد للتدريب فى الاستخبارات التسويقية العمل الادارى المتصل بالحياة فى هذه الاستخبارات، وهو تدريب يتم باشكال متعددة، وباهداف متعددة، وبوسائل متعددة، كما يتم للتدريب ايضا بطرق متعددة، وباستخدام اساليب ووسائل كثيرة والتدريب عملية ادارية دائمة ومستمرة، وهى عملية لا تتوقف ابدا، بل ان هناك دائما مواقف كثيرة تستدعى الاعداد الجيد لها من خلال التدريب، وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح اهداف البرنامج للتدريبى، ومتطلبات هذا البرنامج، خاصة برامج التميز فى الاداء، وما تحتاجه من تدريب واعداد خاص لمجموعة المهارات التنفيذية التى يتكرب عليها الباحث فى الاستخبارات، خاصة ان هناك دائما مستويات تدريبية متعددة، سواء عند:

- مهارات الاكساب.

- مهارات الارتقاء.

- مهارات الصقل.

فالتدريب عملية لكساب لخصائص وصفات مختلفة، والارتقاء بها سواء فى تادية المهام المختلفة حسب المستويات الادارية فى جهاز الاستخبارات التسويقية، كما انها عملية ممارسة تمثيلية للتأكد من اكتساب هذه المهارات فى جميع المواقف والمداخل للعملية التنفيذية للقيام بالعمل فى الاستخبارات التسويقية، ويتم للتدريب من خلال مدربين اكفاء اكتسبوا الخبرة والدراية بفنون التدريب المختلفة، ومن خلال قدرة كل منهم على التوافق التكريرى مع المتكررين الباحثين فى الاستخبارات التسويقية، حيث يتم احداث زيادة المعرفة، وزيادة المهارة، وصقل القدرات ببرامج

تدريبية عديدة، وهو امر بالغ الخطورة والاهمية سواء فى تأهيل الباحث، او فى اعدادة للقيام بالبحوث، او فى اكسابه المهارات الاساسية التى يتمتع بها الباحثين، فضلا عن متطلبات الترقية فى الاستخبارات التسويقية وهو ما يحتاج الى ايضاح فى كثير من الجوانب، والتى اهمها ما يلى:

اولا-وضع خطة التدريب؛

يتم للتدريب بناء على خطة ادارية معتمدة ومحددة الوقت والاهداف التدريبية، وهى خطة قائمة على فهم موسوعى بمتطلبات العمل فى الاستخبارات التسويقية، وبالظروف والمعطيات العامة بنشاط العمل الذى يتم ويحدث فى هذه الاستخبارات، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية لباحثين، فضلا عن الاعداد الجيد للبرنامج التدريبى الذى سيعطى للمتربين، حيث يقوم مدير الاستخبارات بوضع خطة متكاملة لتدريب العاملين لدية، خاصة اثناء ممارسة العمل، ويكون فيه الاشراف التنفيذى للباحثين الاقدم والاكثر خبرة ودراية فى تنفيذ هذا العمل، كما يتم ايضا التدريب من خلال مهارات الاكساب والارتقاء بالفنون المتدرب عليها، ويتم التدريب وفق خطة تدريبية نتناول ما يلى:

1. المستوى الذى بلغة الباحث، وما هو مستهدف الوصول اليه، ومتطلبات هذا المستوى من مهارات، والتى يتم اكسابه لها، او يتم الارتقاء بها، وبالتالي الاخذ فى الاعتبار ما يحتاج اليه الباحث من مهارات يتم التدريب عليها.
2. المدربون الذين سيتولون تدريب واعداد الباحثين، ومستوى هوالء المدربون وخبراتهم التى اكتسبوها.
3. المادة التدريبية المطلوب توصيلها للباحثين، والتى تم اعدادها جيدا لاكسابهم مجموعة المعارف المطلوب ايصالها اليهم.

4. البرنامج التنفيذي لعملية التدريب، وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم التدريب عليها، وتسلمها للمتابع.

5. الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج، ومدى إمكانية ان يتم تنفيذ هذا البرنامج توقيتاً وبدون ان يحدث اى انقطاع.

ويتم صياغة الخطة بوضع للتصورات التنفيذية لها، والاتفاق على البرنامج التنفيذي لدوراتها المنعقدة استهدافاً للارتقاء بقدرات الباحثين، وحسن اعدادهم، وبصفة خاصة عمليات التقييم الدائم والمستمر لما تم التدريب عليه، خاصة ان الاشراف على التنفيذ هو اشراف فنى مباشر، من جانب المشرفين على عمل الباحثين، ومتابعة قدراتهم التي تتطور بالمعارف التدريبية التي حصلوا عليها.

ويتم وضع الخطة بالاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين، فضلاً عن جهود الباحثين في تصوراتهم للتدريب، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية باعتماد هذه الخطة بعد ادخاله التعديلات المناسبة عليها، وعلى ذلك تكون الخطة جاهزة لتنفيذ.

وبذلك فان الخطة التدريبية هي تصور مستقبلي لما يتعين ان يكون عليه الوضع العام للاستخبارات في المستقبل، هي خطة قائمة على حسن اختيار موضوعاتها التي سيتم التدريب عليها.

ثانياً اعداد المساعدات التدريبية :

يتطلب العمل في الاستخبارات التسويقية ان يتم اعداد مجموعة من المساعدات التدريبية اللازمة لحسن التدريب، وهي مساعدات اساسية يتم استخدامها وفقاً ومعطيات الحالة القائمة، وهي عملية تحتاج ايضا الى توفير مناخ فعال للتدريب، لا يتم التدريب الا في اطار جو ومناخ عام جيد للعمل في الاستخبارات التسويقية،

وهو جو مشابه لجو العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتوفير عدد مناسب من المساعدات التدريبية التي تم استخدامها، بصفة خاصة لشرح وعرض الأفلام والحالات العملية، ومناقشة الحالات المعروضة، وتمثيل الأدوار في التعامل معها، وعصف الأفكار، وأهم المساعدات التدريبية المستخدمة ما يلي:

- السبورة والأفلام الملونة.
- آلات عرض الأفلام.
- الحاسب الآليكترونى وشاشات العرض.
- مكان للتدريب وإعدادة.
- الأوراق التدريبية والكتب والمراجع المتخصصة.
- الحالات العملية.
- مكان للعمل وتمثيل الأدوار والمكان التدريبى.

ويتم استخدام هذه الأدوات وفقا وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، كما يتم تحديد دور كل من المدربين والمتدربين فى إطار هذا التدريب، خاصة ان هناك دائما وسائل كثيرة لزيادة معرفة المتدربين بالمهارات الخاصة بأجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان المساعدات التدريبية لا بد ان تكون صالحة للاستخدام ومجربة وفاعلة فى هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى تأكيد، وبصفة خاصة ان عملية التدريب السابقة هى مؤشر دلالى على كفاءة هذه الوسائل، وبصفة خاصة اعداد مكان التدريب وتجهيزه بما يمكن من القيام بالمهام التدريبية.

خاصة ان هناك دائما مقاس لفاعلية التدريبية من خلال عناصر الرغبة

والقدرة فى العمليات للتدريب التى تم، خاصة ان هناك دائما تسجيل لمجريات التى تم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية لاختيار الباحثين والتأكد من سلامتهم.

ثالثا - الاساليب التدريبية:

هناك العديد من الاساليب التدريبية التى يتم الاختيار بينها وفقا ومقتضيات البرنامج التكريبى، خاصة ان المحتوى والمضمون التكريبى والمُدرِّبين يتطلب استخدام اساليب محددة.

حيث تتنوع الاساليب التدريبية التى تحتاج الاستخبارات التسويقية الى استخدامها والتى يتم الاختيار بينها وفقا للموقف التكريبى القائم، وهو ما يحدد افضل الاساليب التدريبية التى تاتى بفاعلية كاملة، وهى اساليب كثيرة ومتعددة يتم استخدامها، ويتم تدريب الباحثين فى الاستخبارات عليها، وهى تحتاج الى معرفة وحكمة تدريبية، خاصة ان مجالات التدريب بالغة الحساسية، وهى اساليب قد تمارس جميعا، وقد تمارس باشكال فردية، وهى علاقة خاصة بالمدرِّب والمتدرب الذى يتلقى هذا البرنامج التكريبى، والذى يتم باساليب تدريبية كثيرة من بينها الآتى:

1. المحاضرات التدريبية، والتى تعمل على اكساب المتدرب مجموعة المعارف الاساسية التى يرى المحاضر اكسابها لهم، والتى تدور حول المعلومات التى يجب على الباحث ان يعرفها ويحيط بها.
2. عصف الافكار، والتى تعمل على زيادة طرح هذه الافكار بافكار جديدة خاصة ان هناك عدد كبير من الافكار التى تحتاج الى عصف، والتى يمكن قياسها وفقا ومستوى الباحثين، والتى تكوّن حول طبيعة الفكرة، وحول عكس الفكرة، وحول قبول الفكرة، وحول طرق طرح الفكرة.
3. الحالات النقاشية، والتى يتم اثراء الحوّل حولها، وتحديد افضل السبل لتعامل

معها، وما تمثل هذه الحالات من مواقف تدريبية معينة، يتم للتدريب عليها.

4. تمثيل الأدوار، خاصة في المواقف التي يحتاج فيها المدرب الى التاكيد من سلامة التعامل مع الموقف الذي يدرّب المتدربين عليه.

5. ممارسة العمل تحت اشراف، وهو ما يحتاج الى متابعة جيدة، خاصة ان الباحث يتم اختاره بعد البرنامج التدريبي، وهو يحتاج الى مسئول فعال لقيام بالعمل تحت اشرافه.

وتستخدم هذه الاساليب بفاعلية كاملة مع كافة التجهيزات المكانية التي تساعد على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي، وعلى الاحاطة بكافة دقائق التفصيلية، والتي يتم استخدامها بانواعها المختلفة، وبصفة خاصة ممارسة العمل تحت اشراف، والذي يتطلب من المشرف على الباحث ان يحيط بكافة دقائق العمل الذي يمارسه هذا الباحث، ولا يترك اى شئ للصدفة، حتى يكون قادرا على التدخل السريع فور حدوث اى خطأ او احتمالات الخطأ، وياخذ جانب المبادرة الفعالة ولا يترك اى شئ للصدفة او للعشوائية الارتجالية.

رابعاً- اهداف التدريب:

يتم ممارسة التدريب في الاستخبارات التسويقية فى اطار عمليات: الارتقاء بممارسات العمل، والتحسين الدائم والمستمر للعمل، وفى اطار معرفة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على اعمال الاستخبارات التسويقية حيث لكل برنامج تدريبي هدفا محدداً ينبغى الوصول اليه، وهو هدف يتفرع من الهدف العام وهو ممارسة العمل الاستخباري بجودة وحرفية، حيث تتعدد اهداف التدريب، وبصفة خاصة فى مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، والتي يتم فيها ممارسة عمليات التدريب للكثيرة، وبشكل يومي، وهناك اهداف كثيرة للتدريب من اهمها ما يلى:

1. زيادة قدرة الباحثين على إجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى مجالات جمع البيانات، وتحليلها للوصول الى المعلومات، وحدثت المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية تكاد تستغرق كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، وهو هدف عام يجب ان يصمم البرنامج للتدريبى وفقاً له.

2. زيادة مهارات الباحثين فى الوصول الى البيانات وتحليلها، وفى استنتاج المعلومات وفى اعداد التقارير، وبصفة خاصة التعامل مع عنصر الرغبة المتوفرة لدى الباحثين للقيام بالاعمال التى تطلبها الاستخبارات التسويقية، وهو جانب اساسى ورئيسى عند تصميم البرنامج التدريبى والاحاطة بكافة جوانبه وابعاده.

3. زيادة فرص الباحثين فى الترقى، وبصفة خاصة ان استخدام الترقية ومتطلبات الوظيفة المرفى اليها تحتاج الى تدريب كبير ومتعدد ومتخصص وارتقاء فى مجالات محددة، خاصة فى برامج التنمية الاشرافية التى يتم التدريب عليها.

4. زيادة فاعلية الباحثين فى القيام بالعمل الوظيفى فى الاستخبارات التسويقية واجادة مهارات هذا العمل، خاصة ان هناك العديد من المهارات التى يتم التدريب عليها مثل:

- مهارات الاصغاء والاستماع الجيد.
- مهارات للحوار وفن الاقناع.
- مهارات كتابة التقارير،
- مهارات تحليل البيانات.

■ مهارات استخدام المؤشرات وتحليل الفجوات الاتجاهية.

5. معالجة المشاكل التي واجهت الباحثين في اعمالهم، خاصة تلك التي نجمت عن نقص التدريب الذي حصلوا عليه، والتأكد من استكمال هذا النقص، وتحديد الاطار العام الهيكلي للاداء الحرفي لممارسة أنشطة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهداف تدريبية كثيرة يقوم البرنامج التدريبي بتغطيتها، وهي ما يتصل بصقل المهارة، وزيادة القدرة، وتنمية الخبرة، وبذلك يصبح التدريب احد المحاور الاساسية للعمل في الاستخبارات التسويقية، والذي يحتاج الى وعى ادراكي شامل باهمية وضرورة، واهمية القيام بالاعمال المتصلة به.

خامسا - متابعة النتائج في التدريب:

يتفق على التدريب مبالغ كبيرة بتحملها جهاز الاستخبارات التسويقية وهي مبالغ تستقطع من الموازنة العامة لجهاز او لكيان الاداري، وهي تحتاج الى متابعة، خاصة ان هناك دائما عائدا من المنتظر تحقيقه، وهو للمهارة الكاملة في جمع البيانات التي يحتاج الكيان الاداري، كما ان فاعلية التدريب لا تأتي الا من خلال الاحساس بدورة وباهمية وضرورة.

حيث لا يتم التدريب بفاعلية كاملة، الا اذا كان هناك قدر كبير من المتابعة، خاصة ان هناك متابعة دائمة ومستمرة للباحثين في الاستخبارات التسويقية، سواء كان ذلك قبل البرنامج التدريبي او اثناء البرنامج التدريبي، او بعد انتهاء البرنامج التدريبي، للوقوف على ما اثارة هذا البرنامج، وما هي الاحتياجات للتدريبية، وما هو الدور الذي يجب ان يمارس في العمل التدريبي، وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها في الدورة التدريبية.

وفى واقع الامر فان هناك ايضا اتصالا مباشرا ما بينت التدريب وبين العمل الذى تم فى الاستخبارات التسويقية، ولا يجب للفصل بينهما، فالعمل الاستخبارى ملئ بالخبرات، كما انه ملئ بالمواقف التى يتم التدريب عليها، سواء اجمالا او تفصيلا.

حيث يحتاج التدريب الى متابعة للتأكد من ان الباحث قد حصل على المعلومات اللازمة فى عملية التدريب، وانه استفاد منها استفادة كاملة، وان التدريب قد حقق اهدافه، وان ما انفق على الباحث قد اتى بثمرة فى البحوث والدراسات التى يقوم بها ويجريها.

وتتم هذه المتابعة من خلال معرفة نتائج ما يقوم به هذا الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وقد تكون نتيجة المتابعة ما يلى:

- احتياج الباحث لدورة جيدة فى ذات المجال والموضوع يتم بها الوصول الى مستوى مهارى اعلى او تنفيذى افضل.

- احتياج الباحث لدورة ارقى فى ذات الموضوع خاصة من حيث البيانات التى تم تزويدها.

- احتياج الباحث لدوره اخرى فى مجال جديد يضاف الى معرفته التنفيذية التى يتم قياس معرفة خلالها.

وبذلك فان الباحث فى الاستخبارات التسويقية يكون محل تدريب دائم ومستمر، وهو ما يجعله متميزا عن العاملين فى الكيان الادارى، خاصة ان التدريب يتم أثناء العمل الذى يقوم به ويمارسه فى الاستخبارات التسويقية.

المبحث الثامن عشر امن الاستخبارات التسويقية

يرتبط العمل في جهاز الاستخبارات التسويقية بعنصر الامن ارتباط شديداً، حيث يتم تأمين عمل للجهاز ضد نشاط الاستخبارات التسويقية المعادية التي يقوم بها الغير، وهو ارتباط فاعل ومؤثر على الأنشطة التي يتم ممارستها في جهاز الاستخبارات التسويقية، وهي عملية اساسية ولازمة لحسن عمل الجهاز الاستخباري، ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى تأمين العمل فيه ضد اي اختراق يحدث له، سواء من الداخل او من الخارج.

وبصفة خاصة تأمين الاستخبارات التسويقية ضد تسلل او انسلال اي عنصر معادى يقوم بتجميع بيانات عما تقوم به الاستخبارات التسويقية فالامن عنصر اساسي ورئيسي في أنشطة الاستخبارات التسويقية، خاصة ان اعمالها وانشطتها التي تقوم بها متعددة، والامن فيها متغلغل، فالامن مرتبط بحياة ونشاط الاستخبارات التسويقية.

والامن بذلك له جوانب عديدة يحرص عليها جهاز الاستخبارات، خاصة في تأكيد ان اعماله تتصف:

- بالحصانة.

- بالسرية.

- بالامان.

وهي قضية مصيرية لا يجوز باى حال من الاحوال التنازل عنها، او التفاوض عن اى جانب بالغ الاهمية فيها، وهو ما يفترض ان نشاط الاستخبارات التسويقية على الفاعلية.

والامن فى الاستخبارات قضية بالغة الاهمية ليس فقط لكونها اخلاقية متصلة بتنفيذ الاعمال، ولكن ايضا لطبيعة النشاط فى الاستخبارات للتسويقية، ويرتبط مفهوم امن الاستخبارات للتسويقية بجرقية عمل الاستخبارات، خاصة انها عمل اساسى بالغ الاهمية فى جمع البيانات، واجراء التحاليل المختلفة، واستخراج المعلومات وايصال المعرفة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى بذلك توجه النشاط الذى تمارسه وتقوم به، خاصة انها تعمل كعنصر استطلاع فى رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وهى عملية تحتاج الى تأمين كامل لنشاط العاملين فى الاستخبارات للتسويقية.

اولا - اهمية الامن فى الاستخبارات التسويقية:

لا يوجد نشاط فى الاستخبارات التسويقية فى اهمية الامن فى العمل الاستخبارى، والذي لا يجب التهاون فيه، او التسامح، بل ان غفران قضية امنية يمثل حكما بالاعدام على نشاط الاستخبارات التسويقية، والذي يتم ممارسة بكافة جوانبه وابعاده فى اطار من السرية، والتى لا يجب باى حال من الاحوال اختراقها. حيث تمارس الاستخبارات التسويقية دورها فى جمع البيانات من خلال مصادرها المتعددة فى اطار من الامن والسرية التى يحتاج اليها دورها الذى تقوم به، وبالتالي فان اهمية الامن للاستخبارات متعددة الجوانب والابعاد، ومن بينها ما يلى:

1. الامن لازم لعمل الاستخبارات، خاصة ان كثير من عمليات جمع البيانات لا يعلن فيها رجل الاستخبارات عن وظيفته، بل ينتحل وظيفة اخرى يستطيع اثباتها، خاصة ان هناك ضرورات لسرية العمل، وهى مبدأ اخلاقى عام يخلف جميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

2. الامن يعد ضرورة اساسية لتأمين سلامة الافراد والجهاز فى عملة، خاصة فى عمليات جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات التى يقوم بتزويد متخذ القرار بها وهى ضرورة للمحافظة على سرية العمل وعدم حدوث اى مشاكل لو ازعاج لهذا العمل.

3. ضمان سرعة وتنفيذ الاعمال بانواعها واشكالها المختلفة، وضمان امن العاملين والمتعاملين مع جهاز الاستخبارات، والذي يعد عنصر اساسى فى النشاط الممارس، خاصة ان جانب كبير من هذا النشاط يعتمد على عنصر السرية الذى يغلف كل أنشطة الاستخبارات التسويقية.

4. يمثل الامن الاطار العام الوقائى والحمايى لعمل الاستخبارات للتسويقية، وهو يقدم عناصر عديدة لممارسة العمل، وهو اطار عام يتم تشكيلة فى اطار الضوابط الاخلاقية للاستخبارات التسويقية.

5. ان الامن والمحافظة على سرية النشاط، لا يتصل فقط بالعاملين فى انظمة الاستخبارات التسويقية، ولكن يتصل اى بمصادر جمع البيانات والتى تم جمع البيانات عنها مسواء بشكل علنى او بشكل سري.

وبذلك فان امن الاستخبارات يزداد ويتنوع ويشمل العمل فى كافة عناصره واجزاءه، وهو عامل هام فى تيسير النشاط وتشغيله، فالامن هو قرين الحياة، فى الاستخبارات التسويقية وهو ضد اى مصادر للخوف، خاصة ان الخوف عنصر مؤثر على للنشاط الممارس، والذي يؤدى الى مخاطر متعددة قد تعمل على تغيير كامل لكفاءة الاستخبارات التسويقية.

ثانياً-درجات السرية المتعددة فى أنشطة الاستخبارات التسويقية:

يحتاج التعامل فى أنشطة الاستخبارات التسويقية الى فهم عميق لجوانب السرية فى عمل الاستخبارات، خاصة ان السرية تغلف النشاط بالكامل.

حيث ان تعدد درجات السرية التى تمارس بها الاستخبارات التسويقية اعمالها، خاصة ان هناك درجات معينة من الامن تعمل على تناول كل من الافراد، وامن المعلومات، وامن المباني والانشاءات التى تعمل بها الاستخبارات للتسويقية، وهو ما يميز اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات فى درجات عالية من السرية، وهى توضع فى كافة اعمالها، خاصة اعتبارات سرية المصادر الخاصة بها، ويتم تقسيم درجات السرية فى عمل الاستخبارات الى ثلاث مستويات هى:

- سرى.

- سرى وخاص.

- فى غاية السرية.

وهو ما يؤدى الى تحديد حجم المعلومات المتداولة لمصدر الذى سيتم مخاطبته، وتحديد وسائل ابلاغه، وتحديد شكل هذا الابلاغ.

ويتم اخذ هذه الدرجات فى الاعتبار فى كافة ما يصدر عن الاستخبارات التسويقية من تقارير، ومن نتائج البحوث والدراسات التى تقوم بها، كما يتم تدعيم عمل الاستخبارات فى كافة مراحل العمل السرية، وتوفير الحصانة لعاملين فيها، والتى يتم تكريب العاملين بالاستخبارات عليها، خاصة ان هناك درجات فى التعامل مع القواعد المحددة لهذه الاستخبارات، والتى تشمل الكثير من العمليات، سواء كانت عمليات جمع البيانات، او تحليل البيانات، او استخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وهو ما يتصل اساساً بما تقوم به الاستخبارات من اعمال.

وبالتالى تحدد عدد من يمكن تعريفهم بما يتم وفقا ودرجات السرية الخاصة بالنشاط للممارس.

ثالثا - جوانب وابعاد الامن فى الاستخبارات التسويقية :

يمارس نشاط الاستخبارات التسويقية اعماله من خلال تحديد ايجابى فعال لنشاط الممارس، وبصفة خاصة ان درجات السرية حاکمة بشدة لهذا النشاط، حيث تتعدد مجالات وجوانب العمل الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية، وهو عمل ايجابى يشمل الامن فى العديد من الجوانب التى تغلف عمل الاستخبارات التسويقية، ومن اهم هذه الجوانب ما يلى:

1. البحث والدراسة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث لا توزع للدراسة الا على من يستفيد بها ويتعامل مع المعلومات المقدمة فيها اليه بتقدير واحترام.

2. الباحثين العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهم الذين يتم تدريبهم تدريبا عاليا على المحافظة على السرية الكاملة بانشطتهم.

3. علاقات العمل داخل الجهاز بعنصرة وابعادة الكلية، والتى لا يجب ان تعرف احدا عنها شيئا.

ويتم الاهتمام بهذه الجوانب من اجل تحسين علاقات العمل التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية، وهى فى هذا للنطاق تأخذ فى اعتبارها العديد من العناصر الامنية، والتى تشمل تأمين عمل الاستخبارات، سواء بصورة عامة او بصورة خاصة، وسواء فى قضايا العمل الاستخبارى بصفة كلية، او فى عناصر العمل بصفة جزئية.

وبذلك فان جوانب السرية عديدة فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهو نشاط

بالغ الأهمية والضرورة، وهو نشاط يحتاج إلى فهم عميق، وإحاطة شاملة به، وهي عملية تفترض وجود جهاز أمني ارتقائي قادر على تحديد الإبعاد والجوانب الخاصة بهذا النشاط أو ذلك، وعدم السماح بأي تجاوزات أو اختراقات أمنية تحدث فيه.

والأمن بذلك لا يتصرف إلى الماضي والحاضر فحسب، بل إنه أساسى لحسن عمل الجهاز فى المستقبل.

رابعاً- مجالات الأمن فى الاستخبارات التسويقية؛

يحتاج عمل الاستخبارات إلى فهم واستيعاب عمليات الأمن التى تتم فى مجالات عديدة، وهى فى هذا الإطار تأخذ مجالاً يتعين الاهتمام به، حيث هناك مجالات متعددة فى الأمن فى عمل الاستخبارات التسويقية من أهمها المجالات الآتية:

1. تأمين العمل ضد أى محاولة إجرامية لاختراقه، وبصفة خاصة عمليات الجاسوسية الاقتصادية التى قد يقوم بها الغير، والتى قد تكلف الكيان الإدارى العديد من التكاليف، فضلاً عن سمعة جهاز الاستخبارات التسويقية.

2. تأمين الناتج من العمل ضد أى محاولة للاختراق، وبصفة خاصة عمليات الأمن والتأمين سواء من الخارج أو من الداخل، وهى عملية أساسية لازمة لحسن الاستفادة من هذا الناتج، خاصة فى خطط التطوير المستقبلية المقترحة، والتى لا يجوز للغير الإطلاع عليها أو معرفتها.

3. التأمين ضد أى مصادر للتهديد، خاصة خطر الخوف من الأنشطة التى يتم القيام بها فى الاستخبارات التسويقية، والتى تفترض معالجات أمنية متخصصة، وبصفة خاصة أن كثيراً ما يكون الباحثين فى الاستخبارات

للتسويقية يعملون تحت ستار كثيف من الاغلفة التي يتم التعامل معها بوسائل متعددة من اجل تأمين حركة وعمل هؤلاء الباحثين.

4. تأمين المصادر الخاصة بالبيانات وعدم كشفها لشخص غير مسئول، خاصة ان بعض هذه المصادر قد يتعرض الى اذى اذا ما تم اكتشاف انه قد قام بتسريب بيانات معينة الى الاستخبارات التسويقية، او ان البيانات التي تم التوصل اليها قد تمت عن طريقة.

5. فهم الطبيعة الخاصة بنشاط الاستخبارات التسويقية من جانب جميع العاملين بالكيان الادارى، وفهم اهمية الامن الجماعى لهذه الاستخبارات، وهو امن شامل لا يترك شئ لصدفة، او لا يترك للارتجال الجاهل مجال حتى يتم تأمين كل شئ، سواء الوسائل، او الانوات، او الطرق، او الاساليب المستخدمة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهمية ضرورية لوجود الامن لدى العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهى اهمية تتجاوز الاعتبارات المتعارف عليها الى تحقيق اعتبارات واسباب اخرى يتم التعرف عليها، واحترامها بشكل كبير.

خامسا - اخلاقيات الامن الذاتى لرجال الاستخبارات؛

يعرف العاملين فى الاستخبارات التسويقية ان قدراتهم مرهونة بمدى محافظتهم على انهم الذاتى، وان هناك دورا بالغ الاهمية فى اخفاء اعمالهم عن الغير، وبذلك يظهر ان الامن عنصر اساسى ورئيسى فى نشاط الاستخبارات التسويقية، والامن نشاط خفى مثله مثل جهاز المناعة فى جسم الانسان، ولكن تأثيره ملموس ومحسوس، وهو نشاط بالغ الاهمية والضرورة لرجال الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من اعمالهم ترتبط بلوضاع السوق، ومتغيراته، والتي يتم

رصدتها وقياس تأثيرها الاتجاهى فى السوق، بتوازنااته واداء هذا التوازن القياسى.

وعلى هذا فان الامن عنصر اخلاقى بالغ الاهمية فى سلوكه ونشاط رجال الاستخبارات التسويقية؛ وهو سياج يغلف اعمالهم ويحيط بنشاطهم.

وعلى هذا فان الامن فى الاستخبارات التسويقية مسألة اخلاقية لا يجوز التهاون فيها، او قبول اى عنر اذا ما تم اختراقه او حدوث اى تهاون فيه، وهو مجال اساسى ورئيسى يجب للتأكد من توافر سلامة، وتحريض العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية لاختبارات عديدة للتأكد من سلامتهم ومن حرصهم الشديد على عنصر الامن، والذي يبدأ دائما بالامن الذاتى للفرد، ولعاملين معه.

وبالتالى يحتاج الامر الى التأكيد على اخلاقيات العمل الوظيفى لرجال الاستخبارات، وتحديد الطبيعة الخاصة لهذا العمل، وعدم ترك المجال لحدوث فساد اخلاقى فى هذا العمل الذى يتم ويحدث فى السوق.

فالنشاط لا بد ان يكون مؤمنا تامينا ذاتيا وفعالا، وهو ما سوف يؤثر بشكل مباشر على حسن سير العمل والنشاط ويؤدى الى نتائج ايجابية فعالة.

ان جانب كبير من نشاط الاستخبارات يحتاج الى تأكيد على اخلاقيات الامن، وعلى ضرورة اتباع هذه القواعد الرتسية فى العمل الذى يتم، وهى قواعد واداب لا يجوز باى حال من الاحوال اختراقها او عدم التقيد بها لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، مهما اختلفت وظائفهم.

خاتمة

تعد الاستخبارات التسويقية من أهم وأخطر الأنشطة التي تمارسها كافة الكيانات الادارية، سواء كانت دول، او حكومات، او منظمات، او جمعيات، او شركات، او حتى افراد...وهي تعمل من اجل الوصول الى اعلى درجات الكفاءة والقدرة والفاعلية، سواء فى مجالات تطوير منتجاتها التي تقدمها للسوق، لوفى مجال مواجهة المنافسة، او فى مجال التعامل مع الاسواق المستقبلية.

وبذلك فان الاستخبارات اداه فعالة، يتم ممارستها بضوابطها الاخلاقية العامة، خاصة من جانب العاملين فيها، فلا يصدر عنها اى عمل غير اخلاقى، بل ان الاخلاق هى دائما الشعار المطبق فى الاستخبارات التسويقية.

وهى تصدر تقارير يتعين ان تكون:

- صادقة.

- حقيقية.

- فعالة.

وبالتالى لا تتضمن اى بيانات خادعة او كاذبة او مشكوك فيها، وهى استخبارات تقوم بعمليات جمع: البيانات، والافكار، والاراء، ووجهات النظر، ونتاج المعلومات من خلال عمليات: التحليل، والرصد، والتتبع، التي تقوم بها، ووضع نتائج دراساتها وابحاثها فى شكل تقرير مكتوب، يتم الرجوع اليه فى اى وقت يراه متخذ القرار، ويرتبط ذلك بمدى كمال المعلومات التي يسوقها التقرير، وعدم احتياجه الى تقارير اخرى بغرض الافكار التي يتضمنها، وبالتالي تعد الاستخبارات التسويقية عالية الفاعلية، متكاملة فى ذاتها، وهى بذلك اداه جيدة لرسم السياسات:

- الإنتاجية للكيان الادارى.
- التسويقية للكيان الادارى.
- التمويلية للكيان الادارى.
- الكوادر البشرية للكيان الادارى.

يتم استخدامها من اجل الوصول الى: الافضل، والارقى، والاحسن فى الأنشطة التى يتم ممارستها فى اجهزة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط بالغ الاهمية والضرورة، تفوق ضرورته اى نشاط آخر، خاصة ان توفير المعلومات لمتخذ القرار هو مهمة الاولى والاساسية، والتى تسعى الاستخبارات التسويقية الى توفيرها فى اقرب وقت....

ويتم تطوير أنشطة وممارسات الاستخبارات التسويقية، والتى يتم التدريب عليها بكفاءة وفاعلية، وهى عملية تصل قبل ما يحدث فى النشاط العام لكيان الادارى الذى يرغب فى التطور وفى الارتقاء الفاعل بكافة جوانبه وابعاده الكلية والجزئية، وما يتصل فيه وبه من عناصر ومكونات اساسية ورئيسية، وهو ما يشير الى للفاعلية الكاملة.

وتتم عملية الاستخبارات التسويقية فى ضوء ثلاث جوانب رئيسية هي:

- * مقدار دقة البيانات التى تم التوصل اليها.
- * مقدار السرعة التى تم للتوصل الى البيانات فيها.
- * مقدار التكلفة التى تم تحملها.

وبالتالى فان هناك دائما اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فى صياغة واحداث

المعرفة التي تم تزويد متخذ القرار في الكيان الادارى بها، وهى معرفة اساسية ولازمة ليس فقط من اجل تطوير العمل، ولكن ايضا من اجل حسن ايجاز العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، وهو ما يتم للنظر اليه فى التعامل مع الاستخبارات التسويقية، فضلا عن اعتبارات الجودة التي تم للتوصل اليها فى تحقيق هذه المعرفة.

لقد تطورت وظيفة الاستخبارات التسويقية فى جميع الكيانات الادارية، ولم تعد فقط الحصول على البيانات، او منع وتامين وحماية البيانات الخاصة بالكيان الادارى من عمليات التجسس وللتخصص والحصول عليها، الى عمليات اتاحة بعض البيانات المطلوب ليصالها للمستهلكين، والتعريف بالكيان الادارى، وشرح مهمته، وتيسير فهم سياساته الجماهيرية، وايجاد قنوات التوصليل الجديدة، وخلق جسور للعلاقات الطيبة والممتدة مع الكيان الادارى وجماهيره، وبصفة خاصة جماهير:

- المستهلكين للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعين للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الاعلاميين والمهتمين بمنتجات الكيان الادارى.
- الجهاز الادارى للدول والحكومات ووحدات الحكم المحلى.
- المنافسين.

فالاستخبارات التسويقية عالم ممتد من التفاعلات الاستهدافية التي تتم وتحدث باشكالها المتعددة مع اطراف اخرى عديدة، وعليها ان تحافظ على علاقة قوية دائمة مع هذه الاطراف، وان تأخذ فى اعتبارها المتغيرات التي تطرأ مع هذه الاطراف عبر الزمان وعبر المكان... وبالتالي تستفيد استفادة كاملة من ظروفيات كل منهما فى تشكيل موضع اقدامها عند تحركها فى الانشطة للمكلفة بها.

لقد اخذت العديد من الكيانات الادارية بقضية الاستخبارات التسويقية، وقامت باعداد وتدريب العاملين فيها على نظم الامن، وفنون مكافحة التجسس، وكيفية حماية امن المعلومات لديها...واظهرت كم المخاطر التي تواجهها كل منها، والاثار المترتبة على اختراقها، وادى ذلك الى اظهار خطورة واهمية النشاط الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية.

لقد تساقطت العديد من الكيانات الادارية نتيجة للفساد والذى تسرب اليها لعدم يقظة الاستخبارات التسويقية، وادت الرعونة وعدم الاحترام الى حدوث هذه الاختراقات المؤلمة وادت الى ضياع ملايين الاموال فى الكثير من الانشطة.

لقد نجحت كثير من دول العالم فى تحقيق تقدمها نتيجة للاستخبارات التسويقية، ونتيجة لما قامت به من عمليات متعددة فى هذا المجال التسويقي، وهو ما ادى الى:

- حيازتها لاسرار التقدم.
 - تقدمها المشهود به فى مجالات انتاجية محددة.
 - مزاحمتها للكيانات الادارية المنافسة.
 - الانفراد بمجال من مجالات التقدم.
 - الارتباط التعاقدى بصناعات معينة بذاتها.
- وبالتالى نجاحها فى تنظيم مداخلها نحو المستقبل، اعتمادا على قدرتها الحاضرة، وعلى تفاعلها الارتباطى الحيوى الذى تقوم به، وقد ساعد على ذلك ان الطبيعة المشغوفة بالتقدم هى التى تحدد فاعلية الاستخبارات التسويقية، سواء كانت هذه الفاعلية قائمة على فكر الذات للكيان الادارى، او تم اكتسابها خلال مراحل

عمرها التي مر بها الكيان الإداري.... وهي فاعلية غير محدودة إذا ما تم وضع نظم الاستخبارات التسويقية في إطارها الصحيح، ومارست عملها بشكل علمي وعلى سليم.

لقد أسهمت الاستخبارات التسويقية بالدور الرئيسي في تأمين تدفق البيانات والمعلومات وأحداث المعرفة لمتخذ القرار في جميع الكيانات الإدارية التي قامت باستخدام خدماتها المتعددة من أجل تجنب عدم إصدار قرار غير رشيد....

لقد تعاملت الاستخبارات التسويقية مع ذاتها فطورت من نشاطها وابدعت أنشطة أخرى جديدة قائمة على الغزو المنظم للطرف الآخر، واستخدام أساليب الانتفا، والاقتصاص، والفوز بالصفقات.... وتحويل الصفقات التجريبية العارضة... إلى علاقات دائمة ومستمرة... وهو ما ساهم في انجاح الكيانات الإدارية التي تستخدم الاستخبارات التسويقية، وادى إلى تحقيق فاعلية ضخمة لها.

إن استراتيجية الفوز الدائم هي الاستراتيجية المثلى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهي استراتيجية ناشئة عن الوعي الشامل بطبيعة عمل الاستخبارات التسويقية، وبنشاطها الدائم والمستمر... وبالتالي فهي لا تتوقف، لو تكدا، بل هي في حركة تفاعل مستمر مع متغيرات السوق ومتجداته.

وبالتالي فإن القيام بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات، وتحليل البيانات، والوصول إلى المؤشرات الاتجاهية، والوصول إلى المعلومات يساعد على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وهي معرفة ضرورية وأساسية لاتخاذ القرار الرشيد.

إن التقدم عمل من أعمال الإدارة، وهو خيار من خياراتها، وهو في الوقت ذاته من خيارات أنشطة الاستخبارات التسويقية التي تقوم بتوفير البيانات اللازمة

لأحداث هذا التكمم بكافة أبعادة وجوانبة.... وهى عملية تأخذ أبعادا وجوانب جديدة، حيث تنشط الاستخبارات فى الوصول الى مجموعة الحقائق، والآراء، والأهداف الخاصة بكل منها.

ان هناك قدر كبير من التفاعلات تقوم بها الاستخبارات للتسويقية وهى تفاعلات تتجاوز حدود المكان والزمان... الى ان تصبح موجودة فى كل مكان وفى أى زمان... وهى تفاعلات تصل بالمعرفة، والتي هى قوة منظمة لا يستهان بها، وان تجاهلها وعدم الاعتراف بها او بقوتها لا يتم الا من خلال شخص غير عاقل.

ان هناك نظرة كلية للاستخبارات التسويقية يتم التعامل بها فى عصرنا الحاضر، وهى نظرة شاملة لعديد من العناصر الأساسية، وهى:

- قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على تحقيق المعرفة.

- قدرة جهاز الاستخبارات على توفير المعلومات.

- قدرة جهاز الاستخبارات على الحصول على البيانات.

وبالتالى فان التعامل مع هذه العناصر الى فهم وإدراك كبير من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

الحالات العملية

الحالة الاولى

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية احدى اكبر الشركات العاملة فى مجال الرحلات السياحية التى تجوب بلدان البحر الاحمر، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة فى الجزر التى تتواجد فى البحر الاحمر، كما تمتلك الشركة عدة بواخر سياحية للركاب تقوم بالرسو فى موانى هذه الجزر، وتتخذ الشركة من الشواطئ الخاصة بالجزر منتجعات سياحية، وتقوم بالرسو ببواخرها على موانئ مجهزة فى شواطئ البحر والجزر الكثيرة المتناثرة فيه، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة على هذه الجزر، كما تمتلك عدة بواخر ركاب... وقد لاحظت الشركة تراجع حجم التعاقدات على برامجها السياحية على النحو التالى:

- تراجع نسب الاشغال الفندقى فى القرى السياحية.

- تراجع نسب التعاقدات مع البواخر التى تملكها.

- تراجع الارباح بشدة ولدرجة مقلقة.

ولما كانت الادارة ديمقراطية، فقد قام السيد رئيس مجلس الادارة بالدعوة الى عقد اجتماع مع مجلس ادارة الشركة، لمناقشة الوضع الحاضر، حيث حضر الاجتماع كل من السيد رئيس مجلس الادارة، ونائب رئيس المجلس، وكذا كل من السيد مدير التسويق، ومدير القرى السياحية، ومدير الفنادق والبواخر العائمة... كما

ضم الاجتماع السيد مدير التمويل، ومدير الكوادر البشرية.

وقد قام السيد رئيس مجلس ادارة الشركة بمناقشة محضر اجتماع مجلس الادارة لبحث هذه المشكلة، وقد قال السيد مدير التسويق ان هذا النقص فى نسب التشغيل ولتعاقدات يرجع الى الاتجاه العام للمياح بعد الازمة الاقتصادية التى انت الى نقص عدد المياح، بينما اعلن السيد مدير الفنادق ان الفنادق التابعة له فى حاجة الى تجديد شامل، وان الديكورات المستخدمة فيها حالياً قد مضى عليها عشر سنوات، وانه بحاجة الى تغييرها بالكامل، بينما قال السيد مدير البواخر ان هناك عدد كبير من التوكيلات السياحية البيعية قد اغلق لبوابة، ولا يوجد من يقوم ببيع البرامج الخاصة بالشركة، وبالتالي فان نظام التوزيع الحالى غير فعال للوصول الى الارقام المستهدفة.

كما قال السيد المدير العام المالى للشركة ان هناك نقص كبير فى الايرادات، وان هذا النقص يستوجب فصل العديد من العاملين وبالشركة، وهو ما لتجهت اليه السيدة مدير شئون العاملين التى قالت ان العمل الحالى لا يحتاج الى العاملين الحاليين، وانها بصدد تغيير جميع العاملين بالقرى والفنادق والبواخر خاصة الكبار السن، واصحاب الخبرة، والذين يتقاضون مبالغ كبيرة، واستبدلهم بشباب حديثى السن... خاصة ان بعض العاملين لديه مجمع خبرات كبيرة، وان رواتبهم الكبيرة تحتاج الى تعديل.

ايتم السيد رئيس مجلس الادارة، وأوما براسة، ايسن المعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية... لكن لا مجيب.... فالشركة ليس بها جهاز استخبارات تسويقية.

وباعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية - مارايك فيما تقدم ؟

وهل هناك حلجة الى الاستخبارات التسويقية في هذه الحالة ؟

ما هي وظائف الاستخبارات التسويقية ؟

كيف يمكن للشركة بناء جهاز استخبارات تسويقية قوى ؟

ما هو الدور الذى سيقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية ؟

الحالة الثانية

شركة حى بن يقظان لفراء الثعالب

تتعامل شركة حى بن يقظان فى فراء الثعالب منذ ما يزيد عن مائتى عام، وهى احدى الشركات الناجحة فى بيع فراء الثعالب، وقد حققت للشركة نجاحا كبيرا فى السوق، نتيجة لاعتمادها على الفراء الطبيعى للثعالب، والتى تقوم بتربيتها، وتعهدها بالرعاية الصحية، والاتفاق عليها حتى تصل الى عمر معين، ثم تقوم بذبحها والاستفادة من فرائها، وهو ما ادى الى:

- بناء اسم تجارى جيد للشركة.

- بناء سمعة طيبة للشركة.

- احترام المستهلكين لمنتجاتها وتقديرهم اياها.

الا ان فى السنوات الثلاث الاخيرة حدث تراجع فى المبيعات بشكل كبير نتيجة لظهور منافس قوى للشركة يقوم باستخدام الفراء الصناعى، وببعية باستخدام الادعائية المكثفة التى تعتمد على:

- تعدد احجام الفراء الصناعى.

- كفاءة الفراء الصناعى.

- رخص اسعار الفراء الصناعى.

- يمكن اعطاءه واكسابة اى اللون.

- يمكن الاحتفاظ به فى اى مكان.

وقد ادى ذلك الى انتشار استخدام الفراء الصناعى، واستخدامه فى مناسبات عديدة، ولدى طبقات اخرى عديدة، مما ادى الى غلق منافذ التوزيع التابعة لشركة

حتى بن يقظان في كل من: اليونان، وباريس، ولندن، وقد رأى السيد مدير التسويق الجديد بالشركة ان الشركة في حاجة الى تغيير سياساتها التسويقية، وبصفة خاصة ان سياسات الشركة لم تغير منذ فترة طويلة، ولن نظام التوزيع في الشركة فسي حاجة الى ما يلي:

- تغيير وتعديل كامل في سياسات التوزيع.
- استخدام سياسات تسعير مختلفة تعتمد على السعر الرخيص.
- تغيير في عمليات الانتاج، ولبدء في التفكير بالمنتجات الصناعية.
- استخدام سياسات ترويجية جماهيرية.
- عدم الاعتماد على الفروع الخارجية والاكتفاء بالفرع الرئيسى الذى تم افتتاحه فى الكونغو.

وباعتبارك خبيراً فى الاستراتيجيات التسويقية - ما رايك فيما تقدم ؟

الحالة الثالثة

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات هي إحدى الشركات العالمية التي تقوم بالانتشار الجغرافي في كافة انحاء العالم، وهي تعتمد على استراتيجياتها المفتوحة في التواجد على المستوى العام للدول، حيث تبدأ بمكتب تمثيل يقوم باعداد دراسات وبحوث استخبارات تسويقية، ثم تقوم بفتح شركة مشتركة مع شركة محلية من اجل الاستفادة منها في الحصول على كبار العملاء في البلد، ثم تقوم بفتح فرع لبيع بعض منتجاتها، ثم تقوم بتحويل الفرع الى مركز متقدم يتعامل في انتاج وتسويق منتجاتها العديدة.

وبذلك فان كل قراراتها التي اتخذها قرارات هادئة مبنية على الدراسات والبحوث، وبعد استقراء الموقف، وتحليله، ومعرفة اتجاهاته العامة، وتحديد ابعاد الموقف وجوانبه، واستطلاع البدائل، واختيار انسبها.

وتستغرق هذه الفترة عشر سنوات كاملة، وقد تم تغيير مدير الشركة الكبير في السن، والذي كان يعمل بشكل كبير في متابعة كافة الاعمال، سواء في الفروع التي انشأتها، او في مكاتب التمثيل، بالاضافة الى المركز الرئيسي للشركة.

كان يستخدم مبدأ الادارة بالتجوال، فهو دائم التنقل ما بين الفروع والمركز الرئيسي، ويتقابل مع جميع افراد، مستخدماً مبدأ ديمقراطية الادارة... لكن الحال لم يرق للسيد رئيس مجلس الادارة، الذي امر باحالة المدير الى لامعاش، واستبداله بشباب صغير السن، حديث التخرج، والذي رأى ان تقوم الشركة بفتح ضرع جديد متكامل مباشرة، وعدم الانتظار لما تسفر عنه البحوث والاستخبارات التسويقية وقد قام بعقد اجتماع، وتحدث فيه معلناً سياساته الجديدة... خاصة ان اسم الشركة قد

ترسخ، وأنه قد حان الوقت لأن تقوم الشركة بفتح هذا الفرع في هذه المنطقة من العالم... وإن تبدأ كبيرة جدا في هذه السوق الجديدة... فالنجاح يقود الى مزيد من النجاح، فالنجاح مغر، والنجاح حافظ قوى، وإن الشباب لديه القدرة على الوصول اليه، وإن الشباب لا بد أن يقفز فوق الحواجز، وإن لا يضيع الوقت في البحث عن الابواب المغلقة، بل عليه اقتحام الاسوار، والمضى قدما للوصول الى الاهداف العليا.

إن هناك طرقا سهلة، هي فتح الابواب المغلقة، قليل من الاكراميات تكفي الى متخذ قرار معين، تقديم الهدايا السخية، تقديم العمولات الضخمة لمتخذ القرار الاول... نعم اصنع السوق... ارغم السوق على قبول منتجاتك... لا داعي للدراسات المتعمقة... لا داعي للانتظار الى حين توضيح الرؤية... اغتم الفرصة، وادخل الى السوق...

وباعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية ما رأيك فيما تقدم.

الحالة الرابعة معرض فولتا ماكس الدولي

يعد معرض ماكس الدولي المعرض الاول فى العلم، والذي تتبارى فيه كافة الشركات الدولية فى عرض مبتكراتها، ويتم التعاقد عليه من جانب هذه الشركة لتحقيق اهداف كثيرة من بينها للحصول على احدث ما تم التوصل اليه فى معامل الابحاث، والذي تكشف فيه الشركات عن المبتكرات التى تم التوصل اليها، كما تقوم بناء على التعاقدات بتخطيط عمليات تسليم منتجاتها خلال السنوات القادمة.

وبذلك فان امتلاك عمليات:

- السابق.

- الريادة.

- التفوق.

فى هذا العرض امتلاك السوق، وهو معرض يضم الكثير من الصفقات والتعاقدات، وتحرص شركات التوزيع الكبرى على الفوز بهذه الصفقات، وتقدم اليها عمليات التعاقد مع:

- الشركات المنتجة بالمليارات الضخمة لتوزيع منتجاتها، وبالتالي الانتاج مقما لسوق.

- شركات التوزيع الاخرى التى تحصل على جانب من عمليات التوزيع للاستفادة من امكانياتها.

- شركات الانتاج المشترك، خاصة شركات التجميع التى تقوم بتجميع المنتجات والقيام ايضا بخدمات ما بعد البيع من عمليات الصيانة الدورية.

ويتك من خلال هذا العرض رسم جانب هام من السياسات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وكذلك الكوادر البشرية للشركات المعارضة خلال السنوات القادمة.

والشركات بذلك تبذل كامل جهدها لن لا تستولى الشركات المنافسة على هذه المنتجات قبل انتشارها فى الاسواق، ولذلك تعد الى استخدام أنظمة أمنية متقدمة فى هذا المعرض، وتستخدم أيضا رجال امن محترفين عالى التكريب لمنع عمليات اللصوصية والتجسس التى تقوم بها الشركات المنافسة، للحصول على اسرار منتجاتها المعروضة.

والمعرض ملئ دائما بخبراء ومتخصصين وجواسيس صناعيين للوصول الى الاسرار للتكنولوجية الهائلة واستخدامات كل منها وتطبيقاتها، كما يعد المعرض فرصة جيدة للحصول على البيانات عن الشركات المنافسة.

وبذلك فان ما يتم الوصول اليه ياخذ عدة جوانب اساسية هي:

- خطط التطوير فى المنتجات التى تقدمها الشركات.
 - خطط التطوير فى عمليات التسويق المتبعة.
 - خطط التطوير فى عمليات الاسعار ونظم التسعير المستخدمة.
 - خطط التطوير فى عمليات التوزيع المطبقة.
 - خطط للتطوير فى عمليات التمويل الى ستطبق خلال السنوات القادمة.
 - خطط اعداد الكوادر البشرية التى ستفذ الخطط المحددة.
- وتقوم الشركات الدولية بعرض منتجاتها التجريبية فى المعرض بعد وضع نظم حماية معينة ضد التجسس، وهو ما يؤدي الى بعض التعقيدات ويصفة خهاصة فى

لتاحة المعروض من المنتجات لتعرف كل الجمهور، سواء كان جمهور العملاء المرتقبين، أو الشركات المنافسة.... خاصة في مجال تصدير التكنولوجيا والضوابط الامنية الخاصة بها، واستخدماتها المتعددة.

وهو ما تم مولجته عند اجتماع مدير الاستخبارات التسويقية مع رئيس مجلس الادارة بشأن الاختراع الجديد الذى ترغب شركة بيتا المنافسة فى الدخول به الى المعرض، وقد اوضح السيد رئيس مجلس الادارة الامر، وأشار الية من اهمية:

- التوصل الى كافة المعلومات عن هذا الجهاز الجديد.

- كيفية انتاجه.

- محتوياته.

- الاداء الذى يمكن ان يقوم به.

- الجوانب المالية الخاصة بهذا الانتاج.

- الجوانب الفنية فى الانتاج.

- المواد الخام التى يتكون منها.

وبالتالى مدى امكانية سرقة نسخة من هذا الجهاز، وتفكيكها، واعادة تركيبها من جديد بعد التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الجهاز.

وقد قام السيد مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد سبل التوصل الى هذا الاختراع، من خلال تعيين عدد من العاملين فى المعرض، والذين يقومون بالعمل وحراسته... وقد استطاع هؤلاء العاملين التوصل الى بعض البيانات المطلوبة، كما قام اقدمهم بالحصول على نسخة من هذا الاختراع.

باعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية - هل توافق على ما تم ؟

الحالة الخامسة

ازاحة منافس قوى من السوق

للعالم ميدان ضخم للتصارع، ولاحكام السيطرة، وامتلاك النفوذ، ولا يقل الا الرضوخ والاذعان، والذي يتم املاءه من خلال استخدام سياسات شتى، من بينها سياسات العزل، والائسلاخ، وسياسات التشويه، وسياسات التحقير والاذلال والاضغاع، وسياسات الدفع والاندفاع المتبادل، وهى جميعها سياسات تستخدم ادوات عديدة... لكنها ترتبط بالرغبة للجامعة فى السيطرة على السوق، والحكم فيه، وتوجيهه... وهى فى الواقع اسواق عديدة من بينها:

- السوق الدولى العام.

- السوق الدولى الخاص.

- السوق المحلى.

وكل سوق منها له اسراره، ومن يمتلك هذه الاسرار يملك السوق، وهو ما حدث عند استخدام سياسة الازاحة ضد الشركة العالمية للمنتجات... والنسب استخدمت معها العديد من الادوات والاساليب لازاحتها والاطاحة بها من بينها ما يلى:

1. ادوات اثارة القلق ضد منتجاتها، والتي ادت الى احداث خسائر واسعة خاصة بعد استخدام سياسات الاشعاعات الكاذبة، واستخدام المنتجات المزيفة التى تحمل اسمائها، وادخال لوهام وخزعات على منتجات الشركة.

2. ادوات اثارة حول مصادر التمويل الخاصة بالشركة، مما ادى الى تسائر الشركة وقدرتها على سداد ديونها بانتظام، خاصة ان سوق السندات

الجماهيريه حساس بطبيعة، كما ادى ذلك الى تعثر مفاوضات الشركة مع البنوك الممولة لها، وعدم استعداد الاسهم للدخول فى عمليات زيادة رأس المال المطلوبة لمواجهة التوسعات.

3. ادوات افساد الصفقات وتعطيل التسليم للمنتجات، واعطاب الصفقات بوضع تواريخ صلاحية منتهى المفعول عليها، مع افساد العيوات 4-الداخلية التى يستعملها المستهلكين بوضع رائحة منفرة، وطعم غير مناسب وكريه.

وقد تم استخدام الخونة من العاملين لدى الشركة، كما استخدم ضعاف النفوس، والذين سقطوا امام الاغراءات الكبيرة والصغيرة المعروضة عليهم، وقبلوا الخيانة وساعدوا على تنفيذ سياسة الاذاحة المعلنه ضد الشركة من جانب كبار منافسيها، وقد قاربت الشركة على الانهيار... وقد رأى السيد رئيس مجلس الادارة ان يستدعى مدير الاستخبارات التسويقية لتكليفه بمهمة التعامل مع هذا الموقف...

وباعتبارك مدير الاستخبارات التسويقية - ما ذا ستفعل ؟

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
5	ملكمة
17	المبحث الاول - الباحث فى الاستخبارات التسويقية
18	اولا - المواصفات الشخصية للباحث
22	ثانيا - اعداد وتكريب الباحث
23	ثالثا- تعهد الباحث بالرعالية والاشراف
24	رابعا - تجربة مهارات الباحث
25	خامسا - تامين عمل الباحث
26	المبحث الثانى - تعريف الاستخبارات التسويقية
30	اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية
33	ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية
35	ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية
36	رابعا - مجال عمل الاستخبارات التسويقية
39	خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية
41	المبحث الثالث- انواع الاستخبارات التسويقية
43	اولا - الاستخبارات الاستكشافية
45	ثانيا - الاستخبارات العميقة الشاملة
48	ثالثا - الاستخبارات التجريبية
50	رابعا - استخبارات الحالة
53	خامسا - استخبارات المقارنة
56	المبحث الرابع - اهمية الاستخبارات التسويقية
59	اولا - العوامل التى أدت الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية ...

الموضوع	الصفحة
ثانيا - جوانب أهمية الاستخبارات التسويقية	62
ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية الفضل	64
رابعا - انتهاز الفرص المتاحة في الأسواق	66
خامسا - تجنب التهديدات في الأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري	69
سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري	71
سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري	73
ثامنا- توفير الحماية والوقاية للكيان الإداري من الأزمات والكوارث ..	75
المبحث الخامس - لماذا الاستخبارات التسويقية	77
لولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة البيئة وظروفة	
ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه	80
ثانيا - تجربة أشياء جديدة تماما واختيار رد الفعل السوقي تجاهها...	82
ثالثا- معرفة كيف سيؤثر إخلال متغير معين على توزيع المنتج	
الذي يقدمه الكيان الإداري في السوق	84
رابعا - تحديد اتجاهات وردود أفعال قوى السوق تجاه منتج محدد ..	85
خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون	86
المبحث السادس - كيفية عمل الاستخبارات التسويقية ؟!	89
لولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة	91
ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات	93
ثالثا - تحليل البيانات التي تم جمعها	95
رابعا- استخراج الفجوات الاتجاهية	96
خامسا- تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها	98
سادسا- عقد اجتماع في نهاية الأسبوع لمعرفة ماذا حدث وماذا تم	
وتقييم النتائج	99
المبحث السابع - تحديد الفرص التسويقية في السوق	103

الموضوع	الصفحة
لولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها	106
ثانيا - لمكانيات وموارد استغلال هذه الفرص	108
ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص	110
رابعا - تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص	112
خامسا - وضع خطة انتهاز هذه الفرص	113
المبحث الثامن - جمع البيانات	115
لولا - جمع البيانات الاولى من الميدان	118
ثانيا - المقابلة الشخصية	120
ثالثا - الملاحظة العملية	122
رابعا - جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية	123
خامسا - التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها	124
سادسا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة	125
سابعا - اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها	126
المبحث التاسع - تحليل البيانات والوصول الى المعلومات	129
لولا - تحليل الفجوات الاتجاهية	130
ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق	133
ثالثا - تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الادارى	135
رابعا - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات	137
خامسا - انواع تحليل البيانات	138
المبحث العاشر - المواقع التنظيمي لاستخبارات التسويقية	148

الموضوع	الصفحة
اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى	150
ثانيا - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية	152
ثالثا - الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية	154
رابعا - الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية	156
خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى	157
المبحث الحادى عشر-توجيه جهاز الاستخبارات التسويقية	160
اولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه	161
ثانيا - اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية	164
ثالثا - اصدار الاراء الادارية فى نشاط الاستخبارات التسويقية	166
رابعا - ادارة الحوار الادارى	168
خامسا - الاتفاق العام	170
المبحث الثانى عشر- مكافأة وتحفيز الباحثين.....	173
اولا - مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية:	175
ثانيا - الاثابة المادية	178
ثالثا - الاثابة المعنوية	180
رابعا - الاثابة الجماعية	182
خامسا - الاثابة الفردية	183
المبحث الثالث عشر - تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية.....	186
اولا - تفهم الاعمال التى تقوم بها الاجهزة الاخرى	188
ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى	189

190	وباقى اقسام الكيان الادارى
190	رابعاً - وسائل التتسيق فى الاستخبارات التسويقية
191	خامساً - فاعلية التتسيق فى الاستخبارات التسويقية
193	المبحث الرابع عشر - متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية
194	اولاً - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات
195	ثانياً - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات
197	ثالثاً - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
198	رابعاً - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
199	خامساً - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
201	المبحث الخامس عشر - تقرير الاستخبارات التسويقية
203	اولاً - اسلوب كتابة التقارير
205	ثانياً - محتوى التقرير
206	ثالثاً - وقت تقديم التقرير
208	رابعاً - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير
209	خامساً - متابعة النتائج وعرضها او باول
212	المبحث السادس عشر - ادوات الاستخبارات التسويقية
213	اولاً - ادوات مرحلة جمع البيانات
217	ثانياً - ادوات تحليل البيانات
219	ثالثاً - ادوات عرض المعلومات
221	رابعاً - ادوات لحداث المعرفة
222	خامساً - ادوات متابعة القرار المتخذ

الموضوع

225	المبحث السابع عشر - تدريب العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية
226	لولا - وضع خطة التدريب
227	ثانيا - اعداد المساعدات التدريبية
229	ثالثا - الاساليب التدريبية
230	رابعا - اهداف التدريب
232	خامسا - متابعة النتائج في التدريب
234	المبحث الثامن عشر - امن الاستخبارات التسويقية
235	لولا - اهمية الامن في الاستخبارات التسويقية
237	ثانيا - درجات السرية المتعددة في أنشطة الاستخبارات التسويقية ...
238	ثالثا - جوانب وابعاد الامن في الاستخبارات التسويقية
239	رابعا - مجالات الامن في الاستخبارات التسويقية
240	خامسا - اخلاقيات الامن الذاتي لرجل الاستخبارات
243	خاتمة
249	الات العملية
249	الحالة الاولى - شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية
252	الحالة الثانية - شركة حى بن يقظان لغراء الشعالب
254	الحالة الثالثة - شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات
256	الحالة الرابعة - معرض فولتا ماكس الدولي
259	الحالة الخامسة - ازاحة منافس قوى من السوق
261	محتويات البحث

