

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد كمي

دراسة تحليلية لمبيعات الحليب في ولاية مستغانم

دراسة تطبيقية على مؤسسة GPLM خلال الفترة (2017_2021)

تحت اشراف الأستاذ:

مولود نورين

مقدمة من طرف الطالبين:

برودي فيصل

بن صالح عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الطيب معافية	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	مولود نورين	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	عبد الله مقراد	استاذ محاضرب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

و

الأهداء

يقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

من منطلق هذا الحديث نتوجه

إلى الله تبارك و تعالی بالحمد و الثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على أن
وقفنا في

إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فيما كنا فيه
من صواب

نتقدم بالشكر الخاص إلى كل

الاستاذة الذين منوا علينا بمساعدتهم و توجيهاتهم القيمة و معلوماهتم المنيرة
وإلى كل من ساعدنا في إتمام

هذا العمل المتواضع بالأخص الأستاذ مولود نورين ولو بكلمة طيبة
وابتسامة صادقة

ونهدي عملنا هذا الى ابائنا

(رحم الله والد بن صالح عبد العزيز)

والى امهاتنا وجميع أصدقائنا واخواتنا والأساتذة المشرفين

بارك الله فيكم

الفهرس :

Contents

10.....	تمهيد :
10.....	المبحث الاول : اساسيات تسيير الانتاج في المؤسسة
10.....	المطلب الاول : ماهية الانتاج.....
17.....	المطلب الثاني: الطاقة الانتاجية.....
24.....	المبحث الثاني: ادارة فاعلية المبيعات.....
24.....	المطلب الاول : عموميات حول البيع.....
29.....	المطلب الثاني : ماهية القوى البيعية.....
40.....	المطلب الثالث : تنشيط المبيعات.....
51.....	المطلب الرابع : ادارة المبيعات وتسيير القوى البيعية.....
57.....	خلاصة :
58.....	المبحث الاول : التعريف بشركة متيحي GPLM (ملبنة الساحل).....
58.....	المطلب الاول : نبذة تاريخية عن الشركة.....
60.....	المطلب الثاني: التعريف بمنتج المؤسسة ودورها.....
67.....	المبحث الثاني: تحليل طرق الانتاج المثلى للحليب ومشتقاته عن طريق البرمجة الخطية (بحوث عمليات).....
67.....	المطلب الاول : مدخل الى بحوث عمليات.....
70.....	المصدر من اعداد الطالبين.....

73.....	المطلب الثالث : نموذج النقل.....
74.....	المبحث الثالث: تطور حجم مبيعات الحليب 2017-2021.....
74.....	المطلب الاول: تحليل المبيعات خلال الفترة 2017_2021.....
80.....	المطلب الثالث: سياسة المبيعات لمجمع الحليب GPLM.....
81.....	خلاصة :.....

قائمة الجداول :

15	جدول (1-1) : الإنتاج المستمر والمتقطع
43	جدول(2-1) : مزايا وعيوب تقنية تخفيض الأسعار
45	جدول(3-1): مزايا وعيوب تقنيات تنشيط المبيعات
50	جدول (4-1) : اهم الوسائل الخاصة بتنشيط المبيعات
68	جدول(1-2): سعر التكلفة والبيع والربح الوحدوي لمنتجات المؤسسة
68	جدول(2-2) المواد الاولية المتوفرة بالمؤسسة
69	جدول(3-2) : الوقت المستغرق لانتاج كل منتج
71	جدول(4-2): حل نموذج سمبلكس لمؤسسة GIPAIT
72	جدول(5-2): يمثل الكميات المعروضة للمصادر المطلوبة من المراكز وكذا تكاليف النقل الوحدة الواحدة.
73	جدول(6-2): حل نموذج النقل
74	جدول(7-2) : يبين حجم الانتاج والمبيعات خلال الفترة 2017-2021
76	جدول(8-2) تكلفة انتاج الحليب المبستر
76	جدول(9-2) تكلفة توزيع الحليب المبستر
76	جدول(10-2): سعر بيع منتج الحليب

77	جدول(11-2)هامش ربح منتج الحليب المبستر
77	جدول (12-2) تكلفة انتاج اللبن
77	جدول (13-2) تكلفة توزيع اللبن
78	جدول(14-2) سعر بيع منتج اللبن
78	جدول(15-2) هامش ربح منتج اللبن

قائمة الاشكال :

20	شكل (1-1) : نموذج مستويات الطاقة الإنتاجية
32	الشكل (2-1) :موقع هذه الأصناف داخل المؤسسة
60	شكل(1-2) : الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب Giplait
74	شكل (2-2) :مدرج تكراري لحجم الإنتاج والمبيعات
75	شكل (3-2) :تمثيل بياني لحجم الإنتاج والمبيعات

مقدمة :

لقد فرضت التغيرات المعاصرة التنافس وبشراصة ليس من خلال إنتاج المؤسسات للمنتجات والخدمات فحسب بل من خلال الجودة العالية والخدمة المتفوقة والسرعة والإبتكار والإنتباه للتفاصيل التي يطلها المستهلك بدون أن ننسى التوجه الى تقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

إن أهمية الإنتاج تنبع من دوره في تحويل المدخلات إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات التي تحقق الإشباع لإحتياجات أفراد المجتمع، وبالتالي لا يقتصر مفهوم الإنتاج على إنتاج السلع فقط بل يمتد ليغطي الخدمات وأيضا تحت مفهوم الإقتصاد ككل وبعدها تهدف المؤسسة بعرض سلعها لتحقيق اكثر مبيعات وارباح بادنى التكاليف

ولعل هذه الأهمية دفعت الكثير من الدول التي تسعى لتحقيق التقدم وتحقيق مستوى معيشة الأفراد إلى وضع خطط وبرامج الإنتاج من أجل تخفيض الأعباء سعيا وراء المزيد من النمو والتقدم للمؤسسات الإقتصادية . أصبح التخطيط ركيزة أساسية إذ عن طريقه تستطيع إدارة المؤسسة تحديد أنواع المنتجات المطلوبة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وايصال لهم مختلف المنتجات بسعر مغري وملائم للطبقة الفقيرة والمتوسطة على ضوء ما سبق تبرز الإشكالية التالية:

ما هي اهم التطورات التي مرت بها سلسلة مبيعات الحليب بولاية مستغانم خلال 2017-2021 ؟

الأ سئلة الفرعية :

ماهي العوامل المؤثرة على مبيعات الحليب ؟

ماهي سياسة البيع المعتمدة عليها لاتمام عملية المبيعات ؟

ماهي مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بالمبيعات والانتاج في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

وللاجابة على الاسئلة سابقة الذكر قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات و التي نلخصها في ما يلي:

- تتأثر المبيعات بصفة عامة بالازمات الاقتصادية وسلوك المستهلكين
- سياسة البيع المعتمدة تتمثل في المقابلة والاستلام والتوزيع
- هناك العديد من النظريات الاقتصادية التي تطرقت الى مفهوم المبيعات والانتاج

اسباب اخيار الموضوع:

ان اختيارنا للموضوع يعود للاسباب التالية :

- الاهتمام بموضوع الانتاج والمبيعات الذي يعتبر مفتاح تعظيم الربح و تدنئة التكاليف. واكتساب المنافسة
- محاولة توضيح واقع تطور حجم المبيعات في المؤسسة الانتاجية.

اهمية الدراسة :

يمكن ابراز اهمية البحث في النقاط التالية:

- اظهار الاساليب المعتمدة في عملية تخطيط الانتاج و التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية وبالتالي تحقيق اكثر مبيعات بافضل اسعار

اهداف الدراسة:

والتي يتم تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم الجانب التطبيقي لعملية تخطيط الانتاج
- ابراز فعالية تطبيق الاساليب الاحصائية في عملية تخطيط الانتاج.
- ابراز تكاليف الانتاج و هامش الارباح لبعض المنتجات

منهجية الدراسة :

لاثبات او نفي صحة هذه الدراسة يتطلب منا منهج متنوع يعتمد على الوصف والتحليل و نعتد على المنهج الاستقرائي وذلك بالاستعانة بالجداول و الرسومات

حدود الدراسة :

لكي يكون تحليل هذا الموضوع دقيق نقوم بتقسيمه الى فصلين وهما الجانب النظري و التطبيقي

الحدود الزمنية :

لقد قمنا بدراسة هذا الموضوع من شهر فيفري الى غاية 04 جوان 2022

الحدود المكانية :

تم دراسة هذا الموضوع في المجمع الصناعي للحليب مستغانم صلامندر

صعوبة الدراسة:

- عدم وفرة المصادر والمراجع التي تطرقت لهذه الدراسة
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من المؤسسة محل الدراسة.
- عامل الوقت والذي يعتبر اكبر عائق بالنسبة للعمال والطلبة

خطة الدراسة :

للإجابة على الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين :

الفصل الاول : الاطار النظري للانتاج والمبيعات بصفة عامة

الفصل الثاني :تطرقنا لدراسة حالة مؤسسة انتاج الحليب وابرز اهم مبيعاتها

تمهيد :

في ظل التطورات الحديثة الاقتصادية والتغيرات المحلية والدولية والعملية أصبحت المؤسسات تعاني عجز في سيرورة تحسين جودة ونوع الانتاج لكي يغزو الاسواق وتكون منافسة وبالتالي تحقيق الاكتفاء الذاتي .

هناك عدة استراتيجيات لتسيير الانتاج وتحسين عملية البيع وتمثل في :

المبحث الاول : اساسيات تسيير الانتاج في المؤسسة .

المطلب الاول : ماهية الانتاج.

1- ماهية الانتاج :

يمثل الانتاج قلب النشاط الاقتصادي الذي لا يستغنى عنه في المجتمع فهو يجعل الموارد والمنتجات معدة للاستعمال بطريقة ملائمة، ويمثل الاداة المهمة لايجاد وتحويل وازافة قيمة جديدة لهذه المواد والمنتجات، ولعل ذلك يفسر القول بأن المجتمعات المعاصرة لا يمكن تقييمها بما تملك من ثروة وانما بما تستطيع إنتاجه، وانما الانتاج هو الذي ينشئ ويجدد الثروة، وهو أيضا معيار القدرة على ما يمكن تحقيقه من تطور حقيقي في عالمنا المعاصر الذي لا زال الانتاج يمثل فيه مجال التنافس الاكثر أهمية¹.

1- مفهوم الانتاج :

يعرف الانتاج قديما على أن الذي يدفع المنتجين إلى عرض منتجاتهم في السوق هو جانب الطلب من قبل المستهلكين ويقتضي عرض السلع والخدمات القيام بعمليات الانتاج المختلفة، وقد تطورت عمليات الانتاج كغيرها من النظريات الاقتصادية الاخرى تطورا كبيرا منذ عهد الطبيعيين فقد نظر الطبيعيون إلى الانتاج على أنه خلق المادة ولهذا اعتبروا الزراعة هي العمل المنتج الوحيد فالارض في رأيهم تعطي الكثير من الطيبات من بذور قليلة ولهذا فهي منتجة بينما نظروا إلى التجارة والخدمات

¹ عامر على سعيد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2017، ص.217.

الآخري على أنها أعمال غير منتجة ولكن بعد أن قام النظام الاقتصادي الحديث على التخصص لم يعد هناك احتمال لتقسيم الأنشطة المختلفة إلى منتجة وغير منتجة ...

أما حديثا فقد ذهب الفكر الحديث إلى اعتبار الانتاج ليس خلق المادة كما ظن الاولين وقامو بتعريفه على أنه عملية خلق المنافع التي تشبع الاحتياجات البشرية المختلفة من السلع والخدمات خلال فترات زمنية.

كما يعرف على أنه "النشاطات التي يتم تحويل الموارد الاقتصادية إلى سلع وخدمات وتكوين المنفعة وزيادتها".

ويعرف على أنه مجموعة من النشاطات والفعاليات الانتاجية التي تجعل الأشياء الأكثر فائدة وأكثر قيمة أي عملية تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات جاهزة الاستعمال لغرض الاستغلال والاستخدامات الأخرى، كذلك الانتاج هو عملية خلق السلع والخدمات من خلال عمليات التحويل للمدخلات للحصول على المخرجات المطلوبة.

أما الانتاج بالمفهوم الاقتصادي فهو لا يقتصر على عمليات التحويل الطبيعي للمدخلات و إنما يشمل على التغيير المكاني والزماني للسلع، وأصبحت أنشطة النقل وخدمات التخزين والتمويل والسياحة أنشطة إنتاجية الى انها تعبر عن إضافة منفعة إلى عوامل الانتاج وعلى الرغم من ذلك يرى البعض أن الانتاج ينحصر على الشكل المادي فقط.

* يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبهذا فإن اصطلاحا يمكن أن يطلق على الإنتاج ما يلي:

1- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية).

2- عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية).

3- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).

4- كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

* نلخص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين وهما الجانب السلعي (السلع) والحساب الخدمي (الخدمات). كما يعرفه الأستاذ كساب الإنتاج كذلك على أنه:

إعداد و ملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).

ومن الإنتاج التغيير الزمني أي التخزين (الاستمرارية في الزمن)، وهو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني أي النقل.

يتم هذا الإنتاج بموارد عملية (آلات و معدات)، وموارد مادية، بشرية، وموارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.²

2- أهمية واهداف الانتاج :

1-أهمية الانتاج:

يتميز الانتاج بأهمية كبيرة سواء على مستوى الافراد في المجتمع أو الشركات التي تعتمد على المنتجات والخدمات وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

1.1 الانتاج وسيلة لاشباع الحاجات الانسانية: إن الانسان يشعر بالحاجة إلى الشرب والطعام والملبس والمسكن إلخ، ومن الملاحظ أيضا أن الانسان لا يستطيع أن يجد إشباع مباشر لهذه الحاجات من الطبيعة وبدون تدخله الأمر الذي يدفعه إلى القيام بمجهود كبير لايجاد السلع والخدمات بقصد إشباع الحاجات الانسانية، ويطلق على هذا الأمر الانتاج وبذلك تبرز أهمية الانتاج كوسيلة ضرورية لاشباع الحاجات الانسانية فبدون الانتاج لا يستطيع المجتمع إشباع حاجاته المختلفة.³

1.2 الانتاج مصدر الدخل: الدخل الذي يحصل عليه الفرد أيا كانت وظائفه مصدرها الاساسي هو الانتاج، فأصحاب عناصر الانتاج الذين قاموا بالعملية الانتاجية يحصلون على هذا الدخل كل حسب مساهمته فالعملية الانتاجية، حيث يحصل صاحب عنصر الموارد الطبيعية على ريع يتم تحديده إما وفقا لجهاز الاثمان في النظام واما وفقا للقرارات الادارية في النظام الاشتراكي او الراسمالي ، كذلك يحصل صاحب عنصر العمل على أجر يتم النظام الراسمالي او الاشتراكي تحديده أيضا إما عن طريق جهاز الاثمان واما وفقا للقرارات الادارية في النظام ويحصل صاحب عنصر رأس المال عن طريق جهاز الاثمان.

- تطوير العديد من المجالات الحياتية العامة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرفاهية عند الافراد عن طريق إنتاج العديد من المنتجات والخدمات التي تساعد على توفير مجموعة من الاشياء المفيدة مثل: أجهزة الحاسوب، هواتف المحمولة.

-المساهمة في ظهور التطور الصناعي العالمي الذي أدى إلى نمو العديد من أنواع الصناعات، وخصوصا المستحدثة منها.

² عامر على سعيد، مرجع نفسه، ص.218.

³ محمود حسين الوادي، كاظم جاسم العيساري، ص.176.

-توفير الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية عن طريق تزويد الناتج المحلي الاجمالي بمجموعة من الموارد التي تساعد على تنميته.

-المساعدة في دعم العديد من القطاعات المهنية والزراعية التي كانت تعتمد في السابق على مهارات الايدي العاملة فقط، والتي أصبحت مع مرور الوقت تستخدم الاجهزة والالات في تعزيز سير العمل الخاص بها.
-العمل على تطوير التجارة والتي كانت في الماضي تعتمد على وسائل تقليدية، وقد ساعد الانتاج في جعلها أكثر نمواً من خلال الاستعانة بوسائل النقل البحرية والجوية والتجارية⁴.
وكذلك لإنتاج أهمية تتمثل في:

- تتبع أهمية الانتاج من تقديم السلع المختلفة التي تغطي كافة احتياجات المجتمع بمعايير مناسبة لاستهلاك.

- مصدر قوي للاستثمار ورفع الناتج المحلي الاجمالي للبلاد وتنشيط العجلة الاقتصادية.

- زيادة فرص العمل والحد من معدل البطالة وخاصة بين فئة الشباب.

- تحقيق ميزة تنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الاخرى.

- تحقيق الكفاءة الذاتي النسبي.

- الارتقاء بالحياة الانسانية وتطويرها.

-أهداف الانتاج:

تسعى أي مؤسسة في عملياتها الانتاجية إلى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل أساسا في:

1.2 جودة المنتج: يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها يمكن أن نميز بين ثالث وجهات نظر.

1.1.2 جودة التصميم: يتم تحديدها عند تصميم منتج لذا سميت جودة التصميم وهي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم منتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام خام افضل كاستخدام الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في صناعة الاحذية كذلك الجودة المتميزة قد تعني الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة.

2.1.2 جودة الاداء: وهي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة اعتيادية ويقصد قدرة السلعة على الاداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة، عادة ما تكون جودة الاداء محكومة بجودة التصميم.

3.1.2 جودة الانتاج: على الرغم من أن جودة التصميم والاداء يعتبران هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه أثناء العملية الانتاجية إلا أنه قد يصعب من الناحية العملية تحقق كل منها بشكل كامل، وجودة الانتاج هي الجودة الناتجة عن ظروف الانتاج الفعلية وتتوقف على مدى تلاءم التصميم مع القدرات. إن التطابق

⁴سرير أمينة، استخدام البرمجة في الاهداف في تسيير الانتاج لمؤسسة وطنية تحت ظروف عدم الدقة دراسة حالة الشركة الوطنية لتحليل الكهربائي للزنك، أطروحة دكتوراه، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017، ص.15.

الجيد بين القدرات العملية الانتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعة قد تؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم أن المواصفات الموضوعة للمنتج تكون أصال في مستوى متوسط.

2.2 آجال التصنيع: تعني في معظم الاحيان آجال التسليم للزبائن حيث تعتبر خدمة الزبون مقياسا تجاريا من الدرجة الاولى، كما تعني آجال التصنيع القدرة على التلبية السريعة لطلب الزبون.

3.2 التكاليف: إن التكلفة والانتاج عنصران مرتبطان حيث أن الانتاج الصناعي التحويلي هو خلق السلع والخدمات من خلال عملية تحويل تجري لمستلزمات الانتاج والتي تضم مواد خامة و سلع نصف مصنعة و سلع تامة الصنع وذلك بمساعدة عوامل الانتاج، وأن القيمة النقدية لكل هذه المستلزمات تسمى "تكاليف الانتاج" حيث تلعب هذه التكاليف دورا مهما في اتخاذ القرارات الاستثمارية والانتاجية والتسويقية لانها تمثل الجانب المقابل للايرادات وأي زيادة في التكاليف تؤدي إلى انخفاض الارباح، إن أهم أهداف المؤسسة تخفيض التكاليف لانها تعتبر مؤشر عن مستوى كفاءة الانتاج، كما أنها عنصر مهم في تحديد أسعار المنتجات بالتالي مستوى الارباح.⁵

4- اساليب الانتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

1- الإنتاج المستمر:

* هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. و نقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص.

وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أولاً: إنتاج مستمر وظيفي:

* هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب. والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ثانياً: إنتاج غير وظيفي ومستمر:

⁵ محمد توفيق الماضي، إدارة الانتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، بدون سنة، ص.371.

*هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم ... ، مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود ... الخ.⁶

2- الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم، وينقسم بدوره إلى قسمين:

أولاً: إنتاج دفعات متكررة للطلب:

*هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما عدد الآلات.

و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ثانياً: إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

*فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول) ، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضيق الوقت.

الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع:

وعليه يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

جدول (1-1): الإنتاج المستمر والمتقطع

⁶محاضرات الأستاذ "كساب علي".

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
<ul style="list-style-type: none"> • غير متخصص الآلات • غير نمطي المخرجات • يخضع لمواصفات العميل. 	<ul style="list-style-type: none"> • متخصص الآلات • نمطي المخرجات • لا يخضع لمواصفات العميل

2-عناصر الانتاج :

يمكن التمييز بين أربعة عناصر لإنتاج والتي لا بد منها في أي عملية إنتاجية من أجل ناتج معين وهذه العناصر هي (العمل، رأس المال، الأرض والتنظيم) وهذه العناصر مقابل مساهمتها في العملية الانتاجية تحصل على عوائد هي (الاجر، الفائدة، الربح والريح) على التوالي، وقد اعتقد بعض الاقتصاديين أن الطاقة الإنتاجية لاقتصاد لأي بلد تتحدد بهذه العناصر وهي كالتالي :

1-الأرض: وما فيها وعلمها من الموارد الطبيعية.

يلعب هذا العنصر الانتاجي دورا مهما في العملية الانتاجية حيث تتغير إنتاجية الأرض من منطقة لاخرى حسب ظروف تركيب تربتها وظروفها المناخية وتوفر الوسائل الاخرى من مواصلات وماء وبذور وأسمدة..... الخ علما أن الأرض تخضع لقانون تناقص الغلة.

2-العمل: هو العنصر الاخر المتشارك في عملية الانتاج ويقصد به المجهود العضلي أو الفكري الذي يقوم به الانسان في إنتاج السلع والخدمات، ويعتمد قوة العمل حجم العمالة على عدد سكان في سن العمل 14-65 سنة من القادرين ذهنيا على العمل بكفاءة ، لذا هناك عدة عوامل تؤثر في كفاءة عنصر العمل تتمثل في :

- مستوى التعليم: يلعب مستوى تعليم الفرد دورا بارز في زيادة مستوى أداء أو إنتاجية عنصر العمل لانه يزيد من خبرة العامل ومهارته ومستوى وعيه مما يدفعه لزيادة إنتاجية اتقانه لمهنته فضلا عن جانب التدريب العلمي.

-الظروف الحياتية: ويقصد بها السكن، الصحة والمستوى المعيشي إذ أن تحسنها يؤثر كثيرا في إنتاجية هذا العنصر عنصر العمل ومن ثم زيادة الانتاج.

-الرغبة في المهنة: إن حب الفرد لمهنته يدفعه إلى زيادة حماسه في العمل حيث أن اختيار الفرد للمهنة التي يرغب بها يلعب دورا كبيرا في إحساس الفرد العامل بالحرية لانه يشبع حاجة في داخله مما يدفع إلى الابداع فيها واتقانها.

-ظروف العمل: ويقصد بها إمكانية الإدارة في توفير الشروط الصحية لحركة العمال داخل المؤسسة الانتاجية وتحسين ظروف وجودهم فيها فضلا عن تحديد الواجبات والمسؤوليات بشكل صحيح القادرة على تشجيع العمال لإنتاج من خلال الحوافز والمكافئات.

-عوامل الانتاج الأخرى: مثال نوعية المكائن والالات ومستلزمات فلكل ذلك تأثير كبير في إنتاجية الفرد.

3-رأس المال: يطلق الاقتصاديون رأس المال على الأصول الانتاجية الحقيقية المتاحة للمجتمع في لحظة زمنية معينة، وعليه فإن رأس المال يتكون من كل أنواع الثروة الحقيقية التي يملكها المجتمع في وقت معين انما يخصصها والتي لا يستخدمها في الاستهلاك المباشر والانتاج ثروة أخرى وهذا التعريف يتضمن جملة من الامور من أهمها ما يلي:

-ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي ورأس المال العيني أو الحقيقي.

-رأس المال رصيد تقاس كميته في وقت معين بخلاف الاستثمار الذي يمثل تيار أو تدفق يقاس خلال فترة زمنية محددة.

-مصدر الاستثمار وتراكم رأس المال هو الادخار الذي يتحقق.

-الاخذ بعين الاعتبار أن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في العملية الانتاجية.

-ازدياد حصة العمل من رأس المال ينعكس ذلك على زيادة إنتاجية العمل.

4.التنظيم: إن مهمة عنصر التنظيم هو مزج عناصر الانتاج بتلك النسبة التي تحقق هدف المنتج، وتمثل في الحصول على أقصى ربح ممكن الذي يعتبر المحفز الاساسي في اختيار السلع والخدمات التي يقوم المنظم بإنتاجها، لذا فإن مهمة المؤسسة تتمثل في تنظيم عناصر الانتاج بذلك الشكل الذي تكون فيه التكاليف بأدنى حد ممكن.⁷

المطلب الثاني: الطاقة الانتاجية.

الفرع الاول: مفهوم الطاقة الانتاجية.

تعرف الطاقة الانتاجية على أنها القدرات والامكانيات المتاحة للمؤسسة للقيام بالانتاج، ومستوى الطاقة يعد المنطق الاساسي لعملية برمجة الانتاج إذ أن كل عملية الانتاج من حيث النوعية، الحجم، الكمية، الكلفة لا يمكن أن تتم إلا في إطار الطاقة الانتاجية المتاحة ولذا فإن الاستجابة لاهداف المؤسسة

⁷جاسم مجيد، التطورات التكنولوجية والادارات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص.140

ومتطلبات برمجة الانتاج ينبغي القيام بضبط الطاقة الانتاجية والعمل على تنظيمها من أجل الاستغلال الامثل لها بالكيفيات المطلوبة اقتصاديا من حيث الزمن، الكلفة، الجودة. وصيانتها بالقيام بالحفاظ على عناصر الانتاجية وتنميتها، والبحث دائما على تطوير مرونتها مع الاهداف الانتاجية والظروف المختلفة الناتجة عن تغير مستوى الطلب، ويمكن أن نستخلص من ذلك أن المقصود هو العمل على القيام بتخطيط الطاقة الانتاجية وتحقيق عامل المرونة عن طريق تسيير للطاقة. وكذلك تعرف على أنها تعبير كمي عن أقصى قدر من وحدات الناتج التي يمكن إنتاجها خلال فترة محددة، او في بيئة ديناميكية، وذلك بواسطة نظام مؤلف من بشر وتجهيزات واجراءات. يشير مفهوم الطاقة الانتاجية إلى عدد الوحدات التي يستطيع المشروع الانتاجي القيام بصناعتها خلال الوحدة الزمنية المعتمدة، ولكي يكون التحديد واضحا للطاقة الانتاجية فلا بد من القيام بتحديد أمرين هما:

ا- الوحدة الزمنية التي يتم اعتمادها في قياس الطاقة الانتاجية كأساس السنوي أو الفصلي، الشهري، الاسبوعي أو اليومي وهكذا.

ب- عدد وجبات العمل يوميا إذ يتحدد بموجها مقدار الطاقة الانتاجية المتحققة حيث أن الوجبة الواحدة أقل من الوجبتين أو ثالث وجبات عمل يوميا.

-كما يتفق كل من white and vanderenbse بأن الطاقة الانتاجية هي مقياس لقدرة المؤسسة على تزويد الزبائن بالخدمات والسلع المطلوبة بالمقدار المطلوب وبطريقة مناسبة من حيث الزمن، وهي تمثل المستوى الاقصى من الانتاج و المقدار الكلي من المنتج الذي يمكن أن ينتج خالل مدة زمنية معينة.

كما يعرف على أنه القدرات الانتاجية المشار إليها من الطاقة الانتاجية لعناصر الانتاج وعادة ما تقاس بالوحدات المنتجة وترمز إلى أعلى إنتاج ممكن أكبر عدد ممكن إنتاجه من الوحدات أو الخدمات من قبل مؤسسة معينة أو إلى الكمية المتاحة من الموارد الرئيسية اللازمة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد تشير الطاقة الانتاجية إلى عدد الاطنان التي يمكن إنتاجها من قبل المؤسسة أو عدد الاسرة التي يحتويها مستشفى معين أو تشغيلي متاح... إلخ⁸.

الفرع الثاني: أهمية الطاقة الانتاجية.

تعد الطاقة الانتاجية دعامة أساسية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها إذ تحتل أهمية كبيرة في مجال الانتاج بتمثيلها الهدف الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسات الانتاجية لغرض الاستمرار في أداء المهمات التشغيلية للمؤسسات وتكمن أهمية الطاقة الانتاجية فيما يلي:

-تساعد عملية تحديد الطاقة الانتاجية في تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.

⁸سرير أمينة، مرجع سبق ذكره، ص.24

- تؤثر الطاقة عن كفاءة تقدير كلفة العمليات وعلى تكاليف صيانة التسهيل .
- الطاقة تتطلب الاستثمار وبما أن المدراء يبحثون عن عائد جيد على الاستثمار فإن تكاليف تخطيط الطاقة يجب أن تكون مقيمة بعناية، إذا كانت الطاقة غير كافية تفقد المؤسسة زبائنها بسبب بطئ الاستجابة مما يؤدي إلى السماح للمنافسين بدخول الاسواق. أما إذا كانت الطاقة فائضة فإن المؤسسة يتوجب عليها تخفيض الاسعار لتغيير الطلب وعدم استعمال القوى العاملة بصورة كاملة والاحتفاظ بمخزون كبير أو البحث عن منتجات إضافية ذات ربحية قليلة للبقاء في السوق. وبالتالي فإن مستوى الطاقة الذي يتم اختياره يؤثر بصورة كبيرة في معدل استجابة المؤسسة وكذلك يهيكل تكاليفها وسياستها الخاصة بالمخزون وبمتطلبات زبائنها.

الفرع الثالث: أنواع ومستويات الطاقة الانتاجية.

هناك مستويات الطاقة الانتاجية تتراوح ما بين حالة التوقف التام وحالة التشغيل الكامل، وتحدد مستويات الطاقة الانتاجية في نطاق هذا المجال، على أساس محصلة العوامل المؤثرة في مستويات وأساليب استغلال هذه العناصر في حد ذاتها والتنسيق فيما بينها ويمكن حصر هذه المستويات فيما يلي:
1- الطاقة التصميمية: وهي تعبر آخر عن الطاقة القصوى مع مراعات بعض العوارض والمعوقات التي من غير الممكن تفاديها بالنسبة لوسائل الانتاج المشغلة في مستويات المؤسسة ك شروط السلامة، وظروف الاستمرار في العمل أو ما يسمى بحدود الامان والطاقة التصميمية نوعان:

1.1: طاقة تفويضية: وهي الطاقة النظرية القصوى ذاتها بمعنى التشغيل الكامل لعوامل الانتاج طوال اليوم وعلى مدار السنة، وهذا النوع من الطاقة غير ممكن من الناحية العلمية في أغلب الاحيان.
2.1: الطاقة النظامية: هي طاقة تقويمية السنوية لوسائل الانتاج مطروح منها الطاقة التقويمية لايام العطل وأيام التوقف النظامي عن العمل للصيانة والاصلاح فهي بتعبير آخر عبارة عن الطاقة القصوى مع مراعاة حدود الامان لوسائل الانتاج المشغلة لذلك يغلب التعبير عن الطاقة التصميمية بهذا النوع من الطاقة.⁹

2- الطاقة المتاحة: وهي التصميمية النظامية مستبعدا منها الاختناقات داخل مراكز ومراحل الانتاج، مع مراعاة كل العوامل والظروف التي يمكن أن تؤثر على أداء العملية الانتاجية داخل المؤسسة وتقاس الطاقة الانتاجية المتاحة على مستوى الوحدة الانتاجية على أساس القدرة الانتاجية الضعف، مرحلة أو عملية إنتاجية. هذا وتعتمد الطاقة الانتاجية المتاحة عند تحديد الطاقة التخطيطية، باعتبارها الطاقة التي تتحمل بها وسائل الانتاج عمليا عند استغلالها، إضافة إلى الظروف والعوامل الخارجية مثل ظروف السوق وغيرها.

⁹ محمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية. ص32.

3- الطاقة الفعلية: وهي الطاقة المستغلة فعالة من الانتاج خلال فترة زمنية معينة وتقع الطاقة الفعلية والطاقة المتاحة والطاقة التخطيطية جميعها ضمن الطاقة التصميمية النظامية والفرق بين الطاقة المتاحة والطاقة الفعلية يمثل هدرا أو إعطال في استخدام وسائل الانتاج المتوفرة.

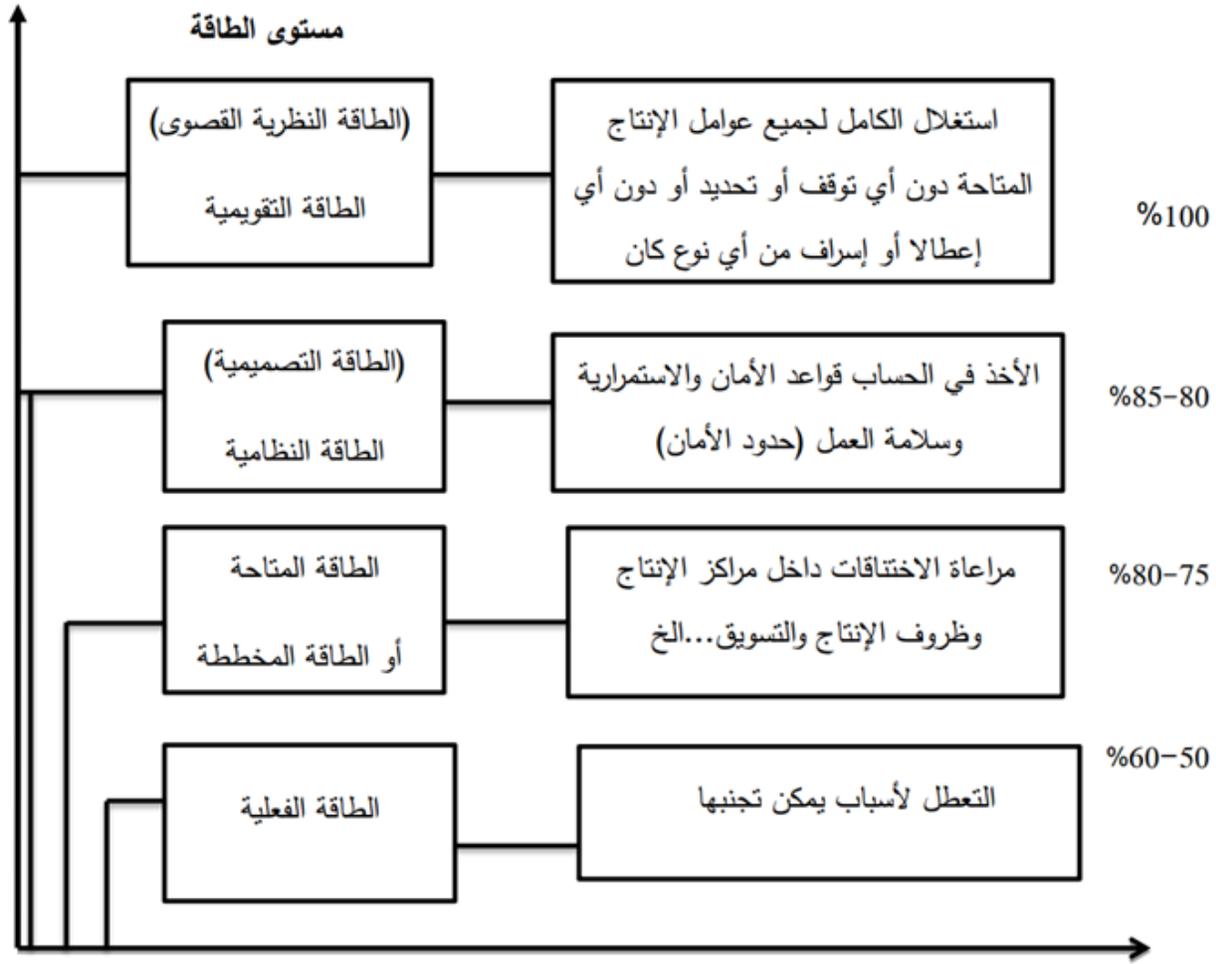
4- الطاقة العاطلة: وتمثل الفرق بين الطاقة المتاحة والطاقة الفعلية وتنتج عن التوقف التام أو الاستغلال الجزئي للطاقة بسبب البطء في التنفيذ نتيجة عدم الكفاءة في الاداء أو النقص في حجم المبيعات أو بسبب التحسب لمقابلة الطلب المستقبلي والطاقة العاطلة نوعان :

1.4 طاقة عاطلة احتياطية: وهي الطاقة الانتاجية التي تبقى احتياطا لتوسع الطلب مستقبالا.

2.4 طاقة عاطلة فعلية: وهي الطاقة العاطلة الناجمة عن التوقف التام أو الجزئي لعوامل الانتاج إذ قد تجد إدارة المؤسسة أحيانا صعوبات في تقدير احتياجاتها من عوامل الانتاج أو في اختيار أنسب الاساليب للاستغلال المتوفر منها، وقد تعجز عن توفير الظروف المناسبة التي تساعد على الوصول بالانتاج إلى المستوى الاقصى مما يؤدي إلى الاسراف وعدم الاستغلال الجيد للطاقات الكامنة في عوامل الانتاج المتوفرة. والجدير بالذكر أن هناك الكثير من المتغيرات ذات التأثير في حجم الطاقة الانتاجية منها ما هو خاص بالظروف التسويقية والتمويلية والطاقة الانتاجية الفعلية ونسبة المستغل منها ، ومنها ما هو خاص بالاتجاهات التكنولوجية في العالم، والتغيرات المتوقعة فيها وكذلك اتجاهات الاسعار ومستويات النشاط الاقتصادي بشكل عام.¹⁰

شكل (1-1): نموذج مستويات الطاقة الإنتاجية

¹⁰ علي كساب، ترشيد الكفاءة الفنية بالمؤسسات الانتاجية، حوليات جامعة الجزائر، الجزائر، ص60.



الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على حجم الطاقة الانتاجية.

تختلف حجم الطاقة الانتاجية من مؤسسة إلى أخرى من حيث عدد ونوعية الآلات والمعدات والاجهزة اللازمة ضمن المسلك التكنولوجي المصمم للإنتاج وهو ما يجعلنا نسعى إلى وجود طاقة، الامر الذي يعود لجملة من العوامل المؤثرة على حجم الطاقة الانتاجية وسنتناولها على النحو التالي:

*العوامل الداخلية: تتمثل فيما يلي :

1- مستوى الاستخدام: وهو مدى نظام العمل المتبع في المؤسسة والعمل المتاح نسبة العمل المنتج إلى إجمالي وقت عدد الآلات.

-المستوى التكنولوجي والتقني: إدخال اللالات الجديدة أو تطوير الموجود منها سيؤدي إلى تخفيض في الوقت اللازم لانجاز العمليات الانتاجية.

-طبيعة المواد الخام وخواصها: درجة الملائمة وخواص مواد التشغيل تؤثر في تحديد حجم الطاقة الانتاجية حيث يتم تحديد حجم الطاقة الانتاجية للمؤسسة على أساس استخدام أكثر أنواع المواد الملائمة للآلات.

-طرق الانتاج المستخدمة: يمكن إنتاج أي منتج باستخدام طرق تصنيع متعددة وكمية المنتجات التي يمكن صنعها في وقت معين تختلف من طريقة تصنيع إلى أخرى.

-درجة تخصص المؤسسة: توجد علاقة طردية بين درجة تخصص المؤسسة وحجم الطاقة الانتاجية فالطاقة الانتاجية للآلات ومعدل الاستخدام يتأثر بدرجة تشكيلة المنتجات.

-درجة مهارة وتدريب العاملين وعالقة ذلك بالعملية الانتاجية: التدريب يكسب العامل مهارة في أداء عمله لذا ترتفع إنتاجيته وهذا ما يؤدي إلى زيادة حجم الطاقة الانتاجية للآلات والمعدات.

-مستوى تنظيم العمل والانتاج: مما لا شك فيه أنه كلما كان مستوى تنظيم العمل عاليا سيؤدي حتما إلى زيادة حجم الطاقة الانتاجية واستخدامها.

-ظروف التشغيل المناسبة: ظروف العمل المادية من تهوية .

*العوامل الخارجية: تتمثل فيما يلي :

-زيادة الطلب.

-التذبذبات الموسمية¹¹.

الفرع الخامس: تخطيط الطاقة الانتاجية .

¹¹عبد الهلال حمود سراج، تحليل علاقة نظام الطاقة الانتاجية مع نظام تخطيط الاحتياجات من المواد الخام دراسة عن الصناعات الجوية اليمنية، مجلة الاستراتيجيات والتنمية، جامعة حضرموت، اليمن، العدد الثالث، 2012 ، ص87،86.

برمجة الانتاج تحتاج إلى قاعدة يمكن على أساسها بناء هيكل البرنامج أو النموذج الذي يعتمد في تخطيط الانتاج، وهذه القاعدة تتمثل في تخطيط الطاقة الانتاجية بتحديد مختلف التجهيزات المناسبة وقوى العمل التي تسيره والموارد من مواد ومستلزمات، وتحديد الشروط العادية التي يتم من خلالها القيام بالعمليات الانتاجية وتشغيل مختلف عناصر الطاقة الانتاجية لذا ينبغي إيجاد نظام متكامل لكل تلك العناصر وتفاعلها مع معطيات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

إن محددات الطاقة الانتاجية تتمثل في مستوى الطلب، الآلات، الصيانة، القوى العاملة، التنظيم، وعادة ما يركز في تقييم الطاقة الانتاجية على الآلات نظرا لانها تشكل العنصر الهام في العملية الانتاجية ويتم على أساسها قياس وتقييم نشاط المؤسسة الانتاجية و العاملين والآلات نفسها، اذ يمكن اعتبارها معيار أساسي في تحديد وقياس الطاقة، ويمكن التعبير عن الطاقة الانتاجية بالوحدات المنتجة أو بساعات العمل .

إن هدف تخطيط الطاقة الانتاجية هو التوفيق بين مستوى التشغيل ومستوى الطلب خاصة في حالات عدم التأكد لذا فالتخطيط الدقيق و السليم مطلوب حتى تتمكن المؤسسة من الاستغلال الامثل للامكانيات الانتاجية المتاحة مع إمكانية المناورة (التصرف العقائلي) في حالات التذبذب في الطلب، و اللجوء إلى سياسات آنية بديلة أو مكملة مثل استخدام المخزون، اللجوء إلى الموردين أو الشركاء، تغير ساعات العمل وقوة العمل الساعات الاضافية... الخ ، وجملة من السياسات أو الاجراءات البديلة التي تراها المؤسسة مناسبة من حيث التكاليف وسمعة المؤسسة والمردودية مع الاخذ بعين الاعتبار الاثار التي من الممكن أن تحدثها تلك الاجراءات على المدى القصير والطويل على كل من تكاليف خزينة المؤسسة والسمعة التجارية للمؤسسة تدخل تلك الاجراءات في إطار سياسات تعديل طاقة النظام أو الحفاظ على طاقة النظام واللجوء إلى إجراءات تكفل تلبية الطلب الزائد .

إن اتخاذ القرار بتوسيع طاقة النظام يدخل ضمن التخطيطات المتوسطة وطويلة الاجل وقبل اللجوء إلى هذا الاجراء ينبغي البحث عن أسباب عدم قدرة الطاقة الحالية على تلبية الطلب، إذ يمكن أن تكون الاسباب كاملة وراء سوء التنظيم فيما يخص الاقسام والآلات وطرق مناولة المواد وجدولة العمليات وتتابعها نظم التحفيز، عدم وجود نظام معلومات فعال وسوء إيصال التعليمات، طرق العمل، نوعية المواد، مهارات وكفاءة العاملين... الخ .

وفي كثير من الحالات فإن إتباع طريقة تحليل سلسلة القيمة لبوتر تؤدي إلى نتيجة جديدة أو إدخال نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يساهم في زيادة فعالية الأنشطة داخل المؤسسة، وهذا يقود إلى دراسة معدل الانتاجية وعلاقته بمختلف أوجه تسيير المؤسسة في اتخاذ القرارات والبحث الدائم على تحسين هذا المعدل .

الانتاجية هي مؤشر قياس الفعالية عن استخدام الموارد وهي إدارة مقارنة بين مستويات الانتاجية لمؤسسة لقسم، الآلة، العامل... الخ لفترات مختلفة أو مقارنة ذلك مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع أو مقارنة من معايير معتمدة مسبقا. إن التقدم التكنولوجي وتطور التنظيم والتسيير ساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى الانتاجية إلا أنه مع زيادة حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها والموارد التي تدخل في عملياتها الانتاجية صعب من مهمة تحديد معدل الانتاجية، إذ أن العلاقة العامة لإنتاجية التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على المدخلات يكتنفها الكثير من الغموض في تحديد مردود كل نشاط أو كل عنصر من عناصر الانتاج أو المواد ومدى مساهمته في الناتج لانه إذا كان للمؤسسة منتج واحد وعامل واحد من عناصر الانتاج فإنه سيعمل على حساب الانتاجية، لكن إذا كانت المؤسسة تنتج الكثير من المنتجات وتستخدم عدة موارد وتستغل عدة الآلات... الخ، تعترضها مشكلة توزيع الموارد على المنتجات في الفترة المعتبرة فيمكنها اللجوء إلى التقييم بسعر السوق لكل من المنتجات وعوامل¹².

المبحث الثاني: إدارة فاعلية المبيعات

تمهيد :

لقد تطور التسويق في فلسفته في القرن العشرين حيث انتقل من التوجه الانتاجي إلى التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي لذا فإن البيع في الحقبة التي عقيت الازمة العالمية الاولى كان يهدف أساسا إلى بيع ما يمكن إنتاجه هذه النظرة الضيقة للتسويق إذ حصر دوره آنذاك في تصريف المنتجات، هذا لا ينفي أهمية النشاط البيعي بل بالعكس فإن المفهوم الحديث للبيع كنشاط خاص من مجلة الأنشطة التسويقية الأخرى المتكاملة والمتراطة بعكس الأهمية التي يمكن أن يرى البعض أن الحديث عن البيع وفن البيع قد ولى إلا أنه يكتسي اليوم حلة جديدة ومفهوم أعمق إذ تبرز أهميته أكثر في مختلف المجالات.

المطلب الأول : عموميات حول البيع.

1-تعريف البيع :

¹²سرير أمينة، مرجع سبق ذكره، ص34،33.

البيع لغة: مبادلة مال بمال ، وكذلك في الشرع ولكن زيد فيه قيد التراضي، ومجلة البيع يرجع إلى أربعة أقسام:

- بيع العروض بالنقود، ولا يسمى ابيعا لكونه من أكثر أنواع البيوع وأشهرها .
 - بيع العروض بالعروض عروض التجارة ويسمى المقايضة .
 - بيع النقود بالنقود، ويسمى صرفا .
 - بيع المنفعة بالمال عرضا كان أو نقدا ويسمى الاجازة.
- أما شروط البيع العامة فهي أن يكون العاقد عاقلا مميزا، وأن يكون العقد بلفظ امضائي، وأن يكون املا متوفرا، أن يكون مع التراضي للطرفين، وأن يكون البيع في ملك العاقد أو ولايته .
- والبيع يعرف شرعا على أنه: مبادلة مال بمال قصد الاكتساب، أو هو عقد معاوضة مالية تفيد ملك العني والمنفعة على التأييد على وجه القرينة¹³ .

البيع اصطلاحا: عملية اتصال شخصي تستهدف إقناع المشتري المرتقب وحمله على شراء سلعة أو خدمة يروج لها، وتمثل بالنسبة للبائع مصدرا لمصلحة مادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع وهناك تعريفات أخرى منها.

- أنه عملية نقل الافكار والخدمات والمنتجات من الشركة إلى العميل .
- أنه إكتشاف حاجات العملاء الحاليين أو المحتملين وقدرة رجال البيع على إقناع العملاء بأن السلع أو الخدمات التي نبيعها تفي بإحتياجاتهم فيقتنونها .
- أنه هو سؤال العميل عما فعله في الماضي وماذا يفعل في الحاضر وماذا ينوي أن يفعل في المستقبل ثم مساعدته.

وتنطوي وظيفة البيع على خلق طلب على السلعة ثم إيجاد مشتري لها و بعد ذلك تفاوض البائع مع المشتري على السلعة وشروط البيع واخيرا نقل ملكية السلعة .

وفي تعريف آخر لوظيفة البيع بأنها العميلة الخاصة بإيجاد الطلب على الموارد التي تقوم بتوزيعها لامنشأة و من ثم المحافظة على هذا الطلب وتطويره والقيام بكل ما تحتاجه هذه العملية من مهام و مسؤوليات .

أما الجمعية الامريكية للتسويق فتعرف البيع أنه الجهود الشخصية أو غير الشخصية المتعلقة بإغراء المستهلك المرتقب وإقناعه بشراء السلعة أو الخدمة أو التعرف بطريقة إيجابية نحوها¹⁴ .

و يرى البعض أن هذا التعريف بالرغم من أهميته في توضيح وظيفة البيع الا انه لم يشري إلى الناحية الخاصة بضرورة التعرف على إحتياجات المستهلكين ، ورغباته كأحد الانشطة البيعية الاساسية

¹³ علي فالج الزغيب، إدارة المبيعات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ،ص 53.

¹⁴ ربابعة علي محمد ، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء ، عمان، 2009 ،ص3.

التي يتم على أساسها تحديد نوعية ما يمكن تقديمه للمستهلكين من سلع وخدمات و لهذا ظهر تعريف آخر للبيع هو: ذلك النشاط المتعلق بالتعرف على المستهلك و تحديد إحتياجاته ورغباتهم و تقديم السلع التي تتفق مع هذه الإحتياجات و الرغبات و بطريقة تؤدي بالمستهلك المرتقب إلى إتخاذ قرار بالشراء و أما إلى زيادة درجة اقتناعه بالسلعة أو الخدمة و بالتالي إتخاذ هذا القرار مثلا.

2-أهمية وظيفة البيع :

بما أن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لانها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه هذا النشاط من خلال مجموعة من الامور و تظهر أهميته من عدة نواح يمكن إبرازها فيما يلي :

1-تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية: تلعب وظيفة البيع دورا حيويا في تحقيق الاهداف البيعية و التسويقية وذلك من خلال مسؤولياتها عن زيادة مبيعات المشروع وأرباحه، وبالتالي المساهمة في تحقيق إستقراره ونموه .

2-ارتفاع تكاليف أداء وظيفة البيع: تتميز تكلفة أداء وظيفة البيع بالارتفاع واحتلالها نسبة كبيرة من ميزانية التسويق في معظم الشركات، وتتراوح تكلفة الاداء لوظيفة البيع ما بين 15 % و 92 % من المبيعات في كثير من الشركات ، وهناك دراسات تبين أن المبلغ المنفق على البيع الشخصي 02 % من ميزانية الترويج في الشركات المنتجة للسلع الصناعية بينما بلغ المنفق على الاعلان 31,9 % تقريبا من هذه الميزانية.

3-تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للمشروع: تبدو أهمية تحقيق مثل هذه الاهداف الاجتماعية من أهميتها في تحقيق أهداف المشروع من حيث الاستقرار والنمو فقد بات واضحا أن تحقيق المشروع لأهدافه إما ان يعتمد وبدرجة كبيرة على مدى تحقيقه لأهداف كل من مصلحة المستهلك الفرد والبيئة أو المجتمع ككل و مدى قدرته على إقامة علاقات متوازنة بين هذه الاهداف ولعل ذلك ما يمثل جوهر المفهوم الاجتماعي التسويقي .

4-توفير فرص العمل لأفراد المجتمع: إن وظيفة البيع من الوظائف الاساسية للمشروع وجميع المشروعات تحتاج إلى كفاءات بشرية للعمل في مجال وظيفة البيع بمستوياتها الادارية كمندوب بيع أو رئيس فرع، مدير المنطقة أو مستوياتها النوعية كرجل بيع فني أو رجل بيع متخصص .

5-إن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لانها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه .

6-نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة والعميل لكسب ثقته وولائه من خلال خدمته وحل مشاكله وتوجيهه وبناء علاقة دائمة.

7-تعتبر الهدف الاساسي للمنشأة إذ يعد مصدر الايرادات والريح وقوة المؤسسة تكمن في قدرتها على تصريف منتجاتها وزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها.¹⁵

3-خطوات عملية البيع :

1-البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم :

إن معظم وقت رجل البيع يصرف في البحث عن عملاء جدد ، ذلك لأن كثير من الزبائن الحاليين قد يتحولون إلى المنافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن ، خاصة إذا كانت الخدمة أو السلعة تباع مرة واحدة أو تكرر شراءها يكون على فترات بعيدة . والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر.

ا - رسائل الاستفسار: معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل إليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الانتاج بأسعار أقل ، والبعض الاخر قد يصل من مشرتين ملتزمين بالشراء لعدة جهات (مثل تجار الجملة) ورسائل الاستفسار هذه عادة تكون نتيجة الاعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد ، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الاجنبية.

ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على العميل المتوقع ، إلا أن العديد من المؤسسات التي ترد إليها هذه الرسائل لا توفر نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالاسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون للحصول على عملاء جدد ومتوقعين .¹⁶

ب- الزبائن أنفسهم: في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معني ، فإن رجل البيع يطلب من هذا العميل أسماء

عملاء آخرين (ثلاثة أو أربعة أسماء) يمكن أن يكونوا من المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة ، خاصة في سوق السلع الاستهالكية يكون العميل راغبا في التوصية لاصدقائه بشراء هذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معني من جراء قرار الشراء حيث لو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد يطلب منه التوصية باسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة.

ج- الرموز في المجتمع: إن كثيرا من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الاجتماعية ضمن

مجتمع معني ، فهناك مثال أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزا وقدوة لباقي أفراد المجتمع ، فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع هؤلاء النخبة أولا . فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء ، فإن

¹⁵فتحى أحمد ذياب عواد، المبيعات و التسويق في المنظمات المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ص.9.

¹⁶علي فالح الزعيب مرجع سابق، ص.5.

الآخرين الذين يتحرمونهم سوف يقومون بالشراء تقليدا لهم . مثال ذلك ، أن تباع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين ، هذا يعني أن الآخرين كالجيران له سوف يقلدونه في هذا العمل ، وكذلك أيضا كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين ملادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها ، هنا الجامعة (رمز) لكليات المجتمع.

د- الاتصال الهاتفي: عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين ، فإن رجل البيع مدعو لاستعمال الاتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم . فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو يطرق الابواب حيث يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشرتي.

أخيرا قد يحصل رجل البيع على قائمة بأسماء العملاء المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها ، بعد ذلك تبدأ عملية فرز هؤلاء العملاء ، وذلك للوصول للعميل الافضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الاساسية لأن يكون مشرتي لهذه السلعة أو الخدمة . وحيث يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الافضل فإنه بحاجة الى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات العملاء ورغباتهم ، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها العميل لاتخاذ القرار .

2-المقابلة:

يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الطرف ، فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة ، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منمكا في استعراض نوع معين من السلع . وفي كل الحالات التزم البائع بابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف ، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحيب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته .

إن توجيه البائعين إلى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لأنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل إلى نفس العميل الثقة فيما يعرض عليه من سلع وخدمات.

ونشير إلى أن البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة ، ولذلك نراه واقفا على الدوام في أثناء العمل ، غير متكئ على منضدة أو منمك في قراءة جريدة أو جملة أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملاءه البائعين أو شارداً للذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل.

3-معرفة رغبة العميل:

بعد التحية المباشرة ، يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل ، وهذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع المسيرة ، أما بالنسبة إلى سلع التسوق فإن الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الاسئلة المنتقاة تفيد كثيرا في معرفة حاجة العميل . ولعل في مظهر العميل أيضا وفي حديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه ويتطلب جناح البائع في هذه المرحلة أيضا معرفته

التامة بأماكن الأصناف المختلفة لان ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضياع وقت في البحث ، كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجر عامة.

4-تقديم السلع وطرق عرضها:

تقضي أساليب البيع الصحيحة الا يكس البائع أمام العميل العديد من الاصناف والانواع على نحو يسبب حيرته وربما يشعره بان البائع المتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الاصناف المحتملة ، ثم انه بعد ذلك يعرضها عليه بهدوء وروية ودون العجلة أو الضغط ، ثريا من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته ، ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات . وشجع البائع العميل على فحص السلعة جيدا للتأكد من ملاءمتها لحاجته ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكنا ، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل شعورا بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها وشرائها.

5-إتمام عملية البيع:

و يتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء .وبطبيعة احلال كلما كان العرض اخلاص بالسلعة جيدا وأيضا كلما كان المستهلك مقتنعا بالردود على الاعتراضات المثارة عن السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة . وعموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:

-تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة .

-الافتراض بان العميل سوف يقوم بشراء السلعة وسؤاله عن الكمية أو الاحجام والالوان والمقاسات التي يفضلها.

-الاجابة على الاعتراضات الاساسية مرة ثانية .

-إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

6-التسليم:

لا تنس بعد الحصول على إجابات مؤيدة أو مرضية على سؤال الالتزام أن تطلب من العميل أن يقوم بالاتصال الفعلي ، وبعد أن تتم عملية البيع يتم نقل الملكية للسلعة من البائع إلى المشتري (وحسب نوع السلعة) وهي الخطوة النهائية في عملية البيع.

وفي نهاية حديثنا عن خطوات عملية البيع نجد أن كل خطوة تقود إلى الخطوة التي تليها ، وبالتالي يؤدي النجاح في أي خطوة إلى النجاح في الخطوات التي تليها وتكون المحصلة النهائية هي نجاح عملية البيع ككل¹⁷.

المطلب الثاني : ماهية القوى البيعية.

1-تعريف القوة البيعية :

¹⁷ <http://www.startimes.com/f.aspx?t=25773374> 05 mai 2022

لقد تعددت التعاريف الصادرة في شأن القوى البيعية بتعدد الزوايا المنظور منها، فنجد من هذه التعاريف مايلي :

-القوى البيعية عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع و تعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة حيث يركز هذا التعريف على وجود علاقة بين أفراد القوى البيعية التي تقوم بادوار متكاملة ، إضافة إلى وصفه لها بالنظام وذلك في إشارة إلى العناية التي توليها المؤسسة لتشكل قواها البيعية، غير أن هذا التعريف حصر مهمة القوى البيعية في توسيع و تعظيم طاقات الاتصال الفردية بين المؤسسة وزبائنها

18

-القوى البيعية هي مجموعة من الافراد الذين تتمثل مهمتهم في بيع منتجات المؤسسة ، وهي تشكل العمود الفقري للنشاط التجاري في المؤسسة .يركز الجزء الاول من التعريف على الشكل العام للقوى البيعية ومهمتها الاساسية المتمثلة في بيع منتجات المؤسسة .غير انه ماجعل كل الافراد القائمين على مهمة البيع و تجاهل التخصص و التميز الذي يحضى به أفراد القوى البيعية دون غيرهم من موظفي مصلحة البيع هذا من جهة ، و من جهة أخرى تجاهل التعريف وكذلك الوظائف الأخرى للقوى البيعية وفي مقدمتها عمليات الاتصال مع الزبائن ، أما الجزء الثاني الذي لخص القوى البيعية في أنها المحور الأساسي للنشاط التجاري في المؤسسة ، فهو يعد موسع إلى درجة مشوله على وظائف مصالح أخرى في المؤسسة انه لم يتطرق إلى الخصائص المميزة للقوى البيعية خاصة المتعلقة بالاتصال المباشر بالزبائن.

-القوى البيعية لا تعتبر فقط وسيلة لبيع منتجات المؤسسة و لكن أيضا وسيلة اتصال تحمل معلومات للزبائن حول المؤسسة و منتجاتها و تعكس للمؤسسة معلومات حول السوق و المنافسة. يركز هذا التعريف على إظهار الوظائف الأساسية للقوى البيعية والمتمثلة في البيع وإنشاء علاقة اتصال مع الزبائن إضافة إلى تزويد المؤسسة بمعلومات حول الزبائن والسوق، غير انه لم يبين طبيعة وخصائص تشكيلة أفراد القوى البيعية كذا العناية التي تحضى بها من قبل المؤسسة.

- القوى البيعية عبارة عن مجموعة من الاشخاص مكلفين بالقيام بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين ، الموزعين، ومؤثري الشراء. يعد هذا التعريف أمثل للقوى البيعية من التعاريف السابقة حيث خصص القوى البيعية في مجموعة من الافراد المكلفين من جهة وأضاف للقوى البيعية تتمثل في البحث عن الزبائن المقربين أو الجدد ، غير انه لم يصرح بوجود مهام أخرى للقوى البيعية تعتبر أساسية في ظل ظروف معينة كمهمة جسر النبض لدى الزبائن يقبل طرح منتج جديد، كما انه لم يشر إلى العناية التي تحضى بها القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية سواء عند تشكيلها أو أثناء ممارسة نشاطها.

¹⁸ - G.Charon ,L Hermel : la vent-la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002, p.73.

من خلال هذه التعاريف نستخلص انه من الصعب وضع تعريف جامع للقوى البيعية يسمح لمستعمله النظر إليها من كل زاوية ، ويمكن القول أن التعريف الملائم للقوى البيعية هو الذي يضع تشكيل القوة البيعية في كفة ميزان المهام الموكله إليها في كفة أخرى ، ومنه يمكن تلخيص التعاريف سابقة الذكر في التعريف التالي " القوى البيعية هي مجموعة من الافراد أين يتم اختيارهم بعناية من داخل المؤسسة و خارجها ليتم تكليفهم بتحقيق مجلة من المهام البيعية و مهام أخرى تناسب و قدراتهم و خصائصهم¹⁹ ."

1. أصناف القوة البيعية:

إن القوى البيعية العاملة لصاحل المؤسسات الاقتصادية متعددة الاشكال و الاصناف ، حيث تستخدم كل مؤسسة تشكيلة محددة من هذه الاصناف وفقا لمدى تركيزها على هذه السياسة في تحقيق أهدافها البيعية، ومدى الامكانيات التي تخصصها لتسييرها، وعلى العموم يمكن التمييز بين الاصناف التالية للقوى البيعية ، وذلك حسب المعيار المعتمد في التصنيف :

المعيار الاول: حسب العناصر المشكلة للقوى البيعية.

نمى في تكوين القوى البيعية ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في :

- أ- الاعوان المستقلون عن المؤسسة: يمثلون القوى البيعية الخرجية ، أي عبارة عن أفراد من خارج المؤسسة أسندت إليهم وظيفة بيع منتجاتها ، وينقسمون إلى ثلاثة أصناف هي:
 - الوسطاء : يعملون لحسابهم اخلاص ، ويمكنهم التعامل مع عدد غير محدد من المؤسسات.
 - الوكلاء التجاريون : يؤدون عملهم لصاحل المؤسسة دون غيرها.
 - السماسرة: يتميزون بوجود هدف ثابت لديهم يتمثل في إيجاد الاتفاق بين عارضي لمنتج معين وطالب لنفس المنتج .

وما تشرتك فيه هذه الاصناف الثلاثة هو أنها غير مأجورة من طرف المؤسسة كما أن درجة إدارة ومراقبة المؤسسة عليهم جد محدودة ، وفي المقابل فهم دائما عرضة للأخطار التجارية إذ يتقاسمون مع المؤسسة نظرا لتعلق إيراداتهم بدرجة نشاطها .

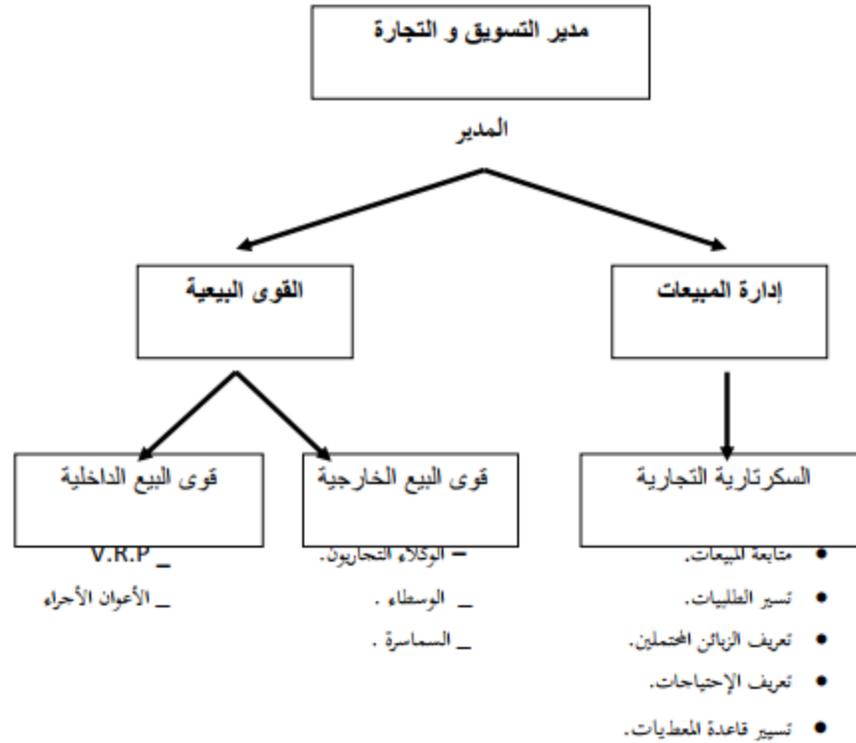
- ب- السواح الوكلاء العارضون: P.R.V يمثل هذا الصنف احد أصناف القوى البيعية الداخلية ، وذلك لكونهم أعوان أجراء للمؤسسة أو عدة مؤسسات ويتشكون من ثلاثة فئات قديمة للبايعين جمعت في صنف واحد يمكن تقسيمه إلى قسمين:

¹⁹ F.Léonard : stratégies de marketing industriel , collection Diriel, France , 1994, p.220.

- السواح الوكلاء العارضون P.R.V المتخصصون : يعملون لصاحل مؤسسة واحدة.
- السواح الوكلاء العارضون P.R.V متعددي البطاقات : يعملون لصاحل عدة مؤسسات .
- ويتم الاستعانة ب P.R.V بشكل أساسي في حالة تفرق العمالة وتبعثرها على المحيط الجغرافي، وكذا في الحالة لا تتوفر لدى المؤسسة كامل المعطيات حول سوق معني هي ترغب في اكتشافه.
- ج -الألعوان الاجراء المتخصصون: تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الصنف من القوى البيعية الداخلية لتغطية الجوانب السلبية للسواح الوكلاء العارضين ، خاصة المتعلقة بقله الرقابة والتحكم ، ويعد هذا الصنف اقل تحفيزا من الاصناف الاخرى ، إلا انه يستفيد من امتيازات أخرى كالتدريب ، وعلى العموم يتميز صنف الاعوان الاجراء المتخصصون فالمؤسسة هي التي تحدد لهم ما سيفعلونه، وكيفية ذلك :
- يمكن للمؤسسة أن تكلفهم بمهام أخرى غير البيع.
- الزبائن تابعون للمؤسسة لا إليهم.
- عائد رجل البيع مضمون بحد أدنى، ويتكون من شقين احدهما ثابت والآخر متغير²⁰ .
- المعيار الثاني: حسب التبعية للمؤسسة الاقتصادية.
- إذا ما نظرنا إلى القوى البيعية من زاوية التبعية للمؤسسة الاقتصادية ، يمكن أن نميز بين صنفين من القوى البيعية هما:
- أ- القوى البيعية الخارجية : وتعين مجموع رجال البيع المشاركين في تسويق منتجات وخدمات المؤسسة ، وهم غير ماجورين مباشرة من طرفها، ويتميز هذا الصنف من القوى البيعية باستقلاليتها عن المؤسسة ، كما انه يعمل لصاحله اخلاص بالدرجة الاولى .
- ب-القوى البيعية الداخلية:وتعين مجموع رجال البيع العاملين داخل محيط المؤسسة ويتميز هذا الصنف بأنه يعمل لصاحل المؤسسة الاقتصادية وانه ماجور من طرفها²¹ .

الشكل (1-2): موقع هذه الأصناف داخل المؤسسة

²⁰ p .L. Dubois.A. Jolibert : Le Marketing- Fondemnet et Pratique, 3eme edi , Economica, France, 1998, p 489
www.mémoireonline.com, 05mai2022.



II. أهمية القوى البيعية :

تحضى القوة البيعية بشتا أصنافها الداخلية والخارجية بأهمية بالغة في المؤسسة ومحيطها. ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقديم نصائح وإرشادات للزبائن وتوجيههم، خاصة فيما يتعلق بتحديد حاجاتهم الاستهلاكية والمنتج أو توليفه المنتجات التي تحقق لهم أكبر إشباع ممكن لهذه الحاجات وبأقل تكلفة ممكنة.

-ضمان جودة الخدمات المقدمة ، للزبائن حيث تساهم هذه الخدمات في ديمومة تعامل الزبائن الحاليين مع المؤسسة أو استقطاب زبائن جدد، وذلك تميز منتجات المؤسسة بالخدمات الاضافية التي تقدمها القوى البيعية ، والتي غالبا ما تركز على النوعية وحسن المعاملة.

-مصدر الحصول على المعلومات :خاصة في المحيط الصناعي أين يتخذ رجل البيع كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي.

-الاعلام : إذ تعمل القوى البيعية على إعلام الزبائن حول منتجات المؤسسة والمميزات التي تحتويها خاصة الجديدة منها، كما تعمل على نقل معلومات حول تطور السوق، والزبائن إلى المؤسسة لاستخدامها كمرجع اتخاذ القرار.

- المساهمة في توسيع سوق المؤسسة، وذلك من خلال البحث عن زبائن جدد سواء العاديين أو ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا يمكنهم استهلاك المنتجات على شكلها الحالي، لتقوم القوى البيعية بخدمتهم وفق رغباتهم.

- المساهمة في تصريف الفائض من منتجات المؤسسة ، خاصة تلك التي بلغت المرحلة الاخيرة من دورة حياتها، وذلك من خلال العلاقات الخاصة التي تربطها القوى البيعية بالمستهلكين أو المستعملين النهائيين.

-متابعة إشباع الزبائن واتخاذ الاجراءات الملائمة حين مصادفتهم آلية مشكلة في المنتج²².

III. أهداف القوة البيعية:

تعمل القوة البيعية على تحقيق جملة من الاهداف المسندة إليها ،منها أهداف أساسية كالبيع ، وأخرى فرعية تعمل من خلال تحقيقها على خدمة الزبون أو المجتمع وذلك في ظل سعيها إلى تحقيق الاهداف الاساسية ، و الامام بمختلف الجوانب التي يمكن أن تتضمنها الاهداف المسندة للقوة البيعية سوف يتم تصنيفها فيما يلي وفق الاجمالات التي يمكن أن تسند في شأنها هذه الأهداف .

الفرع الاول: الاهداف المتعلقة بالمبيعات ورقم الاعمال:

إن الاهداف المتعلقة بالمبيعات ورقم الاعمال التي يمكن استنادها للقوى البيعية تتمثل في تحقيق جزء من المبيعات الاجمالية المتوقعة يعرف بالحصصة .و الحصصة هي جزء من الكل، ويصطلح بحصصة المبيعات على الاجزاء البيعية المحددة لرجال البيع، أو لتحقيقها في قطاع جغرافي معين ،او خلال فترة زمنية معينة .

وتعرف حصص المبيعات على أنها الاهداف المعبر عنها بصورة كمية و المخصصة لوحدات معينة، مثل رجال البيع أو المناطق البيعية، وذلك مع الاخذ بعين الاعتبارالعوامل التالية:

²²فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية ،ص011.

- احتمال البيع في كل قطاع ، ويمكن تحديد ذلك تبعا لعدد الزبائن ، رقم الاعمال ، حجم القطاع.

- درجة المنافسة.

- أقدميه وخبرة رجال البيع²³.

الفرع الثاني: الاهداف المتعلقة بالزبائن:

يمكن النظر إلى الاهداف المسندة للقوى البيعية في جمال بناء علاقات مع الزبائن و الاهتمام بهم من جانبين :

يعين الجانب الاول بتوسيع قاعدة الزبائن المتعاملين مع المؤسسة ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالاهتمام بشؤون الزبائن و خدمتهم.

1-الاهداف المتعلقة بتوسيع قاعدة الزبائن: من المهام الاساسية للقوى البيعية البحث عن الزبائن الكامنين والسعي إلى ربط علاقات معهم.

وتعرف عملية البحث عن الزبائن بالتنقيب ، وهي عملية مستمرة ، ذلك أن المؤسسة بقدر ما تسعى إلى كسب زبائن جدد على حسب المنافسة ، فقد تخسر بعض زبائنها لصالح هذه الاخيرة ، مما يتطلب البحث المستمر عن الزبائن بغرض الحفاظ على مستوى المبيعات الحالي بالدرجة الاولى ، وتحسينه كلما تسنت الفرصة لذلك .

وتستخدم في عملية التنقيب عن الزبائن طرق متعددة ومختلفة ، منها : الزيارات المفاجئة ، التسويق عبر الهاتف ، النشرات المطبوعة، والاعلانات، المراجع ، الزبائن الحاليون ، شبكة الانترنت أو شبكة الاتصالات ...

وتقوم القوة البيعية بالتنقيب عن الزبائن من خلال ممارستها لبيع الشخصي .حيث يمثل البيع الشخصي في عملية البحث عن الزبائن لهم حاجات أو رغبات محددة ، ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات ، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكانياهم الشرائية وتنفذ القوى البيعية البيع الشخصي عبر قيامها بخطوات أساسية عدة تتمثل في:

²³ بشير العلاق، علي ربابة، الترويج و الاعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن.ص29.

ا- الخطوة الاولى: ترتبط بالبحث عن الزبون المرتقب ، ومحاولة تأهيله أو جعله قادرا على شراء أو اتخاذ قرار الشراء ، وذلك من خلال معرفة رغبته وقدراته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ القرار .

ب-الخطوة الثانية: محاولة بناء اتصال هادف مع الزبون والمحافظة على علاقات جيدة معه ، للوصول إلى بناء ولاء لمنتجات المؤسسة السلعية أو الخدمية²⁴ .

ج-الخطوة الثالثة : تتمثل في الاسلوب الذي يتبعه رجل البيع في عرض وتقديم السلعة أو الخدمة للزبون ، بالطريقة التي تمكن هذا الزبون من إشباع رغباته وحاجاته من خلال شراء أو اقتناء أو الانتفاع بالشيء الذي يعرضه رجل البيع.

د- الخطوة الرابعة: تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات أو أسئلة الزبون عن الشيء المعروض الخطوة الخامسة: تتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية ، أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل الزبون ، وهذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية .

ه-الخطوة النهائية: تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا الزبون ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال مع زبون آخر²⁵ .

بشكل عام ، يجب ألا تتوقف عملية المتابعة قبل التأكد من أن الزبون حصل على ما يريد في الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها ، وأن هذا الزبون حقق الاشباع الذي أراد.

2-الاهتمام بالزبائن: يعتبر الزبائن المحدد الاكبر لمسار واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في النشاط، نظرا لامتالكهم كامل الحرية في تحديد المؤسسة التي سيتعاملون معها، ومنه كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية التفاني في خدمتهم ، ولضمان ديمومة واستمرارية تعاملها معها .

وخدمة الزبائن، عبارة عن مجموعة من الانشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.

وتبرز مسؤولية القوى البيعية في خدمة زبائن المؤسسة من خلال نقطتين أساسيتين هما: العناية بالزبائن، و التعامل مع شكاويهم.

²⁴محمد عبيدات، هاين الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر،الاردن.

²⁵محمد عبيدات، هاين الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق .

-العناية بالزبائن: العمل التجاري الناجح يقتضي بالضرورة على إرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته و رغباته، وتساهم القوى البيعية في تحقيق رضا الزبائن من خلال العناية بهم، وذلك فيما يتعلق بمساعدتهم على تحديد حاجاتهم ورغباتهم بدقة إذ غالبا ما يقع الزبون في مشكلة الاختيار او يصعب عليه التعبير عن شعوره بالنقص في شكل حاجات ورغبات مؤكدة ، هذا إضافة إلى تقديمها الإرشادات ونصائح لهم حول نوعية وأصناف المنتجات التي يمكن أن تحقق لهم أكبر قدر من الاشباع ، مع العمل على توفير هذه المنتجات في المكان والزمان المناسبين ، وعلى القوى البيعية أيضا الاجابة عن كل الاستفسارات الزبائن مهما كانت صغتها و موضوعها بطريقة مؤدبة وواضحة.وعلى العموم توجد عدة مسببات للشكاوي الواردة من لدى الزبائن أهمها:

- التعامل مع شكاوي الزبائن: تعد شكاوي الزبائن مجال من مجالات الاخطار التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحولها إلى فرص واستغلالها لصاحبها ، وذلك ما يتطلب فقط حسن التصرف من طرف قواها البيعية في إدارة الشكاوي الواردة لدى الزبائن.

* عدم الوفاء بالتوقعات: إذ قد يختلف الاداء الفعلي عن المتوقع من حيث التوقيت ، السلوك، أو الجودة، أو أنماط الاتصال ، مما قد يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبائن.

* ضعف الثقة أو المصدقية في المؤسسة: فقد يتولد انطباع لدى الزبون يدفعه الى التصرف بشكل يضعف مهارة رجل البيع أو يؤدي إلى عدم قدرة هذا الاخير على فهم احتياجاته ، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دون مقدمات أو مبررات مقنعة ، ولا تنفذ تعهداتها في المواعيد المحددة .

*احلالة المزاجية للزبون أو رجل البيع: إذ أن مواجهة الزبون أو رجل البيع لمواقف أو ظروف غير مرغوبة ، قد تؤثر على حالته المزاجية ، الامر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل²⁶ .

الفرع الثالث: الاهداف المتعلقة بالتسويق:

يعتبر التسويق من الوظائف الاساسية التي تعمل المؤسسة الاقتصادية على تفعيلها باستخدام كل الوسائل المتاحة لديها بما في ذلك القوى البيعية العاملة لصالحها.

ويعرف Stanton التسويق على انه نظام كلي متكامل لانشطة منظمة الاعمال بغرض تخطيط وتسعير وترويج سلع وخدمات تشبع حاجات ورغبات امستهلكين الحاليين والمرتقبين .

²⁶جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص61.

ومنه فإن ممارسة التسويق تركز أساسا على حسن أداء العناصر المشكلة للنشاط التسويقي بشكل متكامل ومتناسق. ويظهر دور القوى البيعية في تفعيل نظام التسويق بالمؤسسة من خلال مساهمتها في ممارسة العناصر الأساسية له، والمتمثلة في: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج .

ويتمثل المنتج في مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون و السعر والجودة والعلامة بالاضافة إلى خدمات البائع. حيث تساهم القوى البيعية في خلق منتج ناجح للمؤسسة من خلال النقل المباشر لتطلعات المستهلكين ورغباتهم إلى إدارة المؤسسة التي تقوم بدورها بتضمين المنتج الجديد تلك التطلعات والرغبات، ومنه يصبح المنتج الذي طرحه المؤسسة في السوق عبارة عن استجابة ملتطلبات المستهلكين هذا من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تحديد الامتيازات والمساوي الموجودة في المنتج الذي أشرف على استكمال دورة حياته من وجهة نظر المستهلك بغرض المحافظة على الاولى وتجنب تكرار الثانية في المنتج الجديد، ذلك ما يسهل على المؤسسة عامة تسويقه وعلى القوى البيعية خاصة إقناع المستهلك بجوده.

كما تساهم القوى البيعية أيضا في إنجاح سياسة المنتج من خلال الدعاية المسبقة للمنتج الجديد قبل نزوله إلى السوق وتشويق المستهلك أو على الاقل وضع صورة حسنة في ذهنه²⁷.

أما بالنسبة للتسعير الذي يعد من أصعب القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية، تبرز مساهمة القوى البيعية من وجهتين:

وتتمثل الاولى في تحديد السعر من خلال المساهمة في اختيار الطريقة التي سوف تستعمل في تسعير المنتجات ، حيث تساهم القوى البيعية في الاختيار بين طريقة التسعير على أساس التكلفة التي تتميز بعدم مراعات المؤسسة فيها الظروف الخارجية السائدة في السوق ، وهذا في ظل قلة المنافسة أو السمعة الكبيرة التي تحضى بها المؤسسة في السوق وهو ما تؤكد القوى البيعية ، أو طريقة التسعير السيكولوجي التي تركز على طرح أسئلة على عينة من المستهلكين حيث تتولى القوى البيعية توزيع استمارة الاسئلة على هذه العينة التي يجب أن تمثل كل فئات المستهلكين. أما الثانية فهي تتعلق بالسياسات المعتمدة في التسعير والتي لها علاقة قوية بالفئات المستهلكة من المجتمع، تساهم القوى البيعية في الاختيار بين سياسة

²⁷ محيد الطائي، بشير العلاق، تطوير لامنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط9، الاردن، ص06.

التسعير الموحد و سياسة التسعير المتغير من خلال دراسة المجتمع الاستهلاكي وتحديد الفئات المكونة له ، وذلك لتزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية التي يمكنها من اختيار إحدى السياستين في التسعير²⁸ .

الفرع الرابع: الاهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة:

تتمثل التنمية المستدامة في تلك الادارة التي توفر احتياجات الاجيال الحالية دون الاخلال بحقوق الاجيال المستقبلية في الرفاهية من ذلك المورد. وهي تستلزم الاستخدام الامثل للموارد النادرة بغية استعمالها أطول فترة زمنية ممكنة، وذلك بغرض إنصاف الاجيال القادمة فيما تحمله الطبيعة من موارد وكنوز، ومن هذا المنطلق يمكن تشخيص مساهمة القوى البيعية في تحقيق التنمية المستدامة في نقطتين أساسيتين :

تعيين الاولى بترشيد سلوك المستهلك بغرض الحفاظ على حقوق أبنائهم في الانتفاع بالموارد النادرة التي تحتويها الارض ، وهذا كهدف عرضي في ظل مساعي رجل البيع لإبراز مميزات المنتجات التي يسوقها.

أما الثانية فتعين بنقل التطلعات البيئية للمستهلكين إلى المؤسسة لأخذ بها بعين الاعتبار أثناء وضع إستراتيجية التنمية ، وذلك لما تشكله القضية من أهمية في إنشاء علاقة متميزة بين المستهلكين والمؤسسة.

1-مساهمة القوى البيعية في توجيه سلوك المستهلك نحو تحقيق تنمية مستدامة .

المستهلك هو ذلك الانسان الذي يشعر بنقص معين ، فيقوم بالبحث عما يغطي نقصه هذا ويشبع شعوره، و منه فإن كل إنسان يشعر يعتبر مستهلكا، وكل نقص يشعر به المستهلك تعتبر حاجة ، وكل ما يغطي حاجته يعتبر موردا كما انه يمكن اعتبار كل منتج مستهلكا .

ويتميز المستهلك بخاصيتين أساسيتين: تتمثل الاولى في حيازته على الثروة أو حصوله على دخل نظري قيامه بالعمل. أما الخاصية الثانية فتتمثل في قدرته على استهلاك السلع والخدمات .

ويقوم المستهلك بتوجيه ثروته أو دخله إلى اقتناء ما يشبع رغبته. بدأت التأثير على قراراته بشكل مباشر ليس بالامر السهل ، وذلك لحرية في طلب واقتناء السلع التي يرغب فيها من جهة ، والضغط المفروض عليه داخليا من جهة أخرى .

²⁸ محيد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 90.

ونظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه المستهلك في تجسيد القيد الاساسي للتنمية المستدامة ، الذي يتمثل في حماية البيئة، فإنه يمكن للقوى البيعية أن تعمل على توجيه سلوك هذا المستهلك إلى ما يخدم حماية البيئة، مع استغلال ذلك في الترويج لمنتجات المؤسسة في هذا المجال ، وبيع المنتجات هذه الاخيرة التي تتصف بمطابقتها للشروط المتعلقة بحماية البيئة.

خاصة وأن الرغبة في استهلاك سلع معينة عبارة عن قرار معنوي، يمكن التأثير عليه بطرح أفكار معنوية أخرى ، فاعتقاد المستهلك وثقافته يسمحان بإقناعه على تبين أفكار جديدة، وتبين أي فكرة جديدة قد يؤدي إلى تحول رغبته من اتجاه آخر إلى استهلاك منتجات المؤسسة²⁹.

2-مساهمة القوى البيعية في تجسيد المؤسسة للانشطة الهادفة إلى تحقيق تنمية مستدامة .

إن الراهن من الانشغالات التي تسيل عرق الجبين لكل المجتمعات هو كيفية المحافظة على البيئة ، وذلك ما يشكل لب موضوع التنمية المستدامة ، فنجد أن أغلب التعاريف المتعلقة بهذه الاخيرة تلك التي تضع حماية البيئة في ميزان التنمية الاقتصادية في كفة أخرى، وذلك دون شك لتضاد الظاهرتين، فزيادة وتيرة التنمية الاقتصادية يستدعي الاستغلال المفرط لعناصر البيئة، وحماية هذه الاخيرة يستدعي تخفيض معدل سير التنمية الاقتصادية، ومنه فقد ركزت التنمية المستدامة على تنظيم العلاقة بين البيئة والتنمية الاقتصادية ، وذلك بالمحافظة على الاولى ودفعة عجلة التقدم ثانية.

وفي إطار ذلك يمكن إبراز مساهمة القوى البيعية في نقل انشغالات المستهلكين المتعلقة باحترام البيئة إلى إدارة المؤسسة، لتقوم هذه بتبنيها وتضمينها لمنتجات بغرض كسب رضا زبائنها وبناء علاقات مباشرة مع فئات المجتمع وتمثيله بحماية البيئة كمرحلة أولى لضمهم إلى قائمة الزبائن الاوفياء والدائمين للمؤسسة ، هذا وفي المقابل تعمل القوى البيعية على نقل مساعي وجهود المؤسسة الاقتصادية لحماية البيئة إلى ممثلي المجتمع وذلك لغرض توطيد العلاقات وضممان وفائهم لاستهلاك منتجاتها.³⁰

المطلب الثالث : تنشيط المبيعات.

1-ماهية تنشيط المبيعات :

لقد تعددت التعاريف اخلاصة بعملية تنشيط المبيعات ، وفيما يلي سنتطرق إلى اهم هذه التعاريف :

²⁹الطاهر هارون، أمحد بلمرابط، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة الجزائر.ص03.

³⁰الطاهر هارون، أمحد بلمرابط، مرجع سابق، ص 96.

-تعريف الجمعية الامريكية للتسويق (AMA) تنشيط المبيعات بأنها " مجموعة التقنيات الغير إشهارية والتي تعمل على إثارة المستهلكين، لشراء السلع والخدمات المعروضة عليهم، وأن الانشطة المتعلقة بالتنشيط هي أنشطة ظرفية وغير دائمة أو روتينية.

- أما " كوتلر " فيعرف تنشيط المبيعات على أنها " مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب ، وذلك بواسطة حجم الشراء لمنتج معين أو خدمة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين ."

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تنشيط المبيعات هي مجموعة الانشطة الترويجية بخلاف الاعلان ، البيع الشخصي، العلاقات العامة والنشر ، والتي تستهدف إثارة الطلب من ناحية وتحسين الاداء التسويقي من ناحية أخرى. وتتكون تنشيط المبيعات من مجموعة متنوعة من الادوات والتقنيات الموجهة لتحفيز الطلب في الاجل القصري و المصممة لحث المستهلكين على الشراء وتحفيز الموزعين ورجال البيع .

وتسعى المؤسسة من استخدام تنشيط المبيعات إلى تحقيق قيمة مضافة ، سواء كان ذلك للمستهلك النهائي أو الموزعين أو رجال البيع لدى المؤسسة المنتجة.

2-تقنيات تنشيط المبيعات :

من خلال هذا المطلب سنستعرض أهم تقنيات تنشيط المبيعات التي تستعملها المؤسسات وهناك عدة أساليب لتنشيط المبيعات تختلف باختلاف الجهة الموجهة إليها ، فهناك أساليب موجهة للمستهلكين و أساليب موجهة للوسطاء وأخيرا الموجهة لرجال البيع لدى المؤسسة المنتجة.

الفرع الاول: التقنيات الموجهة للمستهلك النهائي:

وتهدف هذه التقنيات إلى زيادة طلب المستهلك النهائي على السلعة وتكثيف استخدامها وتمثل أهم هذه التقنيات في :

1-العينات المجانية :

تعتبر العينات المجانية من أكثر الاساليب فعالية لتأثير وإقناع المستهلك بالمنتج الجديد و مبدؤها بسيط جدا ، إذ يتمثل في توزيع عينة من السلعة دون مقابل للمستهلكين ، وهذا التوزيع يتم بالبريد أو عن طريق زيارة المنازل أو أثناء شراء سلعة أخرى ، وبصفة عامة تقنية العينة المجانية تختص بالمنتجات واسعة الاستهلاك وذات مردودية عالية.

كما أن استعمال هذا الاسلوب من تنشيط المبيعات يحقق عددا من المزايا منها:

- يمكن للمستهلك من تجربة المنتج في جو ايجابي وبصورة مباشرة دون تحمله أي مقابل.

- يمكن للمستهلك من المقارنة بين المنتج الجديد والمنتج الذي يستخدمه حاليا.

-تجريب المستهلك لعينة من المنتج قد يثير فيه الفضول لاقتناء كمية أكبر.

وفي المقابل عرفت تقنيات العينات المجانية عيوباً تمثلت في :

-لا يمكن استخدامها للمنتجات المعروفة في السوق ، السلع المرتفعة التكلفة، السلع سريعة التلف وال السلع التي يصعب تقسيمها إلى عينات صغيرة .

-ارتفاع كلفة تنفيذ العملية ، وكلفة التوزيع بالمقارنة مع سعر الوحدة من المنتج.

-لا يمكن استخدامها في المنتجات التي لا تتمتع بمزايا حقيقية مقارنة بالمنتجات المنافسة³¹ .

2-الكوبونات:

وهي عبارة عن قسيمات وبطاقات تعطي حاملها خصما معيناً تتراوح قيمته بين 91 % و 92 % من السعر الاصيلي للسلعة، أو في نقطة البيع، أو من خلال وضعها داخل صحيفة أو مجلة .

كما يمكن استخدام هذا الاسلوب بطريقة أخرى وذلك بتجميع عدد من الكوبونات التي يتم الحصول عليها من داخل المنتج للحصول على وحدة مجانية من المنتج.

وهذا النوع من التقنية له عدة مزايا ، أهمها ما يلي:

- فهو يهدف إلى ترغيب المستهلك في شراء كمية أكبر من المنتج وزيادة استخدام السلعة.

- حماية المستهلكين الحاليين للسلعة من أنشطة المؤسسات المنافسة.

- وسيلة فعالة لزيادة الطلب على منتج المؤسسة .

كما لهذه التقنية عيوب تتمثل في:

- عدم تناسب هذه التقنية مع المنتجات الجديدة بالسوق.

³¹فريد كورتل: دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر.

- عدم إمكانية تقدير عدد المستهلكين الذين يستخدمون الكوبونات ومتى ؟ فبعضهم يستخدمها والاخر لا يستخدمها.

- عدم تناسب مع السلعة المعمرة التي لا يتم شراءها بصورة متكررة.

3- تخفيض الاسعار: يمكن للمؤسسة القيام بهذا النوع من الترويج بتخفيض الاسعار ، وهذا باحترام بعض الشروط حيث لا تباع بالخسارة ، ولا تكون الاسعار حقيقية، وتأخذ تخفيضات الاسعار عدة أشكال ، كالسعر الخاص spécial prix. حيث تقترح المؤسسة سعرا خاصا لمستهلكي منتجاتها في فترة زمنية محددة وقصيرة. وعادة ما يستعمل السعر الخاص من طرف الموزعين الذين يهتمون بإقامة المنافسة على الاسعار.

أما السعر المشطب prix barré فهو نوع من أنواع الاسعار الخاصة إلا أنه في هذه المرحلة يتم شطب السعر القديم ، ويوضح مقابلته السعر الجديد ، ومثال ذلك أسعار السيارات المعلن عنها في الجرائد ، فتوضح صورة السيارة وأسفل الصورة نجد السعر القديم مشطوب وأمامه السعر الجديد الذي تم تحديده من طرف المؤسسة ، ويكون عموما السعر الجديد منخفض عن السعر القديم. إن لهذه التقنية دواعي الاستعمال لما لها من مزايا وعيوب يمكن إيضاحها في الجدول التالي :

جدول(1-2): مزايا وعيوب تقنية تخفيض الأسعار

حالة الاستعمال	المزايا	العيوب
<p>_ في فترة التقديم من أجل تجريب المنتج و جلب مستهلكين جدد</p> <p>_ في حالة ارتفاع المخزون السلعي لتحفيز الشراء</p> <p>_ مواجهة المنافسة</p>	<p>- سهولة التطبيق</p> <p>- سهولة تحديد تكلفة الترويج</p> <p>- التغلب على انخفاض المبيعات و تنشيطها</p> <p>- تشجيع المستهلك على تجربة السلعة لأول مرة</p> <p>- حث المستهلك الحالي على زيادة الكميات المشتراة من السلعة لتأكده بأنه يشتري بالسعر الأفضل.</p>	<p>- كثرة تكرار هذا الأسلوب يقلل من ولاء المستهلك للعلامة</p> <p>- خطر المنافسة إذا اعتمدت تخفيضا أقل .</p>

المصدر : بشير العلاق ، الترويج الالكتروني والتقليدي مرجع سبق ذكره ص153

4-المسابقات وسحب اليانصيب:

لقد أصبحت المسابقات واسعة الانتشار، فالمسابقة هي عبارة عن منافسة تتطلب العين وحكمة و تألق المشاركين ودون تدخل الصدفة في النتائج وهذا للحصول على جوائز نقدية أو عينية نتيجة شرائه منتج معين وإشراكه في فعاليات المسابقة.

أما الالعاب فهي تقنية تشبه المسابقات ، ولكنها تكون في صورة تسلية، وهي عملية مجانية دون أي إلزام بالشراء، كما أنها لا تتطلب جهدا فكريا كبيرا من المشاركين، كما هو الحال في أسلوب المسابقات. أما سحب اليانصيب فهي عملية ترويجية تكون على شكل ألعاب ، حيث يعلن عن الفائزين فيها بعد إجراء السحب الذي يبين على الحظ، ولا يتطلب من الاشخاص المشاركين أن تكون لديهم أدلة على شراء المنتج، ليحق لهم الدخول في السحب .

5- الهدايا الترويجية والتذكارية:

الهدايا الترويجية هي الهدايا التي تقدمها المؤسسة إلى عملائها بقصد تنمية معاملاتها معهم ، وتكون الهدية معروفة لدى المستهلك قبل قيامه بالشراء ، حيث تقوم المؤسسة بمنح هدية لكل من يشتري سلعة أو خدمة معينة لا يقل ثمنها عن مبلغ معين، أو تقدم الهدية لمن يشتري عدد معين من وحدات إحدى منتجاتها التي تسعى إلى ترويجها.

ولا بأس من تكرار ذلك في أوقات متباعدة، ويمكن أن تحمل الهدية إسم المؤسسة المنتجة أو الموزعة.

أما الهدايا التذكارية فعادة تمنح لعملاء المؤسسة وتحمل إسمها، مثال: الاقلام والحقائب والاجنحة وغيرها من الهدايا المتنوعة .

6-تجريب المنتج :

ويلجأ هذا الاسلوب في التنشيط عند عدم إمكانية استخدام أسلوب العينات المجانية ، حيث يوضع بين يدي المستهلك المنتج المراد بيعه للتجريب.

ولهذه التقنية نقاط قوة تجعلها مهمة وصعبة الاستغناء عنها ، وخاصة في حالة إدخال منتج جديد للسوق ، فهي تسمح ب:

- التأكد من جودة المنتج ، واختيار كامل لمزاياه.

- غالبا ما يكون السماح للمستهلك بتجريب المنتج خلال فترة زمنية معينة.

7-نوافذ العرض:les vitrines

تعد نوافذ متاجر التجزئة من الوسائل الهامة لترويج المبيعات ، حيث تعرض السلعة للمارين أمام تلك النوافذ بقصد حثهم على دخول المتجر لشراءها ولذلك يجب تصميمها بشكل جيد وأن تنسق بشكل فني ، ويجري تغييرها بين فترة وأخرى، ويجب عرض سعر كل سلعة بشكل واضح.

8-الاعلان الخاص:

وهي عناصر أو أشياء مفيدة مطبوع عليها اسم المعلن، شعاره، أو رسالته ، والتي تعطى كهدايا للمستهلكين كالقمصان ، أقلام الحبر وأكواب القهوة.....الخ.

9- المعارض التجارية:

يشترك في إقامة هذه المعارض عدد من التجار والمنتجين، وذلك بهدف إطلاع الجمهور على السلع المعروضة، والتعرف على مزاياها وخصائصها، وكيفية استخدامها، وتساهم هذه الطريقة في خلق علاقة طيبة بين العارضين والجمهور عن طريق الاتصال المباشر وإعلامه بكافة المعلومات المتعلقة بالسلع المعروضة، وقد يعرض في هذه المعارض سلعة تباع بأسعار أرخص من المعتاد أو قد يكون هناك عرض للسلع فقط دون بيعها، وهنا يكون الهدف عقد صفقات وإجراء معاملات تتعلق باتفاقيات للبيع مستقبالا.

10- تنشيط بواسطة شخصيات مشهورة :

وهي تنشيط مبيعات معينة باستعمال شخصيات مشهورة عالمية في ميادين مختلفة تلفزة سينما، رياضة.....إلخ، وهذا يكون بتقديمها لهذه العلامة في الاعلان أو باستعمال صورها على تغليف العلامة، وهذا النوع من تنشيط المبيعات يؤثر بشكل كبير في نفسية المستهلكين، ويمكن المؤسسة من تحقيق أرباح متميزة لاستثمارها لمختلف الأشكال الترقية التي تدمج فيها هذه الشخصيات، في المقابل هناك عيوب لها تتمثل في جناح هذه الشخصيات أو عدمه والذي يمكن أن يسبب نهاية العلامة أو يقضي عليها نهائيا³².

جدول(1-3): مزايا وعيوب تقنيات تنشيط المبيعات

العيوب	المزايا	حالات الاستعمال
التحضير الطويل و المكلف: اختيار التاريخ، الموضوع نوع الأسئلة المطروحة و مدى صعوبتها؛	- الفعالية إذا ما روعي تنظيم المسابقات؛ - تعزيز الشعارات التي تبناها الحملة الإعلانية مما يحقق	- قصد رفع المبيعات، و ضمان ولاء الزبائن - من أجل الوصول إلى موسمية المنتج، و ضمان رواج العلامة، - من أجل ترقية حملة إخبارية عن طريق المسابقات.
- ميزانية مكلفة و معقدة ؛ - صعوبة التنظيم.	الإستمرارية و إستعابها من قبل الجمهور	

المصدر: . بشير العلق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سابق، ص153

الفرع الثاني: التقنيات الموجهة للموزعين:

³² J.P.Helfer , j.Orsoni : Marketing.7eme edition ,Librairie Vuibert, Paris,2001, P274 .

تهدف هذه التقنية إلى تشجيع الموزعين على تصريف كميات كبيرة من منتجات المؤسسة أو قبول التعامل مع منتجات جديدة للمؤسسة ومن أمثلتها:

1-التخفيضات: حيث يقوم المنتجون بعمل تخفيضات أو خصومات للموزعين أو الوكلاء في مقابل طلبهم لكميات كبيرة من المنتج . فالخصومات في الغالب تنحصر في:

- الخصم في الكمية : والذي يتصاعد بشكل طردي مع كمية الصفقة المشتراة ، وتستخدم هذه الطريقة كدافع مادي لترويج سلعة جديدة أو لتشجيع الوسطاء على الشراء بكميات كبيرة من السلعة تزيد عن الكمية المعتاد شرائها.

- الكميات المجانية الخصم التجاري: حيث يقوم المنتج بإعطاء كمية إضافية مجانية من صنف ما للموزع أو إذا ما قام لوسيط بشراء كمية معينة من السلعة أو تشجيعاً له للاستمرار بالتعامل معه .

-الخصم سعري: والذي يركز على العلاقة العكسية بين زيادة مقدار الخصم وتقليص فترة التسديد من قبل الموزع لقيمة الصفقة المعقود بينها .وقد يأخذ أحد الشكلين:

* تحفيز بنسبة معينة من الشراء.

* تخفيض تدريجي يتغير حسب الكمية المشتراة.

وفي نهاية المدة تقوم المؤسسة بمنح هذه الخصومات للموزعين ، إما على شكل مبالغ مالية تسلم أو على شكل كميات مجانية.

2-الممسوحات: وتعني تقديم كمية معينة من الاموال للموزع نظير خدمات ووظائف يقوم بها للمنتج مثل موافقته على القيام بالاعلان لمنتجات المؤسسة ، عرض المنتجات بطريقة جذابة أو بمساحات أكبر على الارفف داخل المتجر.

الفرع الثالث: التقنيات الموجهة لرجال البيع:

وتهدف هذه التقنية إلى تنمية الحافز لدى قوى البيع التابعة للمنتج ، وتشجيعهم على دخول الاسواق الجديدة والمبادرة في تقديم السلع الجديدة ، وتشمل على سبيل الذكر:

- المسابقات والحوافز المادية والمعنوية التي تمنح لرجال البيع ثمنا لجهودهم الاستثنائية التي يبذلونها والتي تؤدي إلى زيادة المبيعات .

- اللقاءات و الاجتماعات التي تعقد لرجال البيع ورجال الاعلان من أجل مناقشة مزايا وأغراض السلع الجديدة ، والوسائل الحديثة التي تستخدم في عملية البيع والاعلان وحثهم على إتباع أفضل السبل لزيادة المبيعات.

- تدريب رجال البيع³³ .

وتختلف وسائل وتقنيات تنشيط المبيعات باختلاف:

- الاهداف التسويقية.

- نوع الجمهور المستهدف سواء كان مستهلك نهائي ، وسطاء ، أو رجال البيع لدى المنتج.

- طبيعة السلعة وتكلفتها.

- الظروف الاقتصادية السائدة.

3-تخطيط عملية تنشيط المبيعات :

إن الدورة الاستراتيجية لتنشيط المبيعات يلعب دورا مهما في بناء علاقة طويلة المدى بين المؤسسة وعملائها ، وبالتالي يجب أن تتضمن إستراتيجية الترويج خطة واضحة عن تنشيط المبيعات يجب تحديد ما يلي:

- صياغة أهداف التنشيط بطريقة واضحة ومفهومة: حيث تنبثق هذه الاهداف من الاهداف الموضوعية للنشاط التسويقي عامة والنشاط الترويجي بصفة خاصة.

- التحديد الدقيق للكمية المناسبة للتنشيط.

- تقدير نفقات تنشيط المبيعات.

-عناصر خطة تنشيط المبيعات: يجب أن تتميز الخطة بالوضوح والدقة من حيث التقنيات والتكاليف وغيرها من العناصر التي سنتناولها فيما يلي:

³³محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، ص26.

- حجم الحافز : ويمثل حجم الحافز التكلفة التي سوف تتحملها المؤسسة ، إذ أن الحافز القليل يحقق نجاحات معينة ، لكن إذ كان كبير فإنه يتطلب أن يقابله تحقيق مزيد من المبيعات وإذا لم يحقق ذلك المستوى المطلوب من المبيعات فإنه يشير إلى الخطأ في تقدير حجم الحافز .

-شروط المشاركة : على مدراء التسويق تقدير لمستوى المشاركة التي ستحقق من الاطراف التي يتم التعامل معهم سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء أو رجال البيع لديهم ، ومدى استجابتهم لعناصر تنشيط المبيعات المستخدمة معهم.

-الاختيار الدقيق لاسلوب التوزيع المعتمد في عملية تنشيط المبيعات : على المؤسسة اختيار الشكل الذي تتخذه عملية التنشيط في شكل وثيقة موزعة في المحل أو عبر البريد فكل شكل له تكلفة معينة تترتب عليه ، إلى جانب ضمان الانتشار الوسيطة وسهولة وصولها والتعرف عليها من جانب الاطراف المستهدفة.

- مدة عملية التنشيط : يجب تحديد الفترة الزمنية المناسبة التي تستغرقها عملية تنشيط المبيعات ، حيث أن قصر هذه الفترة قد لا يمكن من الاستفادة منها ، وتحقيق أهدافها وقد لا يعطي الفرصة للكثير من المستهلكين من الاقبال عليها ، كما أن طول الفترة قد يمثل تكلفة عالية من ناحية ، وقد يمثل امتياز يشعر به المستهلك ويعتاد عليه من ناحية أخرى.

- توقيت العملية : حيث يتم تحديد توقيت بدء وسيلة تنشيط المبيعات وتاريخ تكرارها ، ومن ثم جدولة هذه الوسائل.

- تقدير الميزانية المناسبة لتكاليف تنشيط المبيعات : وهي تقدير كمي لتكلفة عملية التنشيط ، حيث يجب أن تحسب بدقة متناهية لتحقيق الربح المراد تحقيقه³⁴ .

4-مراقبة وتقييم نتائج عملية تنشيط المبيعات:

عند البدء في تطبيق الخطة الخاصة، تبدأ متابعة ومراقبة سير العملية لتقوية، حيث أن الادارة الفعالة للترويج تقوم بعملية مراقبة وتقييم لادائها للتأكد من فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في عملية تنشيط المبيعات ، ولكي تقف على الانحرافات والمشكلات ونقاط الضعف فتتلاشى وعلى الانجازات ونقاط القوة فتعززها، ولأن القيمة الحقيقية لعملية تنشيط المبيعات تكمن في قدرتها على تحسين الوضع التنافسي

³⁴شيماء السيد سامل، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، مصر، ص911.

للمؤسسة في السوق فيجب على إدارة التسويق أو الترويج أن تضع تقنيات وأساليب قابلة للتقييم والرقابة

35

حيث أن بعض التقنيات تتطلب فترة زمنية لتنفيذها ، ومن الطبيعي أن تتخلل هذه الفترة بعض التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة ، مما يستدعي إجراء تعديلات لتدارك الوقف وبالتالي معالجتها وتفاديها مستقبلا.

والاهم في ذلك التعرف على النتائج التي حققها في ضوء الاهداف الموضوعية ، إذ تزداد أهمية الرقابة و التقييم عندما تخرج بمعلومات محددة لحجم التأثير الفعلي للبرنامج والخطة الموضوعية .

إن أهداف عملية الرقابة والتقييم لنتائج عملية تنشيط المبيعات تكمن فيما يلي:

- معرفة الانحرافات في الاداء مقارنة بالمعايير التي حددت سابقا.

- معرفة جودة وكفاءة ما أنجز من أعمال وأنشطة.

- التعرف على أساليب المعالجة الصحيحة لمواجهة ما يعترض العملية من المشكلات.

- تزويد صناع القرار بالمعلومات عن سير العملية بشكل مستمر ومنظم .

إن خطوات بناء نظام للرقابة والتقييم تتمثل في :

-تحديد الاهداف وفترة تحقيقها حيث أن الهدف المحدد بدقة يجب أن يتوافق مع تحديد فترة تحقيقه ، أخذًا بعين الاعتبار طبيعة الهدف، فإن كان الهدف هو رفع الحصة السوقية للمؤسسة فإن فترة تحقيقه طويلة ، أما إذا كان الهدف تحقيق أثر مباشر على المبيعات يمكن تحقيقه خلال عملية التنشيط مباشرة .

-وضع وسائل مناسبة للرقابة .

-قياس الاداء الفعلي للعملية الترقية .

-مقارنة الاداء الفعلي لعملية تنشيط المبيعات مع المقاييس الموضوعية.

- إجراء التصحيحات المطلوبة إن دعت الحاجة.

³⁵فريد كورتل، مرجع سابق،ص 965.

محسن فتحي عبد الصبور، اسرار الترويج في عصر العولمة،ص94

جدول (1-4) : اهم الوسائل الخاصة بتنشيط المبيعات

المستهلك النهائي	الوسطاء	رجال البيع لدى المنتج
- العينات المجانية	- تخفيض الأسعار	- المسابقات البيعية
- الكوبونات	- معارض تجارية	- الحوافز المعنوية والمادية
- تخفيض الأسعار	- سلع مجانية كالعينات	- تدريب رجال البيع
- المسابقات و الألعاب	- مسابقات لأحسن موزع	- اللقاءات و الإجتماعات و الندوات
- سحب اليانصيب؛	- المسوحات	
- الهدايا الترويجية و التذكارية؛	- الإعلان الخصوصي	
- تجريب المنتج	- هدايا في حالة كميات من المخزون و بيعها	
- نوافذ العرض	- تسهيلات الشراء (خصم على الكمية ، البيع بالتقسيط)	
- الإعلان الخاص	- لوحات العرض	
- المعارض التجارية	- وسائل مساعدة لعرض السلع.	
- البيع بالتقسيط		
- لوحات العرض و الكتالوجات		
- الإعلان في نقطة البيع		
- التنشيط بواسطة شخصيات مشهورة.		

المصدر : بشير العلاق ، الترويج الالكتروني والتقليدي مرجع سبق ذكره ص 153

المطلب الرابع : ادارة المبيعات وتسيير القوى البيعية .

الفرع الاول:

تعريف إدارة المبيعات:

الادارة تمثل إيجاد الحلول للمشاكل ، وإيجاد الحلول للمشاكل يكون من خلال انجاز وظائفها الاربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة.

أن النتائج المرتقبة من خلال استخدام مصادر المنظمة تمثل انجاز رسالة وأهداف المنظمة، ولقد طور هذا المفهوم من خلال تقسيم التنظيم إلى التنظيم والتوظيف. إن تعريف إدارة المبيعات لا يتعد كثيرا عن تعريف الادارة بشكل عام لان وظائف الادارة تقوم بها جميع الادارات والاختلاف يكمن في طبيعة النشاط للمنظمة التي تديرها .

1-المفهوم التقليدي: إن المفهوم التقليدي لادارة المبيعات كان مرادفا لادارة القوى البيعية ويتضح ذلك من خلال التعريف الذي وضعته الجمعية الامريكية للتسويق حيث ترى أن إدارة المبيعات هي: تخطيط وتوجيه و رقابة نشاط البيع الشخصي بما في ذلك رجال البيع وتحديد معادتهم وخطوط سيرهم والاشراف عليهم ومنحهم المكافآت.

2-المفهوم الاداري: إن إتساع مذلول إدارة المبيعات أدى إلى المساواة بينها وبين مختلف الادارات الموجودة بالمؤسسة، كالتموين، الانتاج، الموارد البشرية...إلخ، فأصبحت تمر بجميع مراحل العملية الادارية من تنظيم، تخطيط، ورقابة...إلخ. فإدارة المبيعات تعتبر الجهة المسؤولة بتنظيم وتخطيط والرقابة على أعمال البيع .

3-المفهوم الهيكلي: وتعرف على أنها الادارة المتخصصة في الهيكل التنظيمي والتي تتولى جميع الاعمال بتصريف المنتج على أساس كفاءة العناصر التي تعمل بها من الناحيتين التنظيمية والادارية.

إن إدارة المبيعات يمكن تعريفها على أنها فن الحصول على الاشياء من خلال الافراد.يشير ميشال وجيمس 1993 إلى أن المدير يتخذ القرار ويستعمل مصادر المنظمة لتحديد اتجاه منظمته، ويقود العاملين اتجاه تحقيق الاهداف، إن مدراء المبيعات مسؤولون عن جعل وظيفة البيع مرنة، وتحقيق مستوى الرضا المطلوب للزبائن وتحقيق أهداف المنظمة³⁶.

³⁶زروقي إبراهيم، إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2020 ،ص26.

ويشير شارل إلى أن إدارة المبيعات على أنها تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية واقعية من خلال التخطيط، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة. إن هذا التعريف يتضمن نقطتان مهمتان:

1- وظائف الادارة الخمس.

2- تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية .

وفي نفس المجال يعرف واين 2007 إدارة المبيعات على أنها تلك الادارة التي تهدف الى تحقيق الاهداف البيعية للمنظمة من خلال الانشطة الفعالة والكفاءة وهذه الانشطة تتمثل في .

-السيطرة على مصادر المنظمةresources organizational controlling

*القيادةleading .

*التدريبtraining .

*التوظيفstaffing .

*التنظيمorganization .

*التخطيطplanning .

إن عمل إدارة المبيعات يترك على تخطيط وتنظيم المبيعات والقوى البيعية و توظيفها وتدريبها، وقيادتها (دوقلاس وويليام 1991) إن إدارة المبيعات معنية بالتخطيط، التنفيذ والسيطرة على برامج الاتصالات الشخصية لتحقيق الرضا للزبائن وانجاز أهداف المنظمة، وان مدير المبيعات مسؤول عن الانشطة البيعية، إدارة شؤون الموظفين، التدريب، تحضير ميزانية المبيعات والتحليل المالي.

يشير ويليام إلى أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الانشطة الجذابة وان نجاحها يرتكز على تطوير برنامج عمل جماعي وتحديد العلاقات، وضع الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل وتنويع القوى العاملة، وحل المشاكل والاهتمام بالقضايا المالية.

أما ديك 2004 dick فانه يجد بان إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية، وتتطلب جهد تنظيمي للرد على تقلبات السوق وانخفاض المبيعات.

إن تعريف إدارة المبيعات يرتبط بشكل مباشر بالمهام التي تقع على عاتقها ولقد تعددت هذه التعاريف استنادا إلى طبيعة الوظائف التي تستند لها باختلاف المنظمات والمنتجات التي تتعامل معها سلع وخدمات وحجم المنظمات التي تكلف بها إدارة المبيعات ولكن بشكل عام فإن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة في المنظمة عن إثارة الطلب وتحقيق الاهداف البيعية للمنظمة وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال من خلال التخطيط الجيد للمبيعات وتنظيم أعمالها، واختيار العاملين بشكل جيد، وتدريبهم وتحفيزهم و الرقابة عن الأنشطة البيعية³⁷.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المبيعات:

عندما تقدم المنظمات منتجاتها او تقوم بتطويرها وتقدمها تدرك بان هذا الجهد يجب أن يعزز من خلال الجهود التي تقوم بها إدارة المبيعات واختيار رجال البيع القادرين على تحقيق الاهداف البيعية والاستمرار في السوق وان هذا يتطلب من إدارة المبيعات بناء فريق عمل متكامل يستطيع تحقيق أهداف هذه الادارة والتي يمكن إنجازها في ما يلي:

1- لا يمكن لشيء أن يباع إذا لم يكن هناك من يشتريه، أي أن نشاط المنظمات الانتاجية والتسويقية متوقف على دور العاملين في إدارة المبيعات من خلال القيام بالاتصال بالمشترتين وتزويدهم بالمعلومات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وقبل ذلك يجب أن تكون إدارة المبيعات لديها معلومات كافية عن حاجات ورغبات المشترين.

2- تلعب إدارة المبيعات من خلال العاملين دور مهم في رصد حركة السوق والعوامل المؤثرة على كمية المبيعات وتوجهات المشترين، المنافسة، تحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة التي تمكن العاملين فيها من تحقيق الاهداف البيعية وتأهيل فريق عمل من رجال البيع وبناء علاقات تفاعلية تمكنهم من تحقيق الاهداف المحددة.

3- تلعب إدارة المبيعات والعاملين فيها دور مهم في :

-كسب الزبائن الجدد: إن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المنظمة، لذلك على إدارة المبيعات أن تقدر ذلك وتعمل على كسب زبائن جدد لتعويض الزبائن الذين ينتقلون إلى شراء منتجات المنظمات الاخرى، كسب الزبائن يتطلب مهارات وكفاءة العاملين خلال عملية الاتصال بالمشترتين .

³⁷محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة المبيعات، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1 ، عمان، 2010، ص13.

-الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يمثل أهمية كبيرة لإدارة المبيعات من خلال كسب ثقتهم وحسن المعاملة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

- التوسع بالحصة السوقية:تهدف إدارة المبيعات والعاملين فيها إلى كسب زبائن جدد لتوسيع الحصة السوقية واختراق القطاعات السوقية للمنافسة وهذا يتطلب منها تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات المنافسة و القوى البيعية التابعة لها ومن ثم العمل على تقديم البرنامج الناجح والفعال لتحقيق هذا التوسع في السوق والحصة السوقية.

4- يشير(كامرار2009) إلى أن إدارة المبيعات الناجحة تستعمل استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات والتركيز على تدريب العاملين وتأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط إدارة المبيعات والمنظمة بنجاح. تعمل إدارة المبيعات من خلال التدريب وتأهيل القوى البيعية على تنمية قدرات رجال البيع على فن الاقناع والسيطرة على المبيعات وفي نفس الوقت تعمل على تحسين أداء المدراء التنفيذيين وتدريب رجال البيع على تقديم الخدمات وتبني أخلاقيات البيع. إن هذا الاعداد يلعب دور مهم في تحقيق أهداف المبيعات وأهداف المنظمة ،إن عمليات البيع تتم في اغلب الاحوال من خلال التقاء البائع والمشتري وقد تتم من خلال عملية الاتصال الاخرى (البريد،الهاتف،موقع الشركة)ولكن في كل الاحوال فالبائع يعرض ما عنده ليحث المشتري على الشراء وهذا يتطلب إعداد دوافع بيعية فعالة وناجحة و يتطلب في نفس الوقت من إدارة المبيعات تقديم أسعار مناسبة تدعم دور رجال البيع في النقاط البيعية .

وتظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال دراسة القدرات الشرائية للمشتري وأسعار المنافسة وطبيعة الحاجة للسلع والخدمات ومن ثم رسم السياسة السعرية المناسبة.

5-تزداد أهمية إدارة المبيعات في الاسواق التي تتسم ب:

-تنوع المنتجات .

-المنافسة الشديدة .

-عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة.

-الدخول للأسواق الخارجية.

-الازمات المالية .

6- تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال البيع الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الادارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.

7- تعتبر إدارة المبيعات الوحيدة في إدارة التسويق والمنظمة في تحقيق إيرادات ومن خلال هذه الارادات تغطي جميع التكاليف وتحقيق الأرباح .

8 - ازدادت أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في بناء علاقة مع الزبائن وإداراتها بالشكل الذي يضمن للمنظمة نمو مبيعات مربح .

الفرع الثالث:

أهداف إدارة المبيعات:

إن ما يميز الادارة هو وجود أهداف تسعى الى تحقيقها فبدون وجود هذه الاهداف للادارة فلا يوجد لديها نشاط لان جميع الانشطة توجد من قبل الادارة لتحقيق هذه الاهداف، وطبيعي أن تختلف هذه الاهداف من منظمة لمنظمة أخرى ومن إدارة مبيعات لادارة مبيعات أخرى ولكن بشكل عام يمكن تحديد الاهداف الرئيسية لادارة المبيعات في المنظمات ما يلي :

-الوصول الى الاسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة والنقاط البيعية القريبة من الزبائن.

-كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات او اختراق قطاعات سوقية جديدة .

-استعادة ما فقدته من زبائن .

-إدارة علاقة طويلة ومربحة مع الزبائن .

-المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة .

إن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يرتبط بالكثير من العوامل منها:

-وضوح الاهداف المحددة من قبل الادارة العليا .

-إمكانية ترجمة الاهداف إلى خطط .

-تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح وتحليلها .

-تحديد الاجراءات المناسبة .

-متابعة التغيرات الحاصلة في السوق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط والاهداف.

-توضيح الاهداف لرجال البيع .³⁸

خلاصة :

لقد تطرقنا خلال هذا الفصل الى مختلف الجوانب المتعلقة بإبراز مكانة النشاط الإنتاجي ومختلف الجوانب المتعلقة بإبراز مكانة القوى البيعية في المؤسسة الإقتصادية .

حيث يعمل نظام المعلومات الإنتاجي على عدة مستويات، على مستوى تصميم المنتج وعلى مستوى الإنتاج وعلى مستوى رقابة الجودة وعلى مستوى التكلفة. ويتكون نظام معلومات الإنتاج من تخطيط الاحتياجات من الموارد والعمليات التحويلية والهندسية الصناعية والشحن والاستلام والمشتريات ورقابة الجودة.

اما البيع عموما يلعب دور مهم في تحقيق العديد من الاهداف لصالح المؤسسة الاقتصادية في حالة الاهتمام بتفعيل عملية تسييرها وعليه فإن نجاح إدارة القوى البيعية يعتمد على إعداد وإدارته بطريقة فعالة وبناء على ذلك فتشمل إدارة المبيعات تخطيط البرنامج البيعي وتنفيذه ومتابعته من خلال التنبؤ بالمبيعات وتنظيم القوى البيعية بإعتباره عنصر أساسي حيث يتطلب تحديد الاهداف وتحديد حجم القوى البيعية.

³⁸ محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص66.

المبحث الأول: التعريف بشركة متيجي GPLM (ملبنة الساحل)

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة

كانت فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، وكانت تسمى آنذاك Laik، وتعين التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بيئر خادم بالجزائر العاصمة، حيث كانت تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco، يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشتركة آنذاك، إلا أن لم يلب حاجات السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب و مشتقاته "Onalait"، "مرسوم رئاسي رقم 32-96 نوفمبر 1966"، وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفالحة.

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته وبمرسوم رقم 81-354 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاثة فروع:

1 الديوان الجهوي الشرقي:

● وحدة إنتاج عنابة.

● وحدة إنتاج قسنطينة.

● وحدة إنتاج سوق أهراس

2. الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ومن بين وحداته:

● وحدة إنتاج بودواو

● وحدة إنتاج ذراع نحدة.

3 الديوان الجهوي الغربي الذي تأسس في 12 ديسمبر 1981 وضم الوحدات التالية:

● وحدة إنتاج وهران.

● وحدة إنتاج سيدي بلعباس.

● وحدة إنتاج مستغانم.

● وحدة إنتاج سعيدة.

● وحدة إنتاج معسكر.

● وحدة إنتاج تيارت

● وحدة إنتاج بشار(إقلي).

حيث تسببت الازمة الاقتصادية التي مست المؤسسات الجزائرية بإفلاس الديوان الجهوي الشرقي ليحل محله في 1 سبتمبر 1997 المجمع الصناعي لمنتجات الحليب والذي يقع مقره في الجزائر العاصمة بيئر الخادم وبامتلاك المجمع أسهم الشركة أصبحت مؤسسة عمومية ذات أسهم ، و Giplait هي عبارة عن كلمة مختصرة ل(GROUP laitier production de industriel) حيث تم إنشاء مجمع الحليب على مستوى المنطقة الصناعية لولاية مستغانم في (01 أكتوبر 1997)، وتعتبر ملبنة الساحل مستغانم من أهم المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الوطني تعود أهمية المؤسسة لكونها تزود السكان بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي والتي تمثل مادة الحليب ومشتقاته.

كما تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادة إيزو (ISO) بتحسين نوعية منتجاتها باستمرار مع إبقاء سعرها في متناول الجميع، ويقدر رأس مال الشركة ب290. 000.480 دج وتمارس نشاطها في إطار قانوني ممثل في سجل تجاري وطابع إنتاجي صناعي ويضم المجمع 65 عامل مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل و40 عامل دائم يتوزعون كالآتي:

- 05 إطارات عليا

-46 كمنفذ

-34 مؤطر

-17 إطارات

المطلب الثاني: التعريف بمنتج المؤسسة ودورها

إن أنشطة الامداد لا تنحصر في مرحلة واحدة من مراحل العمل بل تتواجد ضمن وظيفة التموين و الانتاج لتمتد إلى عملية التوزيع المادي، إن فهم هذه الانشطة داخل المؤسسة يتطلب تعريف المنتج الذي تقدمه المؤسسة، فمهمة ملبنة الساحل هي إنتاج المواد الدمسة ذات الاستهلاك الغذائي الواسع، و يتم ذلك من خلال تحويل المواد الاولية إلى حالتها الطبيعية الاولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك و هذه المنتجات خاصة بالحليب و مشتقاته و ندرجها فيما يلي:

-حليب مبستر ،اللبن، حليب البقرة ، الرائب ، الزبدة، القشدة.

دور و أهداف المؤسسة:

تعمل ملبنة الساحل على تجميع الحليب الطازج الطبيعي من طرف المزارع التعاونية كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الرائب، الزبدة، القشدة، وهذا كله لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين سواء على مستوى ولاية مستغانم أو على باقي الولايات الاخرى.

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل ، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، و تستطيع إضافة منتوجات جديدة، فاملؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الاهداف التالية:

- إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها³⁹.

- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد.

- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الاعمال.

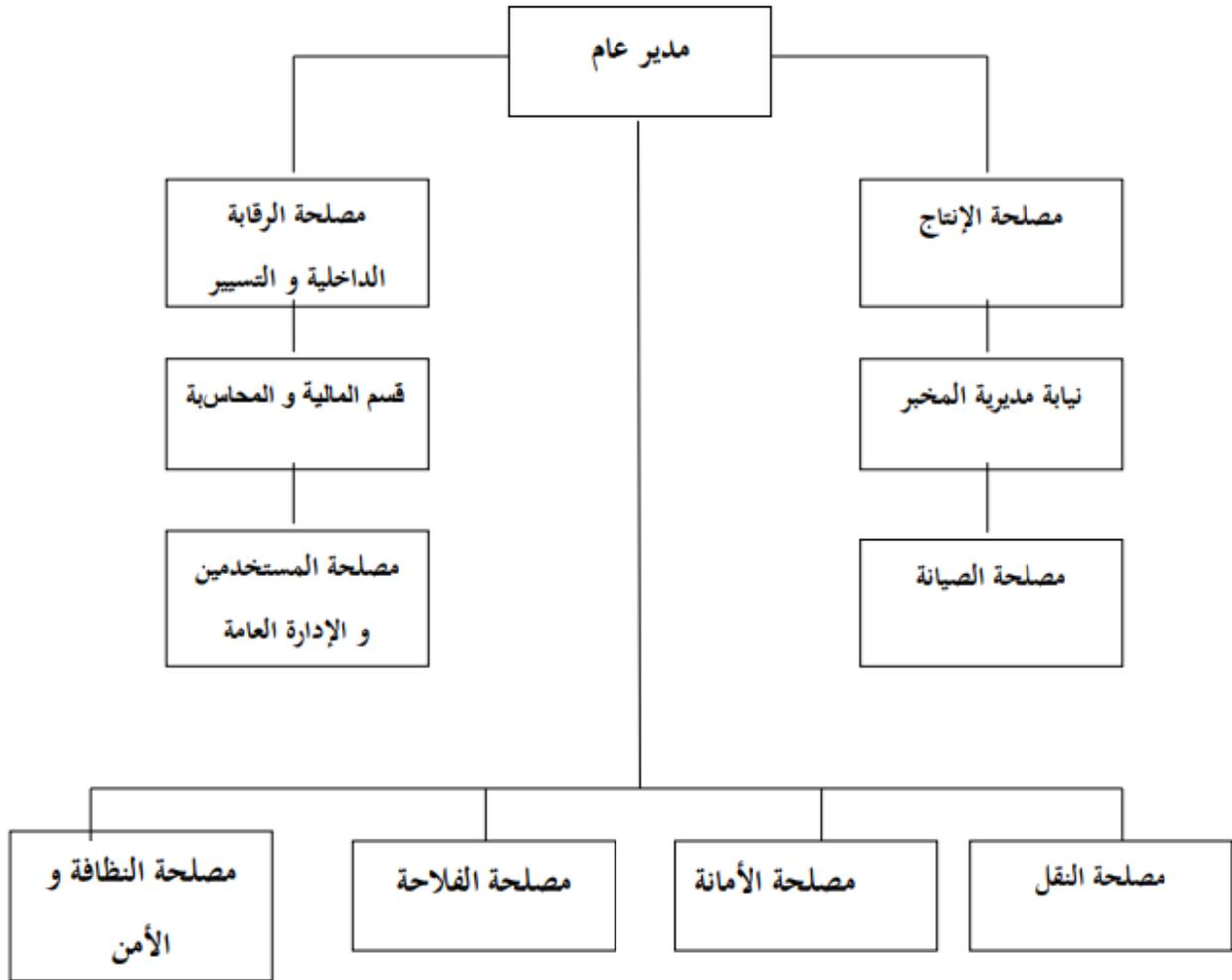
- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.

- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.

³⁹ من اعداد الطالبين اسنادا على مجلة ملبنة الساحل

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة

شكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب Giplait



المصدر: الوثائق مستخرجة من داخل المؤسسة ومن اعداد الطالبين

ونقوم بتوضيح مختلف المهام في ما يلي :

1-المدير العام : يقوم بـ

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتمويلية للوحدة (التموين، نتاج، توزيع)
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، وأخطار التسيري ومسؤولية جبائية
- الاشراف على الهيئات والمصالح والاقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسير من أجل اتخاذ القرارات⁴⁰
- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، وذلك للتنسيق فيما بينها -
إمضاء كل المستندات، الوثائق، والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين
- 2- مصلحة الرقابة الداخلية ومصلحة التسيير:
- المراقبة اليومية لحالات الانتاج والمبيعات والسهر على إحرام الاسعار المطبقة والمختلفة -المراقبة اليومية للإستهلاكات ، وهذا فيما يخص المواد الاولية
- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية
- فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، ومراقبة الشحن
- متابعة هيكل الاسعار التكلفة وتحليل وضعية خزينة الوحدة
- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة، وتحليل جدول حسابات النتائج
- مراقبة الجودة والفحص
- حسن ملك سجلات التنظيمات ، واحترام إجراءات التسيير

بن فاطمة كوثر صليحة-دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم

-مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة، و منح المردودية الاجمالية

-المشاركة في كل الاعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة .

– 3قسم المالية و المحاسبة:

و تقوم هذه الاقسام بعدة وظائف و نذكر منها:

-مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات

-مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات

-السهر على تحقيق الموازنات، كما أنه تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لاجل قبضها

-السهر على دفع الديون و القروض ، و تغطية الزبائن

-متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)

-الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات-)

-العمل على إستهلاك المواد في وقتها و معرفة الحقيقية لسر لوحدة

-السهر على تحقيق الاستثمارات

-السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات

-الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية)

-السهر على المراقبة الدورية على الخزينة

-تحديد تكاليف الانتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي

-4مصلحة المستخدمين و الادارة العامة:

تقوم هذه المهام بـ

-السهر على احترام حسن السلوك العام ، و الاجراءات الخاصة به

-المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية

- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين
- إنجاز مخططات التدريب التكوينية، و التريضات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية
- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة
- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الاتقان، و تسير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة و التنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية- 5. مصلحة الانتاج : و أسندت هذه المصلحة املهام التالية:
- تنفيذ السياسة الانتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الاولية
- الاشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة، و تحرير تقارير النشاط
- تحضير برامج الانتاج و استهلاك المواد
- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الاولية و مركبات مواد التعبئة
- السهر على النظافة و الامن من الاداب داخل الورشات الصناعية
- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالآخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية؛
- 6النيابة المديرية للمخبر:
- هذه المديرية تقوم بالمهام التالية:
- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة و هذا من جانب النظافة و مراقبة الجودة
- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات و تحليلها ، و كذا تحسينها
- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات و التجهيزات
- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك ، و احترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج
- الاستغلال و المراقبة و المصادقة على نتائج تحليل و التخلص من المواد الفاسدة

-إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجهات الضرورية

- 7. مصلحة الصيانة:

هذه المصلحة عالقة مباشرة مع عملية الانتاج والتوزيع، تقوم بـ:

- صيانة وسائل الانتاج لضمان إستمرارية العمل

-ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها

-القيام بالدراسات التقنية

-متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع

- 8. القسم التجاري ومصلحة التموين:

و يتمثل دورها فيما يلي:

- تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛

-عقد الصفقات التجارية مع الموردين، مراعية في ذلك الجودة والسعر

-القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الانتاجية والمخزون الموجود

-تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي

-تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات.

- 9 مصلحة الفلاحة:

و تتمثل في جمع حليب البقر من الفلاحين

- 10 مصلحة النظافة والامن:

تتكفل بتسييرالنشاطات المتعلقة بنظافة المؤسسة والحراصة على توفر الامن للمؤسسة.

- 11 مصلحة النقل :

وهي مكلفة بـ:

-توفير وسائل النقل للوحدة

-تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل

-ضمان وسائل التفريغ للبضاعة املستقبلية.

● مصلحة الامانة:

وتعتبر الفرع الاول الذي ينشطر عن المدير العام، كما هو موضح في اهليكل التنظيمي للشركة، ويتلخص نشاط هذه املصلحة في تحديد المواعيد بما في ذلك تنظيم الاجتماعات و اللقاءات، و تلقي الاتصالات و الرد على مختلف المراسلات من و إلى المؤسسة عبر الفاكس أو الهاتف.

● مساعد المدير العام:

يناوب عن المدير.

● موردو زبائن المؤسسة:

للوحدة عدة موردين يقومون بتزويدها بمختلف الاحتياجات لاتمام عملية الانتاج كالديوان الوطني المهني للحليب التي تزود الوحدة بالمادة الاولية (بودرة الحليب 4 ،%بودرة احليب 39،%املادة الدمسة MGLA)و أيضا شركة SOXOPAST التي تزود الوحدة للاغلفة الخاصة بمنتجاتها ، بالاضافة إلى مربي البقر الذين يزودون الوحدة بحليب البقر، أما الزبائن الاساسيين للوحدة فهم تجار الجملة، و تجار التجزئة، و المتواجدون في ولايات الغرب: مستغانم، وهران، غليزان، معسكر، أما المستهلك النهائي من خلال نقطة البيع التابعة لها متواجدة بالقرب من الوحدة.

المبحث الثاني : تحليل طرق الانتاج المثلى للحليب ومشتقاته عن طريق البرمجة الخطية (بحوث عمليات)

المطلب الاول : مدخل الى بحوث عمليات⁴¹

1تعريف بحوث العمليات: تُعرف بحوث العمليات بالإنجليزية (Operations Research) : بأنها إحدى الوسائل التحليلية التي تُوظف في حل المشاكل واتخاذ القرارات، وتعتبر بحوث العمليات ذات فائدة فائدة كبيرة لإدارة المنظمات، فمن خلالها، تُقسم المشكلة إلى مشاكل فرعية، ثم تحل باتباع خطوات محددة من خلال التحليل الرياضي.

[١] هناك العديد من التخصصات التي تماثل بحوث العمليات أو تتداخل معها، ومنها؛ التحليل الإحصائي، ونظرية⁴² التحسين، وعلوم الإدارة، ومجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل الشبكات، وتتشترك جميع هذه التقنيات بأنها تهدف إلى حل المشكلات المعقدة، وتحسين القرارات.

2 خطوات بحوث العمليات: لبحوث العمليات خطوات أساسية يجب اتباعها لإنجاحها، فيما يلي أهمها:

[1] تحديد المشكلة ;

لتحديد المشكلة، ينبغي وضع مقياس ملائم للأداء، وتحديد مسارات العمل المحتملة التي سيتبناها الباحث لحل المشكلة، ومن ثم تحديد المتغيرات التي قد تطرأ أثناء عملية البحث، ويتمثل الغرض من تنوع تقنيات البحث ومساراته، باحتمالية عدم ملائمة إحدى التقنيات لظروف البحث ما يرغب الباحث على اتباع وسيلة أخرى.

- يتعين على الباحث أو المنظمة المعنية إجراء دراسة تفصيلية لكيفية عمل نظام البحث وبيئته لتحديد المشكلة، ويكون ذلك بأربع خطوات هي:

* تحديد المُستهدفين ممن تحاول المنظمة تلبية احتياجاتهم.

* تحديد كيفية إبلاغ المنظمة بذلك.

*تحديد كيفية الوصول إلى المعلومات المتعلقة باحتياجات المُستهدفين.

* التوصل إلى الإجراء الذي سيتم اتباعه.

41اساسيات بحوث عمليات د،م،مصطفى عبيد مركز البحوث والدراسات 2020

3 أهمية بحوث العمليات: مقارنةً بالتجارب التقليدية وأدوات تحليل البيانات، توفر بحوث العمليات نهجًا أكثر قوة لاتخاذ القرار، وقد تحقق الشركة مجموعة بيانات أكثر اكتمالاً إذا اعتمدت على توظيف متخصصين في بحوث العمليات، فهؤلاء هم الأساس في تطبيق خطوات بحوث العمليات، بالإضافة للأخذ بعين الاعتبار جميع الخيارات المتاحة، والتنبؤ بجميع النتائج المحتملة، وتقدير المخاطر. كما يمكن إجراء بحوث العمليات بما يتوافق مع عمليات أو حالات معينة لتحديد التقنيات الأكثر ملاءمة لحل المشكلة.

4 تطبيقات واستخدامات بحوث العمليات:

تُطبق بحوث العمليات في العديد من المجالات، ومنها:

* وضع الجداول الزمنية، وإدارة الوقت.

* التخطيط الحضري والزراعي.

* تخطيط موارد المؤسسات، وإدارة سلاسل التوريد. إدارة المخزون.

* تحسين شبكة المؤسسة وهندستها.

* تحسين توجيه الإجراءات التي تتبعها المؤسسة.

* إدارة المخاطر والأزمات.

تحديد الطرق المثلى للإنتاج وتوزيعها

المطلب الثاني: حل نموذج سمبلكس عن طريق برنامج QSB

1 نموذج سمبلكس:

ان مؤسسة GIPLAIT تقوم بوضع مستويات الإنتاج للمنتجات لقد قمنا باختيار ثلاث منتجات باعتبارها الأكثر إنتاجاً والتي تعتمد عليها المؤسسة و المتمثلة في الحليب المدعم حليب البقر اللين ، وعليه سوف نحاول نمذجة القيود والمتغيرات القرارية X_1, X_2 ك X_3 وهي تمثل المنتجات الثلاثة بالتسلسل يفي شكل معادلات

رياضية يمكن حلها في ظل المعلومات التالية:

- تقوم خطة المؤسسة على التشغيل الكامل لطاقة المصنع من خلال العمل 6 ايام اسبوعيا ، وبورديتين يوميا ,حيث كل وردية 7ساعات ، اي ان الطاقة السنوية للمصنع بي

$$6*2*7*52*3600=15724800 \text{ ثا}$$

ان الوقت المخصص لانتهاء من المنتج الاول X1 هو 0.69 ثانية ، اما المنتج X2 فهو 3.78 ثانية والمنتج الثالث X3 هو 7.56 ثانية.

- سعر التكلفة و ربح الوحدة الواحدة بالنسبة للمنتجات يظهره الجدول الاتي :

جدول (1-2):سعر التكلفة والبيع والربح الوحدوي لمنتجات المؤسسة

المتغيرة	سعر التكلفة	سعر البيع	الربح البيدي
X1	23.81	23.81	0
X2	20.57	33.25	3.68
X3	29.19	32.18	2.99

يبين الجدول سعر التكلفة والبيع والربح الوحدوي لمنتجات X1.X2.X3 حيث نلاحظ ان قيمة الربح بالنسبة للمنتوج X1 تساوي 0. اما المنتجات X2 وX3 عرفت على التوالي ب 3.68 و2.99.

الموارد المتاحة سنويا كما يبين الجدول الاتي ;

جدول (2-2) المواد الاولية المتوفرة بالمؤسسة

الاستهلاك السنوي	الكمية للوحدة الواحدة			المواد الاولية
582447001			0.9	الماء
1524797			0.103	غبرة حليب
114499	0.0062	0.0062	0.0062	التغليف
3510567	1	1		حليب بقر اصلي

يبين الجدول المواد الأولية المتوفرة بالمؤسسة حيث نلاحظ ان الاستهلاك السنوي للماء عرف ب582447001 وهي اكبر قيمة ويلها غبرة الحليب وحليب البقر الاصلي والتغليف تتوفر بنسب معتبرة ومحدودة مقارنة مع الماء

جدول (2-3): الوقت المستغرق لانتاج كل منتج

المنتج	X1	X2	X3	الطاقة السنوية
الوقت المستغرق	0.69	3.78	29.062	15724800

المصدر من اعداد الطالبين

* المطلوب ايجاد خطة الانتاج المثلى في ضوء المعلومات السابقة

الحل.

:الاسلوب الكمي المناسب لمعالجة هذه المشكلة هو اسلوب البرمجة الخطية (السمبلكس) ، ومن هنا يمكن صياغة النموذج الرياضي كما يلي:

اولا / صياغة النموذج الرياضي العام

أ/ فرضيات المنتجات

المنتجات المراد تطبيق البرمجة الخطية (السمبلكس) عليها :

X1: الكمية المنتجة من الحليب المدعم

X2: الكمية المنتجة من حليب البقر

X3: الكمية المنتجة من اللبن

دالةالمهدف :

$$\text{Max} : 0X_1 + 3.68X_2 + 2.99 X_3$$

s/c

القيود :

$$\left\{ \begin{array}{l} 0.9X_1 \leq 582447001 \\ 0.103X_1 \leq 1524797 \\ 0.0062 X_1 + 0.0062 X_2 + 0.0062 X_3 \leq 1144499 \\ X_2 + X_3 \leq 3510567 \\ 0.69 X_1 + 3.78 X_2 + 7.56 X_3 \leq 15724800 \end{array} \right.$$

$$X_1; X_2 ; X_3 \geq 0$$

لحل هذه المشكلة فإننا نستعمل برنامج Win QSB و الذي يعتبر أحد أشهر البرامج في حل نموذج السمبلكس , و الذي يحتوي على 19 برنامج صغير تمثل نماذج بحوث العمليات , الذي يعتمد على برنامج التشغيل النوافذ Windows . فهو يمكننا من الحصول على النتائج بسرعة كبيرة .

/ فرضية وحدات القياس:

- نستعمل اللتر بالنسبة للمنتجات حليب المدعم و حليب البقر و اللبن

نعتمد على الكيلوغرام في قياس وزن المواد الاولية غبرة الحليب التغليف ، كما نعتمد على الدينار في قياس الربح الصافي و التكاليف الكلية لانو يمثل العملة المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

– أما فيما يتعلق بساعات العمل فإننا نستعمل الثانية كوقت مستغرق للانتاج.

ومنه فان الصياغة الرياضية للمشكلة في مؤسسة انتاج الحليب و مشتقاته باستخدام البرمجة الخطية كالاتي :

حل هذا النموذج في برنامج WinQSB كما يلي:

جدول (4-2): حل نموذج سمبلكس لمؤسسة GIPAIT

	14:34:25		Tuesday	May	3	2022		
	Decision	Solution	Unit cost	Tota	Reduced	Basis	Allowable	Allowable
	Variabele	Valur	Or profit c(j)	Contribution	Cost	Status	Min c(j)	Max c(j)
1	X1	0	0	0	0	At bound	-M	0
2	X2	3510567	3.68	12918890	0	basic	2.99	M
3	X3	0	2.99	0	-0.69	At abound	-M	3.68
	objective	Function	(Max)=	12918890	(Note ;	Alternate	Solution	Exists !!)
	Constraint	Left hand side	Direction	Right hand side	Slack or surplus	Shadw price	Allowable Min. RHS	Allowable Mix. RHS
1	C1	0	<=	582447000	582447000	0	0	M
2	C2	0	<=	1524797	1524797	0	0	M
3	C3	21765.52	<=	114499	92733.48	0	21765.52	M
4	C4	3510567	<=	3510567	0	3.68	0	4160000
5	C5	13269940	<=	15724800.	2454857	0	13269940	M

المصدر من اعداد الطالبين:

يبين الجدول الخطة الانتاجية النهائية لتحقيق اكثر انتاج وبالتالي تحقيق اكثر مبيعات بحيث :

انتاج X2 بكمية قدرها 3510567 مع ربح قدره 12918890 دج وعدم انتاج المنتجين x_1 x_3

نلاحظ ان القيدان c1 c2 تقابلهما القيمة 0 تم استعمال الماء وغبرة الحليب بشكل كامل بدون مشاكل و استعمالا كمواد اولية

القيد C4 الكمية لم تتغير اي كلها موارد عاطلة لم يتم استعمالها اي ان حليب البقر الاصلي غير مطلوب في السوق

ونلاحظ في القيد الثالث والمتمثل في مواد التغليف هناك موارد تالفة وعاطلة تقدر ب 21765.52 وحدة بنسبة 19% وكذلك نسبة 85% موارد عاطلة لم تستعمل في القيد الخامس مما يؤثر على سيرورة عملية الانتاج

المطلب الثالث : نموذج النقل مثال ;

نقوم بدراسة عن كيفية نقل حليب البقر لمؤسسة GPLM مع 3 مراكز بيع ومصدرين لعرض هذا المنتج اكتفينا بهذا القدر وذلك بصعوبة الحصول على المعلومات

جدول(2-5):يمثل الكميات المعروضة للمصادر المطلوبة من المراكز و كذا تكاليف النقل
الوحدة الواحدة.

المراكز المصادر	مستغانم	وهران	معسكر	الكمية المتاحة
المصدر 1	0.2 17000	0.22 15000	1.13 3000	35000
المصدر 2	0.15 20000	0.2 15000	0.6 5000	40000

الكمية المطلوبة	37000	30000	8000	75000 75000
-----------------	-------	-------	------	----------------

نقوم بحل هذه المعطيات عن طريق WIN QSB نتحصل على الجدول التالي ;

جدول (2-6) : حل نموذج النقل

30-05-2022	From	To	Shipment	Unit cost	Total cost	Reduced cost	
1	Mosta1	Mosta	5000	0,20	1000	0	
2	Mosta1	Oran	30000	0,22	6600	0	
3	Mosta1	Mascar	0	1,13	0	0,48	
4	Mosta2	Mosta	32000	0,15	4800	0	
5	Mosta2	Oran	0	0,20	0	0,03	
6	Mosta2	Mascar	8000	0,60	4800	0,00	
	Total	Objactive	Function	Value=	17200		

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج win qsb

نلاحظ من خلال الجدول ان المصدر الاول نقل كمية قدرها 5000 لتر الى المركز الاول و 30000 لتر الى المركز الثاني ولم ينقل الى المركز الثالث بحيث تم الاستغناء عنه اما المصدر الثاني نقل كمية قدرها 32000 لتر الى المركز الاول و 8000 لتر الى المركز الثالث ولم يتم التعامل مع المركز الثاني الخاص بوهران لانه مشبع وبالتالي ناتج تدنئة التكاليف قدر ب 17200 DA وهذا هو الحل الامثل

المبحث الثالث : تطور حجم مبيعات الحليب 2017-2021

المطلب الاول : تحليل المبيعات خلال الفترة 2017_2021

جدول (2-7) : يبين حجم المبيعات خلال الفترة 2017-2021

الكمية	حليب مبستر(ل)	قشدة حليب(كغ)	اللبن(ل)	الرايب(ل)	حليب بقر(ل)	الزبدة(كغ)
--------	---------------	---------------	----------	-----------	-------------	------------

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لانتاج ومبيعات الحليب مؤسسة GPLM

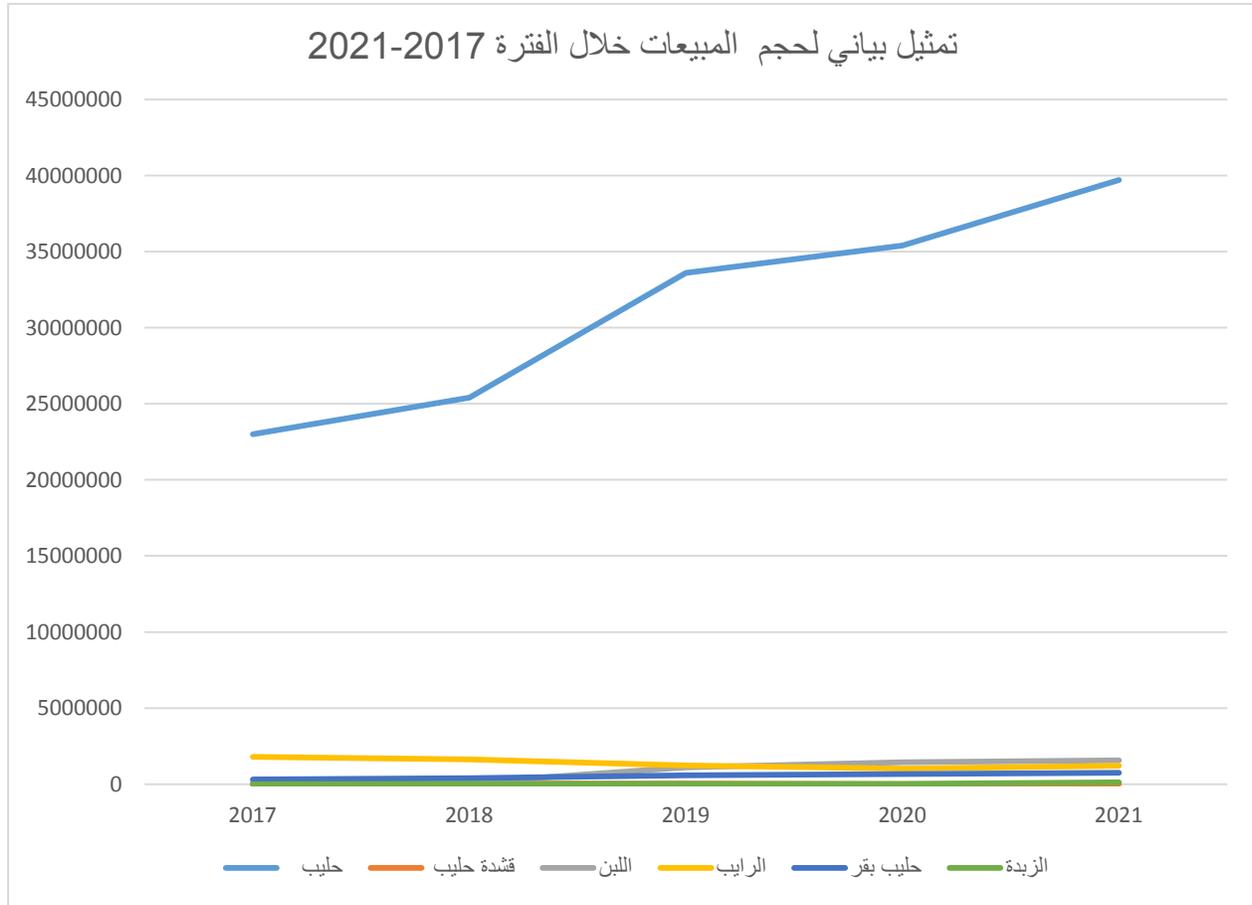
						السنوات
3000	300143	1800753	103456	0	18390000	2017
5500	400234	1623000	105678	37000	20000000	2018
7500	590134	1232400	1100192	39000	21650000	2019
11000	660455	1025600	1429000	• 2000	57199214	2020
130000	743000	1211670	1567023	5000	64072181	2021

المصدر من إعداد الطالبين من مصلحة المبيعات

شكل (2-2): مخطط تطور حجم المبيعات



شكل (3-2): يمثل تطور حجم المبيعات خلال الفترة (2017-2021)



تبين البيانات حجم مبيعات الحليب ومشتقاته خلال الفترة (2021-2017) حيث نلاحظ :

بالنسبة للحليب المبستر نلاحظ حجم المبيعات في تزايد تدريجي خلال (2019-2017) و بعدها تضاعف البيع الى ان وصل الى قيمته القصوى وذلك راجع الى مضاعفة الانتاج لكثرة الطلب على هذا المنتج في السوق وبعدها تراجع الى القيمة 57 مليون نظرا للمشاكل والازمات داخل المجمع وندرة المواد الاولية ومشاكل النقل في الخارج

بالنسبة لقشدة الحليب فقد تراجعت نسبة البيع فيها بنسبة اكثر من 60% في السنوات الاخيرة وذلك بسبب انهيار القدرة الشرائية للمستهلك وقلة الطلب عليها في السوق

بالنسبة لمنتج اللبن فقد كان حجم المبيعات ثابت خلال (2018-2017) ثم بدء بتزايد مستمر الا ان بلغ حجم مبيعات تقدر ب اكثر من 1,5 مليون في السنة الاخيرة

بالنسبة لمنتج الرايب فقد كانت مبيعاته بنسب متقاربة في (2018-2017) ثم بدأت بالانهيار في السنوات الاخيرة وذلك راجع الى المنافسة من الولايات المجاورة خاصة غليزان

اما بالنسبة لحليب البقر نسبة مبيعاته في تزايد تدريجي نوعا ما وذلك بسبب كثرة الطلب والعرض في السوق

وبالنسبة للزبدة فقد بلغت حجم البيع سنة 2017 ب 3000 كغ ثم بدء هذا المنتج مطلوب بكمية اكثر نوعا ما الا ان وصل الى حجم بيع يقدر ب 130000 سنة 2021

المطلب الثاني : دراسة حالة اسعار مبيعات الحليب (الحليب المبستر, اللبن) خلال الفترة 2017-2021

اخترنا دراسة بعض المنتجات الضرورية لان المجتمع يمر بازمة اتجاه هذه المنتجات ومطلوبة بكثرة في الاسواق والمحلات

1-الحليب المبستر :

*-تكلفة انتاج الوحدة :

* جدول (2-8) تكلفة انتاج

الحليب المبستر

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
الحليب المبستر	22,42	22,42	22,42	22,42	22,42

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات-

تكلفة انتاج الحليب تسيير بتكاليف ثابتة لانه مدعم من طرف الدولة

-تكلفة توزيع الوحدة:

* جدول (2-9) تكلفة توزيع الحليب

المبستر

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
قنوات التوزيع	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة

المبيعات

-هامش الربح والبيع :

*جدول 10-2: سعر بيع منتج الحليب

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تجار الجملة	23,35	23,35	23,35	23,35	23,35
تجار التجزئة	24	24	24	24	24
البيع النهائي	25	25	25	25	25

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

سعر بيع منتج الحليب ثابت لم يتأثر بعامل الوقت

* جدول (2-11) هامش ربح منتج

الحليب المبستر

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تجار الجملة	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
تجار التجزئة	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52
نقطة البيع	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

هامش الربح كذلك ثابت في جميع السنوات

نلاحظ من خلال هذه المعطيات ان كل من تكلفة الانتاج وسعرالبيع و هامش الربح عرف استقرار خلال الفترة (2021-2017) نظرا لأن تعامل المؤسسة مع المستهلك بدون وسيط

2_منتج اللبن :

*-تكلفة انتاج الوحدة :

* جدول(2-12) تكلفة انتاج

اللبن

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
اللبن	52,42	52,42	52,42	52,42	72,42

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

نلاحظ ان تكلفة انتاج اللبن ثابتة خلال الفترة (2017-2020) وفي السنة الأخيرة عرف سعر اللتر من الحليب ارتفاعا ملحوظا حيث وصل الى 72.42 دج وهذا راجع الى فرض الضرائب على الاقتطعات و زيادة في النقل البحري وندرة المواد الاولية المستوردة من الخارج

*-تكلفة توزيع الوحدة :

* جدول (2-13)

تكلفة توزيع اللبن

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
قنوات التوزيع	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

-هامش الربح والبيع :

* جدول (2-14) سعر

بيع منتج اللبن

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تجار الجملة	58,73	58,73	58,73	58,73	78,73
تجار التجزئة	60	60	60	60	80
البيع النهائي	70	70	70	70	90

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

خلال الفترة 2017-2020 سعر البيع يسير بخطى ثابتة و في السنة الاخيرة ارتفع سعر البيع النهائي ب 20 دج و هذا راجع للضرائب المفروضة على المؤسسة وغلاء المواد الأولية

* جدول (2-15) هامش ربح

منتج اللبن

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تجار الجملة	4,98	4,98	4,98	4,98	6,98
تجار التجزئة	1,27	1,27	1,27	1,27	1,73
نقطة البيع	8,77	8,77	8,77	8,77	8,91

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات

هامش الربح خلال الفترة (2017-2021) كان بمعدل ثابت بالنسبة لتجار الجملة والتجزئة و نقطة البيع و بعدها ارتفع بنسبة معتبرة ويرجع السبب الى الزيادة في سعر البيع مقارنة بسعر التكلفة المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة المبيعات مع العلم ان المعلومات مقربة نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات.

المطلب الثالث : سياسة المبيعات لمجمع الحليب GPLM

تعتمد سياسة المبيعات لمجمع اورولي على عمليات التوزيع حسب نوع الزبائن والتجار (الجملة والتجزئة) مع مراعاة عدة مهام اثناء تقديم هذه المنتجات منها :

*مساعدة الزبائن على بيع منتجاتهم

*جمع المعلومات حول سلوك المستهلك

*حسن المعاملة والمقابلة وعمل تفاوضات لاكتساب زبائن جدد

ونلخص مراحل عملية البيع في الخطوات التالية :

1-مرحلة الاستقبال :

في هذه المرحلة يتم الالتقاء مع العميل حيث يقوم رجل البيع بعرض مختلف منتوجاته بالنسبة للمؤسسة حسب فروعها الموجودة أو لدى رجال البيع مع إبراز وظائف وأهمية كل منتج ، بالإضافة إلى أسعارها و هنا نجد 3 أنواع من العملاء:fv

-من يكون قد طلب مسبقا المنتوجات و نوعيتها وهذا ما على رجل البيع إلا توصيلها و محاولة تقديم أو بيع أكثر منها.

-المتردد في عملية الشراء وهذا بالنسبة للعملاء الجدد بحيث لا تكون لهم المعرفة والخبرة حول اللمنتجات

-العميل الاخير هو الذي يشتري مباشرة لوجود ثقة تامة مع المتعاملين داخل المؤسسة

2-مرحلة التفاوض :

بعد ما يحدد الزبون ماذ يشتري وكم يشتري يقع التفاوض حول المحاور التالية :

تخفيض الاسعار اذا كانت المنتوجات بكمية كبيرة

تحديد طريقة الدفع اما دفع مباشر او دفع بالاجل مع تحديد المدة
محاولة اقناع العملاء بالسعر والمنتج مع تقديم مساعدات ودعم اذا كان المنتج جديد
3-مرحلة اتمام البيع :

بعد اقتناع العميل بضرورة الشراء يقوم المحرر باعطاء وصل الطلبية
خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل الى استخدام البرمجة الخطية لتعظيم الارباح عن طريق نموذج سمبلكس
وتدئة تكاليف الانتاج عن طريق اسلوب النقل وبالتالي اعطتنا السياسات الواجب اتباعها لتحقيق اكبر
حجم مبيعات بحيث ان المؤسسة حققت كمية بيع معتبرة في نهاية كل سنة خاصة الحليب المبستر الذي
يعتبر العنصر الهم التي تسير عليه المؤسسة نتيجة كثرة الطلب عليه في الاسواق و هو العنصر الوحيد
الذي لاتوجد فيه منافسة خارجية لكثرة الطلب على العرض ولانه مدعم من الدولة .

من خلال تعرفنا على مبيعات الشركة و توسعاتها فقد استنتجنا ان مؤسسة giplait قد كسبت حصتها
ومكانتها السوقية عبر الوطن الا انه مزال تعاني من بعض العراقيل التي تخلق ازمات خاصة في شهر
رمضان الكريم نتها :

*نقص معدات الانتاج اي عدم انتاج المنتجات في وقت واحد .

*نقص الرقابة المستمرة على تجار الجملة والتجزئة .

*وجود بعض المشاكل داخل ورشة الانتاج مثل التغليف.

*عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي بالنسبة لمنتج الحليب المبستر.

ولمواجهة هذه الصعوبات نقترح الحلول التالية :

*مضاعفة الانتاج لزيادة القدرة الانتاجية للمركب وانتاج المنتجات في وقت واحد.

*توظيف رجال بيع مؤهلين .

*توسيع مناطق البيع وبذل المزيد من الجهود اللبعية .

من خلال دراستنا لموضوع تحليل المبيعات لمجمع اورولي GPLM فانه يتبين لنا جليا وضع خطة انتاج مثلى لتوفير الظروف الملائمة لتحسين الانتاج في اقل وقت و ادنى تكاليف لتحقيق حجم مبيعات اكبر عبر ولاية مستغانم وتحقيق الاكتفاء الذاتي لمنتجات الحليب ومشتقاته مع اسعار في متناول العامل والمواطن البسيط وركزنا على كيفية تسيير عمليات البيع و التوزيع واهم المراحل التي يمر بها العميل من اجل اقتناعه بعملية الشراء وعليه فان المؤسسة الاقتصادية هي المسؤلة عن تطوير نشاطاتها الانتاجية والبيعية

- وبالنظر الى الفرضيات التي تطرقنا اليها في مقدمة الدراسة والتي حاولنا التاكيد من صحتها بالنسبة للفرضية الاولى تتأثر المبيعات بصفة عامة بالازمات الاقتصادية وسلوك المستهلكين فهي فرضية صحيحة بحيث عند انخفاض الانتاج والمستوى المعيشي يحدث اضطرابات و تدهور اقتصادي
- بالنسبة للفرضية الثانية سياسة البيع تعتمد على الاستلام والتوزيع وتعتمد على المقابلة والتفاوض والاقناع والتعريف بالمنتجات و بعدها الاستلام والتوزيع
- اما الفرضية الاخيرة هناك العديد من النظريات الاقتصادية التي تطرقت الى مفهوم المبيعات والانتاج منها نظريات الاقتصاد الكلي والكمي التي تتمثل في البرمجة الخطية لدراسة الانتاج

النتائج :

ان البرمجة الخطية اداة فعالة لتسيير والتخطيط للانتاج لتحقيق اهداف الدراسة بعد مضاعفة حجم الانتاج تاتي العملية البيعية والتي تتبع مجموعة من الخطوات الرئيسية لاستمالة السلوك الشرائي للعميل المرتقب بالرغم من مضاعفات حجم الانتاج والبيع الا انه لم يتم توفير جميع احتياجات المستهلكين لكثرة الطلب في السوق وكذلك نقص في التجهيزات والالات التي تعد عامل رئيسي في انتاج المنتجات في وقت واحد ووجود بعض المشاكل عند التركيب مثل احتكاك الاغلفة ببعضها البعض مما يؤدي الى اتلافها الهيكلية والتخطيط الجيد للقوة البيعية هي التي تتطور نتيجة التطورات التي تحصل في المؤسسة من منتجات ومبيعات و عملاء

تطور حجم المبيعات يتوقف على نوع وكمية الانتاج

التوصيات :

وبناء على الدراسات السابقة والنتائج فيمكن اقتراح التوصيات الآتية :

تطوير حجم المبيعات يكون عبر ادارة القوى البيعية وتطبيق النظري في الواقع

اهتمام المؤسسات الاقتصادية والجزائرية باساليب التحليل الكمي لتحسين خطة الانتاج والمبيعات وامكانية

استخدام هذه الاساليب للتنبؤ بحجم المبيعات

يجب مراجعة تكاليف الانتاج ومراجعة نوع وعدد الوحدات المنتجة

مراجعة سياسات التوزيع والعمل على اضافة عدة مصادر لتخفيف عبئ النقل

اعداد رأس مال ضخمة ومضاعفة الانتاج وتحقيق جميع رغبات المستهلكين

توظيف جهات معينة وكفاءات خاصة ذو خبرة في مجال التحليل الكمي واصحاب الشهادات في هذا التخصص

افاق الدراسة :

ان التطرق لدراسة موضوعنا هذا جعلنا نكتشف امكانية الوصول الى حل لهذه المشكلة و امكانية البحث و

دراسة عدة مشاكل مستقبلية تتمثل في :

تطوير مناطق البيع

استقلالية المؤسسة GPLM و استقلالية ادارة البيع

التفاوض والاشهار ودوره في تنشيط المبيعات

وفي الاخير البحث في مثل هذه المواضيع يحقق المعرفة والحلول اكثر لتحقيق النمو الاقتصادي.

المراجع

- 1 عامر على سعيد، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2017، ص 217.
- 2 محمد توفيق الماضي، إدارة الانتاج والعمليات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، بدون سنة ، ص 371.
- 3 شيماء السيد شامل، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، ط9، مصر، ص 911.
- فريد كورتل، مرجع سابق، ص 965.
- 4 اساسيات بحوث عمليات د، م، مصطفى عبيد مركز البحوث والدراسات 2020
5. سرير أمينة، استخدام البرمجة في الاهداف في تسير الانتاج لمؤسسة وطنية تحت ظروف عدم الدقة دراسة حالة الشركة الوطنية لتحليل الكهربائي للزنك، أطروحة دكتوراه، تخصص بحوث العمليات وتسير المؤسسة، 6 جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2018، ص 15.
- محاضرات الأستاذ "كساب علي.
- 7 جاسم مجيد، التطورات التكنولوجية والادارات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 140.
- 8 محمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية. ص 32.
- 9 علي فالح الزغيب، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.
- 10 ربابعة علي محمد ، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء ، عمان، 2009، ص 3.
- 11 فتحي أحمد ذياب عواد، المبيعات والتسويق في المنظمات المعاصرة، دارالرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ص 9.
- 12 بشير العلاق، علي ربابعة، الترويج والاعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن. ص 29
- 13 محمد عبيدات، هين الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، الاردن.
- 14 الطاهر هارون، أمحد بلمرابط، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة الجزائر. ص 03.
- 15 محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة المبيعات، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط 1، عمان، 2010، ص 13
- 16 محسن فتحي عبد الصبور، اسرار الترويج في عصر العولمة، ص 94

1 <http://www.startimes.com/f.aspx?t=25773374> 5mai 2022

2 - G.Charon ,L Hermel : la vent-la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002, p.73.

3 F.Léonard : stratégies de marketing indstriel , collection Diriel, France , 1994, p.220.

4 p .L. Dubois.A. Jolibert : Le Marketing- Fondemnet et Pratique, 3eme odi , Economica, France, 1998, p 489

5 www.mémoironlin.com, 05mai2022.

الملخص :

فانه يتبين لنا جليا وضع خطة انتاج مثلى GPLM من خلال دراستنا لموضوع تحليل المبيعات لمجمع اورولي لتوفير الظروف الملائمة لتحسين الانتاج في اقل وقت و ادنى تكاليف لتحقيق حجم مبيعات اكبر عبر ولاية مستغانم وتحقيق الاكتفاء الذاتي لمنتجات الحليب ومشتقاته مع اسعار في متناول العامل والمواطن البسيط وركزنا على كيفية تسيير عمليات البيع و التوزيع واهم المراحل التي يمر بها العميل من اجل اقتناعه بعملية الشراء وعليه فان المؤسسة الاقتصادية هي المسؤلة عن تطوير نشاطاتها الانتاجية والبيعي

الكلمات المفتاحية :

خطة انتاج- منتجات الحليب ومشتقاته- العامل والمواطن - عمليات البيع و التوزيع - المؤسسة الاقتصادية

Summary :

Through our study of the issue of sales analysis for the Oroli GPLM complex, it becomes clear to us that an optimal production plan has been developed to provide the appropriate conditions to improve production in the shortest time and lowest costs to achieve a larger sales volume across the state of Mostaganem and achieve self-sufficiency for milk products and its derivatives with affordable prices for the worker and the simple citizen. How to conduct sales and distribution operations and the most important stages that the customer goes through in order to be convinced of the purchase process. Therefore, the economic institution is responsible for developing its production and selling activities

key words :

Production plan - milk products and derivatives - worker and citizen - sales and distribution operations - economic institution