

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : تسيير و إقتصاد المؤسسة

فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال

التسويق في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

إشراف الأستاذ الدكتور:

راتول محمد

إعداد الطالبة :

نجاح عائشة

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة الشلف	رئيسا	أستاذ محاضر	- الدكتور كتوش عاشور
جامعة الشلف	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور راتول محمد
جامعة مستغانم	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور بابا عبد القادر
جامعة الشلف	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور نوري منير
جامعة تيارت	مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس	- الأستاذ بن عمارة أحمد

السنة الجامعية: 2006-2007

## شكر وعرفان.

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

وأقدم بجزيل الشكر وكامل العرفان للأستاذ الكريم الدكتور/ راتول محمد على إشرافه المميز وتوجيهاته المفيدة وملاحظاته القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وإلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون.

لكل من ساعدني وشجعني على إتمام هذا العمل وخص بالذكر: الأساتذة، زميلاتي في الدراسة وفي الحياة الاجتماعية، الأهل وخيرهم.

كما لا يفوتني أن أشكر المشرفين على وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست على حسن استقبالهم وتوفيرهم لي للمعلومات الضرورية للبحث.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مدّ لي يد العون من قريب أو من بعيد

خاصة محمد نجاج وبختة أدريسي .

وإلى كل من لم تسعفني الذاكرة لذكرهم.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى أمي وإلى روح والدي.

وإلى أخوالي خاصة شداد يحيى والحسين وإلى اخوتي من شتى النواحي

ولكل عائلته شداد ونجاح بدون استثناء.

إلى كل الصديقات اللواتي تعرفن عليهن في حياتي .

إلى صديقاتي بقسم العلوم التجارية وأخص بالذكر بلخضر ناصرة .

ومحون الله سعيد، ظريفه فاطمة، السيدة محسني و بوجيش الخالدية،

محمد الرحيم ليلي، بن خليفة هواري، نجاة كراس، بومدين فتية، حري مختارية

كما أهدى هذا العمل لزملائي ومنهم الحاج جلول ياسين، الأستاذ بالكرشة رابع،

المختار محمد المادي، خيوز فيصل.

وإلى كل من يقرأ البحث ويستفيد منه.

لقد تعاضمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية ومازالت تتعاظم ، ويعود ذلك لبروز عدة أسباب هيأت الجو لذلك منها: التطور التكنولوجي المذهل والمستمر، وتطور عمليات الإنتاج والخدمات، الرغبة في فتح أسواق جديدة، وتغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي.

ونظرا لتعدد هاته الأسباب فقد عمدت المؤسسات إلى الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاظم أهمية القائمين عليه وأصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق. بمنظمات الأعمال، كون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا للإهتمام أو عدم الإهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال التسويق في هذه المؤسسات، والذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق من أجل إستمرار وتقديم هذه المؤسسات .

وإذا نظرنا إلى نجاح المؤسسة في التسويق وأمعنا النظر في ذلك فستظهر لنا أهم الأسباب الداعية لنجاحها في السوق والمحددة أساسا في أداء رجال تسويقها، فبشكل أو بآخر لا بد أن تكون قد اهتمت بهؤلاء الرجال من نواحي تنظيمية وتدريبية مستمرة تؤدي دوما إلى نجاح هذه المؤسسة، غير أن هذه الأخيرة لم تغفل عامل العنصر البشري الذي هو المحرك الأساسي لمنظمات الأعمال والذي يتضافر بطبيعة الحال مع عناصر الإنتاج الأخرى (المال، والأرض والتنظيم) بغض النظر عن نسب مشاركة كل عنصر في المشروع، ولهذا يعتبر العنصر البشري أهم عنصر يعمل على تفعيل عملية الإنتاج على غرار العناصر الأخرى التي لا يمكن لها العمل بدونه، كما يقوم على تفعيل عملية استغلال واستخدام الموارد الأخرى والانطلاق بها نحو الأفضل.

إذا فكفاءة العنصر البشري في عملية التسويق هي عنصر لا يستهان به في سبيل نجاح المؤسسة في أعمالها، وهي العامل الأساسي في كسب الفرص المتاحة وخلقها، وكمثال على ذلك اليابان ودول شرق آسيا التي عمدت الإستثمار في العنصر البشري في مجال التدريب والتعليم وصقل وتنمية القدرات والمهارات والإلتجاه بها نحو الإبداع الذي حقق لها مكانة اقتصادية وأكسبها ميزة تنافسية في الأسواق.

ولذا فرؤيتنا لواقع الأداء التسويقي في ظل التحديات المتسارعة لا يوحي بالاطمئنان على مستقبلنا التسويقي إذا لم نسارع إلى تحسين وتطوير الأداء التسويقي وبذل الجهد في التنمية البشرية، وبطبيعة الحال فالجزائر من بين الدول التي تعاني من ضعف الأداء التسويقي لرجالها، وهذا ما يوجب

علينا الإهتمام بالعنصر البشري والإستثمار فيه وتنميته بالتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وغيرها، واعتباره أصل من أصول المؤسسات يجب رعايته بشكل إيجابي من أجل تعزيز موقفنا التسويقي في العالم، وهذا ما جعلنا نتطرق بالدراسة والتحليل لموضوعنا الذي يحمل عنوان فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف.

### - طرح الإشكالية:

إن الدافع الرئيسي الذي جعلنا نختار هذا الموضوع يعود بالدرجة الأولى لضعف اهتمام القائمين على التسويق بالأداء التسويقي لرجال التسويق، ومحاولة إبراز الفعالية الناتجة عن تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق باللجوء إلى تطبيق بعض أسس التحسين، غير أن معالجة موضوع بحثنا تتطلب البحث عن الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي:

**كيف يتم تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية؟.**

الإشكالية السابقة تنفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما هو التسويق وكيف تطور الفكر التسويقي؟ وإلى أي مدى إمتد مجال التسويق؟
- فيم تكمن أهمية تنظيم وتخطيط الأداء التسويقي؟
- ما هي أسس تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية؟
- كيف يمكن أن يكون لوحد البلاستيك المطاط فيباكس بلاست بالشلف أداء تسويقي جيد لرجالها؟
- فرضيات الدراسة:

لقد دار في أذهاننا مجموعة من الإستفسارات أثارها مشكلة البحث دفعتنا لتصميم وصياغة بعض الفرضيات بهدف طرحها للمناقشة وآمل في تحقيقها ميدانيا ألخصها فيما يلي:

- التنظيم والتخطيط يساهمان في تحسين الأداء التسويقي .
- المواصفات الشخصية لرجال التسويق تمكن من اختيار الأفراد المناسبين للوظائف وتساعدهم على أداء العمل، وهذا بناء على قدرتهم على امتلاك المعارف والمهارات التسويقية، والقدرة على الإبداع التسويقي، وعلى التصدي للمنافسة...إلخ.
- يمكن معالجة القصور في الأداء التسويقي بالتدريب وبتنمية دافعية الأفراد بالتحفيز، وذلك بتغيير سلوكهم واستمالتهم وتشجيعهم واستيقاظ همهم حتى ينشطوا من أجل تحقيق أهداف التسويق وأهداف المؤسسة.

- فعالية الأداء التسويقي تتوقف على العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية.

- أسباب اختيار الموضوع:

إن ما دعانا لإختيار هذا الموضوع يرجع لحكم ميلنا لدراسة المواضيع التسييرية المرتبطة بوظيفة التسويق، ولرغبة في الإثراء والإستزادة من الإطلاع على مجالات المعرفة العلمية وخاصة مجال الدراسة التطبيقية للأداء التسويقي بالوحدة، إضافة لما سبق شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية والتطورات التي عرفتها مؤخرا.

بالإضافة الى دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهدف إيجاد الحلول الممكنة لها.

- أهمية الدراسة:

تتجلى في أنها:

- تساهم في وضع خطوة لغيري من الباحثين والدارسين لإجراء مزيدا من البحوث التي لم يتم التعرض لها في بحثنا.

- محاولة إبراز الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب والأسس التي تحسن من الأداء التسويقي لرجال التسويق، وذلك لإرساء أفق نظري تطبيقي يستمد كيانه من الدراسات التي قام بها الباحثون ذوو الإهتمام بهذا المجال.

- محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسات بأهمية الأداء الجيد للنشاط التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية، وبضرورة الإعتناء بتنمية رجال التسويق من أجل تمكينهم من تحسين أداءهم، لأنهم يمثلون الفئة التي تحرك عملية التسويق وتقوم على توجيه السلع والخدمات نحو المستهلك النهائي بأقل تكلفة ممكنة وفي المكان والوقت المناسب وبالنوعية المرغوب فيها .

## - أهداف الدراسة:

لا نخرج في حقيقة الأمر عن كونها محاولة لبلوغ الأهداف التالية:

### أهداف نظرية:

تظهر في تبيان أهمية النشاط التسويقي وكل ما يتعلق بالأداء التسويقي وأسس تحسينه، وكذا تبيان أهمية تخطيط وتنظيم الأداء التسويقي لرجال التسويق، وقبل معرفة أسس التحسين قدمنا بعض الصفات التي يمكن أن تتوافر في رجل التسويق حتى يستطيع أن يؤدي عمله بأحسن أسلوب وبكفاءة.

### أهداف عملية (تطبيقية):

تهدف للوقوف على أهم السليبات والعوامل التي أدت إلى ضعف الأداء التسويقي في المؤسسات الإقتصادية خاصة ما يرتبط بأداء النشاط التسويقي لرجال التسويق، ومحاولة تحسين هذا النقص بإتباع أسس صحيحة وعلمية فعالة تعمل على إجراء تصحيحات للانحرافات التي تحدث للأداء التسويقي والعمل على تنمية الموارد البشرية حتى تستطيع أن تحسن من أدائها .

إبراز الأساليب والطرق والأسس التي يمكن أن تستعمل لتحسين الأداء التسويقي بوحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف وما تشتمل عليه من إجراءات وأساليب وأسس يمكن الاسترشاد بها من قبل المنفذين من صانعي القرار في المؤسسات التي يوجد بها هذا النشاط.

السعي إلى رفع قدراتنا المنهجية وتنمية معارفنا النظرية وتوسيعها في مجال تسيير الموارد البشرية التسويقية (الموجهة لأداء النشاط التسويقي) وزيادة معرفة دور هذا العنصر في تحقيق الأداء التسويقي الذي يتوقف عليه كلفة.

## - حدود الدراسة:

بغرض الإلمام بموضوعنا قمنا بوضع محددات وأبعاد للدراسة تتمثل فيما يلي:

- اقتصرت دراستنا على النشاط التسويقي فقط دون غيره من نشاطات المؤسسة.
- نظرا لتعدد أسس تنمية الموارد البشرية اقتصرت دراستنا على التحفيز والتدريب.
- اقتصرت الدراسة التطبيقية على وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف .
- تحديد الأداء التسويقي للنشاط يعتبر أحد أجزاء المراقبة التسويقية، وبما أنه توجد أنواع من الرقابة، إختارنا منها الرقابة على الخطة السنوية والتي تحتوي هي الأخرى على عدة فروع ولكن دراستنا اقتصرت على تحليل المبيعات حسب المنتجات لسنة 2003، 2004، 2005.

## - منهج الدراسة:

أثناء دراستنا للموضوع فقد تم الإعتماد على منهج يستند في جوهره على أساسين هما الوصفي والتحليلي، وهو منهج وسط يهدف إلى شرح أبعاد وأهداف الموضوع وتوضيحه وتفسيره، وهذان المنهجان يعملان على توضيح الموضوع وتبسيطه عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار النظري وهذا في الفصول الثلاثة الأولى.

كما تم استخدام المعالجة الإحصائية في الفصل الأخير (التطبيقي) لإلقاء المزيد من الضوء على ظاهرة الدراسة، ولسد أوجه القصور في منهجنا الوصفي والتحليلي وللتحقق من صدق البيانات التي تم جمعها متخذنا من الوحدة المدروسة للبلاستيك والمطاط فيياكس بلاست أنموذجا لذلك.

## - أدوات الدراسة ومصادر المعلومات:

تم استخدام أدوات رئيسية في الدراسة تتمثل فيما يلي:

- كانت نقطة البداية القيام بدراسة نظرية مكتبية الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع المختلفة.
- كما تم القيام بإجراء عدد من المقابلات مع بعض الأساتذة المختصين في مجال التسويق، ومع بعض الباحثين للوقوف على ما انتهت إليه بحوثهم والتعرف على آرائهم وخبرتهم في هذا المجال .
- القيام بدراسة ميدانية لوحدة البلاستيك والمطاط (فياكس بلاست) بالشلف.
- تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية والمنتظمة مع عدد من المسؤولين المعنيين بالوحدة ومنهم رئيس قسم التجارة، ورئيسة قسم الموارد البشرية، والمراقبة، والجودة وغيرها.
- وتم كل ذلك بتصميم وتحضير جملة من الأسئلة تم طرحها عليهم وصياغتها لتخدم صلب الموضوع الذي تناولناه، ثم تم جمع العديد من البيانات التي تخدم الموضوع وتضفي عليه جمالا.
- تم استخدام الوسائل والمعالجات الإحصائية والتقارير التي تم الحصول عليها من مختلف المصالح والتي لها علاقة بأداء النشاط التسويقي (وخاصة مبيعات المنتجات بالوحدة)، وإضافة لما سبق تم الإستعانة بالتمثيل البياني (المدرجات التكرارية، والدوائر) لإلقاء الضوء أكثر وضوحا على الجوانب المختلفة لهذه الظاهرة بدلا من مجرد النظر إليها، كما تم القيام بتحليل البيانات في ضوء المؤشرات الإحصائية والبيانية .

## - تقسيمات البحث:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع عمدنا تقسيمه إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية وواحدة تطبيقية، وكل فصل يحتوي على مباحث والمباحث على مطالب.

فالجانب النظري لموضوعنا الذي يحمل عنوان: "فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف"، شمل ثلاثة فصول تتناول كل منها موضوع محدد ونجد بأن:

الفصل الأول يتناول مدخل نظري للتسويق يضم ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية التسويق وفي المبحث الثاني المزيج التسويقي أما المبحث الثالث فتناولنا فيه البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه أهمية تنظيم وتخطيط الأداء التسويقي لرجال التسويق، وتناولنا في المبحث الأول أهمية تنظيم النشاط التسويقي وفي مبحثه الثاني تناولنا تخطيط النشاط التسويقي، وفي مبحثه الثالث تناولنا الأداء التسويقي لرجال التسويق.

وفي الفصل الثالث تطرقنا لدراسة أسس تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق وقد شمل المبحث الأول مواصفات رجل التسويق الفعال والمبحث الثاني التدريب كأسلوب لتحسين الأداء التسويقي والمبحث الثالث تناولنا فيه تنمية دافعية رجال التسويق بالتحفيز، أما الفصل الرابع (الجانب التطبيقي) فيتعلق بدراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف قسمناه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول النشاط التسويقي بالوحدة وكان ذلك في مطلبين أحدهما تضمن تقديم المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (التعريف بالقطب الغربي للمؤسسة، والتعريف بوحدة فيباكس بلاست، وتحديد وظائف وأهداف الوحدة، وتنظيم الوحدة) أما المطلب الثاني فتضمن تحليل السياسة التسويقية بالوحدة (السعر، والتوزيع، والترويج، والمنتج) وقد تناولنا في المبحث الثاني البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية بالوحدة وكان في مطلبين الأول شمل البيئة التسويقية والثاني شمل نظام المعلومات التسويقية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه الأداء التسويقي بالوحدة.

والمبحث الرابع شمل دراسة نظام الحوافز والتدريب بالوحدة وتمت الدراسة في مطلبين، المطلب الأول شمل نظام الحوافز بالوحدة وتضمن تحليل الحالة الاجتماعية بها، أصناف المنح، والتعويضات، إضافة لتوضيح أثر الحوافز على الإنتاجية، أما المطلب الثاني فتضمن التدريب بالوحدة وشمل احتياجات التدريب، وتحديد طرق التدريب، واختيار المتدربين، وكيفية تقييم التدريب بالوحدة.

وفي الأخير قدمنا خاتمة عامة تناولنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها ومكنتنا من إبداء بعض التوصيات فيما يخص موضوع بحثنا إضافة إلى إدراج أهم الصعوبات التي عرقلتنا أثناء البحث.

## الفصل الأول:

### مدخل نظري للتسويق.

منذ زمن بعيد جدا اكتشف القدماء أن التخصص وتقسيم العمل هو السبيل نحو إشباع حاجاتهم للطعام والملبس والمأوى بطريقة تتصف بدرجة عالية من الكفاءة، ومع مرور الزمن وتحول القرى إلى أحياء والأحياء إلى مدن قام الأفراد بتخصيص منطقة رئيسية تعرف باسم السوق يتم فيها القيام بعمليات المقايضة.

ولقد تطورت هذه العمليات لتتحول إلى مفهوم المبادلة عبر القرون لتصبح فيما بعد مركزا لنشاط التسويق ولم ينته الحد عند هذا، بل تحول هذا المفهوم في السبعينات من القرن العشرين من مجرد إتمام عملية المبادلة مرة واحدة إلى الإحتفاظ بهذا المستهلك ومحاولة بناء علاقة دائمة ومرجحة معه. ويتم ذلك بالربط بين إمكانيات المؤسسة ورغبات المستهلكين في الوسط الذي تعمل فيه والذي يعرف بالبيئة التسويقية التي تتميز بالحركية والتغير (لا يمكن التحكم فيها)، لذا يجب ملاحظتها وتحليلها باستمرار من خلال التشخيص، غير أن عدم إدراك التغير الذي يحصل في البيئة التسويقية وعدم الإستجابة السريعة والسليمة له قد يؤديان إلى خسارة تجارية كبيرة.

وتحليل البيئة يساعد على بناء نظام معلومات قوي وكفاء يساعد رجل التسويق على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة في الظروف المناسبة، ولمزيد من التوضيح سنتناول ذلك في ثلاثة مباحث يتناول كل منها ما يلي :

**المبحث الأول: ماهية التسويق.**

**المبحث الثاني: المزيج التسويقي.**

**المبحث الثالث: البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية.**

## المبحث الأول: ماهية التسويق.

لقد دعت الضرورة إلى ظهور العديد من الأدلة التي تدعو للإهتمام بالمشاكل التسويقية المختلفة، وذلك ببروز عدد كبير من الوكالات ومراكز البحوث المتخصصة التي تعمل على تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات المختلفة الموجهة لحل المشاكل التسويقية، وكل هذا يبرز لنا أهمية زيادة الإهتمام بالنشاط التسويقي ولذا سوف نتناول أهم النقاط الرئيسية المرتبطة به في هذا المبحث .

### المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل تطور الفكر التسويقي.

أولاً: مفهوم التسويق (marketing).

#### 1- الأصل الإصطلاحي:

إن كلمة تسويق **marketing** هي «كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **marcatus** والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية **marcari** والتي تعني المتجر»<sup>(1)</sup> .  
وبمعنى أن **market** تعني السوق و **ing** تعني داخل أو ضمن.

ويمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم ضمن السوق وخارج دائرة الإنتاج، والمؤسسة تقسم وظائفها إلى وظائف مرتبطة بالإنتاج وأخرى بالتسويق، والتسويق هو ذلك النشاط الذي يسبق الإنتاج ويستمر بعده، وعموماً فالتسويق يشمل الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق\* والتي تقوم بها المؤسسة للإتصال بالمستهلكين بغرض تقدير احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها وتبيعه لهم لتتوصل بذلك إلى ترجمتها في شكل إنتاج يرضي رغباتهم.

#### 2- تعريف التسويق:

تختلف تعاريف التسويق حسب وجهة كل نظر ويعود ذلك للإختلاف لنوع الفهم الذي يراه كل رجل تسويق، ولقد اتجهت تلك المفاهيم إلى كون أن التسويق هو الإعلان والبيع أو هو التوزيع، ونورد بعض منها كما يلي :

(1) - د.عبد السلام أبو قحف، " التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 57.

\* - أبحاث السوق: تجرى على أساس إجراء دراسة لأحد العينات المسحوبة من المجتمع الإحصائي للتعرف بطريقة علمية وصحيحة على آراء المستهلكين واقتراحاتهم فيما يخص المنتجات التي تبيعها المؤسسة والتي تنوي إنتاجها في المستقبل.

أ- يعرف فيليب كوتلر التسويق بأنه « عملية إدارية إجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين»<sup>(2)</sup>.

ب- « مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج، الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها تتوقف عليها حياتها»<sup>(1)</sup>.

ومنه فوظيفة التسويق هي وظيفة شاملة تبدأ من السوق وتعود إليه، ولقد أعادت الجمعية الأمريكية تعريف التسويق سنة 1985 بأنه « عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تشعب أهداف كل من الأفراد والمنظمات »<sup>(2)</sup>.

ويعرف التسويق وفقا للمدخل الحديث بأنه « نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومرجحة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى، وكذلك الحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق كل الأطراف لأهدافهم، وتتحقق هذه العلاقة من خلال القيام بعمليات المبادلة التي تراعي صالح الطرفين، والوفاء بالوعود التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم »<sup>(3)</sup>.

وكخلاصة للتعريف السابقة نجد أن التسويق هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة منذ تصميم السلعة حتى وصولها إلى المستهلك وفقا لرغباته وتلبية لحاجياته بصفة مستمرة وذلك بخلق علاقة دائمة تضمن بها الحفاظ عليه.

### 3- تحديد المنافع، والأهمية، والأدوار وطبيعة النشاط التسويقي:

أ- منافع التسويق: تتحدد هذه المنافع في:

- المنفعة المكانية: توفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون في المكان المناسب.
  - المنفعة الزمانية: توفير السلع والخدمات في الوقت والزمان الذي يحتاج المستهلكون إليها.
  - المنفعة الحيازية: تعني نقل ملكية السلع إلى المستهلك الأخير والصناعي.
  - المنفعة الشكلية: تحويل عوامل الإنتاج لسلع كاملة مرغوب فيها متماشية والموضوعة أو الحاجات المتغيرة.
- ب- أهمية التسويق: للتسويق أهمية بالغة لا تقتصر على مجرد إيصال السلعة أو تقديم الخدمات

(2) - بدون مؤلف، (2006/03/31)، "ماهو التسويق؟"، [على الخط]، [www.itu.org/doc10/section%201.doc](http://www.itu.org/doc10/section%201.doc).

(1) - د. ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2003، ص 327.

(2)، (3) - د. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص (7-8).

إلى المستهلكين النهائيين أو الصناعيين فقط بل هذه الأهمية تمتد لتصل إلى:

- خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم بتلك الرغبات والحاجات المطلوبة من طرف المستهلك سواء تعلق الأمر بالشكل أو الجودة أو التغليف .
- مواجهة منافسة الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية .
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر (الإستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير وتراخيص البيع) .
- خلق الكثير من مناصب الشغل كون النشاط التسويقي للمؤسسة يعمل على خلق العمالة في مجالات مختلفة من البيع، والإعلانات، ودراسة السوق، والبحوث... إلخ.

### ج- الأدوار الرئيسية لوظيفة التسويق:

- تحريك الطلب الساكن لدى فئة من العملاء المرتقبين بالتعرف على حاجاتهم واتجاهاتهم .
- تشجيع العملاء وتحفيزهم أو إغرائهم لبدء استخدام سلع معينة أو الإستفادة من خدمات معينة.
- حماية الطلب الحالي الذي ترضى عنه المؤسسة والحفاظة على مستواه لمواجهة أي تغيرات.
- ترشيد وتقييم سلوك المستهلكين.
- توجيه اتجاهات وسلوك الأفراد لخلق طلب إيجابي جديد .

### د- طبيعة النشاط التسويقي: تتحدد طبيعته في كون أنه:

- **نشاط مثير:** التسويق نشاط دائم البحث والتنقيب في مشكلاتنا اليومية المرتبطة بحاجياتنا .
- **نشاط مركب:** يشمل سلوك المستهلك وعاداته، وتقاليد وطرق إستهلاكه وتحسيسه... إلخ.
- **نشاط موجه للمؤسسات المختلفة (ربحية أو غير ربحية) \*** .
- **نشاط نافع:** التسويق لا يسمح بإنتاج أي شيء ولكن يفرض إنتاج ما يتماشى مع حاجات الأفراد.
- **نشاط متغير ومتكيف:** يتسم النشاط التسويقي بالديناميكية والسرعة (لا يسمح بتجاوز الوقت) ويتمشى دائما مع التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط، والتسويق يكيف العرض حسب قدرة المستهلك سواء المالية (الشرائية، والثقافية)، وهناك ثلاثة أبعاد أساسية للتسويق يجب على المؤسسة ضبطها والتركيز عليها هي: التسويق كثقافة \*\*، وكإستراتيجية \*\*\* وكتكتيك \*\*\*\* .

\* - بالنسبة للمؤسسات غير الربحية فقد نشاهد في حياتنا اليومية إعلانات مرتبطة بالتدخين وأضراره وعن الطبيعة وأهميتها وعن الماء وحسن إستعماله.

\*\* - **التسويق كثقافة:** يتمثل في القيم الأساسية للمؤسسة باتجاه المستهلك والتأكيد على أهميته بالنسبة للمؤسسة، فثقافة المؤسسات الكبرى قائمة على المستهلك والتعامل معه كونه يمثل أول وجهة وهدف في قرارات المؤسسة.

\*\*\* - **التسويق كإستراتيجية:** يضم الوظائف الأساسية من استهداف، تقطيع، وتموقع .

\*\*\*\* - **التسويق كتكتيك:** يتمثل في استغلال وتحديد العناصر الأربعة للمزيج التسويقي .

## ثانيا: مراحل تطور الفكر التسويقي.

عرف التسويق تغيرات كثيرة نلخصها في المراحل التالية:

### 1- مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

حتى عام 1920 كانت مشكلة الإنتاج هي محور انشغال الإدارة في المؤسسة، ولم يكن الإنتاج يواجه آنذاك أية صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، في حين كان التركيز في هذه المرحلة ينصب على الإشباع الكمي للحاجات، وأن قضايا الجودة في الإنتاج كانت مبادرة من مهندسي الإنتاج، وأثناء هذه المرحلة تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصرت وظائفهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته، ومن أشهر الأمثلة التي تضرب الدليل على هذه الفلسفة التي كانت تدعى في تلك الفترة هي ما قاله هنري فورد صاحب شركة فورد للسيارات عن نموذج سيارته الشهيرة T ، وهو أنه يمكن للمستهلك أن يحصل على أي لون يرغب فيه طالما أن اللون السائد هو اللون الأسود وتعود هذه العبارة إلى كون أن الطلب على هذا النموذج كان عاليا للغاية في ذلك الوقت، غير أن رغبة المستهلك في الحصول على لون آخر لم يؤثر على مبيعات الشركة، ومن أهم ملامح المفهوم السلعي التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، والمستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة أداء، وهذا بالتركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، وقد عبر عن ذلك بعدة شعارات منها "أن المنتج الجيد يبيع نفسه" وهذا يعني بأن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي تعود عليهم من حصولهم على المنتج أو الخدمة.

### 2- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي (1930-1950):

لقد زاد الإنتاج في هذه الفترة بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج وازداد الإهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تقتصر على ذلك فازداد استخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج، والتخزين والتوزيع وغيرها.

ويعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية، وكلا المدخلين لا يعطيان اهتماما لحاجات ورغبات المستهلك، ومن أهم الإفتراضات التي قام عليها المفهوم البيعي هو أنه لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية لدفع المستهلك إلى الشراء، وأن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق ومنه فالهدف الأساسي من كل هذا هو تحقيق مبيعات فقط دون الإهتمام بالإحتفاظ بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء.

### 3- مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد سنة 1950 تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة للإنتاج شعارها "صنع ما يجب المستهلك أن يشتري بدلا من محاولة بيع ما يجب المنتج أن يصنع"، وتميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار المنتجات الجديدة المسيرة لسرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم، وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل تكنولوجية، واقتصادية، واجتماعية... إلخ.

ويقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة، التي تكمن في إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسة من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى، ومغزى هذه الفكرة يكمن في كون أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لا بد أن تركز على حاجات المستهلك، وأن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا بإشباع المؤسسة لهذه الحاجات، ومنه يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاثة ركائز أساسية تظهر في التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده، وفي تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات وتحقيق الربح في الأجل الطويل.

ولقد كانت شركة جنرال إلكتريك General Electric من أوائل الشركات التي قدمت هذا المفهوم عام 1952 وطبق هذا التعريف في الشركات التي تقوم بإنتاج سلع يكرر المستهلك القيام بعملية شرائها، ومع بداية فترة السبعينات والثمانينات والتسعينات لم يعد نظام التسويق مقتصرًا على تلك المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح فقط بل امتد أيضا إلى المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.

### 4- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

هذا المدخل يسعى من خلاله إلى تحقيق هدف المؤسسة الذي قد يكون تحقيق الربح أو غيره من أهدافها، أو خلق التوازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل في الأجل الطويل وليس في الأجل القصير، ومن هذا يلاحظ بأنه يجب مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة؛ فقد يكون على المؤسسة أحيانا أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة، وهذا ما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله، والواقع أن المجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية\* اتجاه المجتمع الذي يعملون فيه .

\* - المسؤولية الاجتماعية: هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

إن المفهوم الحديث للتسويق ظهر وتطور بداية في المؤسسة التي تنتج السلع الواسعة الإستهلاك، واليوم خص المؤسسات التي تطبق التسويق الأكثر تعقيدا مثل شركة Danone ، وبعدها انتقل تدريجيا إلى قطاع السلع النصف معمرة كالسيارات والأثاث والأدوات الكهرومنزلية، ثم انتقل للخدمات الموجهة للجمهور الواسع كالنقل والسياحة والسلع الثقافية كأشرطة الكاسيت والأقراص المضغوطة والكتب وغيرها، والمؤسسات التوزيعية كالمحلات الكبرى وغرف التجارة، ثم لمنتج السلع الصناعية مثل التجهيزات الثقيلة والآلات وأجهزة الإعلام الآلي...إلخ.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي\* والمفهوم المعاصر للتسويق\*\* حيث نجد اختلافين أساسيين يميز كلا النوعين عن بعضهما البعض هما:

- الدور: والذي لم يعتبر إلا دورا ثانويا وأصبح دورا أساسيا في تسيير المؤسسة.

- الميدان: والذي كان ضيقا ثم اتسع بشكل واضح .

### المطلب الثاني: امتداد مجال التسويق والمسار الوظيفي له.

حتى نهاية القرن التاسع عشر بقي التركيز على التسويق ينصب على الإنتاج فقط كونه كان أصعب من التصريف، وهذا ما زاد من اهتمام مديري الشركات من تحسين الإنتاج وتقنياته والعمل على زيادة الموارد المالية لتعزيز رؤوس الأموال للإنتاج، وبعد ذلك اهتموا بتحسين طرق العمل، بالإضافة إلى اهتمامهم بتوظيف أكبر قدر ممكن من المهندسين والتقنيين لتحسين طرق الإنتاج، والماليين والمحاسبين والمسيرين الكبار وعليه يمكن تفسير ذلك فيما يلي :

#### أولا: امتداد مجال التسويق.

يمتد مجال التسويق داخل المؤسسة في الوظائف وخارجها في قطاعات النشاطات المختلفة.

#### 1- امتداد وظائف التسويق:

لقد اقتصر التسويق في مفهومه البدائي على البيع الذي يتمثل في نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع وفوترتها، ويبدأ التسويق بعد تصميم المنتج وتصنيعه وتحديد سعره وينتهي بمجرد التحويل القانوني للملكية من المنتج إلى المشتري، ومن هنا توصل مسؤولي التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين في حين أخذت المؤسسة على عاتقها حماية وتطوير أسواقها،

\* - المفهوم الكلاسيكي للتسويق: التسويق نشاط ثانوي مقارنة بالإنتاج يقتصر محتواه الضيق على البيع، والتوزيع والإعلان، وحقل تطبيقه ضيق (يطبق على السلع ذات الإستهلاك الواسع).

\*\* - المفهوم المعاصر للتسويق: التسويق نشاط أساسي له الأسبقية بالنسبة للمؤسسة ولزبائنها ومحتواه واسع ينطلق من إعداد المنتج ليصل إلى خدمة ما بعد البيع، حقل تطبيقه واسع (يطبق في كل الخدمات، والسلع الصناعية، والأحزاب السياسية...إلخ).

ولهذا فلا يكفي إنتاج سلعة بسعر معين ولكن تأمين الزبائن لها يكون أحسن، وعليه يتوجب عليها تحليل حاجات السوق لإتخاذ قرار ماذا تنتج وبأي سعر تبيع؟.

وبهذا أصبحت المؤسسة تقوم بعدة وظائف تسويقية انطلاقاً من تحديد المنتجات التي تقدمها للسوق، وكيفية توزيعها والترويج لها، ويطلق على هذه العملية اسم إدارة النشاط التسويقي\* ويعرفها Ph.Kotler\*\* بأنها « تتضمن تخطيط، تسعير، الترويج، والتوزيع لفكرة، لمنتج أو خدمة بقصد التحويل بتبادل مرض للمؤسسة كما للأفراد أيضاً»<sup>(1)</sup>.

ومنه فالوظيفة التسويقية هي النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة كالإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتتضافر جهود هذه الأنشطة يتحقق رضا المستهلك من خلال إشباع حاجاته، وعلى إثر هذا الإمتداد في الوظائف التسويقية يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التسويق نلخص أهم مميزاتهما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-1): إمتداد وظائف التسويق.

الوظائف	النوع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة السوق (تحقيق).</li> <li>- متابعة الموقع التنافسي.</li> <li>- مراقبة فعالية العمليات التسويقية.</li> </ul>	تسويق الدراسات.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار الأسواق أو الزبائن المستهدفين.</li> <li>- إعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها.</li> <li>- تحديد الأسعار، اختيار قنوات التوزيع والعلاقات بين المنتجين والموزعين، وتحديد إستراتيجية الإتصال.</li> </ul>	التسويق الإستراتيجي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ الحملات الإشهارية والترويج.</li> <li>- تنشيط البائعين والتسويق المباشر.</li> <li>- توزيع المنتجات وتهيئة المحل التجاري.</li> <li>- خدمات ما بعد البيع.</li> </ul>	التسويق العملي.

المصدر: J-Lendrevie, D. Lindon; "Mercator: Théorie et pratique du marketing", Dalloz, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 1997, p7.

\* - إدارة النشاط التسويقي: تعد أحد أجزاء الإدارة العامة للمؤسسة تزداد أهميتها في المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي وتسهر على تطبيقه .  
 \*\* - ph.kotler : من مواليد 27 ماي 1931 بشيكاغو، أستاذ وباحث مختص في التسويق، شغل منصب رئيس منظم لمدرسة خاصة بإدارة التسويق، وعمل على تغيير تشكيلة المزيج التسويقي الذي يتكون من 4 p ليصبح يتعدى ذلك بإضافة عنصر خامس وهو القوة البيعية.  
 (1) - ph.Kotler et Dubois, "Marketing management", public -union, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p44

## 2- إمتداد التسويق لقطاعات أنشطة جديدة:

عرف ميدان التسويق توسعا في:

أ- في القطاع التجاري: لم يخترق التسويق عالم الأعمال التي لها وزن مماثل فقط بل اخترق القطاعات ذات الإستعمال الواسع.

ب- في القطاع غير الربحي: أثار التسويق تدريجيا انتباه المعاهد والمدارس التعليمية، المستشفيات، المتاحف، والمراكز الثقافية والمؤسسات الأخرى ذات الطابع غير ربحي وغيرها، والمؤسسات ذات الطابع غير الربحي تواجه مشاكل تسويقية عديدة فأوضاع زبائنها تتطور مع الوقت، وهذا ما يفرض عليها وضع إستراتيجية محكمة للتصدي لهذا النوع من المشاكل، ومنها مؤسسات الخدمات العمومية والإدارية.

ج- في القطاع الدولي: عرفت التوجهات التسويقية تطورا كبيرا في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت بكثرة في أوروبا ثم في باقي دول العالم، وفي الأخير تأتي الدول السائرة في طريق النمو التي عرفت هي الأخرى طرق وتقنيات في التسويق حيث ظهرت وكالات إشهارية، ومؤسسات دراسات السوق وغيرها، ولقد عرف التسويق امتدادا واسعا من حيث الوظائف ومن حيث قطاعات الأنشطة، ويرجع ذلك لعدة متغيرات كالتكنولوجيا، العادات والسلوكيات الشرائية للمستهلك، وخاصة مع ظهور العولمة وما نتج عنها من تغيرات اقتصادية واجتماعية.

ثانيا: المسار الوظيفي.

تحدد المؤسسة أهدافها التكتيكية على مستوى كل نشاط رئيسي حسب الغرض الرئيسي لها وحسب مجالات وفرص النمو وغيرها، وبناء على هذا تحدد الأهداف كما يلي:

### 1- الأهداف الكمية:

تتمثل فيما يلي:

أ- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات: تحدد هنا مجموعة الأهداف البيعية التي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة واحتياجاتها، وطبيعة نظام التوزيع، وطبيعة الأسواق المستهدفة، ومنها: رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل، ورقم المبيعات المستهدف لكل منطقة جغرافية.

ب- الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح: يقصد بها الفرق بين حجم المبيعات وتكاليف التشغيل التي أتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات.

ج- الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية: يتمثل الهدف الكمي هنا في مناضلة المؤسسة لزيادة عدد الأفراد الذين وصلتهم الصورة الذهنية المحببة لهم.

د- الأهداف المتعلقة بحصة المؤسسة\* من السوق: تحدد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة .

ه- الأهداف الإجتماعية: تحقق المؤسسة الأهداف الإنسانية والإجتماعية في حدود إمكانياتها وحسب طبيعة نشاطها وقدراتها، والمفهوم الإجتماعي للتسويق يدعو إلى أن يعمل « النشاط التسويقي على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل، أي الأخذ بمبدأ الصالح العام في الاعتبار»<sup>(1)</sup>.

## 2- الأهداف النوعية (الوصفية):

تخصر الأهداف النوعية للنشاط التسويقي في الآتي : (2)

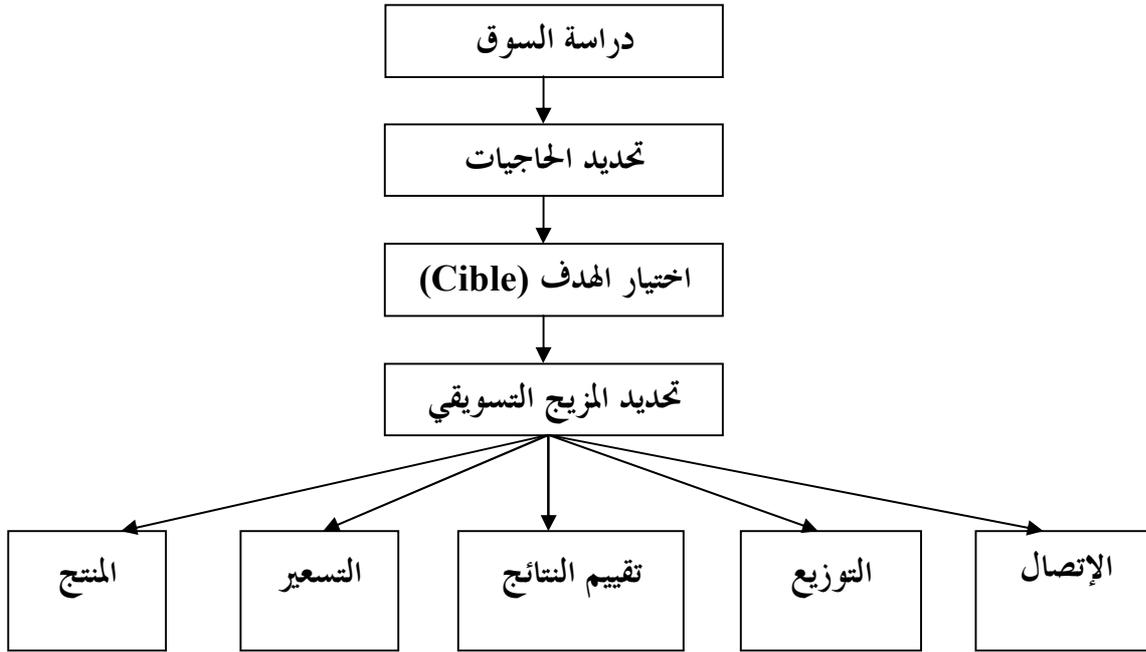
- إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء واقتناء السلعة أو الخدمة.
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقرار الشراء.
- المحافظة على المستهلك وإقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته.
- تحقيق القناعة والولاء لدى المستهلكين للسلعة أو الخدمة وبناء علاقة دائمة معهم.
- ومن الأهداف المذكورة يتضح بأن المستهلك هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه وإيجاده، ودراسة حاجاته ورغباته وذوقه، ودخله... إلخ) ونقطة النهاية (إحداث القناعة لديه والمحافظة عليه) وهذا ما يحدد المسار التسويقي، وعليه يتم إنتاج المؤسسة وفقا لرغبات المستهلك وحاجاته وظروفه.
- كل الأهداف التي تم ذكرها يمكن تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي، وفي هذا المسار تتضح مستويات من التحليل، والقرارات تظهر في التسويق الإستراتيجي والعملي، فالتسويق الإستراتيجي يحدد مهام المؤسسة وحفاظة النشاطات والتوجه نحو الفرص لاستغلالها، أما التسويق العملي فيظهر في الأسواق الموجودة حاليا والمدعمة بالمزيج التسويقي ويمكن أن نوضح المسار التسويقي في المخطط التالي:

\* - حصة المؤسسة = إجمالي مبيعات المؤسسة خلال السنة / إجمالي مبيعات الصناعة خلال السنة.

(1) - د. محي الدين الأزهرى، " التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1995، ص (235-246) .

(2) - د.عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص 22.

## الشكل رقم (1-1): المسار التسويقي.



المصدر: S.martin, J.P.vérédine, "Marketing: les concepts clés", édition organisation, Paris, 1993, P17.

يظهر الشكل بأن المسار التسويقي يمر بثلاث مراحل أساسية وهي: الزبون والتكيف، اتخاذ القرار.

\* **الزبون:** تعد دراسة السوق أولى خطوات المسار التسويقي التي توضح بنية السوق الذي يقسم بناء على معرفة العادات والسلوكيات التي يتميز بها المستهلكون والمشترون المحتملون، والتي توضح في شكل أفواج متجانسة أو أجزاء من الزبائن، وهذا يمكن من معرفة تطور كل جزء من الزبائن، في حين فالمؤسسات الصغيرة لا تهتم بالنمو والتطور لأنها ستفقد معرفة زبائنها وفي المقابل الحجم الكبير يسمح بالعمل في أجزاء عديدة من الأسواق ومن الأفضل مراقبة الأرضية، والحصول على إمكانيات واسعة للتفاوض مع مورديها والقيام باقتصادات الحجم والاستجابة للزبائن الحساسين للسعر المنخفض.

\* **التكيف:** إن رجل التسويق يحدد الأهداف أو الطرق المختارة للخدمة، ويكيف بصفة مستمرة السلع والخدمات للبيع، ويحدد الأسعار التي يستطيع السوق دفعها، ويعمل على تكيف طرق التوزيع والقوى البيعية بطريقة أفضل من المنافسين حسب رغبة المستهلكين وهذا يسمح للمؤسسة بالتميز.

\* **إتخاذ القرار:** إن وجود سياسة المنتج، والبيع، والإتصال وغيرها يسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها والحصول على حصة كبرى من السوق تكون معروفة بسياسة هامش منخفض، أو حصة سوقية صغيرة لكن مع هوامش مرتفعة، كما يمكن التصرف في العرض عن طريق سياسة المنتج، والسعر أو البيع بالإضافة إلى ذلك يمكن التصرف بالطلب عن طريق الإعلان والتوزيع عند توقع حدوث تطور هام في السوق أو الربح وحفظ ثقة المستهلكين.

وكخلاصة لهذا المطلب نخلص للقول بأن النشاط التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل الإنتاج وبعده حتى توصل المنتج للمستهلك النهائي، والنجاح في تأديتها يعود لعمل رجال التسويق بكفاءة من خلال إدارتهم للنشاطات بطريقة جيدة .

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي.

نظرا لأهمية المزيج التسويقي في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز مختلف جوانب المفهوم من حيث التعريف وتحديد العناصر المكونة له.

### المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي.

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي\* .

وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه يمثل «ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين»<sup>(1)</sup>.

ويعرف « بالمتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة ويشمل كلا من المنتج والمكان والسعر والترويج، والمزيج التسويقي مفهوم على المستوى الجزئي وليس على المستوى الكلي »<sup>(2)</sup>.  
المزيج التسويقي هو « الأساس الرئيسي الأكثر حركة وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، خاصة دورة الأعمال في مراحلها المختلفة»<sup>(3)</sup>.

تنتج عناصر المزيج التسويقي بتفاعلها وتنسيقها قوة دافعة ومحفزة ومحرضة على الحركة والفعل الإيجابي للخروج من أزمات الركود الناجمة عن عدم التحكم في هذه العناصر الأربعة التي تؤدي لفشل المشروع في نشاطاته، كما تلعب هذه العناصر دور المحرك المحول للأزمة دافعا إياها نحو النمو والحركة والإبتكار، ويأخذ المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة للمسار التسويقي فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتوقع، وتستعمل العناصر الأربعة في التأثير على سلوك المستهلك .

---

\* - العناصر الأربعة للمزيج التسويقي تعرف ب4p لأن كل عنصر منها يبدأ بحرف p وهي: المنتج Product ، التوزيع Place، الترويج promotion، والسعر Price.

(1) - أ. قرينات إسماعيل، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، (مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، منشورة) البلدة، 2005، ص 59.

(2) - د. محمد صادق بارزعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 18.

(3) - د. محسن أحمد الخضيري، "التسويق في ظل الركود"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص 102.

وقد عرف المزيج التسويقي عدة تصنيفات منها: التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين جاء به M.carthy سنة 1960 حيث صنف المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر تعرف بـ 4P، أما في سنة 1961 اقترح Frey تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من معروضات المنتج وتشمل كل من المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، والجودة، والسعر، والتغليف... إلخ) والأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كل من الإشهار، وقوى البيع، والتوزيع... إلخ، أما كل من Lazer وKelley (1962) فقد قسمه إلى المزيج السلعي، والمزيج الترويجي والمزيج التوزيعي .

## المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي.

مهما تعددت التعاريف المقدمة للمزيج التسويقي ومهما اختلفت وجهات النظر يبقى التعريف الشائع لدى الكثير من رجال التسويق هو تعريف M. carthy .

### أولاً: المنتج كعنصر من المزيج التسويقي.

يعتبر المنتج أحد عناصر المزيج التسويقي بحيث إذا فشل هذا الأخير في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فسيؤدي حتما إلى فشل المؤسسة إلا إذا قامت بتعديل منتجها بما يتناسب مع حاجيات ورغبات المستهلكين، إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب من رجال التسويق إدراك جيدا ما يلي:

#### 1- تعريف المنتج وأنواعه:

أ- تعريف المنتج: وردت تعاريف مختلفة للمنتج منها:

المنتج هو « أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية»<sup>(1)</sup>.

ويعرف بأنه « أي خصائص تشبع الحاجات، يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية»<sup>(2)</sup>.

هذا التعريف يعرف المنتج من زاوية المستهلك ويأخذ في اعتباره العديد من الجوانب التي تفوق وتزيد عن تلك الجوانب المادية الملموسة للمنتج، حيث يرى كوتلر بأنه لا بد أن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: المنتج الأساسي\*

(1) - د.فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، " مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص81.

(2) - د.محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص208.

\* المنتج الأساسي: هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج التي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها من عمليات المبادلة، فمثلا بالنسبة لشراء جهاز فيديو نجد بأن المنتج الأساسي فيه يظهر في المتعة والتسلية التي يتلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز.

والمنتج الملموس\* والمنتج المتنامي\*\* .

هذا التعريف أعطى أهمية كبيرة لما يرغب المستهلك في الحصول عليه وليس على ما يعتقد رجال التسويق أنهم يقدمونه للبيع في السوق، ولكن في الحقيقة نجد أن بعض رجال التسويق يركزون بشكل أكبر على الجوانب المادية الملموسة للمنتج ويقللون من قيمة وأهمية المنافع غير الملموسة . وفي الواقع إذا نظرنا إلى المنتج بمكوناته الثلاثة فإننا يمكن أن ننظر إلى كل المنتجات التي توجد حولنا على أنها خط متصل أحد أطرافه السلع المادية الملموسة وطرفه الآخر الخدمات البحتة وما بينهما درجات متفاوتة من الجوانب المادية للسلع أو الجوانب غير المادية (الخدمة).

ب- أنواع المنتج: يمكن أن يأخذ المنتج الأنواع التالية:<sup>(1)</sup>

- سلعة: وهي منتج مادي ملموس كالسيارات والأدوات المنزلية... الخ.
- خدمة: وهي منتج غير مادي وغير ملموس ينتج من ممارسة جهود بشرية للأفراد والأشياء الأخرى كالرحلات، والحلاقة... الخ.
- الأفراد: يمكن اعتبارهم منتجات كتسويق المرشحين للإنتخابات وتقديمهم للجمهور بجذب انتباههم والتصويت لهم ودعم برامجهم.
- الأماكن العامة والأماكن السياحية والمسارح: يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فراغهم.
- المنظمات: منها الهلال الأحمر يعمل على كسب دعم الناس.
- الفكرة: وهي عبارة عن مفهوم، فلسفة، خيال أو قصة يمكن أن تسوق.

## 2- تصنيف المنتجات:

يمكن أن تصنف المنتجات إلى :

- أ- السلع الإستهلاكية: وهي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الإستهلاك الشخصي وهي سلع ملموسة يمكن تقسيمها وفق معيارين أساسيين.
- حسب طول فترة الإستخدام (سلعة معمرة، و سلع غير معمرة).

\* - المنتج الملموس: يتحدد في الأبعاد المادية الملموسة التي تسهل عملية المبادلة وبالنسبة للمثال السابق فتتمثل في الصندوق المعدني وأجزائه الإلكترونية وجهاز التحكم عن بعد ولون المنتج ذاته... الخ .

\*\* - المنتج المتنامي: يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج والتي تحسن من القيمة الإجمالية التي يتلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الإسم أو العلامة، والضمان شروطه ومدته وتركيب المنتج وصيانتته، مدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري.

(1) - د. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، "مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، مرجع سبق ذكره، ص(81-82).

- حسب الجهد المبذول في عملية الشراء ومنه السلع الميسرة\* و سلع التسوق\*\* و سلع خاصة\*\*\*.
  - ب- السلع الصناعية: يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع منها :
    - المواد الخام: وهي المواد التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما (القطن، والحديد... إلخ).
    - مهمات التشغيل: تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (الوقود، والزيوت).
    - المواد المصنعة والأجزاء: تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما، ولكن هي عكس المواد الخام التي تكون قد أدخل عليها بعض العمليات الإنتاجية (كالغزل، والجلود، الأجزاء الإلكترونية... إلخ).
    - التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة ما تستهلك هذه السلعة على فترات زمنية طويلة.
    - الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل كالجرارات والآلات الكاتبة والحاسبة.
  - ج- الخدمات: تتميز بأنها سلع غير ملموسة، وهي عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع الحاجة ومنها النشاطات المصرفية والسياحة وشركات التأمين... إلخ.
    - وأهم الخصائص التسويقية للخدمات تتحدد فيما يلي :
    - عدم إمكانية تغليفها أو نقلها كونها غير ملموسة.
    - عدم القدرة على تخزينها.
    - عدم وجود نمط تقديم للخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية.
    - غالبا ما يكون إستخدام هذه السلع والإستفادة منها موسميا كحركة الطيران أو السياحة.
- ### 3- دورة حياة المنتج:

هي معرفة وإدراك المراحل المتميزة في مبيعات المنتجات وهاته المراحل تساعد رجل التسويق على ترشيد قراراته باتخاذ الإجراءات المناسبة من خلال معرفته للمراحل التي يمر بها المنتج وهذا ما يساعد المؤسسة على صياغة أفضل الخطط التسويقية التي تتألف مراحلها من:

---

\* - سلع ميسرة: وهي سلع تشتري على فترات دورية متقاربة دون الحاجة لإجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة أو تقييم الفروق بينها، كما تمتاز هذه المنتجات بانخفاض أسعارها ووجودها في أماكن مختلفة وكثيرة منها معجون الأسنان، والصحف.

\*\* - سلع التسوق: يتم شراؤها بعد أن يقوم المستهلك بدراسة وبحث ومقارنة السلع المعروضة من حيث وجودها، وجودتها، وسعرها ومن الأمثلة على ذلك الملابس والأثاث، ويمكن تقسيم سلع التسوق إلى سلع متجانسة و سلع غير متجانسة، ويشير تجانس السلع إلى تشابه السلع المعروضة من حيث الجودة والإختلاف في السعر، أما السلع غير المتجانسة فتشير إلى اختلاف الخصائص والوظائف التي تؤديها السلعة .

\*\*\* - السلع الخاصة: تتميز هذه السلع بخصائص متميزة أو إسم ماركة معروفة ومشهورة لدى الجمهور المستهلك، ولشرائها يبذل المشتري جهود خاصة على سبيل المثال العطور الثمينة... إلخ، أسعارها تكون مرتفعة ومعدل تكرار شرائها يكون منخفضا .

أ- **مرحلة التقديم:** تبدأ هذه المرحلة عندما يطرح المنتج أو يوزع لأول مرة في السوق، وتتميز هذه المرحلة بقلّة أرباحها وتكون سالبة في أغلب الأحيان بسبب انخفاض مستوى المبيعات وارتفاع تكاليف الترويج والتوزيع، كما تحتاج لمبالغ كبيرة لجذب الموزعين حتى يتعاملوا مع هذه السلعة وتحتاج هذه المرحلة لجهود كبيرة للإعلان للمستهلكين المحتملين بهذه السلعة الجديدة .

ب- **مرحلة النمو:** تتصف هذه المرحلة بالارتفاع السريع في مبيعاتها، ويبدأ المشترون الأوائل بشراء المنتج وتبينه، في حين تدخل مؤسسات منافسة في إنتاج منتجات مشابهة أو مكملتها طبقاً لظاهرة تكاثر الفرص في السوق ليبدأ المنتج في تحقيق مزايا الإنتاج الكبير، وقد تعمل المؤسسة على إبقاء نفس تكاليف الترويج أو قد تزيد لمواجهة المنافسين، لكن زيادة المبيعات تجعل نسبة الترويج قليلة وبالتالي تزيد الأرباح في هذه المرحلة.

ج- **مرحلة النضج\*:** في الوقت الذي يبدأ فيه نمو المبيعات بالتراجع أو الانخفاض يدخل المنتج في مرحلة جديدة تسمى مرحلة النضج، وعادة ما تطول هذه المرحلة إلى أكثر من غيرها من المراحل السابقة والتي قد تحدث تحديات كبيرة لإدارة التسويق.

د- **مرحلة الزوال أو الإنحدار:** في هذه المرحلة يكون انخفاض المبيعات حاداً ويرجع ذلك للتغير التكنولوجي ولتغير أذواق المستهلكين، ولزيادة المنافسة الداخلية والخارجية وغيرها وهذا ما يؤدي ببعض المؤسسات إلى الانسحاب من السوق.

تأخذ دورة حياة المنتج دور المؤشر الإستراتيجي الذي يعتبر أحد أوجه المنتج، ولذا يجب على هذه القرارات الإستراتيجية أن تأخذ بعين الاعتبار وضع المنتج على المنحنى الذي يمثل دورة حياته. وقد يمكن هذا المخطط من تحديد الإستراتيجيات المتعلقة بالترويج أو التحديد أو الإحلال، هذه الإستراتيجيات تمكن المنتج من الدخول إلى السوق بدون ثغرة والترويج لا يقصد به رسالة جديدة ذات قوة توجه للقطاع الذي تم اختياره من السوق وإنما هو أيضاً «حدوث تخفيض متزامن لذلك في السعر، وحافز خاص على عمليات البيع لإعطاء العملاء فرصة جديدة للشراء»<sup>(1)</sup>.

\* **مرحلة النضج:** تتكون من النضج النامي الذي يكون فيه معدل المبيعات قد ابتدأ في الانخفاض بسبب كثافة التوزيع ( ليس هناك قنوات جديدة للتوزيع يمكن استعمالها) وهناك مشترون بطيئون يدخلون للسوق ببطء، أما النضج المستقر فتصل المبيعات فيه إلى مستوى مستقر (حالة تشبع في السوق)، حيث يكون معظم المستهلكون قد حاربوا المنتجات وكونوا مشاعر ثابتة حولها فأما النضج المتضائل فيبدأ مستوى المبيعات المطلقة فيه بالإنخفاض الشديد ويبدأ المستهلكون بالتوجه نحو المنتجات الأخرى.

(1) - د. خالد العامري، "إدارة المنتج"، الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 104.

والتجديد يعني التغليف الأكثر إبداعاً أو ابتكاراً، أما الإحلال فنعني به تطوير منتج جديد يأخذ مكان المنتج المتدهور، والذي يحل نفس المشكلة ولكن بطريقة مختلفة قليلاً بل قد يحل مشكلتين أو ثلاثة في آن واحد.

#### 4- سياسات المنتج:

تتألف من عدة سياسات نذكر منها:

أ- سياسة سلسلة المنتجات ( **La politique de gamme**): هي مزيج من المنتجات المترابطة والموظفة بنفس الطريقة والموجهة لنفس الزبائن أو تباع في نفس نقاط البيع أو المناطق .

ب- سياسة العلامة\* ( **La politique de marque**): تسمح العلامة بتمييز المنتج عن غيره وتسهل عملية كسب وفاء الزبائن، وتمنح العلامة المعروفة الطمأنينة والاعتقاد على شرائها لدى المستهلك مما يزيد من فعالية التسويق.

ج- سياسة الجودة والخدمة والتغليف: المؤسسة تبحث دائماً على العلامة التي تبرر جودة ما تقدمه من منتجات أما الخدمة فتحدد جودتها في التسليم، والضمان، وخدمات ما بعد البيع، والإصلاح والتركيب، أما التغليف فيعتبر أسلوباً جيداً لجذب انتباه المستهلكين ووصف السلعة ومواجهة المنافسين وتحسين صورة المنتج من خلال تسهيل طريقة الاستخدام والأمان، والمنتج متغير أساسي يوجه للمستهلك لإشباع حاجياته ورغباته، لذا يجب على رجل التسويق أن يتحكم في تحديد أهداف المؤسسة بعناية حتى يستطيع تحديد سياسات المنتج المناسبة .

#### ثانياً: السعر كعنصر من المزيج التسويقي.

يعتبر السعر أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي يسمح بالتعبير عن قيمة السلع والخدمات في شكل نقدي حتى يتسنى للمستهلكين الحصول عليها، ونظراً لأهميته سنتناول تعريفه وطرق تحديده والسياسات التسعيرية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لإنجاح إستراتيجياتها التسويقية.

#### 1- تعريف السعر:

التسعير أحد أهم « القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح الشركة وتستمد أهمية قرار السعر ليس فقط من التأثير على المزيج التسويقي كأحد عناصره، ولكن يمتد آثارها ليشمل الأداء الكلي للشركة، فبالإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية، فيمكن استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للشركة بالنسبة لأنواع معينة من السلع»<sup>(1)</sup>.

\* العلامة: هي رمز أو عبارة أو إسم أو إشارة، رسم أو مجموعة من كل العناصر تسمح بتعريف السلع والخدمات للبايعين وتختلف عن المنافسين.

(1) - د. عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق "، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 469.

ومنه فالسعر يعتبر أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، ويعتبر قرار السعر عاملاً متكاملاً داخل إستراتيجية التسويق يتطلب التنسيق بينه وبين عناصر إستراتيجيات التسويق الأخرى، فعند اتخاذ قرار التسعير يجب على رجل التسويق أن يأخذ بعين الإعتبار بقية عناصر المزيج التسويقي لأنه يؤثر ويتأثر بها .

## 2- طرق تحديد السعر:

يتحدد السعر في المؤسسة وفقاً للأسس متعددة نذكر منها:

أ- يتحدد السعر على أساس التكاليف: (السعر = سعر التكلفة + هامش الربح)، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً وبساطة في الواقع ينتشر استخدامها في متاجر التجزئة، ومحلات الأغذية والملابس .

ب- على أساس تحليل نقطة التعادل: تضع المؤسسة السعر الذي يحقق نقطة التعادل\* أو الربح المستهدف إنطلاقاً من خريطة\*\* التعادل.

ج- على أساس المشتري: تحدده على أساس القيمة التي يعطيها المستهلكون للمنتج .

د- على أساس المنافسين: تحدد الأسعار على أساس المنافسين (حسب سعر السوق) .

## 3- سياسات التسعير:

تعتبر السياسات عن بيانات هادفة إلى تنظيم اتخاذ القرارات التي تعمل كمراكز إرشاد وتوجيه

للمسؤولون كي يتبعوها في إنجاز قرارات التسعير، وبوجه عام تحدد سياسات الأسعار كما يلي :

أ- سياسة التسعير الرائدة: يمكن أن تأخذ المؤسسة أشكالاً متعددة للتسعير منها: سعر السوق، والسعر المرتفع، والمنخفض واختيار أحد هذه الأنواع يعتمد على جملة من العوامل منها:

ظروف السوق، ونوعية وطبيعة السلعة، ودورة حياتها وغيرها، وتأخذ سياسة السعر المرتفع

شكليين هما كشط السوق\*\*\* أو التمكن منه\*\*\*\* .

ب- سياسة السعر المهني: هذا الأسلوب يساعد الأشخاص الماهرين وذوي الخبرة الكبيرة في مجال معين من تحديد سعر المنتجات حسب طبيعتها وزمن وفترة أدائها، وكمثال على ذلك الطب والحمامة.

\* - نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة).

\*\* - خريطة التعادل: تبين التكلفة والإيرادات الكلية المتوقعة عند مستويات مختلفة من المبيعات.

\*\*\* - سياسة كشط السوق: تتم بطرح منتج ذا سعر مرتفع منذ البداية مع توفر شرط هام وهو الجودة العالية ووجود طلب كبير لتغطية التكاليف وتحقيق هامش ربح خلال فترة زمنية قصيرة، ونجاح هذه السياسة يكون في مرحلة تقديم المنتج، وتسمح للمؤسسة بكسب حصة سوقية كبيرة، وبالتالي يمكن رفع السعر في المراحل اللاحقة لدورة حياة المنتج في وجود الظروف المناسبة للسوق.

\*\*\*\* - سياسة التمكن من السوق: تتم بتحديد سعر منخفض في مرحلة تقديم المنتج ثم يرفع تدريجياً عن طريق تحسين الجودة وأساليب التوزيع وحتى تتبع المؤسسة هذه الطريقة يجب أن يكون تأثير السعر على حجم الطلب منخفضاً، وأن يلي المنتج حاجة ضرورية إضافة إلى عدم وجود سلع بديلة.

ج- سياسة السعر النفسي: تعتمد هذه السياسة على عواطف المستهلكين وتطبق في ذلك سعر معتاد لدى الزبائن.

د- سياسة السعر الجغرافي: تعتمد هذه الطريقة على طرح المنتجات بأسعار مختلفة بحسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها الزبائن، وهنا يأخذ بعين الإعتبار مكان تسليم البضاعة ولكل منطقة سعر خاص بها، ويحدد حسب مجموعة الزبائن .

وبهذا نستنتج بأن السعر هو المبلغ الذي يضحي به الفرد مقابل حصوله على منفعة معينة، ويعتبر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي، إذ أن قرارات التسعير تعتبر من أهم وأكثر القرارات تأثيرا على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، فهي تؤثر وتتأثر به.

ثالثا: التوزيع كعنصر من المزيج التسويقي.

يرى بعض الأخصائيين بأن التوزيع يمثل نصف التسويق وعليه يعرف كما يلي :

### 1- تعريف التوزيع:

يعرف بأنه « مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل »<sup>(1)</sup>.

تحتوي سياسات التوزيع على كثير من الجوانب « بعضها يرتبط بإختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، والبعض الآخر يتعلق بالنقل والتخزين، بالإضافة إلى تنظيم وتدريب ومكافأة رجال البيع وغيرها »<sup>(2)</sup>.

التوزيع يضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لإشباع حاجياته ورغباته من خلال تعريفها عبر منافذ التوزيع، ومنافذ التوزيع هذه تساهم في تقريب المنتجات إلى المستهلك في الزمن والوقت المناسبين، وأخيرا نستنتج بأن قرارات سياسة التوزيع من القرارات الهامة والدرجة نظرا لوجود ارتباط بينها وبين باقي السياسات الأخرى، فمثلا هناك علاقة بين سياسة التوزيع وسياسة المنتج وكمثال على ذلك المؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير

من تجار الجملة والتجزئة تطالب بإتباع سياسة تنوع المنتجات، ويعتبر قرار اختيار قناة التوزيع إلتزاما طويل الأجل نحو المؤسسات الأخرى وهذه الأخيرة تحدث توزيعا غير كفء يؤدي إلى فشل المنتج.

(1) - ميلودي أم الخير، " تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة "، ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال )، جامعة الجزائر، 2002، ص 31.

(2) - د. عبد السلام أبو قحف، " أساسيات التسويق "، مرجع سبق ذكره، ص 444.

## 2- قنوات التوزيع:

تعرف بالطريق الذي يسمح بتوجيه السلع من منطقة إلى أخرى وتختلف القناة حسب السلع، وعند اتخاذ القرارات الخاصة بإختيار القناة المناسبة يجب مراعاة الإعتبارات التالية :

أ- **الإعتبارات الخاصة بالسوق:** تتعلق تلك الإعتبارات بحجم السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء .

ب- **الإعتبارات الخاصة بالسلعة:** يتطلب معرفة قيمة الوحدة من السلعة بحيث كلما ارتفعت قيمة الوحدة تقتصر القناة التوزيعية، ونوعها (إذا كانت سهلة التلف أم لا) .

ج- **الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة:** بإمكان المؤسسة امتلاك قدرات مادية وبشرية وتسويقية وخبرة وسمعة حسنة.

د- **الإعتبارات الخاصة بالوسطاء:** إذا كان بإمكان اللجوء إليهم.

ولقد عرفت قناة التوزيع عدة أنظمة أهمها ما يلي :

- **أنظمة التسويق العمودي:** ظهرت كبديل لقنوات التسويق التقليدية، ويتكون هذا النظام من عدد المنتجين وتجار جملة وتجزئة يعملون كنظام موحد متكامل فيه الأنشطة ويحقق عدة مزايا للمنتج تضمن توفير السلع في الأسواق في الوقت والمكان المناسب وخفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

- **أنظمة التسويق الأفقي:** وهو إستعداد مؤسستين أو أكثر على نفس المستوى للإندماج مع بعضها البعض بهدف إستغلال الفرص التسويقية بشكل دائم أو مؤقت.

- **أنظمة التسويق المتعددة القنوات:** تستخدم المؤسسة هذه الطريقة عندما تستعمل قناتين أو أكثر للوصول إلى جزء أو أكثر من أجزاء السوق.

تساعد هذه الأنظمة المؤسسات في التغلب على المشاكل والصراعات الناجمة عن عدم تعيين الأدوار، وحتى يتم تسيير قنوات التوزيع بطريقة جيدة على المؤسسة الإهتمام بالعلاقات مع الموزعين لتهيئة المحل التجاري\* والقوى البيعية وتحديد العلاقات مع الموزعين قد تتعلق بإختيار المنتج للموزعين المناسبين، ثم تضع مجموعة من المعايير لتقييم وتحفيز الوسطاء بواسطة مزايا مالية أو تقديم مساعدة تقنية.

## 3- سياسات التوزيع:

أي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها تختار أحد السياسات التالية :

\* - المحل التجاري: هو جزء لا يتجزأ من التسويق، ويتمثل في تنظيم وترتيب الرفوف من جهة ووضع المنتجات في المكان المناسب من جهة أخرى، ويسمح بجلب أحسن حصة من المبيعات.

أ- التوزيع الإختياري: يستعمل هذا التوزيع عندما يمون المورد بعض التجار فقط والذين يختارون حسب مقاييس النوعية (الحجم، والمؤهلات، والخدمات المتوفرة للزبائن)، كما يحدد المنتجون عدد الوسطاء الذين يرغبون بتوزيع سلعهم، غير أن هذه المنتجات التي تخضع لهذا النوع من التوزيع تتطلب معارف متخصصة بالبيع، وخدمات ما بعد البيع، وسعر الوحدة الواحدة للمنتج مرتفع نسبيا.

ب- التوزيع الوحيد: يوجد هنا موزع واحد (وكيل) فقط يقوم بتوزيع السلعة في المنطقة ويشترط في هذا الموزع عدم بيعه لمنتج المنافس، ويخص هذا النوع المنتجات التي لديها قيمة جذابة وتتطلب معرفة متخصصة في البيع ولديها سعر بيع مرتفع.

ج- التوزيع المكثف: يخص هذا النوع المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة أو يكون سعرها منخفض نوعا ما، ولا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا خدمات ما بعد البيع.

إذا لم تستطع المنافذ التوزيعية الموجودة التي تم إختيارها أن توصل بالمؤسسة للأسواق المقصودة فلا بد أن تراجع المؤسسة إستراتيجياتها التسويقية، ويمكنها الأخذ بإحدى إستراتيجيتي الجذب\* أو الدفع\*\*، وأخيرا يمكن القول بأن التوزيع الناجح هو الذي يخدم كلا من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة في توصيل السلعة إلى السوق، وأحسن طريق توزيع لا يعني أقصر طريق وأقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك، ولكن هناك اعتبارات أخرى تأخذ كالوقت، والتكلفة، والخطر.

#### رابعا: الترويج كعنصر من المزيج التسويقي.

إن التنوع الكبير في السلع والخدمات جعل من الضروري البحث عن وسيلة تسهل عملية الإتصال بين المستهلكين والمنتجين والموزعين وهذا يتحقق بالترويج، وسنتاول ما يرتبط به كما يلي:

### 1- تعريف الترويج:

الترويج يعمل على « إيجاد نظام إتصال فعال ما بين المؤسسة والمتعاملين معه من موزعين ومستهلكين سواء حالين (الحاضر) أو مرتقبين في المستقبل »<sup>(1)</sup>.

الترويج هو شكل من أشكال الإتصال بالمستهلكين يعمل على إيصال المعلومات المناسبة إليهم والتي تدفعهم وتشجعهم على إختيار ما يناسبهم من سلع ليشترونها، لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

\* - إستراتيجية الجذب: تتخطى المؤسسة جميع الوسطاء وتركز جهودها على المستهلكين مباشرة.

\*\* - إستراتيجية الدفع: تدعو للتأكيد على التوزيع الداخلي من خلال منافذ التوزيع.

(1) - د. عبد السلام أبو قحف، " التسويق: مدخل تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص(663-664).

- تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة: يعمل على تعريفهم باسمها وعلامتها التجارية وخصائصها، منافعها وأماكن الحصول عليها وخصوصا إذا كانت السلعة جديدة .

- تغيير الآراء والإتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء وإتجاهات إيجابية.

- إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة.

- تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة: يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع إلى تذكيره بها بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشرائها، وبالتالي يعمل الترويج على تثمين درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعمهم من التحول إلى السلع المنافسة .

يعتبر الترويج أداة للإتصالات التسويقية للمؤسسة « يسمح الإتصال بالتركيز على مفهوم تحويل رسالة إلى مشتري محتمل، وهذه الرسالة تعمل على التطوير بصفة ملائمة، التذكير، التحفيز أما الترويج ينطوي على تحصيل بشكل سريع وبصفة عامة يرفع رقم أعمال المؤسسة »<sup>(1)</sup>.

وبهذا يظهر بأن هناك علاقة بين الإتصال والترويج حيث أن الترويج ما هو إلا شكل من أشكال الإتصال في التسويق، والرسالة الترويجية ترسل من خلال وسائل إتصالية معينة لتستقبل من قبل مستلمها الذي يمكن أن يفسرها ويفهمها ويستجيب إليها، فقد تأخذ الرسالة شكل عروض أو جهود بيعية أو إعلانات أو دعاية .

## 2- المزيج الترويجي:

يتكون من الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة والنشر، وإنجاح الإستراتيجية يتطلب وجود خطة متكاملة تضم الفعاليات المختارة بعناية، والتي يتم بواسطتها تحريك المنتجات إلى المستهلك الأخير والمنتج الصناعي، وتنقسم الجهود الترويجية إلى جهود شخصية يقوم بها مندوبو البيع، وجهود غير شخصية يقوم بها الإعلان ووسائل الترويج الأخرى، وسنعرض عناصر المزيج الترويجي كما يلي :

أ- الإعلان: يمكن تعريفه على أنه « أي شكل من أشكال الإتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ترتبط بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما أو شخص معين »<sup>(2)</sup>.

والإعلان يتم باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات، والصحف، والملصقات، ولوحات الإعلان، الإذاعة والتلفزيون والسينما، ويتميز الإعلان بالإنتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية.

(1) - خري عبد الناصر، "الترويج"، ( بحث في مقياس التسويق العمق المقرر على طلبة الماجستير سنة أولى، جامعة سعد دحلب، منشورة، البلدة، حانفي 2005، ص 4 .

(2) - د. عبد لسلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 683.

وإنجاح عملية الإعلان يتوقف على « الطريقة المثلى لتصميم إعلانات جذابة وإعدادها »<sup>(1)</sup>.  
وتنفيذها يتطلب إستخداما لفكرة مقنعة وجذابة.

**ب- البيع الشخصي:** هو إتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل تقوم به المؤسسة، ويمتاز البيع الشخصي بعدة مزايا منها :

- يتمتع البيع الشخصي بالمرونة وذلك لقدرة مندوبي البيع صياغة رسالة البيع بالطريقة التي تناسب حاجات كل مشتر، ودوافعه وعاداته، وتمكن هذه الطريقة من ملاحظة ردود الفعل لدى المشتريين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الحل، وهذه المهمة يصعب على أي وسيلة أخرى القيام بها.

- يولد الإتصال الشخصي علاقات جيدة بين مندوبيه والمشترون ويوطد العلاقات بينهم وبين المؤسسات مما يساعد على إستمرار التعامل المريح بين الطرفين.

- يقلل البيع الشخصي من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحديد حصتها التسويقية بشكل أكثر كفاءة من أي وظيفة ترويجية أخرى .

- يستطيع البيع الشخصي أن يقدم للمؤسسات خدمات غير بيعية، وذلك بقيام مندوبو البيع بتجميع بيانات مهمة عن ميول المستهلكين وإتجاهاتهم وعن تصرفات العملاء وشكواهم.

وبقدر المزايا التي تمتلكها هذه الطريقة إلا أنها تعترضها مشكلات كبيرة منها :

- إرتفاع تكلفة البيع الشخصي وعدم تمكن المؤسسات من الحصول على مندوبي بيع مؤهلين.

- تعدد مشكلات البيع الشخصي وخاصة تلك التي تتعلق باختيار المندوبين وإدارتهم والإشراف عليهم.

يقوم بوظيفة البيع الشخصي القوة البيعية التي تتميز بقدرة تنويع وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء

المقابلة والتي تملك كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الجيد، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق النتائج.

**ج- تنشيط المبيعات:** يهدف لزيادة مبيعات المؤسسة من خلال تنشيط وحث المستهلكين الجدد على

تجزئة السلع الجديدة وتقديم الحوافز للمستهلكين الدائمين لاستهلاك سلعة المؤسسة ويستخدم لتحفيز

الموزعين ورجال البيع على تصريف المنتجات وزيادة فعالية أدائهم، ونادرا ما يتم استخدام تنشيط

المبيعات بمفرده بل يستخدم بجانب الإعلان والبيع الشخصي، وهناك عدة وسائل تستعمل في التنشيط

فأحدهما:

- وسائل موجهة للمستهلك: كالعينات المجانية، والمسابقات، والهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة،

وتخفيضات في السعر في حالة شراء أكثر من وحدة، وتخفيضات في فترة زمنية معينة .

(1) - د. عماد الحداد، "اساليب الدعاية التسويقية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 09.

- وسائل موجهة للموزعين: جائزة لأحسن موزع، وسائل مساعدة لعرض السلع، هدايا في حالة سحب كميات كبيرة من المخزون وبيعها.

وأخيرا يتضح بأن تنشيط المبيعات يسمح بتجريب المنتج الجديد، وتغيير العادات الشرائية وجذب زبائن جدد، وزيادة الطلب، ودعم تعاون تجار التجزئة.

د- العلاقات العامة والنشر: وهي «عملية إستمالة غير شخصية للطلب على منتج ما أو على مؤسسة ما، وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة أو من خلال تقديم المنتج أو المؤسسة عبر الإذاعة، التلفزيون، المسرح، ويختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها»<sup>(1)</sup>.

يهدف النشر لنشر الأخبار والمعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها بدون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ويختلف الإعلان عن النشر في كون أن الأخير نشاط غير مدفوع القيمة، وذلك من خلال إستمالة محرر أو مذيع أو مقدم برامج لعمل تحقيق صحفي أو نشر الأخبار في مقال عن المؤسسة، ومنه فالنشر يعمل على إستمالة هذا الطرف لكي ينشر الأخبار التي لها جاذبية وأهمية لدى الرأي العام، وللنشر مساحة كبيرة غير متاحة للإعلان عند إستخدامه .

والإعلان يتميز بإمكانيته أنه يكرر رسالته الإعلانية حسب رغبة المعلن، ولا يتوفر هذا لدى المؤسسة المستخدمة للنشر، والعلاقات العامة ما هي إلا بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة للمؤسسة من خلال النشر الدعائي لبناء صورة ذهنية جيدة للمؤسسة، ومعالجة الأحداث والإشاعات التي يمكن أن تسيء الصورة الذهنية، وتؤثر العلاقات العامة في النشاط التسويقي من خلال ما يلي:<sup>(2)</sup>

- أن تعمل أنشطة العلاقات العامة لمساندة البيع.
  - الإسهامات في المفاهيم الخاصة بإستراتيجية التسويق.
  - استخدام السلع والخدمات بكيفية سليمة عن طريق نظام يقوم على استرجاع الأثر.
  - إحداث تكامل بين الحاجة إلى السلع والخدمات والإلتجاه إلى تحسينها وتطويرها.
- المتغيرات الأربعة للمزيج التسويقي تعتبر من المتغيرات التي يتحكم فيها رجل التسويق من خلال قدرته على تحليل وتشخيص المؤسسة، وبذلك يتمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتعظيم الأرباح.

### المبحث الثالث: البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية.

(1) - د. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 360.

(2) - بدون ناشر، (2006/03/26)، "وظائف ومستويات حديثة للعلاقات العامة"، [على الخط]

على رجل التسويق أن يدرك جيدا العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تواجه من خلالها المؤسسة الفرص والتهديدات وتخلق من خلالها فرص أعمال، ولقد أكدت الدراسات الأخيرة أن التسويق هو مفتاح النجاح لأي مؤسسة كونه يرتبط بدرجات كبيرة بمدى ملاءمة سياساتها مع المتغيرات البيئية .

والنشاط التسويقي ما هو إلا عملية تتم في إطار بيئة تسويقية معينة تتسم بالتغير وعدم الإستقرار، ولا شك أن فهم القائمين لنظام المعلومات التسويقية وللمتغيرات البيئية التي تعمل المؤسسة في إطارها يساعد على التكيف مع هذه الظروف والمتغيرات، وبالتالي يستطيع رجال التسويق تحقيق أهداف هذا النظام بمستوى كفاءة مرتفع، وعليه سيتم دراسة البيئة التسويقية ومكوناتها.

### المطلب الأول: طبيعة البيئة التسويقية ومكوناتها.

يعمل أي مشروع في بيئة تسويقية « تنطوي على تهديدات\* كما أنها تقدم فرصا\*\* للنجاح أو الفشل وتحدد سلوك أو خطط وإستراتيجيات المشروع لتحقيق أهدافه »<sup>(1)</sup>.

يقصد بالبيئة التسويقية مجموعة المتغيرات السياسية الثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتنافسية وغيرها، بالإضافة إلى ظروف وإمكانات العمل داخل المؤسسة والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر وبمؤسسات الأعمال.

### أولاً: خصائص البيئة التسويقية.

تتسم البيئة التسويقية بخصائص هامة تتفاوت تأثيراتها وأهميتها من مجتمع لآخر حسب ظروف كل بلد ومنها ما يلي :

#### 1- حرية المستهلك في الاختيار:

يتمتع المستهلك بحرية اختيار الطريقة التي ينفق بها دخله، والحرية تقدم كحافز لإنشاء المشروعات الجديدة وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة بواسطة مشروعات قائمة، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير سواء بالنسبة لدرجة التفضيل أو الولاء لعلامة معينة فإنه يتطلب الحفاظ عليه لكسب ولائه بإشباع حاجياته ورغباته بنفس مستوى الرضا والإشباع.

#### 2- المنافسة:

\* - التهديدات: ما هي إلا تحدي معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة حدوث اضطرابات بيئية غير مرغوب فيها، تؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة (تراجع وانخفاض في الربح، وتقدم، المنتجات) .

\*\* - الفرص: تعني اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق معين أو مجتمع معين .

(1) - د. عبد السلام أبو قحف، " التسويق: مدخل تطبيقي "، مرجع سبق ذكره، ص 80.

تفاوت من مجتمع لآخر حسب درجتها ووفقا للنظام السياسي السائد والإقتصادي، ومن مزايا المنافسة تحسين الكفاءة، وتقديم منتجات جديدة وخدمات أفضل للمستهلك.

### 3- التدخل الحكومي:

التدخل الحكومي هو حقيقة واقعة حتى في الدول الرأسمالية تظهر في تحديد مجالات الإستثمار المتاحة، وتحديد الأسعار، وتنظيم الإستيراد والتصدير، وتحديد أبعاد ومجالات المنافسة، وتمارس الحكومة تدخلها في شكل قوانين وتشريعات وسياسات ضريبية ونقدية... إلخ.

### ثانيا: مكونات البيئة التسويقية.

تتكون من:

#### 1- البيئة التسويقية الصغيرة (المباشرة):

بما أن المؤسسة تعمل في ظل نظام اجتماعي مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وتصدر إليها مخرجاتها، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر على نشاطها، وأهم العناصر المكونة لها هي :

أ- الموردون: تحتاج المؤسسة للعديد من المدخلات (مواد خام، وآلات، ووقود وغيرها) تشتريها من المورد لكي تنتج السلع والخدمات، حيث قد يؤثر هؤلاء (الموردون) على إنتاج المؤسسة سواء في التكلفة الكلية للمنتج أو في توقيت توريد المواد والخامات المطلوبة.

ب- الوسطاء: وهم مجموعة من الأشخاص يتحملون عمليات توزيع السلع والخدمات للوصول بها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، حيث يقع على عاتق إدارة التسويق تحليل نشاط الوسطاء ودراسة العوامل المؤثرة على نشاط كل منهم.

ج- وكلاء الخدمات التسويقية: تتمثل في مؤسسات بحوث التسويق والإعلان ومؤسسات الأعمال الإستشارية التسويقية التي تساعد المؤسسة في عمليات الترويج لمنتجاتها، وتواجه المؤسسة أحيانا مجموعة من القرارات تعكس هذه الخدمات، وتختار المؤسسة المناسبة حسبها وفقا لمعايير السعر ومستوى الأداء لهذه الوكالات، ولهذا تأثير في قرارات المؤسسة.

د- المؤسسات المالية الوسيطة: تشمل البنوك وشركات التأمين والإئتمان التي لها أثر مالي متفاعل أو تساعد على تقليل المخاطر على مؤسسات الأعمال، وتعمل مؤسسات التسويق على مقارنة الأداء لهذه الشركات ببعضها البعض من خلال حدود الإئتمان أو درجة الإئتمان التي يحصل عليها ولهذا تسعى المؤسسة إلى تقوية علاقاتها مع المؤسسات المالية.

هـ- العملاء: تحتاج إدارة التسويق في المؤسسة إلى دراسة أسواق العملاء بشكل كامل .

و- المنافسون: تواجه أي مؤسسة عدد كبير من المنافسين ينتجون سلع وخدمات مماثلة أو بديلة، ولكي تضمن هذه الأخيرة مركز متميز في السوق ما عليها إلا أن تعرف ماذا يفعل المنافسون، أنشطتهم، وحصصهم من السوق، وأسعارهم، وأساليب ترويجهم وخدماتهم...إلخ.

## 2- البيئة التسويقية الكبيرة:

تتكون من قوى المجتمع الكبيرة وهي:

أ- البيئة الاقتصادية: تؤثر البيئة الاقتصادية في نجاح أو فشل المؤسسات بالتأثير على الطلب والعرض، وعليه فعلى المؤسسات أن تحدد درجة التأثير الاقتصادي الذي سوف يؤثر على أعمالها وتحدد نوعه، وتتأثر البيئة التسويقية في المؤسسة بالنمو الاقتصادي والبطالة، وبالتغير في الدخل الحقيقي، وبالقوة الشرائية، وبالأسعار، والإئتمان، والتغير في النمط الإستهلاكي للأفراد.

ب- البيئة الديمغرافية: أهم عنصر فيها هو الإنسان وهو «العنصر الأساسي في النشاط الاقتصادي فهو المبدع والمفكر» (1).

تشمل البيئة الديمغرافية السكان واتجاهاتهم والتركيب العمري لهم وغيرها، كما تعني التغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع وتؤثر على اتجاهات الأفراد، مثل الموقع والهجرة والتوزيع الوظيفي للسكان وحجم الأسر وفئات العمر والدخل والحالة الاجتماعية والدينية والمستوى التعليمي، والخصائص الديمغرافية تحدد أشكال التغير في المجتمع ومدى تأثيره على نوع وحجم الطلب حيث أن زيادة الدخل يمكن أن يؤثر في الإقبال على الخدمات الثقافية والصحية.

ج- البيئة الطبيعية: في ظل مفهوم التسويق الاجتماعي أصبحت دراسة البيئة ضرورة لرجال التسويق يمكن النظر إليها من خلال الإهتمام بحماية البيئة والنظر إلى مشكلة التلوث وأخذها بعين الاعتبار وخاصة في حالة استخدام مواد معاد استخدامها (أدى ذلك إلى ظهور مخاطر تسويقية لشركات أخرى).

د- البيئة السياسية والقانونية: وهي «مجموعة القيود والفرص التي تتخذها الحكومة» (2)

تؤثر هذه الأخيرة في قرارات التسويق بواسطة تحديد القواعد العامة للأعمال والتي تؤثر على المنظمات التجارية كقوانين المنظمة العالمية للتجارة، والعلاقة بين التوجهات السياسية ونشاط الشركات كقانون خصخصة شركات القطاع العام، ولذا يجب تحديد أثر كل هذه العمليات على النشاط التسويقي.

(1) - د. أحمد عرباجي، "اقتصاد المؤسسة"، دار نشر مجهولة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 60.

(2) - د. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 66.

٥- **البيئة التكنولوجية:** أصبحت التكنولوجيا العالمية سمة العصر ومفتاح نجاح الشركات في التعامل، لذا صار إلزاميا على المسوقين دراسة أثر البيئة التكنولوجية على القرارات التسويقية في الشركات المختلفة لأن هذه البيئة تخلق فرص تسويقية مذهلة .

و- **البيئة الإجتماعية والثقافية:** تتكون البيئة الإجتماعية من كافة المنشآت والأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ويتطلب هذا تحديد أفراد المجتمع، وتواجههم، وظروف عيشهم، وفلسفتهم، وعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، وتؤثر البيئة الإجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالمؤسسة وخاصة قرارات صياغة عناصر المزيج التسويقي التي تتأثر كثيرا بالتراث الذي ينعكس في شكل قيم وعادات وتقاليد (ثقافة المجتمع الموروث).

### **المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية.**

تعمل إدارة التسويق في ظل بيئة ديناميكية تتطلب اليقظة من جانب القائمين على إدارتها، ونظرا لتعدد وتشابك المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاطها ما عليها إلا توفير نظام معلومات قوي وفعال يمكن رجال تسويقها من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وقبل التطرق لأهم مكونات هذا النظام نقوم بتحديد مفهوم النظام .

### **أولا: تعريف النظام.**

وهو مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد، والنظام\* يشمل ثلاث عوامل هي:

- 1- النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء لها علاقات تبادلية فيما بينها.
  - 2- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات تبادلية أو متداخلة معتمدة بعضها على بعض.
  - 3- تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.
- يعمل هذا النظام على تحويل المدخلات إلى مخرجات والمخرجات ما هي إلا بيانات تم تحويلها ومعالجتها، وبما أننا نعيش عصر المعلوماتية فقد أصبحت ركيزة أساسية لصنع القرار سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وتختلف المعلومات في المؤسسة من تسويقية الى إنتاجية صناعية وغيرها، والأنظمة التسويقية تعرف على أنها « مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد)، والتجهيزات، والآلات، والأموال، والسجلات... إلخ» (1).

\* **النظام:** يشبه جسم الإنسان يتكون من الدورة الدموية، العصبية، التنفسية، الهضمية... إلخ.

(1) - د. أحمد حسين علي حسن، " تحليل وتصميم النظم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 32.

« هيكل متفاعل ومستمر ومعني بالمستقبل يضم الأفراد، المعدات والإجراءات: يصمم لتوليد وتشغيل واستيعاب المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرنامج التسويقي للشركة »<sup>(2)</sup>.  
ومنه فنظام المعلومات التسويقية ما هو إلا مركب من الأنظمة الفرعية المكونة له، والتي تساعد مدير التسويق في اتخاذ القرارات الصائبة في ذلك ويتكون من نظام بحوث التسويق، نظام المزيج التسويقي، ونظام المخابرات التسويقية...إلخ.

**ثانيا: مكونات نظام المعلومات التسويقية.**

يتكون من الأنظمة الفرعية التالية:

### 1- نظام بحوث التسويق:

يعتبر هذا النظام من أهم المصادر الهامة التي تساعد وتصب في نظام المعلومات التسويقية التي تساعد رجل التسويق في اتخاذ القرارات، ولقد عرفت الجمعية الأمريكية بحوث التسويق على أنها :  
« الطريقة العلمية في تجميع، وتسجيل، وتحليل البيانات عن كافة المشاكل المرتبطة بتسويق السلع والخدمات بأعلى درجة من الدقة والموضوعية »<sup>(3)</sup>.

وتمر البحوث التسويقية بعدة مراحل منها:

تعريف المشكلة، وتحديد مداخل التعامل مع المشكلة، وتصميم البحث، وجمع البيانات، وإعداد وتحليل البيانات، وتقديم النتائج .

### 2- نظام المنتجات:

يوفر هذا النظام لمديري التسويق المعلومات التي تخص كافة المنتجات التي تقوم المؤسسة بتقديمها للسوق، والتي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجيات تخطيط المنتج ويخدم نظام المنتج القرارات التالية:

أ- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تطوير المنتج .

ب- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تمييز المنتج: من بين العوامل التي تستخدم لتمييز المنتج هي السمات، والمنافع، والقيم، والثقافة.

ج- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تغليف وتعبئة المنتج: هذه القرارات تساعد المؤسسة في الترويج لمنتجاتها على نحو يزيد من فرصتها البيعية مثلا: تحديد الغلاف حسب الحجم، والشكل، واللون وغيرها.

<sup>(2)</sup> - د. تشوار خير الدين، "البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية"، (الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية يومي 20 و21 أبريل 2004، بشار)، ص 85.

<sup>(3)</sup> - د. إسماعيل السيد، " أساسيات بحوث التسويق: مدخل منهجي وإداري"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 10.

د- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تبين المنتجات: تهتم بتوضيح البيانات التي تصف المنتج للمستهلك لتظهر سعره، وطريقة استخدامه، وتاريخ صلاحيته.

كل هذه المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تخص المنتج، وحسن استغلالها وتحليلها وتفسيرها يساعد رجل التسويق على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه ذلك.

### 3- نظام التسعير:

يستخدم هذا النظام في توفير المعلومات الضرورية لمساعدة مديري التسويق على اتخاذ قراراتهم التسعيرية المختلفة كون السعر يحدد كمية النقود التي يدفعها العميل للحصول على المنتج .

### 4- نظام التوزيع:

يوفر هذا النظام لمديري التسويق معلومات ترتبط بالقرارات المرتبطة بجميع الأنشطة التي تتخذها المؤسسة لجعل المنتج سهل الوصول ومتاح للعملاء المستهدفين وتمثل تلك القرارات:

أ- القرارات المتعلقة بإستراتيجيات التوزيع: توزيع مباشر وغير مباشر، والتوزيع الآلي .

ب- القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع: قصيرة، وطويلة، ومتوسطة... إلخ

ج- القرارات المتعلقة بكثافة منافذ التوزيع: توزيع محدود، وتوزيع انتقائي، ومكثف.

### 4- نظام الترويج:

يوفر هذا الأخير لمديري التسويق المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة للإتصال بسوقها المستهدف بغرض التأثير على المستهلكين للتعامل مع منتجاتهم وتمثل في الإعلان، جهود البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والنشر والدعاية والتسويق المباشر، ولكي يكون النظام فعالا يطلب من رجل التسويق أن يتحكم في جمع وتحليل وتفسير المعلومات التي تتعلق بالترويج حتى يستطيع اتخاذ قرارات مناسبة.

### 6- نظام معالجة البيانات التسويقية:

وهنا يتوجب على مدير التسويق توفير قاعدة بيانات تمكنهم من إعداد التقارير المختلفة التي تخص كل من تحليل المبيعات، وحصّة المؤسسة من السوق وغيرها، وتوفر هذه التقارير بيانات للنظام تستعمل كمدخلات للحصول على معلومات تتعلق بالأنشطة التسويقية المختلفة.

### 7- نظام المخبرات التسويقية: يقصد به «مجموعة الأنشطة والإجراءات المستخدمة في توفير

المعلومات اليومية لمديري التسويق، عن التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية للمنظمة»<sup>(1)</sup>.

(1) - د. نوري منير، "محاضرات في مقياس نظام المعلومات"، مطبوعة جامعية، مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2004، ص155.

هذا النظام يزود الإدارة التسويقية بما يعرف ببيانات الأحداث الجارية (المنافسين، والموردين والعملاء وغيرها)، أو يزودها ببيانات تؤثر في الأنشطة التسويقية للمؤسسة كالرأي العام ومستوى الدخل والإجراءات، والقرارات الحكومية التي تمس النشاط التسويقي، وحصص السوق وغيرها، وتقسم هذه المخبرات إلى مخبرات مركزية ومخبرات لامركزية ومخبرات رسمية وغير رسمية.

ولكي يتكامل النظام ويعمل بطريقة جيدة يجب أن يصمم ويحلل ويبني بطريقة صحيحة، ويتم ذلك بالتوصيف العلمي الجيد لمدخلات ومخرجات المعلومة التسويقية، فالمدخلات التسويقية تتمثل في مصادر المعلومات (الداخلية والخارجية)، أما المخرجات فتتمثل في ترشيد قرارات المزيج التسويقي للمؤسسة وفي تدعيم أنشطة الرقابة على العمليات التسويقية .

وأخيرا نخلص إلى أن التوصيف الجيد للبيئة التسويقية يساعد على بناء نظام تسويقي قوي، ونظرا لأهمية ذلك فعلى رجل التسويق أن يقوم بالتشخيص الجيد للمحيط حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التي تدعوا غالبا لترشيد النشاطات التسويقية نتيجة للتحليل الجيد لعناصر المزيج التسويقي والفهم الجيد لمعنى المفهوم التسويقي، والتطور التاريخي له، وكل هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العمل التسويقي.

وكخلاصة للفصل نجد أن النشاط التسويقي يعرف بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين الحاليين والمحتملين، وقد عرف هذا المفهوم تعاريف عدة اختلفت باختلاف المراحل التي مر بها النشاط التسويقي، والذي بدأ بسيادة المنتج فالإعتماد على البيع الكبير، فإعطاء السيادة للزبون ليليه في الأخير المفهوم الاجتماعي للتسويق ولتلاءم كل هذه الحاجيات مع حاجات المؤسسة جاء التسويق الإستراتيجي كوسيلة لإدراك الأهداف وتدقيقها. والنشاط التسويقي يتكون من عدة وظائف تسهر على تقديمها الإدارة التسويقية لتحديد في عملية التخطيط، والرقابة، والتوجيه، والتنظيم، غير أن كل هذه الوظائف تمس جميع أعمال وأنشطة المؤسسة، ولقد عرف التسويق امتدادا واسعا سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وحتى تحقق إدارة التسويق أهدافها عليها أن تتبع مسارا تسويقيا يسمح لها بتوجيه الفرص واستغلالها وتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات، ويبدأ المسار التسويقي من دراسة السوق ثم تحديد الحاجات، واختيار الهدف المقصود (السوق)، وأخيرا يحدد المزيج التسويقي اللازم لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

تعتبر متغيرات المزيج التسويقي من أهم متغيرات النشاط التسويقي التي تسمح باستنتاج طبيعة القدرات الواجب توافرها في المؤسسة، وحتى تتوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة يجب التنسيق فيما بينها، والمزيج التسويقي يعتبر من المهام الصعبة التي تقع على عاتق رجل التسويق فهو يخضع دائما إلى دراسة كل العوامل المؤثرة فيه كالسوق وطبيعة المنافسة، والمنتج، وتحليلها وعلاجها بهدف تحقيق الإستراتيجية التسويقية خاصة وأهداف المؤسسة عامة والتي من بينها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبناء علاقات دائمة معهم إضافة إلى تعظيم أرباح المؤسسة.

يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على التشخيص الجيد لوضعية المؤسسة، وعلى بناء نظام معلومات قوي وفعال يساعد رجل التسويق على اتخاذ القرارات المناسبة لترشيد طاقاته وإمكانياته في سبيل تحقيق الأهداف المنوطة التي يسعى دائما لتحقيقها، بحيث إذا فشل في تحقيقها فسيعمل على تحسين أدائه التسويقي بتنظيم وتخطيط نشاطه ومراقبته لنتائجه المتوصل إليها (لتحديد أدائه)، وهذا هو مضمون موضوعنا في الفصل الثاني .

## الفصل الثاني:

### أهمية تنظيم وتخطيط الأداء التسويقي.

نظراً لما يتعرض له النشاط التسويقي ولما يواجهه من تحديات ناجمة عن التغيرات المستمرة في البيئة التسويقية وبناء على تزايد الإهتمام الكبير بهذا النشاط ونظراً لما يسعى إلى تحقيقه. فقد يسعى رجل التسويق بناء على ما سبق إلى مواجهة تلك التحديات، ولكي يستطيع تجاوز ذلك ما عليه إلا أن يلجأ إلى الإهتمام بالتخطيط والتنظيم. فالتنظيم يسعى من خلاله إلى تصويب وتخصيص العمل في الأقسام والإدارات وترتيب هذه الأعمال بما يتماشى وحاجيات النشاط وإمكانياته. أما التخطيط فيسعى من ورائه إلى إعطاء نظرة إلى أبعد من مجرد ما يحدث، وتدعم هاتين الوظيفتين بوظيفة أخرى تمكن من قياس وتحديد الأداء المنتظر من النشاط التسويقي بناء على أداء الأفراد لمهامهم بكفاءة ومهارة، وفي هذا الفصل سنتناول ذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: أهمية تنظيم النشاط التسويقي.

المبحث الثاني: تخطيط النشاط التسويقي.

المبحث الثالث: الأداء التسويقي لرجال التسويق.

## المبحث الأول: أهمية تنظيم النشاط التسويقي.

التنظيم يساهم في ترتيب الأنشطة والأفراد القائمين بها بالشكل الذي يحقق أقصى إنتاجية وأعلى درجة من الكفاية والتنسيق، وينتج عن التنظيم إقامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يضم التسويق كأحد مكوناته، والتنظيم هو « الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة، لذلك عندما تغير الإدارة من فلسفتها لا بد من مراجعة التنظيم، ولا بد من إعادة التنظيم »<sup>(1)</sup>.

وبناء على ذلك فقد تزايدت أهميته نظرا لما يساهم به في تحقيق الأداء للنشاطات المختلفة وخاصة النشاط التسويقي الذي أصبح يحتل أهمية خاصة فيه، كونه يساهم في تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية وبناء على هذا سنتناول أهم ما يعرفنا عليه في ثلاثة مطالب .

### المطلب الأول: ماهية التنظيم.

#### أولاً: تعريف التنظيم.

هناك مجموعة من التعاريف توضح التنظيم ومن بينها نذكر:

1- التنظيم هو « الذي يقسم أهداف وأعمال المنظمة إلى نشاطات ثم النشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات أو إجراءات لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها ) لأن ذلك غير مجد إقتصاديا ومن الجانب الآخر فهو التنسيق، فإن كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم فإن التنسيق هو الذي يقوي الفكر التنظيمي بين وحداته المختلفة »<sup>(2)</sup>.

2- التنظيم في أية مؤسسة يعتمد على وجهين الوجه الوظيفي والوجه الهيكلي (البنوي) « فالوجه الوظيفي يعني تزويد المؤسسة بالمواد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة، أما الوجه الهيكلي (البنوي) فيتمثل في الهيكلة التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع البعض والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة) »<sup>(3)</sup>.

وحسب رأبي واستنتاجا من التعاريف السابقة نجد بأن التنظيم ما هو إلا عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعى في ذلك تحديد

(1) - د.محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق "، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995، ص219.

(2) - د.أمين عبد العزيز، " إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص96.

(3) - د.بوقفلول الهادي، " من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية "، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22 و23 أبريل 2003)، ص68.

الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على الأفراد لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة، والتنظيم يمر بعدة خطوات يتم من خلالها تحديد التنظيم.

### ثانياً: خطوات التنظيم.

تمر عملية التنظيم عبر عدة مراحل وهي:

- تحديد الأهداف وخطط المؤسسة والتي تتحدد على ضوءها أنشطة المؤسسة وتحدد الأفراد.
- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.
- تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية.
- تخصيص الموارد البشرية لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.
- تقييم نتائج التنظيم المطبقة.

### ثالثاً: أسس التنظيم.

يبني التنظيم على مجموعة من الأسس الهامة منها:

#### 1- التخصص وتقسيم العمل:

يدل هذا على أن الفرد يقوم بعمل واحد حسب تخصصه واستطاعته وقدرته على أداء ذلك العمل بنجاح وبكفاءة، وأهم مشكلات التخصص كما تقول المدرسة السلوكية الحديثة مشكلة العمل وضعف الحوافز نتيجة لتكرار نفس العمل.

#### 2- وحدة الهدف:

يمثل الهدف الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارة، ومن الضروري أن يقسم الهدف إلى أهداف رئيسية ثم إلى أهداف جزئية ثم فرعية وهكذا، ويجب أن توحد الأهداف وأن لا تتناقض تلك الأهداف بين مصالحها.

#### 3- تسلسل خطوات السلطة:

يجب أن تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة حتى يعرف كل شخص أو وحدة إدارية مستواها (إدارة عليا، ووسطى، وتنفيذية) وتسلسل طبقاً لهذه المستويات.

#### 4- تحديد الاختصاصات:

تحدد الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدد فيها الاختصاصات بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى.

## 5- وحدة الأمر:

وتعني أن الأوامر يجب أن تصدر من رئيس فقط، وهذا لضمان التنسيق وتوحيد الجهودات ويحدث العكس إذا كثرت الأوامر.

## 6- تناسب السلطة والمسؤولية:

تتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، والقدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيها وتحديد قوته التي تحدد بخمس أشكال وهي الإثابة والعقاب، وقوة الشخصية، وقوة الخبرة والقوة المستمدة من المنصب، أما المسؤولية فترتبط بالالتزام من جانب شاغل الوظيفة بقيامه بأداء عمله وتحمله لأعباء وظيفته، وتحقيقه أهدافها (كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أذائه)، ولهذا يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية « السلطة والمسؤولية ينبغي تحديدهما بدقة بين المدير ومرؤوسيه، هذا التحديد يتم من خلال التفويض » (1).

## 7- مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد به عدد العاملين اللذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى، ويحدد نطاق الإشراف من 10 إلى 20 بالنسبة للموظفين وبين 3 و 8 بالنسبة للإداريين.

## 8- مبدأ مناسبة التنظيم:

تشير إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي والمرونة هنا تتضمن التنظيم الذي يكون في وجود المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولقد ارتبط التنظيم بالمفهوم التسويقي والذي يقول بأن « التنظيم الجيد يعني التكامل والتنسيق بين العوامل المؤثرة في عملية البيع النهائية » (2).

والتنظيم بالنسبة للتسويق هو أحد مكونات الهيكل التنظيمي حيث « يتطلب الأمر تنسيقاً بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى في المشروع ذلك، وأن إدارة التسويق تخدم كحلقة إتصال بين السوق من جهة والمشروع بإدارته الأخرى من جهة ثانية » (3).

ويتطلب إنجاح ذلك تزويد التنظيم بنظام صحيح للإتصال تتدفق منه المعلومات الصحيحة من السوق وإليه، وتصل تلك المعلومات إلى جميع الأجزاء التي تمهها هذه المعلومات، كما يتوقف

(1) - د.علي شريف وآخرون، " مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص281.

(2) - د.محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق "، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995، ص223.

(3) - د.صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية "، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص42.

التنظيم على مدى وجود تناسق وتنظيم وتكامل داخل إدارة التسويق وبين الأنشطة المختلفة من بيع وإعلان وبحوث تسويق وتنمية سلع وخدمة عملاء وغيرها... إلخ.

إن تحديد خطوات وأسس التنظيم في المؤسسات يجب العمل بها لتنظيم الإدارة التسويقية التي تزايد دورها في الهيكل التنظيمي للمشروعات الحديثة، ومع اتساع الأسواق وتعدد الأنشطة وتوسع حجم الإنتاج وزيادة الإنتاجية فقد تزايد الإنتاج عن حاجة الطلب والاستهلاك الذي وجه اهتماما أكبر للنشاط التسويقي بتطبيق التنظيم الجيد في الإدارة.

### المطلب الثاني: الأهمية والأسباب الداعية للتنظيم.

المؤسسات الفردية لا تحتاج إلى بناء هيكل تنظيمي ويمكن أن تتخلى عليه وهذا لوجود مسؤول واحد، ويحدث العكس إذا زاد عن ذلك ولو بشخص واحد فيكون هناك ضرورة لوجود تنظيم محكم، وينطوي التنظيم على توزيع العاملين بالمؤسسة ككل، أو بالإدارة أو القسم المعين، وتظهر هذه العلاقات المتبادلة بين العاملين لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

#### أولاً: الأهمية.

تحدد أهمية فهم التنظيم بصفة عامة في عدة مجالات من أهمها: (1)

- 1- المساعدة في فهم وحل المشكلات داخل المنظمة أو على مستوى الإدارات.
- 2- المساعدة في التعرف على الاختلافات القائمة بين المنظمات سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للفرد الباحث عن الوظيفة.
- 3- المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لدوره بالمؤسسة، والإدارة، والقسم، وعلاقاته بالزملاء والرؤساء، وكيفية إنجاز الأعمال المناطة به، فضلا عن حقوقه وواجباته.
- 4- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة (الحالية والمرتقبة) أمام الفرد للترقي إلى مراكز وظيفية أعلى، فضلا عن مساعدة الفرد أيضا في تخطيط مساره الوظيفي سواء داخل المؤسسة أو الإدارة المعنية أو خارج المؤسسة.

#### ثانياً: الأسباب الداعية لتغيير التنظيم.

يتغير الهيكل التنظيمي حسب ما يلي:

- 1- التغيير في الإستراتيجية المطبقة يحدث تغييرا في الهيكل في بعض الحالات.
- 2- إضافة منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.

(1) - د. عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 789.

**3- حجم المبيعات:** عندما يكون حجم المبيعات كبيرا يتطلب هذا زيادة في القوى العاملة والمشرفين وعدد ومستويات الإشراف.

**4- ظهور واستخدام التكنولوجيا الجديدة** يدفع للبحث عن متخصصين جدد يتعاملون مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم... إلخ.

**5- تنوع الأنشطة ومجالات الأعمال** إضافة للتوسعات في حجم الطاقة.

**6- تدهور المبيعات أو اتخاذ قرارات خاصة** باستبعاد نقص المنتجات أو تغيير النشاط.

**7- درجة تقسيم العمل أو التخصص المطبقة في المؤسسة،** بحيث كلما كان تقسيم العمل كبيرا كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد الإدارات والأقسام.

**8- درجة الانتشار الجغرافي:** كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المؤسسة كلما تعددت هذه المناطق التي تتعامل معها، وهذا التوسع يؤدي إلى تجزئة العمل وإنشاء إدارات تساهم في خدمة كل منطقة على حدى. مما يتلاءم مع كل منطقة كالكبير مثلا.

**9- القرارات الخاصة بمرورية ولا مركزية اتخاذ القرارات:** بحيث « تحصر بعض المشروعات على حصر حتى اتخاذ القرارات في فئة محدودة من الإداريين (مركزية) بينما يعتمد البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون الحق المذكور (لا مركزية) أي توزيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ »<sup>(1)</sup>.

ويظهر مما سبق بأنه لكي يتم تنظيم النشاط التسويقي بطريقة جيدة يجب أن يتحقق ما يلي :

- يجب أن يكون متخذ القرارات التسويقية قريبا من السوق بقدر الإمكان.
- أن يتلقى الأشخاص الذين يعملون في إدارة التسويق الأوامر من مشرف واحد فقط، بحيث يقدم ويعرض مشاكله على هذا المشرف فقط.
- أن تتساوى سلطة الفرد مع مسؤوليته.
- أن تنخفض عدد المستويات التنظيمية داخل الإدارة.
- أن تتوفر حرية الإتصالات أو تدفق المعلومات بين الأفراد وكافة المستويات الإدارية.
- أن توضح سلطة ومسؤولية كل فرد داخل الإدارة مع تحديد واجباته وحقوقه وعلاقاته مع الآخرين.
- أن تنمى عملية تنظيم النشاط التسويقي من أسفل إلى أعلى والعكس في وقت واحد.

يتوقف كل ذلك على التوصيف الوظيفي الذي يهدف إلى تعريف وتحديد الواجبات

والمسؤوليات المناطة والملاقة على عاتق الفرد من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة منها مثلا :

مع من يعمل ويتصل؟ ما هو نطاق سلطته ومسؤوليته؟ ما إسم وظيفته؟ ما هو مركزه الوظيفي؟.

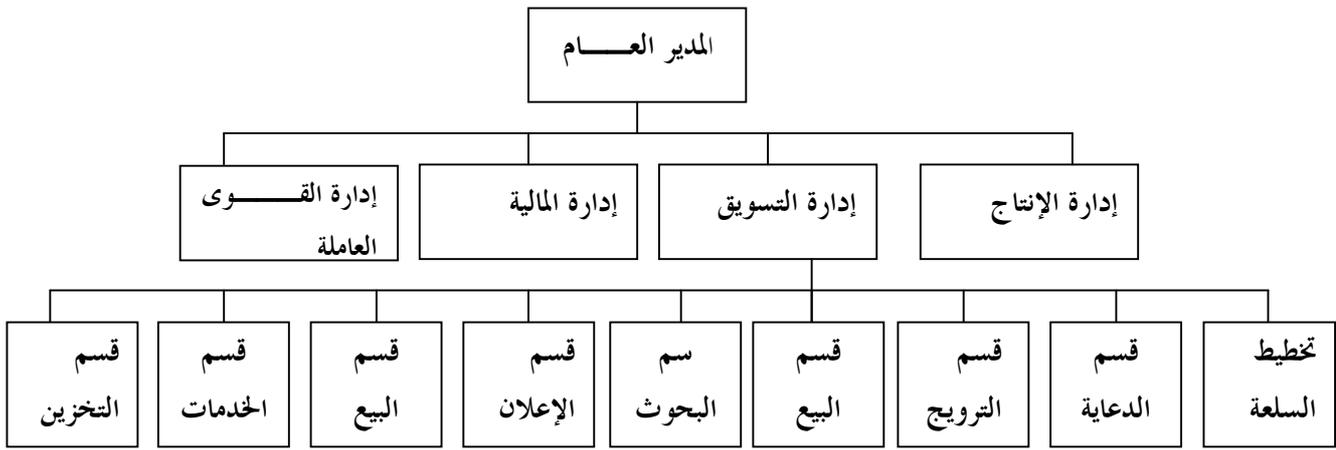
(1) - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص274.

## المطلب الثالث: بناء الهيكل التنظيمي وتحديد مكونات التنظيم المحققة للنجاح. أولاً: بناء الهيكل التنظيمي التسويقي.

تنظيم نشاط التسويق يبدأ بتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق، ويتم بتقسيم النشاط إلى أقسام ووحدات بعدة طرق يختلف كل منها عن الآخر، ويعود ذلك لعدة عوامل منها:

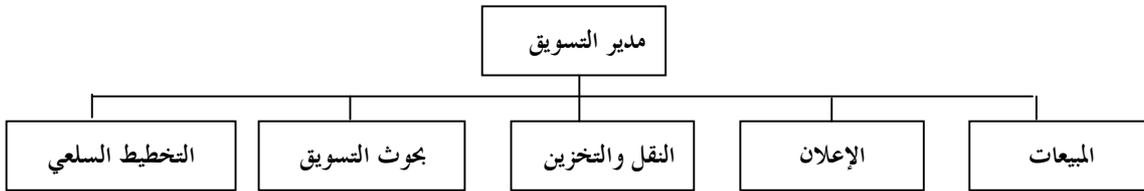
حسب طبيعة أعمال المؤسسة ونوع وحجم الوظائف التسويقية التي يزاؤها، وحسب نوع المنتج الذي ينتج وحجم وطبيعة السوق الذي تتعامل معه، أو حسب حجم ونوع العملاء الرئيسيين اللذين تتعامل معهم وغيرها، ويمكن تنظيم وتقسيم واجبات وأعمال إدارة التسويق على أساس نوع النشاط، وعلى أساس السلطة أو الوظيفة أو موقع الأسواق، أو نوع العملاء أو على أساس مركب يجمع بين أكثر من طريقة، ويمكن إعطاء بعض النماذج من البناء، وهي ممثلة في الأشكال التالية:

الشكل رقم (2-1): هيكل التنظيم الوظيفي.



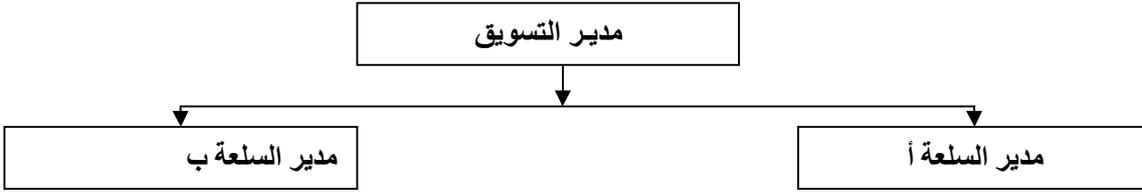
المصدر: د.عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص805.

## الشكل رقم (2-2): هيكل التنظيم حسب نوع النشاط.



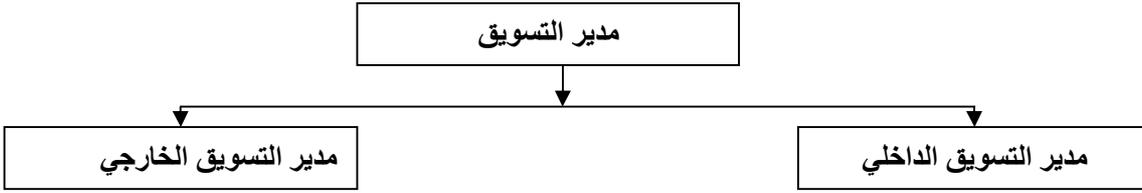
المصدر: د.محي الدين الأزهرى، "إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي"، جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، مصر، الجزء الأول 1987،

### الشكل رقم (2 - 3): هيكل التنظيم حسب نوع السلعة.



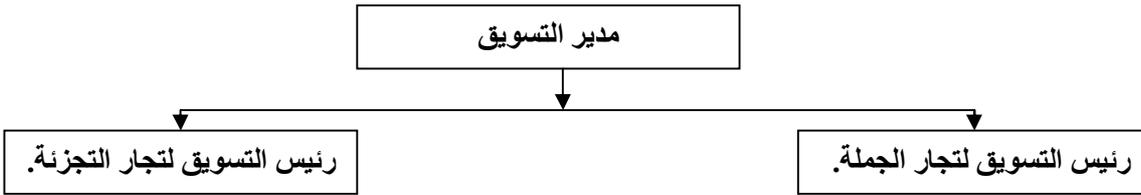
المصدر: د.محي الدين الأزهرى، " إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي "، مرجع سبق ذكره، ص61.

### الشكل رقم (2 - 4): هيكل التنظيم حسب الموقع الجغرافي.



المصدر: د.محي الدين الأزهرى، " إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي "، مرجع سبق ذكره، ص62.

### الشكل رقم (2 - 5): هيكل التنظيم حسب نوع العملاء.



المصدر: د.محي الدين الأزهرى، " إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي "، مرجع سبق ذكره، ص62.

إضافة لما سبق يمكن بناء هياكل تنظيمية أخرى تعود لطبيعة المؤسسة وقدراتها وحجمها ونشاطاتها، ومن بين تلك النماذج استعمال نوع النشاط مع نوع الوظيفة وغيرها . ويتوقف اختيار البناء المناسب على إمكانيات وقدرات المؤسسة، وتحديد التنظيم المناسب لها يساعدها على تحقيق أهدافها ويقلل من عيوبها ويزيد من محاسنها.

#### ثانيا: مكونات التنظيم المحققة للنجاح.

بصرف النظر عن الطريقة التي يوضع ويصمم بها التنظيم هناك مكونات ثلاثة تعتبر ضرورية لكي ينجح التنظيم بواسطتها وتتمثل في:

1- وجود مدير متخصص في التسويق:

يجب أن يتوافر في إدارة التسويق مسؤول يترجم مفهوم التسويق إلى برنامج عملي، ويتوقف نجاح البرنامج على مدى تأثير المدير على الإدارة العليا ويظهر في مدى مشاركته في عملية اتخاذ القرارات

وخاصة إذا كان رجال الإدارة العليا ليست لديهم فكرة قوية عن التسويق أو لا يتمتعون بإدارة التسويق بحيث تكون مشاركته قوية وحيوية بصفة خاصة .

## 2- تكامل الوظيفة التسويقية:

حتى يحدث تكامل للوظائف يجب أن ترتبط إدارة التسويق بالإدارات الأخرى، ويرتبط نجاح الجهود التسويقية بتدفق السلع والخدمات التي تصل إلى المستهلكين وتنسيق هذه الجهود من طرف مدير التسويق وبالتعاون الفعال بين إدارات المؤسسة وفيما يلي بيان لطبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التسويق بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

أ- إدارة الإنتاج: تكمن وظيفتها في إنتاج ما يحتاج إليه ويطلبه المستهلك، وهذا ما يقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعين عليها الإبلاغ به في الوقت المناسب، وعلى إدارة الإنتاج أن تبرمج أو تعدل عملياتها بما يتفق ورغبات المستهلك في المنتج، ومن ثم تظهر ضرورة وجود الترابط الدائم بين الإدارتين، وتختلف وسيلة الربط بينهما من مؤسسة لأخرى ففي المؤسسات الصغيرة مثلا تكون العلاقة مباشرة بينهما بينما تنشأ في المؤسسة الكبيرة مكاتب خاصة مهمتها الربط بين الإدارات المختلفة للمؤسسة.

ب- إدارة المشتريات: توجد هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة (يكون ارتباطها وثيقا بإدارة التسويق) وتلعب هذه الإدارة دورا مهما في كونها مسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج ففي المؤسسة التجارية تحتل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج كون الارتباط بينهما وثيقا.

ج- إدارة المالية: تحتاج إدارة التسويق دائما لعمليات بيع رأس المال العاجل حيث نجد بأن السياسات المالية التي تتبعها الإدارة فيما يخص منح الائتمان وتحديد الأسعار تتماشى مع الحالة المالية للمؤسسة، فمثلا لا يمكن أن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود بيع على الحساب لأجل في الوقت الذي تشكو فيه المؤسسة ندرة السيولة.

د- إدارة التصدير: نظرا لإختلاف ظروف التجارة الداخلية والخارجية فقد أدى ذلك إلى فصل إدارة التسويق عن إدارة التصدير في معظم المؤسسات الكبرى التي تطمح لغزو الأسواق الخارجية، وتختص التجارة الداخلية بتوزيع المنتجات على مستوى السوق الداخلي بينما تختص الثانية في خلق الظروف الملائمة لغزو الأسواق الأجنبية من خلال تصريف المنتجات فيها، وقد تكون عمليات التصدير من اختصاص قسم من أقسام التسويق في المؤسسة، وفي هذه الحالة يجب أن يكون لمدير المبيعات خبرة واسعة للتحكم في ظروف التجارة الداخلية والخارجية.

### 3 - العاملون في التسويق:

وهم كل الأشخاص الذين يقومون بإدارة النشاط التسويقي بمختلف مستوياته الدنيا والوسطى والعليا، ويشترط في هؤلاء العاملون أن يقوموا بإدارة النشاطات بجدية ومسؤولية تامة.

والتنظيم الناجح هو الذي يعطي جميع المهام درجة من التكامل والتنسيق ليأتي العمل التسويقي متكاملًا في النهاية، ونجاح التسويق يتوقف على وجود مدير تسويق فعال يتصف بكفاءات إدارية خاصة ولديه القدرة على التفكير والتدبير والتحليل والقدرة على التعامل مع الأفكار أكثر من التعامل مع الأفراد، ويجب أن يتصف بالموضوعية في التفكير، وأن يكون مترنًا في عواطفه، إضافة إلى ما سبق يجب أن يكون قادرًا على البحث عن الأفكار وعن الإستراتيجيات وعن التكتيك.

وأخيرًا يظهر لنا بأن التنظيم يعتبر من العناصر الهامة المحققة للنتائج الفعالة في تسيير إدارة التسويق وإنجاحها، ويتم من خلال تمكينها من بلوغ أهدافها، ويرتبط نجاح عملية التنظيم بوجود اتصال قوي بين المستويات المختلفة والوظائف، كما يجب أن تتناسب الجهود في ذلك حتى يتحقق الأداء بفعالية، ويتحقق التحسين من خلال تنظيم الجهود التسويقية واستغلالها بطريقة كفأة وفعالة وبوضعها في مواقعها الحقيقية المناسبة للمهام والمرتبة للوظائف .

### المبحث الثاني: تخطيط النشاط التسويقي.

التخطيط يوفر « معايير الأداء اللازمة لقياس مدى تقدم المؤسسات، وتساعد الخطط الموضوعية بعناية على عملية الرقابة، ويأمن إنشاء إنذار مبكر للانحرافات المحتملة في الخطة، ويمكن اتخاذ الإجراءات العلاجية في حالة حدوث تلك الانحرافات، وتساعد معايير الأداء وطرق تقييم الأداء على تنمية الجهد البشري وتطور نظام المكافآت العادل، ومن ثم بالإمكان أن يصبح التخطيط أرض تدريب صلبة لمديري المستقبل»<sup>(1)</sup>.

يعتبر تخطيط التسويق من أهم أدوات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة التي تقوم ببناء مخطط زمني يحقق لها معدل مناسب للحصول على مركز تنافسي قوي، وبناءً على هذا سنتناول هذه الوظيفة في ثلاثة مطالب تتضمن طبيعة وماهية تخطيط التسويق، منهجية تخطيط التسويق، تخطيط التوزيع وتخطيط الترويج.

(1) - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "الإدارة الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ج2، ص 12.

المطلب الأول: طبيعة وماهية تخطيط النشاط التسويقي.

أولاً: تخطيط التسويق ( مفهومه، ومدخله، وأنواعه، ومكوناته ).

## 1- مفهوم تخطيط التسويق:

التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي وهو « إحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررّة »<sup>(1)</sup>.

وإذا أسقطنا التخطيط على النشاط التسويقي لوجدناه بأنه يعرف كما يلي:

التخطيط يعني أن « هناك طرقاً بديلة لتحقيق الأهداف، ويكون على الإدارة أن تختار الطريق الأفضل من بينها، وهناك التخطيط الطويل المدى الذي يمتد إلى عدة سنوات مستقبلية وهناك التخطيط القصير المدى الذي يغطي سنة أو أقل، كما أن هناك التخطيط العام أو الشامل الذي يغطي

عدة مجالات نشاط، وهناك التخطيط الخاص أو المحدود الذي ينصب على نوع معين من النشاط»<sup>(2)</sup>.

ومما سبق نستنتج بأن التخطيط هو رسم خطة مستقبلية تسيّر عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها

المسطرة، والتي تساعد على تسيير شؤونها في حدود إمكانياتها، وهذا بتخطي المشاكل التي تعترضها (تحليل البيئة) خلال فترة معينة لكي تضمن بقاءها واستمرارها.

وتخطيط النشاط التسويقي يعتبر أحد عناصر التسيير التي تربط المؤسسة بزبائنها، والخطة يجب أن

تكون مرنة قابلة للتغيير حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.

## 2- مداخل التخطيط للتسويق:

تحدد في الطرق التي تسلكها المؤسسة عندما تقوم بالتخطيط وتختار أحد المداخل التالية :

أ- من أعلى إلى أسفل: يوجه المسؤول عن التخطيط العمل إلى أقرب الأفراد إليه، والتخطيط هنا يتميز بأنه مركزي التوجيه والرقابة لا يمكن الأفراد العاملين الذين يتموقعون في المستوى الأدنى من الحصول على المعرفة والتطلع على الكثير من المعلومات نظراً لكونهم بعيدون على المستوى الأعلى.

ب- من أسفل إلى أعلى: هذا المبدأ يبنى على كون المنفذين يجب أن يشاركوا في إعداد الخطط التي تقوم على مراجعة حكم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر من مرة عندما يصل إلى المستويات العليا .

ج- الأهداف إلى الأسفل والخطط إلى الأعلى: تحدد الأهداف بعد دراسة الفرص والإحتياجات من طرف الإدارة العليا، وفي المقابل تحدد الوحدات المختلفة الخطط التي تحقق أهدافها وبعدها تقوم الإدارة العليا بالموافقة عليها لتصبح سارية المفعول، وهذا المدخل يطبق في المؤسسات الكبرى، ويأتي التخطيط

(1) - د.إيهاب صييح محمد زريق، " الإدارة الأسس والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) - د.صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، 1996، ص 40.

من أسفل إلى أعلى وتراقب الإدارة العليا عملية تخصيص وتوزيع الموارد على الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

تخول مسؤولية التخطيط إما للمديرين وظيفيين (مديري الإعلان، والمبيعات، والتسعير، وبحوث التسويق) أو لفرد له علاقة بالتسويق أو لمدير المنتج وغيرهم، وبعد تحديد الجهة المسؤولة عن التخطيط تختار المؤسسة أحد المداخل السابقة.

### 3- أنواع التخطيط للتسويق: نميز منه:

أ- **حسب الآجال الزمنية:** ونميز منه التخطيط الطويل الأجل\* والقصير\*\*.

ب- **حسب معيار المنتج:** ويتم بتحديد الخطط الطويلة والقصيرة لكل منتج داخل خطوط المنتجات، وكذا بتحديد ربحيته وموقعه التنافسي ومكانه في دورة الحياة، وخطط المنافسين وغيرها، بغرض تحديد الخطة المستقبلية المتعلقة بالمنتج من حيث الإحتفاظ به والإستمرار في إنتاجه وتطويره أو إقصائه من السوق، ويهدف هذا إلى التركيز على ربحية منتج معين، وتقييم موقعه في إطار الخطة العامة، وتخول مسؤولية التخطيط هنا للمنتج.

ج- **تخطيط المخاطر:** بناء على أهداف المؤسسة التي تدعو لتحقيق النمو والإستقرار والإستمرارية في السوق تقوم بإعادة النظر في منتجاتها من حين لآخر، وهذا لتحديد مدى ملائمتها لحاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة ترفع من أرباحها وتدعم موقفها التنافسي، حيث يترتب على هذا ظهور العديد من المخاطر والفرص التي تنجم عنه، وفي هذه الحالة يتطلب إعادة النظر للتخطيط المدروس وإعادة تكييفه مع المنتج الجديد وهذا لتفادي فشلها في الأسواق، ويستخدم هذا النوع من التخطيط في حال مواجهة المؤسسة للتغيرات البيئية التسويقية وضغطا تنافسيا شديدا وهذا يستدعي قياس مقدار المخاطر الجديدة.

### 4- مكونات تخطيط التسويق:

أثناء عملية التخطيط تقوم المؤسسة بتحليل الأسئلة التي تطرحها على نفسها :

أين تقف؟ وإلى أين تذهب؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟

---

\* - **التخطيط طويل الأجل:** هو الذي يتصف بالشمول والتغطية لفترة تزيد عن خمس سنوات وتصل إلى 20 سنة ويشمل الأهداف العامة للمؤسسة والإستراتيجيات والخطط المطلوبة لتحقيق الأهداف في ظل موارد معينة، ويعد هذا من طرف الإدارة العليا .

\*\* - **التخطيط قصير الأجل:** هو خطة سنوية داخل الخطة الطويلة الأجل تشمل الأهداف الخاصة بوحدات معينة أو إدارات معينة، وتتألف هذه الخطة من الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام المقبل ويمكن أن تكون موسمية، ومن أوجه النشاط التسويقي اللازم لذلك التنبؤ بالمستقبل، وتقدير المبيعات، وتحديد الخطط الفرعية للإعلان والبيع الشخصي، والتسعير والنقل، وبحث التسويق... الخ .

وللإجابة على هذه الأسئلة نعتمد على التخطيط لأنه يتضمن تحليل الموقف، وتحديد الأهداف التسويقية والإستراتيجيات وبرامج العمل وسواء كان التخطيط قصيرا أو طويلا تحلل كما يلي :

**أ- تحليل الموقف:** أين تقف المؤسسة الآن ؟

تقوم المؤسسة بمراجعة مركزها في السوق بتحليل النقاط التالية:

- دراسة اتجاه المبيعات خلال السنوات الماضية وتقارنه بالمنافس لتحديد الأرباح والتكاليف السابقة.
  - تقارن النتائج بالتنبؤات وهذا المعرفة الانحرافات محاولة تجنبها بتحديد أسبابها.
  - تقوم بتحليل المنافسة وتغيرات الطلب المستقبلية، وسلوك المستهلكين وسلوك المستثمرين... إلخ .
  - تقييم الفرص السوقية والعوامل المؤثرة في المنتج ( التكلفة، والتكنولوجيا... إلخ ) .
  - تحدد المتغيرات والقيود في المخطط (اقتصادية وحكومية وطاقة المصنع والكفاءات الفردية... إلخ).
- والتحليل الجيد لهذه العوامل يمكن المخططين من الحصول على المعلومات الشاملة والمفيدة عن اقتصاديات المؤسسة وعن اتجاهات السوق، وهذا لتحديد مجال العمل المناسب الذي يحقق لها النجاح ويمكنها من الحصول على ميزة خاصة، ويحدد لها المواقع التي يجب أن تبتعد عنها .

**ب- أهداف التسويق:** أين تريد أن تذهب؟

تحديد أهداف التسويق أهم خطوة في التخطيط تتم بوضع الإطار الخاص بالأهداف التسويقية استنادا على الأهداف العامة للمؤسسة، ويعبر عن هذه الأهداف بحجم المبيعات أو نصيبها من السوق بالإعتماد على التنبؤ بالمبيعات، وتحتاج الإدارة العليا إلى مخططين يضبطون الهدف بدقة لتمكن المؤسسة بذلك من تحديد إمكانياتها في التوسع أو التغيير .

**ج- الإستراتيجية وخطة العمل:** كيف تصل المؤسسة إلى ما تريد؟

الإستراتيجية هي إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق الهدف والإستراتيجية توجه لتدعيم نقاط القوة وهي محاولة للتوفيق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والإستراتيجية تحدد الأهداف في المدى الطويل أما خطة العمل فتشمل برنامج العمل الذي يعتمد على شرح الخطوات الحالية التي توضع بها الإستراتيجية موضع التنفيذ .

والأهداف التي تحققت خلال فترة التخطيط تغطي أولويات كل خطوة وتحدد المدة الزمنية المحددة للتنفيذ (شهرية، وربع سنوية، وفصلية... إلخ).

**ثانيا: أهمية تخطيط التسويق.**

نظرا للتغيرات البيئية التي تحدث للمؤسسة والتي تدفع إلى الإقتناع بضرورة استخدام التخطيط في اتخاذ القرارات المستقبلية والنظر في إمكانية تطبيقها، فقد يسمح التخطيط للمديرين بفهم المخاطر التي

تنظمها مختلف القرارات لمواجهتها وتساعدهم على تقييم الحاجة لتحمل هذه الأخطار ومواجهتها، إن تحديد المخطط التسويقي للمؤسسة ينطلق ابتداء من تحديد ما ترغب في عمله وإلى أين ستصل؟ .  
وتحديد هذا يتطلب جهدا تسويقيا\* يتم استخدامه بطريقة مثلى وعليه يمكن تحديد ما يلي:

## 1- أمثلة الجهد التسويقي:

تظهر أهميته في تحقيق الوظائف وأدائها بكفاءة وحركية في حدود جهد معين، ويتوقف ذلك على تخطيط إدارة الموارد المخصصة للتسويق واستعمالها بطريقة مثلى، غير أنه توجد معايير عدة يحدد بها الجهد التسويقي منها:

أ- معايير مستقلة عن إرادة المؤسسة لا تستطيع أن تغيرها وتمثل هذه المعايير موضوع الدراسات والتقديرات وتتطلب تقدير رد فعل السوق وتحسسه للجهد التسويقي ومنها:

المستهلكين (عددهم ودخولهم... إلخ) والمنافسة والمتغيرات البيئية المختلفة (قانونية، واقتصادية... إلخ).

ب- معايير قرار التسويق: تتشكل من جميع المتغيرات التي تستطيع المؤسسة تسييرها والتحكم فيها لتطوير مبيعاتها كمزيج المنتجات والخدمات (المنتج، والتغليف، والإسم، والعلامة) ومزيج التوزيع (قنوات التوزيع المادي)، مزيج الإتصال (كل عوامل الإعلام وإقناع الزبائن الموجودين)، وعليه فالمؤسسة تستطيع أن تغير في هذه الأمزجة حتى تتمكن من الوصول إلى الحلول المثلى.

تحديد المستوى الأمثل للجهد التسويقي يتوقف على تحديد الحجم الأمثل للموارد المخصصة للتسويق، وهي عملية معقدة تتطلب اللجوء إلى طرق إحصائية ونماذج متطورة إضافة إلى الإجراءات البسيطة التي تعتمد على التقديرات التقريبية كالتوقع بدلالة استجابة السوق وتقدير الربح المتوقع .

## 2- تنسيق القرارات العملية:

يهدف التخطيط إلى جعل القرارات العملية متناسقة وتعمل متكاملة لا يعرقل بعضها البعض تحقيق الأهداف المختلفة المحددة لها، ويتحقق ذلك بالانسجام\*\* والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية وتكتيكات التسويق وبالتناسق الداخلي لمخطط التسويق .

## المطلب الثاني: منهجية تخطيط التسويق.

عندما يكتمل التخطيط يصبح من الممكن استخدامه نتائجه لتنظيم الإنتاج والجوانب المالية

---

\* - الجهد التسويقي: يمثل مجموع الموارد التي تخصصها المؤسسة في نظام التسويق من أجل بلوغ حجم المبيعات والأرباح والأهداف الإستراتيجية المرجوة، ويتم بتحديد كيفية استخدامه بطريقة مثلى من خلال التنسيق بين القرارات العملية والوسائل المثلى.

\*\* - الانسجام الزمني: يتحقق بانسجام القرارات في المستويات الثلاثة (الإستراتيجية، والسياسة، والتكتيك) والتخطيط التسويقي يضمن ذلك .

والقيود الكبرى، لأن تخطيط النشاط التسويقي يمر بمراحل عديدة تمس كل هذه الجوانب وجوانب أخرى مختلفة نتعرف عليها من خلال تتبع منهجية تخطيط التسويق وتظهر كما يلي :

**أولاً: التحليل والتشخيص.**

التحليل يركز على تحليل السوق ومحيط المؤسسة أما التشخيص فيركز على الفرص والتهديدات ونبين ذلك من خلال مرحلتين هما:

**1- المرحلة الأولى: تحليل السوق والمحيط .**

لكي تنجح الجهود التسويقية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المفهوم الحديث للتسويق وأهمية المستهلك عند اتخاذ القرارات التسويقية، وبناء على ذلك تبدأ بتحديد من هو الزبون المحتمل للمنتج أين يوجد؟ ما يطلبه؟ ماذا يشتري؟ كيف يشتري؟.

وبهذا يكشف المخطط على ما يرغبه المستهلك ويحدد القطاعات السوقية المستهدفة (تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين يساعد على إنجاح الجهود البيعية والحملات الإعلانية وتمكن مدير التسويق من تحديد الإستراتيجية المناسبة).

يقسم المستهلكون إلى قطاعات كل قطاع يفضل منتج معين ومن جهة نظر معينة، بحيث إذا استطاعت المؤسسة تحقيق ذلك فنجد بأها قد تمكنت من تحديد استراتيجية تسويقية أحسن من منافسيها، وبعد تحليل الزبائن والقطاعات يقوم المخطط بتحليل العرض والطلب ويقوم مدير التسويق بتحليلهما وتخطيط الطلب الموجود في السوق، والتفرقة بين الطلب المشتق (الموجه للمشتري الصناعي) وبين طلب السوق والمبيعات (كل ما يطلبه السوق من عرض المؤسسة) والطلب دالة تابعة للجهود التسويقية للمؤسسة.

محيط المؤسسة يمثل مجموعة العوامل غير المراقبة من طرف المؤسسة والتي تؤثر عليها، وتشكل هذه العوامل فرصاً وتهديدات، وينقسم محيط المؤسسة إلى قسمين (جزئي و كلي).

المحيط الجزئي يضم الممثلين الذين يكونون على اتصال مباشر ودائم مع المؤسسة أما المحيط الكلي فيضم التوجهات الكبرى لتطوير المؤسسة.

وعند قيام مدير التسويق بتحليل المحيط يركز أساساً على بعض عناصر المحيط الجزئي وخاصة الوسطاء، بحيث يهتم بتحليل الوسطاء من خلال البحث عن طرق التوزيع التي تحقق السرعة المطلوبة لتوصيل المنتج إلى السوق، وتحديد أحسن طريق للتوزيع يتم من خلال التكلفة، والوقت، والخطر إضافة إلى ذلك هناك وظائف عديدة تخططها داخل قنوات التوزيع أهمها :

الشراء والبيع، والنقل والتخزين، والتمويل وتجميع المعلومات، وتحمل المخاطر...إلخ.

## 2- المرحلة الثانية:

يقوم مدير التسويق بتشخيص الفرص الممكنة والتهديدات بعد تحليله للسوق والمحيط حيث يعتمد تحليل ما يلي:

تحليل المزيج التسويقي يتطلب الموازنة بين عناصره وتحديد كيفية تخصيص الموارد المالية لها وتختلف من عنصر لآخر، وترتب هذه العناصر على المخطط التسويقي بناء على الإستراتيجية المختارة والوسائل المتوفرة وترتبط أهمية كل منها حسب ارتباطها بعاملين أساسيين هما: المستهلك ومعايير اختياره وتوقعاته وحوافزه، والمنتج بمحاسنه ومساوئه.

تحليل نقاط القوة والضعف يرتبط بتحليل معمق لحالة المؤسسة، وهذا التحليل يعتبر فعال لأنه يكشف عن الموقع الحقيقي للمؤسسة، كيف انطلقت؟ من هم منافسوها؟ ماذا تقدم؟ ويبين لنا هذا التكاليف التي تستطيع تحملها بالنسبة للمنافسين.

### ثانيا: الإستراتيجيات والأهداف.

بعد الإنتهاء من مرحلة التحليل والتشخيص ينتقل المدير إلى مرحلة تحديد الأهداف والإستراتيجيات، ويقوم المخطط بصياغة الإستراتيجيات التسويقية من خلال تحديد المبادئ الرئيسية التي تحكم تصرفات الإدارة والتي تحتل مكان المرشد في اتخاذ القرارات المختلفة للسوق والتكاليف المطلوبة والأرباح المتوقعة، وهذا يساعد على تقدير إمكانية تنمية المنتج، ويحدد على أساسه الإستراتيجية المناسبة على أساس استراتيجية بيعية، أو التعامل مع عميل معين أو مع منتج معين، ثم معرفة هل يجب التركيز على التكاليف أو على الأداء؟.

### ثالثا: تخطيط الوسائل والتنفيذ.

يقوم المخطط بتخطيط الوسائل وتنفيذها عبر مرحلتين:

#### 1- المرحلة الأولى: تحديد وتخطيط الوسائل.

يمكن بلوغ الهدف بتخطيط الوسائل التالية:

أ- الأشخاص والهيكل: يعمل المخطط على التأكد من وجود الأشخاص المناسبين والكافين ونوعيتهم (مؤهلين أو يحتاجون للتدريب... إلخ)، إضافة إلى النظر إلى مدى ملائمة الهيكل.

ب- برامج العمل: يتم تحديد الأعمال التي تساعد على بلوغ الأهداف المرجوة في الأجل القريب وتحديد الجداول الزمنية ومختلف مراحل إنجاز البرامج.

ج- الميزانيات وحسابات النتائج التقديرية ومختلف الجداول: يتم إعداد الميزانيات المناسبة للأعمال المرجحة لمعرفة التكاليف، وتلخص هذه الميزانيات في حسابات النتائج التقديرية وتستكمل هذه

الجداول بجداول أخرى خاصة بالمبيعات، التكاليف المختلفة وتحدد حسب نوع المنتجات والمناطق، وقطاعات البيع... إلخ، كما تعد معدلات تستعمل كمقاييس تصحيحية تسمح (المعدلات) بتتبع نشاط البائعين والعمل التجاري.

## 2- المرحلة الثانية: تخطيط التنفيذ.

يتم تقدير الأعمال الواجب تنفيذها في الآجال المقدرة وبالتكلفة المقدرة لبلوغ الأهداف المحددة، ويتم تخطيط معايير الرقابة التي تساعد على تصحيح الإنحرافات التي تعرقل بلوغ الهدف، وتخطيط التنفيذ يتطلب التأكد مما يلي:

أ- أن يكون المخطط مرنا قابلا للتكيف حسب تغيرات المحيط وأسواق المؤسسة.

ب- يسمح بإعطاء أسبقية لقيود السوق والمحيط كون التسويق يتوسط المؤسسة والأسواق.

ج- يسمح بالتنسيق بين الأهداف وبرامج العمل ويسهل الحكم على الصراعات الموجودة بين الوظائف.

د- يسمح تخطيط التنفيذ بإجراء نوع من المراقبة المسبقة على تجانس الأهداف والبرامج مع معايير القياس وتحليل النتائج.

## المطلب الثالث: تخطيط التوزيع والترويج.

### أولاً: تخطيط التوزيع.

أصبحت لقنوات التوزيع أهمية خاصة في تحديد مسالك التوزيع التي ترتبط بمشاكل كبيرة ومهام صعبة تقع على عاتق رجل التسويق، ولهذا تعتبر القرارات التسويقية من القرارات الهامة والدرجة التي تعود لبعض الأسباب كارتباط سياسة التوزيع بالسياسات الأخرى ووجود عدد كبير من البدائل الممكنة وصعوبة اختيار البدائل المتاحة ضمن سياسة التوزيع ويهتم تخطيط التوزيع ب :

### 1- إعداد حلقات التوزيع.

### 2- تخطيط حلقات التوزيع:

تحدد بناء على إحداث تغيير للبيئة التسويقية في التوزيع المادي، وتظهر هذه التغيرات في طلب الزبائن للخدمة أحسن وجودة أفضل، وفي زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة وتقديم أنواع جديدة من المنتجات... إلخ.

### ثانياً: تخطيط الترويج.

تخطيط القرارات الخاصة بالترويج تتعلق بالإعلان والبيع الشخصي ويمكن توضيح ذلك في :

## 1- تخطيط الجهود الإعلانية:

البرنامج التسويقي يسير جنبا إلى جنب مع الإعلان والإدارة الرشيدة هي التي تسيّر الجهود الإعلانية، يعد الإعلان مسؤولية أساسية لإدارة التسويق التي تقرر أولا الدور الذي يلعبه الإعلان في المزيج الترويجي ثم تحديد ميزانية الإعلان وسياساته واستراتيجياته .

## 2- تخطيط القوى البيعية:

تخطيط عملية البيع الشخصي تتوقف على تحديد الأهداف ووضع السياسات وإعداد الإستراتيجيات، وتخطيط برنامج اختيار رجال البيع وغيرها وسنوضح بعضها كما يلي :

أ- **تخطيط عملية البيع:** تقوم الإدارة بتحديد الدور الذي سيلعبه البيع الشخصي في المزيج الترويجي ومن سيقوم بهذا الدور الوسيط كوكيل للبيع أو رجال البيع الذين توظفهم المؤسسة وغيرهم، وتقوم المؤسسة بتخطيط أهداف البيع الشخصي ووضع سياساته وإعداد إستراتيجياته.

ب- **تحديد حجم قوة البيع:** وهي الخطوة الثانية في تخطيط القوة البيعية، وتعتبر عملية اختيار رجال البيع عملية مستمرة تتطلب التخطيط الكامل لها، ويرجع ذلك لوجود عدة أسباب تؤثر على معدل دوران قوة البيع عن طريق التقاعد، والإستقالة، والفصل وغيرها، ونظرا للإحتياجات الدائمة لرجال البيع الجدد إلى تعليمات قبل أن يزاولوا أعمالهم يحتاجون للتدريب، وبمر هذا الأخير بالمرحلة التالية:

- **تخطيط برنامج التدريب:** يتوقف على تحديد الأهداف المرجوة من التدريب انطلاقا من الأهداف العامة لإدارة المبيعات (زيادة حجم المبيعات، وزيادة الأرباح وغيرها)، ويكمن الهدف من برنامج التدريب في رسم السياسات التي تحقق الأهداف باستخدام مواصفات المهام المختلفة التي تدفع إلى تحديد الإعتبرارات التي يجب أن يهتم بها كاقترحات رجال البيع، وتحليل التقارير التي يقدمونها، ومراقبة عمال البيع أثناء العمل وتسجيل الإعتبرارات التي يجب الإهتمام بها في برامج التدريب .

- **تحديد مصادر الحصول على رجال البيع واختيارهم:** تحدد بالإعتماد على المصادر الداخلية

(إدارات وأقسام أخرى لا تتعلق بالبيع) أو مصادر خارجية (الجامعات والمعاهد أو المنافسين... إلخ).

- **توصيف مهام رجل البيع:** وتتم بمقارنة ما يقوم به رجال البيع مع ما ينص عليه في توصيف المهام بقياس درجة انتباه رجل البيع وسرعته عند التعامل مع المستهلكين، والتخطيط هو الآخر وظيفة تسيير تساعد في الوصول إلى تحقيق الأداء للنشاط التسويقي الذي يقوم برسم خطة مستقبلية واضحة تسيير عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة، وحتى تتوصل إلى ذلك عليها أن تتمكن من تحقيق الأداء الفعال للنشاط من خلال تحديد نوع التخطيط المناسب ومداخل التخطيط (الطرق التي تسلكها المؤسسة عندما

تقوم بالتخطيط)، وتحديد مكونات تخطيط التسويق الذي يحدد موقف المؤسسة، وأهدافها واستراتيجياتها وبرنامج عملها وتحديد أهمية تخطيط التسويق .

وكل هذا يحقق النجاح بتنسيق القرارات العملية التي تعمل وفقها المؤسسة (انسجام) تناسق الأهداف، والإستراتيجية، وتكتيكات، وتناسق المخطط الداخلي... إلخ) والتي تعمل وفقا لنظام المعلومات التسويقية الموجود لدى المؤسسة.

يؤدي هذا بدوره إلى التوصل إلى المفاتيح الأساسية للتخطيط التسويقي الجيد والذي يتوقف على الإبداعية والتحديد مع الضبط والتنسيق وعلى مدى صلاحية المخطط ودورة التخطيط .  
ويحتاج التخطيط الناجح لتطبيق منهجية تخطيط مناسبة يتبعها المخطط حتى يصل إلى المبتغى بحيث يجب أن يحوي المخطط كل ما يتعلق بالنشاط التسويقي ويجب أن يعكس محتواه أوجه النشاط .

### المبحث الثالث: الأداء التسويقي لرجال التسويق.

بعد الإنتهاء من معالجة كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم التسويقي في المبحثين السابقين ونظرا لأهميتهما البالغة إلا أنهما لا يكفيا لوحيدهما لتحقيق الأداء التسويقي، ولذا فالنشاط التسويقي يحتاج لقياس وتقييم هذا الأداء، ولكن كيف يتحقق هذا الأداء؟.

وللإجابة على هذا التساؤل وللوصول إلى المبتغى لابد من المرور بمراحل متتالية حتى نصل إلى ذلك.  
وتبدأ العملية من مراقبة النشاط التسويقي أولا فقياس الأداء التسويقي له ثانيا لتليها الخطوات المكتملة للعملية والتي تظهر في النشاط البشري الذي يؤديه رجال التسويق بتأديتهم لمهامهم المخولة إليهم، والتي تتطلب الكفاءة والفعالية في الأداء وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث والذي قسمناه إلى ثلاث مطالب تتناول، ماهية الرقابة التسويقية و ماهية أداء رجال التسويق وتقييم الأداء.

### المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية.

#### أولا: تعريف الرقابة.

للرقابة تعاريف عديدة ومختلفة نذكر منها :

تعتبر الرقابة إحدى وظائف المدير التي « يستطيع عن طريق ممارستها التحقق من أن العمل الذي تم فعلا طبقا للخطة الموضوعة مسبقا (وظيفة التخطيط) وعلى أساس التوجيهات والتعليمات المنظمة للعمل داخل المنظمة (وظيفة التوجيه) وعلى هذا فإن الوظيفة الإدارية للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال»<sup>(1)</sup>.

(1) - د.منال طلعت محمود، " أساسيات في علم الإدارة "، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص193.

والرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: (1)

- وضع المعايير والمقاييس.

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

ومنه فالرقابة مكانة خاصة وأهمية بالغة من حيث أهميتها وأهدافها نظرا لما تساهم به في تحقيق النتائج المرجوة من خلال قياس الأداء وتصحيح الانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف، والرقابة تعتبر أحد وظائف تسيير الإدارة نظرا لما لها من علاقة بباقي عناصر العملية الإدارية وخاصة بالتخطيط واتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة على الأداء التسويقي، وتقييم الأداء كنظام تسويقي هو جزء من نظام الرقابة الشاملة على التسويق ومن هذا نجد أن الأداء كنظام يهتم بالدرجة الأولى بتحديد « جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص، وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمنظمة ككل أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية » (2).

**ثانيا: أنواع الرقابة التسويقية.**

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية هي:

**1- الرقابة من خلال الخطة السنوية:**

الهدف من هذا الأسلوب هو أن تتأكد المؤسسة من أنها قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف التي وضعتها في الخطة السنوية أم لا، إذ تقوم بقياس الأداء في السوق وتقييم أسباب الانحرافات والاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي لتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف والأداء، غير أننا نجد بأن هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها للتحقق من الأداء التسويقي، ويمكن أن نفرق بين ثلاثة أنواع منها:

**أ- تحليل المبيعات:** تتضمن العملية قياس وتقييم المبيعات المحققة مع المبيعات الموضوعية، ومن ثم يتم التأكد من مدى قيام إدارة التسويق من تحقيق خطة بيعية كفأة، وقد يعتمد مدير التسويق على تحليل المبيعات بتقسيمها على الزبائن ورجال البيع وأنواع المنتجات، وتقوم المؤسسة بتحليل المبيعات بهدف

(1) - د. إبراهيمي عبد الله، " الرقابة وأهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة "، (الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، يومي 22 و23 أفريل 2003، جامعة الأغواط)، ص16، .

(2) - د. عبد السلام أبو قحف " التسويق: مدخل تطبيقي "، مرجع سبق ذكره، ص897.

الكشف عن التفاصيل الهامة التي تقدم من خلالها المعلومات التفصيلية لإدارة التسويق بهدف توزيع الجهود التسويقية في المستقبل بطريقة أفضل، وعملية تحليل المبيعات تمر عبر الخطوات التالية :

- **تحليل السوق:** يتم تحليل السوق بالإعتماد على تقسيمه لقسم السوق الإجمالي\* والسوق المخدوم\*\* والسوق النسبي\*\*\* .

- **تحليل المنتجات على أساس خط المنتجات:** تقسم المنتجات على المناطق الجغرافية أو المراكز التسويقية أو الجمع بينهما، وتحليل المبيعات على هذه العناصر يمكن من معرفة درجة الإنحراف إذا كان عاما أو منتشرا جغرافيا، ويساعد في البحث عن الإجراءات التصحيحية على مستوى المؤسسة كلها، أو أنه ينحصر في بعض المراكز التسويقية لتتخذ الإجراءات التصحيحية ذات الطابع المحلي.

- **تحليل المبيعات على أساس المستهلكين:** إن المعلومات التي تخص كل مستهلك لها أهمية عملية في تحليل المبيعات، لأنها تمكن من تسهيل عملية التحليل وتمكن من التوصل إلى إجراءات تصحيحية ترتبط بعدد محدود من المستهلكين الذين يمكن تجزئتهم لمستهلكين رئيسيين ومستهلكين نسبيين وإضافة إلى ما سبق هناك تحليل للمنافذ التوزيعية التي تزود عملية تحليل المبيعات بمدخلات ذات أهمية كبيرة تؤدي إلى تعديل أو استبعاد بعض الوسطاء أو تغيير عنصر من عناصر التوزيع المادي.

ب- **تحليل تكاليف التسويق:** تتضمن هذه التكاليف كل ما يتعلق بأنشطة التسويق التي تحدد بواسطتها معادلة الربح.

- **تخصيص وتوزيع التكاليف التسويقية:** تتضمن هذه العملية تحديد التكاليف العادية مثل: الأجور، والإيجار وغيرها، وتحويلها لربطها بكل نشاط أو وظيفة من وظائف التسويق. وتقسم هذه التكاليف الوظيفية على القطاعات السوقية (المنتج والزبائن، ومناطق البيع... إلخ) وعندها تقسم المبيعات على هذه القطاعات لتحديد الأرباح، والقطاعات المقصودة هي:

---

\* - **قسم السوق الإجمالي:** يتم بتحديد نسبة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للقطاع، في حين نجد بأن أي تغير يحدث على الوحدات يترجم بتغير الحجم وأي تغير في القيمة يعود إلى تغير الأسعار.

\*\* - **قسم السوق المخدوم:** ويتم بتحديد نسبة مبيعات المؤسسة على مبيعات السوق الفعلية المستهدفة من طرفها، هذا النوع يطبق في المؤسسة التي لها منتجات رفيعة الجودة وتبيع منتجاتها في محلات معينة، وتحاول السيطرة على السوق الخاص أولا ثم تحاول النفوذ في السوق الإجمالي.

\*\*\* - **قسم السوق النسبي:** تحدد مبيعات المؤسسة بالنسبة لمبيعات المنافس الأقوى، بحيث إذا كان قسم السوق النسبي يمثل أكبر من 100 % فهذا يعني أن المؤسسة رائدة، أما إذا كان يساوي 50 % فهذا يعني أنها تبيع نصف المقدار الذي تبيعه المؤسسة الرائدة، ومن الأحسن أن يحسب هذا القسم بالنسبة للمنافسين الثلاث الرئيسيين.

المنتج\* والعملاء\*\* المنطقة البيعية\*\*\* .

- الرقابة عن طريق الميزانية: لضمان سير الأداء يجب الإعتماد على الميزانية التي تتضمن تقدير المبيعات المستقبلية والتكاليف التي تغطي أعمال البيع، والإعلان وتنشيط المبيعات، ونشاط الترويج وغيرها، ويجب أن تغطي الميزانية فترات مختلفة (شهر، نصف سنة... إلخ).

بحيث تمكن الميزانية التقديرية من مقارنة الأداء الفعلي مع المستويات الواردة في الميزانية لتحديد درجة التطابق والانحراف.

- تحديد معدلات النفقات بالنسبة لرقم الأعمال: لكي يتم التمكن من مراقبة المخطط التسويقي بطريقة جيدة يجب علينا أن نحسن اختيار النفقات بالنسبة لرقم الأعمال المحقق، ومن بين المعدلات التي تستعمل معدل ميزانية التسويق على رقم الأعمال ويمكن تقسيمه إلى معدل دراسة السوق ومعدل نفقات الإدارة التجارية ومعدل نفقات القوى البيعية، ومعدل نفقات الإشهار... إلخ.

## 2- الرقابة من خلال تحليل الربحية:

بالإضافة إلى الرقابة من خلال الخطة السنوية فإن « المنظمات في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة، والمناطق والعملاء والقنوات... »<sup>(1)</sup> .

غير أن هذه المعلومات تفيد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المتعلقة بأي منتج أو نشاط تسويقي أو منطقة والذي يجب أن يوسع أو يزاح من نشاط المؤسسة.

## 3- الرقابة من خلال تحليل الكفاءة:

يمكن هذا الأسلوب من الحكم على مدى كفاءة أداء الجوانب التسويقية المختلفة . ففي حال افتراض أن تحليل ربحية السلع أو المناطق أو المنافذ أو العملاء قد أظهر وجود خلل معين في أحد المنتجات أو المناطق وغيرها، فقد يدفع هذا رجل التسويق إلى محاولة الكشف عن أسبابه ويبحث عن طريقة تمكنه من معالجته له حتى يتمكن من تحقيق أداء أفضل، وهناك عدة مقاييس تقاس بها كفاءة الأداء التسويقي في مجالات مختلفة كفاءة القوى البيعية\*، والإعلان\*\*، وتنشيط المبيعات\*\*\* والتوزيع وغيرها.

\* - المنتج: يسمح بتقسيم ربحيته على مجموعة المنتجات وليس على منتج واحد.

\*\* - العملاء: يسمح بتحديد ربحية كل طبقة من الزبائن عن طريق خصم تكلفة التعامل مع كل طبقة من الهامش الإجمالي المحصل عليه من الطبقة.

\*\*\* - المنطقة البيعية: تسمح بتحليل تكاليف التوزيع على أساس المناطق البيعية ومقارنتها بالإنفاق على كل منطقة من مناطق البيع.

(1) - د. محمد فريد الصحن، " التسويق "، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 390.

\* - كفاءة القوى البيعية: تتحدد بمتوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم، ومتوسط الأداء لكل اتصال، وعدد العملاء الجدد وعدد العملاء المفقودين خلال الفترة، وتكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية.

#### 4- الرقابة الإستراتيجية:

تهدف إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم بمراقبة الخطط التسويقية التي تأخذ فترة زمنية معينة وبعد هذه الفترة تقوم المؤسسة بمراجعة خططها العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها، ويتم هذا باستعمال المراجعة التسويقية التي تعني اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة، وهذا لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي.

وأخيراً نجد بأن تحسين الأداء التسويقي يتوقف أساساً على مدى الأداء الفعال والجيد لرجال التسويق وذلك بأدائهم لنشاطاتهم بأسلوب جيد وبطريقة كفأة تمكنهم من تحقيق النتائج المنتظرة. وكل هذا يستند إلى التنظيم الجيد للنشاط، والتخطيط والرقابة الفعالة للنشاطات غير أن الأداء الجيد لرجال التسويق يتحدد على أساس تقييم أدائهم.

وهذا الأداء يتحدد ببعض المعايير التي تعرف ما معنى نجاح المنصب؟ وما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق النجاح؟، وما هي النتائج الواجب تحقيقها؟، والمهام الواجب تنفيذها؟ وما هي العلاقات بينها؟.

وفي إطار الإهتمام بالموارد البشرية وتصحيح أدائها يمكن أن يقيم كل فرد وبانتظام ليوحه من أجل تحسين أدائه ولو مرة في السنة، لأن أدائه يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة.

#### المطلب الثاني: ماهية أداء رجال التسويق.

النشاط التسويقي يحتاج إلى أداء فعال من طرف رجاله لكي يؤدي وظائفهم بأقصى كفاءة ممكنة بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى، غير أن هناك عوامل كثيرة لا تؤثر بنفس الدرجة على العمال والأفراد داخل إدارة التسويق لإختلاف المناصب والمستويات من جهة وإختلاف توجهات وإمكانيات وطاقات الأفراد في مجالات الذكاء والمؤهلات والقدرات العقلية والجسمية وغيرها من جهة أخرى، وحتى يتلاءم وجود الفرد مع منصبه ويؤدي مهامه الموكلة إليه بأحسن وجه تقوم المؤسسة بتشكيل وظائف مناسبة للنشاط التسويقي تهيئ بها الأفراد في مختلف مستويات الإدارة لأداء أعمالهم بكفاءة .

\*\* - كفاءة الإعلان: تتحدد بتكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة، ونسبة المشاهدة في كل وسيلة (لمن لاحظ، قرأ، رأى الإعلان... إلخ)، عدد الإستعمالات التي تمت بعد كل مشاهدة للإعلان.

\*\*\* - كفاءة تنشيط المبيعات: تحدد نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات الإجمالية وتكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المحققة.

## أولاً: مفهوم الأداء.

يعبر مفهوم الأداء على « المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين »<sup>(1)</sup>.

يشير الأداء إلى « درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة »<sup>(2)</sup>.

وغالبا ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

مثال: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض، وحسب عبد الله خماسم فإن الأداء لا بد أن يتميز ب:<sup>(3)</sup>

### 1- الكفاءة:

تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق الهدف، فإذا كانت الأهداف المقصودة تمثل  $R_0$  في حين تمثل النتائج  $R_R$ ، فإن الكفاءة تعني  $R_R/R_0=E$ ، وكلما اقتربت النتيجة من الهدف كلما زادت الكفاءة.

### 2- الكفاية:

تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف بالوسائل الخاصة فهي تقارن بين النتائج (المتوقعة والمحققة) مع الوسائل (المتاحة والمستعملة)، تفيد معايير الكفاية في مقارنة نفس العملية عند نقطتين في وقت محدد أو عمليتين مختلفتين بنفس النتائج.

كما نجد بأن النشاط التسويقي هو أحد نشاطات المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أحسن أداء لها ويتوقف ذلك على العنصر البشري الذي يدير نشاطات هذه الإدارة بكفاءة وأداء في الوقت والمكان المناسب من خلال البلوغ بأهداف المؤسسة إلى ما يرغب فيه، ويتوقف نجاح النشاط أو

(1) - د.محمد اوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر بجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص123.

(2) - د.راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص209.

(3) - نذير عبد الرزاق، " دراسة إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجل البيع في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأحمدة والمنتجات الجلدية "، (شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، منشورة)، الجزائر، 1998، ص34.

الفشل في أدائه وتحقيقه على العنصر البشري لأنه يعتبر العنصر الحيوي الذي يسير كل العوامل المتبقية من عناصر الإنتاج الأخرى.

إن الأداء هو « قياس للتأثير وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ »<sup>(1)</sup>.

ونجد أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب الإلتزام بالعمل في حدود الإمكانيات المتوفرة وذلك من خلال أداءه بطريقة كفأة وفعالة، ويمكن أن نصيغ أداء رجل التسويق بدورة حياة تشبه دورة حياة المنتج إلا أن هذه الدورة تمثل المراحل التي يمر بها رجل التسويق في أداء نشاطه .

- ففي مرحلة الإعداد: يوظف رجل التسويق ويدخل ضمن ثقافة المؤسسة.
- وفي مرحلة التنمية: تحاول المؤسسة رفع مهاراته ومواهبه من خلال تدريبيه .
- مرحلة التقدم والنضج: فعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تنشط دافعية رجل التسويق بالتحفيز.
- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة يتخصص أداء رجل التسويق.

#### ثانياً: مستويات الأداء.

لا يمكن لأي عامل أن يعمل بعفوية بل يجب العمل وفق مقاييس محددة يختلف تحديدها حسب فلسفة وتفكير المؤسسة ويمكن أن نميز منها:

- مستويات أكبر من التنبؤات.
  - مستويات أقل من التنبؤات.
  - مستويات تتعادل نوعاً ما (تتقارب) مع التنبؤات.
- وتحدد مستويات الأداء في النشاط التسويقي بناء على العلاقة الوثيقة بين التخطيط والرقابة والخطة تعكس مستويات الأداء المخططة، ويعرف المستوى بأنه « مستوى الأداء المتوقع الذي يتم مقارنته بالأداء الفعلي »<sup>(2)</sup>.

(1) - محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1993، ص368.

(2) - د.نادية العارف وآخرون، " التسويق "، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص293.

## المطلب الثالث: تقييم الأداء.

لقد أصبحت عملية تقييم الأداء مهمة في أي مؤسسة وذلك لإكتشاف نقاط القوة والضعف لرجل التسويق، بحيث تنمى نقاط القوة وتقلص نقاط الضعف، وبناء على هذا سنتناول تعريف تقييم الأداء وتحديد مسؤولية التقييم والطرق الأساسية لتقييم الأداء.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء.

وهي « عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد » (1).

وإضافة إلى ما سبق فالتقييم يحقق الغايات التالية:

1- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

2- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

3- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

4- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

ومنه فتقييم الأداء يعني إعطاء قيمة معينة (ذات دلالة) لنشاط الفرد الذي يقوم بعمل معين من خلال بذله لجهد وسلوك معين في تحقيقه لهدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً وهذا لإعطائها صورة حقيقية على أداء الفرد في النشاط.

### ثانياً: مسؤولية التقييم.

« لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم إتصاله المباشر والمستمر بهم » (2).

غير أن هذا قد وجه له انتقادات (الرئيس) لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل لبعض الأنماط السلوكية التي تخص مرؤوسيه، تطبق هذه الطريقة في المؤسسات الأكثر مهنية بحيث يشترط شرطين أساسيين هنا :  
- توافر مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

(1) - د. كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص (125، 127).

(2) - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- أن تتوافر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.  
إضافة إلى ما سبق نجد بأن هناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم يتم من طرف الرئيس والزميل  
والمرؤوس نفسه، ويعتمد على هذه الطريقة للقضاء على التحيز الشخصي، ويقوم هذا التقييم على أساس  
تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم.  
وكمثال على ذلك يقيم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم و 30% للزملاء  
و 20% لتقييم الفرد لنفسه.

وأحسن أسلوب يستعمل للتقييم هو الذاتي لأننا نجد بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق  
عمله ونتائجه وأنه أفضل أداة للتطوير الشخصي وتحفزه وتحمله المسؤولية، غير أن هذا النوع يسمح  
بتقليل ردود الفعل الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، وقد تكون هذه الطريقة  
غير عملية أحيانا فقد يمنح الفرد لنفسه تقييما أكثر مما يستحق .

### ثالثا: الطرق الأساسية لتقييم الأداء .

يعتبر الأداء من الموضوعات التي تلقي إهتماما شديدا في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات،  
وبالرغم من ذلك فإن « هناك خلاف حول مقاييس الأداء ومدى تفضيل ودقة كل منها، الأمر الذي  
يوجه صعوبة أمام الباحثين في هذا الصدد، ويمكن قياس الأداء باستخدام معيار واحد، كما يمكن قياسه  
باستخدام عدة معايير »<sup>(1)</sup>.

طرق تقييم الأداء كثيرة ومتعددة ولكل منها مزاياها وعيوبها، وبالرغم من ذلك إلا أن  
المؤسسات تستعمل عدة طرق لتقييم مواردها البشرية بما فيها رجال التسويق ومن بين هذه الطرق :

### 1- الطرق غير الموضوعية:

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر  
وزملاؤه أو الفرد نفسه، وعرفت هذه الطريقة بعدم الموضوعية لأن الحكم الشخصي يلعب  
فيها دورا أساسيا وكونه يتعرض لإرتكاب العديد من الأخطاء نذكر منها :  
أ- خطأ التساهل: يمنح المقيم درجات عالية لكل الأفراد بدون تفاوت.  
ب- خطأ التشدد: يمنح المقيم درجات دنيا لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.  
ج- خطأ التزعة المركزية: يمنح المقيم درجات متوسطة لكل الأفراد (لا يأخذ بعين الإعتبار التفاوت  
الموجود بينهم).  
د- خطأ تعميم الصفات: منح الأفراد الصفات المختلفة بناء على معرفته لصفة واحدة .

(1) - د. سعيد يس عامر، " الإدارة وتحديات التغيير "، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص443.

هـ - خطأ التشابه: منح الأفراد صفات موجودة بنفسه.

وهناك أخطاء تعود إلى المظهر الخارجي للفرد، والجنس، والعرف، والدين، ومستوى التعليم... إلخ. ولهذا ينصح بتخفيض درجة عدم الموضوعية في عملية التقييم.

## 2- الطرق الموضوعية:

نميز منها عدة أنواع منها:

أ- **المقاييس المتدرجة:** تدرج على أساس تقدير المقيم لدرجة إحتواء الفرد على صفات معينة وغالبا ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، والمعرفة بالعمل، والتعاون... إلخ.

ب- **قائمة التدقيق:** هي طريقة بسيطة يستخدم المقيم فيها قائمة الصفات المطلوبة لتقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه (المعرفة بالعمل، والإستقلالية، وإحترام الأنظمة، والمواظبة، والذكاء، والتعاون).

ج- **مقاييس المقارنة:** تتضمن مجموعة من المقاييس وهي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** يتم ترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ .

- **طريقة المقارنة الثنائية:** «يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد أي واحد تلو الآخر، ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله» (1).

وبعد الإنتهاء تحسب وترتب درجاتهم، غير أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها إذا كانت المفردات

كبيرة وتحسب عدد المجموعات الثنائية بالعلاقة التالية:

عدد المجموعات الممكنة =  $n(n-1)/2$ ، حيث ن تمثل عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

د- **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما يكون عن وصف الفرد فمثلا: (يتصف بالجرأة/يحب المسؤولية)، (يتصف بالسلبية/ لا يحب المسؤولية) ومن خلال اختيار العبارتين يتم حساب النقاط بناء على ما تم اختياره.

هـ- **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة في المقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم، ويتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات،

(1) - د. جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص416.

وكمثال على ذلك يمكن توزيع صف يتكون من 100 طالب كما في الجدول، ويفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة الأعداد الكبرى للأفراد.

العدد	النسبة	التقدير
10	10 %	ممتاز
20	20 %	جيد جدا
40	40 %	جيد
20	20 %	مقبول
10	10 %	ضعيف

و- **طريقة الحوادث الحرجة:** تتضمن قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الأفراد لأعمالهم خلال فترة التقييم، بحيث يحتفظ بها وتستخدم للدلالة على مستوى أداء الفرد، ويتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال وتتميز هذه الطريقة باستهلاك الوقت الكافي.

ي- **المقاييس المباشرة:** تستعمل في حالة إذا ما كان بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المباعة، وعدد الشكاوي، والغياب، ومعدل دوران العمل وغيرها، ويتم مقارنة هذه الأرقام مع معايير موضوعة مسبقا لتسهيل عملية المقارنة.

ل- **اختبارات المهارة:** تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الفرد ببعض المهن المحددة ( خدمة الهاتف مثلا) حيث يقوم الفرد المطلوب تقييمه بممارسة العمل أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه كما يجري إختبارات كتابية لقياس كمية المعلومات التي يعرفها الفرد عن عمله.

م- **الإدارة بالأهداف:** وهي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطواته، تطبق هذه البرامج في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:<sup>(1)</sup>

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

2- يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

(1) - د. كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، مرجع سبق ذكره، ص134.

3- تجميع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدارسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

4- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

#### رابعاً: اختيار نوع ومعيار التقييم.

بعد تحديد الطريقة المناسبة للتقييم يتم اختيار نوع ومعيار التقييم المناسب .

#### 1- اختيار نوع التقييم:

هناك ثلاثة أنواع من التقييم وهي التقييم الذاتي والتقييم الإجباري\* والتقييم الجماعي\*\* .

#### 2- اختيار معيار التقييم:

هناك عدة معايير تستخدم حسب قدرة رجل التسويق على تحقيق الأهداف ومنها:

أ- معيار الأداء المثالي: يتحقق الأداء المثالي بالتمكن من الوصول إلى التكلفة المثالية ( التكلفة الأقل ) ونحصل على هذا من خلال الحصول على أحسن ظروف عمل ممكنة .

ب- معيار الأداء العادي: يتم الوصول إلى الأداء العادي من خلال إعدادها في ظل ظروف عادية يراعى في إعدادها نفقات العطل وعدم الكفاءة التي يمكن أن تحدث .

ج- معيار الأداء المتوسط: يحسب عن طريق حساب متوسط الأداء الفعلي في فترات زمنية، غير أن هذا المقياس لا يصلح الإعتماد عليه لأنه يشوبه نقص .

د- معيار الكفاءة: يتمثل في بذل أحسن أداء ممكن في ظروف جيدة للوصول إلى أقل تكلفة ممكنة، حيث غالباً ما تكون الإشارة سالبة نظراً لعدم قدرة العامل على تحقيقها.

وعموماً فالأداء الفعال يتوقف على الرقابة الفعالة للنشاطات التي يقوم بها الأفراد، وهذا من خلال قياس جهودهم وأدائهم بكفاءة ومهارة، ونجاح الأفراد في أداء أعمالهم معناه نجاح النشاط التسويقي ككل.

---

\* - التقييم الإجباري: يعني وجود إجراءات إجبارية للتقييم يستعملها مدير التسويق في وضع الوسائل التقييمية للعامل، ويجوز لهذا العمل لمدير التسويق كونه المسؤول الأول الموجه للعامل، واللجوء إلى مثل هذا النوع من التقييم يرجع لعدم قدرة العامل على تقييم نشاطه .

\*\* - التقييم الجماعي: في هذا النوع يجتمع الطرفين الرئيس والعامل وخلال الاجتماع يتم التوصل إلى الأهداف المنتظرة والمرجوة التي تساعد على التقييم.

وكخلاصة للفصل يتضح بأن الأداء الناجح هو الذي ينتج من التنظيم والتخطيط الجيد والرقابة الفعالة المستعملة في تصحيح الإنحرافات الواقعة في النشاط التسويقي، وأحسن أسلوب يستند عليه في تصحيح الإنحرافات يتوقف على توجيه كافة الجهود لتطوير روح التعاون والمشاركة، والإحساس بالمسؤولية ومراقبة الذات وضبط النفس، وهذا ينجم عنه الرضا عن الذات، إضافة إلى حث الموظف على الإهتمام في العمل والإهتمام بالأداء الفعال، والأداء التسويقي له اتجاهان إما النجاح أو الفشل بحيث إذا فشل هذا الأخير وحقق ضعفا في الأداء فهذا يستدعي اللجوء إلى البحث عن أسس تستعمل لتصحيح الإنحراف الذي يحدث، غير أن هذا لا يتحقق إلا باستعمال أسس لتحسين الأداء كالتدريب والتحفيز وغيرها، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث:

### أسس تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

لقد أفرزت ثورة العلم والتقنية وحركة العولمة ظاهرة جديدة تختلف عن النظرة القديمة للموارد البشرية وذلك بزيادة أهميتها النسبية، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات، وهذه الأصول هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل ومتابعة المنافسين والتعرف على مطالب العملاء، وكذا نتيجة للتدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات مبالغ طائلة، والمعرفة المتراكمة هي الثروة الحقيقية في المؤسسات ومحصلة لعملية التعلم المستمرة التي حولت هذه المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة .

وأصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات تهتم ببناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، ومن بين رأس المال رجال التسويق اللذين يعتبرون أحد أصول المؤسسة، ويعتبر العاملون في المجال التسويقي من ذوي المعرفة والخبرة والقدرة والإبداع هم أحد المصادر الرئيسية للأصول.

ونتيجة للتغيرات السريعة التي شهدتها المؤسسات ومع تزايد المنافسة وضغوط العملاء؛ فقد أصبحت تعتمد على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تصرف بها هذه المنتجات للزبائن بأسرع وقت ممكن.

تستخدم المعرفة والمهارة في البحوث والدراسات التسويقية وفي تصميم المنتجات والخدمات وفي تطوير النظم، اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، ويتوقف نجاح ذلك على الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي تساهم في خلق ميزة تنافسية.

والنشاط التسويقي يحتاج رجاله إلى امتلاك بعض الخصائص الشخصية التي تمكن من أداء العمل إضافة إلى تنمية دافعيتهم بالتحفيز والتدريب، وكل هذا له أهمية بالغة سنتناوله في ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** مواصفات رجل التسويق الفعال.

**المبحث الثاني:** التدريب كأسلوب لتحسين الأداء التسويقي.

**المبحث الثالث:** تنمية دافعية رجال التسويق بالتحفيز.

## المبحث الأول: مواصفات رجل التسويق الفعال.

يحتاج النشاط التسويقي في أداء عمله بكفاءة إلى كوادرات بشرية لديها المعرفة والكفاءة والخبرة والرغبة، والحافز على التطوير وامتلاك مفاتيح التفوق في عصر العولمة هذا، إضافة إلى امتلاك الإبتكار والإبداع والحرص على ملاحقة منجزات العصر وامتلاك القدرة على تطوير الذات والتميز بالإتقان والجودة لتحسين الأداء، ونظراً لأهمية هذا سنتناول بعض الصفات التي يمكن أن يتصف بها رجال التسويق في المطالب التالية .

### المطلب الأول: امتلاك المعرفة والمهارة التسويقية.

#### أولاً: امتلاك المعرفة التسويقية.

المعرفة « إسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم »<sup>(1)</sup>. وهي إذا كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم، وبمعنى آخر هو الرصيد المعرفي الناتج عن حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير، وعموماً فهو يشكل الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان والمتمثل في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للإستخدام في أي مجال من المجالات وهناك نوعان: المعرفة المعلنة\* والمعرفة الذاتية\*\* (الكامنة)، ومنه فالمعرفة التسويقية هي تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم النشاط التسويقي والمؤسسة ككل تستمد من الجامعات المختصة، والمدارس العليا ومراكز البحث وغيرها، إضافة إلى الإشتراك في المجالات العلمية بقصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تنتج المؤسسة ذاتها المعرفة المرغوبة من خلال حل مشاكلها التنظيمية وخاصة المتعلقة بالنشاط التسويقي (البيع، والسعر، والمنتج، والإتصال...إلخ).

تسمح المعرفة بتغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر لتنشئ مزايا تنافسية معبرة، وبهذا يجب على المؤسسة أن تهتم بتشكيل قاعدة معرفية تنميها بشكل دائم تهدف لمعرفة كيفية أداء العمل التسويقي بدرجة راقية من الإتقان مقارنة بالمنافسين، حتى يكون العمل إيجابياً يجب إثراء محتواه باستمرار والمحافظة عليه، كأن يتم تضمين عقود العمل بنوداً تنص على عدم تسرب المعلومات المختلفة عن نشاطات المؤسسة، فمعرفة العمل مثلاً يعتبر من الموارد التي يمكن تسويقها للمؤسسات الأخرى،

(1) - بدون ناشر، (2006/07/20)، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "، [على الخط]،

[http://www.ina-syrie.com/special\\_course/special\\_course\\_2/downloads/02-doc](http://www.ina-syrie.com/special_course/special_course_2/downloads/02-doc)

\* المعرفة المعلنة: وهي المعرفة القابلة للإنتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن، وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والكتابات المختلفة وغيرها.

\*\* المعرفة الذاتية: وهي المعتقدات والإتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان وهي مجموعة مفاهيمه وتجاربه وخبرته المخزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي.

وعليه نجد بأن هناك تعاضم كبير لدور الموارد البشرية في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق بتطبيق المعرفة التطبيقية والمعرفة النظرية، وتشمل المعارف التسويقية المعلومات التي ترتبط بالتسويق ومنها:

- معرفة طبيعة النشاط التسويقي والبيئة التسويقية.
  - معرفة نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق .
  - التنبؤ وأساليبه ( سلوك المستهلك، والتكنولوجيا، والمنافسة... إلخ).
  - سلوك المستهلك ( فهم الشخصية الإنسانية... إلخ) .
  - معرفة القطاعات السوقية والمزيج التسويقي ( المنتج، والسعر، والتوزيع، والإتصال... إلخ).
  - معرفة كيفية إدارة النشاط التسويقي (تخطيط النشاط، والتنظيم، والمراقبة... إلخ).
- بحيث إذا ألم رجل التسويق بكل هذه المعارف فنقول بأنه ناجح في نشاطه ويستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة وفعالية .

#### ثانيا: امتلاك المهارة التسويقية .

المهارة يقصد بها « مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، والتفكير والتكيف والإبتكار، والقدرة على التدريب « (1).

وعليه يحتاج الفرد إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة التي تتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات واستثمار المعلومات المتاحة لإستغلالها في عمله، وعلى هذا الفرد أن يجيد التعامل مع الوسائل الحديثة والتقنيات كالحاسبات الآلية تقنيات المعلومات والإتصالات حتى يستطيع تنمية مهاراته .

إضافة لما سبق يجب أن تتوافر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر اللذين يتصل عمله بهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والمهارة التسويقية تشير إلى قدرة رجل التسويق على التصرف بطريقة مناسبة وذلك بقيامه بعمل يطلب منه إنجازها، وتحدد مهاراته في تأدية الوظائف المختلفة للنشاط التسويقي من توزيع، واتصال، وترويج وطرق بيع وغيرها، وكل هذه الوظائف تتطلب المهارة والدقة في الأداء، ويمكن قياس مهارة الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص هذا الفرد المترشح والخصائص المطلوبة في المتقدم للوظيفة، وتستعمل

(1) - د. حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل وتحديد أهمية وظيفته، وكذا لتصميم نظام الأجور... إلخ.

والمهارات تطلب لتأدية النشاطات المختلفة في الإدارات وهي ثلاثة أنواع :

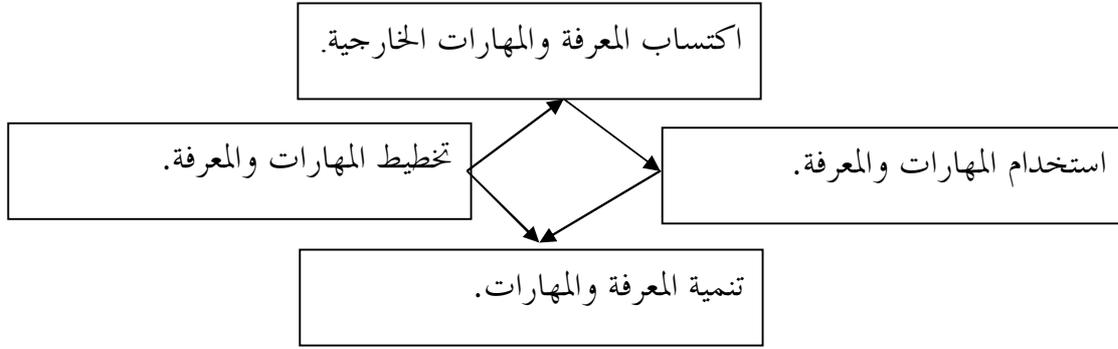
الفنية\*، الإنسانية\*\*، والفكرية\*\*\*، ونظرا لأهميتها يجب الإهتمام بتخطيطها واكتسابها واستخدامها، والمراحل التالية تحدد ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسة.

**ثالثا: سلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسة.**

هذه السلسلة توضح المراحل المختلفة التي تمكن من تنمية هذه المهارات والمعارف والشكل

التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (3-1): سلسلة المقدرات (المهارة والمعرفة).**



المصدر: د. روية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 244.

ويمكن شرح تلك المراحل كما يلي:

**1- مرحلة تخطيط المهارات والمعرفة:**

تقوم المؤسسة بتخطيط الجوانب الكمية والنوعية لهذه المهارات وتقوم بتقدير الاحتياجات المستقبلية وتقارنها بالموقف الحالي لها لتظهر فجوة في المهارات والمعارف تسعى إلى سدها، والتي تترجم في شكل تحديد العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد كالإنتاج، والتسويق وغيرها، وترتبط المعرفة والمهارة بثقافة المؤسسة بحيث إذا كانت لها ثقافة جيدة فهذا يعني أن للفرد العامل فيها ثقافة جيدة .

\* - المهارة الفنية: تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

\*\* - المهارة الإنسانية: يحتاج إليها الفرد عند التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في العمل وتركز على حسن التعامل مع الآخرين.

\*\*\* - المهارة الفكرية: تظهر في قدرة المؤسسة على الإدراك بأن كيانها يتكون من مجموعة الأنشطة المختلفة التسويقية الإنتاجية وغيرها، إذ يجب أن يدرك المدير دور المؤسسة في المجتمع ودور النشاط التسويقي.

## 2- إكتساب المهارة والمعرفة الخارجية:

عملية إكتساب المهارات والمعرفة تكون من سوق العمل الخارجي وتشمل كل من إستقطاب\* أفراد جدد، أو شراء خدمات إستشارية\*\* أو التعاون مع مؤسسات أخرى\*\*\* .

### 3 - تنمية المعرفة والمهارات:

تتكون هذه الأخيرة من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة التي يدخل ضمنها تدريب الأفراد، وتخطيط المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب المهني، وحلقات البحث العلمي، وجماعات العمل... إلخ.

وقد يتم تنمية المهارات والمعرفة بالتعلم الذي يعني « الحصول على المعرفة والمعلومة أو المهارة والمعرفة ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم أي الإجابة عن السؤال لماذا؟ والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم، أي الإجابة عن السؤال كيف؟ »<sup>(1)</sup>.

وعموما نقول بأن المؤسسة تتعلم بتعلم أفرادها وتبادل مهاراتهم ومعارفهم مع الآخرين، ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون واستغلال تلك الفرص بسرعة وبأكمل وجه قبل المنافسين، ويشمل التعلم تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، والمؤسسة التي تتعلم مؤسسة مستعدة وقادرة على تنظيم نشاطها التسويقي الذي يضمن لها الحفاظ على قدرتها التنافسية في المدى الطويل.

### 4 - استخدام المقدرات (توظيف المهارات والمعرفة) :

وهي آخر مرحلة من سلسلة المقدرات تتمكن المؤسسة من خلالها جني ثمار مجهودها المبذول في مجال التدريب وإكساب المهارات والمعرفة لرجال التسويق، والسؤال الذي يمكن أن يطرح وهو: ما هي المنفعة التي تحققت من هذه الجهود التدريبية المبذولة؟

\* - إستقطاب أفراد جدد : وهو عملية الكشف عن المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة .

\*\* - الإستشاريين الخارجيين: وهم الأفراد اللذين يتم اللجوء إليهم في فترات محددة ليقدموا حلولاً جذرية لمشكلة معينة، ولا يكون هناك حاجة دائمة لهذه النوعية من المهارة والمعرفة بعد إنقضاء المشكلة وحلها .

\*\*\* -التعاون مع المؤسسات: عادة ما تبني المؤسسة عملياتها وبقائها على حقيقة هامة مؤداها إمتلاكهم لواحد أو أكثر من المهارات والمعرفة المتميزة فلكي تتنافس المؤسسة بفعالية يجب أن تشعر عملائها بأن لها ميزة تنافسية في مجالات معينة كالتسويق مثلا .

(1) - خليف عيسى وكمال منصور، " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، ( مداخلة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006 بالشلف).

تصعب الإجابة على هذا السؤال كون أن كل مؤسسة تطبق الطريقة التي تراها مثلى لإستخدام وتوظيف مهارات ومعارف رجال تسويقها، بناء على بعض الأهداف والمعايير التي تحددها المحددات والتي تشكل عوائق لنقل المعارف والمهارات، وتطوير وتحسين هذه المقدرات لا يحقق النتائج المرغوبة إلا بالتحليل الوظيفي والتطوير.

## المطلب الثاني: إمتلاك القدرة على المنافسة والإبداع.

### أولاً: ماهية القدرة التنافسية.

لكي يكون شخص ما ذا قدرات تنافسية يجب أن يمتلك قدرات عالية ومتناسبة مع متطلبات العمل الذي يشغله والتي تمكنه من أداء عمله بصورة عالية، والشخص ذا القدرات العالية يشعر بدافعية عالية لأداء العمل وذلك بشعوره بالتميز وتقدير الذات، وبهذا سوف نتناول .

### 1- القدرات التنافسية:

وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، وتميزها يختلف عن المنافسين من وجهة نظر العملاء اللذين يتقبلون هذا التميز والذي يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق بها على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، وتسمح القدرات التنافسية للمؤسسات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة التي تمكنها من اختراق مجال تنافسي جديد، وتمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل كما ترغبها المؤسسة .

تظهر القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة دون غيرها، سرعة الإستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وتطوير المنتج، والحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بتحديد رغباته واختيار أفضل البدائل بقدرة أعلى .

ومن أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات تمكنها من إقامة علاقات مع الموردين ييسر لها الحصول على إحتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة، وهناك عوامل حاسمة تنمي القدرات التنافسية أهمها التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية، ولهذا اهتمت المؤسسات المعاصرة في سعيها للدخول إلى ساحة التنافسية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها للعنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عوامل الإنتاج يؤدي عملاً مقابل تعويض مادي محدد إلى إعتبره أهم وأثن الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة، والموارد البشرية التي تتفق مع متطلبات التنافسية تتصف بعدة خصائص نوردتها لاحقاً.

## 2- خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع متطلبات التنافسية:

تتلخص كما يلي:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
  - المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل التقليدية والعمل وفقا للأساليب الحديثة المواكبة للتغيرات.
  - الإهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في المعرفة والخبرة.
  - القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات والقدرة على العمل في فرق .
  - تملك القدرات الإبتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول للمشكلات وإبداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة .
  - القدرة على التفكير الحر والمتحرر من المفاهيم والصيغ التقليدية .
  - القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل .
  - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار.
  - قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز .
- وحتى تسهم هذه الموارد في تفوق المؤسسة يجب أن تكون نادرة (غير متاحة للمنافسين) وأن تكون قادرة على إنتاج القيم، ويصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المؤسسة.

### ثانيا: التمكن من الإبداع التسويقي.

بما أن النشاط التسويقي يعتبر حالة ذهنية مصدرها الأفكار، والتي تصبح مصدرا " للإبداع " والإبداع هنا يبحث عن الكيفية والتقنيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغبتهم التي قد تتعدى ذلك لتصل إلى توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن، والإبداع يهتم بالزبون كونه محور العملية التسويقية وبالتموقع والتجزئة وبنقل الأفكار الإبداعية...إلخ.

### 1- الزبون محور العملية التسويقية:

يعد الزبون محور التفكير التسويقي حسب وجهة النظر التسويقية توجه نحوه (الزبون) الجهود بقصد جعله بيدي ولاء مستديما للمؤسسة، والحصول على زبون جديد يكلف أكثر مما يمكن من الحصول على عقود مع زبون تم التعامل معه من قبل، وهذا ما يؤكد لنا أكثر ضرورة الإستثمار باتجاه الزبائن الموجودين ولا يكف بأن يكون الزبون راض ولو بدرجة قليلة لأن هذا لا يضمن الولاء وهذا ما يبينه توماس وصديقه بأنه لا يوجد أي ارتباط أو وجود ضعيف بين إرضاء الزبائن ووفائهم للمؤسسة لأن الوفاء يصعب تحقيقه، ويجب أن يرضى الزبون إلى حد كبير لضمان وفاءه بدرجة كبيرة ويجب

مراقبة الزبائن ودرجة رضاهم لتحديد درجة وفاءهم، وحتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى فإنها تعتمد إلى إتباع الإستراتيجيات المبنية كما يلي :

أ- إستراتيجية استهداف العرض التجاري بدقة: عمليا كل المؤسسات التي نجحت هي تلك المؤسسات التي حددت بدقة كيف أنها تحصل على ميزة تنافسية بالإستناد على الإبداع التسويقي الذي يركز على الزبون بدلا من الإعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال، وبهذا فقد تعتمد المؤسسة على التخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن وتعمل على استهداف جماعات الزبائن وبدقة .

ب- أخذ ملاحظات الزبائن بعين الإعتبار: تحرص المؤسسة الناجحة على الإستماع الجيد لزبائنهم وتختلف عن المؤسسات الأخرى التي تعتمد على جمع المعلومات بالتقنيات الحديثة بدون استعمال جيد لهذه المعلومات والمؤسسة المركزة على الزبون تركز على الأفكار الإبداعية التي تستعملها فعليا لتوجيه خطواتها وتحديد أولوياتها، وهذا الأسلوب يساعد المؤسسة على الانتقال من مرتبة متواضعة إلى مرتبة رائدة عالميا.

ج- تأمين مشاركة كل المتعاونين: في بيئة مضطربة تبحث المؤسسة عن الإمتياز من خلال الطريقة التي تقدم بها المنتجات والخدمات لزبائنهم، ويجب أن تتميز المؤسسة بالديناميكية ولا يتحقق ذلك إلا بالتعاون بين الوحدات العملية المختلفة (بالتعاون المنسجم بين كل أفرادها لإرضاء الزبائن) .

د- تحويل زبائن المنافسين إلى زبائن تابعين: لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية مستمرة بالإعتماد على المنتج فقط بل يستند على التزام الكثير منها بالحفاظ على علاقتها مع الزبائن وعليه فلا يتحقق التفوق على المنافسين باقتراح أحسن المنتجات فحسب بل تظهر بأنها الأحسن في ميدان التسويق ( البيع وخدمات ما بعد البيع، والترويج والسعر وغيرها ) ويجلب المنافسين لصالحها .

هـ- التسيير في الميدان: يوجد في المؤسسة المركزة على الزبون روادا في مستوياتها المختلفة من الأعلى إلى الأسفل لا يتصرفون وفقا للأساليب القديمة التي مفادها أن الرائد ذاك الذي يجلس بمكتبه ويعطي التعليمات ويحمل الآخريين المسؤوليات ويتركهم يقومون بالعمل بمفردهم .

والمؤسسات التي تشهد نموا يقوم روادها بزيارات للورشات ويتحدثون مع الأجراء ويتواجدون يوميا في الميدان، حتى يتأكدوا من أن العمال يقومون بدورهم بوعي كبير ويمتلكون الثقة في توجيهات المؤسسة ويركزون على الزبون ويهتمون دائما بما يجب فعله غدا، والتركيز على الزبون يستدعي تغيير

الذهنيات والهياكل ويرتبط الأمر بنظام الإشراف التسلسلي\* وبالمسيرين\*\* ويتحول أفراد المؤسسة إلى مسيرين.

## 2 - التموقع والتجزئة:

إن النشاط التسويقي يحقق إبداع يمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية بالتركيز أولاً على التموقع ومعايير الاختيار ثم التركيز على التجزئة .

أ- **التموقع ومعايير الاختيار:** يتعلق الأمر بالتعرف على تموقع المنتجات والمزيج التسويقي مقارنة بالمنافسين، ويتجسد هذا التموقع في تحديد الانحرافات وتصحيحها وإيصال الميزة التنافسية للزبائن، والتموقع يستند إلى معايير وخصائص محددة في العملية، والمستهلك يختار العلامات بناء عليها وعلى أساسها تميز المنتجات في السوق بإدخال الإبداع عليها وتعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون ( مرتفعة، منخفضة ) وعلى التميز الملحوظ من قبل الزبون (مرتفع، ضعيف).

ب - **التجزئة:** للتعرف على هدف إستراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز وتميز منها:

التجزئة بثبات أجزاء السوق\*\*\* والتجزئة البعدية\*\*\*\* والتجزئة القبليية\*\*\*\*\* .

- **التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها:** تركز التجزئة على معايير الاختيار المتعددة من قبل المستهلكين بهدف تحديد خصائص العمر الجنس نمط الحياة وغيرها الموافقة لأجزاء الوظيفة المحددة، تعتمد هذه النظرية على فرضية مفادها يقول بأنه ليست الخصائص النفسية والاجتماعية والجغرافية هي من تفسر وجود أجزاء سوق تختلف عن بعضها البعض لكن المزايا المرغوبة من قبل المستهلك هي التي تفسر ذلك.

- **التحليل المتعددة الأبعاد للأفضليات:** يهتم هذا التحليل بأفضليات الأفراد بالنسبة للعلامات، ويتم ذلك بإيجاد النقاط المثلى التي تمثل أفضليات جماعات الأفراد أو الأجزاء التي ترتبط بمختلف العلامات

---

\* - نظام الإشراف التسلسلي: يتعلق بحجم التعليمات التي تعرقل عملية الإتصال داخل المؤسسات وبهذا يصبح المسير أقرب بكثير إلى المستخدمين ومن ثمة يصبح أكثر حركية في اتخاذ القرارات واختيار الحلول ويتطلب هذا تنظيمًا أقل تسلسلاً في المستويات التنظيمية .

\*\* - المسير: هو ذلك الشخص الذي يملك نظرة واضحة عن المستقبل وله شجاعة كاملة في التفكير فيه والتنبؤ به، ويمتلك فلسفة تسييرية تمكنه من اكتساب شجاعة اتخاذ القرارات والعمل بشكل مخطط ومنتظم، ويمتلك معرفة جيدة بالمنتجات والمشاكل التي يتلقاها الزبائن.

\*\*\* - ثبات أجزاء السوق: التجزئة تعتمد على قيام المؤسسة بتخصيص موارد خاصة للعرض المقدم في هذا الجزء بحيث يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية عبر الزمن.

\*\*\*\* - التجزئة البعدية: التجزئة تتعلق بفهم هيكل السوق وأجزاءه الرئيسية من خلال الإستناد على تحليل المشتريات السابقة بقصد تكييف الإستراتيجية التسويقية، وتسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان بتكييف أو تصحيح الإستراتيجيات.

\*\*\*\*\* - التجزئة القبليية: تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين بإظهار مجموعة من الأفراد تكون تطلعاتهم متجانسة، ولكي تتمكن من تحديد إستراتيجية لكل مجموعة تأخذ الأجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها وكل جزء منها تتوافر فيه شروط معينة كالحجم الكافي، والقدرة على التموقع الجيد مقارنة بمنافسيها وغيرها.

الممثلة لأفضلية أفراد الجزء الآخر، كلما كانت المسافة أقصر كلما كانت العلامة مفضلة، ومنه فكل من التموقع والتجزئة يساهم في تطوير المزايا التنافسية من خلال البحث المستمر عن معايير جديدة، والإبداع هو الذي يمكن من الوصول إلى هذه المعايير التي يبيّن الزبائن عليها اختيارهم، ومن ثم يتم إضفاء الإستمرارية على المزايا التنافسية، والتجزئة تمكن من مقارنة خصائص زبائن المؤسسة بالمنتجات المنافسة ويعتمد المحلل على ربط العلاقة بين متغيرة وأخرى (الخصائص الجغرافية، النفسية، نمط الحياة.. الخ).

### 3- التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة:

يلعب النشاط التسويقي دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة باعتبار أنه في اتصال دائم بالسوق، وخاصة بالزبائن اللذين يبدون رأيهم في منتجات أو خدمات المؤسسة ( إعجاب، استياء ) وبالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها واستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديل المنتجات الموجودة.

وقد يأخذ التسويق دور الوسيط بين التطلعات لإحتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة وخاصة وظيفة البحث والتطوير، غير أن الإبداع التسويقي يستند أساسا إلى الثقافة التسويقية التي يجب إدماجها تدريجيا في المؤسسة عن قناعة وإدراك حتى لا يكون ذلك مجرد تقليد فقط.

### المبحث الثاني: التدريب كأسلوب لتحسين الأداء التسويقي.

تشير عملية تقييم أداء العاملين إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص العمل الذي يقوم به، وتهدف الإدارة من وراء التعرف على مدى نجاح الفرد في أداء عمله إلى توفير أساس يمكن بناء عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، والنقل والترقية... الخ .

نتائج تقييم أداء العاملين تساهم في تحديد إحتياجات التدريب بالمؤسسة، وهي إختبار مدى كفاءة إدارة الأفراد في القيام بوظائف الإختيار والتعيين، والتدريب يطبق على رجال التسويق باعتبارهم أصل من أصول المؤسسة، ونظرا لما له من أهمية بالغة في تحسين الأداء وللإحاطة بمختلف هذه المفاهيم سنتناول بالدراسة هذا البحث .

## المطلب الأول: ماهية التدريب .

أولاً: عوامل القصور في الأداء التسويقي والمؤشرات الداعية للتدريب .

### 1- عوامل القصور في الأداء التسويقي:

بما أن رجال التسويق يعتبرون أصل من أصول المؤسسة يجب رعايتهم والإهتمام بهم والرفع من قيمتهم بالإستثمار فيهم وتنمية قدراتهم وخبرتهم بصفة مستمرة بالتدريب، وخاصة في حال وجود عوامل قصور في الأداء التسويقي نذكر منها:

- لا توجد معارف أساسية لمفهوم التسويق .
- عدم الإعتراف بأهمية التسويق من جانب بعض المؤسسات .
- الخلط بين التسويق والبيع والحدثة النسبية للإهتمام بالتسويق .
- عدم رصد ميزانيات لعملية التسويق وعدم وجود كوادر تسويقية مستمرة متتالية.
- عدم الإهتمام بالتنظيم والتدريب المستمر .
- الخوف والرغبة من عملية التسويق لبعض القائمين عليه .
- عدم وجود احتراف للأداء التسويقي .
- تعاضم الأداء الفردي في عملية التسويق وإهمال العمل الجماعي .
- ضغوط الإدارة العليا على رجال التسويق بسرعة الإنجاز .
- عدم وجود المدرب الكفاء للقيام بعملية التدريب .
- التعالي والغرور من جانب من يسمون أنفسهم برجال التسويق لإعتقادهم بأنهم محترفون .
- عدم المتابعة والتنظيم والتوجيه الواقعي الموضوعي .

### 2- المؤشرات الداعية للتدريب: نذكر منها:

- أ- اتساع الأعمال بالمؤسسة وتكون بإضافة منتج جديد أو خدمة جديدة أو العمل بتصميمات حديثة، إنشاء فروع وأقسام جديدة، إستخدام تكنولوجيا جديدة.
- ب- إحداث تغيير في المؤسسة يكون إما في السياسات أو في الهيكل التنظيمي .
- ج- وجود موظفون جدد يتعلق بانضمام موظفون جدد وبالنقل والترقية إلى وظيفة أعلى .
- د- وجود مشاكل إنتاجية وسلوكية تتعلق بانخفاض جودة المنتج والإنتاجية وبازدياد حوادث العمل وشكاوى العاملين وبانخفاض مستويات الأداء وبازدياد نسبة الغياب ودورات العمل.

ثانياً: مفهوم التدريب .

### 1- تعريف التدريب:

هناك عدة تعاريف مسندة للتدريب نذكر منها :

أ- يمكن تعريف التدريب بأنه « يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفعالية »<sup>(1)</sup>.

ب- يقتصر التدريب على « إتاحة الفرصة للفرد كي يتعلم أثناء العمل »<sup>(2)</sup>.

وعموما ومما سبق يتضح بأن التدريب يرتبط ارتباطا كبيرا بالتعلم وهو شكل من أشكاله، ويعود ذلك لوجود انطباق لبعض مبادئ التعلم على التدريب باعتبارها عناصر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، وتشمل رغبة الفرد في التعلم وقدرته، كما يجب أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالتميز والترقية، وأن تكون مادته هادفة وذات معنى للمتعلم، وعموما يوجه التدريب للفرد بكيفية مناسبة لإكساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها .

## 2 - أهداف التدريب:

يهدف التدريب أساسا إلى:

أ- العمل على زيادة الإنتاجية عن طريق تحسين المهارات والمعارف التقنية لأداء الأعمال.

ب- يمنح المتدرب فرصة استكشاف جوانب النقص في اتجاهاته وميوله ويجفزه على تنمية قدراته وأفكاره.

ج- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتفاعل مع المتغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية .

د- سرعة تنفيذ المهام التي تحقق زيادة الإنتاجية .

هـ- رفع معنويات العامل عند شعوره بأن مؤسسته وعمله هي حاضره ومستقبله ليقبل على العمل بكل استعداد وجدية وتتحدد أهداف التدريب النهائية في مستويين هما:

على مستوى المؤسسة\* والفرد\*\* .

## 3- مسؤولية تدريب رجال التسويق:

(1) - د. أمين عبد العزيز ، " إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين " مرجع سبق ذكره ، ص 248.

(2) - د. صلاح الشنوبي ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف " مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1999 ، ص 139.

\* المؤسسة: تتمثل أهداف التدريب فيها في الإرتقاء بمستوى فعالية وكفاءة الأداء وبكسب ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق .

\*\* الفرد: تحسين مستوى الأداء وتحسين مستوى القرارات المسؤول عنها ومستوى الترقى والمنافسة الشريفة، وتحسين أدائه ضمن الجماعة ككل .

تقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على التماس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، ويعتبر الشخص الأكثر إطلاعاً على الجوانب التي تحتاج إلى التقوية والتدعيم. بما يكفل رفع كفاءة أداء العاملين للعمل، ومن التقارير التي يعدها المدراء عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب وتطوير لتقدم هذه التقارير في النهاية للإدارة العليا، بحيث يقع على عاتق هذه الأخيرة الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المؤسسة ككل وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من امتلاك موارد بشرية كفأة ومؤهلة وذات أداء عالي للأعمال المناطة بها، إضافة لما سبق فقد يتحمل رجل التسويق مسؤولية تنمية وتطوير نفسه بالتطوير الذاتي عن طريق زيادة ثقافته ومعارفه العامة وبالتخصص وهكذا يتمكن الأفراد من جني نتائج هذا التطوير الذي يتمثل في زيادة التفويض أو الترقية الوظيفية أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في مؤسسة أخرى عندما تتغير ظروف المؤسسة التي يعمل فيها .

وأخيراً نتوصل إلى أن مسؤولية تدريب رجال التسويق هي مسؤولية مشتركة ما بين إدارة التسويق والإدارة الوظيفية في المؤسسة ورجل التسويق، ولكن لا يمكن أن تنجز أعمالها بشكل جيد إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة .

### ثالثاً: طرق التدريب ومبادئه.

#### 1- طرق التدريب:

توجد طرق عدة تستخدم في إكساب العاملين في المجال التسويقي المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، غير أن لكل طريقة من هذه الطرق مميزات وعيوبها وظروف استخدامها، ويقع على عاتق وحدة التدريب بالمؤسسة مسؤولية دراسة نواحي القصور واختيار الطريقة الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة ومن أهم الطرق التي تستعمل بكثرة نذكر منها:

أ- **التدريب أثناء العمل:** وهي من أكثر الطرق شيوعاً وإنتشاراً ويرجع ذلك لكون أن معظم الأعمال يمكن تعلمها خلال فترة قصيرة جداً (أسبوع أو اثنين على الأكثر) وهذا النوع من التدريب لا يستدعي توزيع المسؤولية بين قسم التدريب والمشرف الإداري (لأن طبيعة العمل غير معقدة)، وتتميز هذه الطريقة بتكلفتها المنخفضة كونها لا تستعين بأفراد، ولهذا الطريقة عيوب تشوبها وخاصة إذا كان المشرف لا يعرف ماهو مطلوب منه في مجال تدريب المرؤوس وكذا في حال عدم توفر الوقت الكافي للمشرف في تدريب وتعليم الفرد بطريقة ملائمة أو إذا كان لا يقدر أهمية التدريب .

أما ما يميز هذا الأسلوب وجود الدافع القوي لدى المتدرب للتعلم والتدريب على العمل في المكان الفعلي له وهذه الطريقة يبنى من خلالها علاقة قوية مع العاملين.

ب- **التدريب عن طريق القاعات الدراسية:** فعالية هذه الطريقة تتوقف على تعليم الفرد المبادئ العلمية لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات معينة من خلال التدريب على كيفية التعامل مع المشاكل، ويستخدم هذا النوع من التدريب في تدريب المهنيين والإداريين عندما تكون هناك حاجة ضرورية للتعلم في النظريات والمبادئ والمفاهيم التي تتعلق بالموضوعات محل البحث .

ج- **التدريب المهني:** يتلاءم مع المستويات والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة وتصمم مثل هذه البرامج لتجعل المتدرب محترفا ملما بالعمل وبمكوناته، وهذه الطريقة تجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتعد المؤسسات في هذه الحالة مراكز مهنية خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر .

د- **التدريب التكميلي:** يكون بالمعاهد العليا والجامعيات، وهنا المؤسسة تشجع عمالها على المشاركة في هذه البرامج المتخصصة وتقوم بتسديد نفقات اشتراكهم بهذه المعاهد خاصة إذا نفذت هذه البرامج بنجاح وحقت النتائج المرجوة منها، كما تشجعهم على الإتصال والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية، ويدعو هذا النوع من التدريب إلى حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها الهيئات العلمية بحيث يستطيع الفرد أن يلم بأحدث التطورات التي تعود في النهاية بالنفع على المؤسسة التي يعمل بها العامل في مجال تخصصه.

هـ- **برامج التدريب الخاصة:** تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية خاصة لمواجهة مواقف معينة كإعداد برامج تدريب الأفراد على الأمن والسلامة في بيئة العمل من حيث أصول وأساليب الوقاية من الحوادث... إلخ.

و- **برامج إعادة التدريب التأهيلي (التحويلي):** إن التطور التكنولوجي قد أدى إلى فقدان العديد من الأشخاص لوظائفهم وبهذا أصبح من الضروري إعادة تأهيلهم على أعمال ووظائف أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يقومون بها وفي هذه الحالة فعلى المؤسسة أن تعد مثل هذه البرامج .

## 2- مبادئ التدريب:

يحتوي التدريب على العديد من المبادئ يجب على أي مشرف ناجح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسؤولياته التدريبية بكفاءة وتمثل في :

- أ- يجب أن يملك الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم للتدريب .
- ب- تناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين لأنه يجب أن يلاءم التدريب الشخص بدلا من ملائمة الشخص للتدريب .

ج- أن يتم التدريب من طرف المشرف أو تحت توجيهه وعليه فيجب على الشخص أن يدرك بأن مشرفه هو الذي خططه ونظمه ونفذه، والمشرف الكفاء هو الذي يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعلى علم بمعرفة نموهم، ويعمل مسؤول التدريب على مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الإحتياجات للأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب .

د- تساوي معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه، بحيث كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب هو الذي يسد هذا الفراغ.

ه- يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج معين.

## المطلب الثاني: أنواع التدريب وخطواته.

### أولا: أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع من التدريب نذكر منها :

#### 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يرتبط التدريب بعدة عوامل منها:

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات كي يباشر عمله الجديد ومن بينها المعلومات العامة عن النشاط، والترقيات والخوافز، والإنجازات والأعياد، وأسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين نظام العمل، ونظام الحضور، والإحتراف، وملابس العمل و...إلخ.

ب- التدريب أثناء العمل: يقدم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، وفي هذه الحالة تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات وتدريب الأفراد على المستوى الفردي للمتدربين.

ج- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات: يطبق هذا النوع في حالة تقادم المعارف والمهارات لدى الأفراد، وبالأخص في حال وجود أساليب عمل جديدة وتكنولوجية وأنظمة متطورة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد مع المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى بها، وهذا يتطلب تدريبا لسد هذه الثغرة .

ه- التدريب لتهيئة المعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للخروج للمعاش، ويتم إقناع هؤلاء الأفراد بتقبل الفكرة بتدريبهم.

#### 2 - التدريب حسب نوع الوظائف: وتميز منه الأنواع التالية:

أ- التدريب المهني والفني: يتعلق بنوع المهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية كالتجارة .

ب- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات تتعلق بوظائف أعلى من الوظائف الفنية وتشمل عادة أعمال المبيعات وهندسة الإنتاج... إلخ .

ج- **التكوين الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتدريب وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال وغيرها.

**3- التدريب حسب المكان:** ونميز منه التدريب داخل المؤسسة وخارجها .

**ثانيا: خطوات التدريب.**

تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل وهي :

**1- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.**

وهي أول خطوة ينطلق منها التصميم للتدريب، ويتحدد من خلالها مدى حاجة الأفراد للتدريب من عدمه، ويمكن اللجوء إليه في حالة توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو الرفع من الكفاءات في مجالات معينة كالمجال التسويقي الذي يتطلب تحليلاً كلياً للتنظيم من أفراد وأنشطة وتكنولوجيا وأهداف وفرز تلك التي تتعلق بالنشاط التسويقي عن النشاطات الأخرى.

والتدريب يساهم في علاج المشاكل الناتجة عن ضعف القدرة في أداء الموظف (نقص المهارات والمعرفة واستخدام الأساليب غير الصحيحة لأداء العمل)، في حين يستبعد اللجوء للتدريب عند معالجة بعض المشاكل الأخرى التي تعود مشاكلها لانخفاض جانب الحفز لدى الفرد أو في حالة وجود أخطاء تكنولوجية أو في طرق العمل وغيرها، وهذه الحالات كلها لا يصلح التدريب لعلاجها.

وعليه فالتدريب الفعال يبني على دراسات وبحوث دقيقة وعلمية، وبالرغم من هذا ونظراً لأهميته البالغة إلا أننا نجد بأن هناك جزء ضئيل من المؤسسات يبني تحديد احتياجاته التدريبية على أسس صحيحة وسليمة، ومن بين الأساليب الجيدة المستخدمة في الكشف عن هذه الاحتياجات نذكر منها :

أ- أسلوب متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: هذه المظاهر يستدل بها على أن هناك حاجة للتدريب ومنها: إرتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وعلى الجودة، وزيادة نسبة التالف والقادم، والعمالة الزائدة، وكثرة الشكاوى والصراع المستمر مع الإدارة، وارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر في الإنتاج وعدم مقابلة احتياجاتها في مواعيدها .

ب- التحليل التنظيمي يتعلق بتحليل العمل والمهام\*، وتحليل التنظيم\*\*، وتحليل الفرد\*\*\* .

---

\*- تحليل العمل والمهام: يساعد هذا النوع من التحليل على توفير المعلومات التي تتعلق بكل وظيفة من الوظائف من حيث نقاط قوتها وضعفها والتي يتضح من خلالها تلك التي تحتاج إلى تدريب، والمعلومات التي يحصل عليها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ج- تقييم الأداء .

ومنه فالتدريب يتبع مسارين أحدهما واضح والآخر غير ذلك، ويكون التدريب واضحاً إذا كانت ظروف العمل واضحة وكان تحديد برنامج التدريب سهلاً ومحدداً، في حين يكون غير واضح في حال وجود بيئة عمل معقدة يصعب تحديد الإحتياجات التدريبية فيها.

## 2 - المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب .

بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب ( المحاضرات والتمارين، المناقشة...إلخ ).  
كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم البرنامج يتم تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب ( الميزانية الموجهة لرجال التسويق مثلاً).

## 3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب .

يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات، الراحة وأزمنتها، وتحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وغيرها، وعليه يمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي :  
أ- تحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج) .  
ب- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة ( اختيار المكان، وتصميم طريقة جلوس المتدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي ) .  
ج- تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علمياً.  
د- الإتصال بالمتدربين وبالمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي .

## 4- المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب .

يتم بتقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، وتجميع نتائج التقدير في كل البرامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل، تحديد الحاجات التدريبية يتم وفقاً لثلاثة مستويات أساسية الفرد، والوظيفة التسويقية والمؤسسة .

\*\* تحليل التنظيم: هذا التحليل يمكن الإدارة من تحديد المشاكل التنظيمية التي تدور حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والإختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات المختلفة .

\*\*\* تحليل الفرد: يقوم على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي ودوافعه واتجاهاته، ومدى تعاونه وحبه للعمل وإخلاصه وقدرته على الإتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين وغيرها، لتتعرف بذلك على أهداف رجل التسويق وتوضح مدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة .

ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجها في رد الفعل\* والتعلم\*\*، والسلوك\*\*\* والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل انخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسن الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغييرات في السلوك الفردي .

تقوم المؤسسة بإستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها، ومنه فعملية التقييم تهدف إلى :

- معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية التي تتمثل في التعلم ونقل أثره إلى العمل .  
- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى البرنامج الذي يتكون من التسهيلات المحاضرات، والجدول الزمني، وكل هذا يعطي الفرصة للوقوف على نواحي الضعف للعمل على تقويتها أثناء التخطيط للتدريب مستقبلا .

- تحديد التكلفة والعائد من النشاط التدريبي .

- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة .

- مقارنة فائدة وتكلفة بدائل البرامج التدريبية وإختيار أفضلها .

يقوم بعملية التقييم مجموعة من الأطراف هم : المشرفون، والمديرون، والزملاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الإستقصاءات، والملاحظات وسجلات الأداء... إلخ .

ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الإعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب درجة فعالية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج.

### المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي.

ينعكس التدريب الفعال لرجال التسويق على تحسين الأداء التسويقي والذي يساعد بدوره

---

\* - **رد الفعل:** يتعلق بمعرفة وجهات نظر المتدرب في البرنامج فيما يخص المحتوى، والتوقيت، والمدرّب وغيرها، وغالبا ما يطلب من المتدربين إستيفاء بيانات إستقصاء بسيط في نهاية البرنامج الذي يمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي أثرت في تحقيق التعلم .

\*\* - **التعلم:** تستخدم نتائجه في تحديد مدى إكساب المتدربين المبادئ، والحقائق، والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي والنتائج هنا يحصل عليها بالإختبارات أو إستخدام في بعض الحالات أسلوب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم، إن نتائج رد الفعل والتعلم يتم تجميعها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب .

\*\*\* - **السلوك:** يحدد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويقوم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو الزملاء عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره للسلوك الذي تضمنه البرنامج التدريبي .

في رفع مستوى الإنتاج وتحقيق جودة شاملة للمؤسسة، والتدريب الفعال ليس مسألة رفاهية وإنما هو استثمار حقيقي تصرف عليه أموالا طائلة تدفعها المؤسسة، ومنه فكيف يحقق التدريب الفعال لرجال التسويق التميز من خلال تحقيق ما يعرف بالجودة؟

وكما يلاحظ فالنشاط التسويقي يهدف إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة، ونجد بأن التحسين المستمر لأداء رجال التسويق يتوقف على التدريب، وعليه سنتطرق لتعريف الجودة الشاملة وعلاقتها بالتدريب.

### أولاً: تعريف الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة هي « عبارة عن إحترام العميل، والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء، والتطوير المستمر في الخدمات »<sup>(1)</sup>.

أي هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تحقيق الرضا الكامل للعميل ويمكن المؤسسة من الوصول إلى حد التميز والتفوق ومنه التنافس على المستقبل، ويترتب على جهود إدارة الجودة الشاملة ضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال بما فيها الأداء التسويقي لرجال التسويق، ويتم ذلك بالإستناد إلى تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم على اكتساب المهارات المطلوبة والمصاحبة لتلك العمليات .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج إداري معاصر ومتكامل يمكن أن تعمل به المؤسسات الإقتصادية حتى ترفع من أدائها وتزيد من قدراتها التنافسية في أسواقها الخاصة، وهذا كله يتعلق بالعمل كونه أهم عنصر مستهدف عندها.

### ثانياً: علاقة التدريب بالجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أحد أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق العديد من النتائج التي تقدم للعملاء في شكل خدمات تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لإحتياجات هؤلاء العملاء، وتبلى تلك النتائج في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء، وتتحد معايير الأداء الجديدة وفقاً لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق:

- الجودة والتنوع في المنتجات والخدمات والعمليات.

- خدمة العملاء لمقابلة احتياجاتهم وتوقعاتهم .

(1) د. جمال الدين لعويسات، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2004 ، ص 13.

- الإقناع بقيمة الخدمة المقدمة.

- توقيت سرعة التسليم والإبتكار والتجديد.

- التكلفة يجب أن تكون أقل تكلفة ممكنة.

وهذه العوامل يتم التوصل إليها من خلال أداء رجال التسويق لأعمالهم بأحسن وجه ممكن وكل هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في قدرتها على المنافسة والتميز، وبناء على ما سبق نجد أن التدريب وإدارة الجودة الشاملة ما هما إلا وجهان متشابهان يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضائه.

### ثالثاً: فعالية تدريب رجال التسويق.

تتوقف فعالية التدريب على الصياغة الجيدة للإستراتيجية التدريبية التي تتوقف على التصميم المحكم لتحديد مكوناتها المختلفة، وعلى هذا فالعديد من المؤسسات تسعى إلى إعادة النظر في أسلوب إدارة نشاطها التدريبي الذي سيصبح مصدراً لميزتها التنافسية (يعرف بالتدريب ذو الفعالية أو المؤثر).

والتدريب الفعال يساهم في خلق ظروف العمل التي تشجع على التعلم المستمر لرجال التسويق ويعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ومنه فالتدريب يمثل « الجهد المخطط لتسهيل عملية تعلم اكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل »<sup>(1)</sup>.

وعليه فالتدريب الفعال لا يقتصر في الحصول على المعرفة والمهارات والسلوكيات للراقي بالأداء اليومي للأنشطة فقط، بل يساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم\*، والتعلم المستمر يتطلب فهم العلاقة بين وظائفهم وبين الوحدة التسويقية والوحدات الأخرى للمؤسسة، حيث يتوافر لدى رجال التسويق الفهم والإدراك لغايات وأهداف المؤسسة.

والتدريب الفعال يتوقف على التصميم الجيد لإستراتيجية تدريبية فعالة لرجال التسويق مبنية على:

- تحديد الإحتياجات التدريبية من رجال التسويق .

- تحديد الطريقة الجيدة والمناسبة التي تمكن من تحقيق الأهداف .

- العمل على الأخذ بمبادئ التدريب .

- اختيار الطريقة والوسيلة المناسبة التي تمكن من تحديد الغاية .

---

(1) - د. جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين "، مرجع سبق ذكره، ص 23 .  
\* - **التنظيم المتعلم**: يتعلق بتلك النوعية من المؤسسة التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات والخدمات، غير أن التحسينات لا تتوقف عند الإنتهاء من التدريب فقط بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير الخلاق لتطوير العمل في ظل التعلم المستمر، وبهذا يتوقع العاملون التطوير المستمر في أسلوب أداء العمل ويكافئ هؤلاء الأفراد على جهودهم وإنجازاتهم .

- اختيار نوع التدريب المناسب الذي يمكن تطبيقه بسهولة ويساعد على تحقيق الأهداف.
- إتباع الخطوات التدريجية وتنفيذها بدقة محكمة .

وعليه فالتدريب يساهم في تحسين الأداء التسويقي بالوصول إلى النتائج التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك كون النشاط التسويقي هو النشاط الحيوي الذي يتوقف عليه نجاح النشاطات الأخرى، وفعالية تدريب رجال التسويق تظهر في التحسين المستمر لأداء رجل التسويق لنشاطاته المختلفة والتي تظهر في تحفيظ الوقت المستغرق في أداء النشاط التسويقي، وتحسين أسلوب الأداء التسويقي، وتحديث معلومات النشاط التسويقي، وابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة التسويقية، وزيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن، وترشيد تكلفة الأداء التسويقي لرجال التسويق .

### المبحث الثالث: تنمية دافعية رجال التسويق بالتحفيز.

تتمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول حالياً حسب مختلف التحاليل الإقتصادية الحديثة في مستوى ضعف الموارد البشرية في مختلف النشاطات المتعلقة بالمؤسسة ومنها النشاط التسويقي الذي لا يقل أهمية في تحقيق ذلك، ويرجع هذا لعدم تجنيد هذه الموارد البشرية وعدم تحفيزها، إذ أظهرت العديد من الأبحاث أن للتحفيز أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيز وتطوير أدائها التسويقي ولكي تنجح في ذلك ما عليها إلا أن تعتمد على التحفيز الذي يوجه لرجال التسويق ومن هنا سنعرض من خلال هذا المبحث كل ما يتعلق بوظيفة التحفيز .

#### المطلب الأول: التحفيز ومختلف اتجاهاته.

أولاً: تعريف التحفيز وأهميته.

#### 1- تعريف التحفيز:

تقوم عملية التحفيز على « مفهوم إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل »<sup>(1)</sup>. عرف بيندر pinder التحفيز في ميدان العمل على أنه «مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته وشكله، وشدته، ومدته»<sup>(2)</sup>.

(1) - د. خالد عبد الرحيم الهبيتي، " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ، ص251.

(2) - د.محمد اوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 251 .

وعموما يقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد واستيقاظ هممهم حتى ينشطوا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ عملية التحفيز بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، وإنجاح هذه العملية يعود لعوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية، ومن الأفراد الذين يوجه إليهم التحفيز رجال التسويق الذين يقومون بأهم وظيفة في المؤسسة.

وتحفيز رجال التسويق يعمل على تحسين أدائهم التسويقي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وتمثل أهمية التحفيز في تمكين الفرد من أداء مهامه.

## 2- أهمية التحفيز:

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في التسويق بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب، ويمكن أن توضح أهمية التحفيز فيما يلي:

أ- يعمل على زيادة المبيعات وسرعة البيع ويعمل على تحسين نوع الإنتاج وجودته كما ونوعا.

ب- تنمية روح التعاون بين العاملين في مجال التسويق وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

ج- تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج والبيع وتخفيض التكاليف.

د- تحقق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال معيشتهم وظروف عملهم وخلق الإحساس بالثقة والإرتياح وعدم العداء اتجاه الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.

هـ- تحقيق الأهداف الاجتماعية والإقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، وهذا يرفع من دخل الفرد ويحقق مستوى معيشة جيدة لكل فرد في المجتمع، وعموما فالتحفيز يعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز لأداء الفرد لعمله .

## ثانيا: الإتجاهات النظرية في ميدان التحفيز.

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:

**1- الإتجاه المركز على الشخص:** يعتبر هذا الإتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز طبيعته البشرية وتحدد تصرفاته في العمل، تتضح الحاجات البشرية في هرم أبرهام ماسلو للحاجات ( Abraham maslow )\* حيث قام بترتيبها بتحديد المستويات التالية :

\* abraham maslow: من مواليد 1 افريل 1908 بنيويورك، وهو عالم نفساني وباحث عمل في التعليم وكرس بقية حياته في ذلك حتى سن

التقاعد وتوفي في 8 جوان 1970.

أ- الحاجيات الفيزيولوجية: هي احتياجات أساسية وضرورية لبقاء الفرد وتشمل الغذاء والسكن...إلخ.

ب- الحاجات الأمنية: وهي تحقيق أمن الفرد وحمايته من الخطر والحرمان...إلخ.

ج- الحاجات الإجتماعية: وهي الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها والإعجاب والإحترام من طرف الآخرين.

د- تحقيق الذات: بمعنى الفرد بحاجة إلى تطوير قدراته بما يستطيع ويركز هذا المبدأ على أن السلوك يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة وإشباع حاجة يدفع إلى ظهور حاجة غير مشبعة، فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة إلى إشباع حاجات الأمان وهكذا، وبناء على هذا الهرم نجد بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة .

عملية التحفيز ترتبط بالحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنفها حسب أهميتها وتركز على الأكثر أهمية حسب سلم الأهمية، بحيث لا تستطيع المؤسسة إشباع جميع حاجات الفرد العامل في نفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، غير أن المؤسسة تركز على الحوافز المالية الموجهة للحاجات الفيزيولوجية وتعطي أهمية أقل للحاجات الأخرى .

يتوقف نجاح التحفيز على عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه بحيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم على اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائصه، أما عملية الرقابة فتعمل على التحقق من كفاءة وفعالية التحفيز ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المتحققة . وعموما نجد أن الحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل مثلا الحاجة للسلطة تخلق توترات يجب أن يراعيها المدير وأن يهتم بها لضمان سير الأعمال في الإدارة التسويقية.

## 2- الإتجاه المركز على المحيط:

يتحدد تصرف الفرد العامل بالمؤسسة بعواقب المحيط التنظيمي ويعتبر التصرف كإجابة لحدث معين موجود في المحيط، والسلطة هي الحافز الأساسي للعمل، وهذا الإتجاه يركز على أن التحفيز الشخصي يأتي من محيط عمله ويتمثل في سياسات المؤسسة وأساليب التسيير وظروف العمل...إلخ. وتصنف متغيرات المحيط في نوعين أحدهما عوامل الرضا وأخرى عوامل عدم الرضا.

## 3- الإتجاه المركز على المحيط والشخص:

يبين التحفيز من خلال بناء علاقة الشخص بالمحيط والتحفيز هو الذي يبحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين، ويوفر هذا الإتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز ويتوقف هذا على العلاقات الخاصة بين الفرد العامل والمحيط التنظيمي الذي يعيش فيه (هذا الإتجاه هو الأكثر واقعية)، وعملية تحفيز

العامل في النشاط التسويقي له نتائج جيدة منها: زيادة الأرباح والإنتاجية، تحقيق الجودة والفاعلية، خلق علاقة قوية بين المؤسسة ومحيطها وتوسيع النشاط (السوق) .

#### 4- نظرية الإنتظارات:

تستند هذه النظرية في ميدان التحفيز إلى كون أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء، والتحفيز يرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة وإدراكه للنتيجة هو الذي يدفعه للتصرف بطريقة معينة.

### المطلب الثاني: دور التحفيز في النشاط التسويقي.

يتحدد وفقا لما يلي:

#### أولا: دور التحفيز.

يتضح كما يلي :

#### 1- علاقة التحفيز بالإنتاجية:

يعتبر الاتجاه المركز على الشخص التحفيز بأنه طاقة مستعملة من طرف رجل التسويق في أداء عمله، ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى إظهار تصرف يدرك به رجل التسويق بأنه يستطيع تلبية حاجته باستعمال طاقته في العمل ببذل مجهود، وعندما يلي الفرد حاجته يشعر بالرضا ويطور موقف إيجابي اتجاه عمله ليحمله أكثر إنتاجية، وإذا كانت النتائج المتوصل إليها في العمل لا تجيب على حاجات الفرد فسيكون غير راض عن عمله فيعمل أقل، وهذا يؤثر بالسلب على إنتاجيته .

#### 2- ديناميكية التحفيز:

يختلف التحفيز في إدارة النشاط التسويقي من فرد لآخر ومن مجموعة عمل لأخرى، ويعود هذا لوجود عدة عوامل بسلوكية اجتماعية واقتصادية وغيرها مرتبطة بالشخص من جهة وبالنشاط التسويقي من جهة أخرى، وعليه نجد بأن لرجال التسويق طاقة ديناميكية مختلفة ومتغيرة عند القيام بأعمالهم التي تحدد إنتظارات الأفراد والجماعات، قيمهم، احتياجاتهم وإدراكهم من جهة والعوائق التنظيمية والعوامل المحفزة المتوفرة من جهة أخرى، ومجهودات العمال اتجاه أعمالهم .

وحسب ما تقدم فقد يصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة أمرا ضروريا ومهما لتحقيق فعالية النشاط، فمثلا يسعى رجل البيع إلى بيع أكبر كمية ممكنة عندما تمنح له تحفيزات وقد يوسع نشاطه أكثر ( منحه جزء من الأرباح في حالة تمكنه من بيع كمية معينة ).

#### ثانيا: الدافعية والتحفيز.

الدافعية هي العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً لهدف ما، والدافع هو قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك باتجاه معين وبقوة معينة، والدافعية ترتبط برغبة الفرد في عمل شيء ما من خلال تطبيق قدرته على إشباع حاجة محددة لدى الفرد، ودافعية العاملين تتحدد في رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن الجهد المبذول هذا من إشباع احتياجات الفرد ( الجهد هو رد فعل داخلي ) .

وتبدأ الدافعية من وجود حاجة غير مشبعة، ومنه فعلى إدارة الموارد البشرية أن تزيل كافة المعوقات التي قد تحد من دافعية العاملين للعمل وهذا يتوقف على التصميم الجيد لأسلوب التحفيز المناسب، وتحديد الدافعية يتوقف على تحليل كل الارتباطات التي تتعلق بالتحفيز.

ونخلص بأن فهم كل النظريات يمكن من معرفة الدافعية التي تتبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من الحاجات غير مشبعة وكمثال فالشخص الذي يكون جائعاً يكون مدفوعاً للبحث عن الطعام، والدافعية هي التي تمكن من تحديد الأسلوب الأمثل من الحوافز الذي يحرك وينمي دافعية الفرد حتى يصدر سلوكاً إيجابياً يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه .

ونلاحظ بأن هناك علاقة قوية بين الدافعية والتحفيز تتضح هذه العلاقة في فهم السلوك الإنساني للعامل، فهناك مثلاً أفراد كسالى لا يملكون أي شعور بالمسؤولية ومن النادر ما يتم تحفيزهم . غير أن هناك سمات أساسية يبنى عليها التحفيز وهذه الصفات منها الموروثة والمكتسبة، وللأسرة دور هام في تشكيل سلوك الفرد الذي يمكن من الحصول على تقدير يحسن من توقعات الأفعال الإنسانية.

### المطلب الثالث: نظام الحوافز وأسس منحها، فعاليتها ومراحل تصميمها. أولاً: نظام الحوافز.

تتم الإدارة بتصميم نظام الحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة كون الحافز هو وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال، ومن بين هؤلاء العمال رجال التسويق الذين يجب الإهتمام بهم بطريقة مثلى وذلك بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم من خلال تحقيق ما يلي:

- الإحتفاظ بالأفراد اللذين تحتاجهم المؤسسة وتقليل الإستقالات.
- تحسين الأداء الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- الإلتزام بقيم المؤسسة والعمل على احترام قيمها واتجاهاتها.
- تخفيض التكاليف والضغط على الفاقد من الموارد في كل المستويات.
- تنمية روح التعاون والولاء والإنتماء في المؤسسة.

كل هذه العناصر يساهم في تحقيقها رجل التسويق لكي يحقق أداء أحسن لنشاطه التسويقي والمؤسسة ككل، ويرتبط نظام الحوافز بتحديد متطلبات التحفيز وأنواعها.

### 1- متطلبات التحفيز:

- تحتاج المؤسسة إلى توفير عدة إمكانيات والإهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل التي تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي، ومن بين أهم المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:
- أ- توفير العوامل المؤثرة في أداء العامل وخاصة العمال الذين يقومون بالمهام التسويقية.
  - ب- تحديد حاجات العاملين في مجال التسويق من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم .
  - ج- تحديد قائمة الحوافز واختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها .
  - د- تحديد أسباب الأداء الجيد.

### 2 - أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع منها (مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية).

أ- **الحوافز المادية:** تمثل الجانب الملموس من الحوافز وتأخذ صوراً مختلفة في طرق الدفع للعاملين وقد تأخذ شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية، كما يمنح للعامل أجور تشجيعية على الخدمات المميزة كالسكن والنقل... إلخ.

ب- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات الإجتماعية والذاتية للعامل وهذا من أجل حث وتحريض رجال التسويق على العمل، ومن صور الحوافز المعنوية اشتراك العامل في التسيير حتى يشعر بكيانه ويحس بأنه صاحب رأي في المؤسسة، حيث يعتبر هذا مدخلاً هاماً للتحفيز، كما تستطيع إدارة التسويق أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة لوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة التي توضح فيها أسماء العاملين المجددين أو سمعة الجدارة البيعية، وألقاب الشرف، ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم، والتكوين والترقية وغيرها، وهذا بهدف الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة عامة .

ج- **الحوافز الإيجابية والسلبية:** تحدد حسب درجة التأثير<sup>(1)</sup>.

- **الحوافز الإيجابية:** تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.

(1) - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.  
د- الحوافز الفردية\* والجماعية\*\* .

ثانيا: أسس منح الحوافز.

تمنح الحوافز وفقا لعدة معايير نذكر منها:

### 1- معيار الأداء:

يعتبر أحد أهم المعايير التي تستعمل في حساب الحوافز يعتمد على تحليل الأداء ليليه تحديد المعايير المناسبة القابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة، وكمية العمل، وجودة العمل وغيرها .

### 2- معيار المجهود:

وهو مقياس أقل موضوعية من سابقه يستعمل لقياس ناتج العمل، وذلك لكون أنه لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية .

### 3- الأقدمية:

وهو معيار شائع الاستخدام يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضها العامل في المؤسسة، والتي تدل على الولاء والانتماء وترتبط برجال التسويق باعتبارهم أحد رجال المؤسسة.

### 4- تحقيق الأهداف:

يستعمل من طرف المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

ثالثا: فعالية التحفيز ومراحل تصميم نظام الحوافز.

### 1- فعالية تحفيز رجال التسويق:

تتحقق الفعالية بالفهم الجيد لشخصية العامل ونوعية الإحتياجات غير المشبعة لدى رجال التسويق باستخدام الأدوات التي تمكن من تحقيق أقصى إشباع لتلك الإحتياجات، والتمكن من تحقيق النتائج يتوقف على الفهم الجيد والتعرف على الإختلافات بين العاملين وذلك لأن كل فرد يختلف عن الآخر في الإحتياجات ولكل مجموعته الخاصة به، وعليه فالحفز الفعال لأي فرد يتطلب الفهم الجيد للإحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وتظهر فعالية التحفيز في تحقيق النتائج التالية :

---

\* - الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، وهذه الحوافز توجه لكل فرد على حدا.

\*\* - الحوافز الجماعية: وهي التي توجه لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية، وفي النشاط التسويقي تقدم الحوافز إلى العاملين مكافأة لهم على تحسين رقم أعمال معين أو مهام معينة ويهدف هذا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، ويعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالإرتباط والإستخدام والتوافق الجماعي بين العمال.

- زيادة الإنتاجية وخلق صورة مشرفة للمؤسسة .

- رفع الروح المعنوية للموظفين في الإدارة التسويقية .

- الأداء الجيد للنشاطات التسويقية وتحقيق الرضا للعملاء... إلخ .

ولقد أكد البروفيسور جيم هارس بأن هناك خمس مبادئ يجب العمل بها لكي تحقق النتائج

فعاليتها بالتحفيز وهذه المبادئ هي:

أ- **كسب قلوب الموظفين وعقولهم:** إن الكثير من العمال في المؤسسات يبذلون أقل مجهود ممكن لإنجاز مهامهم ويرجع السبب في ذلك إلى أن ظروف العمل المحيطة بهم لا تأسر قلوبهم أو تسيطر على عقولهم، وأن قوة القلب هي قوة كامنة في المؤسسة، بحيث إذا تأملت في إنجازات مؤسستك ستجد بأن القوة الدافعة لم تكن من الإستراتيجية والخطط الفعالة فقط بل من القوة الكامنة في قلوب الموظفين ورغبتهم الصادقة في التميز (القلب هو أحد مصادر التأثير على العمل التجاري).

ويقول أحد مديري الشركات الكبرى في قوة القلب بأنه ليس بحاجة لإدارة الأشخاص الذين تحركهم قوتهم الذاتية، ولكن قوة القلب هي الجوهر الحقيقي للمؤسسة الناجحة، ومنه فبدون قلب يخفق بالحب والولاء لن تدوم أي مؤسسة طويلاً، ومن الأساليب التي تستعمل في هذا العمل خلق التوازن بين العمل والأسرة، إضافة إلى المزاج والإستمتاع بالوقت بجعل بيئة العمل مرحة وشيقة وممتعة... إلخ.

ب- **الإتصالات المفتوحة بين جميع المستويات في المؤسسة:** يتوق العمال بالشعور بالإرتباط بأماكن عملهم ومصدر رزقهم كون العلاقات مع المؤسسات أكثر من مجرد راتب يستلمه العامل، وأن هذا العامل بحاجة للإعتقاد بأنهم أرباب العمل وليسوا مجرد آلات قابلة للإستبدال، وهذا الشعور يتعلق بتوفير بيئة اتصالات مفتوحة، والهدف من الإتصال هو تأسيس علاقات جيدة مع العالم الخارجي، وكسب ولاء الموظفين بالإنصات لهم وباستخدام قنوات الإتصالات المختلفة وتشجيع التفاعل بين المديرين والموظفين.

ج- **خلق المشاركة بين جميع العمال بناء على الثقة:** لقد سعت معظم المؤسسات جاهدة لغرس مبدأ المشاركة في عملياتها، والمشاركة هي مساواة معنوية تدفع الموظفين للعمل الجاد وتحثهم على بذل الجهد في العمل، والموظفون اللذين يشعرون بالمشاركة يستعملون بعض المصطلحات الدالة على ذلك كشركتنا مثلاً، ويتحقق هذا المبدأ بكشف النتائج للعمال وبمشاركتهم في السراء والضراء والدفع نظير الأداء .

د- **تحرير العمل لزيادة الفعالية والأرباح:** تحرير قوى العمل هو منح الأشخاص الحماية التي يحتاجون إليها لتحقيق التفوق والتميز، ولقد أجريت دراسة على أكثر من خمسة آلاف موظف حول العالم وأظهرت أن الموظفين يرغبون في أداء وظائفهم الموكلة إليهم، ويريدون من الإدارة إفساح المجال لهم لأداء هذه الوظائف وهناك عدة أساليب تساعد على ذلك منها:

- منح حرية الفشل وإعادة المحاولة.

- تشجيع التحديات للوضع الراهن: من أهم أسباب ضعف إنتاجية العمل التسويقي هو افتقار عدد رجالها إلى تحدي الوضع الراهن حتى وإن حظو بالذكاء فإنهم غالباً ما يترددون في أداء العمل خشية العواقب المحتملة لإعاقة النظام بأكمله ( وقوع الزملاء في مشاكل بسبب اتخاذ مواقف مخالفة أو طرح أسئلة حرجة على المسؤولين) .

ه- **الحث على التعلم:** إن سر نجاح المؤسسات يرجع للتمسك بمبدأ التعلم وهذا ما يحتم على رجال التسويق تحسين مهاراتهم وتنمية معلوماتهم تماشياً مع النشاطات التسويقية، لأن العالم يسير بسرعة ونحن لم نلحق به، ويعود ذلك السبب لتضاعف حجم المعلومات ولتجدها وللإنجاز الواسع في مجال التدريب وإعطاء الأولوية لتدريب الموظفين وإكسابهم المهارات الجديدة ومعالجة هذه الأسباب يتم بالتعلم.

كل هذه المبادئ تساعد على تفعيل الأداء التسويقي لرجال التسويق عن طريق تنمية دافعيتهم بالتحفيز، وبهذا يتعين على المديرين والمشرفين تشجيع موظفيهم على التحلي بالتحدي في ظل المتطلبات الملحة للجودة والفعالية، وتقديم خدمات متميزة بالبحث عن طرق تحسين أنظمتها الحالية وخدماتها ومنتجاتها الراهنة، ويتعين على هذا حث كل فرد في كافة المستويات الإدارية على البحث واكتشاف طرق صنع المنتجات الجديدة وتوزيعها، وتحديد طرق ترويجها وتسعيها.

ومشاركة عقول هؤلاء العمال تساعد في إيجاد الطرق الأكثر فعالية وأكثر تحقيقاً للربح لإنهاء العمل التسويقي في ظل بيئة عمل تشجع دوماً جميع العمال على تحدي الوضع الراهن.

## 2- مراحل تصميم نظام الحوافز:

وتتم وفقاً لما يلي :

أ- **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو الرفع من المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على زيادة الأفكار الجديدة، أو تحسين الجودة وغيرها، وهذه الأهداف تتحقق إذا كان النشاط التسويقي مؤدى بفعالية من طرف رجاله بكفاءة وفعالية.

ب- دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وعموما تغطي الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: تتضمن المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا... إلخ .

- التكاليف الإدارية: تغطي هذه التكاليف تكاليف تصميم النظام وتعديله تدريب المديرين على النظام، والإحتفاظ بسجلاته.

- تكاليف الترويج: تغطي البنود التالية: النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات وخطابات الشكر والحفلات... إلخ .

يعتبر التحفيز أحد أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في كونه تلك القوة الدافعة للتمييز البشري الذي يدفع بدوره إلى تحقيق الأداء للنشاط التسويقي والمؤسسة ككل وللتحفيز ثلاثة أنواع تتحدد كما يلي: (1) .

\* **حافز البقاء الأساسي:** يتمثل في هرم الحاجات لماسلو .

\* **التحفيز الخارجي:** يأتي من المحيط الخارجي للفرد، وكمثال على ذلك العبارات والأحداث التي تثير الحماس من الأسرة والأصدقاء إلا أن آثارها لا تستمر لفترة طويلة .

\* **التحفيز الداخلي:** يعد من أكثر الأنواع الثلاثة قوة وإستمرارا في التأثير والفعالية، وللتحفيز فوائد إيجابية على المرؤوسين منها:

انخفاض نسبة التغيب، وامتلاك سلوك أفضل للعاملين، ومولد رئيسي للطاقة، وتحقيق الأهداف بسرعة، وإنخفاض معدل فقدان أو تسرب العاملين.

التحفيز يعتبر من الأساليب الدافعة إلى تحقيق أداء الفرد وقيامه بعمله بأحسن وجه ممكن وبالتحفيز يتحسن الأداء التسويقي لرجال التسويق باعتباره المحرك الأساسي لسلوكهم اتجاه أعمالهم، ولهذا يتوجب على المؤسسة أن تهتم بنظام الحوافز أخذا بالمقولة التي تقول أن « القائد الذي يطلب من جنوده إنجازا كبيرا دون أن يثير فيهم الرغبة والحماس كممثل الحداد الذي يطرق الحديد باردا » (2) وهي مقولة لنايليون .

وبدل هذا على أن التحفيز ما هو إلا تشجيع الأفراد وإستيقاض همهم وحاجياتهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف النشاط التسويقي، وأن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن

(1)، (2) - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " قضايا إدارية معاصرة "، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي يمكن أن يتم وفقا لمعايير أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، ولهذا ينصح بأن يأخذ بنظام الحوافز للرفع من مستويات الأداء في مختلف النشاطات وهذا بناء على ما تحققه من نتائج تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء للمؤسسة ككل والذي يساعدها على إيجاد مكانة مناسبة لها .

وكخلاصة للفصل فقد توصلنا لمجموعة من النتائج نلخص أهمها في أنه يمكن تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية بإختيار الأفراد اللذين يمتلكون بعض الصفات الهامة التي تكمن أساسا في إمتلاك هؤلاء الرجال للمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، إضافة إلى إمتلاكهم للقدرات التنافسية التي تمكنهم من التوصل للإبداع والابتكار، ويتم كل هذا بالتدريب وتنمية هؤلاء الأفراد بالتحفيز وغيرها .

فالتدريب يحسن من الأداء التسويقي في حال وجود قصور ويوجه للمعنيين بالعمل على إكسابهم المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها، ويهدف التدريب إلى الرفع من الإنتاجية باكتساب الفرد معارف جديدة تسمح باكتشاف جوانب النقص في اتجاهاته وميوله ويجفزه على تنمية قدراته وأفكاره وتنمية وعيه بأهمية التجديد والإبتكار للتفاعل مع التغيرات، ورفع معنويات العامل عند شعوره بأن مؤسسته وعمله هي حاضره ومستقبله، ويحقق التدريب النتائج من خلال إختيار الطريقة المناسبة، وبالتمسك بالمبادئ التي تتعلق به كفهم التدريب، وخطواته، وأنواعه، ويعتبر التدريب أحد أسس إدارة الجودة الشاملة، ويهدف كل منهما إلى هدف واحد كونهما وجهان متشابهان يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضائه.

أما التحفيز فيعمل على تنمية دافعية رجل التسويق من خلال إثارة وتوجيه سلوك الأفراد العاملين وتظهر أهميته في إحداث تأثير قوي على نفسية العمال وعلى أدائهم، وخاصة بالفهم الجيد لمعنى الحوافز والإتجاهات النظرية لها، فهم العلاقة الوطيدة بين الدافعية والتحفيز، وعليه فيجب على المسؤول أن يهتم بهذا وأن يدرس سلوك رجال التسويق، وفعالية التحفيز تظهر في إتباع مراحل تصميمها، والعمل بأسسها، والتمسك بمبادئها وفهم أنواعها، وأخيرا وما يلاحظ وهو أنه يتحقق الأداء الحسن أساسا بالتدريب والتحفيز، ويكون رجل التسويق ذا فعالية إذا إستطاع أن يؤدي عمله بكفاءة في حدود قدرته على إكتساب المعارف والمهارات وقدرته على مواجهة المنافسة .

وحتى يكمل عملنا ويزداد وضوحا أسقطنا دراستنا النظرية في الواقع، بحيث إختارنا وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف أنموذجا لدراستنا.

## الفصل الرابع:

### دراسة تطبيقية لوحة البلاستيك والمطاط *FIPEX PLAST* بالشلف.

بعد إتمام دراستنا النظرية اتضح لنا جليا تدعيمها بدراسة تطبيقية، حيث خصص هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على وحدة إقتصادية تسعى إلى تحسين أداء رجال تسويقها، وتم إجراء الدراسة على وحدة البلاستيك والمطاط فيياكس بلاست بالشلف وهي أحد فروع الشركة الوطنية لإنتاج البلاستيك والمطاط .

تعتبر هذه المؤسسة من أهم المؤسسات التي تساهم في بناء الإقتصاد الوطني ونظرا لأهميتها ودورها فيستدعي ذلك تحديد ومعرفة أهميتها والتحدث عنها .

وبما أننا في اتجاه نحو الإفتتاح على السوق والمنافسة بآليات تنظيمية فهذا ما يوجب عليها أن تتصف بالمرونة والدقة في التسيير وكذا أن تهتم بإدارة نشاطاتها المختلفة بأحسن أسلوب وطريقة تجعلها تتماشى مع إجراءات الجودة الشاملة.

ومن بين أهم النشاطات التي تراعى بدقة وتقنية النشاط التسويقي الذي يعتبر من النشاطات الحيوية التي تنطلق منها النشاطات المتبقية، وإنجاح هذا النشاط يتوقف على التحسين المستمر للأداء التسويقي لرجاله بالمؤسسة.

وستتناول من خلال هذا الفصل تقديمًا عاما للمؤسسة، ونشأتها، ومنتجاتها، وبيئتها، ونظم معلوماتها والأداء التسويقي بها، والتدريب في الوحدة، ونظام التحفيز بها.

وكل هذا سنتناوله في المباحث التالية:

**المبحث الأول:** النشاط التسويقي بوحدة فيياكس بلاست بالشلف.

**المبحث الثاني:** البيئة التسويقية ونظام المعلومات بوحدة فيياكس بلاست بالشلف.

**المبحث الثالث:** الأداء التسويقي بوحدة فيياكس بلاست بالشلف.

**المبحث الرابع:** نظام الحوافز والتدريب بوحدة فيياكس بلاست بالشلف.

## المبحث الأول: النشاط التسويقي بوحدة فيباكس بلاست بالشلف:

عملية تحليل النشاط التسويقي تحتاج إلى تشخيص لمحيط المؤسسة ولنظام المعلومات التسويقية بالوحدة ولدراسة التنظيم السائد والمطبق بها، وكذا معرفة أسلوب التخطيط فيها وكيفية إجراء التخطيط، وفي الأخير يدرس الأداء التسويقي بها ( تحليل المبيعات المحققة بالوحدة على أساس نوع المنتجات التي تبيعها).

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالشلف:

ورثت الجزائر عن الإحتلال الفرنسي مؤسسة البلاستيك والمطاط والتي تتكون من وحدتين لإنتاج وتحويل البلاستيك والمطاط، فأحدهما تقع بالحراش والأخرى بحسين داي، ووحدة البلاستيك كانت تسير من طرف وزارة البريد والمواصلات، أما وحدة المطاط فسيرت من طرف الشركة الوطنية للتعددين، وانطلقت أشغال الصناعة سنة 1972م، بحيث قدمت شركة سوناطراك خمسة مشاريع كبرى وفي سنة 1979 جمعت الوحدات الخمس لتصبح الشركة الوحيدة عبر الوطن، والتي تنتج هذا النوع من الإنتاج، ونظرا للتطورات الأخيرة التي شهدتها الإقتصاد كإعادة الهيكلة والتحويلات التي مست الإقتصاد الوطني وفقا للمرسوم رقم 80-102 الصادر في : 6 فيفري 1980 تأسست هذه المؤسسة وفقا للمرسوم السابق في 16 أفريل 1980.

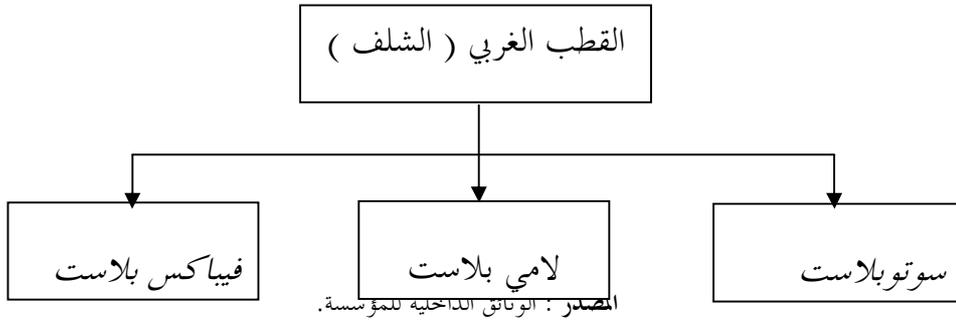
وشهدت المؤسسة تحولات اقتصادية أهمها تحولها من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة ذات أسهم بتاريخ 14 جانفي 1998، مقرها الرئيسي تابع للمديرية العامة بسطيف وتحتوي المركبات الصناعية التالية:

- مركب الشرق: مقره سطيف وبه 6 وحدات.
- مركب الوسط: مقره العاصمة وضواحيها وبه 6 وحدات.
- مركب الغرب: مقره الشلف، ومن أهم وحداتها الإنتاجية وحدة التجهيزات التقنية، وصفائح التزيين، الأنابيب والقنوات، و البوليوستر، والبوليستيران، الصيانة والأمن، وتعرف هذه الوحدات إرتباطا قويا ببعضها البعض وتنتج كل وحدة إنتاجها الخاص بها ما عدا وحدة الصيانة والأمن فهي تملك مسؤولية أمن وصيانة المؤسسة، وتعمل على تكييف الجو مع العمل، ونظرا لما حدث للاقتصاد الوطني خاصة مع دخول إقتصاد السوق من فشل وضعف؛ فلقد عمدت هذه المؤسسات إلى تغيير هيكلها التنظيمي على مستوى الوحدات التحويلية، وذلك بإدماج الوحدات الضعيفة والوحدات النشيطة مع بعضها البعض حتى تسترجع الوحدات الضعيفة طاقتها وقوتها الإنتاجية، ولقد مست هذه العملية مؤسسة enpc.

تحتوي المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ثلاث أقطاب صناعية كبرى عبر الوطن، تضم 6 مركبات تتوزع على القطب الشرقي (يضم سطيف) والقطب الأوسط ( يضم الجزائر والمدينة وذراع الميزان وحسين داي) أما القطب الغربي فيضم الشلف.

### أولاً: التعريف بالقطب الغربي لمؤسسة ENPC بالشلف:

تقع المؤسسة غرب ولاية الشلف وبالضبط بالمنطقة الصناعية "وادي سلي" بالقرب من الطريق الوطني رقم 4 الذي يربط بين ولاية الشلف وولايات الغرب الجزائري، تبلغ مساحة القطب 88 هكتار وتضم ثلاث وحدات LAMI PLAST ، SOTO PLAST ، FIPEX PLAST . والوحدة الأولى هي موضوع دراستنا التطبيقية والمخطط اللاحق يبين الفروع الموجودة بالشلف. الشكل رقم (4 - 1): وحدات القطب الغربي بالشلف .



### ثانياً: التعريف بوحدة فيياكس بلاست بالشلف:

وحدة فيياكس بلاست من الوحدات المنتجة التابعة لمركب البلاستيك والمطاط بالشلف وبالضبط بالمنطقة الصناعية " وادي سلي"، ووحدة فيياكس بلاست تضم وحدتين أحدهما وحدة البوليستر (POLYSTER)، والأخرى وحدة البوليستيران (POLYSTYRENE)، تتربع الوحدة على مساحة 24359م<sup>2</sup> هكتار و برأسمال اجتماعي يقدر ب: 228.900.000,00 دج، وصل رقم أعمالها سنة 2005 إلى حوالي (196.783.000 دج) وتشغل الوحدة 203 عامل حسب إحصائيات ماي 2006 منهم 87 عامل التنفيذ و 82 عمال التحكم و 18 إطار إضافة إلى 9 عقود ما قبل التشغيل و 7 عمال مؤقتين.

### ثالثاً: وظائف وأهداف وحدة البلاستيك والمطاط بالشلف:

## 1- وظائف الوحدة:

مؤسسة ENPC مؤسسة إنتاجية تتركز وظائف وحداتها على العملية الإنتاجية والتحويلية وتتكفل وحدة فيياكس بلاست بإنتاج القوارب الشرعية وخزانات المياه، والقطع البلاستيكية والبوليستيران الذي يستعمل كحافظ للأشياء الجديدة، وعملية التحويل فيها تظهر في تحويل المواد الأولية لتصبح منتجات تامة الصنع وأخرى نصف مصنعة قابلة للإستهلاك وتتم العملية في ورشتين مختلفتين.

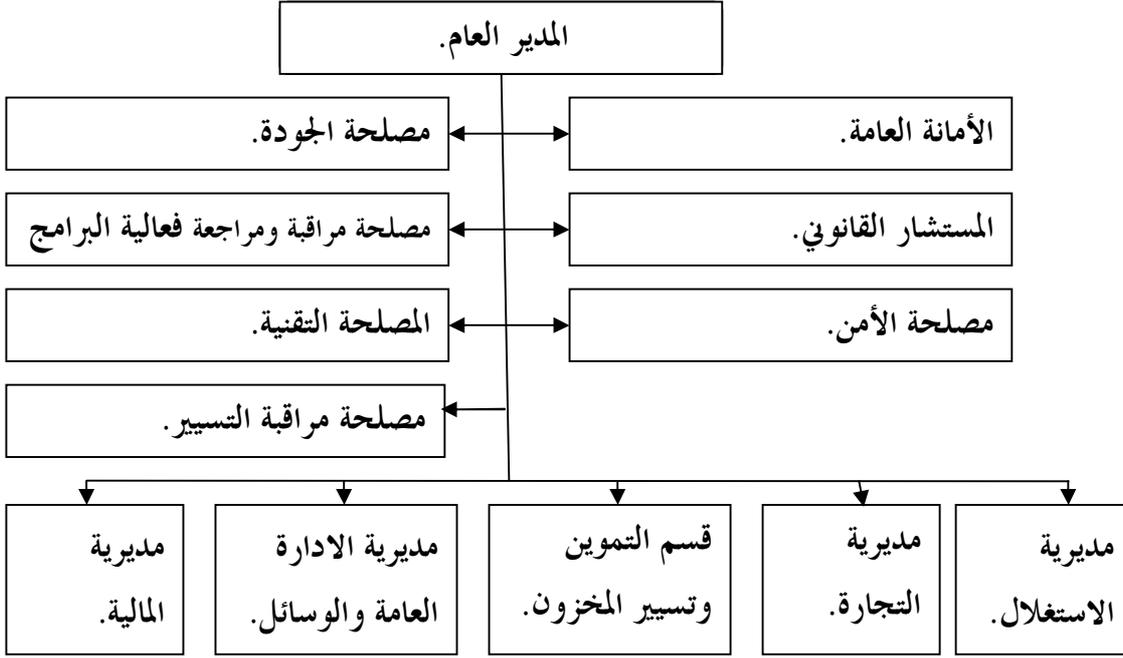
## 2- أهداف الوحدة: يمكن ذكر منها ما يلي:

- تنمية نشاطاتها وترقية منتجاتها التي تعاني من المنافسة الخارجية.
- تحسين نشاطها التسويقي باستعمال التقنيات الحديثة والوسائل المتطورة .
- تحقيق أقصى ربح ممكن لتخطي ظاهرة الخسارة.
- تخفيض التكاليف وإنشاء نظام رقابة محكم للنشاطات التي تؤديها.
- التسيير العقلاني للطاقت الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة .
- إثراء السوق الوطنية وتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.
- مسايرة التطورات الحاصلة والتحكم في التكنولوجيا، واكتساب المعارف والمهارات والقدرات.

## رابعا: تنظيم وحدة البلاستيك والمطاط فيياكس بلاست بالشلف:

من خلال ما يظهره الهيكل التنظيمي للوحدة نلاحظ بأن تنظيمها مركزي تشرف عليه المديرية العامة، ونشاطاتها تتمثل في مجموعة المهام المتعلقة بتطوير المؤسسة، متابعة الجودة والإنتاج والأمن، والمحاسبة والمالية العامة، والمراقبة وغيرها، والهيكل التنظيمي التالي يوضح مهام ومسؤوليات المؤسسة .

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لوحدة فيياكس بلاست .



المصدر : مديرية الإدارة العامة .

ونوضح بعض المهام والوظائف الخاصة بالوحدة فيما يلي:

- أ- المديرية: هي المسؤولة عن وضع المخطط العام ورسم السياسات واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لحل المشاكل التي تعترض سير النشاط العادي للوحدة والمدير هو المسؤول الأول عن الوحدة، وتوجد بأعلى الهيكل التنظيمي للوحدة، وللمديرية مهام تقوم بها منها:
- مدير الوحدة: هو المسؤول الأول للوحدة ويعتبر كوصي عليها وكهمزة وصل بين مديريته والمديرية العامة بسطيف، وتتلخص هذه المهام في :
  - السهر على حسن تسيير أعمالها من خلال اتخاذ القرارات التي تخصها .
  - العمل على تنسيق نشاطات الوحدة بشتى الميادين .
  - امتلاك صلاحية التوجيه والرقابة العامة ويطبق القوانين على مستوى الوحدة.
  - يمضي العقود والوثائق التابعة للوحدة .
  - الأمانة العامة: وهي مصلحة تساعد المدير العام على تأدية مهامه وتقوم بـ:
    - ↓ تنظيم وترتيب الوثائق واستقبال المرسلات الصادرات والواردة.
    - استقبال زوار المدير وتفقد طلباتهم .

- **خلية المراقبة والإحصائيات:** وهي هيئة استشارية تقوم بمراقبة ما يحدث في الوحدة ومتابعة الوثائق الموجودة فيها على مستوى المديرية، وتمثل بنكا للمعلومات التي تتعلق بمهام مختلف المصالح إضافة إلى أنها تعد التقارير الشهرية للإنتاج والتوزيع ( لنشاط الوحدة ) وتكون هذه التقارير ثلاثية، و سنوية.

**ب- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:** وهي مصلحة تشرف على كل ما يتعلق بشؤون العمال والمرتبطة بمجال عملهم قصد توفير الجو الملائم الذي يسمح لهم بأداء عملهم بأحسن ما يرام وللمصلحة مهام عدة منها:

- تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الإدارية، والمالية، والاجتماعية .

- تعمل على توفير الوسائل الضرورية لمختلف المصالح كالتنقل مثلا .

- تعمل على رفع مستوى كفاءة العمل والآلات.

**ج- مصلحة المالية والمحاسبة العامة:** وهي الذاكرة المركزية للوحدة تمر بها كل المعلومات اليومية المختلفة لنشاطات الوحدة من خلال تطبيق نظام معلوماتي داخلي، وتهتم المحاسبة العامة بالعمليات الخاصة بالتسجيلات والترحيلات اليومية، ويهتم فرع المالية بمختلف العمليات المالية كالدفع والقبض مثلا، ومن بين المهام الأساسية بالمصلحة:

- الإشراف على الأمور المحاسبية والمالية للوحدة ( تمر عليه كل العمليات المحاسبية التي تقوم بها الوحدة مهما كان نوعها بيع أو شراء).

- متابعة الوثائق المالية الخاصة بالوحدة وتنفيذ العمليات المالية الخاصة بها.

- الإشراف على عدة أقسام ( المالية، والمحاسبة العامة ) .

**د- المصلحة التجارية:** هي مصلحة تعتبر بمثابة مصدر للمعلومات يتمثل دورها في القيام بعملية التموين (عمليات شراء المواد الأولية، وشراء قطع الغيار للآلات... إلخ).

تقوم ببيع المنتجات التامة الصنع كبيع البوليستيران، والأشرطة البلاستيكية، وخزانات المياه، والقوارب الشراعية وغيرها، وتستقبل طلبات المستهلكين يوميا وتعلم بها مصلحة الإنتاج ومن أهم وظائفها:

- إعداد التقارير الخاصة بالأنشطة التجارية .

- التعاون مع المصالح الأخرى وخاصة مصلحة الإنتاج .

- تهيئة إجراءات الإتصال بالمستهلكين .

- تهيئة المخططات الخاصة بتطوير الوسائل الضرورية لنشاط المصلحة .

**ه- مصلحة الجودة:** تعمل هذه المصلحة على تحسين جودة منتجات الوحدة للدخول إلى اقتصاد السوق ولتحقيق هذا الهدف قامت بالمهام التالية :

- تخصيص مشرف على الجودة، وتقديم سلسلة محاضرات توجيهية تفسر الإطارات والعمال للتعريف بالجودة .

- المراقبة الدائمة\* للمنتج من قبل المخبر والتعاون مع شركات أجنبية في مجال الجودة .

### المطلب الثاني: تحليل السياسة التسويقية بوحدة FIPEX Plast بالشلف:

من مسؤوليات المصلحة التجارية البحث عن الطرق الصحيحة لإظهار المنتجات بصورة جيدة وتحديد سعر مناسب لها، وتوزيعها في أماكن مناسبة وفي الوقت المناسب والتحكم في كل ذلك يتوقف على التشخيص الجيد لمحيط المؤسسة.

ما تم استنتاجه من خلال طرح الأسئلة على مسؤولي قسم التجارة هو ملاحظة بأن هناك خلط في المفاهيم والمهام على مستوى المصلحة، ونجد بأن هناك تداخل في المصالح بين رئيس مصلحة التسويق ورئيس فرع تسير المبيعات، أما عمل المفوتر فيقتصر على إعداد الفاتورة، وبالنسبة لمنشط المبيعات فيقتصر عمله في الإشراف على عمليات البيع، وتقوم مصلحة التسويق بمراقبة العمليات البيعية وإعطاء رأيها في السعر إذا كان مناسب أم لا، وقد تكلف بالتمويل رغم وجود مصلحة خاصة بذلك، وعليه فيبقى دور وظيفة التسويق هامشيا بالنظر إلى بساطة أعمالها وبناء على ذلك يمكن أن نطرح مجموعة من التساؤلات وهي:

من يحدد السعر ويختار السعر المناسب لكل منتج؟ كيف يتم إعداد المنتج بالشكل الجيد والمناسب لمتطلبات السوق والمنافسة؟ وما هي طرق توزيع المنتج والترويج؟ .

ولإجابة على كل هذه الأسئلة نقوم أولاً بتحليل السياسة التسويقية ( المزيج التسويقي).

### أولاً: السعر:

الوحدة لا تملك سياسة سعرية منسجمة نظراً لكون أن كل وحدة إنتاجية تحدد سعر منتجها ليتم فيما بعد مناقشته على مستوى المديرية العامة للتسويق من خلال المفاوضات عليه، غير أن مديرية التسويق تحدث بعض التعديلات والتغييرات للسعر المقترح من طرف الوحدة وتقدم الوحدة بعض التخفيضات السعرية للعملاء وتعتمد في ذلك إتباع سلم، وتظهر هذه التخفيضات كما في الجدول التالي :

---

\* - مصلحة المراقبة: يقوم بهذه العملية شخص مكلف بمراقبة المصالح والمديريات وتحركات العمال حتى يطمئن على سلامة العمل ويتأكد من مدى تطبيق الإجراءات المنصوص عليها، ويعمل على جمع المعلومات من خلال إطلاعه على دفتر كل مصلحة، بالإضافة إلى استجواب رؤساء الأقسام حتى يتأكدوا من انضباطهم في عملهم، ويسجل تلك الملاحظات في تقارير دورية يسلمها للمدير العام، وتتم عملية مراقبة العمال عن طريق ملئ بطاقات التنقيط الخاصة بكل عامل، وتحتوي هذه البطاقة على الحضور اليومي للعمال في الوحدة، ومداهمتهم وغيرها وبهذا يتمكنون من تحقيق نوع من الانضباط ولكي يقوم العمال بمهامهم على أكمل وجه يستند في ذلك على نظام معلومات يسهل مهام المراقبة .

## الجدول رقم (4-1): التخفيضات الممنوحة للزبائن .

أقل من 1.000.000 دج.	أكثر من 2.000.000 دج.	أقل من 1.000.000 دج.	أكثر من 2.000.000 دج.	المبالغ المنتوجات
0 %	1 %	0 %	2 %	شريط تثبيت
0 %	1 %	0 %	2 %	شريط فلاحى أبيض
0 %	1 %	0 %	2 %	شريط فلاحى أسود
0 %	6 %	8 %	8 %	شريط للسحب
0 %	1 %	3 %	3 %	البوليستيران

المصدر: من وثائق المؤسسة الداخلية .

من الجدول يتضح بأنه بإمكان الوحدة جذب عملاء جدد لها في الوقت الذي تفقد فيه عملاتها الدائمين عند اتباع هذه السياسة، وأن أول عنصر حساس يتطلب التحليل من طرف المستهلك هو السعر وعليه فعلى الوحدة أن تحدد أسعار منتجاتها بكل حرية شريطة بأن تكون قابلة للمناقشة مع الدولة، ويجب أن تحدد سقوفاً دنياً وعلياً للأسعار التي لا يمكن تجاوزها، وقد تحتاج الوحدة لطرق وأساليب أكثر فاعلية في تحديد أسعارها، ولهذا عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار التنافسية تكاليف الإنتاج، والطلب، وعناصر المزيج التسويقي وغيرها.

### ثانياً: المنتجات.

للوحة مجموعة من المنتجات تختلف في تركيبها وشكلها نذكر منها :

- القوارب الشراعية وخزانات المياه: يحتاج هذا النوع من الإنتاج إلى عملية تحويل المواد الأولية التي تصنع منها، ومادتها الأساسية الأولى هي خيط الحرير والبوليستر...إلخ.
- شريط مثبت مستقر حراري وشفاف: يستعمل في الزراعة تحت البيوت البلاستيكية.
- شريط أسود يستعمل لحزن الغلال وشريط سحب يستعمل لللف والحزم.
- ألواح البوليستيران: تستعمل لحفظ الأشياء الجديدة كالثلاجات والتلفاز...إلخ .

إضافة لما سبق فالوحدة لا تملك سياسة خاصة بالمنتوج الأكثر أداءً وتعتمد طرقاً ومناهج لم تعد تتجاوب مع احتياجات وخصوصيات المستعمل، وعليه فعلى الوحدة أن تحدد إستراتيجياتها الخاصة بالمنتوجات التي تنتجها لضمان نموها وتطورها، وتظهر سياسة المنتوج في تحديد القطاعات السوقية التي يمكن دخولها والحفاظ على الحصة الحالية وتوسيعها مستقبلاً، وأن تختار المنتوج الذي تركز عليه، ومعرفة درجة التنوع الخاصة بكل منتوج وخصوصيات كل واحد منه (الجودة، درجة التميز، السعر المناسب).

وفي حال غياب العوامل السابقة سيؤدي ذلك بالوحدة للضعف الذي ينتج عنه عدم تجانس الإحتياجات الحقيقية للسوق، ولكي تنجح الوحدة في إنتاجها عليها أن تميز كل منتج على حدى بإظهار صورته الواضحة عن المنتجات الأخرى، وأن تحتفظ بخصوصياتها، وعليها أن تتابع المنتج في مراحل دورة حياته حتى تستطيع أن تتنبأ بالمشاكل من أجل تكيفها مع السوق، وعلى الوحدة أن تدرس السوق قبل إعداد منتوجها حتى تستطيع أن تحدد إذا ما كان المنتج يتجاوب فعلا مع إحتياجات الزبائن أم لا وأن تحدد الإستراتيجية المناسبة التي تتبعها الوحدة وكل هذا يتم بدراسة السوق.

### ثالثا: التوزيع.

الهدف الأساسي للتوزيع بالوحدة يكمن في البحث عن كيفية تصريف منتوجاتها لتصبح سهلة التداول للشراء من طرف المستهلك وتقريبها منه بوضعها في نقاط بيع قريبة منه، وتوزع الوحدة منتوجاتها على ثلاث مناطق حسب النسب كما يلي :

#### الجدول رقم ( 4-2 ): نسب التوزيع في المناطق الجغرافية .

الغرب	50 %
الوسط	31 %
الشرق	19 %

المصدر: من مصادر الوحدة الداخلية.

من الجدول نلاحظ بأن الوحدة توزع منتوجاتها للغرب بنسبة 50 % لتأتي في المرتبة الثانية الوسط بنسبة 31 % وأخيرا الشرق بنسبة 19 %، إن توزيع النسب المعطاة بهذه الطريقة يعود لصعوبة توزيع المنتوجات بالمناطق البعيدة على المستوى الوطني نظرا للمشاكل التي يتلقاها الموزع ومنها : انعدام النقل، ونقاط البيع، وعدم معرفة المنتج، وارتفاع أسعار تلك المنتوجات، وبعد المناطق الصناعية عن المجمعات السكانية والمدن .

وعليه فعلى الوحدة أن تبحث عن نقاط بيع لمنتوجاتها في كافة الوطن وأن تحدد سياسة توزيع لمنتوجاتها لتجعلها في متناول جميع المستهلكين، والوحدة لا تملك منشآت تجارية تمكنها من تصريف منتوجاتها عبر كامل القطر الجزائري ويرجع ذلك لعدم إهتمامها بخدمات ما بعد البيع، والإشهار الضمان.

وحتى تستطيع الوحدة التقرب من المستهلك عليها أن تختار طرق توزيع أفضل والمنخفضة التكلفة، وأن تختار قناة التوزيع المناسبة، وشبكة التوزيع، والنشاط التسويقي يركز على الخدمات المقدمة

للمستهلك ولبوغ هذا الهدف يهتم بتوزيع المنتجات بعقلانية من طرف الوحدة باعتباره أحد الإنشغالات التي يعالجها مسؤولي التسويق.

ولإختيار قناة التوزيع ومسالكها ضرورة وأهمية خاصة لدى المؤسسات وعليه فعلى الوحدة أن تهتم بمختلف طرق التوزيع كالبيع المباشر وغير المباشر... إلخ . ويرتبط التوزيع غير المباشر باختيار الوسطاء، وحتى تكون عملية التوزيع أكثر فعالية وأداء يمكن أن تستعمل بعض التقنيات التي تساعد وتسهل عملية تحديد قنوات التوزيع ( بحوث العمليات، الإحصائيات... إلخ ).

#### رابعاً: الترويج.

الوحدة تفتقر إلى تطبيق وسائل وتقنيات الإتصال المختلفة ولا تهتم بالعناصر الإتصالية المختلفة التي تشكل مزيجاً، ونجد بأن النشاط الإشهاري ينعدم فيها ويعود ذلك لعدم معرفة تشكيلة المنتجات لدى المستهلكين الذين يجهلون منتجات الوحدة ( عدم نشر المعلومات المختلفة عن الوحدة ومنتجاتها ونشاطاتها)، وأغلب المستهلكين ليس لهم ثقافة واسعة بمنتجاتها وذلك لغياب الصورة المعطاة عنها وعن منتجاتها، والخلط بين المنتجات، وانعدام البيع الشخصي بها، وعدم وجود تنشيط للمبيعات ( العرض، والألعاب، والهدايا )، وانعدام سياسة النشر والعلاقات العامة، ونقص المعلومات التي تعرف بالمؤسسة ومنتجاتها، ونقص نشر معلوماتها في الصحف والمجلات، والراديو، والتلفاز... إلخ .

وبعض المؤسسات بالرغم من قدرتها على إنتاج منتجات ذات جودة عالية إلا أنها لا تستطيع أن تجد لها منفذ توزيع بالرغم من وجود سوق بها، وترجع كل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات لإنعدام السياسة التسويقية فيها، وحتى تتخطى الوحدة كل المشاكل السابقة عليها أن تتحكم في سياساتها الإتصالية بحيث تقوم بتعريف نفسها ومنتجاتها بإتباع سياسة إتصالية معينة تهدف إلى تحقيق أهداف الوحدة ويتوقف نجاح عملياتها على تحديد وتوزيع الميزانية المناسبة للإشهار والإعلام وغيرها من وسائل الإتصال واختيار أحسن وسيلة للإتصال والتنسيق بين عناصر المزيج الإتصالي والتسويقي الذي يضمن لها التفوق والنجاح في مهامها ونشاطاتها وسياساتها، ونجاح المؤسسة يتوقف على التحكم في عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق المبتغى للوحدة في تسويق منتجاتها بطريقة صحيحة ومرجحة، وهذا يمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى والإبقاء على حصتها في السوق واستمرار نشاطها .

**المبحث الثاني: البيئة التسويقية ونظام المعلومات بوحدة فيياكس بلاست بالشلف:**

**المطلب الأول : البيئة التسويقية لوحدة فيياكس بلاست بالشلف.**

تعمل وحدة فيياكس بلاست في ظل نظام إجماعي مفتوح تتبادل فيه مدخلاتها مع مخرجاتها ( مدخلاتها تأتي من المحيط الخارجي ومخرجاتها تصدرها إليه)، ولذا فهي نظام حي متطور ونشط يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات، وآثار ذلك تظهر أثناء تحديد الأهداف والإستراتيجيات التي يمكن حصرها في :

**أولا: البيئة التسويقية الكبيرة.**

تتكون من :

**1- البيئة الإقتصادية:**

نظرا للوضع الإقتصادي الذي نعيشه في ظل الأوضاع المزرية كالبطالة والمديونية فقد أدت إلى خفض مستوى القدرة الشرائية للمستهلك، وهذا يؤثر على تصرفات المستهلك ونمط حياته ويؤثر بدوره على مبيعات الوحدة، ويرتبط كذلك باستيراد المواد الأولية وقطع الغيار لأنها تحصل على أغلبها من الخارج بالتبادل التجاري ويعود ذلك لنقص المواد محليا واتصاف المنتجات المستوردة بالجودة حسب إعتقاد الكثيرين، وعليه فالوحدة تعاني من مشاكل عديدة منها: حاجتها لعملة صعبة حتى تحصل على المادة الأولية، ونظرا للوضع الحالية التي آلت إليها الدولة لم تستطيع حل مشاكل استيراد المواد الأولية، نظرا لعدم قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية، والمخاطرة بالتزامها اتجاه الزبائن، وعدم استغلالها لقدراتها الإنتاجية بطريقة مثلى .

**2- البيئة السياسية والقانونية :**

تؤثر كل من السياسات والقوانين على الوحدة بحيث توجه هذه القوانين والسياسات المحاور العريضة للتنمية الإقتصادية للدولة، وبالنظر للتغيرات التي تعيشها البلاد وما شهدته من إصلاح لوضعيات وسياسات أدخلتها على العديد من أجهزتها، تتأثر البيئة ببعض القوانين المطبقة كقوانين حماية الطبيعة وجمعيات حماية المستهلكين وغيرها، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى إحداث تغيير كلي للأسعار، وفي نمط المنتجات، والتوزيع، وسياسات الإتصال... إلخ .

**3- المحيط الإجتماعي والثقافي:**

ثقافة المجتمع تتميز بالتغير المستمر الذي يؤثر على نمط الحياة ويحدد بالأشكال المختلفة للإستهلاك، وتصرف المستهلكين، وتواجدهم، وعاداتهم وتقاليدهم، تواجدهم ثقافتهم وغيرها، والوحدة

تتأثر بكل هذه العناصر، ولكي تستطيع مواجهة كل ذلك ما عليها إلى أن تأخذها بعين الإعتبار حتى تتمكن من تقرير إستراتيجياتها المناسبة التي يمكن أن تطبقها وتكيفها مع المحيط الإجتماعي والثقافي .

#### 4- المحيط التكنولوجي:

تتأثر الوحدة بالتكنولوجيا نظرا لإنعدام الوسائل التي تمكنها من مواكبة هذه التغيرات ومزاولة نشاطاتها المختلفة وخاصة تلك التي تعمل على خلق فرص تسويقية لها، ونظرا للتطورات التكنولوجية العالمية التي أصبحت تمثل سمة العصر ومفتاح نجاح المؤسسات، ونظرا لأهمية هذا فنجاح الوحدة يتوقف على استعمال التكنولوجيات المتطورة والتقنيات الحديثة في المجالات المختلفة، وهذا نحو الطرق القديمة، وما يميز هذه الوحدة وهي أنها تفتقر للتكنولوجيات الحديثة فمثلا: العمال يعملون يدويا وبأساليب تقليدية في ظل انعدام كل وسائل التأمين والصيانة ونجد بأن الأنترنت تستعمل من طرف المدير العام فقط، وعليه فعلى المؤسسة أن تنشر هذه التقنية (استعمال الأنترنت) في كل الأقسام .

#### ثانيا: البيئة التسويقية الصغيرة.

تتكون من :

##### 1- الموردون:

وحدة فيياكس بلاست تحتاج للعديد من المدخلات من مواد خام، وآلات ووقود وغيرها لإنتاج سلعتها وتشتري حاجياتها من المورد غير أنها تعاني صعوبة في الحصول عليها ويعود ذلك لإرتفاع تكلفة المدخلات واختلاف وقت التوريد ونوع المواد المطلوبة من حيث الجودة والخدمات المطلوبة، ومنه فعلى الوحدة أن تحسن اختيارها للطرق الصحيحة التي تساعد على التعامل مع الموردين اللذين تتعامل معهم في الوقت المناسب وتحسن اختيار نوع المواد التي تناسب منتوجاتها .

##### 2- الوسطاء:

ليس للوحدة وسطاء يعملون كموزعين لمنتجاتها بالرغم من انها بحاجة الى ذلك .

##### 3- العملاء:

الوحدة تتعامل مع مجموعة متنوعة من العملاء يتمركزون في مناطق مختلفة (الوسط، والشرق والغرب ) وما يجب عليها العمل وفقه اختيار العملاء المناسبين اللذين تستطيع أن تبيع لهم أقصى كمية من المنتجات المختلفة، وأن تبحث عن عملاء جدد تجلبهم إليها لتوسع حركة توزيعها وتعاملها معهم .

##### 4- المنافسون:

المؤسسة تعاني من المنافسة مع بعض المؤسسات الأخرى ومنها مؤسسات القطاع الخاص ونظرا لخطر تواجد مثل هذه المؤسسات فعلى الوحدة أن تدرس إستراتيجيات منافسيها، وأن تهتم بتحليل

متطلبات وحاجيات المحيط، وأن تعرف ماذا يفعل المنافسون؟ أنشطتهم، حصصهم في السوق أسعارهم، أساليب ترويجهم، ونوع منتجاتهم، وأذواقهم وغيرها، وكل هذه العناصر عليها أن تدرسها بدقة وحذر حتى تتوصل إلى معرفة منافسيها وترتيبهم .

### المطلب الثاني : نظام المعلومات التسويقية بوحدة فيياكس بلاست بالشلف:

بناء على الجانب النظري لنظم المعلومات فقد اتضح بأن الوحدة بحاجة لنظام معلومات تسويقية يساعدها على اتخاذ القرارات، ومن تحليلنا استنتجنا بأن المعلومات هي الركيزة الأساسية لصانعي القرارات، ومتخذ القرار يعتمد عليها بشكل كبير من أجل حل أي مشكل يواجهه وبهذا فتحتاج الوحدة دائما إلى وجود معلومات مكثفة تساعدها على التوصل إلى أداء عملها بأحسن أسلوب. ومن تربصنا في هذه الوحدة لاحظت بأنها بحاجة إلى معلومات ومعطيات تساعدها على اتخاذ قراراتها في مختلف الوظائف الموجودة بها، وإن أهم النظم التسييرية الموجودة بها نظم الموارد البشرية ونظم المعلومات التقنية، ونظم المعلومات التجارية، ونظم المعلومات المحاسبية والمالية... إلخ. غير أن دراستنا توقفت على نظم المعلومات التسويقية، وتحتوى هذه المصلحة بدورها على نظام يسهل لها القيام بعملها اليومي بحيث تجمع العديد من المعلومات وتقوم بتحليلها وتصنيفها واستعمالها بالشكل الملائم، وسنحلل كيفية تعامل هذه المصلحة مع المعلومات التي تصل إليها والجدول التالي يوضح ذلك .

#### الجدول رقم (4-3): كيفية سيرورة نظام المعلومات الخاص بالمصلحة التجارية .

المدخلات	التحليل	المخرجات
- قرارات حول العمل من رئيس الدائرة والمدير نفسه.	- تحليلها وتوزيعها حسب المهام.	- إصدار وصل الإستلام.
- ملفات الزبائن .	- التأكد من الوثائق .	- إصدار الموافقة بالقبول .
- وصل الإستلام والشيك .	- عملية الفحص لهم والبرمجة وفقا لأصناف الزبائن.	- دفع نسخة من سند البرمجة للزبون ونسخة للفوترة مع الشيك.
- سند الطلب والشيك للبرمجة	- المراقبة التقنية وتقدير الإحتياجات.	- المصادقة على نسخ الوصل والتسجيل في سجل خاص ملف الزبون.
- وثائق ملفات الزبائن .	- فحص تشابه الشيك وسند البرمجة .	- تقديم الإحصائيات اليومية والمعلومات المختلفة.
- سند البرمجة والشيك للفوترة	- مراقبة الشحن والوضعية اليومية .	- إصدار تقارير شهرية وسنوية حول عملية البيع ورقم الأعمال
- إذن الدخول للإستلام .		
- نسخة من الفاتورة لقسم المراقبة .		
- إحصائيات كل قسم		

و جدول الأعمال الشهرية لهم . - طلب الكشوفات من قسم المحاسبة .	- جمع الوثائق اللازمة . الحقق .	- إرسال التقارير والشيكات المحصل عليها لقسم المحاسبة .
---	------------------------------------	---

المصدر : من مصادر المؤسسة الداخلية .

من دراستنا نلاحظ بأن هناك نظام للمعلومات في كل مصلحة لكن لا يستعملونه بالشكل الملائم الذي يساعدهم على تطوير مؤسستهم ومختلف وظائفها وتحسين جودة منتوجاتهم، فهم لا يستعملونه إلا في ترتيب وتحليل ودراسة المعلومات التي تصل إليهم من كل مصلحة على شكل طلبات وتقارير، ويقوم المدراء باتخاذ القرار المناسب لحل أي مشكلة تصادف العمال ولكن لم نجد بأن هناك معلومات خاصة بالبيئة الخارجية عن المنافسين الجدد الذين يعترضون تقدم الوحدة أو دراسات أو بحوث عن رغبات المستهلكين (لا توجد دراسة لسلوك المستهلك)، وهذا ما نجده سائدا في مؤسساتنا الجزائرية ككل، ويرجع ذلك لكونها لا تملك لحد الآن مصلحة خاصة بالتسويق أو خدمات ما بعد البيع أو حتى شبكات لتوزيع منتوجاتها، ويكمن دور نظام المعلومات داخل وحدة فياكس بلاست في كونها لا تستطيع أن تستغني عليه ولكنها تملك نظام معلومات ضعيف جدا، ولهذا يجب عليها أن تحسن من نظام معلوماتها الذي يسهل عليها عملها، ويوفر لها الوقت الذي هي بحاجة إليه للقيام بنشاطاتها بأكمل وجه، ويتضح مما سبق بأن نظام المعلومات في الوحدة يتحدد في أنه :

- يساعدها في القيام بمهامها ويسهل عملية التسيير فيها ويساهم في تحقيق أهداف الوحدة التي قامت بتسويرها لتنفيذها، وقد تساعدها هاته المعلومات في التفكير للإنتقال للسوق العالمي والدولي .
- نظام معلومات تسويقي دقيق موثوق فيه يضمن لها اتخاذ قرارات فعالة تخدم الوحدة.
- يساعدها على التقييم والإحصاء من خلال المقارنة بين الأهداف التقريرية والأهداف الفعلية .
- يعمل على تنسيق الوظائف والمهام الموجودة بها ويسهل من الإتصال بين العاملين بإتباع أسلوب الإتصال المباشر وهذا لحل المشاكل المعقدة بالوحدة.

ومما سبق نستنتج بأن لنظام المعلومات التسويقية أهمية بالغة داخل الوحدة تكمن في الحصول المسير على تلك المعلومات والمعطيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة ونجد بأن وحدة فيياكس بلاست تفتقد لنظام معلومات تسويقية نظرا لكونها لا تملك مصلحة خاصة بالتسويق وبخدمات ما بعد البيع وغيرها، وهذا هو جوهر المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية (لا تهتم بمجال التسويق) ولكن يبقى هو المجال الحيوي والرئيسي الذي يجب أن يهتم به، ويرجع عدم إهتمام المؤسسات الجزائرية بمجال التسويق للأسباب التالية :

- قلة الإمكانيات المادية: وتحدد حسب نظرهم في القيام بدراسة السوق وسلوك المستهلك ودراسة رغباته يتطلب توفير إطارات خاصة تقوم بهذه البحوث.

- التكاليف الباهظة الثمن: والتي تنفق من أجل جمع المعلومات من السوق ( البيئة الخارجية)

ومن تحليلنا أدركنا بأن للوحدة نظام معلومات تركز عليه في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهملة في اتخاذ القرارات التسويقية نظرا لعدم توفرها في الوحدة، ويعمل نظام المعلومات التسويقية على تحقيق نتائج أحسن للوحدة كونه يتوافر على معلومات دقيقة وكافية ويقوم بتحسين العمليات الإدارية كالتخطيط، والرقابة، وتنفيذ الأنشطة التسويقية.

ونظام المعلومات يساعد الوحدة على حساب نصيب كل الأشخاص، ونصيب كل سلعة من الأرباح المحققة من العمليات التسويقية، ويزود الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعملاء حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة سواء في الإحتفاظ بعميل معين أو الإستغناء عنه، وكذا بالنسبة للمنتوج، وهذه الوحدة لا تعطي أهمية بالغة لنظام التسويق ولا حتى النظم الفرعية التابعة له كبحوث التسويق ولا تخصص وقتها وإمكانياتها المادية والبشرية للقيام بمثل هذه الدراسات كما تفعل مع المصالح الأخرى الموجودة بالوحدة، وتهتم بالإنتاج فقط وتعمل على بيع ما يوجد في المخازن.

ويقترح عليها في هذه الحالة بأن تهتم بإنشاء مصلحة خاصة بالتسويق تهتم بدراسة السوق، وبحوث التسويق للدخول إلى السوق العالمي، وأيضا تبحث عن كيفية مواجهة المنافسين الجدد .

ونظام المعلومات لم يستخدم لحد الآن في مؤسساتنا الجزائرية ومنها وحدة البلاستيك والمطاط لم تدرك وجود نظام معلومات يفني بالغرض حتى تستطيع مواجهة التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث خاصة وأنا في عصر تكنولوجيا المعلومات، وانعدامه في مؤسساتنا يرجع لكونها لم تتحكم بعد في التكنولوجيا التي تمكنها من منافسة أكبر المؤسسات والدخول إلى الأسواق العالمية بدون خوف أو فشل.

والهدف من استعمال نظام المعلومات التسويقية بالوحدة يتوقف على مدى استفادة متخذ القرارات التسويقية من النظام المناسب والفعال وذلك بتحليله وتقييمه للمعلومات التي تقوم الوحدة بتجميعها حتى تقدمها بالشكل الملائم لصانع القرار ( رجل السوق ) وتتجلى أهداف النظام في :

- متابعة حركة المبيعات والمنتجات النابعة من الخطوط المختلفة للإنتاج .
- الإحتفاظ بالبيانات المختلفة المرتبطة بالعملاء الحاليين والمرقبين .
- الإحتفاظ بالبيانات التي ترتبط بالمنافسين في البيئة التي تعمل فيها الوحدة.
- التحكم في نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، واستغلال الفرص وتجنب نقاط الضعف.
- تجزئة السوق المرتقبة بدقة وتحسين صورة الوحدة في ذهن المستهلك .

- زيادة كفاءة العمليات التسويقية .

هذه الأهداف يجب أن تأخذ بها كل المؤسسات إذا رغبت في النجاح والتفوق والوقوف أمام أي منافس يظهر في السوق، وعلى المؤسسات الجزائرية أن تفكر في استخدام نظام المعلومات التسويقية وتضعه ضمن آفاقها المستقبلية .

### المبحث الثالث: الأداء التسويقي لوحدة FIPEX Plast بالشلف:

يحتاج النشاط التسويقي بالوحدة إلى قياس الأداء فيها وتقييمه من خلال مراقبة النشاط الذي يقوم به رجالها، ويكلف بهذا مصلحة مراقبة المبيعات، والرقابة هي مقياس يضمن تنافسيتها، وحسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وفي الدراسة التي سنجرىها اخترنا الرقابة من خلال الخطة السنوية والتي تهدف إلى التأكد من تحقيق الوحدة للمبيعات والأرباح والأهداف التي وضعتها في الخطة السنوية أم لا، وتقوم بذلك على قياس الأداء في السوق وتقييم أسباب الانحرافات والإختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي لتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف والأداء، ولهذا النوع من الرقابة أدوات عدة اخترنا منها تحليل المبيعات بالنسبة للمنتجات، وهذا التحليل يمكن من تحديد المنتجات القوية من الضعيفة لتحديد من خلالها الأهمية النسبية لكل منتج بالنسبة لرقم أعمال الوحدة، وعليه فستتم دراستنا بالتطرق لتحليل المبيعات حسب المنتجات، وهذا التحليل يهدف إلى دراسة المبيعات من كل سلعة ومقارنتها بمبيعات الأعوام السابقة لمعرفة الموقع الحقيقي لكل سلعة على حدا، حتى نتمكن من توجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق زيادة أو نمواً، وعليه سنقوم بتحليل الخطة السنوية لسنة 2003، 2004، 2005 .

عملية التحليل هذه تستدعي عرض الجدول الذي يمثل الخطة السنوية لمبيعات المنتجات الخاصة بالوحدة للسنوات الثلاث، وبعد عرض هذا الجدول نمثل بيانياً بـمدرجات تكرارية المعطيات المبوبة في الجدول الذي يحمل المعلومات الخاصة بمبيعات السنوات الثلاث، والتمثيل يشمل كل من المبيعات المتوقعة والمحقة لبعض المنتوجات، إضافة إلى إعطاء جدول آخر يبين تطور المبيعات المحققة لمنتوجات الوحدة ليتم بعد ذلك ترجمتها إلى منحنيات بيانية توضح تطور مبيعات المنتجات وفي الأخير يتم تفسير المنحنيات والمدرجات التكرارية .

ومن الجدول رقم (4-4) نرسم المدرجات التكرارية التي توضح تغير مبيعات المنتجات والتي تدرج بعد إعطاء الجدول.

الجدول رقم (4-4): خطة بيع المنتجات لسنة 2003، 2004، 2005 بالطن.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط fipex plast بالشلف .

التطور الحاصل**	المبيعات المحققة					السنوات									المبيعات بالطن
	2003 /	2002 /	2004	2003	2002	2005			2004			2003			
						النسبة	المبيعات	المبيعات	النسبة*	المبيعات	المبيعات	النسبة	المبيعات	المبيعات	
22	- 50	56 3	46 2	924	3 4	276	80 6	7 6	56 3	740	41	46 1	113 5	شريط مثبت للحرارة	
71	- 34	15 7	92	137	9 1	126	13 8	8 7	15 7	180	51	91	180	شريط فلاحى أبيض	
44	- 41	23	16	26	-	42	0	5 7	23	40	39	15	40	شريط فلاحى أسود	
23-	- 19	12 2	15 8	195	7 5	153	20 4	5 5	12 2	220	72	15 7	220	شريط للفر والحزم	
19	- 43	86 4	72 7	128 3	5 2	597	11 48	7 3	86 4	118 0	46	72 6	157 5	مجموع الأشرطة	
5	8 -	44 7	42 6	464	4 7	279	58 8	8 1	44 7	550	77	42 6	550	ألواح البوليستران	
35-	78	1	2	1	0	0	0	-	1	0	4	2	49	إنتاج بالضغط	
57-	74	37	86	49	5 2	52	10 1	3 0	37	124	10 5	86	82	القوارب الشراعية وخزانات المياه	
4	0	63	61	0	6	14	24 6	2 5	63	246	-	61	0	أنابيب الري	
0	-	0	0	-	0	10	0	-	0	0	-	-	-	الصناعات الأخرى	
0	-	0	0	0	0	2	0	-	0	0	-	0	0	خارج الإنتاج	
9	- 28	14 13	13 02	179 8	4 6	953	20 82	6 7	14 13	211 0	58	13 01	225 6	المجموع	

\*\* - التطور الحاصل بين نسبتين = (المبيعات المحققة في السنة الحالية - المبيعات المحققة في السنة السابقة) / 100 / المبيعات السنة الماضية.

\* - النسبة = (المبيعات المحققة / المبيعات المتوقعة) \* 100.



التطور الحاصل** في سنة			المبيعات المحققة			السنوات									المبيعات بالطن
2004 / 2005	2003 / 2004	2002 / 2003	2004	2003	2002	2005			2004			2003			
						النسبة	المبيعات	المبيعات	النسبة*	المبيعات	المبيعات	النسبة	المبيعات	المبيعات	
51 -	22	- 50	56 3	46 2	924	3 4	276	80 6	7 6	56 3	740	41	46 1	113 5	شريط مثبت للحرارة
20 -	71	- 34	15 7	92	137	9 1	126	13 8	8 7	15 7	180	51	91	180	شريط فلاحى أبيض
87	44	- 41	23	16	26	-	42	0	5 7	23	40	39	15	40	شريط فلاحى أسود
25	23-	- 19	12 2	15 8	195	7 5	153	20 4	5 5	12 2	220	72	15 7	220	شريط لللف والحزم
31 -	19	- 43	86 4	72 7	128 3	5 2	597	11 48	7 3	86 4	118 0	46	72 6	157 5	مجموع الأشرطة
38 -	5	8 -	44 7	42 6	464	4 7	279	58 8	8 1	44 7	550	77	42 6	550	ألواح البوليستران
97 -	35-	78	1	2	1	0	0	0	-	1	0	4	2	49	إنتاج بالضغط
40	57-	74	37	86	49	5 2	52	10 1	3 0	37	124	10 5	86	82	القوارب الشراعية وخزانات المياه
78 -	4	0	63	61	0	6	14	24 6	2 5	63	246	-	61	0	أنابيب الري
0	0	-	0	0	-	0	10	0	-	0	0	-	-	-	الصناعات الأخرى

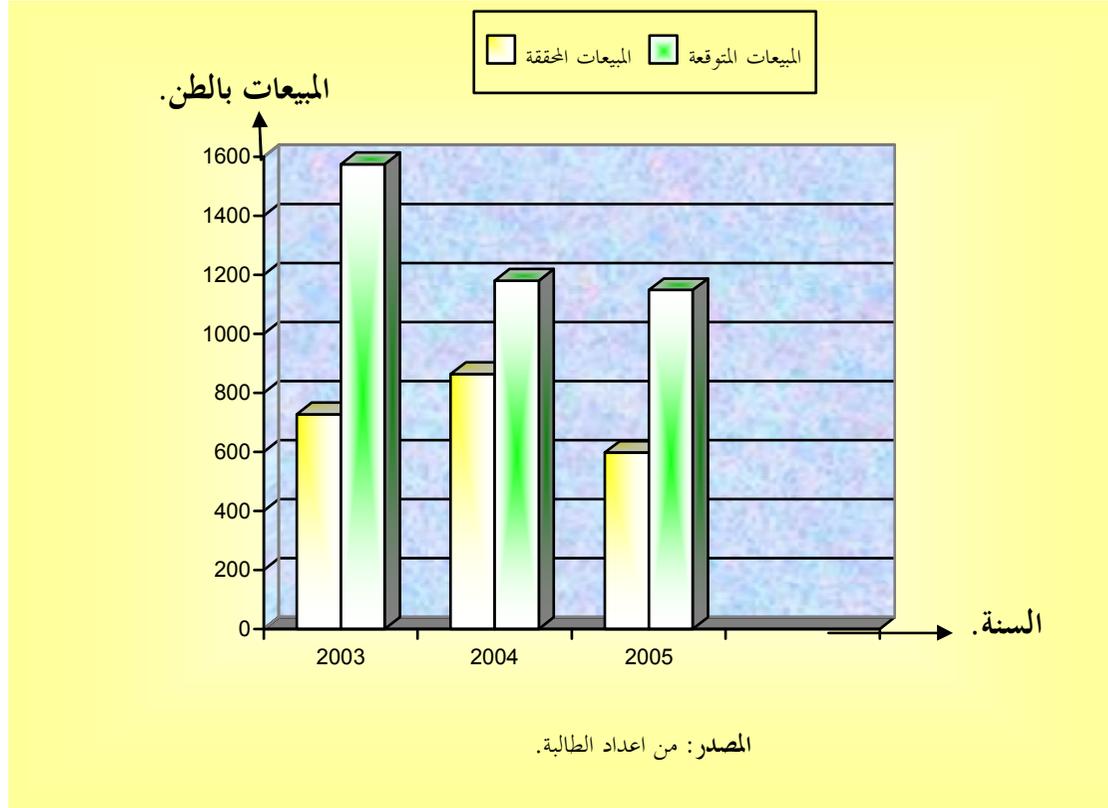
\*\* - التطور الحاصل بين نسبتين = (المبيعات المحققة في السنة الحالية - المبيعات المحققة في السنة السابقة) / 100 / المبيعات السنة الماضية.

\* - النسبة = (المبيعات المحققة / المبيعات المتوقعة) \* 100.

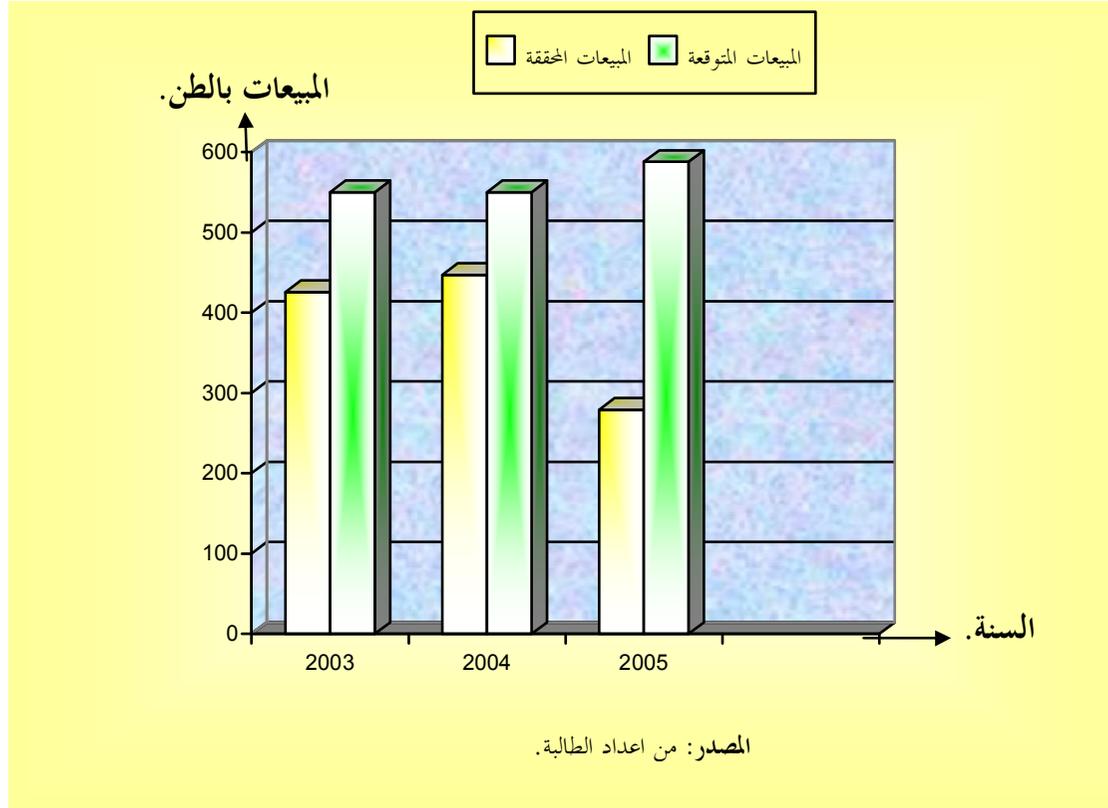
0	0	-	0	0	0	0	2	0	-	0	0	-	0	0	خارج الإنتاج
33 -	9	-	14	13	179	4	953	20	6	14	211	58	13	225	المجموع
		28	13	02	8	6		82	7	13	0		01	6	

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية.

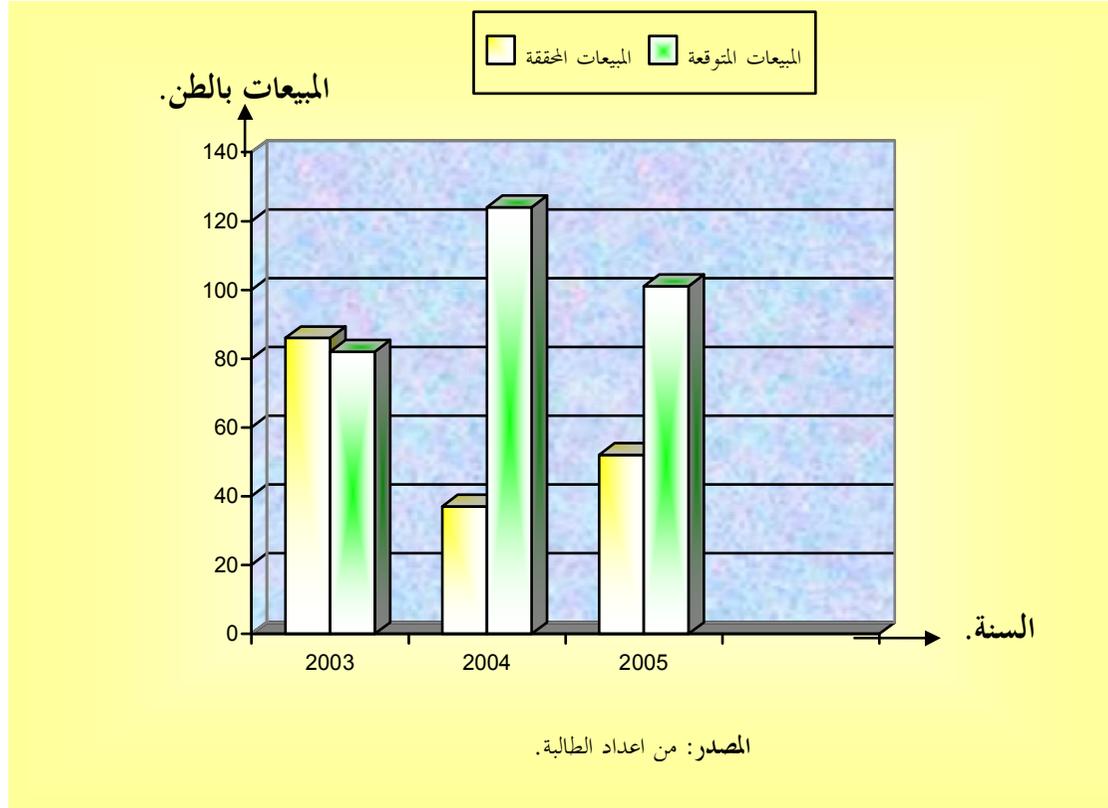
الشكل رقم (4-3): التمثيل البياني لمبيعات الأشرطة بالطن.



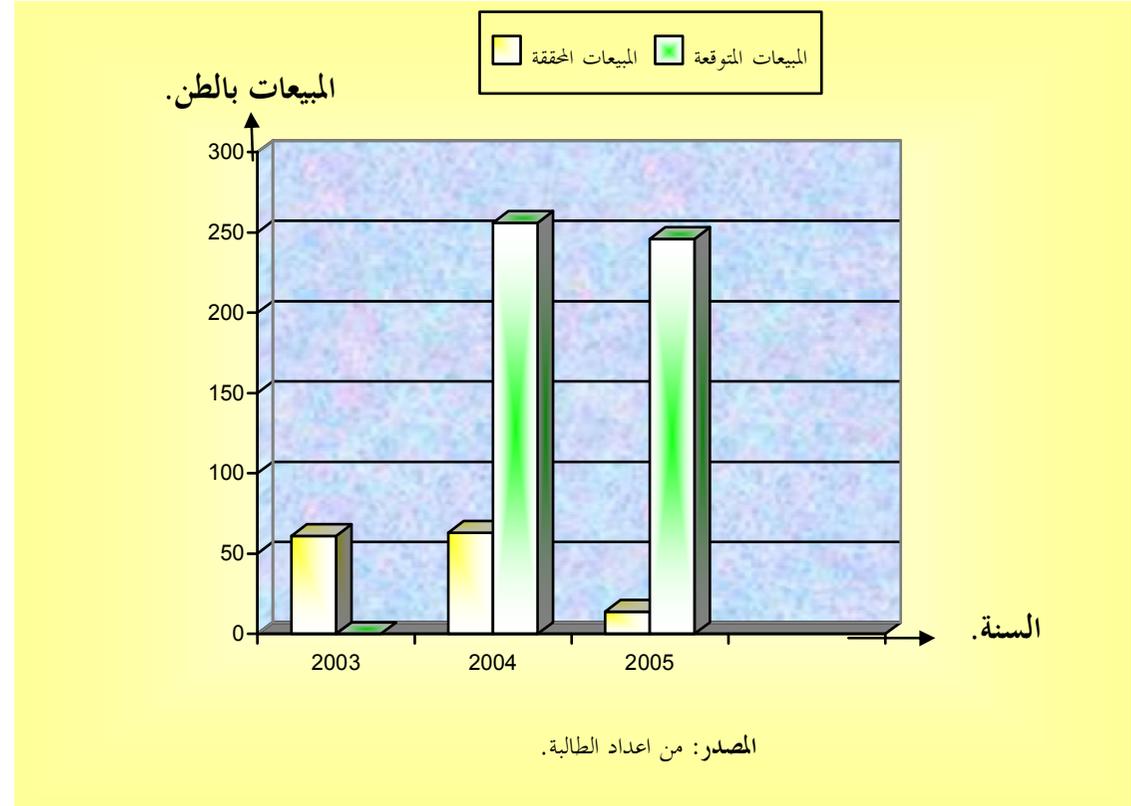
الشكل رقم (4-4): التمثيل البياني لمبيعات البوليسثيران بالطن.



الشكل رقم (4-5): المدرج التكراري لمبيعات القوارب الشراعية وخزانات المياه بالطن.



الشكل رقم (4-6): المدرج التكراري لمبيعات أنابيب الري بالطن



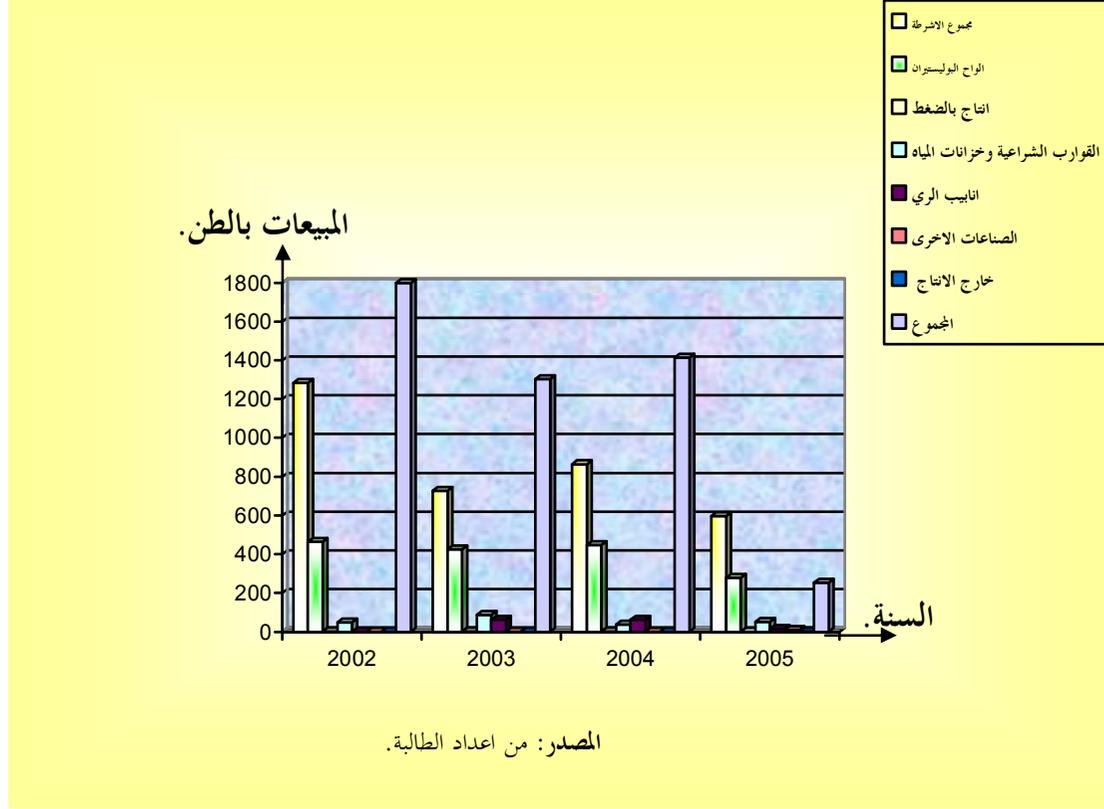
الجدول رقم (4-5): المبيعات المحققة للمنتجات بالطن.

2005	2004	2003	2002	المنتوج السنة
597	864	727	1283	مجموع الأشرطة

279	447	426	464	ألواح البوليستران
0	1	2	1	انتاج بالضغط
52	37	86	49	القوارب الشراعية وخزانات المياه.
14	63	61	0	أنابيب الري.
10	0	0	0	الصناعات الأخرى
2	0	0	0	خارج الانتاج
253	1413	1302	1798	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة الداخلية.

الشكل رقم (4-7): تطور مبيعات الوحدة بالطن.



من الأشكال البيانية التي تمثل المبيعات المتوقعة والمحقة لمبيعات المنتوجات في المؤسسة يمكن أن نستخلص ما يلي :

فيما يخص بيع منتوج الأشرطة: توقعت الوحدة بيع ما قدره 1575 طن في سنة 2003 وفي المقابل فلقد باعت ما قدره 727 طن وهذا ما يعادل نسبة 64 % ، أما في سنة 2004 فتوقعت بيع 1180 طن في حين حققت بيع 864 طن وهذا ما يعادل نسبة 73 % ، وفي سنة 2005 توقعت الوحدة أن تبيع ما قدره 1148 طن وحققت مبيعات قدرها 597 طن أي ما يعادل نسبة 52 % .

- بيع منتوج ألواح البوليستيران: توفعت الوحدة أن تبيع 550 طن في سنة 2003 وفي المقابل فقد حققت ما قدره 426 طن أي ما يعادل نسبة 46 %، أما في سنة 2004 فقد توفعت الوحدة ببيع 550 طن وحققت بيع 447 طن أي ما يعادل نسبة 81 %، أما في سنة 2005 فتوفعت ببيع 588 طن وحققت مبيعات تقدر بـ 279 طن بنسبة تقدر بـ 47 % .

- بيع المنتجات المضغوطة: يلاحظ على هذا المنتج بأنه يعرف إنخفاضاً في كمية مبيعاته حتى انه لم يحقق أية قيمة في سنة 2005 .

- القوارب الشراعية وخزانات المياه: هنا توفعت الوحدة ببيع ما قيمته 82 طن سنة 2003 لكن باعت 86 طن منها وقدرت النسبة بـ 4 %، أما في سنة 2004 فتوفعت الوحدة ببيع 124 طن لكن حققت ببيع 37 طن بنسبة تقدر بـ 30 %، أما في سنة 2005 فتوفعت الوحدة ببيع 101 طن لكن باعت نصف الكمية وهنا تقدر النسبة بـ 50 % من المبيعات المتوقعة .

- أنابيب الري: لم تتوقع الوحدة بيع أية كمية ولكن حققت مبيعات تقدر بـ 61 طن في سنة 2003 أما في سنة 2004 فتوفعت الوحدة ببيع 256 طن وحققت مبيعات تقدر بـ 63 طن بنسبة تقدر بـ 25 % أما في سنة 2005 فتوفعت ببيع 246 طن وحققت ببيع 14 طن فقط .

- بقية الصناعات الأخرى: لم تتوقع الوحدة بيع منتوجاتها في سنتي 2003، 2004 و 2005 ولكن حققت في السنة الأخيرة مبيعات بقيمة 10 طن .

- البيع الخاص بالأشياء خارج الإنتاج: لم تتوقع الوحدة بيع أية كمية في السنوات الثلاث ولكن حققت مبيعات تقدر بـ 2 طن سنة 2005 .

أما البيع الكلي في الوحدة: فقد عرف إنخفاضاً في بيع منتوجاتها وخاصة في السنة الأخيرة وفي سنة 2004 كانت المبيعات معقولة، وما يلاحظ على نشاط البيع وهو أنه ضعيف الأداء ( بيع ضعيف ) ومن المنتوجات الأساسية التي تساهم بنسبة أكبر في رفع مبيعات الوحدة هي الأشرطة وألواح البوليستيران .

ويعود عدم أداء العمل جيداً لضعف الإستغلال الأمثل لطاقت وقدرات العاملين في المجال البيعي والذين يطلق عليهم رجال البيع ( القوة البيعية )، ولتدعيم المعطيات أكثر يمكن تمثيل بيانها مبيعات سنة 2005 حتى تتمكن من تحديد المنتجات الرائدة وترتيبها حسب نسب مساهمتها في رقم الأعمال، والمعطيات التالية التي سنبينها في الجدول رقم ( 4 - 6 ) تمثلها بيانها وفقاً للشكل رقم ( 4 - 8 ) .

الجدول رقم ( 4 - 6 ): مبيعات سنة 2005 لمنتجات وحدة فيفاكس بلاست بالشلف .

2	10	14	52	0	279	597	كمية المبيعات بالطن.
خارج الإنتاج.	الصناعات الأخرى	أنابيب الري.	القوارب الشراعية وخزانات المياه.	إنتاج بالضغط.	ألواح البوليستيران.	الأشرطة.	المنتجات.

المصدر : من وثائق المؤسسة الداخلية.

الشكل رقم (4 - 8): هيكل رقم الأعمال للمنتجات بالطن .



المصدر: من إعداد الطالبة.

من التمثيل البياني يتضح بأن الأشرطة هي المنتج الأول الذي يساهم في رفع رقم الأعمال بنسبة أكبر ليليه ألواح البوليستيران فالقوارب الشراعية وخزانات المياه، وأنابيب الري، والصناعات الأخرى ثم بيع الأشياء خارج الإنتاج، ويعود نقص المبيعات لنقص الطلب عليها من طرف الزبائن ويلاحظ هنا بأن الأداء البيعي ضعيف، والضعف يعود لأداء رجاله اللذين يشكلون قوة بيعية، والوحدة تتجاهل كلية هذه السياسة ( قوة البيع ) وذلك كونها تطبق طرق لم تعد تتجاوب مع السياسة التسويقية والمحيط.

إن ضعف أداء رجال البيع ينتج عن ضعف مستوى مؤهلات الوكلاء التجاريون لأن أغلبهم لديه مستوى تكويني ضعيف لم يعد يتماشى مع معايير وأهداف قوة البيع، أما ضعف الوحدة في أدائها فيعود لكونها لا تنوي تسويق منتجاتها عبر قنوات و وحدات بيع أو محلات وغيرها لتسهيل حصول الزبائن على حاجياتهم دون الذهاب إلى وحدات الإنتاج، أما تنشيط المبيعات فنجد بأن الوحدة لا تملك سياسة تنشيط للمبيعات تستعملها من أجل إستمالة رغبات الزبائن ويعود ذلك للضعف لنقص قدرات وكفاءات المسؤولين التجاريين بالوحدة .

وبناء على هذا فعلى الوحدة أن تنشئ مصلحة لقوة البيع على مستوى الوحدة يتمثل دورها في إنجاز أنشطتها، وأن تتعامل مباشرة مع الأفراد من خلال النصائح والإرشادات التي تتعلق بالتنظيم، الحصول على الزبائن الجدد، وتغطية التكاليف الخاصة بتكوين مستخدمي المبيعات، ومتابعة الزبائن وتصرفاتهم الواجب إتباعها أمام المشتري طوال عملية البيع، وحتى تؤدي الوحدة نشاطها بأحسن وجه عليها أن تعد المنتج الجيد وتختار وتحدد السعر المناسب وتختار القناة المناسبة لتصريفه، تجذب انتباه المستهلكين ( إظهار خصوصيات المنتج، والنظرة الإيجابية إليه، والسعر الملائم... إلخ).

وما يلاحظ هو أن الوحدة ولحد الآن لم تتمكن من تصريف منتجاتها بأكبر قدر ممكن ويعود ذلك لعدم إهتمامها بوظيفة البيع كونها مازالت تستعمل الأساليب القديمة وتهمل دور كل مصلحة فيها وخاصة التسويق وفي ظل كل هذا وتجاوزا لكل العراقيل فعلى الوحدة أن تبين وتنتهج سياسة بيعية حديثة التقنيات تساعد على تحقيق أقصى ربح ممكن وأن توسع من حصتها التسويقية مع مراعاة أذواق الزبائن والإهتمام بهم وبانشغالهم لأن تحسين الأداء البيعي يحسن من الأداء التسويقي للوحدة، ومن أهم الأساليب التي تمكن من ذلك تنمية دافعية رجال التسويق بالتحفيز والتدريب لتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

**المبحث الرابع: نظام الحوافز والتدريب بوحدة فيفاكس بلاست بالشلف.**

**المطلب الأول: نظام الحوافز بوحدة FIPEX Plast بالشلف.**

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى الحوافز من حيث أنواعها وتعريفها، وطرقها ودور التحفيز في تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، وسنتناول بالدراسة التطبيقية كل ذلك بإسقاط الدراسة على وحدة فيفاكس بلاست بالشلف، وعملية التحفيز تتطلب تحليل الحالة الإجتماعية بالوحدة.

**أولا: تحليل الحالة الإجتماعية بالوحدة.**

تحليل الحالة الاجتماعية يقود إلى معرفة أنواع الخدمات، ونظام الترقية والتقاعد أصناف المنح والتعويضات الممنوحة... إلخ.

## 1- أنواع الخدمات:

هناك العديد من الخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين وهذه الخدمات متفق على أنواعها وليس فيها ما يميزها من إبداع وابتكار ولقد حددت كما يلي:

أ- التأمينات: وتشمل تأمين الحياة، والتأمين من الحوادث (الإصابات)، والتأمين الصحي والعلاجي والذي قد يشمل دفع قيمة الأدوية، والزيارات الطبية... إلخ.

ب- التسهيلات المعيشية: تقدم الوحدة مساعدات للعاملين من أجل مواجهة بعض المشاكل لتوفير مناخ مستقر في حياتهم والذي يعود بالنفع عليهم، وكمثال على ذلك تقديم مساعدات من أجل إتمام الزفاف... إلخ.

ج- الخدمات الاجتماعية والثقافية: يقتصر هذا الجانب على إلحاق العاملين بمدارس التكوين لإستكمال النقص في المستوى التكويني لتحسين الأداء، والوحدة تهمل الجانب الترفيهي الذي يرفع من الروح المعنوية للعامل... إلخ.

د- تعويضات العمل الليلي: وهو تعويض ناتج عن القيام بعمل في غير الأوقات العادية (العمل الليلي له ظروفه الخاصة به التي تختلف عن متطلبات وظروف العمل بالنهار).

2- نظام الترقية والتقاعد: نظام الترقية والتقاعد في الوحدة محدود جدا بحكم ارتباطه بالمحيط العملي، ويرجع ذلك للقانون الداخلي للوحدة الذي يشترط بأن يطبق في الحالات التالية:

وفاة أحد العاملين، والإستقالة، وحسب المستوى الثقافي، ونوع المنصب، والإحالة على التقاعد، والأقدمية، والخبرة، وسن التقاعد حدده القانون العام للعمال الجزائريين بسن 60 سنة، بحيث إذا بلغ أي شخص هذا السن يحال على المعاش ويجب عليه أن يحضر كل الوثائق الرسمية لتكوين الملف الخاص به.

ومن أجل الإلمام بالمعلومات السابقة قمنا بتحليل بعض العناصر من خلال طرحنا لبعض الأسئلة على العمال والتي تتضمن المحاور التالية:

- مفهوم الحوافز عند عمال الوحدة وطرق التحفيز وفعاليتها .

- مدى تطابق الحوافز مع حاجيات العمال .

- الإنتاجية وتأثيرها على توزيع الحوافز .

وبعد طرح الأسئلة على العمال فمنهم من أجاب على بعضها ومنهم لم يجب عنها وهكذا،

بحيث يرجع عدم الإجابة على الأسئلة لعدم التعود على الإجابة على الأسئلة المطروحة ولعدم ملء الإستمارات، ولضعف مستوى التوعية عند العمال، وعدم الإهتمام بالعامل في حد ذاته.

وللوصول إلى تحديد مفهوم الحوافز عند العمال فقد تم طرح بعض الأسئلة عليهم ومنها:

- هل هناك حوافز في الوحدة؟ هل يوجد بالوحدة معايير لتقديم نظام الحوافز؟

- ما نوع التحفيز المستعمل في الوحدة؟

وبعد طرح الأسئلة تبين من الإجابات ما يلي: اتضح بأن معظم العمال ليس لهم معرفة بالحوافز وأهميتها ونمط إستخدامها، أما فيما يخص تحديد طرق الحوافز وفعاليتها بالوحدة فقد تم طرح مجموعة من الأسئلة وكانت إجاباتهم أغلبها سلبية (أغلب العمال لم يعرفوها) وقد أجابوا بأن الأجر في الوحدة ضعيف جدا ولا يقدم دائما في الوقت المناسب، ولمعرفة مدى تناسق الحافز مع حاجات العامل، حيث لوحظ عدم وجود تناسق بين الحافز وحاجات العمال، ويتضح ذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم ومنها:

- هل هناك منح مردودية للعامل؟ هل الأجر يغطي حاجيات الفرد؟

- هل هناك علاوات أو مكافآت بالوحدة؟

وكانت الإجابة على هذه الأسئلة كما يلي: كل العمال نفو وجود منح مردودية ويرجع ذلك القانون للإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للوحدة.

الأجر لا يغطي حاجياتنا، ومكافآت الوحدة تمنح حسب حجم المنصب.

**3 - أصناف المنح والتعويضات الممنوحة:**

نظام الأجور بالوحدة لا يمكن فصله عن نظام الأجور\* في الجزائر ككل، وحتى وإن ظهرت استقلالية للمؤسسات إلا أن نظام الأجور مازال خاضع لوصاية وزارة العمل التي تحدد أصناف العمال لتحديد أجورهم، ونشرح العناصر المكونة له كما يلي:

### 1: أصناف المنح.

ونميز منها:

#### - المنح العائلية:

وهي عبارة عن مبالغ مالية محددة تعطى للعامل على أساس عدد الأبناء الذين يتكفلهم حتى سن الرشد وتحدد هذه المنح كما يلي:

- دفع مبلغ قدره 300 دج للطفل الواحد لذوي الدخل التي تبلغ أو تفوق 1.500.000 دج .

- دفع مبلغ قدره 600 دج للطفل الواحد لذوي الدخل التي تقل عن 1.500.000 دج .

#### - منح المردودية:

نظرا للطابع الاجتماعي والإقتصادي للأجر وعلاقته الوطيدة بالمحيط المهني للعمل فقد تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من المبادئ التي تسمح للعامل بالاستفادة من مردوديته في الإنتاج سواء كان مردودا أنتجه بمجهود فردي أو جماعي، وما يلاحظ وحسب استجواب العمال فقد أظهرت هذه الإجابات بأنه تنعدم منحة المردودية فيها .

#### - منح خاصة:

وهي عبارة عن مبالغ رمزية يمنحها صاحب العمل إكراما منه لبعض العمال وخاصة في المناسبات والأعياد الدينية يحصل صاحب العمل على صفقة هامة بناء على حسن أداء العمال وخاصة الإداريين منهم، وهذا النوع من المنح ينعدم في الوحدة .

---

\* الأجور = الأجر القاعدي + المنح والعلاوات والمكافآت والتعويضات... إلخ.

## ب: التعويضات.

تمنح للعامل عند قيامه بعمل إضافي عن العمل المقرر له ومنه:

### - تعويضات العمل الإضافي:

يمنح للعامل تعويض عن العمل الإضافي الذي يقوم به وهذا ما نلمسه في العمال ونجده في الوحدة.

### - تعويضات عن العمل المتناوب\*:

العامل يمارس عمله في الوقت العادي للعمل والوحدة لا تعتمد على مثل هذا النوع من العمل الذي يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة.

## ثانيا: تأثير الحوافز على الإنتاجية.

بالرغم من انعدام الحوافز بالوحدة تقريبا إلا أنه ومن الملاحظ في الوحدة ارتفاع الإنتاجية فيها نظرا للانضباط في العمل وانعدام التغيب، والتفاهم والتكامل بين العمال... إلخ .

ويصعب التنسيق بين الإنتاجية والحوافز في هذه الحالة وذلك لكون العمال يؤدون عملهم وفقا لرغبتهم فيه، ويتضح بأن الوحدة تعاني من مشاكل متعددة سواء على مستوى الإدارة أو الورشات، وهذا ما يعكس ضعف المدخول الفردي والجماعي نتيجة لعدم توزيع الأرباح التي تحصل عليها الوحدة وتعاني كذلك من سوء تسويق منتجاتها، إضافة إلى ارتباط الوحدة بالإتفاقية الجماعية التي تعيق تحريك المدراء والعمال نحو الأفضل نظرا لوجود عدة قيود منها:

- سوء توزيع الأجور وعدم العمل بمنح المردودية.

- إنعدام الحوافز وتدني المستوى الثقافي والدراسي في أوساط العمل .

ولمواجهة هذه المشاكل فقد فكرت الوحدة في جملة من الإقتراحات ووجدتها تناسب حالتهم ومنها:

---

\* تعويضات عن العمل المتناوب: بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بهذا النظام تمنح تعويضا للعمال بمجرد إقرار القانون نظرا لإختلاف أوقات العمل وظروفه، حيث صدر مرسوم ينظم كيفية تحديد هذه التعويضات بإقرار تعويضات جزافية توزع عليهم.

- الإستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الحوافز بطريقة رسمية .

- طلب منح المسؤولية وتغيير الإتفاقية الجماعية.

- المطالبة بالأرباح السنوية والإمتيازات (سلفيات لشراء سيارة، وبيت ...إلخ).

- المشاركة في السوق الدولية وتوصلت إلى ذلك في : 19جانفي2005 من خلال منح الوحدة شهادة الجودة 2000- 9001 ISO ، واستخدام الحوافز بالشكل الذي يرضي كافة الأطراف وجعل المردودية الجماعية والفردية كحق من حقوق العمال.

### المطلب الثاني: التدريب بوحدة فيباكس بلاست بالشلف.

عندما ترغب أي مؤسسة في أن تدرس وتطبق خطوات مراحل التوظيف عليها أن تدرس إحتياجاتها من الموارد البشرية في كل مصلحة من أقسامها، وفي كل ورشة من ورشاتها، وفي جوانبها المختلفة سواء كانت تقنية أو إدارية، تنفيذية أو غيرها، وعليها أن تربط إحتياجاتها من الموارد البشرية بتلك التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، وقبل الشروع في عملية التوظيف والتعيين تحاول أن تتعرف على المستويات المرغوب فيها وتحددها حسب المراكز الوظيفية التي تعاني من نقص في العمال (الوظيفة التسويقية)، ومن بين العمال المعرضون للتدريب رجال التسويق .

وعليه فتحدد إحتياجات التدريب بناء على معرفة أهداف المؤسسة والمهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف، والتصرفات والسلوكات اللازمة التي يجب أن يؤديها كل عامل، وجوانب القصور الموجودة في مهارات ومعارف وإتجاهات العمال... إلخ، ويتم معالجة تلك الجوانب للتمكن من تخطي كل العراقيل، ومن خلال تحديدنا لإحتياجات الوحدة وأنواع الأعمال التي يجب القيام بها يمكن تصميم ووضع برنامج تدريب مناسب، ويمر التدريب بالوحدة حسب المراحل التالية:

### أولاً: إحتياجات التدريب بالوحدة.

تحدد الإحتياجات بناء على إدخال عامل جديد يتم تدريبه بغية الإلمام الجيد بمهام وظيفته وأدائها بشكل سليم، ويتم عادة في المراكز التابعة للمؤسسة وحسب النقائص التي تلاحظ على العامل القديم من طرف رئيسه المباشر وقد تأتي المبادرة من العامل نفسه، وفي حال إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة تتطلب مهارات ومعلومات تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة إضافة إلى حداثة الوسائل في العمل.

## ثانيا: طرق التدريب بالوحدة.

الطريقة هي أحد أهم الوسائل التي تستعمل من أجل توصيل المعلومات والمهارات المراد الحصول عليها، وتحدد الطريقة وفقا للأهداف المطلوب الوصول إليها، وعلى أساس قدرات المتدربين وإستعدادهم وعددهم والأعمال المكلفين بها، بالإضافة إلى الوقت المتاح والنفقات التي تحتاج إليها كل طريقة، والإدارة تحدد الطريقة باختيار الأنسب منها، ويتم غالبا الإعتماد على طريقة المحاضرة كونها الطريقة الأكثر إستعمالا، ويتم من خلالها توصيل المعلومات عن الموضوع المختار وكيفية تطبيق القواعد والمفاهيم المدروسة، وتسمح هذه الطريقة للمتدرب بتقديم مواد أكثر في وقت معين مقارنة بأية طريقة أخرى، وتتميز هذه الطريقة بكفاءة التخاطب بين المدرب والمتدربين وتستخدم في أي مكان للتدريب وأهم ما في الأمر وهو أن المتدربين على إستعداد تام للتركيز على المحاضرة التي تمكنهم من تعديل وترتيب وملائمة المادة وإحتياجاتهم، وتسمح بتقديم المحتوى بشكل مناسب للمستوى التعليمي للمتدربين وإمكانية مزجها مع الطرق الأخرى، وأحسن أسلوب يستكمل الطريقة السابقة هو أن يتبع الجانب النظري بالدراسة الميدانية .

## ثالثا: إختيار المتدربين.

يتم اختيار المتدربين في الوحدة حسب منصب العمل وحسب تخصص كل عامل ونميز هنا بين نوعين من التدريب هما التدريب طويل المدى وتنحصر مدته ما بين عام وعامين ويتم فيه التكفل التام بالمتدربين، ويتم إختيار العاملين حسب المناصب الشاغرة (المتاحة) بحيث يجب أن يكون هؤلاء مؤهلين لشغل هذه الوظائف وتتوفر فيهم الشروط اللازمة كالمستوى الدراسي، والأقدمية، والخبرة والرغبة في التدريب، وبالنسبة للعمال الجدد فيخضع المترشح الجديد لمدة تجريبية محددة بثلاثة أشهر لموظفي التنفيذ وستة أشهر لموظفي المهارة وستة أشهر للإطارات وهذا وفقا للقانون الداخلي للوحدة، ويمكن أن تستفيد إطارات الوحدة من دورات تدريبية مكثفة بالخارج تصل مدتها إلى سنة كاملة، وبعد إنتهاء فترة التدريب يتم إختيار المستوى وتحدد النتائج، والطريقة الجيدة التي تستعمل في هذا النوع هو التدريس العادي بالمحاضرة من طرف أساتذة مختصين إضافة إلى تقديم حصص تطبيقية مدعمة باستعمال المطبوعات، أما التدريب قصير المدى فيدوم من أسبوع إلى شهر ويخصص للإطارات وخاصة الجدد منهم ويستفيد من هذا الموظفون وهذا حسب إحتياجات الوحدة.

## رابعا: كيفية تقييم التدريب بالوحدة.

يقيم المدربون في الوحدة بعد إنتهاء الدورة التدريبية، يتم تقييم أداء المتدربين ومدى إستفادتهم بإجراء إختبار كتابي لكل فترة تدريبية في شكلها النظري والتطبيقي مع ملء استمارة التقييم ( وهي مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عنها وتحلل نتائجها).  
وبعد دراسة ملف التدريب يرجع العامل إلى منصبه الأول وتجري له فترة تحت الإختبار ليقيم من طرف الرئيس المباشر له من حيث معرفة كفاءته وإمكانياته على تحمل المنصب الجديد وأخيرا يتم تقرير إمكانية توافر الشروط التي تتلاءم مع المنصب الجديد ام لا، والأسلوب المثالي لتقييم فاعلية التدريب هو سلوك الفرد في العمل إضافة الى نواتج الأداء التنظيمي.

### خامسا: أثر التدريب على الكفاية الإنتاجية لرجال التسويق.

من أهم العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هو العنصر البشري الذي يتطلب عناية خاصة ويدفع إلى البحث عن وسائل وأساليب تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، ومن بين الأساليب التي تمكن من ذلك التدريب الذي يساهم في تحسين الكفاية الإنتاجية للعامل وذلك من خلال :

#### 1- زيادة حجم الأرباح:

يتحقق ذلك بسبب إرتفاع إنتاجية العامل إستنادا إلى سرعة أداءه التي تتزايد من خلال التدريب الذي يكسبه السرعة والثقة في العمل، مما يسمح له بتحسين وترقية الخدمات وسرعة التنفيذ وهذه المواصفات ترفع من الطلبات وعدد المشتركين، ومنه زيادة المبيعات والتي تؤدي إلى تحقيق الأرباح والتي تحسن هي الأخرى من ظروف العمل لتزيد الأجور باعتبارها حافزا معنوي ومادي لزيادة إنتاجية العامل .

#### 2- العوامل الإنسانية:

إرتفاع إنتاجية العمال تتوقف على إرتفاع الروح المعنوية الناتجة عن الثقة والتعاون فيما بينهم إضافة إلى:

- علاقة العمال بالإدارة .
- الأحوال الإجتماعية.
- التعب الجسماني أثناء العمل .

### 3- دوران العمل:

بمجرد حصول العامل على مهارات ومعارف تتلاءم مع وظيفته يشعر العامل بالأمان والاستقرار اللذان يؤديان إلى إنجاز أعماله على الوجه الأكمل والذي يزيد

من إنتاجيته .

### 4- التغيب:

كثرة الغياب يؤدي إلى فصل العامل وتوظيف عامل جديد، وهذا يحتاج للتدريب ولكن لكي يتحدد الأداء الحسن يجب أن يكون معدل الغياب منخفض إلى حد كبير وأن تكون القيمة معقولة، ونقص الغياب يدل على أن المؤسسة ملتزمة بساعات العمل الإضافية من أجل المحافظة على نسبة المبيعات والوفاء بالالتزامات .

وأخيراً يظهر بأن للتدريب آثاراً مختلفة من ناحية الإنتاجية والعلاقات بين العامل والمؤسسة ككل، والذي ينعكس على الناتج الوطني وزيادة معدلات الإستثمار سواء الداخلي أو الخارجي الذي يحقق أرباحاً تنتج عن التوسع في النشاطات، ويتطلب عمال مؤهلين.

وأخيراً توصلنا من دراستنا التطبيقية إلى نتائج كثيرة أهمها:

أن تسيير الموارد البشرية بالوحدة يعتمد على نشاطات وإجراءات تقليدية لا تتضمن مفاهيم حديثة في هذا المجال، وحتى بعد تنفيذ وتطبيق شروط المعيار -9001 ISO 2000 لم تطرأ هناك تجديدات تحسن وتطور على عملية تسيير الموارد البشرية إلا فيما يتعلق بتكوين الوثائق فقط، والتي لم تكن موجودة من قبل مثل بطاقات المناصب (يحتاج إليها أثناء عملية التعيين)، وكذلك الوثائق الخاصة بإجراء التدريب والتعيين والاختيار، ومن دراستنا إتضح بأن الوحدة تهتم بجانب واحد لتحسين أداء العاملين بالتركيز فقط على التدريب وتهمل جانب التحفيز بالرغم من أنه أسلوب جيد كذلك، وما وجدناه وحسب إدلاء العاملين فقد تبين بأن هذا الأخير لا يعنى به وغير موجود، والعمال في الوحدة يتقاضون راتب منخفض مقابل أدائهم، وما يلاحظ كذلك بأن الوحدة ليس لها مصلحة خاصة وحقيقية للتسويق تطبق فيها إجراءات النشاط التسويقي إضافة إلى ضعف نظام المعلومات التسويقي المستعمل داخلها، كما أن أدائها ضعيف ويعود لنقص أداء رجال التسويق من حيث عددهم، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم، ومعارفهم...إلخ.

والمؤسسة لا تهتم ببحوث التسويق كونه المحرك الأساسي لإنطلاق النشاط التسويقي، وعليه فيجب عليها إذا ما أرادت أن تؤدي عملها بأحسن أسلوب أن تتحكم في تسيير نشاطها التسويقي، وذلك بالتحكم في التنظيم، والتخطيط، والمراقبة، ودراسة البيئة التسويقية، واستعمال نظام معلومات فعال، وباللجوء إلى التنمية البشرية (بالتحفيز، والتدريب، والإختيار، والإستقطاب...إلخ) .

يعتبر الأداء التسويقي لرجال التسويق من أهم الأسس التي تحسن من أداء المؤسسة ككل والذي يسمح لها القيام بالنشاط المنوط بها ليحقق لها أهدافها، وذلك بالتركيز على تنمية العنصر البشري بصفة مستمرة لا تنقطع إذا آمنا بأنه أصل من أصول المؤسسة يجب الحفاظ عليه والإهتمام به وتنميته والاستثمار فيه وبه للحصول على أداء فعال ذي كفاءة .

المورد البشري يعتبر متغير محوري والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وتبحث عنه المؤسسة والحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم وتدريبهم يعتبر نشاطا ضروريا، لكي تستطيع الوصول إلى غايتها، وليصبح بالتالي من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتقيم وتقود مواردها البشرية ( أي أنها عليها إدارتها)، ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والإستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها، وخاصة ما يتعلق برجال التسويق ومهامهم في أداء أعمالهم الموجهة إليهم، وموضوعنا يهدف إلى معرفة كيفية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية، ويعمل على إظهار فعالية ذلك في تحقيق النتائج الموجودة ويمكن فهم ذلك بالإجابة على الإشكالية التي طرحتها وهي " كيف يتم تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية ؟". والإجابة على هذا التساؤل توصلنا إليه من خلال إثبات ما تم اقتراحه في الفرضيات في بداية البحث، وقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا الذي يحمل العنوان التالي:

**" فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف "**

وقبل الإجابة على الفرضية الأولى فقد تم إعطاء مدخل يوضح ويلم بأبعاد النشاط التسويقي، لأن هذا الأخير يعتبر نشاط حيوي تنطلق منه النشاطات الأخرى، ويتوقف فهم الأداء على فهم كل أبعاد النشاط التي تتعلق بالتسويق، ومعرفة هذا يمكن من معرفة الأداء التسويقي لرجال التسويق. ليلها الإجابة على الفرضية الأولى التي تقول بأن التنظيم والتخطيط يساهمان في تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق فالتنظيم يساهم فيه من خلال تصويب وتخصيص العمل في قسم التسويق، وترتيب هذه الأعمال بما يتماشى وإمكانيات وحاجيات النشاط أما التخطيط فيساهم في تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق من خلال إعطاء نظرة إلى أبعد من مجرد ما يحدث، ويعمل على بناء مخطط زمني تسير عليه يحقق لها معدل مناسب للحصول على مركز تنافسي قوي.

وتخطيط النشاط التسويقي يقوم على عملية التحليل والتشخيص، وتحديد الإستراتيجيات والأهداف، وتخطيط عناصر المزيج التسويقي المختلفة، ومنه فالتخطيط الجيد هو الذي يمكن من الوصول إلى الأداء الجيد للنشاط، وبهذا فالتخطيط يحسن من الأداء التسويقي لرجال التسويق.

أما الفرضية الثانية فنحجب عليها من خلال إظهار المواصفات الشخصية وهي عناصر مهمة في تحسين الأداء، فالشخص الذي لا تتوفر فيه شروط معينة وخصائص لا يستطيع أن يؤدي عمله، وتتوقف هذه المواصفات على التكوين الشخصي للفرد (المكتسبة والموروثة)، والشخصية القوية والفعالة هي التي تستطيع أن تؤدي عملها بأحسن أسلوب وطريقة ممكنة.

والفرضية الثالثة تفسر على أنه يمكن تنمية الموارد البشرية بالتدريب، والتحفيز فالتدريب يمكن من تجديد المعارف والمهارات والسلوكات ويزيد من المعارف وينميها تماشياً مع التغيرات، أما التحفيز فيعمل على تنمية دافعية الفرد ويغير من سلوكه ويشجعه على أداء عمله باستماتته واستيقاظ هممه، ويتبع هذا الأسلوب لتنشيط الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما الفرضية الأخيرة فتقول بأن الأداء التسويقي يتوقف على العنصر البشري في المؤسسة كون أنه المورد الذي باستطاعته أن يرقى بالنشاط التسويقي ونشاط المؤسسة ككل إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال مشاركته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بالتزامه ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المؤسسة، وهذا حسب المعاملة التي يتلقاها من جانب المسؤولين، وتختلف أهمية المورد البشري من مؤسسة لأخرى ومن منهج إداري إلى آخر.

وعليه فالأداء التسويقي لرجال التسويق هو عنصر مهم يجب أن يهتم به لتحقيق أهداف المؤسسة وعدم الإهتمام به يحقق الضعف لها. وعليه فكل من التدريب والتحفيز يعتبران من أسس إدارة الجودة الشاملة يساهمان في تحسين الأداء، وذلك بإشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة، وكذلك للإستفادة من معارفهم وأفكارهم.

ومن دراستنا لقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- يكمن سر نجاح الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الإقتصادية في الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للنشاط.

- الأداء الجيد يمكن من الوصول إلى تحقيق معايير الإيزو نظرا لما تخلقه من ثقة تضعها في نفوس الزبائن كونها تضمن توفر شروط الجودة الشاملة العالمية في السلع والخدمات إلا أنه في الحقيقة لا يعني ذلك أن هذه المنتجات تلي رغبة الزبون واحتياجاته لأن رغباتهم وأذواقهم تختلف من زبون لآخر، ولكن الأداء التسويقي الجيد يمكن من إشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن من خلال الإتصال المباشر بهم وباعتبارهم عملاء وشركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها.

- اعتبار وظيفة رجل التسويق من أهم وظائف المؤسسة التي يجب أن تهتم بها وتنميتها وتحافظ عليها وتطورها وتولي إهتماما لها وتعطيها المكانة التي تستحقها من خلال تطبيق أسس ومبادئ علمية تحسن من الأداء كالتحفيز والتدريب وتقييم الأداء وغيرها، وعليها أن تعمل وفقا لنظام إدارة الجودة الشاملة لأنها تولي إهتماما كبيرا بهذا العنصر.

- يعود تأخر المؤسسات الجزائرية ومنها وحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست بالشلف في تبني التسويق وعدم تحمسها إلى تطبيقه لعدة أسباب يمكن ذكر منها ما يلي:

- غياب الوعي التسويقي لدى الجمهور.

- عدم وجود مديرية مستقلة للتسويق بالوحدة والتي شهدت مؤخرا ضعفا في أدائها التسويقي ويعود ذلك لعدم وجود رجال مؤهلين وأكفاء.

وفي ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أمكن وضع مجموعة من التوصيات نوردتها كما يلي:

- زيادة فعالية التنظيم والتخطيط والتدريب المستمر والتحفيز في المؤسسات.

- تضمين الإستراتيجية العامة للمؤسسة التنظيم والتدريب المستمر والتحفيز.

- فصل التسويق عن البيع، ووضع أسس ومعايير موضوعية لإختيار رجال التسويق.

- وضع نظم حوافز فعالة وبرامج تدريب أساسية.

- تشجيع وتحفيز التدريب المستمر لرجال التسويق ورصد ميزانية سنوية لعملية التدريب.

- بث روح الفريق والعمل كوحدة مترابطة مع تشجيع التقدم الفردي.
- متابعة وتقييم وتوجيه دوري لأداء رجال التسويق.
- تفعيل دور المديرين في الإشراف والتوجيه والرقابة.
- غرس روح المثابرة والجد في العمل والصدق في الأداء.
- الإهتمام بإدارة الوقت وعملية التفاوض وترسيخ مبادئ عملية التفويض للسلطة.
- إرساء مبادئ التفكير المنطقي والتحليل.
- يجب أن تقوم الإدارة بدراسة السلوك الإنساني وسماته الشخصية والالتزام والانضباط الكلي.
- إكساب رجال التسويق مهارات الإتصال وتقدير الموقف.
- الإهتمام أكثر بالموارد البشري وخصوصا من جانب المؤسسات التي تعرف ضعفا في أدائها وخاصة الأداء التسويقي الذي تهمله وأن تعمل على تنمية الأفراد لأنهم هم من يعودون بالفائدة على النشاط وعلى المؤسسة ككل.
- العمل وفقا للمفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من بينها الإعتراف والتمكين وعلى المؤسسات التي تشهد ضعفا أن تهتم بذلك لأن الدول المتقدمة قد نجحت عندما عملت بالمفاهيم الجديدة ومنها تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم على العمل وبذل مجهودات فكرية وعضلية أكثر تمكنها من الإبداع أكثر.
- كما يجب الإهتمام بأداء رجال التسويق للنشاط التسويقي، وأن تعمل المؤسسات وفقا لمبدأ الجودة الشاملة وذلك لأنها تتمكن من تحقيق الأداء الحسن بفعالية في المؤسسة.
- ومنه فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه، ولا شك أن لتجسيد هذه التوصيات دورا أساسيا في تحسين الأداء التسويقي وتنمية القدرات التنافسية، وتمكن من المحافظة على مركز المؤسسة في السوق.

وإذا كان هذا البحث قد تناول فعالية تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية فإن هناك جوانب أخرى لها صلة بالموضوع تحتاج إلى دراسة أكثر

تفصيلا وعمقا نقترحها لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحث في المستقبل مثل:

- أثر الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسات.

- أثر الجودة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- دور التكنولوجيا في تسويق المنتج.

- أهمية المزيج الترويجي في الرفع من أرباح المؤسسة.

- دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- دور التحفيز في تنمية دافعية رجل التسويق.

وفي الأخير نأمل بأن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع البحث وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام، وبأن يكون مرجعا يستفيد منه الباحثون في مجال

التسويق.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى ذكر بعض الصعوبات التي تلقيتها أثناء إعدادي لهذا البحث ومنها:

- إنعدام الدراسات في هذا المجال وندرة المراجع والبيانات والمعلومات المتاحة.

- عدم الدقة والتضارب في أغلب الأحيان للمعلومات.

- صعوبة تطبيق بعض المؤشرات النظرية في الواقع العملي.

- غياب الإحصائيات الحقيقية التي تم توضيحها ضمن هذه الدراسة وعدم الإدلاء بأغلب ما طلبناه منهم وما هو مهم لتدعيم موضوعنا.

- وقلة الإمكانيات التي تساعد على أداء العمل وعدم وجود تسهيلات تساعد على الدراسة.

وختاماً نحمد الله عز وجل على إتمام هذا العمل.

أولاً: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	المسار التسويقي.	(1-1)
45	هيكل التنظيم الوظيفي.	(1-2)
45	هيكل التنظيم حسب نوع النشاط.	(2-2)
46	هيكل التنظيم حسب نوع السلعة.	(3-2)
46	هيكل التنظيم حسب الموقع الجغرافي.	(4-2)
46	هيكل التنظيم حسب نوع العملاء.	(5-2)
73	سلسلة المقدرات (المهارة والمعرفة).	(1-3)
103	وحدات القطب الغربي بالشلف.	(1-4)
104	الهيكل التنظيمي لوحة فيباكس بلاست بالشلف.	(2-4)
118	التمثيل البياني لمبيعات الأشرطة بالطن.	(3-4)
118	التمثيل البياني لمبيعات البوليستيران بالطن.	(4-4)
119	التمثيل البياني لمبيعات القوارب الشراعية وخزانات المياه بالطن.	(5-4)
119	التمثيل البياني أنابيب الري بالطن.	(6-4)
120	تطور مبيعات الوحدة بالطن.	(7-4)

122	هيكل رقم الأعمال للمنتجات بالكمية(بالطن).	(8-4)
-----	---	-------

**ثانيا: قائمة الجداول.**

الصفحات.	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	امتداد وظائف التسويق.	(1-1)
107	التخفيضات الممنوحة للزبائن.	(1-4)
108	نسب التوزيع حسب المناطق الجغرافية.	(2-4)
113	كيفية سيرورة نظام المعومات الخاص بالمصلحة التجارية.	(3-4)
117	خطة بيع المنتجات لسنة 2003 ، 2004 ، 2005	(4-4)

	بالطن.	
120	المبيعات المحققة للمنتجات بالطن.	(5-4)
122	مبيعات سنة 2005 لمنتجات وحدة فيباكس بلاست.	(6-4)

## قائمة المراجع

أولا : اللغة العربية :

### 1- الكتب:

- 1- د.أحمد حسين علي حسن، " تحليل وتصميم النظم "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 2- د.أحمد عرباجي، " اقتصاد المؤسسة"، دار نشر مجهولة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 3- د.أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
- 4- د.أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- د.إسماعيل السيد، " أساسيات بحوث التسويق: مدخل منهجي وإداري"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 6- د.إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 7- د.إيهاب صبيح محمد رزيق، "الإدارة الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، مصر، 2001.
- 8- د.جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2004.
- 9- د.جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 10- د.حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديريةية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 11- د.خالد العامري، "إدارة المنتج"، الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 12- د.خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 13- د.رواية حسن، " مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003 .
- 14- د.رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 15- د.رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ.سنان كاظم الموسوي، "مفاهيم إدارية معاصرة :نظرة عامة"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 .
- 16- د.طلعت أسعد عبد المجيد، " التسويق الفعال "، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2000 .

- 17- د. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 18- د. محمد صادق بارزعة، "إدارة التسويق"، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
- 19- د. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية للإبراهيمية، مصر، 2003.
- 20- د. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1993.
- 21- د. محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995.
- 22- د. محسن أحمد الخضيري، "التسويق في ظل الركود"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
- 23- د. محي الدين الأزهري، "إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي"، جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، مصر، الجزء الأول، 1987.
- 24- د. محي الدين الأزهري، "التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1995.
- 25- د. منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 26- د. نوري منير، "محاضرات في مقياس نظام المعلومات"، مطبوعة جامعية، مكتبة جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 2004.
- 27- د. نوري منير، "محاضرات في مقياس التسويق"، المكتبة الجامعية، الشلف، 2005.
- 28- د. نادية العارف وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 29- د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 30- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 31- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 32- د. صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996.
- 33- د. صلاح الشنوبي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الاهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 34- د. عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 35- د. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 36- د. عماد الحداد، "أساليب الدعاية التسويقية"، الناشر دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 37- د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، 1994.

38- د.علي شريف وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

39- د.فاتن أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"

إتراك للنشر والتوزيع والطبع، مصر، 2001.

40- د.فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، "مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

41- د.سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

42- د.سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، "نظم المعلومات الادارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، مصر، 2001.

## 2- الرسائل الجامعية والملتقيات:

1- أ. ميلودي أم الخير، "تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة"، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر، 2002.

2- أ. نذير عبد الرزاق، "دراسة إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجل البيع في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأحذية والمنتجات الجلدية"، (شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، منشورة)، الجزائر، 1998.

3- خري عبد الناصر، "الترويج"، (بحث في مقياس التسويق المعمق المقرر على طلبة الماجستير سنة أولى، جامعة سعد دحلب، منشورة)، البلدية، جانفي 2005.

4- د. بوقفلول الهادي، "من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية"، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22 و23 أفريل 2003).

5- د. تشوار خير الدين، "البحوث التسويقية وواقعها في المؤسسة الجزائرية"، (الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية يومي 20 و21 أفريل 2004، بشار).

6- د. إبراهيم عبد الله، "الرقابة وأهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة"، (الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، يومي 22 و23 أفريل 2003، جامعة الأغواط).

- 7- قرينات إسماعيل، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، (مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة)، 2005.
- 8- أ. خليفي عيسى وكمال منصور، " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مداخلة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006)، الشلف.
- 9- أ. لرقد فريدة وآخرون، " الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية"، (الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3 و4 ماي، 2005، بجامعة محمد بوضياف المسيلة).
- 10- د. شريف شكيب أنوار، د. سعدي طارق، "التسويق و دوره في تأهيل المؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة و ما تحويه من منافسة"، (مداخلة، الملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006).

#### ثانيا: اللغة الفرنسية:

- l'organisation, paris, 2001. 1-cécile dejou, "les compétences au cour de l'entreprise", edition 2-jean marie massaert, "comment fixer des objectifs aux commer- ciaux", office des publication universitaires, alger, 1994.
- 3- Ph. Kotler et Dubois, "Marketing management", publi-union, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- 4- J-Lendrevie, D. Lindon, "Mercator: Théorie et pratique du marketing", dalloz, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 1997.
- 5-seddikk abdallah. "managment de la qualité", office des publication universitaires ,alger, 2004.
- 6-Md.seghir djitli, "Marketing", édition berti, Alger, 1998.
- organisation, Paris, 1993. 7-S.martin, J.P.vérdine, "Marketing: les concepts clés", édition

#### ثالثا: الإنترنت:

##### 1- الويب:

- 1- إدارة التسويق، (2006/04/08)، " إستراتيجيات تخطيط المزيج التسويقي"، [على الخط]،  
[http://islammemo.cc/filz/one\\_news-asp?ldnews=383](http://islammemo.cc/filz/one_news-asp?ldnews=383).

2- الجمعية العلمية،(2006/03/26)،"التسويق"،[على الخط].

<http://www.clubnada.geeren.com>

3- الشامسي، (2006/04/03)، "سياسة المنتج في المفهوم التسويقي"، [على الخط]،  
<http://www.alshamsi.net/friends/b700th/buss-agric/montaj.html>

4- بدون مؤلف، (2006/03/31)، "ماهو التسويق؟"، [على الخط].

5- بدون ناشر،

<http://www.itu.org.eg/doc10/section%201.doc>

(2006/03/26)، "وظائف ومستويات حديثة للعلاقات العامة"، [على الخط]،

<http://www-hiba.edu.sy/en/lectures/prm-le>

6- بدون ناشر، (2006/07/20)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، [على الخط]،

[http://www.ina-syrie.com/special\\_course/special\\_course\\_2/downloads/02](http://www.ina-syrie.com/special_course/special_course_2/downloads/02).

7- د. حصة الشامسي، (2006/04/03)، "التسويق"، [على الخط]

<http://www.alshamsi.net/friends/b700t>

<http://www.dr.alotaibi.com/vb/printthread.php>pit: 626

8- مرهف: (2006/4/3)، "الإدارة"، [على الخط]،

9- د. عبيد سعد العبدلي، (2006/04/10)، "مقدمة في علم الاقتصاد"، [على الخط].

<http://faculty.kfupm.edu.sa/mgm/alabdali/introduc-to-mkt.htm>.

10- هيئة التجارة، (2006/01/01)، "التوزيع المكون الثالث للمزيج التسويقي"، [على الخط]،

<http://www.buce.ucl.ac.be/public/before/comerce/plan/place.htm>

# GROUP INDUSTRIEL DES PLASTIQUES ET CAOUTCHOUCS

ENTREPRISE : FIPEXPLAST

CHLEF

## PLAN DE FORMATION 2006

SPECIALITE	NOMS ET PRENOM	FONCTION	OBJECTIF DE LA FORMATION
Sécurité Industrielle		Agent de sécurité Agent de sécurité	Connaissance des bases du métier
Gestion production		Chef d'équipe Agent de sécurité	Mise à niveau par l'acquisition des connaissances de métier
Gestion APPRO		Chef département	Formation de base sur la gestion approvisionnement et stocks
Gestion COMM (communication)		Chef service COMM Chef service COMM	Acquisition connaissances en marketing
Audit interne		Comptable principale	Formation de base sur l'audit interne

Le  
direc  
teur  
AD  
MG  
LE Et  
MO  
G

Date

:

LE DIRECTEUR GENERAL Date :

VISA :

VISA :



شركة فيبلاست

**SOCIETE DE FILMS ET DE POLYSTYRENE EXPANSE**

« FIPEXPLAST » FILIALE DU GROUPE ENPC

E.P.E / S.P.A AU CAPITAL SOCIAL DE 228.900.000,00 DA

R.C. N° 99 B.0083009

N.I.S : 0 999 0221 13823 27



N° TEL:

00 213 27 71 09 86

00 213 27 71 05 90

N° FAX:

00 213 27 71 05 49

00 213 27 71 08 73

Email:

Fipeplast@hotmail.com

**CERTIFICATION**  
**ISO 9001 - 2000**

La société de films et polystyrène expansé « FIPEXPLAST SPA » a le plaisir d'annoncer à tous ses clients et partenaires la certification de son système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 / 2000 à compter du 19 janvier 2005 pour les activités suivantes:

\* Fabrication et vente de films agricoles; polystyrène expansé; tubes d'irrigation, produits en polyesters, et conception de produits en polyester.

La certification décernée par AF AQ International, selon la norme ISO 9001 version 2000, témoigne de l'efficacité des processus de fonctionnement de la société, de l'engagement de sa direction à satisfaire les exigences et attentes de ses clients,

Cette reconnaissance est le reflet d'une volonté d'intégrer résolument la démarche qualité comme vecteur principal dans sa stratégie globale et marquée un engagement ferme pour conformer les relations de la société avec ses clients et partenaires.

Le mérite de cette consécration revient à l'ensemble du personnel de la société auquel j'adresse mes sincères remerciements pour leur adhésion et leur participation à la réussite de cette opération.

Nous tenons, également, à remercier notre accompagnateur CERTIQUAL pour son dévouement et son professionnalisme.

Le Président Directeur Général  
**M. YOUSFI**

1	مقدمة
7	الفصل الأول: مدخل نظري للتسويق
8	المبحث الأول: ماهية التسويق
8	المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل تطور الفكر التسويقي
8	أولا: مفهوم التسويق
10	ثانيا: مراحل تطور الفكر التسويقي
13	المطلب الثاني: امتداد مجال التسويق والمسار الوظيفي له
13	أولا : امتداد مجال التسويق
15	ثانيا: المسار الوظيفي
18	المبحث الثاني: المزيج التسويقي
18	المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي
19	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي
19	أولا: المنتج كعنصر من المزيج التسويقي
23	ثانيا: السعر كعنصر من المزيج التسويقي
25	ثالثا: التوزيع كعنصر من المزيج التسويقي

27	رابعاً: الترويج كعنصر من المزيج التسويقي
31	المبحث الثالث: البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية
31	المطلب الأول: طبيعة البيئة التسويقية ومكوناتها
31	أولاً: خصائص البيئة التسويقية
32	ثانياً: مكونات البيئة التسويقية
34	المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية
34	أولاً: تعريف النظام
35	ثانياً: مكونات نظام المعلومات التسويقية
39	الفصل الثاني: أهمية تنظيم وتخطيط الأداء التسويقي
40	المبحث الأول: أهمية تنظيم النشاط التسويقي
40	المطلب الأول: ماهية التنظيم
40	أولاً: تعريف التنظيم
41	ثانياً: خطوات التنظيم
41	ثالثاً: أسس التنظيم
43	المطلب الثاني: الأهمية والأسباب الداعية للتنظيم
43	أولاً: الأهمية
43	ثانياً: الأسباب الداعية لتغيير التنظيم

- المطلب الثالث: بناء الهيكل التنظيمي وتحديد مكونات التنظيم المحققة للنجاح.....45.
- أولاً: بناء الهيكل التنظيمي التسويقي.....45.
- ثانياً: مكونات التنظيم المحققة للنجاح.....46.
- المبحث الثاني: تخطيط النشاط التسويقي.....48.
- المطلب الأول: طبيعة وماهية تخطيط النشاط التسويقي.....49.
- أولاً: تخطيط التسويق (مفهومه، ومدخله، وأنواعه، ومكوناته).....49.
- ثانياً: أهمية تخطيط التسويق.....51.
- المطلب الثاني: منهجية تخطيط التسويق.....52.
- أولاً: التحليل والتشخيص.....53.
- ثانياً: الاستراتيجيات والأهداف.....54.
- ثالثاً: تخطيط الوسائل والتنفيذ.....54.
- المطلب الثالث: تخطيط التوزيع والترويج.....55.
- أولاً: تخطيط التوزيع.....55.
- ثانياً: تخطيط الترويج.....55.
- المبحث الثالث: الأداء التسويقي لرجال التسويق.....57.
- المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية.....57.
- أولاً: تعريف الرقابة.....57.

- 58.....ثانيا:أنواع الرقابة التسويقية.....
- 61.....المطلب الثاني:ماهية أداء رجال التسويق.....
- 62.....أولا:مفهوم الأداء.....
- 63.....ثانيا :مستويات الأداء.....
- 64.....المطلب الثالث:تقييم الأداء.....
- 64.....أولا:تعريف تقييم الأداء.....
- 64.....ثانيا:مسؤولية التقييم.....
- 65.....ثالثا:الطرق الأساسية لتقييم الأداء.....
- 68.....رابعا:اختيار نوع ومعيار التقييم.....
- 70.....الفصل الثالث:أسس تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق في المؤسسة الاقتصادية.....
- 71.....المبحث الأول:مواصفات رجل التسويق الفعال.....
- 71.....المطلب الأول:امتلاك المعرفة والمهارة التسويقية.....
- 71.....أولا: امتلاك المعرفة التسويقية.....
- 72.....ثانيا:امتلاك المهارة التسويقية.....
- 73.....ثالثا:سلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسة.....
- 75.....المطلب الثاني:امتلاك القدرة على المنافسة والإبداع.....
- 75.....أولا:ماهية القدرة التنافسية.....

ثانيا:التمكن من الابداع التسويقي.....	76.
المبحث الثاني:التدريب كأسلوب لتحسين الأداء التسويقي.....	79.
المطلب الأول:ماهية التدريب.....	79.
أولا:عوامل القصور في الأداء التسويقي والمؤشرات الداعية للتدريب.....	79.
ثانيا:مفهوم التدريب.....	80.
ثالثا:طرق التدريب ومبادئه.....	82.
المطلب الثاني:أنواع التدريب وخطواته.....	84.
أولا:أنواع التدريب.....	84.
ثانيا:خطوات التدريب.....	84.
المطلب الثالث:دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي.....	87.
أولا: تعريف الجودة الشاملة.....	87.
ثانيا:علاقة التدريب بالجودة الشاملة.....	88.
ثالثا:فعالية التدريب.....	89.
المبحث الثالث:تنمية دافعية رجال التسويق بالتحفيز.....	90.
المطلب الأول: التحفيز ومختلف اتجاهاته.....	90.
أولا:تعريف التحفيز وأهميته.....	90.
ثانيا:الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز.....	91.

93.....	المطلب الثاني: دور التحفيز في النشاط التسويقي
93.....	أولاً: دور التحفيز
93.....	ثانياً: الدافعية والتحفيز
94.....	المطلب الثالث: نظام الحوافز وأسس منحها، فعاليتها، ومراحل تصميمها
94.....	أولاً: نظام الحوافز
96.....	ثانياً: أسس منح الحوافز
96.....	ثالثاً: فعالية التحفيز ومراحل تصميم نظام الحوافز
101.....	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط <b>fipex plast</b> بالشلف
102.....	المبحث الأول: النشاط التسويقي بوحدة فيياكس بلاست بالشلف
102.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالشلف
103.....	أولاً: التعريف بالقطب الغربي لمؤسسة ENPC بالشلف
103.....	ثانياً: التعريف بوحدة فيياكس بلاست بالشلف
103.....	ثالثاً: وظائف وأهداف وحدة البلاستيك والمطاط فيياكس بلاست بالشلف
104.....	رابعاً: تنظيم وحدة البلاستيك والمطاط فيياكس بلاست بالشلف
106.....	المطلب الثاني: تحليل السياسة التسويقية بالوحدة فيياكس بلاست بالشلف
107.....	أولاً: السعر
108.....	ثانياً: المنتج

التوزيع	ع	108
رابعاً: الترويج		109
المبحث الثاني: البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		110
المطلب الأول: البيئة التسويقية لوحدة فيياكس بلاست بالشلف		110
أولاً: البيئة التسويقية الكبيرة		110
ثانياً: البيئة التسويقية الصغيرة		111
المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		112
المبحث الثالث: الأداء التسويقي بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		115
المبحث الرابع: نظام الحوافز والتدريب بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		123
المطلب الأول: نظام الحوافز بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		123
أولاً: تحليل الحالة الاجتماعية		123
ثانياً: تأثير الحوافز على الإنتاجية		126
المطلب الثاني: التدريب بوحدة فيياكس بلاست بالشلف		127
أولاً: احتياجات التدريب		127
ثانياً: طرق التدريب		127
ثالثاً: اختيار المتدربين		128

128.....	رابعاً: كيفية تقييم التدريب بالوحدة.
129.....	خامساً: أثر التدريب على الكفاية الإنتاجية لرجل التسويق.
131.....	خاتمة
136.....	قائمة الأشكال والجداول
138.....	قائمة المراجع
143.....	الملاحق
145.....	الفهرس

