

جامعة عبد الحميد ابن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة العلوم التجارية التخصص تسويق الخدمات

## التخطيط التسويقي في المؤسسة

مقدمة من طرف الطالبين

بن تهنان رضوان

يحياوي عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براهيمي عمر	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم
مقررا	برباطي حسين	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم
مناقشا	بوظراف الجيلالي	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم

السنة الدراسية 2022-2023

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة العلوم التجارية التخصص تسويق الخدمات

## التخطيط التسويقي في المؤسسة

مقدمة من طرف الطالبين

بن تهنان رضوان

يحياوي عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براهيمي عمر	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم
مقررا	برياطي حسين	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم
مناقشا	بوظراف الجيلالي	-أستاذ محاضر -أ	مستغانم

السنة الدراسية 2022-2023

## الشكر و التقدير

أقدم بالشكر الجزيل إلى الله عزوجل الذي له الفضل و الشكر و الحمد الذي علمني ما لم اعلم وو ففني في كل نجاح و بعده أقدم إلى عائلتي الكريمة بالشكر الجزيل لدعمهم لي طوال هته السنوات داعيا الله أن يحفظهم

و كل من اشرف على هذا العمل

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين تابعوني طيلة مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعة

## خطة البحث :

مقدمة عامة :

الفصل الأول: مفهوم التخطيط في المؤسسة .

تمهيد:

المبحث الأول : التعاريف المختلفة لمفهوم التخطيط .

المطلب الأول : ضرورة التخطيط في المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص التخطيط .

المطلب الثالث : أسلوب التخطيط .

المبحث الثاني : أنواع التخطيط .

المطلب الأول : التخطيط حسب مجال الاستعمال .

المطلب الثاني : التخطيط حسب الفترة الزمنية . 1

المطلب الثالث : التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح .

المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي .

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية .

المطلب الثاني : مفهوم التخطيط الإستراتيجي .

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الإستراتيجي .

ملخص الفصل .

الفصل الثاني: تخطيط التسويق في المؤسسة.

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم التسويق.

المطلب الأول: التعاريف المختلفة لمفهوم التسويق.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق.

المبحث الثاني : أهمية تخطيط التسويق في المؤسسة.

المطلب الأول: مداخل تخطيط التسويق.

المطلب الثاني: مكونات تخطيط التسويق.

المطلب الثالث: أسلوب تخطيط التسويق.

المبحث الثالث : المزيج التسويقي .

المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي في التسعينات.

المطلب الثالث: إدارة التسويق.

المطلب الرابع: مدخل في نظم التسويق.

ملخص الفصل.

الفصل الثالث : نظام المعلومات التسويقي .

تمهيد :

المبحث الأول : مفهوم نظام المعلومات التسويقي.

المطلب الأول : أهمية المعلومات في نظام التخطيط للمؤسسة.

المطلب الثاني : تعريف نظام المعلومات التسويقي .

المطلب الثالث : خصائص نظام المعلومات التسويقي.

المطلب الرابع : مراحل نظام المعلومات التسويقية .

المبحث الثاني : أنواع المعلومات التسويقية .

المطلب الأول : معلومات خارجية .

المطلب الثاني : معلومات مرتبطة بسلوك المؤسسة .

المطلب الثالث : معلومات داخلية .

المبحث الثالث : عملية اتخاذ القرار ونظام المعلومات التسويقي .

المطلب الأول : أنواع القرارات .

المطلب الثاني : خطوات اتخاذ القرار .

المطلب الثالث : مجالات استخدام المعلومات التسويقية وعلاقتها باتخاذ القرار .

المطلب الرابع : كيفية استخدام المعلومات التسويقية .

المطلب الخامس : تجزئة السوق - " إقطاعية السوق " -

ملخص الفصل .

الفصل الرابع : مخطط التسويق في المؤسسة .

تمهيد :

المبحث الأول: التخطيط و طرق التنبؤ في التسويق .

المطلب الأول: دورة حياة المنتج .

المطلب الثاني :أهمية التنبؤ في التسويق .

المطلب الثالث: طرق التنبؤ في التسويق .

المبحث الثاني : مقومات مخطط التسويق .

المطلب الأول: مخطط التسويق .

المطلب الثاني :مراحل إعداد مخطط تسويقي .

المطلب الثالث أهمية مخطط التسويق .

المطلب الرابع: أشكال مخطط التسويق .

المطلب الخامس: الفرق بين مخطط التسويق متوسط المدى ومخطط التسويق السنوي .

المطلب السادس: أهمية المخططات للأعمال التجارية المدققة .

المبحث الثالث :إعداد وإنجاز مخطط تسويقي متوسط المدى في المؤسسة .

المطلب الأول: تقديم مخططات التسويق .

المطلب الثاني:الإطار العام لمخطط التسويق متوسط المدى .

المطلب الثالث: مراحل إعداد و إنجاز مخطط تسويقي متوسط المدى في المؤسسة

المطلب الرابع: تقييم مخطط تسويق متوسط المدى .

ملخص الفصل .

خاتمة عامة .

المراجع .

## مقدمة عامة :

### أولا- الإشكالية :

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هدف الاستمرارية والنمو وتلبية رغبات المستهلكين المتجددة والمتنوعة عبر الزمان والمكان لا بد من وجود تخطيط لجميع نشاطاتها للتأقلم والتحكم في المتغيرات المستقبلية والمحيطية، وهذا مبني أساسا على تخطيط التسويق في المؤسسة لأنه يعتبر المنطق المعتمد للنشاط الإنتاجي وكذا النشاط التسويقي ، حيث أن تخطيط النشاط التسويقي في المؤسسة يهدف إلى تحضير أو استعداد الهيئة المسيرة للمؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة .

إن السؤال الجوهرى في بحثنا هو :

- هل يمكن القول أن التخطيط التسويقي في المؤسسة هو تجسيد لرغبات المستهلكين المتجددة والتنبؤ بتغيراتها المستقبلية في ظل قيد تحقيق الربح ؟ .

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة:

- ماذا نعني بتخطيط التسويق ؟ .

- ما هي مصادر المعلومات التسويقية ؟ .

- ما هي مقومات وأساسيات تحضير وإعداد خطة تسويقية ؟ .

- ما هي إجراءات تنفيذ خطة تسويقية ؟ .

ثانيا- فرضيات الموضوع :

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1- يمكن لمخطط التسويق بلورة نظام المعلومات التسويقي .

2- قد يكون تخطيط التسويق مرتبطا أساسا بالتنظيم الجيد للمؤسسة ومدى التكامل بين وظائفها .

ثالثا - أهمية الموضوع :

في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني المتميز بانتقاله من نمط التسيير المركزي إلى نمط التسيير الرأسمالي يتطلب من المؤسسة أن يتكيف مع المعطيات المستجدة من خلال تغيرات أساليب التسيير وتنظيمها بكيفية تسمح لها بتحقيق أهدافها بنجاحة كبيرة، وذلك بإتباع الطرق الحديثة في التسيير التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وكيفية تحقيق الأهداف المحددة إستراتيجيا بواسطة المسائل المتاحة لدى هذه المؤسسة .

- إن الوظيفة التي يجب أن تحظى بالعناية الكبيرة هي وظيفة التسويق التي تسمح للمؤسسة على الإطلاع على المدار التي تعمل فيه، أي خروج المؤسسة من عزلتها ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة تلبيتها بشكل واسع في المكان والزمان المناسبين ، ذلك هو الهدف الأسمى لوظيفة التسويق .

- إن نجاح عملية إدراج وظيفة التسويق يتطلب منا تغيير ما يعرف بثقافة المؤسسة

; culture de l'entreprise

لأن التسويق في المفهوم العصري أصبح كفن أكثر منه كتنقية في نفس الوقت الاعتماد على المعرفة الدقيقة بالبيئة الخاصة بالمؤسسة ( الأسواق - الزبائن - المورد ) .

#### رابعاً - الهدف من الموضوع :

نهدف من وراء هذا البحث إلى السعي إلى تمكين المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل بما في ذلك تخطيط التسويق ، لأن مفهوم التسيير الحديث يعتمد على كيفية تحكم إلى حد معين من المتغيرات المستقبلية وكذا السعي إلى بلورة العلاقة بين المؤسسة والمستهلك بحيث ان الفكر التسويقي يضع المستهلك في قمة الهرم التنظيمي بالإضافة إلى إزاحة الطابع الإيديولوجي على فكرة التخطيط لأن في اقتصاديات الدول النامية كلما تم الحديث عن التخطيط تربط بالإيديولوجيات الاشتراكية والتخطيط الشامل ، لكن حالياً التخطيط هو إحدى الركائز الأساسية في علم الإدارة ويعتبر الطريقة العلمية الموضوعية للوصول إلى تحقيق هدف معين بواسطة مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية المتاحة لدى هذه المؤسسة .

كما نهدف من هذا البحث :

- الاستفادة من إدارة المعلومات لأن التخطيط يبنى أساساً على المعلومات المتوفرة وإمكانية المؤسسة في الاستفادة من التوقعات المستقبلية عند اتخاذ القرار والوصول إلى تقديم مخطط تسويقي متوسط المدى يسمح لنا بمعرفة ماذا تريد هذه المؤسسة أن تحقق ؟ وكيف تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بواسطة هذه الإمكانيات المتاحة مع تصحيح الانحرافات الممكنة.

#### خامساً - منهجية الدراسة :

لقد إتجهنا الطريقة التالية في البحث لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة قصد الإحاطة بالجوانب الرئيسية للموضوع ، حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي وقد شمل البحث على مقدمة عامة وأربعة فصول وخاتمة عامة .

في الفصل الأول تناولنا فيه مفهوم ماهية التخطيط في المؤسسة والغرض منه توضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي كأسلوب فعال للتحكم في المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة.

أما الفصل الثاني تناولنا تخطيط التسويق والغرض من ذلك إبراز أهمية الوظيفة التسويقية في المؤسسة، إذا كانت مدعمة بمخطط تسويقية تزيد في فعالية الأداء بالنسبة للمؤسسة والاستجابة لرغبات المستهلكين .

أما الفصل الثالث تناولنا فيه موضوع نظام المعلومات التسويقي والغرض منه توضيح العلاقة الوطيدة بين نظام المعلومات التسويقي وإعداد مخططات التسويق التي تبين لنا مدى تطور نظام التخطيط وفعاليتها .

أما الفصل الرابع تناولنا فيه مخطط التسويق كنتيجة لتطور نظام التخطيط ، والغرض منه توضيح أهم الخطوط العريضة في إعداد مخطط تسويقي من الناحية الميدانية .

## تمهيد :

وظيفة التخطيط في المؤسسة حلقة رئيسية في العملية الإدارية المتكاملة ، كما أنها تتم في ظروف بيئية متغيرة ومتجددة لذا حاولنا في هذا الفصل توضيح أهمية وضرورة التخطيط في المؤسسة من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف وأنواع التخطيط، بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر الوسيلة الجوهرية في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكيفية الوصول وتجسيد هذه الأهداف ميدانيا باستخدام الوسائل المتاحة أحسن استغلال وبطريقة فعالة بواسطة التخطيط الفعال لنشاط المؤسسة .

## المبحث الأول: التعاريف المختلفة لمفهوم التخطيط

معظم الاقتصاد يعرف التخطيط على أنه تحديد الأهداف والإمكانيات المتاحة للتوصل أو لتحقيق هذه الأهداف.

التخطيط في المؤسسة هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة، فالإداري أو المكلف يعتبر مخططاً لأنه يتخذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة التي تنتمي إليها.

ووفق هذا المنظور فالتخطيط يسبق أي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها فالتخطيط يعتمد أساساً على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية.
- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف.
- القدرة في الحصول على المعلومات الضرورية من المصالح المختلفة في المؤسسة والمستهلكين للسلعة لاستخدامها عند وضع خطط تتطابق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ويعزز التخطيط في المؤسسة من مقدرة الهيئة المسيرة على التكيف مع احتمالات المستقبل، وليس الغرض من التخطيط مجرد التخطيط في حد ذاته بل أن التخطيط بدرجة معقولة من الدقة لأي احتمال قد يحدث في المستقبل يسمح بالتحكم أكثر في المتغيرات الظرفية وغيرها.

التخطيط بأنه: «عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في **Urwick** وقد عرف أورويك<sup>1</sup> ضوء الحقائق بدلا من التخمين».

ومن هذا التعريف نستنتج أن عملية التخطيط تقوم أساساً على:

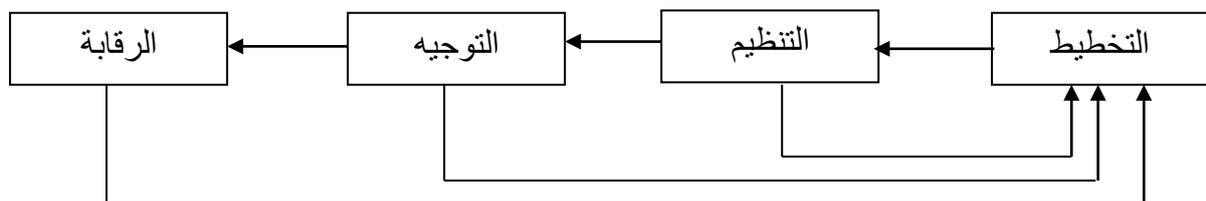
1- تحديد السبل أو الطرق مسبقاً للوصول إلى أهداف معينة.

2- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة.

كما أنه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط في المؤسسة كونها تسبق جميع الوظائف الأخرى حيث لا يمكن أن تقوم بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه قبل وجود خطة محددة أي قبل وجود نظام والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

العلاقة بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى للإدارة:

الشكل رقم (01):



التخطيط يسبق جميع الوظائف الأخرى

<sup>1</sup> د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، رابطة الشبيبة الوطنية في الأردن، طبعة 3، الأردن، 1989، ص 89.

من الشكل يتبين أن وظيفة التخطيط في المؤسسة تأخذ الأولوية الأولى وهذا نظرا لما تكتبه من أهمية مستقبلية للإدارة الحديثة، حيث أنها تعتمد على التغذية العكسية من الوظائف الإدارية اللاحقة كمصدر للمعلومات التي تخدم مصلحة المؤسسة وعليه إن إقامة نظام فعال للمعلومات مطلوب بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة.

### المطلب الأول: ضرورة التخطيط في المؤسسة.

تعمل المؤسسات في ظروف متغيرة ومتجددة عبر الزمن، وبالتالي فإن التخطيط يحاول الحد من تأثير العوامل الداخلية والخارجية على استمرارية المؤسسة في النشاط الإنتاجي، وللتعرف والتمعن في ضرورة التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة سوف نتعرض إلى أهم المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على وظيفة التخطيط وهي:

- أ- التغيير في النشاط الاقتصادي العام: مستوى الطلب الوطني ومستوى الإنتاج الوطني والدورة الاقتصادية الوطنية.
  - ب- التغيير في سلوك المنافسة: معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق.
  - ج- التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسة الحكومية اتجاه المؤسسة.
  - د- التغيير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية: من ناحية السياسة الاجتماعية المنتهجة في الدولة.
  - هـ- التغيير في الموارد البشرية والمادية: معرفة التغيرات الحديثة في عدد السكان والموارد المتاحة.
- كل هذه المتغيرات تؤثر على وظيفة التخطيط بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

### المطلب الثاني: خصائص التخطيط.

#### أ- النظرة المستقبلية للتخطيط:

إن تحقيق الأهداف المرسومة يتم في تاريخ لاحق أو بعد فترة معينة، وهذا يعني أن التخطيط يعمل مع ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة، وعلى هذا المنطق يعتمد التخطيط على التنبؤ والاحتمالات في كيفية تحديد الأهداف المستقبلية.

#### ب- تحديد الأهداف وإعداد السياسات والمخططات والاستراتيجيات:

تعتمد عملية التخطيط على تحديد الأهداف ووضع السياسة والإستراتيجية التي تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات، وتوفير الظروف المساعدة على إعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات بناء على عملية منتظمة وتتم وفقا لقواعد وليس بطريقة عفوية وتلقائية أي بطريقة علمية مدروسة ومدققة تعتمد على مدى توفر المعلومات الداخلية والخارجية التي تعبر تعبيرا واضحا على الوضعية الحالية للمؤسسة.

#### ج- الالتزام بأهداف الخطة:

يعني أن تجسد أهداف الخطة ميدانيا ويصبح نمط سلوكي وأسلوب للحياة، والالتزام بأهداف يعتمد على خلق مناخ مناسب بالارتباط والتنسيق لتجسيدها ميدانيا وتصحيح الانحرافات الممكن حدوثها عندما نقوم بعملية الإنجاز الفعلي لما هو مخطط.

#### د- الخطة نتيجة لعملية التخطيط:

من خلال المقارنة والاختيار بين البدائل المختلفة لتحقيق هدف معين، نتحصل على خطة محددة تؤدي بنا إلى الهدف المختار والمحدد مسبقا وعليه نرى أن كل عملية تخطيطية تهدف إلى وضع خطة محددة.

## المطلب الثالث: أسلوب التخطيط.

### أ-وضع الأهداف:

تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، وترتبط الأهداف بظموح الطبقات الإدارية الرئيسية وخاصة في المؤسسات الكبرى، وقد تكون أهدافا عامة هي التي تحدد على مستوى الهيكل التنظيمي وأهداف جزئية على مستوى الوحدات الإدارية، ويجب أن يكون هناك تجانس وتطابق بين الأهداف العامة والجزئية.

### ب-دراسة التغيرات في العوامل البيئية:

نظرا لتأثير العوامل البيئية الخارجية على نمو المؤسسة ومردوديتها، فإن الدراسة الموضوعية والعلمية للعوامل البيئية تساعد المؤسسة على تجنب بعض المخاطر وأهم هذه المتغيرات الخارجية:

أولاً: التغير في طلب السوق.

ثانياً: التغير في المنافسة المحلية .

ثالثاً: التغير في المنافسة الخارجية ( أسواق الاستيراد والتصدير).

رابعاً: التغير في العوامل التكنولوجية والمعارف الفنية.

خامساً: التغير في أساليب الإدارة.

سادساً: التغير في السياسات الحكومية والهيآت النقابية للعمال.

وتعتبر العوامل السالفة الذكر أهم العناصر المكونة للمؤثرات الخارجية، وتعتمد على الدراسة في التغيرات وعلى التنبؤ والتوقع حول وضعية السوق من روائتي المنتج والمستهلك حيث أن هذه التغيرات البيئية تمثل قيوداً لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع نظام للتخطيط في المؤسسة.

**ج-وضع الخطة:** في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات المتمثلة أساساً في المعلومات المتنوعة وتحديد الأهداف والسياسات والإمكانات المادية البشرية والتوقعات والتنبؤات إلى خطط تعكس أساساً الأهداف وتعتبر المخرجات الناتجة من عملية التخطيط ومحفظة الأنشطة التي يتم فيها تحديد الخطة.

وتعتبر الخطة جزء بسيط من التخطيط وهي نتيجة حتمية له، بحيث تجسد أساساً الأهداف المحددة والطرق والوسائل المستعملة لتحقيق هذه الأهداف.

**د-تنفيذ الخطة:** بعد تحديد الإطار العام للخطة تلتزم السلطة التنفيذية بتطبيق وتجسيد ما جاء في الخطة بموجب قواعد معينة في مجالات محددة لصلاحيات بعض الرؤساء لإقرار وتنفيذ توصيات المخططين حتى يكون لهذه الخطة تأثير مباشر على مستقبل المؤسسة.

**هـ-متابعة الخطة:** تعتبر متابعة الخطة المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط، وتتم أساساً بمقارنة الأرقام المخططة والأرقام الفعلية المنجزة، ومعرفة أسباب الانحراف عن ما هو مخطط من أجل استخدامه في الخطط المستقبلية وتعديل وتصحيح الأخطاء والانحرافات الواردة في الخطط التالية

### المبحث الثاني: أنواع التخطيط.

يمكن تصنيف أنواع التخطيط في المؤسسة وفق معيارين أساسيين يتمثلان في الإطار الزمني للتخطيط وحسب مجال الاستعمال.

## 1-التخطيط حسب مجال الاستعمال:

وتنقسم إلى نوعين: خطط متكررة الاستعمال وخطط غير متكررة الاستعمال.

### أ- خطط متكررة الاستعمال:

أولاً: الإستراتيجية.

ترتبط الخطة بالأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وهي خطة عمل شاملة تحدد أهداف إستراتيجية مرتبطة أساساً بوجود منافس أو أكثر، ويمكن أن يكون من داخل المؤسسة أو خارجها، ولذا يجب وضع إستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأعضاء المنافسة أو الطرف الثاني المنافس، ويعرف ألفرد الإستراتيجية على أنها: «تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبين طريق العمل وتوزيع الموارد **ALFRED CHANDLER**شاندلر<sup>2</sup> الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف».

ومن خلال التعريف نلاحظ أن الإستراتيجية تعتمد أساساً على:

- الأهداف الأساسية طويلة الأجل غير قابلة للتغير في كل الأوقات (غير مرنة).
- الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط.
- الإستراتيجية تحدد السبل والطرق الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف.

### ثانياً: السياسات.

وهي توجيه الفكر وضبطه بواسطة العمل التنظيمي وتعتبر الإطار العام الذي يوجه اتخاذ القرارات بالمؤسسة بحيث تنطبق تماماً مع الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً، والسياسة ليست عبارة عن وثيقة مكتوبة مفصلة وواضحة وقد تكون في مجالات مختلفة كالشراء والإنتاج والسعر والبيع وغيرها وتوجد سياسات شاملة وأساسية تكون على مستوى الإدارة العليا وسياسات فرعية وتطبق على مصلحة أو جزء من المؤسسة تطبق على الإدارة الوسطى وحتى تكون السياسات ناجعة في تحقيق الأهداف يجب توافر الاعتبارات التالية:

- السياسة تابعة من أهداف الشركة ولا يوجد فيها تناقض مع الأهداف المحددة.
- أن تساعد على اتخاذ القرارات وأن تكون مفهومة لدى جميع العاملين.
- أن لا تكون مدققة ومفصلة إلى الحد الذي يؤدي إلى فقدان المرونة.
- أن تكون نابعة من جميع الأجزاء في المؤسسة وقابلة لإعادة النظر باستمرار وفق الحاجة.

### ثالثاً: الإجراءات.

هي الخطوات المتسلسلة زمنياً والتي يستلزم إتباعها للوصول إلى حل مشكلة معينة، فهي على خلاف السياسات غير قابلة للتفسير والتأويل.

ومن بين هذه الإجراءات:<sup>3</sup> لأن الإجراءات هي التي تحدد الطرق الواجب استعمالها في تنفيذ النشاطات المحددة وتوجه العمل

- إجراءات الشراء والبيع.
- إجراءات التسويق.

<sup>2</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> -H. Koontz ETC. O'DONNELL, MANAGEMENT ET PRINCIPES DE GESTION. Mc GRAW WILL, CANADA, 1980, P70.

- إجراءات التموين.
  - إجراءات الأجور والمرتببات.
  - إجراءات إختيارات التوظيف.
  - إجراءات التدقيق في البرامج.
- رابعا: نظام القواعد.

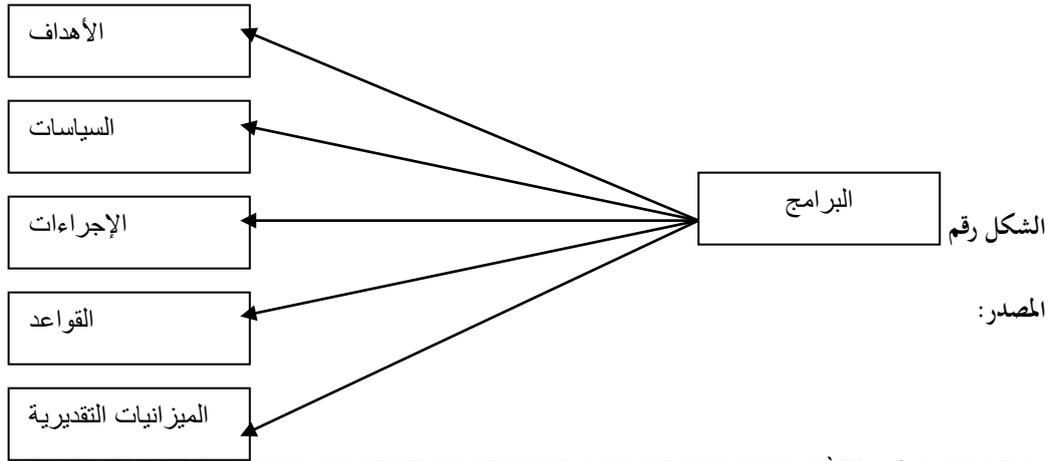
هي شكل من أشكال الخطط لا مرونة فيها، تضمن القيام بالعمل أو الامتناع عليه وتمثل أهميتها في تحديد مجال التصرف والتدخل أي عدم ترك أي ثغرة للتأويل، كما أنها تعتبر مرشدا في اتخاذ القرارات الأمرية، وتكون القاعدة الأمرية أو الناهية ومن أمثلة هذه القواعد العبارات التالية:

- ممنوع دخول شخص أجنبي.
  - ممنوع تناول الوجبات خلال أوقات العمل.
  - استعمال أفئعة الأمان إجباريا.
- ب-الخطط غير متكررة الاستعمال:

أولا: البرامج.

هي مجموعة من الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد والمهام التي يجب القيام بها بواسطة موارد وعناصر أخرى ضرورية لتنفيذ عمل معين ويجري دعمها بالأموال والميزانيات التقديرية فهي ترتيب معقد ومتشابك للعناصر السالفة الذكر.

والشكل رقم (02) يوضح:



**BEMARD TURGEON; LE MANAGEMENT PRATIQUE, MG GRAW-HILL, 2<sup>ème</sup> ed, CANADA, 1989, P:51.**

إن الترابط بين البرامج المختلفة يجعل من عملية التخطيط يتميز بالتعقيد ولذا فهي تتطلب مهارات كبيرة حتى تنجح العملية التخطيطية، وتستجيب لطموحات المؤسسة المتمثلة في تغطية تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح، وفي نفس الوقت إرضاء رغبات المستهلكين.

ثانيا: الميزانيات التقديرية.

هي خطة مفصلة بالأرقام أي بيان رقمي يوضح النتائج المتوقعة والأهداف، تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية، فيتم تقدير الإيرادات والمصاريف بالوحدات النقدية أو العينية.

كما تستخدم الميزانيات التقديرية كأداة للمراقبة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الميزانية التقديرية والأرقام الفعلية ثم تحديد الانحرافات وتكمن أهميتها:

- تعطي صورة عددية دقيقة تساعد في التخطيط واتخاذ القرارات.
  - تجعل العاملين يساهمون في عملية التخطيط.
- وتبدأ الميزانية التقديرية أساساً من ميزانية المبيعات التي تعتبر حجر الأساس في النشاط التسويقي لتصل في النهاية إلى تحديد الحسابات الختامية التقديرية.

#### المطلب الثاني: التخطيط حسب الفترة الزمنية.

وفقاً لمعيار الزمن يمكن تصنيف التخطيط إلى نوعين:

#### أ-التخطيط الطويل الأجل:

تكون مدته عموماً أكثر من خمسة سنوات وتصل إلى خمسة وعشرين سنة وتختلف حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها، ويرتبط أساساً بالتخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى إنجاز أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، حيث يعتمد على التنبؤ وفيه درجة أقل من المخاطرة بالنسبة للتخطيط قصير الأجل، مع العلم أن القدرة على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية المحتملة تتناسب عكسياً مع طول الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

#### ب-التخطيط المتوسط الأجل:

تتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات، ويكون هذا النوع مطبقاً على بعض المؤسسات وفقاً للنشاط الذي تقوم به، ويعتمد على درجة متوسطة من المخاطرة ويكون هناك تطابق بين التخطيط متوسط الأجل والقصير الأجل من حيث الأهداف.

#### ج-التخطيط قصير الأجل:

عادة تكون الفترة الزمنية للتخطيط قصير الأجل أقل من سنة، كما أنها يجب أن تكون من العملية والمنطقية ومتطابقة ومنسجمة تماماً مع الخطط طويلة الأجل، ويجب أن تساهم في إنجاز الخطط طويلة الأجل، حيث أن الخطة قصيرة الأجل إذا وضعت دون الأخذ بعين الاعتبار الخطة طويلة الأجل فعادة ما تعرقل وتعطل في إنجازها، والملاحظ أنه في معظم الحالات يكون تصميم الخطة قصيرة المدى بعيداً عن المخططات طويلة المدى وهذا خطأ<sup>4</sup> فادح، ولذا لا بد من إيجاد تنسيق وترابط بينهما.

#### المطلب الثالث: التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح.

إن عملية التخطيط في المؤسسة تهدف أساساً إلى الانشغال المنظم من موقف معين في الوقت الحاضر إلى موقف آخر في فترة زمنية لاحقة، لذا هو عملية مستقبلية تعتمد على البنية المحيطة المتمثلة في الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والطبيعية التي عادة ما تختلف عن مجموعة الظروف التي سوف تحيط بالموقف المستقبلي المستهدف، ولذا تبدو صعوبة التنبؤ بالظروف المحيطة المستقبلية واتخاذ الإجراءات المناسبة من

<sup>4</sup> H- KOONTEZ ET C. ODonnell, OP. cit, P 87.

حيث أن النظام المفتوح من بين المفاهيم العلمية المعاصرة ذات الأهمية open system خلال هذا المنطلق يعتبر التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح البالغة في علم الإدارة ويعرف النظام:

"الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر داخلية تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية<sup>5</sup> بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن هدف كل نظام هو الوصول إلى غاية معينة من خلال التنسيق والتعامل بين النظم الأساسية والنظم الفرعية.

ومن أهم النظم النظام المفتوح الذي يتميز أساسا بوجود علاقة، بينه والبيئة المحيطة به، على أساس التفاعل المستمر بين النظام المفتوح والظروف البيئية المحيطة به ومنه نستنتج أن النظام المفتوح يؤثر في المحيط ويتأثر به.

#### أ- خصائص النظام المفتوح:

أولاً: استيراد الطاقة والموارد الأساسية.

يعتمد نظام التخطيط باعتباره نظاماً مفتوحاً على المجتمع والعلاقات التبادلية الوثيقة معه فهو يتأثر بالأوضاع والظروف السائدة، حيث أن المنظمات تحتاج إلى العمال والموارد الأساسية ومصادر الطاقة من المجتمع المحيط به.

#### ثانياً: الأنشطة الداخلية.

في نظام التخطيط المفتوح تجرى أنشطة وعمليات مختلفة تعمل على استقبال المؤثرات الخارجية والذاتية ثم تقوم بتحويلها إلى مؤثرات متمثلة في خطط وبرامج.

#### ثالثاً: الاستمرارية في النشاط ودورته.

إن الموارد التي تتحول إلى نتائج (مخرجات) يكون لها تأثيرها مرة أخرى على نوعية وكمية الموارد الجديدة الممكن الحصول عليها، وهكذا يستمر النشاط في شكل حلقة أو دورية منتظمة.

#### رابعاً: البقاء والاستقرار للنظام.

نتيجة التعامل مع المؤثرات البيئية والمحيطية فإن النظام المفتوح يبقى ويستمر في نشاطه باعتباره يعمل مع البيئة المحيطة ويتفاعل معها.

#### خامساً: التوازن الحركي (الديناميكي).

إن ديناميكية النظام المفتوح تعني تحقيق التوازن وهذا مرتبط أساساً بما يلي:

- التجانس والتناسب للتركيب الداخلي والاستعداد للتفاعل بدون تناقضات .
- تكيف النظام مع البيئة والظروف المحيطة السائدة والمستقبلية .
- حالة التوازن الحركي تعني استمرار حركة النظام وتطوره، فالنظام لا يتجمد أو يتوقف بل يتأقلم ويتفاعل مع المناخ السائد والمتجدد.

<sup>5</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 165.

سادسا : الاتجاه إلى التميز و الاختلاف .

كل الأنظمة المفتوحة لها مزايا نسبية خاصة ومختلفة تكتسبها من حركية النظام وتفاعله مع المناخ حيث أن كل نظام له طبيعة وخصائص مختلفة عن النظم الأخرى حسب فعاليته وحركيته وهذا ما يخلق جو المنافسة وروح المبادرة لدى الأنظمة الأخرى .

#### ب- نظام التخطيط:

باعتبار أن التخطيط نظاما مفتوحا من أجزاء وله خصائص يمكن شرحها كالاتي:

1/ المعلومات هي أساس نظام التخطيط، ويحصل عليها من المحيط، لنحدد الأهداف المستقبلية بناء على معرفة الظروف السائدة والمعلومات ترفع من فعالية نظام التخطيط.

2/ بعد توفر المعلومات يمارس نظام التخطيط الأنشطة حيث تتلخص في تصنيف المعلومات الواردة وتحليلها واستقراءها وإجراء البحوث والدراسات .

3/ فاعلية نظام التخطيط وكفاءته تعتمد على الترابط والتكامل بين أجزاء النظام .

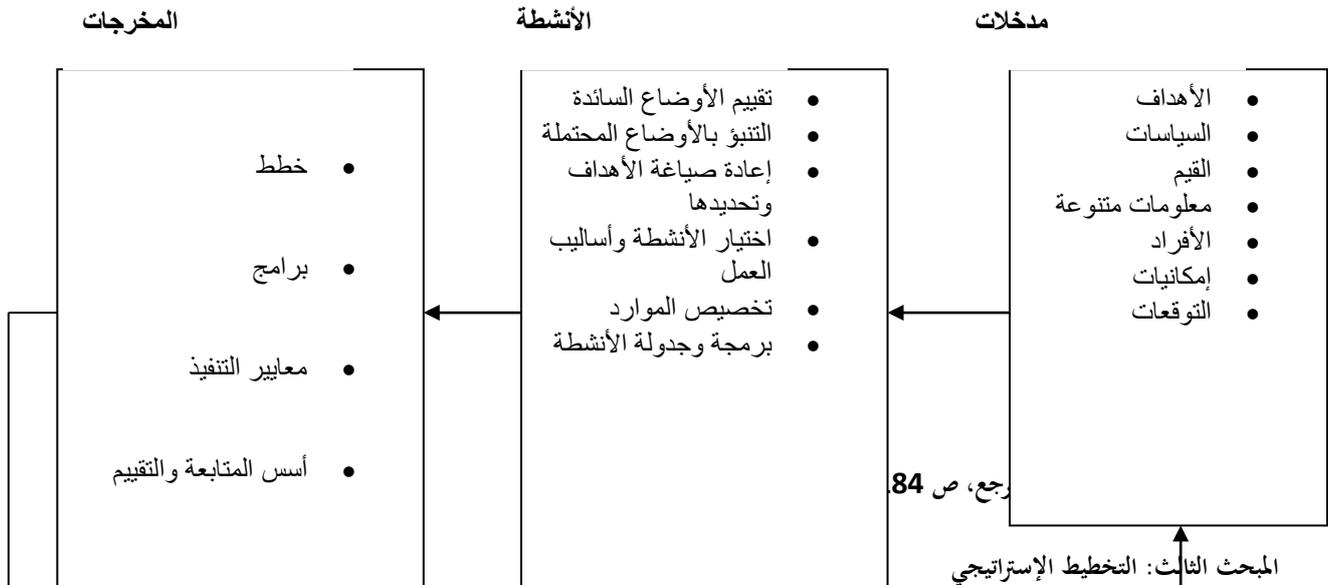
4/ التخطيط الدائم والمستمر والمتجدد خاصة الاستمرارية والدورية ترفع من فعالية نظام التخطيط.

5/ ميل نظام التخطيط إلى التوازن المستمر، ويتجلى ذلك من خلال :

- الوصول إلى أعلى درجة من التوافق بين مكوناته الداخلية من معلومات وأفراد وأساليب وأدوات.

- توازن نظام التخطيط هو تفاعله مع البيئة المحيطة وتكييفها بغية التوافق مع المتغيرات ويمكن تطور نظام التخطيط في الشكل رقم (03).

شكل رقم (03) نظام التخطيط



إن وجود نظام التخطيط في المؤسسة أصبح من الضروريات، فأي مؤسسة لا يمكن أن تعمل بدون تخطيط، فبدون هذا النظام للتخطيط لا يمكن وضع الإستراتيجيات والسياسات والأهداف الواجب تحقيقها، ولا يتوقف الأمر عند هذا فقط وإنما يجب أن يكون نظام التخطيط ناجحا وفعالا ومتماشيا مع الظروف المحيطة.

نظرا للتعقيد في المحيط والتغيرات المستمرة لا بد من تصميم تخطيط إستراتيجي يعمل على وضع أفضل الإستراتيجيات والسياسات والأهداف وتطبيقها من خلال تدبير واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة حاضرا ومستقبليا، من أجل اتخاذ قرارات حالية ومستقبلية تراعي الظروف المحيطة والبيئية بالمنظمة كقوى السوق والسياسات الحكومية والتغيرات التكنولوجية وغيرها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي لا بد أن نتطرق ولو بصورة موجزة جدا إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية، حيث أنه توجد العديد من **Harry Igor Ansof** وجهات النظر المختلفة والمتباينة تبعا للنظريات والظروف البيئية المتغيرة، ومن بين هذه التعاريف تعريف هاري إقور أنصوف حيث يرى أن:

"الإستراتيجية هي نمط من حلول المشكلات والتغيرات الإستراتيجية التي يواجهها المدبرون، كما يضيف في تحليل وتطوير مفهوم الإستراتيجية من خلال أن المؤسسة تستطيع أن تحدد قطاع أو مجال النشاط أي يجب أن تكون فيه المؤسسة، وتختار المؤسسة طريقة عمل خاصة في البحث على الفرص<sup>6</sup> الإستراتيجية للوصول إلى أهدافها وذلك بالاعتماد على قواعد اتخاذ القرار التي توجه اختياراتها نحو فرص أحسن".

كما يؤكد الأستاذ محمد السعيد أوكيل أنه من بين الشروط الضرورية لنجاح الانتقال نحو الاستقلالية العقلية للمؤسسة تبنى إستراتيجية معينة. ، فإن الاستقلالية فقط ترتبط بأربعة معايير هي استقرار الفاعلية، والملائمة في كل من العملية، الإستراتيجية، والهيكلية، **Ansof** بالنسبة لأنصوف هل وضع الإستراتيجية أسبق من الهيكل أم العكس، فهذه المسألة نظرية أكبر منها تطبيقية وعلى أية حال فإن المؤسسة بدون إستراتيجية إذا لا ينتظر<sup>7</sup> منها أن تعيش.

إن الإستراتيجية ضرورة حتمية لا بد منها، لأنها تحدد الأهداف المستقبلية طويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر وتدعم القرارات المستقبلية التي تسمح لها بتحقيق الفاعلية والمردودية الاقتصادية الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة.

يرتكز أساسا بمساهمته في نظرية الإدارة التي وضحت العلاقات الموجودة في المؤسسة بين **Alfred d. Chandler** أما مفهوم ألفرد شاندرل **"Strategie structure de l'entreprise"** الإستراتيجية والهيكل حيث يرى أن الهيكل يتبع الإستراتيجية وهذا وفقا لكتابه المشهور: حيث يوضح الترابط العضوي بين الإستراتيجية التي تحدد الأهداف طويلة المدى والوسائل لإنجازها مع الهيكل الذي يعتبر طريقة التنظيم "1962" ،ومنه يؤكد على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبع الإستراتيجية.<sup>8</sup> لتطبيق الإستراتيجية المختارة

### المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

نتيجة التطور الحادث في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الخمسينات وتغير القوة الشرائية وأنماط الاستهلاك ظهر مفهوم التخطيط طويل الأجل لغرض وضع خطط طويلة الأجل وتحديد الأهداف.

لكن في أواخر الستينات تعرض مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى العديد من الانتقادات وأهمها عدم الاعتماد على الأدوات والوسائل اللازمة لتطبيق الخطط طويلة الأجل، ولذا ظهر مفهوم وهو التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف أي أن التخطيط الإستراتيجي يعني تحديد

<sup>6</sup> - Ckeennedy , Toutes les théories du management, Marina, Paris 1993. P 31.

<sup>7</sup> -محمد السعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994، ص 23.

<sup>8</sup> -C. K ennedy; op. cit P 58.

الأهداف الأساسية أو التي تشكل موضوع المؤسسة والوسائل والأدوات المستخدمة مستقبليا للوصول إلى تحقيقها، معتمدين في ذلك سياسات واستراتيجيات تترجم هذه الأهداف.

إن الفهم الدقيق والشامل للتخطيط الإستراتيجي يتركز على أربعة نقاط أساسية:

### 1- مستقبل القرارات الحالية:

يعمل التخطيط الإستراتيجي على مستقبل القرارات الحالية أي التجديد المنهجي للفرص والبدائل والأخطار والمؤثرات الممكن حدوثها في المستقبل مما يساعد على اتخاذ القرارات في بيئة واضحة.

### 2- الفلسفة: وهي مرتبطة أساسا بالجانب الفكري والفرصة التأملية من الجوانب التطبيقية.

3- النسق: النسق يحدد مقدما الجهود التخطيطية التي يجب أن يتبناها والوقت الضروري لذلك وكيفية التطبيق لهذه الجهود ومن الذي يقوم بها.

4- البناء: البناء يربط بين مختلف أنواع الخطط من أجل إيجاد الإطار العام المتفق عليه للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتتمثل مختلف أنواع الخطط فيما يلي:

- الخطة الإستراتيجية.

- البرامج متوسطة المدى.

- الخطط التشغيلية والميزانيات قصيرة المدى.

التخطيط الإستراتيجي: **Philip Kotler** كما يعرف فيليب كوتلر

" نسبي التخطيط الإستراتيجي الأسلوب الذي يسمح للمؤسسة أن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانات<sup>9</sup> المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار"

من هذا التعريف يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يبحث عن الفرص الجديدة التي تختارها المؤسسة كمجال جديد للاستثمار والاستمرار والتوسع في النشاط الإنتاجي التسويقي.

### المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي.

يعمل التخطيط الإستراتيجي لمواكبة التغيرات البيئية (السوقية، التكنولوجية، الديمغرافية السياسية، الاقتصادية) المحيطة بالمؤسسة ويعمل على اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة ويتجنب المخاطر الناشئة على تلك التغيرات ولذا نلاحظ في الوقت الحاضر معظم المؤسسات تبني نظام التخطيط الإستراتيجي نظرا للأهمية الكبرى التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع الأولويات المناسبة للضحايا الأساسية المطروحة لكل مؤسسة.

ب- يسهل الاتصال بين الأفراد العاملين والإدارة المسيرة للمؤسسة عن طريق قنوات الاتصال.

<sup>9</sup> -Ph. Kotler et B. Dubois marketing management. 7<sup>ème</sup> édition. Publiunion Paris 1992. P 34.

ج- يساعد على إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة ويحدد مقاييس للأداء والمراقبة.

د- يسمح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة النجاح والاستمرارية في النشاط.

هـ- يساعد المديرين على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسعة مع المتغيرات الجديدة.

## ملخص الفصل:

إن التخطيط في المؤسسة هو عبارة عن نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويحاول من خلال الأنشطة المختلفة المتمثلة في التنبؤ بالأوضاع المحتملة وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد ووضع خطة وتحديد معايير للتنفيذ والمتابعة والتقييم من أجل التحكم بصفة علمية في المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر الوسيلة الأساسية الحديثة للتحكم في مستقبل أي مؤسسة تهدف إلى الاستمرار وتوسيع النشاط الإنتاجي.

## تمهيد:

إن تطور وظيفة التسويق تنتج أساسا على مدى ديناميكية آلية نظام التخطيط في المؤسسة، بما في ذلك التخطيط ذاته، حيث أن تخطيط التسويق في المؤسسة يتجسد ميدانيا بوضع خطة تسويقية تحدد أساسا أهداف إستراتيجية للمؤسسة من جهة وتحاول الاستجابة إلى رغبات الزبائن المتجددة والمتغيرة عبر الزمن والمكان، ويتم تحديد الإطار العام للخطة التسويقية بناء على دراسة موضوعية للعوامل البيئية (العوامل الداخلية والعوامل الخارجية).

إن أهمية تخطيط التسويق تكمن في استعداد المؤسسة لاتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة والفعالة والتحكم بدقة في كيفية تجسيد الأهداف الإستراتيجية باستخدام عقلائي ورشيد للموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المؤسسة.

من بين الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط في مجال التسويق أن هناك عدة متغيرات لا يمكن الإلمام بها كلية كما أن ترك بعضها يؤدي إلى اختلالات في قواعد التسويق، بالإضافة إلى تعقد جهاز التخطيط كون معطيات التخطيط ومحدداته متغيرة وهذا يعطينا فكرة على أن الجهاز التخطيطي يرتبط بعدة أجهزة ثقافية اقتصادية، اجتماعية وغيرها، كما أنه لا يرتبط فقط بالمستهلك ومن هنا تزداد صعوبة تطبيق التخطيط في القرارات التي تتخذها المؤسسة من ناحية التسويق ووضعها المؤسسة.

## المبحث الأول: مفهوم التسويق

### المطلب الأول: تعريفات مختلفة لمفهوم التسويق

توجد العديد من التعاريف المختلفة للتسويق إلا أنها متقاربة من ناحية الهدف من التسويق والمتمثل أساسا في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، من هنا يمكن القول بأن هدف التسويق وإن اختلفت التعاريف والأدوات المستخدمة والخلفيات إلا أنها تصب في إطار واحد يتمثل في توزيع المنتج بالطريقة المثلى التي يرغب فيها المستهلك النهائي أو مستعمل السلعة أو الخدمة أي أن النشاط التسويقي يهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي وهناك عدة تعريفات منها:

حيث يرى أن: ALFERD A. DENNER - تعريف ألفرد دينر

" تطبيق التسويق يعني التنبؤ، الإبداع، وتلبية متطلبات المستهلكين مع تحقيق الربح "

ومنه يؤكد على ميدان تطبيق الوظيفة التسويقية لتحقيق هدف الربح من جهة وتلبية رغبات المستهلكين من جهة أخرى، معتمدا في ذلك على مدى تطور الوظيفة التسويقية بواسطة التنبؤات المستقبلية حول النمط الاستهلاكي السائد في المجتمع.

بأنه: (A.M.A) - كما يعرف التسويق من طرف جمعية التسويق الأمريكية

« تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم » ، وفق هذا التعريف فإن التسويق يضم مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها مختلف المؤسسات تبعا لنشاطاتها المختلفة المتنوعة والمتعددة، التي تهدف للوصول إلى الطريقة الفعالة في توزيع المنتجات.

كما أن التسويق في المؤسسة هو النشاط الحيوي والفعال الذي ينمي القدرة الإنتاجية لهذه المؤسسة، حيث أنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أن تنتج من أجل الإنتاج فقط، وإنما يجب أن تسوق هذا الإنتاج، بناء على معرفة متطلبات ورغبات المستهلكين المتعددة ولهذا يجب أن نفكر في كيفية التسويق قبل بداية الإنتاج، وذلك بواسطة ديناميكية الوظيفة التسويقية في المؤسسة.

- يتطرق فيليب كوتلر إلى تعريف التسويق بطريقة أكثر توسعا وبشعرا كما يلي:

« التسويق هو التحليل، التنظيم، التخطيط، مراقبة النشاطات ومدار المؤسسة التي لها تأثير مباشر على الزبون من أجل تلبية رغبات و حاجيات مجموعات الزبائن المختارة بطريقة ذات مردودية ».

وحسب مفهوم كوتلر للتسويق، فإنه قوة أساسية لتوجيه المؤسسة ووسيلة أساسية في التسيير ويعتمد التسويق على ما يلي:

أ- البحث على حاجيات المستهلك وحوافزه العميقة وكيفية التأثير عليها.

ب- تجسيد الرغبات بسلع وخدمات موجهة إلى تلبية الحاجيات.

ج- الإبداع وخلق صورة ذات طابع خاص بالمؤسسة عن طريق الإشهار وترويج المبيعات.

د- وضع سياسة تجارية، تحديد الأهداف، خطط أعمال التي تضمن تطور المبيعات وتوافق شروط نجاح هذه المؤسسة.

حسب كوتلر، فإن التسويق في المؤسسة يعتمد على وضع سياسة تجارية وأهداف إستراتيجية وتحديد وسائل وإمكانيات تسمح بتحقيق هذه الأهداف التسويقية التي تضمن للمؤسسة الاستمرار في النشاط وتوسيع رقعة السوق وزيادة حجم مبيعاتها بطريقة مخططة ومنظمة بناء على طرق علمية وموضوعية.

كما يؤكد كوتلر من جهة ثانية:

تفترض أن المستهلك للمنتوجات وفق توفرها وإمكانية الحصول عليها، حيث أن **Optique production** إن النظرة إلى الإنتاج ووظيفة السير في هذه الحالة تكمن في زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر.

تفترض أن المستهلك يتجاوب طرديا للمنتوجات التنافسية وبالتالي فإن جزء قليل من الجهود **Optique produit** نظرة المنتج التسويقية كاف للتأثير على المستهلك.

تساند الوظيفة الأساسية للمؤسسة المتمثلة في تحديد مجموعة من الحاجيات والرغبات والتفضيلات **Optique Marketing** - النظرة التسويقية للمستهلكين والتأقلم معها من أجل إنتاج وتلبية هذه الرغبات المختارة.

: تفترض أن الزبون لا يشتري بمحض إرادته ولكن لابد من وجود جهود تسويقية تؤدي إلى ترقية المبيعات. **Optique vente** - النظرة البيعية

: تتبثق أساسا من وظيفة المؤسسة الأساسية التي تحدف إلى تحقيق **Optique du Marketing societra** - نظرة التسويق الاجتماعي<sup>10</sup> أهداف وتحمل مسؤوليات ، وتسعى إلى تلبية رغبات الزبون والرفاهية في الأمد الطويل للمستهلك والمجتمع برمته.

يتضمن هذا المفهوم الحديث للتسويق الاجتماعي أن من خلال تلبية رغبات المستهلكين من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى ، فإن التسويق يساهم في خدمة المجتمع من ناحية الرفاهية والاهتمام المتواصل من طرف المنتج اهتماما عميقا ومستمر بالمستهلك قبل الإقبال على الإنتاج وترجمة حاجياته.

#### المطلب الثاني : تطور مفهوم التسويق

##### أ- المفهوم الكلاسيكي للتسويق « المفهوم البيعي »

يعتمد على كيفية تلبية رغبات وحاجات المستهلك بواسطة التبادل ، أي خلال عمليات البيع وقد ساد هذا المفهوم خلال فترة السبعينات ، حيث كان الهدف الأساسي هو كيفية زيادة فعالية نظام التوزيع للمنتوجات ، وينطبق هذا المفهوم على التعاريف التالية :

« النشاط البشري الموجه لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين ، بواسطة التبادل كما يعرف أيضا مجموع المسؤوليات و المهام التي لها هدف تنظيم<sup>11</sup> المعلومات والتبادل بين المنشآت والأفراد الذاتية وتوجه إليه هذه المؤسسة منتوجاتها »

يبين الشكل الآتي مراحل التسويق الأساسية ودينامكية التسويق.

#### الشكل رقم (4) : ديناميكية آلية التسويق



<sup>10</sup> - ibid, P 31.

<sup>11</sup> - معرفة السوق - annie zeyl et ALFRED zeyl. plans marketing et d'actions commerciales. vuibert gestion, p:

- فهم السوق - اقتراحات التسويق - إدماج الاقتراحات

- اقتراحات طويلة المدى - اقتراحات طويلة المدى - المساهمة في تحضير

(إستراتيجية) - القرارات

**Source: Annie Zeyl et Alfred Zeyl, Plans marketing et d'actions commerciales, vuibert gestion, Paris 1991, P6.**

يبين الشكل رقم (4) أهمية المرحلتين الأولى والثانية في إعطاء وتحليل المعلومات المتدفقة من السوق ثم تجسيد هذه المعلومات في اقتراحات ثم قاعدة أساسية لضبط مخططات طويلة وقصيرة ومتوسطة التي تبحث في اتخاذ القرارات المستقبلية ثم المتابعة من طرف المؤسسة من خلال إجراءات المرحلة الأخيرة المتمثلة في توزيع المنتج والقيام بالأنشطة التجارية بصفة عامة .

#### **ب- المفهوم المعاصر للتسويق « المفهوم التسويقي »:**

يعتبر المفهوم المعاصر ذو نظرة كاملة وشاملة حيث يدرس التسويق سلسلة الأنشطة هدفها الأساسي يتمثل في زيادة إرضاء المستهلك ، ويتضمن ما يلي:

**أولاً- مجموعة من الأنشطة :** تتشكل من المؤسسة ، المنافسين ، الموردين ، الموزعين والزبائن، ويجب معرفة قدرات المتدخلين في السلسلة لتحديد متى يمكن تعظيم الربح ، وهذا يسمح كذلك بالبحث في سلوك المستهلك ، والتناقضات وإمكانيات المساومة ، وكلها تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية .

**ثانياً- القوى المؤثرة داخل القطاع:** أي العوامل الداخلية المؤثرة على الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة بصفة خاصة والقطاع بصفة عامة.

**ثالثاً- تأثير المحيط العام (الديمقراطي - السياسي - الثقافي - الاجتماعي ) :**

إن المفهوم المعاصر للتسويق يساعد المؤسسة على معرفة وتحديد المنافسين وكذا تحديد الموقع التنافسي لهذه المؤسسة أي معرفة مجال أو نطاق المنافسة ، هذا مع التأكيد في جميع الأحوال على الزبون والأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الكلية التي تسمح بإدخال المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يهتم بالدرجة الأولى بدراسة احتياجات السوق من أجل إشباع المستهلك وزيادة **concept de marketing sociétal de Kotler** إرضائه بالمنتجات بطريقة فعالة في ظل المنافسة من جهة مع تحسين رفاهية المستهلكين والمجتمع بصفة عامة من جهة أخرى.

إن المفهوم الاجتماعي للتسويق يعتبر المرحلة الأكثر تطوراً التي ظهرت في أكثر من الدول نتيجة حركة جمعيات المستهلكين ، حيث أن هذا المفهوم يعتمد على مصلحة البيئة من ناحية ومصلحة المستهلك من ناحية أخرى إلى الصالح الاجتماعي أولاً ثم اعتبارات الربح.

بعبارة أوضح أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يعتمد على تحمل المسؤولية الاجتماعية للتنسيق بين رغبات المستهلك ربح المؤسسة ورفاهية المجتمع .

#### **-الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي:**

يعتبر البيع المرحلة الأخيرة لتجسيد الوظيفة التسويقية ، حيث أنه يركز على حاجات الزبون بتحويل السلع والخدمات إلى نقود ، ومنه نستنتج أن المفهوم البيعي يكمن في كيفية تحويل السلع والخدمات إلى سلع والخدمات إلى نقود ، في حين أن المفهوم التسويقي هو نظام متكامل ومنسق من الأنشطة يهدف إلى إرضاء حاجات المستهلك بالسعر والمكان والزمان الملائمين ، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل تغيرات أذواق المستهلكين وضرورة التسويق منافع اجتماعية في ظل المنافسة المتجددة ومحاوله التعامل والتأقلم معها حيث أن مفهوم التسويق أكثر شمولاً من المفهوم البيعي الذي يعتمد على تحويل التدفقات السلعية إلى تدفقات نقدية .

<sup>12</sup> -ph. Kotler et B. Dubois, op cit P 27.

## المبحث الثاني: أهمية تخطيط التسويق في المؤسسة

### المطلب الأول: مداخل تخطيط التسويق

توجد العديد من وجهات النظر المختلفة في مداخل تخطيط التسويق التي تنتهجها المؤسسات عندما تقوم بالتخطيط ومهما يكن الأمر فإن الطريقة يجب أن تكون مطابقة وتعكس أهداف التنظيم هذا بعد تعيين الإدارة المسؤولة عن التخطيط إلى الجهات التالية:

أ- مديرين وظيفيين: مدير الإعلام، مدير المبيعات، مدير الأسعار، مدير الترويج، وترقية المبيعات

و مدير بحوث التسويق .

ب- مجموعة متخصصة وظيفتها القيام بالتخطيط.

ج- فرد أو هيئة أو مصلحة مختصة في التسويق.

د- مدير السلعة.

إن الهدف الأساسي لتخطيط التسويق هو الوصول إلى وصف خطة تسويقية متوسطة الأجل أو سنوية مكتوبة توضع مسبقاً، حيث أن التسويق يهدف إلى الوصول إلى تلبية حاجات المستهلكين في المكان والزمان المناسبين ولذا يعتبر التخطيط للتسويق من المهام الرئيسية، التي تبحث في شتى الطرق والوسائل المختلفة للربط بين هدف المؤسسة وهدف المستهلك ، بعد أن يتم تحديد المؤسسة الجهة المسؤولة عن التخطيط يمكننا اختبار بين أحد<sup>13</sup> المداخل الآتية للتخطيط.

#### أ-التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يعتمد هذا المدخل على المركزية في التوجيه والرقابة من طرف المدير المركزي للتسويق على مستوى القمة، ثم يقوم الأفراد والعمال على مستويات دنيا بتطبيق وتنفيذ ما جاء من طرف الإدارة المركزية ، حيث أن العمال على مستوى أدنى لا تكون لديهم نظرة شاملة ودقيقة حول نشاط المؤسسة بصفة عامة رغم أن الدراسات أوضحت بأن لحظة عندما تكون من أعلى إلى أسفل تكون غير دقيقة نظراً للطابع الأمري للعملية التخطيطية.

#### ب-التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يعتمد هذا المدخل على المنفذين في إعداد الخطة، حيث يمكن مراجعة الحكم أكثر من مرة من طرف المستويات الدنيا قبل أن يصل إلى المستويات العليا وترتكز التخطيط في هذا المدخل على التنبؤ وتحديد الأهداف وكيفية الأداء والمرتببات والمراجعة المستمرة. رغم أن هذا الشكل قليل الانتشار والتطبيق يوجد في المؤسسات المنتجة للخدمات ( شركات التأمين ) فقط ، حيث تلعب دور حاسم في النتائج التسويقية.

### المطلب الثاني: مكونات تخطيط التسويق

يظهر جوهر الخطة التسويقية التقليدية للمؤسسة من ثلاث أسئلة : أساسية المتمثلة في ما يلي :

<sup>13</sup> - د. محمود سعيد عبد الفتاح، التسويق، ط 5، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص 251.

- أ) ما هي الوضعية الحالية للمؤسسة ؟ .  
 ب) ماذا نريد أو أين نذهب ( الأهداف )؟.  
 ج) كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف ؟.

أ- ما هي الوضعية الحالية للمؤسسة ؟ ( تحليل الموقف ) .

نطلق العملية التخطيطية من خلال مراجعة المركز الحالي في التسويق، وتتضمن تحليل الموقف على النقاط الآتية:

أولاً : - دراسة المحيط العام للمؤسسة : وتتضمن دراسة العوامل التالية :

- المحيط الاقتصادي والاجتماعي والديمقراطي .
- المحيط التشريعي .
- المحيط التكنولوجي .
- المحيط الاجتماعي، الثقافي ، الطبيعي .
- ثم إعطاء دراسة تقييمية حول نقاط القوة والضعف .

ثانياً : دراسة السوق من ناحية الطلب

- دراسة اتجاهات المبيعات والتطور حجم رقم الأعمال خلال السنوات السابقة ومقارنتها ببعضها البعض .
- دراسة طبيعة الطلب على السلطة ( المستهلك - المشتري ) .
- دراسة العوامل المؤثرة على الزبون ( الحواجز - الكوابح ) .
- ثالثاً : دراسة السوق من ناحية العرض وتكمن هذه الدراسة حول العناصر التالية :

- هيكل الأسواق وقطاعات السوق ( الاحتكار - المنافسة ... ) .
- طبيعة المنافسين ( القوة - الإمكانيات .... ) .
- إستراتيجية المنافسين .
- دراسة سياسات التسويق بالنسبة للمنافسين ( السعر، المنتج، التوزيع، الإعلام، قوة البيع ) .
- التوقع حول رد فعل المنافسين .
- دراسة قنوات التوزيع .
- رابعاً: دراسة السوق الخلفي: أي من ناحية الموردين .

خامساً: دراسة مدققة للمؤسسة:

- التدقيق في وظائف المؤسسة ( التسويق، الإنتاج، المالية، الإمكانيات البشرية ) .

بعد أن نقوم بدراسة شاملة للقيود الداخلية والخارجية والتوقعات المتعلقة بتطورات هذه القيود وتحديد نقاط القوة والضعف يمكن الحكم بأننا قمنا بتشخيص مدقق للوضعية الحالية للمؤسسة نستطيع بواسطة هذه الصور أن نظهر نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعتبر هي النقطة الحساسة في موضوع تخطيط التسويق.

ب) ماذا نريد، ما هي الأهداف المراد تحقيقها ؟.

بعد أن يتم تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة بصورة دقيقة وشاملة، يبدأ التفكير في الأهداف التي هي عبارة عن مزيج من ماذا نريد وماذا نستطيع فعله ؟ وهذا يتوقف دوما على الرغبة في الوصول إلى هدف أو أهداف معينة.

من الناحية العلمية هناك ترابط بين التشخيص والأهداف من أجل الوصول إلى الأبعاد المراد المحافظة عليها في ظل القيود المعروفة عادة يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو ضمان الاستمرار وبالتالي نحدد الأهداف حسب الأسبقية والأهمية ومن أمثلتها:

-المردودية: لأنها تعتبر عنصر أساسي في استمرارية المؤسسة في النشاط الاجتماعي.

-التوسع: وذلك بالمحافظة على الأسواق التقليدية والبحث عن منافذ أو أسواق جديدة.

-الأمن: زيادة ثقة المستهلك بمدى منفعة وصلاحية السلعة أو الخدمة.

-إدخال منتج جديد: تلبية لرغبات المستهلك.

-تلبية الرغبة الاجتماعية: من خلال الاهتمام المتواصل بالمحافظة على الصالح الاجتماعي.

كما أن الهدف يجب أن يكون محددًا كميًا ونوعيًا.

مثال: الهدف العام: التوسع في السوق الإجمالي نسبة 30 % في السنة ن.

كما أن الهدف يجب أن يكون واقعيًا آخذًا بعين الاعتبار القيود المعروفة في المؤسسة.

### ج- كيف يمكن تحقيق الأهداف ؟.

يتم ذلك بواسطة الاستراتيجيات وبرامج العمل للتجسيد الميداني لهذه الأهداف المحددة وفق القيود المعروفة لكل مؤسسة حيث أن ذلك من شأنه تنشيط ما يلي:

#### أولاً: الإستراتيجيات:

يجب أن تدرس على ثلاث مستويات:

- دراسة الثنائية ( المنتج - السوق ) في نظرة إستراتيجية شاملة.

- تقييم نقاط القوة حسب السوق وحسب المنتج.

- دراسة الأنظمة التنافسية حسب السوق وحسب المنتج.

بعد أن تتم العملية بشكل قائمة لأهم الإستراتيجيات المناسبة للأهداف ويؤخذ بعين الاعتبار الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة ومحيطها.

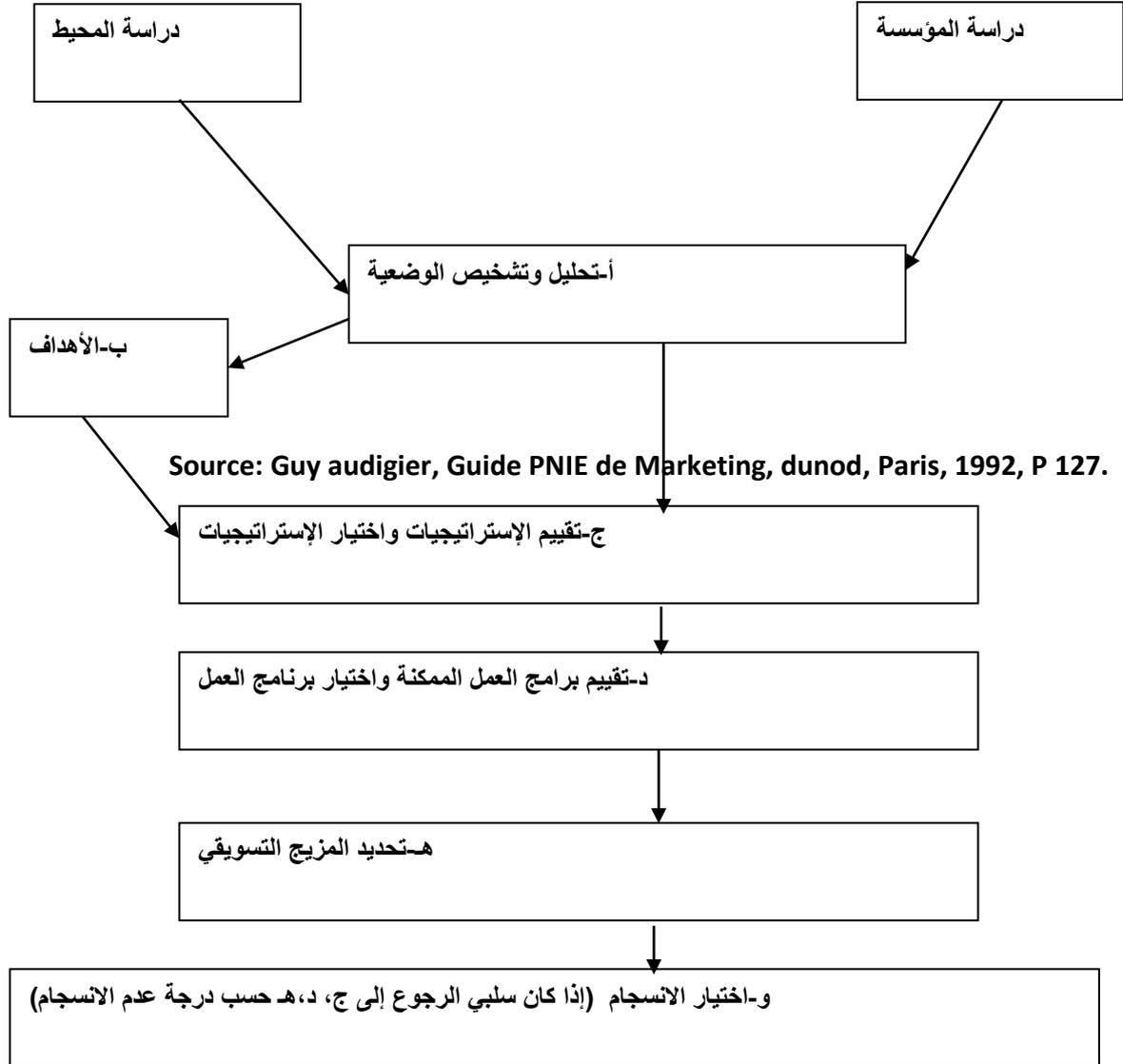
#### ثانياً: برنامج العمل:

يتناسب برنامج العمل مع إستراتيجية التسويق، ويتضمن عادة المظاهر الآتي ذكرها:

- وضعية المنتج.

- الهدف المنشود المنسجم مع قطاع السوق المراد الوصول إليه .
- المعايير المحدودة للإستراتيجيات.

شكل (05): برنامج العمل لمراحل تخطيط التسويق



Source: Guy audigier, Guide PNIE de Marketing, dunod, Paris, 1992, P 127.

من خلال النظرة المدققة للشكل رقم 05 يمكن  
ثم بعدها تتمكن من تشخيص المؤسسة وتحديد  
عملية التقييم وتحديد برنامج العمل والمزيج التسويقي المناسب، ثم نقوم بعملية الاختيار والتنفيذ وفي المرحلة الأخيرة التقييم والمتابعة للتصحيح الاستعجالي والدوري حسب متطلبات الوضعية.

ن- المتابعة والمراقبة  
إن ذكر وترتيب المراقبات  
العامل الرئيسي وهو  
التلقائي والعشوائي  
البساطة في التنفيذ مع مراعاة  
هي أداة فعالة للتصحيح  
\*تحليل الانحرافات بين الأهداف والإنجاز  
\*التقييم وإعادة النظر:  
دوريا: الرجوع إلى أ

### المطلب الثالث : أسلوب تخطيط التسويق

إن الوصول إلى تجسيد مخطط التسويق في المؤسسة يعتبر نتيجة حتمية لتطور وظيفة التسويق في المؤسسة، لأن مخطط التسويق يترجم الإستراتيجية المختارة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة الخاصة بوظيفة المنتج / السوق.

ولذا يمكن القول أن تخطيط التسويق هو تحديد الأهداف التسويقية المستنبطة أساسا من أهداف المؤسسة، وتحديد الوسائل المتمثلة في إستراتيجية التسويق ومخطط التسويق، للتحكم أكثر بطريقة علمية وموضوعية في تجسيد هذه الأهداف المستقبلية، حيث أن عملية التخطيط الناجمة تعتمد على مسؤول التسويق الذي يتمكن من ترجمة وتفسير العلاقات الموجودة بين الأعباء وتأثيرها على رقم الأعمال والربح.

إن وظيفة التسويق يتحملها المسير، بينما مهام مسؤول التسويق يمكن أن تكون مرتبطة بالإطار العام لاتخاذ القرار وفق نظرية الإدارة، وهذا يعني أن أسلوب تخطيط التسويق يعتمد على التحليل التخطيطي، إنجاز المخطط والمتابعة وفيما يلي شرح لذلك:

أ- **التحليل:** وضعية التسويق تتضمن البحث والتفديرات والتنبؤات الخاصة بمعظم القوى المؤثرة على السوق، كما أن التحليل يسمح بتحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى.

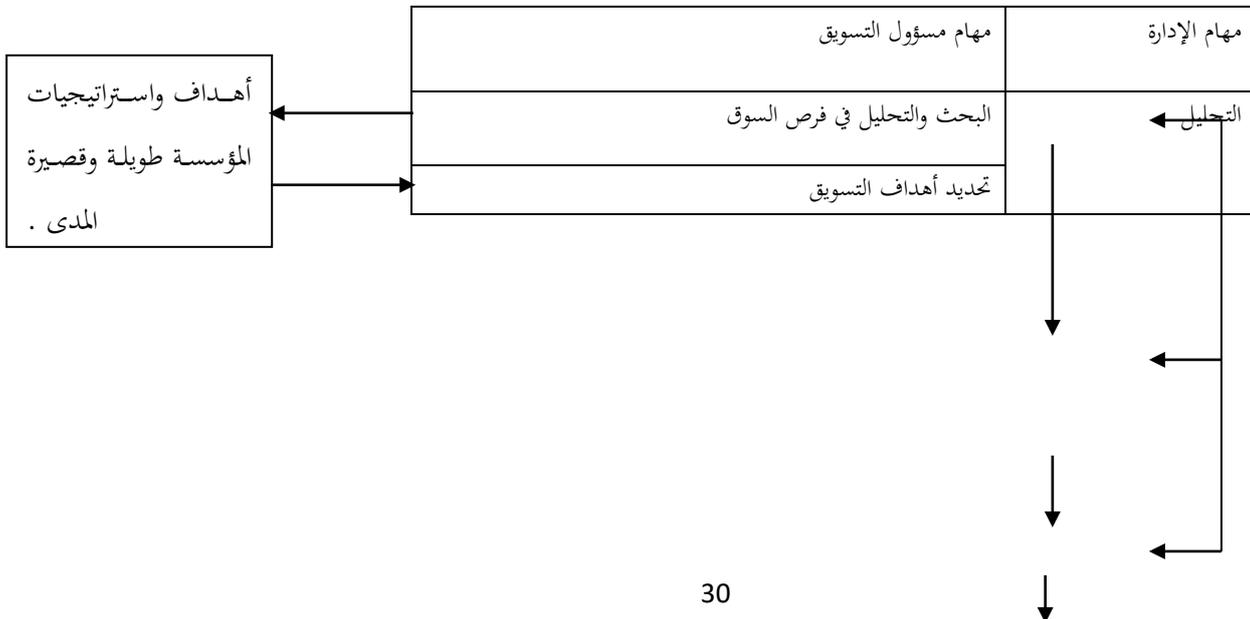
**SEGEMENTS DU MARCHÉ -التخطيط:** مرحلة التخطيط تتضمن تحديد إستراتيجية التسويق التي تكون متبوعة بتحديد قطاعات السوق مع اختيار علاقات ربحية متبادلة بين أكبر قدر ممكن من جهود وظيفة التسويق وطبيعة تكوين هذه الجهود التسويقية، وبصفة عامة فإن **MARCHE** هذه المرحلة تتجسد بوضع مخطط للتسويق كوثيقة عملية.

ج- **الإنتاج:** المخطط يجب أن ينجح حتى نعرف مدى نجاحه أو فشله، بالمقارنة ما هو مخطط وما هو منجز فعلا، ويمكن تصحيح الانحرافات بناء على مقارنة الأرقام المنجزة فعليا والأرقام المخططة.

د- **المتابعة:** تعتمد على مقارنة النتائج والأهداف المحددة في المرحلة الأولى من أسلوب التخطيط للتسويق، في حالة وجود تباعد كبير بينهما وهذا غير مقبول من طرف مسؤول التسويق وعليه بمراجعة المخطط أو الأهداف أو كلاهما في نفس الوقت،

حيث يوضح الشكل رقم (06) ذلك

الشكل رقم (06): مهام مسؤول التسويق في المؤسسة



التخطيط	تحديد إستراتيجية التسويق 1-اختيار قطاعات السوق لتكوين علاقات 2-اختيار المجال لتشكيل وتعيين الجهد التسويقي تكوين مخطط التسويق منسجم وعملي
الإنجاز	تنفيذ مخطط التسويق
المراقبة	مقارنة النتائج والأهداف

Source: R. DARMON, M. ROCHE ET j. PETROF; LE marketing.

عند تفحص الشكل رقم 06 يتضح أن عملية التخطيط في التسويق تكمن في التحليل من خلال البحث وتحليل الفرص السوقية ثم تحديد أهداف التسويق، أما المرحلة التالية تكمن في التخطيط واختيار الإستراتيجيات التسويقية وقطاعات السوق لإعداد مخطط تسويقي منسجم ثم نقوم بتنفيذ هذا المخطط ومتابعته لتصحيح الانحرافات.

إن مسؤول التسويق من خلال عملية تخطيط تسويقي يسعى إلى وضع مخطط تسويقي للمؤسسة ويعتمد في ذلك على ما يلي:

أ- الانسجام بين الأهداف التسويقية والوسائل المتاحة.

ب- الموضوعية في تحديد الأهداف التسويقية وقطاعات السوق.

ج- الأسلوب العلمي في إنجاز ومتابعة المخطط التسويقي.

كما أنه من مهام مسؤول التسويق في المؤسسة بعد الإنجاز والتنفيذ للمخطط التسويقي مراجعة الانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج والأهداف حتى يتمكن مسؤول التسويق من تفادي النقائص والثغرات التي عادة ما تظهر عند تنفيذ ومتابعة المخطط، لذا فإن عملية التصحيح المستمر والتلقائي تهدف إلى تصحيح الانحرافات في المخططات اللاحقة بناء على معلومات صحيحة ودقيقة.

#### MARKETING -MIX:المبحث الثالث: المزيج التسويقي

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج ( أي «المنتج-السعر- مكان البيع- الترويج»4pالتسويقي يكمن في عناصره الأربعة )

كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الاول : عناصر المزيج التسويقي:

Produit-المنتج:

المنتوج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والمنتوج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن المنتوج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج، والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتوج ( المحافظة والتكيب) من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتوج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتوج، والتغيرات المستمرة لزيادة تذوق المستهلك للمنتوج عن طريق دراسة مقارنة بين إيجابيات وسلبيات هذا المنتوج، وتنقسم طبيعة السلع إلى قسمين أساسيين:

- سلع استهلاكية: تذهب مباشرة إلى الاستهلاك النهائي أو الاستهلاك الوسيط.

- سلع إنتاجية: تستخدم في العملية الإنتاجية من أجل خلق منتجات متنوعة ومختلفة.

كما يعتمد في دراسة المنتوج على نوعيته، خصائصه، الماركة التجارية، الأحجام، الضمان والخدمة ما بعد البيع.

### **Prix-السعر:**

يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتوج، كما أن هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري والبائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، انخفاض تكلفة الإنتاج، عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض.

حيث يتم دراسة العنصر الثاني من خلال التعريف وتخفيض التسعيرة إضافة إلى شروط الدفع وشروط القرض.

### **point de vente-مكان البيع:**

ويقصد بمكان البيع التوزيع أي بعبارة أوضح ضمان توفير المنتوج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتوج، أي إمكانية توفر المحلات ونقاط البيع المختلفة والمتنوعة التي تهدف إلى توزيع المنتوج كما أن مكان التوزيع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل المرتبطة به والمتمثلة في النقاط التالية:

- المخزونات الفردية.

- نقل السلع والطرق المعتمدة في ذلك.

- وضعية المخازن.

إن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق، والتحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة.

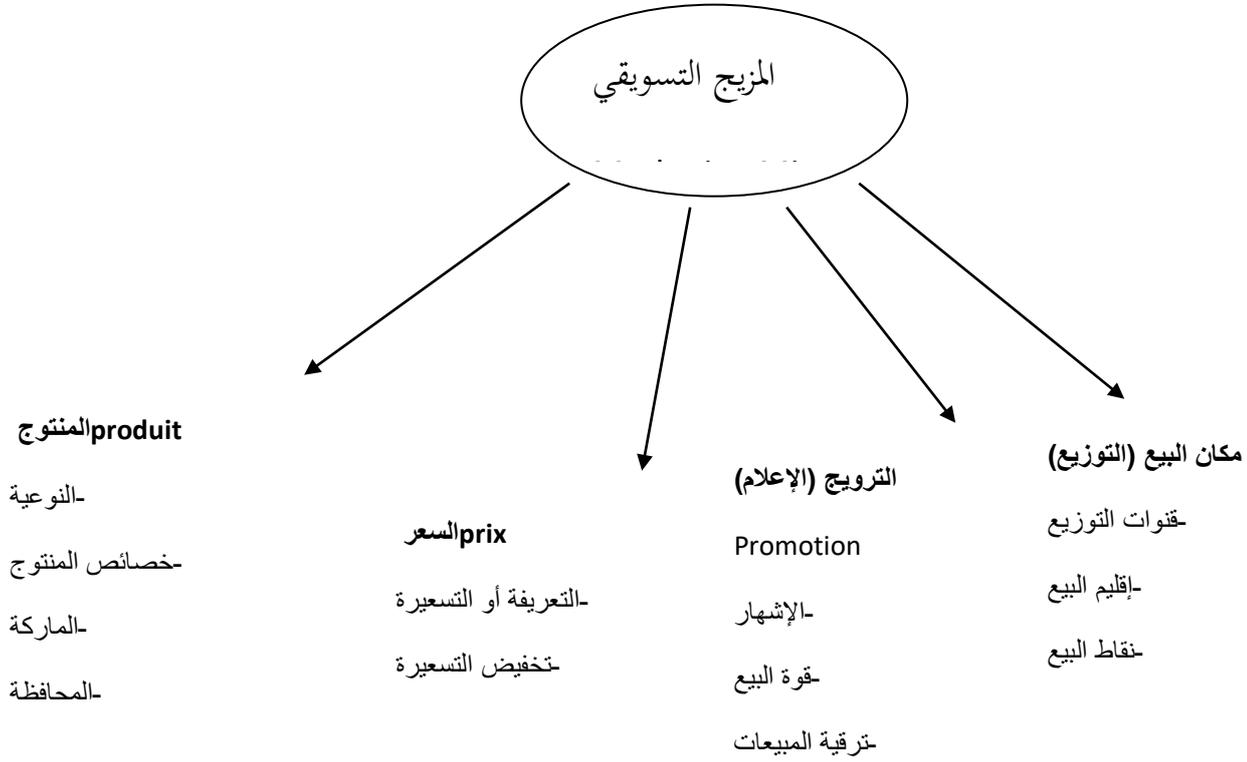
### **promotion-الترويج:**

تساءل عن ماذا يريد المستهلك أولاً؟ وهذا يتضمن مجال المعلومات التسويقية المتمثلة في: الاستثمار - البيع الشخصي - ترقية المبيعات - العلاقات العامة.

كما أن الترويج يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو تعريف بوجود المنتوج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.

ويعتمد في دراسة العنصر الرابع على دراسة وتحديد قنوات التوزيع، إقليم البيع، نقاط البيع المخزون والمستودعات ووسائل النقل والشكل رقم (07) يوضح لنا أهم متغيرات المزيج التسويقي.

#### (4p) شكل رقم 07 متغيرات المزيج التسويقي



Source: f. Kotler et B. Dubois; op. cit, P 73.

إن المزيج التسويقي يعمل على دمج وتنسيق مجموع المتغيرات السالفة الذكر التي يمكن للمؤسسة أن توظفها من أجل تدعيم وتنشيط الوظيفة التسويقية في إعداد المخطط التسويقي من أجل الوصول إلى السوق المستهدف من خلال التأثير فيه بالإمكانيات والجهود التسويقية المستوفاة لدى المؤسسة.

#### المطلب الثاني: المزيج التسويقي في التسعينات:

(4p) يحدد الأستاذ ديك بيري وفق دراسة حديثة حول مسؤولي التسويق في مختلف المؤسسات ان متغيرات المزيج التسويقي، لا تكمن في أربعة نقاط ويحددها الأستاذ حسب أفضلية وأهمية عناصر المزيج التسويقي كما (2s) و (C) فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى أكثر بإضافة ثلاث عناصر المتمثلة في<sup>14</sup> يلي:

: هيئة العمال، سلوك العامل نحو الزبون حساسية العامل برغبات الزبون المظهر الحسن للبائع، معاملة البائع.(C)أ-الاتصال بالزبون

: نوعيته، فعاليته، خصائصه.(P)ب- المنتج

: توفير المنتج، تبسيط حياة الزبون، البيع.(S)ج- خدمة الزبون

<sup>14</sup> -Alexander Hiam et Charles Schewe; op. cit, P 35.

: الخدمة ما بعد البيع، الخدمة ما قبل البيع، خدمة الزبون.(S)د- خدمات

: السعر حسب الفاتورة، سياسة الأسعار، العروض الخاصة.(P)ه- السعر

: المنافذ، المحلات، أوقات البيع.(P)و- نقاط البيع

: الإشهار، البيع، خدمات ما بعد البيع، العروض الخاصة.(P)ز- الترويج

كما نلاحظ أن البحوث التي قام بها الأستاذ بيرى يعتمد أساسا على ضرورة الاهتمام بكيفية الاتصال بالزبون ومعاملته، حيث أن هذه النقاط لم تكن ، والهدف من وراء ذلك تدعيم الاتصال بالزبون من أجل توسيع النظرة لمخطط التسويق في (4p) لها أهمية في عناصر المزيج التسويقي الكلاسيكي المؤسسة، من خلال الاهتمام بخدمة الزبون والخدمة ما بعد البيع.

### المطلب الثالث: إدارة التسويق:

تزداد أهمية التسويق من سنة إلى أخرى في مختلف المؤسسات لتدعيم إدارة التسويق والنشاط التسويقي الذي يهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسات ، حيث أن المديرين يدركون في الوقت الراهن أن الربح واستمرارية المؤسسة مقترنة أساسا بمدى استطاعة هذه المؤسسة الاستجابة لتلبية رغبات المستهلكين وذلك باتخاذ القرار المناسب.

<sup>15</sup>تتضمن إدارة التسويق الأنشطة المختلفة بوضع المفهوم التسويقي الحديث موضع التنفيذ.

أي أن الوظيفة التسويقية المعتمدة من طرف هيئة التسيير تكمن في تحديد الأسواق التي تخدمها، وتحديد السلع والخدمات لاتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، ويمكن تلخيص عمل إدارة التسويق في أهم النقاط التالية:

أ-التنبؤ بالطلب: من خلال تحديد وقياس طلب المستهلكين التقليديين والمتوقعين في المستقبل.

ب-تجسيد هذا المطلب المتوقع في صورة سلع وخدمات.

ج-إعداد وتنفيذ مخطط تسويقي.

كما أن إدارة التسويق تسعى إلى تخطيط وتنظيم كل ما يتعلق بعمليات البيع والتوزيع وتقوم بالإشراف عليها، حيث أن معظم المؤسسات التي تعتمد على أسلوب التنظيم الحديث تحاول بشتى الطرق اعتماد الهيكل التنظيمي المتطور في إدارة المبيعات والتي تشمل السياسات التسويقية المنبثقة أساسا من المعطيات البيانية والإحصائية لتطور مستوى الطلب وتحاول تجسيد هذا الطلب المتوقع لتلبية لرغبات المستهلكين ، وتتمكن المؤسسة من الوصول إلى ذلك من خلال إعداد مخطط تسويقي مبني على معطيات إحصائية وبيانية واقعية تعبر تعبيرا صادقا عن الوضعية الحالية والمستقبلية لنشاط المؤسسة.

### المطلب الرابع: مدخل النظم في التسويق :

إن الربح واستمرارية المؤسسة مرتبط بمدى إشباع حاجات و متطلبات المستهلكين والتطلع إلى حاجات المستهلكين والعمل على إشباعها سوف تخفض إلى درجة كبيرة من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة حيث أن التأخير أو عدم مراعاة طلبات المستهلكين سوف يعطي فرصة للمنافسين وبالتالي سوف تضعيف المؤسسة فرصة لتحقيق الربح، مع أن الاستجابة لطلبات المستهلكين تمتاز بالتعقيد وكثرة المتغيرات وترابطها ولذا لا بد من إيجاد نظام تسويقي منسجم ومترابط هدفه الأساسي فعالية النشاط التسويقي في المؤسسة.

<sup>15</sup> محمد السعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 203.

ويعرف مدخل النظم في التسويق بالآتي: « دراسة تساعد متخذ القرار أن يختار طريق عمل تنطوي على الدراسة المنظمة للأهداف والمقارنة بين<sup>16</sup> التكاليف و الكفاءة و المخاطر التي تنطوي عليها الإستراتيجيات البديلة بقصد تحقيق تلك الأهداف »

إن أهمية مدخل النظم في التسويق تكمن في التركيز والاهتمام بالحقائق والمشاكل بطريقة أكثر شمولية واتساع، حيث أن مدخل النظم لا يعتمد على عامل الوظيفة التسويقية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل النشاط التسويقي بصفة عامة، وذلك بدراسة جميع المتغيرات المتحكم فيها بطريقة منظمة و مدروسة , كما يعمل مدخل النظم في التسويق من خلال تحليل النشاط التسويقي على تحقيق ما يلي:

أ-تأكيد وتعزيز الحلقات التسويقية التي ترتبط بين المؤسسات والمتغيرات الخارجية.

ب-تأكيد العلاقات وتدعيمها بين المدخلات والمخرجات.

ج-يوضح أكثر الظروف البيئية المحيطة.

د-يعتبر كوسيلة ومدخل لمراقبة التسويق.

هـ-يعطي فرص جديدة للمبادرة والابتكار.

و-يسمح بقياس النتائج المحققة.

إن مدخل النظم في التسويق يحاول التنسيق بين الأنشطة التسويقية كما يحقق الكفاءة والوفرات في الأعمال التسويقية، كما أنه يسمح باكتشاف وتحديد المشاكل التسويقية بدقة حتى يتسنى لإدارة التسويق فهم وتحليل جميع المتغيرات المعقدة ويساعدها للوصول إلى الأسواق وتوسيع خطوط الإنتاج ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة.

16 - محمد السعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 210.

## ملخص الفصل:

إن جوهر تخطيط التسويق يكمن في الوصول إلى وضع خطة تسويقية، تركز أساسا على تحليل الوضعية المالية والتجارية للمؤسسة في السوق، ثم نحدد الأهداف المراد الوصول إليها بناء على معلومات تسويقية دقيقة و مستجدة , ثم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، أي تحديد الإستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكننا من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

حيث أن نجاعة وفعالية نظام التخطيط التسويقي للمؤسسة يعتمد على مدى توفر المعلومات حول المستهلكين والسوق والمنافسة ولذا سوف نتعرض في الفصل الثالث إلى أهمية النظام المعلوماتي التسويقي في إعداد وتصميم المخطط التسويقي.

تمهيد :

إن توفر المعلومات حول المنافسين والمستهلكين بواسطة نظام معلومات تسويقي متطور مستجد يعبر تعبيرا دقيقا عن الوضع التجاري والتنافسي للمؤسسة ، ويسمح لها بوضع خطة تسويقية منسجمة وموضوعية وفق القيود التي تواجهها ، والأهداف المراد تحقيقها .

كما أن اتخاذ القرار الصائب والفعال يتماشى مع مدى توافر المعلومات التسويقية لأنه كلما توفرت المعلومات الدقيقة كلما تمكنت الهيئة المسيرة للمؤسسة من وضع خطة تسويقية ناجحة تجسد ميدانيا أهداف المؤسسة .

إن نجاعة وفعالية وديناميكية نظام تخطيط التسويق في أي مؤسسة يعتمد على مدى تطور هيكلية النظام المعلوماتي الإداري للمؤسسة بصفة عامة ، والنظام المعلوماتي التسويقي بصفة خاصة حيث أن هذا الأخير يسمح بتدفق مستمر ومنتظم للمعلومات التسويقية وبالتالي يمكن الوصول إلى وضع وتصميم مخطط تسويقي قصيرا ومتوسط أو طويل المدى .

فبواسطة توفر هذه المعلومات حول الوضعية الحالية للمؤسسة نستطيع التحكم في المتغيرات البيئية المؤثرة في مستقبل المؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة والفعالة في الوقت والمكان المناسبين .

**المبحث الأول : مفهوم نظام المعلومات التسويقي**

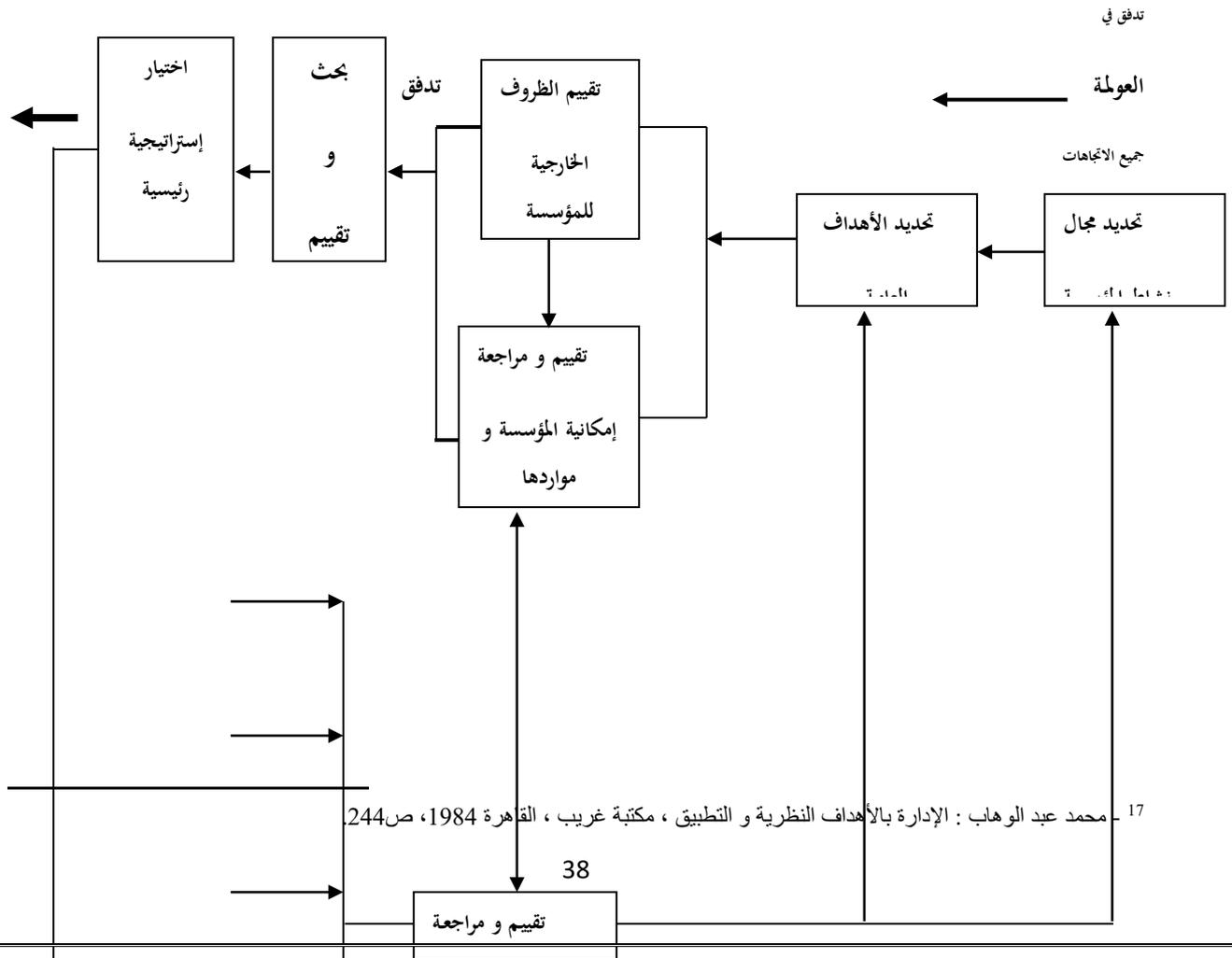
## المطلب الأول: أهمية المعلومات في نظام التخطيط للمؤسسة

حتى يتمكن رجل التسويق من إتخاذ القرارات الضرورية الخاصة باستمرارية نشاط المؤسسة يجب عليه الاعتماد على معلومات صادقة و دقيقة وواقعية ، حيث أن عملية إدخال المنتج الجديد في السوق بتوقف على التوقعات استجابة السوق له ، و على رد فعل المنافسين ، و تأثير المنتج الجديد على باقي المنتجات التي تنتجها المؤسسة ، حيث أن المعلومة تلعب دورا هاما في التقليل من خطر إتخاذ القرارات الغير فعالة

وفي هذا السياق فإن الحاجة إلى المعلومة ليست عملية مرتبطة بفترة محددة تتعلق بعملية التسويق كما يجب أن تكون إحدى اهتمامات الدائمة و ( management المستمرة لتوجيه سياسة تسويقية تقوم على أساس التنبؤ و التنظيم و التخطيط و المراقبة التي تعتبر الوظائف الأساسية للإدارة ) و عليه فالمعلومة تعتبر مورد أساسي يبحث عنها في بعض الحالات نادرة و في بعضها الآخر فائضة و قد تكون أحيانا معقدة و صعبة التحليل و أو ما système d' information marketing الترجمة و كل هذا يتطلب تسيير دقيقة للمعلومة يتوقف على نظام معلومات تسويقي : و التي تعرف على أنها " قيام الإدارة بإنشاء نظاما سليما management by information يعرف في مجال الإدارة" الإدارة بالمعلومات للمعلومات يوفر للمدراء و الأفراد المعنيين المعلومات الملائمة بالكمية اللازمة و الشكل المطلوب في الوقت المناسب ، و تكون القرارات الإدارة جيدة إذا <sup>17</sup> بنيت على معلومات صحيحة و سليمة

وتتجلى العلاقة بوضوح بين التسويق و المعلومات انطلاقا من وظيفة التخطيط الذي سبق كل الوظائف الإدارية الأخرى و يشمل كافة أجزاء و مرافق المؤسسة ، و تكشف كذلك أهمية خاصة في عملية التخطيط على مستوى المؤسسة خاصة فيما تعلق منها بالجانب التسويقي و الشكل ( 08 ) يوضح أهمية التخطيط و دور المعلومة فيها .

### الشكل رقم ( 08 ) عملية التخطيط و دور المعلومة فيه



أهداف إستراتيجية
السياسات العامة
الهيكل التنظيمي

تدفق المعلومات

الإرادات و النفقات
الأهداف العلمية
الإجراءات
الجداول
الموازانات

**المصدر:** علي سالملي: الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص116.

هذا الشكل يمكن من استنتاج الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط و دور المعلومة فيها:

أ- إن عملية التخطيط تمثل تماما رسم خريطة تبدأ بتحديد الأهداف " تغيير سياسة التوزيع مثلا"، ثم تدرس و تحدد الظروف المحيطة ( العوامل المساعدة و القيود) ، ثم تراجع الإمكانيات المتاحة.

ب- تحاول عملية التخطيط اختيار أفضل السبل التي تسمح للمؤسسة بتحقيق هدفها.

ج- تمكن عملية التخطيط من التقييم و المتابعة للوقوف على دقة التنفيذ.

**S. I.M** <sup>18</sup> **المطلب الثاني: تعريف نظام المعلومات التسويقي:**

يعرف نظام المعلومات التسويقي: " أنه تكوين هيكلي متفاعل من الأفراد و الآلات والإجراءات ينتج عند تدفق منتظم من المعلومات الهامة التي يتم الحصول عليها من كل المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة التي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في موقع المسؤولية في إدارة التسويق "

يمكن أن نوضح مدى أهمية المعلومات و دورها كوظيفة داخل المؤسسة و كباقي الوظائف الأخرى و أكثر من ذلك علاقتها بالوظائف الأخرى باعتبارها مصدرا هاما للمعلومات الأمر الذي يتطلب إطار تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات التسويقية بشكل يخدم أهداف المؤسسة .

<sup>18</sup> - S.I.M : SYSTEM d'Information Marketing

<sup>19</sup> - د. محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق ، دار الجامعات المصرية 1984، ص136.

" أن الإدارة المكلفة بإدارة المعلومات يجب أن تقوم بالوظائف التالية: Kelly-W. و في هذا الصدد يشير " كيلبي

أ- بحوث التسويق: تسمح بإيجاد قنوات جديدة لتوزيع المنتج بواسطة البحث عن طرق جديدة في الإشهار و الترويج و السياسة التجارية المعتمدة .

ب- البحوث الاقتصادية: تعطي صورة واضحة حول تطور النشاط الاقتصادي بصفة عامة في البلد.

ج- المعلومات الإدارية: توضح مدى تطور الإدارة في التسيير و التنظيم و الرقابة .

د- مختلف التقارير: تعطي صورة واضحة حول جميع المتغيرات المرتبطة بنشاط المؤسسة لكن بالرغم من ذلك فإن كل مؤسسة تحدد الهيكله الملائمة التي

تسمح لها بالتدفق المناسب و المستمر من المعلومات الصحيحة التي يمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة ، التي تستجيب لظروفها و إمكانياتها المالية و المادية و البشرية، و تتوقف فعالية نظام المعلومات التسويقي على مدى التناسق و الإنسجام بين أجزاء تنظيم المؤسسة ، و ذلك باعتباره شبكة من العلاقات و المسؤوليات تحت كل أجزاء الهيكله " المادية و المالية و البشرية ، كما أن نظام المعلومات التسويقي يعتبر عامل محدد لتبني الاستراتيجيات المطلوبة.

### S.I.M المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات التسويقي:

يمكن القول أن النظام المعلومات التسويقي هو إطار يسمح بتدفق مستمر للمعلومات التسويقية من مصادر داخلية و خارجية تسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت و المكان المناسبين.

إضافة إلى ذلك يمكن ذكر أهم خصائص نظام المعلومات التسويقي:

أ- الهيكله و الترتيب: هو مجموع مهيكلي و مرتب الشيء الذي يتميز به النظام المعلوماتي التسويقي هو الهيكله و الترتيب، إذ أنه يعتمد على التخطيط و التنظيم و الترتيب لمركبة المعلومات التسويقية حتى تسمح مخرجات النظام للمعلومات التسويقية اتخاذ القرارات الفعالة لابد من توفر الشروط التالية:

أولاً: الزمن: يجب أن يكون المعلومات المتوفرة في زمن الحاجة إليها.

ثانياً: المرونة: يجب أن تأخذ المعلومات عدة صور و أشكال مفصلة حتى تمكن متخذي القرارات من مواجهة مختلف المواقف التي تواجهها المؤسسة .

ثالثاً: الشمولية: يجب أن تكون متميزة بالشمولية لكي تعطي تغطية كلية لإحتياجات المؤسسة و متخذي القرارات بناء على المعلومات المتوفرة و الشاملة .

رابعاً: الدقة: يجب أن يتميز بالدقة المتناهية و تكون خالية من كل الشوائب و ذلك لتلبية احتياجات المؤسسة .

خامساً: الملائمة: بمعنى أن المعلومات يجب أن تكون متاحة بسهولة لأصحاب القرار و تقدم بطريقة واضحة و قابلة للإستخدام دون غموض و تأويل.

ب- مجموع الأفراد و الآلات هنا لا نقصد بما أجهزة الإعلام الآلي و إنما هي الآلات المساعدة على تخزين المعلومات حيث أن نجاح النظام

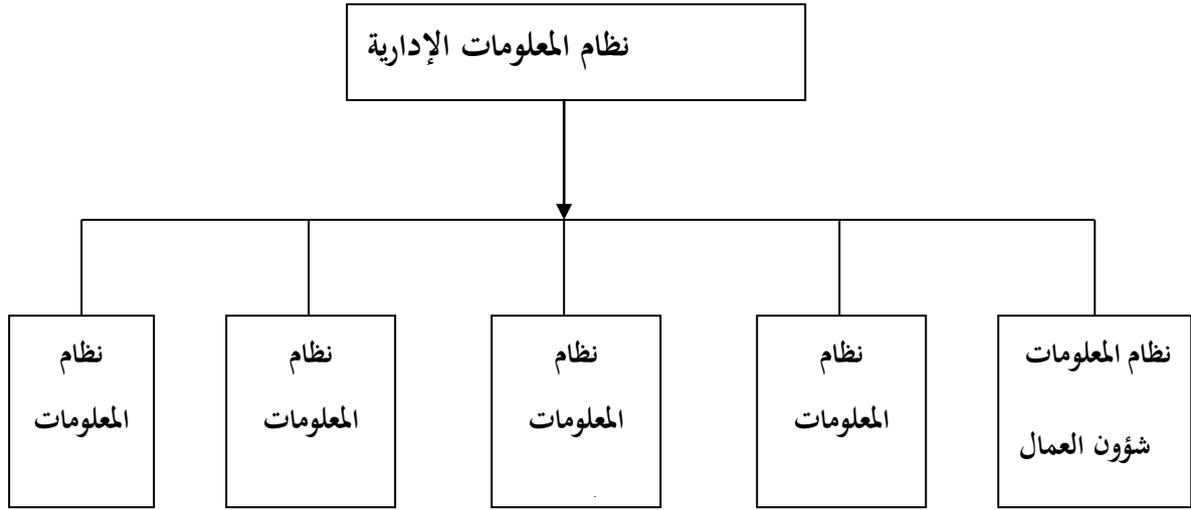
المعلوماتي التسويقي يتوقف على الإتحاد القوي ( symbiose ) بين المستعملين ووسائل معالجة المعلومات.

ج- ينتج تدفق من المعلومات الدقيقة تسمح باتخاذ القرارات و تساعد متخذي القرار على التنفيذ و متابعة القرارات المتخذة .

( هو الذي يمثل إتخاذ النظم **systeme d'information de gestion** -د- يعتبر نظام التسويقي جزء من نظام المعلومات الإدارية )

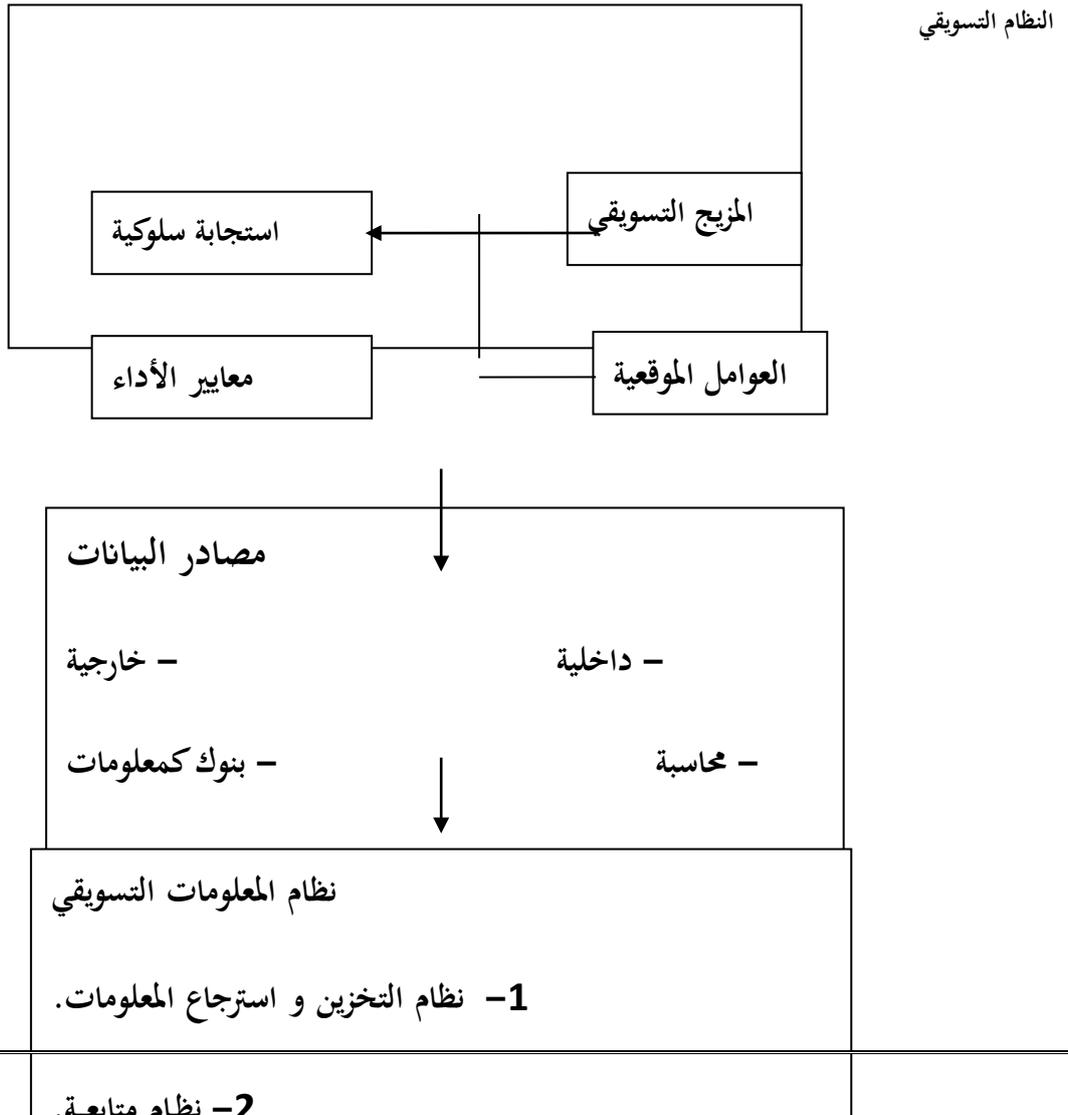
المعلوماتية و الذي يبين أهمية الإرتباط و التنسيق بين مختلف المعلومات و الشكل ( 09 ) يوضح ذلك:

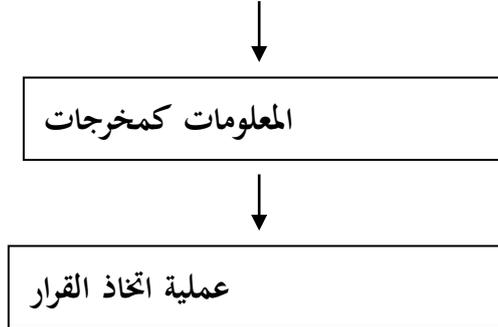
الشكل: (09) نظام المعلومات الإدارية



اعتمادا على الشكل (09) يمكن اعتبار النظام المعلومات التسويقي جزء من نظام المعلومات الإداري حيث أن هذا الأخير يمثل المجمع أو المخزن لمختلف أنظمة المعلومات و من خلال الدراسة و التحليل لهذه المعلومات المتنوعة بإعداد التقارير الإلزامية لمختلف المصالح بطريقة مستمرة و منتظمة لعرض اتخاذ القرار المناسب و الفعال و الشكل رقم (10) يوضح ذلك:

الشكل (10) نظام المعلومات التسويقي و اتخاذ القرار





المصدر: جيمس آرثيلور: بحوث التسويق ، مترجم ، مارك الكتب الأردني ، الرياض، 1992، ص 283.

إن الشكل (10) يوضح أهمية المعلومات التسويقية كمدخلات بناء على مصادر المختلفة للمعلومات والتي تمكن من اتخاذ القرار مبني على الواقعية و العلمية ، حيث تسمح هذه المخرجات بتصفية الرؤية و اتخاذ القرار الفعال و المناسب .

#### المطلب الرابع: مراحل نظام المعلومات التسويقية

يمكن تقسيم المعلومات التسويقية إلى ثلاث مراحل و هي :

أ- التخزين و إسترجاع المعلومات: تقييم هذه العملية بشكل آلي تسمح بالإجابة على الكثير من الأسئلة الواقعية لعدد من الموزعين التابعين للمؤسسة أو عدة نقاط البيع .

ب- المتابعة : و هي عملية تسمح بتزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على معرفة ما يحدث و ذلك في شكل تقارير عن مناطق البيعة كرقم الأعمال و الحصة التسويقية و حجم الإنتاج و مستويات المخزونات ، من حيث المنافسة الحصة التسويقية ، حجم الإنتاج و مستويات المخزونات، من خلال هذه المرحلة نجيب عن الأسئلة التالية :

أولاً: أين نحن من حيث المنافسة و الجهة التسويقية ؟.

ثانياً: كيف تم الوصول إلى النتائج الحالية؟.

ثالثاً: كيف يمكن القيام بمقارنة بين الأهداف المخططة و النتائج المحققة ؟.

ج- التحليل: تعتبر المرحلة الأكثر تطوراً من المرحلتين السابقتين ، و من خلالها يمكن لمتخذ القرار الإجابة عن الأسئلة الأكثر تعقيداً على سبيل المثال:

أولاً: ما هي البدائل الممكنة عملياً بناء على النتائج المحققة؟ .

ثانياً: ماذا يمكن أن يحدث مستقبلاً " عملية التنبؤ"؟.

وأثناء عملية التحليل نستخدم الأدوات و النماذج الرياضية الإحصائية التي تسمح بتقديم تحليلات تسمح بالتشخيص و التقويم و التنبؤ ، و من خلال هذه العملية يمكن الوصول إلى :

- اختيار البديل الأفضل المناسب مع الظروف المعطاة.
- تقييم درجة القبول المنتج الجديد .
- تقدير حجم مبيعات معينة لمنطقة بيعية معينة .
- 

#### المبحث الثاني: أنواع المعلومات التسويقية

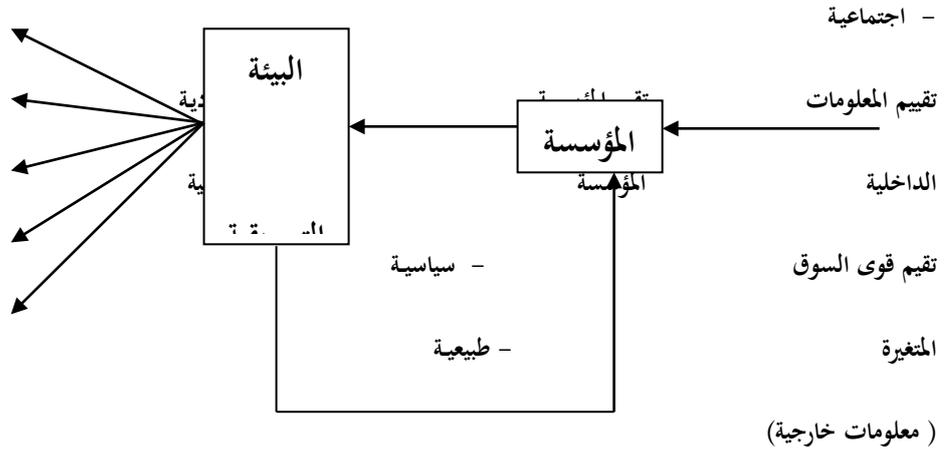
يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المعلومات:

- 1- معلومات متعلقة بالبيئة الخارجية: و التي لا يمكن التحكم فيها فهي معلومات ترتبط بقوة السوق و يمكن التعرف عليها .
- 2- معلومات ترتبط بسلوك المؤسسة : من خلال تصرفاتها و مواقفها في السوق.
- 3- معلومات تتعلق بالبيئة الداخلية : و المرتبطة أساسا بحركة المعلومات بين مختلف المعالم أو الوظائف المتمثلة في المعلومات الإنتاجية و معلومات حول التكنولوجيا المستخدمة .

و نلاحظ أن هذه المعلومات الثلاثة المترابطة فيما بينها و الشكل ( 11 ) يوضح أنواع المعلومات التسويقية.

الشكل ( 11 ) :

#### أنواع المعلومات التسويقية



من خلال الشكل (11) الذي يبين أنواع المعلومات حول البيئة الخارجية ذات الأهمية الكبرى في تقييم قوى السوق المتغيرة إضافة إلى معلومات حول سلوك المؤسسة و المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية لها ، و تستخدم هذه المعلومات المتنوعة في اتخاذ القرار.

#### المطلب الأول: المعلومات الخارجية

تمثل هذه المعلومات جزء هام من عمل ما يعرف في اللغة النظامية بالتغذية المرتدة و الناجمة عن تفاعل نشاط المؤسسة مع أطراف البيئة الخارجية و يمكن أن نميز بين :

أ- معلومات الزبائن الحاليين و المستقبليين .

ب- معلومات حول الطلب و منه إمكانية تحديد حجم المبيعات.

ج- معلومات حول درجة المنافسة لما لها من علاقة وطيدة بتطور حصة المؤسسة في السوق،ومنه استمرارها أو زوالها .

### المطلب الثاني: معلومات مرتبطة بسلوك المؤسسة

بناء على الأهداف و الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسة و القائمة على أساس المعلومات المستقاة من بيئة العمل ، يقوم مسؤولي المؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية و التي تتبعها تدابير عملية تتعلق بما يعرف بالمزيج التسويقي " السعر، الترويج ، المكان، المنتج " .

و في هذه الحالة تعمل المؤسسة على محاولة تقييم هذه المخرجات ، ثم تأخذ بها كأحد المدخلات اللازمة لتعديل المخرجات ، و هذا ما يعرف في منهجية النظم بفكرة الرقابة بغية إكتشاف الإنحرافات لتصحيحها، لإعادة النظام إلى الطريق السوي بكيفية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة .

### المطلب الثالث: المعلومات الداخلية

مصدرها هو التفاعل المستمرين عناصر بتنظيم المؤسسة المختلفة التي تشكل خزان أساسي للمعلومات يمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية تسمح بالتفوق على المنافسين ، و هذا من خلال أثر تضافر لنظام معلوماتي داخل المؤسسة يسمح بوضع قنوات انتقال المعلومات الداخلية بين مختلف الأجزاء المشكلة للمؤسسة ، حيث أن هذه المعلومات الداخلية توضح بدقة الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لها.

### المبحث الثالث :عملية اتخاذ القرار و نظام المعلومات التسويقي

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة الصفة المميزة للإدارة التسويق بالمؤسسة ، و القرار هو إحدى الوظائف الفرعية لعملية الإدارة ، و يتوقف نمو و تقدم المؤسسات على حكمة القرارات التي يتخذها مسؤولوا المؤسسة ، و يمكن التمييز بين أنواع القرارات : قرارات إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية .

### المطلب الأول:أنواع القرارات

أ- القرارات الإستراتيجية: تتميز بتوجهها المستقبلي و احتوائها على درجة كبيرة من الغموض وتطلب أساسا و ضع أهداف محددة من خلال خطط طويلة الأجل ، و الأمثلة على هذه الأهداف.

أولا:دراسة توقع المؤسسة: من ناحية الموقع التجاري و التنافسي للمؤسسة في السوق.

ثانيا: مصادر التمويل: كيفية تمويل المشاريع الاستثمارية للمؤسسة .

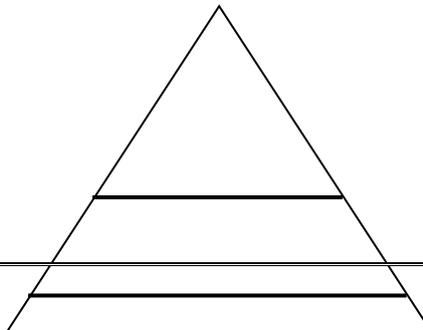
ثالثا:التشكيلة السلعية: اللازم إنتاجها حسب متطلبات السوق .

و تعتبر القرارات الإستراتيجية هي القرارات ذات الأهمية الكبرى بالنسبة إلى مستقبل المؤسسة في الأمد الطويل حيث أنها تحتل المستوى الأعلى بالنسبة إلى أنواع القرارات و الشكل (12) يبين ذلك:

### الشكل (12)

### مستويات القرارات

### قرارات



## إستراتيجية

### قرارات تكتيكية

### قرارات تشغيلية

ب-القرارات التكتيكية:و يقصد بها تطبيق القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي و ترتبط بتخفيض الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و الأمثلة على ذلك :

تقسيم المصانع ، قرارات تخص العاملين ، جدولة الإنتاج.

ج-القرارات التشغيلية :تتم بتنفيذ مهام محددة و دقيقة ميدانيا لضمان القيام بالتنفيذ بكفاءة وفاعلية ، و تتخذ من قبل المشرفين في المستويات السفلى من الهيكل التنظيمي و غالبا ما تكون هذه القرارات مبرمجة حسب المعايير المسبقة لأغراض التنفيذ و من الأمثلة على ذلك:

أولا:قرارات تشمل قبول أو رفض القروض.

ثانيا: تقرير مواعيد و كميات السلع المعاد طلبها .

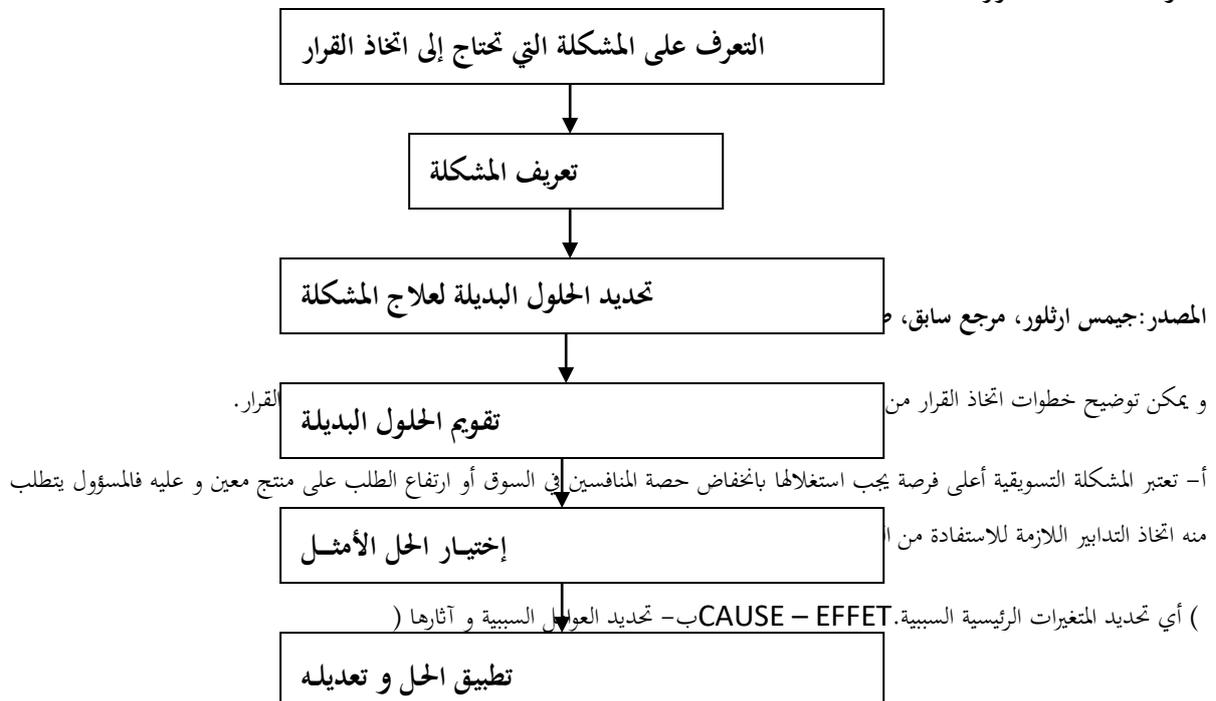
ثالثا:تقسيم العمل بين الأفراد.

المطلب الثاني :خطوات اتخاذ القرار.

يمكن التفكير في عملية اتخاذ القرار على أنها تتشكل من الخطوات التالية كما هو مبين في الشكل رقم (13) الآتي:

### الشكل رقم (13)

#### خطوات عملية اتخاذ القرار



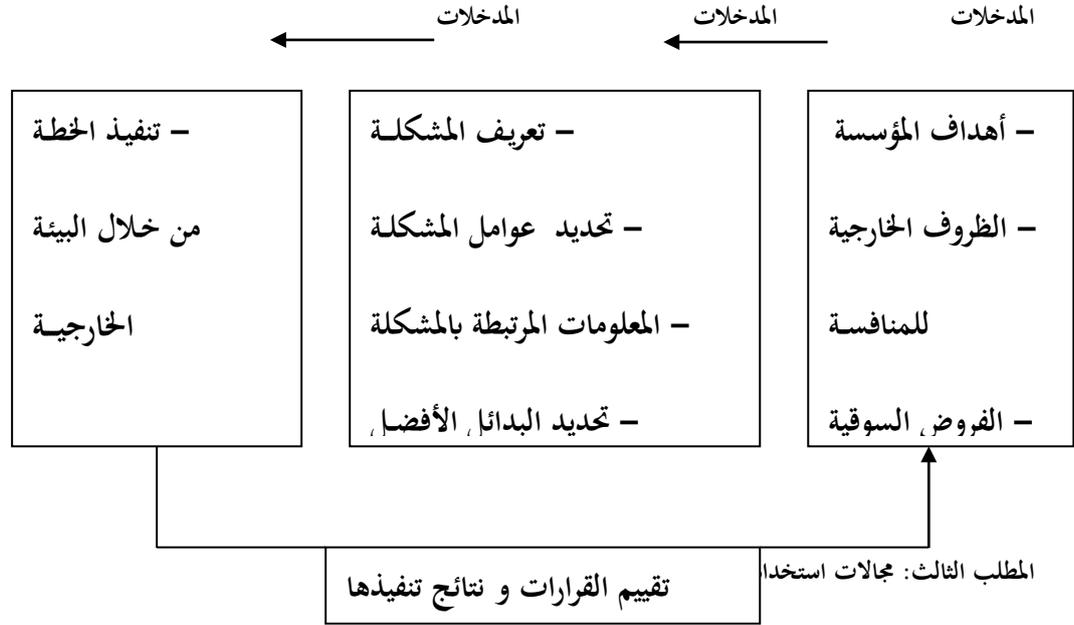
LA CAPACITE - أي تحديد تركيبات مختلفة من مركبات المزيغ التسويقي أو تحديد الحلول البديلة التي تعتبر في حد ذاتها على القدرة الإبداعية ( du NOVATION. للمسير. )

لكي يتم اتخاذ القرار يجب أن يكون هناك بديلين على الأقل للاختيار و تعتبر بحوث التسويق أداة حساسة في تقويم الحلول البديلة نظرا لأهمية المعلومات من تخفيض حدة عدم التأكد .

ويتم فيها البديل الذي تم اختياره من قبل و متابعة فعالية و نجاعة أثناء التطبيق و تتعلق اتخاذ القرار بمواقف غير متكررة ، يمكن أن تتم بطريقة لا يتوقها المدير بتاتا و هذا راجع إلى الحالات عدم التأكد المرتبطة بالظاهرة و القيود التي يواجهها في جمع المعلومات واضحة و دقيقة إلى جانب ذلك البعد الإنساني الهام في اتخاذ القرار كالحالة النفسية التي يكون فيها متخذ القرار منه متفائل أو متشائم و يمكن إبراز عملية اتخاذ القرار وفقا للمنهج النظامي حسب الشكل رقم ( 14 )

الشكل رقم ( 14 )

عملية اتخاذ القرار وفق المنهج النظامي



تقوم الإدارة التسويقية باتخاذ القرارات اللازمة بدفع الخطط و السياسات المرتبطة بتحديد مجموع الزبائن المنتظرين و اختيار التشكيلة السلعية التي تنتجها أو تتعامل بها المؤسسة و اختيار قنوات التوزيع و ما إلى ذلك، تتطلب هذه القرارات و معلومات كافية و صحيحة ، و فيما يلي مجالات استخدام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات .

أ- تحديد الزبون المستهدف: قبل اتخاذ القرار التسويقي يجب تحديد و دراسة الزبون المستهدف و مختلف القطاعات السوقية التي يمكن أن توزع فيها المنتجات المؤسسة و عليه تحديد حجم و نوعية الزبائن ، المتوقعين يمكن المؤسسة من وضع برنامج متكامل و متفحص يسمح بمواجهة و تلبية كل مجموعة من الزبائن المتجانسين .

ب- **تخطيط التشكيلة السلعية:** يعني ضبط كمية و نوعية السلع و الخدمات التي سوف تتعامل بها المؤسسة في فترة لاحقة و يتطلب هذا القيام بدراسة السوق و جمع البيانات اللازمة لتقييم الطلب على كل نوع و إمكانية العمل لتنمية الطلب على أنواع السلعة المطروحة في السوق و منه تمكين المؤسسة تكيف الخط الإنتاجي وفقا للطلب المتوقع.

ج- **تحديد الأسعار:** يحدد سعر السلعة أو الخدمة على أساس تكلفة الإنتاج و الظروف الاقتصادية التي تتعامل من خلالها المؤسسة (معدلات التضخم ، سياسات الاستثمار ، التشريع الضريبي...) و منه يجب وجود تدفقا مستمر للمعلومات نحو مراكز حساب التكاليف كي تعطينا صورة واضحة عن التكاليف سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو التخزين أو بالنقل و ما إلى ذلك .

د- **النقل و التخزين:** من المتعارف عليه فإن النقل يحقق منفعة مكانية و التخزين يحقق منفعة زمنية و عليه فإن واجب المؤسسة أن تؤمن السلع في المكان و الزمان المناسبين و بأقل التكاليف لخدمة زبائنها باتخاذ قرارات تخص هذين النشاطين مع العلم أن تؤمن المعلومات التامة حول بر مجتها و تقدير تكاليفها مسبقا " عملية الكراء، المحافظة على المخزونان ، النقل " سيساعد على اتخاذ قرارات صائبة.

هـ- **قنوات التوزيع:** تعتبر قناة التوزيع الإطار الذي تنساب فيه السلعة من المؤسسة إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف و منه فإن جميع المعلومات بالنسبة لقناة التوزيع عملية فورية و ملمة يمكن للمؤسسة من معرفة الإختلالات التي تعرقل الانتقال الجيد للسلعة نحو زبائنها بكيفية تؤثر على مكانتها و قدرتها التنافسية ، لذا يجب أن تتوفر لديها معلومات حول المناطق البيعية و إمكانية التخزين لديها و حجم المبيعات المحقق كل هذا يساعد على تدعيم العلاقة بين المؤسسة ووكلائها بكيفية تسمح بتلبية احتياجات زبائنها.

و- **ترويج المبيعات:** و هي عبارة عن مجموع الأنشطة التي تساعد المؤسسة على زيادة حجم المبيعات و من خلال التأثير على قرارات الشراء لدى زبائنها المنتظرين لإقناعهم بشراء منتجاتها ، و من بين هذه الأنشطة نجد الإعلانات و العلاقات العامة و جهود البائعين و ترقية المبيعات والعرض الجيد للسلع و تقديم التسهيلات البيعية هذا النشاط يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة يتطلب منها إعداد دراسات كافية حول جدوى هذه النشاطات و تقييمها قبل التخطيط لها .

ومن بين المعلومات الواجب الحصول عليها مثل دوافع و عادات الشراء أو التعرف على اهتمامات الزبائن و كيفية الاتصال بهم .

ومن ذلك ترى أن توفر المعلومات المناسبة للمراكز الإدارية أمر ضروري لوضع مخططات أكثر واقعية و دقة .

#### المطلب الرابع: كيفية استخدام المعلومات التسويقية

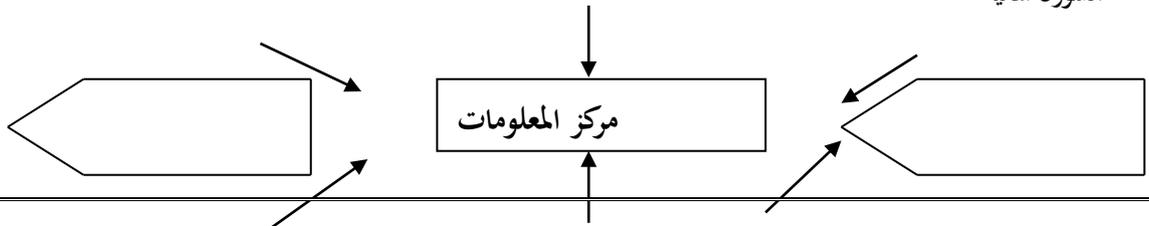
أصبحت في الوقت الراهن عملية تحويل المعلومات إلى النشاطات فعالة إحدى المهام الأساسية التي يقوم بها المدير في المؤسسات الحديثة، إضافة إلى مهامه الكلاسيكية من تنظيم ، توجيه، تخطيط ومراقبة.

وانطلاقا من ذلك فإن عملية اتخاذ القرار في أي مستوى تنظيمي على صعيد المؤسسة يعتمد كليا على نظام المعلومات الخاصة بالتسويقية منها المعلومات يعكس أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.

والشكل رقم (15) يبرز شبكة المعلومات داخل المؤسسة :

الشكل رقم (15) شبكة المعلومات داخل المؤسسة

الشؤون المالية



الأفراد

المشتریات

القرارات

المدخلات

الشؤون الثقافية

المبيعات

النقل

المصدر: حميد الشبي: إدارة التسويق و نظم المعلومات ، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 33، الإمارات المتحدة، 1981، ص72.

من خلال الشكل (15) يمكن اعتبار مركز المعلومات جهاز آلي و مجموع أفرادها القدرة على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة ، و يعمل النظام، إما بطرق يدوية أو كهربائية و ميكانيكية أو إلكترونية، و للبلوغ الهدف من نظام المعلومات يتم تجزئته إلى بعض العمليات وفقا للمناطق التالية:

20 النظام \_\_\_\_\_ النظام الفرعي المهمة \_\_\_\_\_ المهمة الفرعية \_\_\_\_\_ عمل معين.

#### • المشاكل المرتبطة بالمعلومات:

يمكن للمعلومات أن تواجهها عدة صعوبات تجعلها غير مناسبة و لا يعتمد عليها في اتخاذ القرار ومن الأسباب ما يلي:

أ- **قلة المعلومات:** بمعنى عدم توفرها ، حيث في الكثير من الأحيان يشكوا متخذ القرار من نقص المعلومات حول العديد من المتغيرات كحجم الإنتاج أو كمية المخزونات و ما إلى ذلك .

ب- **كثرة المعلومات:** يتم ضخ كميات هائلة من المعلومات يؤدي بالطبع إلى عدم استخدامها بشكل فعال و بالتالي زيادة المعلومات كنفصاتها تماما.

ج- **عدم صحة المعلومات:** يعني وصول المعلومات إلى أماكن استعمالها خاطئة نتيجة للأخطاء حسابية أو عدم التدقيق في صحتها و باعتبار مصادرها غير موثوقة يفضل دائما التأكد من صحتها قبل استعمالها .

د- **عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب:** يعتبر العامل الزمني معيارا يؤثر على كفاءة و فعالية القرار و خاصة المرتبطة منها بالمتابعة و الرقابة للوصول للمعلومات في أوقات متأخرة يؤدي إلى وقوع انحرافات عند تحضير و تصميم المخطط التسويقي مما يؤثر سلبا على مردودية و فعالية الوظيفة التسويقية .

#### 5-SEGMENTATION DU MARCHÉ - تجزئة السوق أو قطاعية السوق:

يختلف سوق المستهلكين اختلافا ظاهرا في تركيبته حيث نجد جزء من السوق تجانس و تماثل بين رغبات المستهلكين و في جزء آخر تضارب و تباين رغبات المستهلكين لذا يجب على المؤسسة تحديد ماهية القطاعات السوقية المستهدفة لتخطيط أنشطة المؤسسة و توجيهها .

#### أ-تعريف تجزئة السوق:

" إن تجزئة السوق ماهي إاعلمية تقسيم مجموعات مستهلكي سلعة معينة إلى عدد من الأقسام بحيث يمكن معادلة أي جزء منها كسوق قائم بذاته تعتبر فكرة تجزئة السوق الحديثة في دراسات التسويق وإحدث ما وصلت إليه فلسفة التسويق ، <sup>21</sup> يستسيع للمشروع خدمته خليط تسويقي معين"

20 - حميد الشبي: إدارة التسويق و نظم المعلومات ، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 33، الإمارات المتحدة، 1981، ص72.

21 - سليم حنا : مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 1985، ص128.

حيث تعمل على تحليل سوق المشتريين للتعرف على أجزائه الطبيعية التي تتمثل كل منها في مجموعة من مستهلكي السلعة و الخدمة تميزهم رغبات و أذواق متطلبات معينة تفصلهم عن غيرهم من المستهلكين .

إن هدف تجزئة السوق هو معرفة من هم المستهلكون للسلعة ، حتى تقوم الهيئة المسيرة للمؤسسة بتنظيم العملية السوقية بتلبية رغبات و أذواق هذه المجموعات التي تمثل قطاعات كسوق رئيسية .

#### ب - المعايير المعتمدة في تجزئة السوق:

يوجد العديد من المعايير المعتمدة في تجزئة السوق و هذا لكثرة المتغيرات البيئية إضافة إلى ترابطها واختلاف المشكلات السوقية و يمكن تصنيف هذه المعايير إلى 05 مجموعات أساسية و هي :

أولاً: المعايير الاجتماعية - الديمغرافية-

ثانياً: المعايير الجغرافية.

ثالثاً: المعايير السيكولوجية.

رابعاً: المعايير السلوكية.

خامساً: المعايير الصناعية.

أولاً: المعايير الاجتماعية - الديمغرافية-: تستخدم كثيراً في هذه المعايير في تجزئة السوق و تعتمد على الكميات و القياس و ذلك من خلال دراسة ما يلي : الجنس، عدد أفراد العائلة ، الوزن، الجنسية الديانة، و درجة تطبيق الديانة، الطبقة الاجتماعية المهنية، مستوى التكوين ، المستوى الاجتماعي.

ثانياً: المعايير الجغرافية: تمنح صورة عامة حول قطاعات السوق المكثفة ، وفق معيار العامل الجغرافي و يعتمد في هذه الطريقة على دراسة ما يلي: الدولة ، الجهة، المدينة، المناخ ، نوعية الساكن، طبيعة الساكن.

ثالثاً: المعايير السيكولوجية : عادة لا تستطيع المعايير الاجتماعية و الديمغرافية و الجغرافية السالفة الذكر شرح تفسير سلوك المستهلك و لذا يحاول رجل التسويق الاعتماد على المعايير السيكولوجية التي تعطي صورة أوضح حول شخصية المستهلك و طريقة عيشه إلا أنها صعبة القياس. وتستخدم المعايير السيكولوجية لدراسة ما يلي:

- شخصية المستهلك: من ناحية ديناميكية استقرار سلطته.

- طريقة العيش: كيفية استخدام الوقت و النقود في طريقة عيش المستهلك.

رابعاً: المعايير السلوكية : تتميز بالسهولة و البساطة و عادة تفسر طبائع سلوك المستهلك، كما أنها معتمدة و كثيرة الانتشار في تجزئة السوق ، و تقوم هذه المعايير السلوكية على دراسة ما يلي:

- متغيرات السلوك: أسباب الشراء المميزات الخاصة للمنتج.

- مناسبة الشراء: مثل سوق السياحة.

- نسبة استخدام المنتج: حاجة السلع الاستهلاكية .

22 - Yves chourouje , le marketing , tome 01 chotord et assouvies,4<sup>eme</sup>ed ,paris1991,p.97.

- الطبائع الاستهلاكية: عادات و تقاليد المستهلك.

- الوفاء للماركة: زيادة الثقة لنوعية سلعة معينة.

خامسا: المعايير الصناعية: من أجل تجزئة السوق الصناعية لابد من المرور عبر مرحلتين أساسيتين هما:

- التجزئة الكلية: **MACRO SEGEMENT** : و يستعمل ذلك النمط: نمط الاستعمال طبقات المستهلكين دورة و حجم الاستعمال

، حجم المؤسسات المستعملة ، التصنيف الصناعي ،الموقع الجغرافي.

- التجزئة الجزئية: **MACRO SEGEMENT** و تستعمل في ذلك:

سلوك الشراء من خلاله المساهمة إلى اتخاذ القرار الشراء ،معايير اتخاذ قرار الشراء الوفاء للموردين.

## ملخص الفصل:

إن توفر نظام المعلومات التسويقية يعتبر ضرورة حتمية لأنه يمنح للمسيرين و المخططين قاعدة أساسية وقوية لإجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب كما أن غياب هذه المعلومات أو نقصها أو كثرتها يجعل من الوظيفة التسويقية عاجزة على أداء المهمة الرئيسية لها، حيث أن إعداد المخطط التسويقي يعتمد أساسا على مدى توفر هذه المعلومات الدقيقة و التي تعبر تعبيرا رقميا على الوضعية الحالية و المستقبلية للنشاط التسويقي إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرار الصائب والفعال يعتمد على مدى توفر و صحة المعلومات التي تسمح بوضع مخطط تسويقي مناسب لتطلعات المؤسسة من جهة ورغبات السوق من جهة ثانية.

## تمهيد :

إن هدف أي مؤسسة يعتمد مبدئيا على تحديد الأهداف الإستراتيجية وكيفية الوصول إليها وهذا من خلال معرفة و تحديد الوضعية التي كانت عليها المؤسسة ، حيث أن وضعية تخطيط التسويق الذي يعتبر كنظام مبني أساسا على تحديد الأهداف التسويقية و الوسائل و السياسات التي تمكن الإدارة من الوصول إلى التجسيد و الإنجاز الفعلي لهذه الأهداف ، و ذلك بالاعتماد على إعداد تصميم ، إنجاز و متابعة المخططات التسويقية و هذا على أساس اعتبارات المستقبلية و التنبؤ بما يمكن أن يحصل في المستقبل من ناحية الطلب و المنافسة و لذا يجب على مسيري المؤسسة تحيئة الأرضية و الإطار الموضوعي و العملي الذي يتناسب و اتخاذ القرارات.

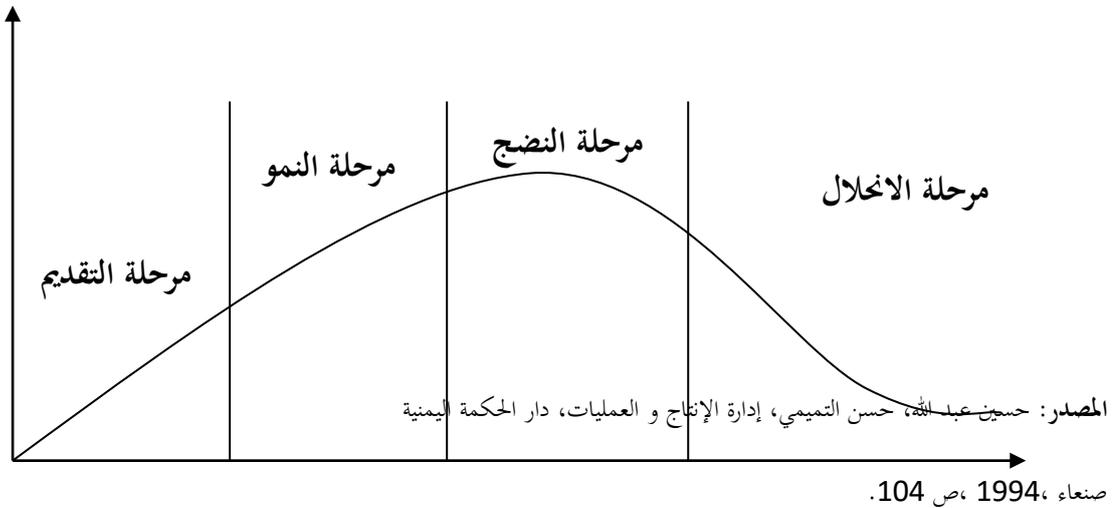
إن الحلقة التي تربط بين ما يحدث في الأسواق و ما يحدث داخل المؤسسة تشكل جوهر دراسة موضوع أعداد المخطط التسويقي الذي يعتمد على أساس التنبؤات المستقبلية من خلال تحديد الأهداف و الوسائل المتاحة التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف المحددة سابقا حيث إن قرارات التسويق الحالية تغطي المستقبل فعادة ما تحدث تغيرات في البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة و يجب على أي مؤسسة تأمل النجاح و التطور و التأقلم مع المستجدات و النظر إلى ما يحدث في السنة القادمة أو الخمس سنوات القادمة أو إلى أبعد من ذلك ، وفق ما يمكن توقعه و التنبؤ في الأمد المتوسط و البعيد بناء على المعطيات التاريخية للنشاط التسويقي في المؤسسة.

## المبحث الأول: التخطيط وطرق التنبؤ في التسويق

### المطلب الأول: دورة حياة المنتج

عادة لا يتم بيع المنتجات في مستوى ثابت خلال دورة حياة المنتج حيث يمر أي إنتاج أو سلعة جديدة بمراحل معينة منذ بداية دخوله على السوق إلى فترة اندثاره أو اختفائه من التداول وتشمل دورة حياة المنتج على أربعة مراحل أساسية :

مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور كما تعتمد الإدارة الحديثة في أي مؤسسة على تفهم و تفسير هذه الدورة لمعرفة أي مزيج تسويقي يمكن استخدامه في كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر، فقد يختلف هذا المزيج التسويقي اختلافا جذريا من مرحلة إلى أخرى حيث كلما انتقلت السلعة أو المنتج من مرحلة إلى أخرى اختلفت حدة التنافس و يتطلب الوضع الجديد لاستخدام سياسات ترويجية، توزيعية و سياسة سعر متباين، و على هذا الأساس تستخدم فكرة دورة حياة المنتج بغرض توجيه أنظار الإدارة إلى التعرف على المراحل التي تمر بها منتجاتها و بالتعرف على هذه المراحل تتمكن الإدارة من اختيار المزيج التسويقي الذي يحقق الأهداف المنشودة. و يبين الشكل رقم (16) تقسيم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل:



و يمكن تقسيم دورة حياة السلعة إلى أربعة مراحل :

<sup>23</sup>مرحلة تقديم السلعة، مرحلة نموها، مرحلة نضوجها، مرحلة تدهورها

**أولا: مرحلة تقديم السلعة :** من المميزات الرئيسية لهذه المرحلة هو انخفاض حجم المبيعات نظرا لجهل المستهلك بالسلعة الجديدة، وقد واجهت كثير من السلع التي تلاقي نجاحا كبيرا اليوم ومرحلة طويلة من كساد المبيعات عند بدأ عملية تقديم السلعة إلى السوق وهذا راجع إلى تردد المستهلك في تغيير عاداته الاستهلاكية ويمكن تلخيص أهم مميزات هذه المرحلة في ما يلي :

- قلة عدد متاجر التجزئة التي تباع السلعة
- قيام المنتج بتقديم شكل واحد أو عدد قليل من أشكال السلعة لعدم وضوح قطاعات السوق في هذه المرحلة .
- ضعف المؤسسة في توجيه الجهود التسويقية واقتصارها على مجموعة من المستهلكين الأكثر ميلا للشراء والأكثر مقدرة على الدفع.
- يتميز الإعلام والإشهار لهذه المرحلة بالتعريفية أي يهدف إلى تعريف المستهلك بالسلعة الجديدة واستعمالها ومنفعتيها.

<sup>23</sup> - نسيم حنا، مرجع سابق، ص 184-189.

- يتميز السعر بالارتفاع وهذا نظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض عدد الوحدات المنتجة للسلعة و وجود بعض المشاكل الإنتاجية وارتفاع تكلفة الترويج

كما تنتهج المؤسسة عددا من استراتيجيات التسويق في هذه المرحلة ، فقد تتبع سياسة السعر المرتفع وذلك بالإفناق المكثف على ترويج السلع والغرض من ذلك هو استعادة الإستثمارات المنفقة على ابتكار السلعة وإنتاجها في وقت قصير وقبل أن يتمكن المنافسون من محاكاتها وعرضها بسعر منخفض .

وقد تتبع المؤسسة إستراتيجية أخرى للتسويق في هذه المرحلة، المتمثلة في سياسة السعر المنخفض وذلك لرغبة المشروع أو المؤسسة في إعادته المنافسين وتحويلهم عن الدخول في ميدان إنتاج هذه السلعة الجديدة لقلّة الأرباح المتوقعة ربحها .

**ثانيا مرحلة نمو السلعة :** نتيجة زيادة ثقة المستهلكين لهذه السلعة تلبية وإرضاء لرغبتهم ، يبدأ حجم المبيعات في الارتفاع كما تكتسب السلعة سمعة تجارية ويزيد مستوى انتشارها في السوق حيث تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- إدخال تحسينات جديدة على السلعة وإضافة خصائص جديدة لتطويرها.
- البحث المتواصل والمستمر عن أسواق جديدة لنمو حجم السوق الكلي.
- البحث عن منافذ توزيع جديدة للوصول إلى تغطية أكثر واشمل لسوق السلعة .
- تطور وظيفة الإشهار وانتقاله من المرحلة التعريفية إلى المرحلة التنافسية وذلك بزيادة إقناع المستهلكين بمزايا السلعة مقارنة للسلع المنافسة .
- إتباع سياسة السعر المنخفض للسلعة والغرض منه كسب أسواق جديدة, حيث يلاحظ من الشكل السابق أن حجم المبيعات في هذه المرحلة يتصف بالارتفاع المتواصل .

#### ثالثا:مرحلة نضوج السلعة:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو طول فترتها الزمنية مقارنة بمرحلتى التقديم والنمو .

**مرحلة النضوج الصاعد:** يستمر حجم المبيعات في الزيادة .

**مرحلة النضوج المستقر:** حيث يسجل فيها نوع من الثبات والاستقرار لحجم المبيعات .

**مرحلة النضوج المنخفض :** يميل حجم المبيعات نتيجة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى . وتتميز هذه المرحلة عموما بما يلي:

- ارتفاع المنافسة بدرجة كبيرة نتيجة التراكم السلمي .
- وجود إنتاجية فائضة من السلع .
- طبيعة الإشهار تأخذ الشكل التذكيري حيث ينخفض الإفناق على الإشهار .
- محاولة تطوير السلعة للتمديد في دورة حياة المنتج .

#### رابعا : مرحلة تدهور السلعة:

في المرحلة الأخيرة من دورة حياة السلعة يعرف حجم المبيعات انخفاض ويتم هذا الانخفاض بشكل سريع وأهم ما تتميز به هذه المرحلة ما يلي:

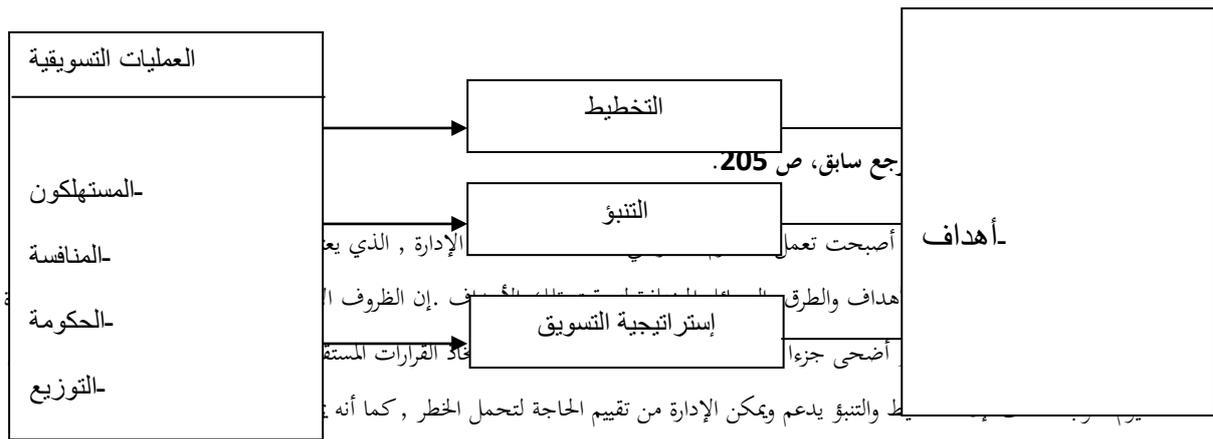
- تراجع المؤسسة في إنتاج هذه السلعة وفسح المجال للمؤسسات أخرى .
- سحب المؤسسة لسلعها من الأسواق الضعيفة ونقاط البيع ذات الفعالية المنخفضة .
- اعتماد سياسة السعر المنخفض كوسيلة في ترويج المبيعات .
- تقلص ميزانية الترويج بدرجة كبيرة .

إن النظرة إلى مراحل دورة السلعة توضح لنا التطور التاريخي للمنتوج حيث أن كل مرحلة تتميز ببعض الخصائص كما تظهر فرص ومخاطر، حيث أن<sup>24</sup> تحديد الفرص والمخاطر في كل مرحلة يبين لنا وضعية المنتوج في السوق وكيف نستطيع تطوير فعالية المفهوم التسويقي

### المطلب الثاني: أهمية التنبؤ في التسويق

إن المفهوم التسويقي الحديث المعتمد من طرف معظم المؤسسات كوسيلة لتطوير الإدارة الحديثة يؤكد على ضرورة التخطيط المبني على أساس التنبؤ، حيث أنه يساعد على وضع الأهداف والبحث عن أفضلها والطرق الممكنة لتحقيق تلك الأهداف كما أن المخطط يحتاج إلى التركيز على الأهداف وإتباع حاجات المستهلكين وأثر المنافسة وبرامج الحكومة والتكنولوجيا... إلخ.

والشكل رقم (17) يوضح أكثر أهمية التخطيط والتنبؤ في التسويق.



وموضوعية تسمح بوضع إستراتيجية تسويقية متكاملة .

حيث أن البيئة المعقدة والمتشابكة والمتغيرة المحيطة بالمؤسسة تجعل لتخطيط إستراتيجية التسويق أهمية كبرى للتخطيط في المؤسسة، حيث أصبح التخطيط إحدى الوظائف المساعدة والمرشدة في التنظيم وذلك من خلال الربط بين التخطيط ونظم المعلومات، حيث إستراتيجية التسويق هي جوهر خطة التسويق كما هو موضح في الشكل السابق رقم (17) وتعتمد هذه الإستراتيجية على:

- أ- تحليل الموقف أو الوضعية الحالية للمؤسسة .
- ب- تحديد الأهداف المراد تحصيلها .
- ج- الإستراتيجية أي الطرق المختلفة التي تمكننا من تجسيد هذه الأهداف من خلال تحليل الموقف ثم تحديد الهدف والإستراتيجية تتمكن المؤسسة من فرض وجودها في السوق، وكذا الاستمرار في النشاط الذي يقوم به، وكذلك بالموضوعية والطرق العلمية المتبعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف .

### المطلب الثالث: طرق التنبؤ في التسويق

تميز عادة في طرق التنبؤ أو التوقع بين نوعين منها: طرق التنبؤ الكمية أو المدخل الكمي والطرق الغير كمية و متناول ذلك بالتفصيل:

<sup>25</sup>أ- طرق التقدير غير الكمية أو المدخل غير الكمي

<sup>24</sup> - ph cotler, op , cit , p 40.

<sup>25</sup> - حسن عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، ص 104-118.

**أولاً : آراء كبار الموظفين:** تعتمد أساساً على آراء مجموعة صغيرة من المدراء في المستويات العليا في المؤسسة ، بالاشتراك مع الاختصاصيين في الإحصاء ، و عادة تضم المدير الفني ، المدير المالي ، مدير التسويق، كبار المهندسين، ويتم تبادل الآراء و الأفكار ووجهات النظر المختلفة حول تقدير حجم المبيعات للفترات المقبلة ، بناء على المعطيات و إحصائيات السنوات السابقة ، و بناء على خبرة هؤلاء الموظفين في التوقع و التقدير بحجم المبيعات ، و تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً و انتشاراً .

**ثانياً : مراكز البيع :** تعتبر المعلومات المتعلقة بطلب المستهلكين الواردة من مراكز البيع هي أساس هذه الطريقة ، فيقوم رجل البيع بتقدير حجم المبيعات بناء على مصادر معلومات المستهلكين حول منتج واحد أو تشكيلة من المنتجات و تقوم الإدارة العامة بدراسة في المعلومات للتأكد من صحتها ثم تستخدم كطريقة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة و السياسة التجارية .

: يقوم الخبراء بتقدير حجم المبيعات المتوقع، و عملية التقدير مبنية أساساً على عدد كبير من المشاركين. **Delphi METHOD** **ثالثاً : طريقة دلفي** بالإضافة إلى الوقت الطويل.

و يعتمد على ثلاث أنواع من المشاركين في توقع حجم الطلب وهم :

- متخذي القرار : يقومون بعملية التقدير الحقيقي و اتخاذ القرارات .

- الموظفون المساعدون لمتخذي القرار : يقومون بإعداد الاستبيان و تلخيص النتائج.

- المستجوبون الذين توجه عليهم الأسئلة.

بناءً على نتائج الاستبيانات المختلفة و المترابطة و هدفها الأساسي تقدير <sup>(26)</sup> **fed back** إن فكرة دلفي السياسية تكمن في التغذية العكسية ( الطلب بناء على معطيات و معلومات دقيقة .

**رابعاً: المسح الميداني للمستهلك :** من خلال المعلومات المتحصل عليها من المستهلكين الحاليين و المتوقعين حول خطط الشراء المتعلقة بهم و ذلك بواسطة توزيع استمارة استبيان بشكل مباشر أو عن طريق البريد ، أو الهاتف ، أو الاتصال المباشر ، يتم تقدير حجم المبيعات و تساعد أيضاً في تحسين المنتج و دفع تشكيلات جديدة للمنتج علماً بأن هذه الطريقة تطلب تكاليف مرتفعة ووقت طويل رغم أن نتائجها في بعض الأحيان لا يعتمد عليها في اتخاذ القرار .

#### ب - الطرق الكمية للتنبؤ ( المدخل الكمي )

تعتمد هذه الطرق بشكل أساسي على بيانات تاريخية أو متغيرات سببية للتنبؤ بالطلب. حيث أن التخطيط الفعال تعتمد أساساً على التنبؤ بالطلب في المدين القصير و الطويل. إن عملية التقدير عادة تمر بالخطوات التالية :

**أولاً:** تحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها .

**ثانياً:** اختيار النشاط أو المنتج المراد التنبؤ به.

**ثالثاً:** تحديد البعد الزمني للتنبؤ .

<sup>26</sup> - إن مصطلح Feed back يقابله في اللغة العربية مصطلح التغذية العكسية أو التغذية المرتدة وهي معلومات مستخلصة من عملية سابقة تستخدم في مراقبة المعلومات التي تلقن مباشرة في المستقبل بعد تعديلها بطريقة ملائمة للعملية التخطيطية.

رابعاً: اختيار النموذج المناسب لعملية التنبؤ .

خامساً: جمع البيانات التاريخية المتعلقة بالنشاط أو المنتج.

سادساً: التأكد من صلاحية النموذج المختار .

سابعاً: القيام بعملية التنبؤ.

ثامناً: تفسير و تحليل النتائج.

يتضمن المدخل الكمي للتنبؤ مجموعتين من الطرق وهي : طرق السلاسل الزمنية و الطرق السببية مركز في بحثنا هذا على المجموعة الأولى من الطرق نظراً لأهميتها في إظهار تطور حجم المبيعات ، وسنعمد في ذلك على طريقة المربعات الصغرى لإظهار الاتجاه العام للمبيعات .

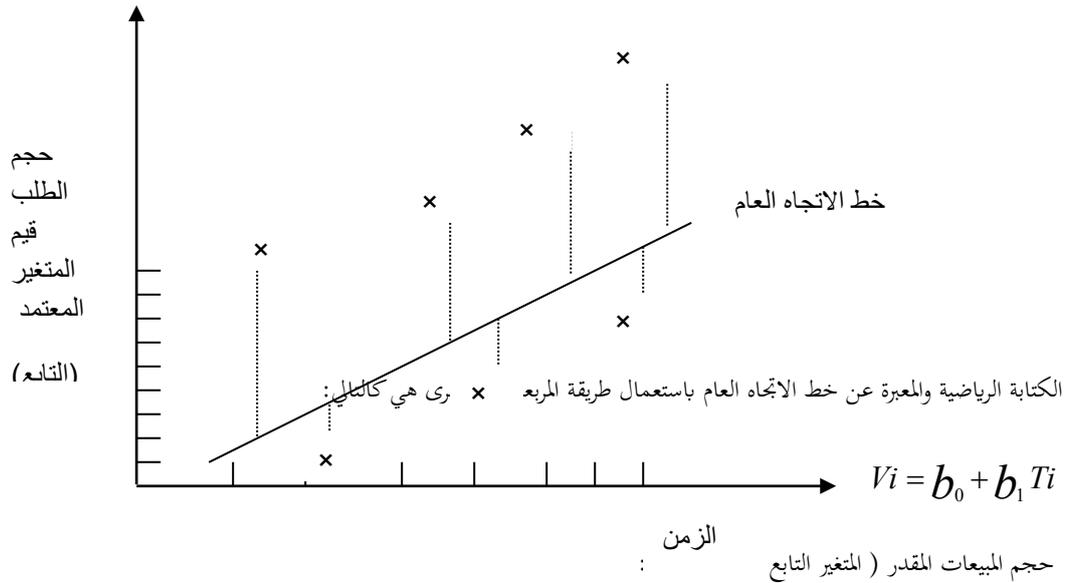
**(OLS): طريقة المربعات الصغرى**

تعتمد هذه الطريقة على البيانات التي تأخذ اتجاه تصاعدي أو تنازلي و في فترة زمنية معينة . بموجب هذه الطريقة يتم تحديد خط الاتجاه العام و الذي من خلاله يتم تقليل مجموع مربعات الفروقات بين نقاط انتشار البيانات .

الشكل البياني ( 18 ) يوضح خط الاتجاه العام لحجم المبيعات مع تغير الزمن

طريقة المربعات الصغرى لإيجاد أفضل خط مستقيم .

الشكل رقم (18).



حجم المبيعات لسنة الأساس ( البداية الفترة الزمنية ).  $b_0$ .

ميل خط الاتجاه العام.  $b_1$

الفترة الزمنية محل الدراسة.  $T_i$

لتطبيق معادلة اتجاه العام المذكورة أعلاه تحتاج إلى احتساب القبعين المقدرتين للمعلمتين.

$$b_0 \text{ و } b_1$$

$$b_0 = \bar{V} - b_1 \bar{T}$$

$$b_1 = \frac{\left[ \sum ViTi - n\bar{V}\bar{T} \right]}{\sum ViTi - n\bar{T}^2}$$

من خلال هذه الطريقة يمكن إعداد المخطط التسويقي بناء على بيانات تاريخية لأكثر من فترة زمنية مستقبلية للتأكد من صلاحية النموذج المعتمد في التحليل يستخدم معامل التحديد أو معامل الارتباط لإبراز قوة العلاقة بين حجم المبيعات و معامل الزمن.

$$R^2 = 1 - \frac{\left[ \sum (ei^2) \right]}{\sum (Vi - \bar{V})^2}$$

يتم كتابة معادلة معامل التحديد كالتالي:

حيث أن :

: معامل التحديد و تنحصر قيمته بين 0 و 1. R<sup>2</sup>

مجموع مربعات الفروقات الغير مفسرة بمعادلة التقدير.  $\sum ei^2$

مجموع الفروقات المفسرة و الغير مفسرة.  $\sum (Vi - \bar{V})^2$

المبحث الثاني: مقومات مخطط التسويق

المطلب الأول: مخطط التسويق

يعتبر النتيجة الحتمية للمراحل الأساسية لعملية تخطيط التسويق، و هو الموجه للعمل المستقبلي بواسطة أهداف محددة و مدققة ووسائل و ميزانيات للعمل يكون متغير ومرت حسب الأحداث في الزمن حيث أنه من الممكن ملاحظة ضعف GUIDE مقبولة من طرف الجميع ، حيث أن هذا الموجه أو نقص في المعلومات عند التشخيص حول السوق و المنافسة أو المنتج أو نظام الاستثمار الغير الفعال بالنسبة لقطاع السوق المستهدف و لذا فلا بد من إعادة النظر في عدة جوانب من بينها :

أ - إدخال منتوجات جديدة: لأنها تعتبر أساس الاستثمار في النشاط التجاري وكذا التسويق.

ب- الحملات الإشهارية والإعلامية (الاستثمار ترقية المبيعات والعلاقات العمومية): لتدعيم العلاقة بين المؤسسة والزبائن.

ج- البحث العفوي عن المعلومات (مخطط للدراسة والإنجاز): نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الصائب والفعال.

د- دراسة الفعالية التسويقية والتقنية: لمعرفة أهمية وتأثير الجهود التسويقية على قرار الشراء ومدى إقبال الزبائن على المنتج.

هـ- تكوين البائعين: لإعطائهم تأهيل وكفاءة الهدف من وراء ذلك إقناع الزبون بصلاحية ومنفعة وسعر السلعة.

و-توظيف الاختصاصيين في البيع: حيث أن رجال البيع المختصين يؤثرون مباشرة على زيادة حجم المبيعات.

**المطلب الثاني:** مراحل إعداد مخطط تسويقي: مهما يكن مستوى التخطيط، فإن المراحل الأولية والتحضيرية في إعداد أي مخطط تسويقي يعتمد أساسا على:

أ-التشخيص: أي تقييم الوضعية الحالية للنشاط الذي تقوم به المؤسسة.

ب-تحضير الاختيارات المختلفة: أي تهيئة الاختيارات الممكنة والمتاحة بناء على تحديد الوضعية الحالية لنشاط المؤسسة.

**المطلب الثالث:** أهمية مخطط التسويق:

إن تحديد مخطط التسويق للمؤسسة يعتمد على المنطق الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة المنطق التسويقي، بالنسبة للزبون والمنطق التنظيمي بالنسبة لإنجاز هذا المخطط وهذا مع تثبيت مسؤولية كل مستوى.

كما تكمن أهمية مخطط التسويق في اعتباره المعيار المركزي والأساسي في التسيير والربط بين مخططات المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها ويعمل مخطط التسويق على التنسيق بين القيود الداخلية للمؤسسة (الاندماج مع السوق)، والقيود الخارجية (منطق السوق)، فإن مخطط السوق يسعى إلى تحديد ما يلي:

أ-الفرص المتاحة الواجب الوصول إليها.

ب-المخاطر أو التهديدات الواجب تفاديها.

ج-القيود الداخلية .

د-الأهداف.

و-الوسائل والإمكانيات (الزمن المكان).

**المطلب الرابع:** أشكال مخططات التسويق

أ- مخطط التسويق طويل المدى: الذي يتناول المؤسسات الصناعية الكبرى.

ب- مخطط التسويق متوسط المدى: يحدد التوجهات التسويقية المناسبة للسياسات المطبقة من طرف الإدارة العامة.

ج- مخطط التسويق السنوي: يدخل في إطار المخطط المتوسط المدى الذي يتناول بصورة مدققة ومفصلة (الزبون والعرض) ويتسم العرض السنوي من المنتج والأعمال الخاصة بالتوزيع خلال السنة.

**المطلب الخامس:** الفرق بين مخطط التسويق متوسط المدى و مخطط التسويق السنوي

يختلف مخطط التسويق متوسط المدى عن مخطط التسويق السنوي من عدة جوانب رئيسية تتمثل أساسا في تحديد التعريف، أساس الإعداد المعتمد في كلا المخططين المحتوى وكيفية المتابعة ويمكن توضيح عناصر الاختلاف بين المخططين في الجدول التالي:

عناصر التفرقة بين المخطط التسويقي السنوي والمخطط التسويقي متوسط المدى:

مخطط التسويق السنوي	مخطط التسويق متوسط المدى	
- توجيه الجهد التسويقي من أجل إنجاز إستراتيجيات التسويق	- تشكيل الإستراتيجيات التسويقية وإدماجها مع إستراتيجية مجال النشاط الإستراتيجي	التعريف
إطار مخطط متوسط المدى التحليل الخارجي إنطلاقاً من المستهلك الاعتماد على المنافسة التحليل الداخلي: النتائج السابقة مقارنة بالإستراتيجيات المحتملة	اختيارات الإدارة العامة: -الإطار المعياري -التحليل الداخلي -الوسائل المتوفرة -بحوث الاتجاهات الكبرى وتقلص هذه الاتجاهات	أساس الإعداد
التركيز على المتغيرات المتحكم فيها كلياً أو الممكن قياسها كميًا	التركيز على المتغيرات المتحكم فيها نسبياً ( السوق)	مصادر المعلومات
الأهداف الكمية ملخص لمختلف النقاط الأهداف الكمية: شرح مختلف النقاط	الأهداف الكمية - التوجه الإداري - الأهداف الكمية بالتركيز على اختيار المفهوم الإستراتيجي ونمط الزبائن والعرض	الأهداف
- المميزات الخاصة للماضي القريب - الأهداف - الأعمال المكتملة للنشاط السنوي - إنجاز الإستراتيجيات للمزيج مع خصائص الجهود التسويقية	- المميزات الخاصة للمستقبل - الأهداف - المفهوم الإستراتيجي	المحتوى
المراقبة الآلية لجميع الأعمال تحليل الانحرافات	المتابعة تصحيح الانحرافات على الأقل مرة في السنة	المتابعة

المطلب السادس: أهمية المخططات للأعمال التجارية المدققة

أ-تجسيد إرادة المؤسسة: ويتم ذلك من خلال المخطط السنوي ويهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- التأقلم مع الأهداف الميدانية.

2- توفير وسائل التنشيط للمصالح الميدانية: ويقصد بها جميع الإمكانيات المتاحة لفعالية الجهود التسويقية.

3-الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الوطنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية مثل:

- المحيط الجوي.

- الباعة.

- أهمية العامل الزمني.

ب-ترتيب الإجراءات المناسبة مع الزمن.

ج-احترام الطريقة المتبعة .

### المبحث الثالث: إعداد وإنجاز مخطط تسويقي في المؤسسة ( متوسط المدى )

#### المطلب الأول: تقديم مخططات التسويق

من الناحية الميدانية لا يوجد هيكل نموذجي لمخطط التسويق، ولكن نميز بين مرحلتين أساسيتين في تقديم مخططات التسويق :

أ-مرحلة مضمون التسويق.

ب-مرحلة توصيات التسويق.

#### المطلب الثاني: الإطار العام لمخطط التسويق متوسط المدى

سوف نحاول التعرف على الإطار العام الذي يحتوي المخطط التسويقي متوسط المدى ( 3 سنوات ) حيث يوضح الشكل التالي هذا الإطار العام:

#### الإطار العام لمخطط التسويق متوسط المدى:

المضمون	
أ-الدعامة الأساسية	المحيط العام البيئة الخارجية للمؤسسة -المخطط الداخلي -الانحرافات في الإنجازات السابقة للمخطط -مشاريع التنمية للمؤسسة -هل للمؤسسة مشروع جديد لإدخال منتج جديد -ما هي القيود الداخلية المالية والخارجية -المشاكل التي تعرفها المؤسسة بالجملة والتفصيل
التوصيات	
أ-الأهداف والاستراتيجيات	-الأهداف العامة لمجال النشاط الإستراتيجي -الإستراتيجيات المختارة وتحديد القطاع السوقي المختار -الميزانية: البرمجة للأحداث في الوقت والميزانية حسب المراحل والتسلسل -متابعة المخطط: كيفية متابعة الإنجاز للمخطط والتغيرات المستقبلية خلال الإنجاز و التنسيق بين المخطط السنوي ومخطط في السنوات
ب-الوسائل	

#### المطلب الثالث: مراحل إعداد وإنجاز مخطط تسويقي متوسط المدى في المؤسسة

أ-تحديد الوضع التجاري للمؤسسة.

ب- تحديد قطاعات السوق ( الفرص والتهديدات ).

ج- تحديد نقاط القوة والضعف.

د- تحديد الأهداف.

هـ- تحديد إستراتيجية التسويق وبرنامج العمل.

و- مراقبة تطور مخطط التسويق.

**المطلب الرابع: تقييم مخطط تسويقي متوسط المدى**

**أ- إيجابيات المخطط التسويقي متوسط المدى:**

1- تستطيع المؤسسة دمج نشاطاتها التسويقية من أجل مضاعفة الجهود لتحقيق أهدافها .

2- يقلل آثار التفاجؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

3- يضع حدا لجميع مستويات التنظيم في المؤسسة.

4- يستطيع أن يرفع من قدرة المؤسسة على الإدارة حيث أن التوقعات والتوجيهات تكون واضحة وتكون قد وضعت على موافقة عدة أعضاء من قسم التسويق بصفة خاصة وهيئة التسيير بصفة عامة.

**ب- سلبيات المخطط التسويقي متوسط المدى:**

في بعض الحالات يعجز مخطط التسويق على تحقيق الأهداف التسويقية المنتظرة وهذا نظرا لعدة عوائق تحول دون تحقيق ذلك ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:

1- ضعف التنبؤ بالمستقبل من طرف المسؤولين على تحضير المخططات التسويقية.

2- تأخر الإدارة لاتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.

3- تعرض المخطط لبعض التعديلات التي تكون في بعض الأحيان متناقضة وغير فعالة.

إن عملية التفكير في تحضير مخطط تسويقي بالنسبة للمنظم تعتبر الركيزة الأساسية في ديناميكية الوظيفة التسويقية لأنه من الضروري تحديد أكبر قدر ممكن من التفاصيل المتعلقة بالتسويق والتي تساعد وتوضح الرؤية حول اتخاذ قرار صائب في المؤسسة ومواجهة أي تغييرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ويعتبر مخطط التسويق وسيلة رسمية لتطبيق استراتيجية التسويق.

## ملخص الفصل:

إن فعالية وديناميكية نظام تخطيط التسويق في المؤسسة تتجسد ميدانيا من خلال إعداد وإنجاز مخطط تسويقي، ويعتمد في ذلك على تحديد الوضعية الحالية للسياسة التسويقية المنتهجة، ثم يتم تحديد قطاعات السوق المستهدفة وكذا تحديد الفرص والتهديدات لمعرفة نقاط القوة والضعف. وبناء على ذلك يتعين على مسؤول التسويق تحديد الأهداف المراد تحقيقها ( رقم الأعمال - سياسة التسعير - السياسة الإشهارية والترويجية ) ثم يتم تحديد الإستراتيجيات التسويقية وبرامج العمل للوصول إلى الأهداف المخططة وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ من خلال وضع نظام مراقبة ومتابعة فعال.

إن الوصول إلى تجسيد ميداني وعملي لمخطط تسويقي متوسط المدى (3 سنوات ) يبين مدى تطور الوظيفة التسويقية بواسطة فاعلية نظام التخطيط في المؤسسة، وذلك بالتحكم بصفة علمية وموضوعية في المتغيرات البيئية التي تتمثل في المعلومات التسويقية حول السوق ومتغيراته ومردودية وربحية المؤسسة التي تعتبر الضامن الوحيد لاستمرار وتوسع المؤسسة لنشاطها الإنتاجي.

## خاتمة عامة :

التخطيط في المؤسسة هو عبارة عن نظام مفتوح على البيئة المحيطة بالمؤسسة ومن خلال التنبؤ بالأوضاع المحتملة وصياغة الأهداف ، وتخصيص الموارد وضع خطط وتحديد معايير للتنفيذ والمتابعة والتقييم يحاول التحكم بصفة علمية في المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، كما أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر الوسيلة الأساسية الحديثة للتحكم في المستقبل أي مؤسسة تهدف إلى الاستمرار وتوسيع النشاط الإنتاجي .

إن جوهر تخطيط التسويق يكمن في الوصول إلى وضع خطة تسويقية تركز أساسا على تحليل الوضعية المالية والتجارية للمؤسسة في السوق ثم تحديد الأهداف بناء على معلومات تسويقية دقيقة للوصول إلى هذه الأهداف ، حيث أن نجاعة وفعالية نظام تخطيط التسويق في المؤسسة يعتمد على مدى توفر المعلومات حول المستهلكين والسوق والمنافسة .

إن توفر نظام المعلومات التسويقية يعتبر ضرورة حتمية لأنه يمنح للمسيرين والمخططين قاعدة أساسية وقوية لإجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب ، حيث أن إعداد مخطط تسويقي يعتمد على مدى توفر معلومات دقيقة رقميا عن الوضعية المالية والمستقبلية للنشاط التسويقي، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرار الصائب والفعال يعتمد على مدى توفر وصحة المعلومات التي تسمح بوضع مخطط تسويقي مناسب لتطلعات المؤسسة من جهة ورغبات السوق من جهة ثانية.

إن فعالية وديناميكية نظام تخطيط التسويق في المؤسسة يتجسد ميدانيا من خلال إعداد وإنجاز مخطط تسويقي يعتمد على تحديد الوضعية الحالية للسياسة التسويقية المنتهجة ، حيث يتعين على مسؤول التسويق تحديد الأهداف المراد تحقيقها ثم تحديد الإستراتيجيات التسويقية وبرامج العمل للوصول إلى الأهداف المخططة وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ من خلال وضع نظام مراقبة ومتابعة فعال.

إن المشاكل التي قد تعرفها أو تعيشها المؤسسات يرجع سببها الجوهري إلى غياب التخطيط الإستراتيجي في الأمدن المتوسط والطويل الأجل الذي يهدف إلى تهيئة المؤسسة لاتخاذ قرارات مستقبلية تتلاءم والظروف المحيطة بها إضافة لذلك الغياب الشبه التام لإدارة الوظيفة التسويقية بالمؤسسة ، حيث أنه أضحي من الضروري الاهتمام بتطوير إدارة الوظيفة التسويقية من خلال خلق سلوك تسويقي داخل المؤسسة يجعل من المستهلك في قمة الهرم التنظيمي لها

## المراجع :

### أولاً - باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عباس نتو، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، الظهران المملكة العربية السعودية 1980.
- 2- جيمس أرتيلور ، بحوث التسويق ( مترجم ) ، مركز الكتب الأردني ، الرياض ، 1992.
- 3- حسين عبد الله حسن التميمي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الحكمة اليمنية ، صنعاء 1994.
- 4- فاروق منصور تنظيم المشروعات الأردن ، 1991 .
- 5- على السلمي ، الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ( بدون س ط ) .
- 6- فؤاد الشيخ سالم : زياد رمضان ، أميمة الدهان ، محسن مغامرة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ط3 ، الأردن ، 1989.
- 7- محمد السعيد أوكيل ، محمد صالح ، محمد بوتين ، علاوة لعلالي ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر 1994 .
- 8- محمد السعيد عبد الفتاح ، التسويق ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1995.
- 9- محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1984.
- 10- محمد صالح الحناوي ، إدارة التسويق الأنظمة والإستراتيجيات ، دار الجامعة المصرية القاهرة 1984 .
- 11- مصطفى زهير ، تسويق وإدارة المبيعات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984.
- 12- نسيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1985.

### ثانياً - باللغة الأجنبية :

- 1- Philip kotler et bernard du bois marketing management , publi-union, 7<sup>em</sup> édition , paris .1992.
- 2- Yves chirouze: le marketing de l'etude de marché au lancement d'un produit nouveaux , tome1, 4<sup>eme</sup> édition, chotard et associes éditeurs , paris , 1991.
- 3- Alexandre hiam et charles schewe ,mba, marketing , synthese des meilleurs cours américains mxima , paris , 1994.
- 4- Annie zeyl et alfred zeyl : plans marketing et d'actions commerciales vuibert – gestion , France , 1991.
- 5- Bernard turgeon : la pratique du management , 2<sup>eme</sup> édition .mc graw – hill éditeurs , canada , 1989.
- 6- C.kennedy , toutes les théories du management , traduit par a , Dupin maxima , paris , 1993.

H.koontz et .o'donnell, management principes et méthodes de gestion , traduit par gilles ducharme, mc graw – hill éditeurs , canada , 1980.