

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

تحت عنوان

دور ادارة التسويق في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة
- دراسة حالة بنك " BADR " وكالة - سيدي لخضر-

تحت إشراف الأستاذ

د .عتو الشارف

من إعداد الطالب

. بن عيسى الياس

أعضاء لجنة المناقشة

- د/ يوسف بن شني.....أستاذة محاضر "أ" جامعة مستغانم..... رئيسا

- د/ عتو الشارف.....أستاذة محاضر "أ" جامعة مستغانم..... مقرا

- أ/ اجري خيرة.....أستاذة مساعدة "أ" جامعة مستغانم.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

إهداء

إلى والديا عرفانا و تخليدا.

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة .

إلى كل الأحابب والأصحاب...

إلى أصدقائي وزملائي طلبة الماجستير.

إلى كل من علمني حرفا ولقني علما نافعا، أساتذتي ومعلمي الأفاضل.

إلى كل طالب علم جاد.

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي المتواضع.

شكر وتقدير

لله الشكر أولاً وأخيراً ومنه التوفيق والنجاح وحده لا شريك له أن أمدني بالقوة والإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان إلى من أضاءت لي درب العمل ووجهتني في كل خطوة خطواتها لإتمام هذا العمل وكانت لي نعم الأخ الأستاذ "عتو الشارف"

كما أتوجه بالشكر للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول وتحمل عناء قراءة وتمحيص ومناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذتنا الأجلاء الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي والذين ساهموا في تأطيرنا وإضافة الكثير إلى رصيدنا العلمي والمعرفي.

إلى جميع أفراد بنك BADR .

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	مجالات بحوث التسويق	01-02
75	تطور حجم المبيعات	02-03
75	تطور رضا العملاء	03-03
79	أهم المنافسين لوكالة بدر	04-03
81	تحليل سوات للوكالة 867 بسيدي لخضر	05-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نظام إدارة التسويق	01-01
15	مراحل تطور إدارة التسويق	02-01
16	الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف	03-01
18	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	04-01
19	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة	05-01
24	مثلث إستراتيجية التسويق	06-01
35	نموذج وضع الأسعار	07-01
37	قناة التوزيع المباشر	08-01
38	قناة التوزيع غير المباشر	09-01
38	قناة التوزيع غير المباشر	10-01
38	قناة التوزيع غير المباشر	11-01
51	مفهوم الأداء التسويقي	12-02
52	يمثل أهداف المؤسسات	13-02
68	الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر 867	14-03

الفهرس

	الإهداء
	شكرو وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: ادارة التسويق بالمؤسسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق
7	المطلب الأول: ماهية التسويق
11	المطلب الثاني: إدارة التسويق عملياتها وتطورها
15	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق
20	المطلب الرابع: أبعاد إدارة التسويق
21	المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة
21	المطلب الأول: الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة
24	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية
25	المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجية التسويقية
26	المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية
32	المبحث الثالث: تفعيل المزيج التسويقي في المؤسسة
32	المطلب الأول: سياسة المنتج
34	المطلب الثاني: سياسة السعر
36	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
39	المطلب الرابع: سياسة الترويج
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور ادارة التسويق في تحسين الأداء التسويقي

42	تمهيد
43	المبحث الأول: مفهوم وأبعاد الأداء التسويقي وأهميته
43	المطلب الأول: ماهية الأداء
47	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
50	المطلب الثالث: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
53	المبحث الثاني: عناصر ومؤشرات الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة التسويق
53	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأهميته
54	المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي ومراحله
56	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التسويقي
60	المطلب الرابع: علاقة إدارة التسويق بالأداء التسويقي
63	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
64	تمهيد
65	المبحث الأول: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة
65	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
67	المطلب الثاني: تقديم وكالة سيدي لخضر 867
72	المبحث الثاني: الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867
72	المطلب الأول: المهام والأهداف التسويقية للوكالة 867
73	المطلب الثاني: المنتجات والخدمات والتطورات الحاصلة للوكالة 867
77	المبحث الثالث: تنافسية وكالة 867 بسيدي لخضر
77	المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية
79	المطلب الثاني: تحليل سوات للوكالة 867
82	خلاصة الفصل
83	الخاتمة العامة
86	قائمة المراجع
90	الملاحق

- مقدمة:

تتسم البيئة العالمية اليوم بالتعقد و كثرة المتغيرات و الأحداث في تأثيرها الواسع الذي لا يعرف الحدود و انتقال الأزمات عبر القارات كالاقتصادية منها و التجارية و المالية مما أعطى صورة عن صدى الارتباط بين الأسواق في مختلف دول العالم.

ومع ظهور ما يسمى بالعمولة التي أدت إلى إنفتاح الأسواق و كبرها و جعلها سوقا واحدا ، حيث تأثرت اقتصادات الناشئة للدول النامية بشكل عام بإفراقات العمولة ، كالجائر التي بدأت تعمل على دعم اقتصادها بدعم مؤسساتها الاقتصادية لما لها من أثر كبير على تدعيم قوة اقتصادها الوطني و قوة تنافسيها لمواجهة الأخطار و التحديات الاقتصادية الآتية من الخارج خاصة مع دخول مؤسسات عالمية للسوق المحلي ، و هذا ما أدى إلى تجسيد معالم جيدة لأشكال المنافسة و أعطى تحديا كبيرا لمؤسساتنا في الوقوف في وجه هذه التحديات و مع هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتحسين أنماطها التسييرية ورفع كفاءتها في الأسواق نظرا لمحدودية الإمكانيات و ضيق مجالات التنافس لابد من زيادة الاهتمام بشكل كبير بتحسين النظم الإدارية لما لها من أهمية قصوى و كبيرة في عملية نثر المنتجات بين العملاء و بالتالي المساهمة في عملية بيع هذه المنتجات و زيادة أرباح هذه الشركات .

ومن هنا وجب على مؤسساتنا إدراك أهمية إدارة التسويق و دورها في تحقيق الأمان و الاستقرار للمؤسسة الذي يجعلها صامدة داخل أسواقها و مجابهة منافسيها و هذا راجع لقيامها بعمليات و أنشطة تسويقية لتحقيق احتياجات زبائنها وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة في الزمان و المكان المناسبين و بأسعار مناسبة .

هذه الإدارة الواجب توافرها في مؤسساتنا و العمل على تطبيقها بالشكل الصحيح فهي تعمل على تكامل الجهود التسويقية بإدارة أنشطة التسويق التي تؤدي إلى تطوير المؤسسة و زيادة حصتها و تعزيز مكانتها و قدرتها على فرض سيطرتها أمام منافسيها .

- الاشكالية الرئيسية

من خلال ما سبق يمكن ابراز الاشكالية الرئيسية للموضوع عبر الاتي :

في ظل سعي المؤسسات نحو التطور في اسواقها بكسب الميزة التنافسية فهل لإدارة التسويق دور في تحسين

الأداء التسويقي ؟

- التساؤلات الفرعية

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية للموضوع:

- كيف يتم توجيه عمليات و أنشطة التسويق و ضبطها من اجل تحقيق الميزة التنافسية

- ما العلاقة بين ادارة التسويق و الاداء التسويقي للمؤسسة

- ما هو الاداء التسويقي و ما هي عناصره و مؤشرات

- ما مدى نجاح بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تحقيق الميزة التنافسية

- الفرضيات

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية و الفرعية المقترحة و للإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة

الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث و اختبار مدى صحتها

- وجود ادارة تسويقية تسهر على صياغة استراتيجية تسويقية تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية

- تعتمد ادارة التسويق على مؤشرات للاداء التسويقي

- هناك عدة عناصر و مؤشرات للاداء التسويقي في بيئة شديدة المنافسة

- يرتبط نجاح بنك الفلاحة و التنمية الريفية على وجود أنشطة تسويقية تهتم بعملائه و محاولة ارضائهم قصد

تحقيق التميز

- أسباب اختيار الموضوع:

اختيار موضوع دور ادارة التسويق في تطوير المؤسسة ناتج عن عدة عوامل منها :

- تخصصي في مجال التسويق كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.

- الميل الشخصي لمواضيع التسويق و الرغبة في معرفة المستجدات في هذا الموضوع

- دراسة الجانب المتعلق بتقييم عناصر الاداء التسويقي

- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي عبر إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع.

- أهداف الدراسة:

- قمنا بهذا البحث من أجل إبراز الهدف من وجود إدارة تسويق في المؤسسة و المساهمة في تطويرها خاصة في

تنمية مزاياها التنافسية.

- التعريف بإدارة التسويق وتحديد الموقع الذي ينبغي لها أن تتبوأه داخل المؤسسة.

- التعرف على كيفية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية التسويقية.

- إبراز الأدوار و المهام التي تقوم بها الإدارة التسويقية في المؤسسة.

- معرفة وضعية التسويق ببنك الفلاحة و التنمية الريفية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق.

-أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من:

-المكانة التي تحتلها ادارة التسويق أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في تميز

خدماتها ومنتجاته .

- معرفة الفائدة من ادارة تسويقية و اهميتها في سد الفجوة بين محيط عمل المؤسسة الداخلي و بين بيئتها

الخارجية و المساهمة في تدعيم قوتها و تعظيم حصتها السوقية.

- توعية بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالدور الذي تلعبه ادارة التسويق في تحقيق النمو والبقاء في السوق

ومواجهة التحولات التي تحدث فيه .

-المنهج المتبع :

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

- الدراسات السابقة:

- سولاف شباح ، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة .غير أن هذه الدراسة ركزت على ادارة التسويق بالمكتبات فقط ولم تربط ادارة التسويق بالميزة التنافسية، بينما دراستنا تحاول إبراز دور ادارة التسويق في تطوير المؤسسة.

- كتاب بعنوان: إدارة التسويق صدر عام 1999 بالأردن.

تناول هذا الكتاب أهمية المنهج الإداري في دراسة التسويق، وركز على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة على الأنشطة التسويقية المختلفة باعتبارها تمثل آلية العمل التسويقي الإداري و الإستراتيجي، وكذلك عالج الإستراتيجيات التسويقية ذات الصلة المباشرة بالمزيج التسويقي الذي يتكون من السلعة المكان السعر والترويج باعتبار أن الإستراتيجيات هي وسائل تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة لإدارة التسويق، كما تضمن الكتاب بحوث التسويق ونظم المعلومات و حاجة إدارة التسويق لهما باعتبارهما سندا لها في عملية رسم إستراتيجيات المزيج التسويقي و عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

- خطة البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين ، جزء نظري و جزء تطبيقي

أولاً: جزء نظري يصف مختلف المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث و المراجع وهو

مقسم الى فصلين :

الفصل الاول: ادارة التسويق بالمؤسسة

الفصل الثاني: علاقة ادارة التسويق بتحسين الاداء التسويقي للمؤسسة

ثانياً: بالنسبة للجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

نسعى من خلال الفصل الأخير الى عرض بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سيدي لخضر و معرفة واقع ادارة التسويق فيه و الانشطة التسويقية المزاولة من طرفة و محاولة قياس تنافسية البنك ، لنخرج في الختام ببعض النتائج واقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل ارشادات للمؤسسة محل الدراسة .
وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته. وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

الفصل الأول

مقدمة

من أهم ما تسعى إليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توجيه جهودها الفردية و الجماعية نحو تحقيق أهدافها التسويقية المشتركة بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية في القيام بالأنشطة والأعمال التسويقية التي تكون متكاملة فيما بينها، و لهذا لا بد من وجود إدارة تعمل على توحيد الأهداف وتركيز الجهود و توجيه اهتمامات مختلف أنشطة التسويق ، و لهذا لن يكون إلا من خلال إدارة تسويقية تعمل على استمرارية المؤسسة في تحقيق تطورها نحو الأفضل و العمل على تفعيل هذه الأنشطة من بلغ ذلك و في هذا الفصل نتناول أهم أنشطة إدارة التسويق و قد تم تقسيمه إلى مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق
- المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة
- المبحث الثالث : تفعيل المزيج التسويقي بالمؤسسة

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق:

مع مرور الزمن وتطور المجموعات الحرفية المنزلية إلى مؤسسات ، ظهر النشاط التسويقي الذي أصبح نشاطا مميزا من مختلف أنشطة المؤسسة وظهور مصلحة خاصة به وهي إدارة التسويق و هذا بسبب بالسوق و النظر إلى حاجاته و متطلباته و العمل على تحقيقها و إشباعها ، وتوفير كل التسهيلات و الإمكانيات لحصوله على المنتج في المكان والوقت المحدد والأسعار الملائمة و الكمية المطلوبة هذا كله يتطلب توفير إدارة فعالة تعمل على هذه التسهيلات و هي إدارة التسويق .

المطلب الأول : ماهية التسويق

أولا : تعريف التسويق:

1/ تعريف لغة : كلمة تسويق هي ترجمة لكلمة Marketing بالإنجليزية المشتقة من الكلمة اللاتينية Mercatus و التي تعني السوق و أيضا كلمة Market تعني السوق أي المكان الذي يلتقي فيه البائع و المشتري .
وإذا أضيف لهذه الكلمة المقطع ing أصبحت Marketing تعني النشاط والاستمرارية في وجود السوق و إذا ذهبنا للغة العربية سنجد أن التطابق في المعنى يكاد يكون تاما فالسوق Market في المعجم الوجيز ، الموضع الذي يحل إليه المتاع والسلع للبيع و الابتياح و أما كلمة Marketing يقابلها كلمة تسويق، وهي على وزن تفعيل أي هناك نشاطات وطاقات و راد الفعل لتجلب له الدوام ، وعليه استمرارية السوق.¹

2/ التعريف اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف أخذت من طرف المفكرين و كتاب في التسويق في هذا المجال أهمها:

- تعريف كوتلر للتسويق: التسويق عملية اجتماعية إدارية يقوم بمساعدتها أشخاص معينون و جماعات منفردة

لتلبية احتياجاتهم و متطلباتهم من خلال إنتاج السلع و القيم الاستهلاكية فيما بينهم.²

- تعريف ستاتون : Staton هو نظام كل من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج السلع و خدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المرتقين ، من مستهلكين نهائين و مستهلكين صناعيين¹.

1 - محمود حافظ حجازي ، مقدمة في التسويق ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر ، ص 18

2 - فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج، التسويق ، ترجمة مازن النفاع ، دار علاء للنشر والتوزيع ، سوريا 2002، ص 24

3/ دور التسويق: هو ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع، ودور التسويق لا يقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المنتفعين بها، بل الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد على إنتاج عدة منافع وهي كالتالي :

- المنفعة الزمانية: القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه الزبون.
- المنفعة الشكلية: القيمة المستحدثة من تشكيل الموارد والأجزاء إلى منتجات.
- المنفعة الحيازية: القيمة المكتسبة لتمليك الزبائن للمنتجات والسيطرة عليها.
- المنفعة المعلوماتية: وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال تدفق المعلومات عن المشاركين في التسويق مثل الزبائن ، المنافسين مثلا عن طريق الإعلان.

لقد عرفه مورتيمر Mortimer: إذ يعتقد أن هناك ثلاث أنواع عن الأنشطة الأول يتصل بالمواد الأولية فيحولها إلى سلع تامة ليتمكن استهلاكها ويطلق على هذا النشاط إسم الإنتاج، وهناك نشاط آخر يتصل بنقل المنتجات فيحولها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ويطلق عليه التوزيع.

وبين الإنتاج والتوزيع هناك نشاط آخر يطلق عليه الترويج وهو مجموعة الجهود التي تنطوي على الإعلان ، البيع، أبحاث التسويق وغيرها.²

- يرى محمد سعيد عبد الفتاح: أن التسويق هو توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المستعمل للسلعة أو الخدمة ،وهو النشاط الذي بواسطته تصل السلعة إلى المستهلك الذي يحتاجها³

4/ أهمية التسويق : إن نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة يؤدي بها إلى الاستمرار و الازدهار و لكن قتله سيخلف الكثير من المشاكل ، منها انخفاض المبيعات وبالتالي تناقص الأرباح.

ومن وجهة نظر المجتمع نجد أن التسويق ذو مكانة واضحة ومهمة طالما أنه يسمح للأشخاص أن يتمتعوا بمنتجات مرتفعة من الرفاهية ، فالمستهلك لديه حاجيات والرغبات تقع على عاتق التسويق وإذ لم ينجح هذا الأخير في تأدية وظيفته على وجه مرضي أي عندما يفشل في تقديم السلع والخدمات التي يطلبها أفراد المجتمع

1 - نظام موسى سويدان ، إبراهيم شفيق حداد ، التسويق ، مفاهيم معاصرة ، دار الحامد ، ط1، الأردن 2003، ص27

2- عبيدات محمد ابراهيم "استراتيجية التسويق ،مدخل سلوكي " الأردن ،دار المستقبل 1997 ص 23

3- محمد الناشد، التسويق وإدارة المبيعات ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، ط1 ، سوريا ، 1998 ، ص 31-32

فسوف نجد تناقضا واضحا في تخصيص وتوزيع الموارد على الاستخدامات المختلفة وهذا معناه عدم إشباع حاجات ورغبات المجتمع.

5/ وظائف التسويق: رأينا أن الغاية الأساسية من التسويق هي الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، للوصول إلى إشباع هذه الحاجات يستخدم التسويق عدة وظائف: إدارية، تبادلية و مساعدة.

أبسط تعريف للوظائف التسويقية أنها الوظائف التي تصل بتدفق السلع حتى تصل إلى الأسواق المختلفة¹.

1.5/ وظيفة الإدارة: تنطوي هذه المجموعة على مجموعة الوظائف الإدارية التالية، والتي يطلق عليها مصطلح إدارة التسويق.

تظم وظيفة الإدارة بدورها الوظائف الفرعية التي تحتوي على:

-التخطيط: ويشمل على تحليل المركز الحالي للوظائف التسويقية و من ثم وضع الإستراتيجيات و البرامج اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف.

-التنظيم: ويشمل على تنظيم النشاط التسويقي في المنظمة و يتعرض إلى تصميم هيكله التنظيمي بتقسيماته الإدارية و تحديد المسؤوليات و السلطات و إعادة النظر في هذه الأمور كلما اقتضت الحاجة لذلك في ظل أعلى درجة ممكنة من التسويق.

- التوجيه: و تشمل هذه الوظيفة على توجيه الأفراد العاملين في قسم التسويق في المنظمة و تعرقلهم بطبيعة العمل و ظروفه، و الأعمال التي يجب أن يقوموا بها و كيفية القيام بها، و التعامل معها و مع ما يمكن أن يواجهوه من مشاكل أو عقبات بالإضافة إلى تحفيزهم على الجد و العطاء ضمن القدرات و المؤهلات التي يملكونها و متابعة الإشراف عليها و توجيههم مع ما يستجد من أمور.

- الرقابة: و يشمل على المتابعة و التقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية في المنظمة و ذلك لقياس و معرفة مستوى كفاءة التنفيذ و الوقوف على الثغرات و العمل على تجنبها و تطوير العملية التسويقية، و قد يترتب عن

1 - محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق" المكتبة العربية الحديثة، مصر، ص 153

عملية تنظيم الأداء التسويقي في المنظمة ان يتم تعديل في الخطط التسويقية و ذلك لمواجهة التغيرات الجديدة التي تظهر في السوق أو لمعالجة أوجه الخلل في أداء الوظائف التسويقية.

2.5/ وظيفة المبادلة: و تضم عدة مراحل:

- تخطيط السعة (تصميم السلعة): يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات و رغبات المستهلكين و تحسينها كما ينظر الوسطاء و الموزعون إلى هذه الوظيفة على أنها لنجاحهم و استمرارهم.

- التنميط والتدرج: يعني هذا النشاط إقامة مواصفات للسلع و الوحدات المتداولة و تعبر هذه المواصفات على جودة السلعة و قيمتها و أهميتها و تظهر وظيفة التنميط بصفة خاصة في المنتجات المصنعة.

عملية التدرج هي عملية فرز لأنواع مختلفة من السلع وفقا للمستويات الموضوعة التي تتضمن المقاس، الحجم، الوزن، النقاوة...

- الشراء: هو وظيفة لتسويق الغرض منها الحصول على السلع و المواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي.

- البيع: البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية) و لكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل ، تنشيط الطلب القديم خدمات للمشتريين و لتحقيق هذه الوظائف يجب على رجل التسويق الاهتمام بالبيع الشخصي ، الاعلان ، ترويج المبيعات ، التعليق ، الخدمات ، و كذلك المهارة المطلوبة في القيام بعملية البيع.

- تحمل المخاطر التسويقية: تظهر هذه المخاطر بسبب تغير العرض و الطلب ولكي تخفض المؤسسة من تلك المخاطر لابد من تخفيض التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب ، فمثلا عندما يجد المنتج صعوبة في تصريف المخزون عندما ينخفض الطلب عليها ، يعتمد إلى تحويل الخسارة التي سوف تحصل إلى زيادة في النفقات.¹

- تمويل السوق: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة المذكورة أعلاه و غيرها، خاصة في فترات الرواج و زيادة الطلب سواء من قبل منتجي السلع أو الوسطاء التي يحتاجون خلالها لزيادة الانتاج و زيادة المخزون من السلع وكذلك زيادة النفقات الترويجية .

1 نفس المرجع السابق، ص 163

المطلب الثاني: إدارة التسويق عملياتها وتطورها:

أولا/ تعريف إدارة التسويق:

- وفقا لتعدد نشاط التسويق فلا بد من تنسيق محكم و فعال بين هذه الأنشطة يضمن السير الحسن نحو تحقيق الأهداف و لهذا لابد من وجود إطار إداري متكامل لهذا النشاط و هو إدارة التسويق: حيث تعرف كالآتي:
- كوتلر "عملية تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات و التغير و الترويج للسلع الخدمات و الأفكار لخلق التبادل القادر على الاشباع أهداف كل من الزبائن و المنظمات.
- الجمعية البريطانية: ترى أن إدارة التسويق "هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين و الاشراف عليه ، وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية ¹.
- إن المقصود بإدارة التسويق هو عملية اتخاذ القرارات و التخطيط و التنظيم و الرقابة على موارد المنظمة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في اشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقيق أهداف المنظمة ².
- كما عرفت بأنها عملية تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات و التسعير و الترويج و التوزيع للسلع والخدمات والأفكار بخلف التبادل القادر على إشباع أهداف كل الأفراد والمنظمات ³.
- ثانيا/ أهم عناصر العملية التسويقية :

1 / التخطيط التسويقي:

- هي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى الأهداف التسويقية و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف متمثلة في المبيعات ، حصتها في السوق الزبون ⁴.
- 2 / تحديد الأهداف: أي ضرورة وجود أهداف محددة للمشروع حتى يكون هذا النشاط فعالا، و في العادة يكون للمشروع مستويات من الأهداف التسويقية تندرج من أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى و قبل تحديد أي هدف لابد من مراعاة مطالب القطاعات المختلفة في السوق و الإمكانيات المتاحة للمشروع.

1- الصميدعي ، محمود جاسم، إدارة التسويق : مفاهيم وأسس ،عمان، دار المناهج 2006، ص30

2- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التسويق، د.ب : الدار الجامعية، 1995، ص10

3- الصحن فريد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنيت ،دار المعرفة ، الاسكندرية ، 2007، ص49

4- قحطان العبدلي ، بشر العلاق ،إدارة التسويق ،دار زهران ، الأردن ، 2006، ص14

3 / التنفيذ: تدخل الخطط في هذه المرحلة حيز التنفيذ و تتجسد الخطط التسويقية على أرض الواقع ، حيث تتحول خطط التسويق إلى إجراءات تطبيقية ، و يشمل التنفيذ الأنشطة اليومية و الشهرية التي تضع الخطة موضع العمل بكفاءة ، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة.

4 / الرقابة: تشمل الرقابة تحليل و تقييم نتائج التنفيذ للخطط و الأعمال المرتبطة بها و كذلك اتخاذ إجراءات تعديليه في حالة الضرورة لبلوغ الأهداف الموضوعة.¹ و تشمل وظائف التخطيط و التنفيذ الرقابة عددا من

الأنشطة و الفعاليات التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف المسطرة.²

- تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها .

- وضع السياسات التسويقية المختلفة :سياسات التسعير ،سياسات المنتج و سياسات الترويج و سياسات التوزيع.

- تحديد الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل عملية من العمليات التسويقية.

-إعداد التنبؤات و الموازنات التقديرية للأنشطة و العمليات التسويقية التي تتطلب مثل هذه التنبؤات و الموازنات.

- إيجاد التنسيق و التعاون بين الأنشطة التسويقية و أوجه النشاط الأخرى في المؤسسة كالإنتاج، التمويل، الأفراد.

- تحديد معايير الرقابة المناسبة و القابلة للقياس الكمي .

- قياس فعالية أوجه النشاطات التسويقية المختلفة و العمل على إدخال الأساليب العلمية و التقنية الحديثة.

- متابعة أداء النشاطات التسويقي و تصحيح الأخطاء أو الانحرافات الناجمة أولا بأول.

- اتخاذ التدابير و الإجراءات الكفيلة لمعالجة الأخطاء و الانحرافات في النشاط التسويقي .

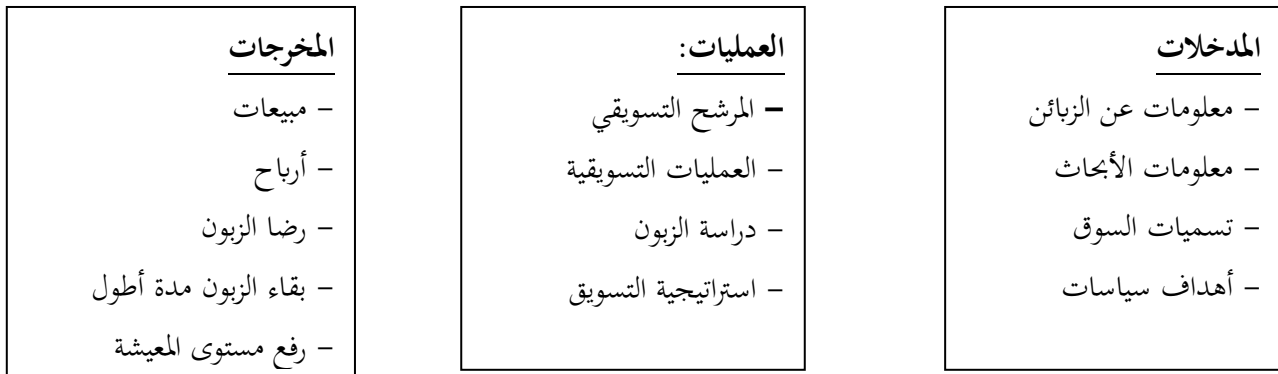
ومن أهم مكونات إدارة التسويق:

1- فيليب كوتلر و آخرون ، ترجمة مازن النقا ، مرجع سابق ص 168

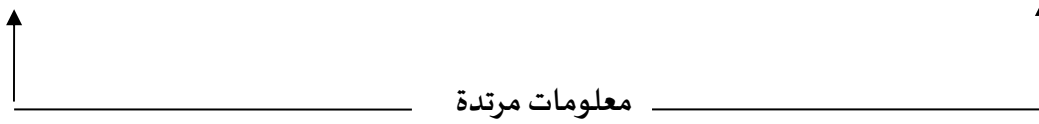
2- محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الأردن ، ص 55

- المدخلات : من أهم مدخلات نظام إدارة التسويق هي المعلومات عن الزبائن و قطاعاتهم و حاجاتهم و رغباتهم و كذلك المنافسون و المعلومات المتعلقة بهم و البيئة المحيطة.
- العمليات: تجرى في إدارة التسويق عدة عمليات و أنشطة لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق ، هذه العمليات عليها المزيج التسويقي بالإضافة إلى عمليات معالجة البيانات التسويقية و المتمثل في نظام المعلومات التسويقي ، و بعض العمليات الهامة مثل البيع ، دراسة الزبون.
- المخرجات: تتمثل في النتائج التي تظهر في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات و عمليات تتمثل أساسا في إرضاء الزبائن نتيجة لتوفير السلع و الخدمات التي تلبى حاجاتهم و ذلك للمحافظة عليهم بما يضمن استمرارية و تحقيق أهداف المؤسسة¹.

شكل رقم (1.1): نظام إدارة التسويق:



1- عبد العزيز مصطفى أبو، التسويق المعاصر ، دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006، ص54



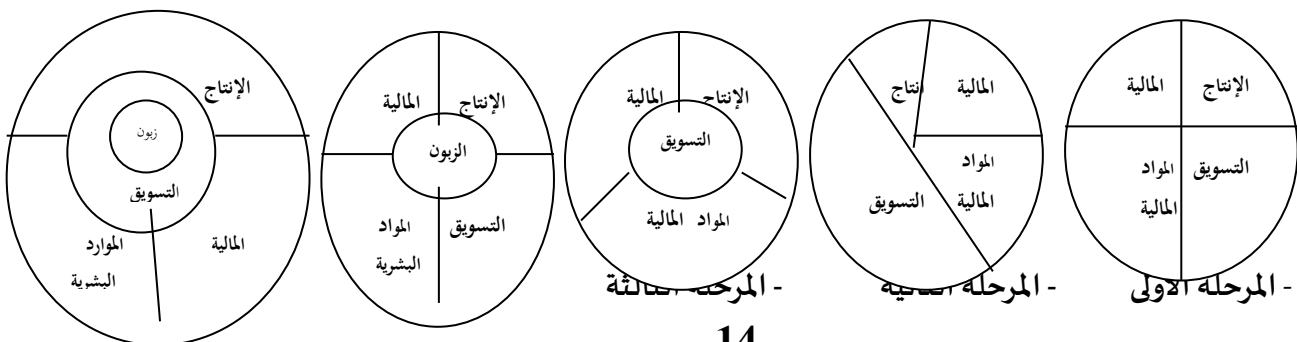
المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو تبة، نفس المرجع السابق ، ص 54

ثالثا/ مراحل تطور إدارة التسويق

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي:

- المرحلة الأولى : إدارة التسويق تتساوى في الأهمية و الثقل مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، التمويل والأفراد على الشكل التالي:
- المرحلة الثانية: إدارة التسويق تحتل مركز ذو أهمية و ثقل أكبر من الإدارات الأخرى و ذلك حسب ما يركز عليه المفهوم الحديث للتسويق.
- المرحلة الثالثة : إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة ، وهي تمثل محور إهتمامها.
- المرحلة الرابعة : تظل إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور إهتمامها البحث عن المستهلك وإشباع حاجاته ورغباته.
- المرحلة الخامسة : يصبح المستهلك هو محور إرتكاز ويمثل دور إدارة التسويق وتحقيق التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية الأخرى.

الشكل رقم (2.1): مراحل تطور إدارة التسويق



- المرحلة الرابعة - المرحلة الخامسة

Source : Philip kotler et bernard dubois , maketring management, 10 édition ,paris,2002.

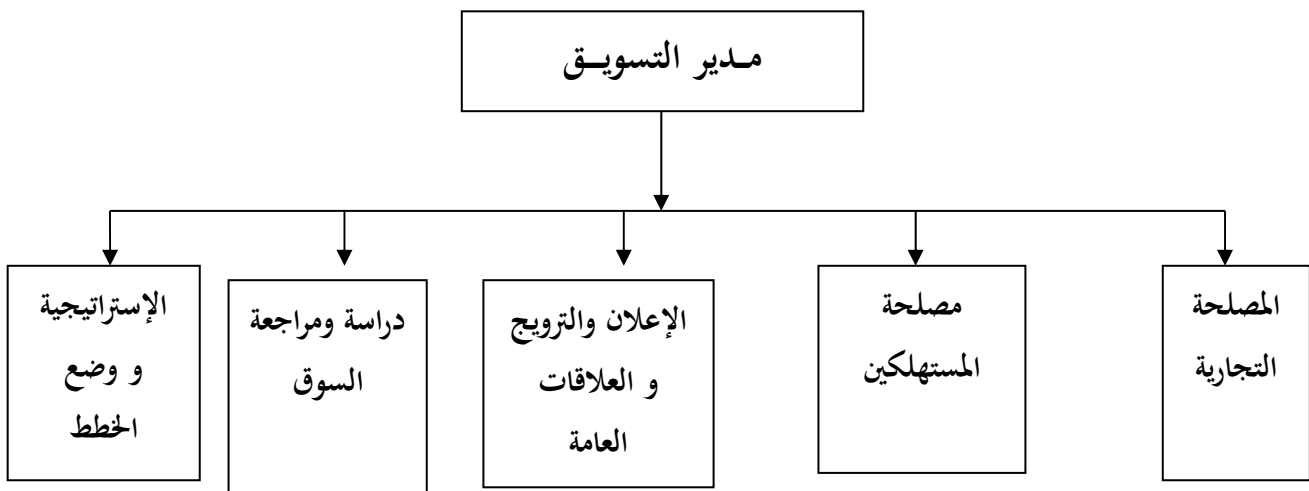
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق

- يعني التنظيم و التحديد و الترتيب المنطقي للنشاطات التسويقية من أجل تحديد المسؤوليات و السلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إذ لابد من تصميم هيكل تنظيمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم لإدارة التسويق حيث تختلف الهياكل باختلاف الأنشطة و نوع المنتج و طبيعة الصناعة و السوق و ظروفه وبشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع من الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق و هي كالتالي :

أولا/ الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

-يعتبر التخصص الوظيفي أو نوعية الوظائف التسويقية التي يمارسها الشروع هي الأساس المحدد لنوعية التنظيم للإدارة التسويقية.¹

الشكل رقم (3.1): الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف



1- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، إصدار دار فباء ، 2001، ص173

Source : lendrevie et julien lévy et denis lindon , mercator , dalloz , France ,7édition

2005,p1101

1/ مزايا هذا التنظيم:

- سهولة هذا التنظيم حيث يكون مبنيا على أساس الوظائف المتخصصة.
- يمكن تحديد الاختصاصات و المهام بشكل دقيق¹.
- يعتبر هذا التنظيم أكثر ملائمة للمشروعات الكبيرة والتي تتميز بعدم التنوع في منتجاتها.

2/ عيوب هذا التنظيم:

- لا يلائم هذا التنظيم المشروعات المتنوعة في منتجاتها وإتباع أسواقها.
- ظهور مشاكل التنسيق بين الوحدات والمصالح المكونة له.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:

- يقوم هذا التنظيم على أساس نوعية الزبائن المتعامل معهم من قبل الشركة حيث يكون التعامل حسب تجارة الجملة أو تجارة التجزئة أو المشتري الصناعي أو المستهلك الصناعي أو النهائي ويعتمد هذا التنظيم على معرفة طبيعة الزبائن و مشاكلهم والقرارات الخاصة بهم، والمسئول عن الزبائن مهامه تتمثل في إنشاء علاقة بينه وبين الزبائن².

1/ مزايا هذا التنظيم:

- تنمية العلاقات مع الزبائن بشكل أفضل .
- فهم مشاكل الزبائن وتوقعاتهم.
- تنمية مهارات العاملين في إدارة التسويق على فن التعامل مع الزبائن.
- رد فعل سريع لتغيرات الزبائن.

1- أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 176

2- Lendrevie et julien l'evy et denis lindon,op-cit,p 1101

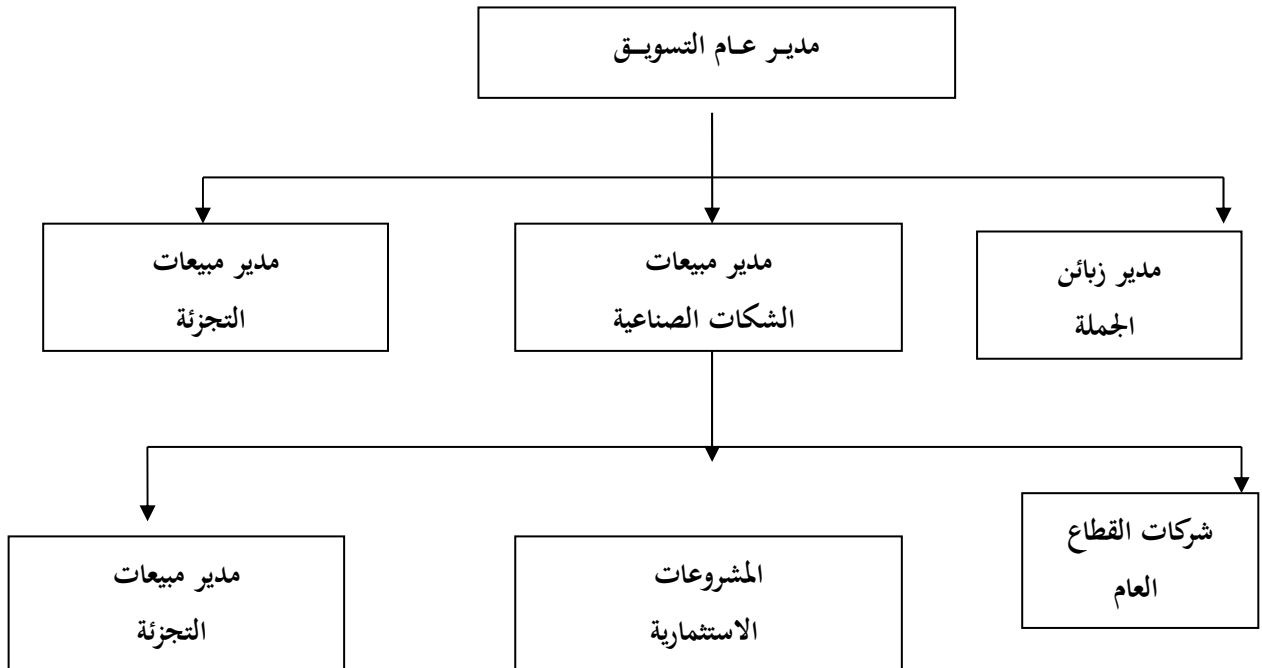
- أنشطة التسويق تكون محددة بشكل دقيق تجاه الزبون.¹

2/ عيوب هذا النظام:

- ارتفاع التكاليف في حالة الزبائن على نطاق جغرافي كبير.

- تنوع الحاجات وبالتالي تنوع أنشطة المؤسسة مما يشكل عبئا على هذا الهيكل.

الشكل رقم (4.1): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



Source : lendre vie et julien lévy et denis lindon op.cit p1101

ثالثا/ الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة:

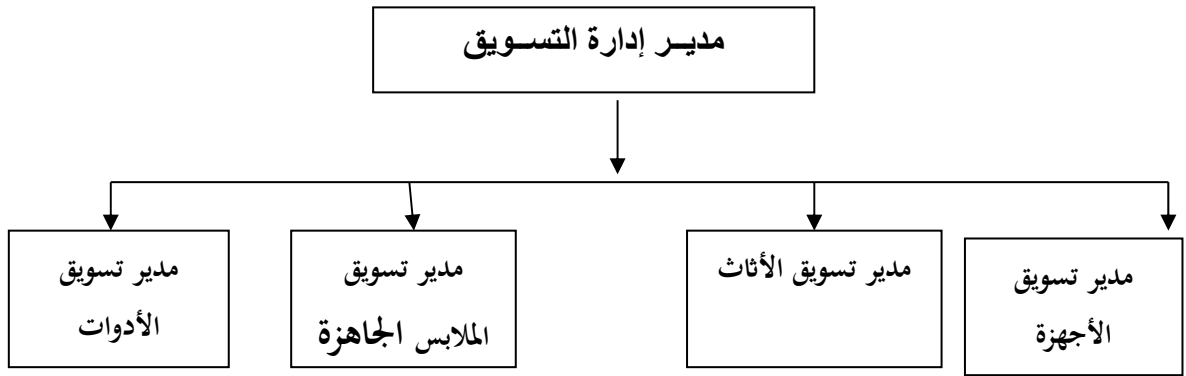
1 - Michel baummam , les 199 chek lists du marketing , édition d'organisation paris 2000,p16

يعتبر هذا التنظيم لإدارة التسويق على أساس المنتجات البديل الأحسن و المناسب للتنظيم الوظيفي بالنسبة للمشروعات التي تنتج أو تسوق مجموعة متعددة و متنوعة من خطوط المنتجات.

1/ مزايا هذا النظام:

- معرفة خصائص السلعة و مواصفاتها يسهل من عملية تسويقها
- خلق نوع من المنافسة الداخلية بين رؤساء المنتجات لكسب التوريد الملائم للمنتج.
- تقديم خدمات ما بعد البيع ذات جودة و هذا لمعرفة طبيعة السلعة أو الخدمة الملائمة لها.
- زيادة الإبداع لدى كل المصالح لغرض كسب الميزة و الأسبقية التنافسية .
- اكتساب رجال بيع مهرة في التعامل مع الزبائن بالنسبة للسلعة.
- توظيف مديرين ذوي خبرات خاصة و الملائمة لكل منتج.

الشكل رقم(5.1): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة



Source : lendre vie et julien lévy et denis lindon op.cit p1101

2/ عيوب هذا النظام:

- الازدواج و التكرار في المهام التسويقية لكل سلعة.
- صعوبة التنسيق بين مديري السلع و بالتالي صعوبة و زيادة التعقيد الداخلي.

- عدم ملائمة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مع إحدى هذه المصالح فيما يخص اكتساح السوق و المعرفة القطاع الملائم.¹

رابعاً/ الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

يتم تخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها فيما فمثلاً تقسم إدارة التسويق إلى قسم المنطقة الشمالية أو تقسم ضمن هيكلية متدرجة تضم مدير مبيعات وطني و مدير مبيعات جهوي ثم رئيس وكالة ، فممثل بيع.²

1/ مزايا هذا النظام:

- فهم نوعية زبائن المنطقة و تحديد احتياجاتهم .
- متابعة كل مدير مشاكل المنطقة و اتخاذ قرارات ملائمة لحل المشاكل.

2/ عيوب هذا النظام:

- الازدواج و التكرار في المهام التسويقية.
- عدم التنسيق بين المناطق وإدارة التسويق.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة التسويق

تتضمن إدارة التسويق بعدين أساسيين هما:

أولاً/ البعد الاستراتيجي: و يتضمن هذا البعد النقاط التالية:

- التحليل البيئي العميق و الفعال لمختلف عوامل البيئة، المؤشرات العامة و الخاصة، العوامل السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية... و غيرها، إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل و المتغيرات، من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة و التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

1 Lendrevie et julien lévy et denis lindon op .cit .p 1107

2-Philip kotler et bernard dubois, marketing management,op-cit.p685

- الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في داخل البيئة المحيطة، أي السعي وراء الفرص ومحاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و المرحلية.
- تحديد و اختيار الأهداف الاستراتيجية البعيدة الأجل.
- ثانيا/ البعد التكتيكي: و يتضمن هذا البعد ما يلي:
- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل و تتفاعل و تنسق من أجل نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تحديد أحسن الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- تحديد الإطار الزمني للتغيير، أي الفترة الزمنية التي يجب أن يغطيها عملية التنفيذ لكل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام و رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقا للإطار الزمني المحدد له.
- اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة، و المناسبة في حالة وجود أي إنحراف أو مشاكل في التنفيذ و بالشكل الذي يمكن من وضعه بالمسار الصحيح.

المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة

اتضح من خلال الممارسات الفعلية لإستراتيجية التسويق و في ضوء النتائج المحققة أن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى إدارة التسويق يمثل أحد الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة ، و مع التطور الفلسفي للتسويق ، أصبحت إستراتيجيات التسويق تصاغ وفق الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة و كذلك وفق حاجات الزبائن مما أدى إلى صياغة استراتيجيات تسويقية تركز على الزبون و محاولة إشباع حاجاته المتغيرة و كذلك المحافظة عليه أطول فترة ممكنة من أجل تحقيق البقاء لفترة أطول في جو المنافسة الشرسة.

المطلب الأول: الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة:

إن الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة تحاول عمل مقابلة بين الفرص المتاحة في ضوء مواردها و بين أهدافها، حيث أن الاستراتيجية التسويقية الناجحة تبدأ عندما يجد مدير التسويق فرص تسويقية جذابة، أي حاجة غير

مشيعة أو ابتكار لحاجة من خلال منتج جديد أو بعدة طرق تمكنها من كسب ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء و الريح و الريادة ، ولن يتحقق هذا إلا بوجود استراتيجيات تسويقية فعالة أساسها تحقيق رغبات الزبون و حل مشاكله بكفاءة .

أولا/ تعريف الإستراتيجية التسويقية:

أخذت الإستراتيجية التسويقية نصيبا معتبرا من الكتابات في أدبيات التسويق و عرفت تعاريف مختلفة ومتنوعة من كتاب لآخر فقد عرفت : بأنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

و تطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويق.²

- تعريف kotler :تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان.
- تعريف تومسن : فقد عرفها على أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل و القصير .حيث أن إستراتيجية التسويق هي بؤرة أو مركز الإدارة الإستراتيجية الحديثة.³
- أما إسماعيل السيد فيعرفها بأنها: خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف.⁴

ثانيا/ أهداف الإستراتيجية التسويقية : تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل السوق: و يكمن الهدف هنا في:
- التوصيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل وظيفة التسويق.
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص و التهديدات في بيئة النشاط وتحليلها.

1-عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر: مبادئ النظرية و التطبيق، عمان: دار المناهج، 2006، ص377

2- نزار عبد الحميد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2004 ص139

3- محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد ط2،الأردن ، 2007،ص119

4 - العرافي محمد ، مفهوم و خصائص التسويق الاستراتيجي ، على الخط المباشر ، تمت الزيارة يوم 10.4.2011 ، متاحة على الأنترنت // http .

www.dv.atadakee.com/vb/showthead.php?t:1193

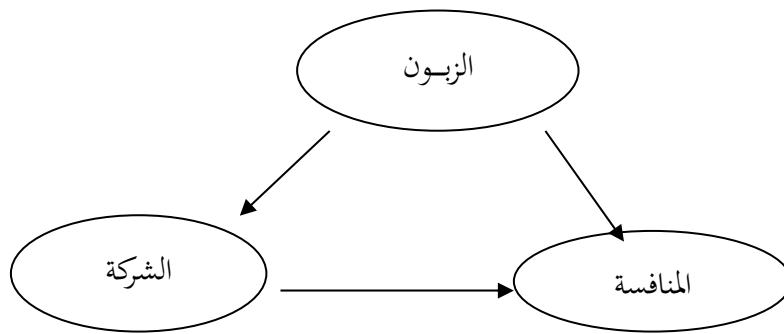
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نشاط القوة و أوجه الضعف لديها .
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في الأسواق وفي اتجاه المنافسين.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية لنشاط التسويق: وتكمن أهداف إستراتيجية التسويق في :
 - صياغة و تطوير رسالة وظيفة التسويق و أهدافها.
 - تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة بشأن وظيفة التسويق.
 - تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو الحصة السوقية للمؤسسة والمحافظة عليها من خلال المحافظة على ولاء الزبون .
- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة حسب احتياجات السوق: وتكمن أهداف استراتيجية التسويق في هذه الناحية فيما يلي:
 - التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
 - تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
 - وضع المؤهلات و الأسس لتحديد و تنوع مجالات أعمال المؤسسة من خلال تنوع الأنظمة أو الأسواق أو الزبائن أو غيرها.
- تطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة التسويق وتهدف استراتيجية التسويق إلى:
 - تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعد من تحقيق أهدافها ورسالتها.
 - تدعيم الأداء المرتفع لأفراد التسويق و غيرهم من جماعات العمل في المؤسسة.
 - توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية و التواصل المستمر بين المؤسسة و الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها الزبون.¹

1 - مصطفى محمود أبو بكر إدارة التسويق في المنشآت، الدار الجامعية ،مصر ، 2001 ص 227

ومن متطلبات تحقيق إستراتيجية تسويق فعالة لدى المؤسسة التالي:

- تصميم و ربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية التسويقية و تحقيق الأهداف .
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية عن الزبائن و المنافسين، يساعد أعضاء الجهاز التسويقي على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- تطوير التنظيم الإداري و إعداد الأنظمة و وضع سياسات و قواعد العمل لنشاط التسويق، تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث: الزبون ، المنافسة والشركة. وتركز إستراتيجية التسويق على وسائل تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها:

الشكل رقم (6.1) : مثلث إستراتيجية التسويق



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 133

و يجب أن تتصف الإستراتيجية التسويقية الجيدة بـ:

- تحديد واضح للسوق .

- توافق جيد بين القوة الكلية للمؤسسة و احتياجات السوق .

الأداء المتميز المتناسب مع المنافسة.¹

المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية :

ينطوي إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة على العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسة نذكر منها :

1/ تساعد المؤسسة على البيئة التي تعمل فيها .

2/ تساعد المؤسسة في تحليل وتحديد الخصائص للسوق الذي تعمل فيه اليوم و التنبؤ بالسوق الذي ستعمل فيه غدا .

3/ تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها .

4/ مساعدة إدارة التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية التي يحتمل حدوثها مما يتيح الفرص للاستعداد لمواجهتها.

5/ تساعد إدارة التسويق في الوقوف حاليا على أثار قراراتها المستقبلية .

6/ تساعد إدارة المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في المؤسسة

7/ تحقق الإستراتيجية التسويقية التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة وبين أنشطة وعمليات المؤسسة من جهة أخرى.

8/ تسهل الإستراتيجية التسويقية من مهمة الرقابة التسويقية تساعد في تصحيح الأداء.²

لمطلب الثالث: مكونات الإستراتيجية التسويقية

-تتكون الإستراتيجية التسويقية من العناصر التالية³

1/ المهمة الأساسية فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المنظمات و النابعة أصلا من

المهمة التي أنشأت من أجلها المنظمة ، كذلك يجب أن احدد المهام الرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المنظمة و

1- محمود جاسم الصميدعي ،مرجع سبق ذكره ص133.

2-عبيدات محمد إبراهيم، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي ، دار وائل، ط4، عمان، 2002 ص21

3 - ناجي ذيب معلا ، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط الإستراتيجي في القطاع المصرفي ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 26-27 نيسان 2004 ، ص 5

فروعها، وضمن إطار المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي تزاولها المنظمة أو فروعها و القيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد

2/ الأهداف الرئيسية للمنظمة وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي ينبغي على إدارة المنظمة تحقيقها في المستقبل ، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن قياسها، وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية ، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة.

3/إفتراضات معينة حول البيئة المحيطة بالمنظمة ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الإتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق كما تشمل تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمة و قدرتها على مواجهتها و التصدي لها .

4/ تقييم القوة التنافسية للمنظمة فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة و الضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

5/ تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي و على مستوى كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها، وضمن هذه الإطار فإنه ينبغي على إدارة المنظمة إنتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف و التحركات التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الإنجازات المنشودة.

6/ تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية و كذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء و الأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط .

7/ التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المنظمة ، إن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات و حسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطط و برامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات و محاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المنظمة في الإتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

تقوم المؤسسة بصيغة مجموعة من الإستراتيجيات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة الإستراتيجية التسويقية هي أهم الإستراتيجيات التي تضعها، حيث يتطلب إعداد ما يلي:

أولا/ تشخيص البيئة التسويقية وتحديد الأهداف:

يتم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهم هذا المحيط و التفاعل معه و خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر تهديد لوجودها من جهة : و من جهة أخرى لوجود الفرص ، حيث أن تحليل البيئة يوفر للمؤسسة بيانات تمكنها من مجابهة التأكد، و محاولة التكيف من أجل إقامة علاقات إيجابية مع عناصر البيئة حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها القوى الفعالة داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة السوق لإجراء التبادلات مع الزبائن لفترة طويلة¹.

1- التشخيص البيئي:

يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية.

1-1/ تحليل البيئة الخارجية: وذلك من خلال تحليل أقسام هذه البيئة كل على حدة

- البيئة الطبيعية : يتم تحليل البيئة الطبيعية من خلال ندرة الموارد الطبيعية ،مدى تدخل الدول و في تسيير الموارد الطبيعية ، ومدى التلوث البيئي.

- البيئة الاقتصادية : هذا بتحليل القدرة الشرائية للسوق و مستوى الدخل و السعر و نسبة التضخم .

- البيئة الديمغرافية : بتحليل السكان من حيث العدد و التوزيع الجغرافي و الكثافة السكانية و معدل الوفيات....

- البيئة التكنولوجية: يتضمن هذا التحليل تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة و تقنيات التصنيع و ميزانيات البحوث و التطوير.

- البيئة السياسية و القانونية : يرتكز هذا التحليل على تدخل الدولة المتزايد و القوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق و النظم المتعلقة بتسيير الأسواق .

1 عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 56 .

- البيئة الإجتماعية : تتم متابعة التطورات الحاصلة في الأسواق و التقاليد الخاصة بالمجتمع و كذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك¹.

2-1/ تحليل بيئة المهمة: و تشمل على ست متغيرات رئيسية و هي:

- الزبائن: أي المؤسسة توجه جهودها نحو الزبائن و كيفية إشباع رغباتهم و حاجاتهم ، يتم تحليل الزبائن وفق عدة طرق و مناهج و قد تندرج ضمن فعاليات دراسة سلوك الزبائن و تفصيلاتهم و كذا دراستهم من ناحية

أخرى و هي مدى مساهمتهم في ربحية المؤسسة و مدى أهميتهم و سيأتي ذكر هذه الدراسة لاحقا .

- المنافسون : المؤسسات لا تعمل لوحدها و إنما هناك سوق و هناك منافسون كثر و لكي تنجح يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين و ما يتعلق بهم ، من حيث طبيعة المنافسة ، منتجاتهم حصتهم السوقية و

الخدمات المقدمة من قبلهم.²

- الموردون: هم شركات أو أفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود مهمة، لتوريدها بالمواد الأولية أو نصف الصنعة

أو التجهيزات التي تدخل في الإنتاج و عليها أن تدرس وضعيتهم إن كانوا في موقف ضعف أو قوة لما له من تأثير على قوتهم التفاوضية مثل أن يكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يريدونها أو تخفيض جودة تلك المدخلات إن

كان السعر منخفض و هذا لما له من أثر على ربحية المؤسسة.³

- الوسطاء: حيث هم حلقة الوصل بين المؤسسة و سوقها تستعمل لتخفيف العبء أو جزء من تكاليف

المؤسسة ، و قد يكونوا غير تابعين للمؤسسة ، و عليها أن تدرس و وسطائها وتأخذ بعين الاعتبار توجيهه و تدريب

الوكلاء بما يخدم سياستها و توجيهها.⁴

- وكالات التسويق: تتعامل المؤسسة مع وكالات عديدة للتسويق (وكالات الإعلان

والترويج، المبيعات و العلاقات العامة) من أجل تحقيق أهدافها و يمكن أن يلحق الضرر أو الازدهار نتيجة

لاختيارها لهؤلاء الوكلاء.

1- PH kotler dm Debutic ;op cit ;p :187

2- Jaque lendre l'evy et denies lindon op.cit p364

3- شالز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، للنش، السعودية، 2002، ص149

4- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص61

- وكالات المساعدة اللوجستية: تعتمد المؤسسات على وكالات تقدم لها خدمات لوجيستية مساعدة تتمثل في (مؤسسات المواصلات و المخازن الكبيرة)¹.

1-3/ تحليل البيئة الداخلية:

- يهدف هذا التحليل إلى تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق قياسا بالمعايير التالية:
- تطور الأداء الكمي للمؤسسة و يتضمن: حجم المبيعات، الحصة السوقية، تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين والمتوقعين، تحليل هيكله التكاليف والمردودية لمختلف المنتجات
 - تطور شهرة المؤسسة و صورتها و علامة منتجاتها لدى الزبائن.
 - الموارد الحالية و المتوقعة للمؤسسة و تتمثل في: الموارد المالية، الموارد التكنولوجية و الصناعية، الموارد التجارية و خاصة كفاءة القوى البيعية.
- 2/ تحديد الأهداف : بعد تشخيص البيئة التسويقية تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية و التي يجب أن تتكامل مع أهدافها العامة، حيث تتنوع الأهداف التسويقية بتنوع نشاط المؤسسة، ويمكن أن نميز ثلاث أنواع من الأهداف التسويقية .
- 1-2/ أهداف خاصة بالحجم: تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها ويتم التعبير عنها بحجم المبيعات و رقم الأعمال و الحصة السوقية النسبية.
- 2-2/ الأهداف الخاصة بالمردودية: وتتمثل في الأرباح، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في التسويق.
- 3-2/ الأهداف الكيفية: هي الأهداف التي لا يمكن قياسها و يمكن تلخيصها فيما يلي:
- صورة المؤسسة و علامة منتجاتها لدى الزبائن و الموزعين.
 - ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
 - جودة المنتج و قيمته من وجهة نظر الزبون...إلخ.

1- فيليب كوتلر، مرجع سابق ص 101

3/ تحديد الأسواق المستهدفة: من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، مما تمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها و إعداد إستراتيجية تسويقية تتناسب و خصائص كل قطاع سوقي .

3-1/ تجزئة السوق : تجزئة السوق إلى مجموعة زبائن مميزة لديهم احتياجات أو خواص أو سلوكيات متشابهة و الذين يمكن أن يحتاجوا إلى منتجات أو برامج تسويقية مستقلة.¹ حيث تهدف تجزئة السوق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات الزبائن

- إمكانية وضع برامج تحقق إشباع حاجات الزبائن.

- التمكن من توزيع و تخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة.

- تسمح المؤسسة بتركيز جهودها و عدم تبديدها.

- تسهيل عملية تحليل المعلومات الخاصة بالزبون.

4/ اختيار القطاع السوقي : يعد تحديد مختلف القطاعات المكونة للسوق ،تقوم المؤسسة بدراسة كل قطاع

سوقي على حدى : حيث تكون الدراسة على الزبائن ومن مختلف الجوانب حيث أن القطاع السوقي هو مجموعة

من الزبائن لهم نفس الاستجابة لمجموعة الجهود التسويقية من طرف المؤسسة.²

ثم تأتي عملية اختيار القطاع السوقي (تسويق الهدف) وهي عملية تقويم جاذبية قطاع سوقي واختيار واحد أو

أكثر لدخوله وهنا على المؤسسة أن تستهدف القطاعات التي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة للزبون المربح ،وتحافظ

عليها مع مرور الوقت .

وبعد دراسة الفرص والتهديدات لكل قطاع سوقي وانطلاقا من الموازنة المخصصة للتسويق يتم اختيار إحدى

الاستراتيجيات الثلاثة.

5/ أهم الاستراتيجيات التسويقية :

1- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونغ، مرجع سبق ذكره ص197

2- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونغ، نفس المرجع السابق ، ص138

- إستراتيجية التسويق الموحد: تعامل هذه الإستراتيجية السوق كله كهدف ، وتركز على فكرة مفادها أن حاجات الزبائن نمطية وموحدة ويتم إشباع هذه الإستراتيجية في حالة وجود فروق قليلة بين القطاعات السوقية ومزاياها تحقيق اقتصاديات السلع في الإنتاج .

- إستراتيجية التسويق المتنوع : تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي مميز لخصائص كل قطاع سوقي معين ، من مزايا هذه الإستراتيجية تلبية اكبر حاجات الزبائن كما تساعد على رفع رقم الأعمال واحتلال مركز سوقي معين.

- استراتيجية التسويق المركز: هذا بإعدادها سياسة المزيج التسويقي خاص حسب القطاع الذي تعمل فيه مما يعطي لها ميزة السيطرة على هذا القطاع السوقي.

6/ تحديد التمووقع : بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المؤسسة بالتموقع في ذهن زبائنها ومن ثم المزيج التسويقي الملائم.

- تعريف التمووقع : " هو مجموعة من العلامات البارزة و الواضحة التي تسمح للزبائن من تمييز منتج المنظمة مقارنة بالمنتجات المنافسة"¹.

من أدوات التمووقع :

- التمايز في المنتج ذاته.

- التمايز عن طريق خدمة الزبون

- التمايز عن طريق صفات الموظفين من الكفاءة والاحترام.

- التكفل بانشغالات الزبائن .

- حسن الاتصال.

7/ صياغة المزيج التسويقي :ومن أجل تحقيق التمووقع المطلوب تقوم المؤسسة بصياغة برنامج وأنشطة تسويقية في مجموعها المزيج التسويقي لتنتج الاستجابة في السوق الهدف (الزبون) بما يلائم حاجاته ورغباته .

1 - lendrevie et julien l'evy et denis lindon op.cit p556

ان المهم في التسويق الاستراتيجي ليس وجود أربعة عناصر أو ستة عناصر ولكن وجود مزيج تسويقي يساعد أكثر في تصميم الإستراتيجية التسويقية وهذا المزيج يجب أن يتبنى نظرة الزبون إلى السوق وليس نظرة المسوق، فنظرة المسوق تتمثل في (المنتج، السعر، المكان، الترويج) بينما نظرة الزبون تتمثل في (قيمة الزبون، التكلفة بالنسبة للزبون، الراحة، الاتصال)

- المبحث الثالث: تفعيل المزيج التسويقي في المؤسسة

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة الوسائل والعناصر التي تملكها وتستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق¹، ويضم أربعة عناصر لا بد من تكاملها لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من طرف المؤسسة.

1 - محمد فريد الصحن، التسويق " المفاهيم والإستراتيجيات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 23

المطلب الأول : سياسة المنتج

أولاً. تعريف المنتج : يطلق مصطلح المنتج على كل سلعة والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة في السوق ، كما أن المنتج لا يقتصر على السلعة أو الخدمة في حد ذاتها ، بل تشمل على تغليفها ، مكانتها والخدمة المرافقة لها...¹

كذلك تم تعريف المنتج بأنه أي شيء يمكن أن يقدم للسوق بغرض الإستهلاك والإستخدام لإشباع حاجة أو رغبة.²

ثانياً/مستويات المنتج : إذا أرادت المؤسسات أن تحقق قيمة أكبر فإن ذلك يكون من خلال تحقق خمس مستويات للمنتج وهي :

- المنفعة الجوهرية للمنتج : وتمثل السبب الذي من أجله تتم عملية الشراء للمنتج .
- المنتج الأساسي: يقصد التصميم والشكل الخارجي للمنتج والإسم التجاري والغلاف.
- المنتج المتوقع : ويتمثل في الخصائص التي يتوقعها الزبون في المنتج
- المنتج الإضافي: وتشير المنافع أو الخدمات المصاحبة للمنتج مثل التركيب ، خدمات ما بعد البيع السليم بشروط الائتمان ، الضمان .
- المنتج المحتمل : ويسير إلى جميع المنافع والتحسينات المحتمل إضافتها للمنتج في المستقبل لزيادة القيمة المعروضة للزبون.³

ثالثاً- دورة حياة المنتج

- مرحلة التقديم : إن لهذه المرحلة أهمية بالغة بالنسبة لحياة المنتج في السوق ففيها إما يموت المنتج أو يحقق نجاحاً، ويكون الإنفاق في هذه المرحلة كبيرة على أنشطة الإتصالات التسويقية من أجل التعريف بالمنتج وجعله

1 - khatirouf hurbert , fonction chef de produit . 2 eme édition -dumod .paris , 1999 , p272

2 - طارق طه أحمد ، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2007 ، ص 93

3 - شيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 65

أكثر رواجاً وتنظيم المبيعات ودفع المنتج نحو مرحلة النمو من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة

- مرحلة النمو: يكسب المنتج الذي يصل إلى هذه المرحلة نمواً متزايداً ويبدأ في العطاء إذ يحقق أرباحاً كبيرة في حال لاقى إقبالاً كبيراً من قبل المستهلكين وترد الشركة في هذه المرحلة النفقات على إعداد وتطوير المنتج وإطلاقه وكذلك بزيادة عدد المستهلكين وظهور بعض المنافسين وذلك يفسر بإتساع السوق وتطورات القدرات الإنتاجية .

- مرحلة النضج: يحتل المنتج في هذه المرحلة موقعاً راسخاً في السوق ، ويصبح معروفاً ويعطي ربحاً منتظماً إلى حد ما ، لأن مرحلة النضج تعد المرحلة الأكثر عطاءً ، ويجب أن تبقى الشركة متيقظة للتغيرات التي تحدث في الأسواق مثل دخول منافسين جدد أو دخول منتجات تتفوق على منتج الشركة من ناحية المواصفات والجودة وقد تبدأ المبيعات بالتناقص ، الأمر الذي يتطلب الإستمرار في بذل الجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية للمحافظة على محتوى المبيعات ، تركز الشركة في هذه المرحلة على الإعلان التذكيري طالما المنتج معروف من قبل المستهلكين.

- مرحلة الإنحدار: تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتدهور السريع وكذلك الأرباح ، إذ أن المبيعات تتدهور في هذه المرحلة بسبب تغيرات أذواق المستهلكين وحاجاتهم وعدم قدرة الشركة على مواكبة تلك التغيرات ، وسبب المنافسة الشديدة من قبل الشركات تقدم عروضاً أفضل ويترتب على استمرار الشركة تكاليف عالية وخسائر متزايدة.¹

المطلب الثاني: سياسة السعر

أولاً/ مفهوم السعر: يمكن تعريف السعر على أنه "قيمة الشيء معبر عنها بالنقود"²

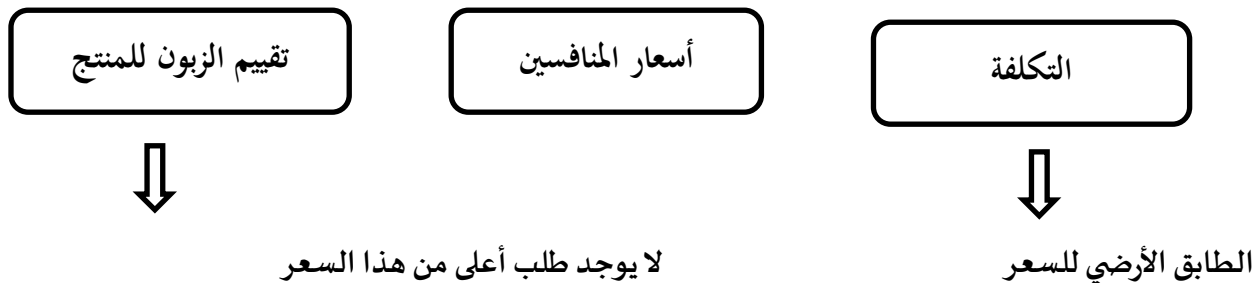
كما يعرف السعر على أنه "المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات".¹

1 - أ. د. محمد خالد الجاسم ، مبادئ التسويق ، منشورات جامعة البحث 2012/ 2013 ، ص 10

2 - LA rousse ,Dictionnaire de francais .alger2001 , p138

- ثانيا/ أهداف التسعير: يمكن التمييز بين عدة أهداف تسعى إليها المؤسسة من خلال عملية التسعير وينبغي التنويه بأن هذه الأهداف مرتبطة أساسا بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن بين أهم الأهداف ما يلي:
- تحقيق عائد مناسب على الإستثمار : تحاول المؤسسات من خلال هذا الهدف تحديد نسبة معينة من العائد على استثماراتها أو مبيعاتها الصافية .
 - المحافظة أو زيادة الحصة السوقية : تحاول المؤسسات من خلال هذا الهدف الحصول على بنية معينة من المبيعات وتدعيم مركزها التنافسي سواء بالمحافظة أو تحسين الحصة السوقية المراد الوصول إليها .
 - مواجهة المنافسة : تحديد الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى مواجهة المنافسة .
 - تعظيم الربح : تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أرباحا على المدى الطويل، ويساعد هذا الهدف المؤسسة على تحقيق أهدافها في النمو والبقاء في السوق.
- ثالثا/ نموذج وضع الأسعار: عند وضع السعر المنتج يتم الإسترشاد بثلاثة عوامل هي التكلفة ، المنافسة وتقييم الزبون ، ويشار إليها بال ويوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (7.1): نموذج وضع الأسعار



المصدر: محمد فريد الصبحي ، طارق طه

1/ التكلفة : هو عامل محدد للسعر فلا يمكن مثلا سعر المنتج معين يقل عن التكلفة التي يتحملها الصانع أو البائع وهو يشار إليه بأرضية السعر.

2/ اسعار المنافسين : لا يسعر أي منتج بمعزل عن السعار المنافسين أو أسعار المنتجات البديلة له.

3/ تقييم الزبونة للمنتج : القيمة التي يعطيها الزبون للمنتج ، وتعتبر بقدرة المنتج على اتباع حاجاته ولا يمكن وضع سعر أعلى من القيمة المدركة للزبون وقدرته الشرائية وهذا ما يسمى بسقف السعر.

العوامل المؤثرة في وضع السعر : هناك عوامل عديدة تؤثر في وضع الأسعار منها :

- التكلفة الخاصة للمؤسسة (تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة)

- وضعية المنافسة .

- وضعية الطلب تحدد من خلال تجزئة السوق ، ومعرفة طاقة الزبون على تقبل السعر.

مؤهلات المؤسسة وأهدافها المرجوة (الأرباح ، رقم الأعمال ن تحسين صورة المؤسسة)، حيث أن وضع السعر

وفق السياسات محكمة تكون متناسقة مع أثر هذه العوامل تندرج ضمن ما يسمى سياسة التسعير.¹

المطلب الثالث : سياسة التوزيع

يكفي إنتاج منتج بما يتوافق وحاجات الزبون وتسعيرة فقط بل لا بد من توفيره للزبون في الوقت والمكان المناسب وهذا يتطلب جهود وأنشطة تنصيب اهتمامها في ردم الفجوة المكانية بين مكان إنتاج السلع ومكان إقتنائها من طرف الزبون وهذا لا يأتي إلا من خلال أنشطة التوزيع والذي يعتبر من أحد أهم مكونات المزيج التسويقي .

أولا/ تعريف التوزيع : هو نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون وهو يهدف إلى جعل

هذه السلع والخدمات متوافرة بصفة منتظمة وسهلة للجميع الزبائن الحاليين والمرتقبين.¹

1 - Michel Bauman , les 199 chek lists du marketing , édition d'organisation , paris 2000,p66

وعرف أيضا بأنه " الوظيفة الرئيسية للتسويق ، حيث يهدف إلى توصيل السلع بعد

الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي " ²

ثانيا/وظائف التوزيع :

- التوزيع المادي : والمتمثل في نقل و تخزين المنتجات.
- الوقت والمكان : جعل هذه المجموعة غير متجانسة متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب فيه الزبون.
- تحمل مخاطر نقل المنتجات
- الترويج وهذا بإقناع المشتري.
- الخدمة المقدمة قبل وبعد البيع
- الفرز والتصنيف متمثلة في تجزئة الوحدات الكبيرة إلى كميات صغيرة مناسبة للبيع وتصنيفها حسب الحاجة.³
- توفير المعلومات : وهذا لتوفير معلومات مرتدة للمنظمة عن التغيرات الحاصلة في السوق، تعبر هذه المعلومات

عن (أذواق الزبائن أو حجم المبيعات لقطاع معين...)⁴

وطريقة إيصال السلع إلى الزبون تكون عبر قنوات التوزيع حيث تعرف قناة التوزيع على أنها مجموعة من

المؤسسات المستقلة المشاركة في عملية الترويج والسلع والخدمات من المنتج إلى الزبون.⁵

وتعرف كذلك على أنها مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف

الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق السلع والمنتجات من المنتجين إلى المستهلكين في السوق أو الأسواق المستهدفة.⁶

ثالثا- أنواع قنوات التوزيع:

- 1 - نسيم حنا ، مرجع سابق ، ص 166
- 2 - عثمان يوسف ، جاسم الصميدعي ، التسويق المصري ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005 ، ص 283
- 3 - جاسم الصميدعي : استراتيجيات التسويق مدخل كمي ، دار المناهج ، ط1، الأردن 2002 ، ص 240
- 4 - عبد العزيز أبو نيعه ، التسويق المعاصر ، ط1 ، دار المناهج ، الأردن ، 2006 ، ص 165
- 5 - فليب كوتلر وآخرون ، مرجع سابق ، ص 191
- 6 - هاني حامد ، طريق التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2000 ، ص 20

1/ التوزيع المباشر : ويعتبر هذا النوع من القنوات الأكثر أقدمية لبيع المنتجات ، وفيه تتم تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي مباشرة وبدون تدخل أي وسيط.
من أمثلة هذا النوع الكثير كالبيع المباشر من الحرفيين من المصنع ، البيع عن طريق المراسلة وتتكون هذه القناة من مستوون هما :

الشكل رقم (8.1) : قناة التوزيع المباشر

المنتج ← المستهلك أو المستعمل النهائي

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

2/ التوزيع غير مباشر:

- توزيع عن طريق تاجر التجزئة : يتخلل هذه القناة وسيط واحد يساهم ويساعد في تدفق السلع إلى المستهلك النهائي وهو الحلقة الأخيرة في قناة التوزيع التي تلتقي بالزبون¹

الشكل (9.1) قناة التوزيع غير المباشر

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

- التوزيع عن طريق تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة ثم الزبون : تاجر الجملة هو أحد الوسائط الذين يستخدمون ولا ينتجون السلع ولكنهم يقومون ببيع المنتجات إلى تاجر التجزئة ، إذ أن المهمة الأساسية لتاجر الجملة تسهيل تداول السلع من خلال القيام بعمليات النقل والتخزين وتحمل المخاطر اتفاقا مع المنظمة المنتجة.²

الشكل رقم (10.1) : قناة التوزيع غير المباشر

1 - محمد زياد الشerman وعبد السلام الفخور ، مبادئ التسويق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2001 ، ص159

2 - ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 288

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

- التوزيع عن طريق الوكيل فتاجر الجملة وتاجر التجزئة : وتعتبر هذه أطول قناة للتوزيع في السلع الإستهلاكية ويستخدم الوكيل للدخول إلى الأسواق الخارجية عن طريق التصدير ، حيث يكون الوكيل ممثلاً للمؤسسة صاحبة السلعة ويوزع لها منتجاتها في السوق المعني إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة.

الشكل (11.1) : قناة التوزيع غير المباشر

المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

رابعاً/ أهمية التوزيع : يمكن إيجاز أهداف وأهمية التوزيع فيما يلي :

- تحقيق الإتصال المستمر بين المؤسسات وعملائها مما يؤدي إلى خلق الثقة والإستقرار النفسي لديهم.
- تحقيق الرضا والإشباع للمستفيدين من منتوجات المؤسسة .
- تحسين صورة المؤسسة لدى أذهان العملاء في السوق
- إكساب شهرة للمؤسسة .
- تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
- التصدي للمنافسة والحفاظ على الحصة السوقية.

المطلب الرابع : سياسة الترويج

أولاً/ تعريف الترويج : الترويج بمفهومه الصحيح هو عبارة عن مجموعة التقنيات التي تهدف إلى الزيادة السريعة ، لكنها مؤقتة في المبيعات عن طريق إسناد مزايا مميزة للموزع أو المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة ، وتتميز هذه السياسة عن باقي عناصر سياسة الإتصال (الإشهار، قوة البيع، العلاقات العمومية) بأهدافها ومدتها وإجراءاتها.

كذلك يقصد بالمزيج الترويجي مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبون بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج ما وإثارة اهتمامه به وإقناعه بقدرته عن غيره من السلع الأخرى لإشباع حاجاته حاجاته بهدف دفعه لإتخاذ قرار الشراء ثم الإستمرار في استعماله في المستقبل. حيث يتألف المزيج الترويجي من الإعلان ، البيع المباشر ، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة والتسويق المباشر هذه العناصر لها دور كبير في جعل المؤسسة معروفة وذات سمعة وحصّة سوقية مميزة من خلال حث الزبائن على اقتناء منتجاتها أو المداومة عليها ومن أهم العناصر الترويجية المؤثرة على تطوير المؤسسة هي كالتالي :

1/ الإعلان : هو عملية مدفوعة الأجر يقوم بها طرف من أجل ترويج اليلع أو أفكار من خلال وسائل الإتصال المختلفة المطبوعة والمرئية والمسموعة.¹

وهو كذلك وسيلة غير شخصية التي تتولى عملية عرض الترويج للسلع والخدمات والأفكار عن طريق عملية الإتصال التي تتم بين المعلن والجمهور بطريقة غير مباشرة عن طريق وسائل الإعلان المختلفة ، كما تتطلب هذه العملية أموالاً محددة.²

- أهداف الإعلان : الهدف الرئيسي هو تغيير الميول والإتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين أي أن الإعلان يعمل على تغيير سلوك المستهلكين لشراء سلع لم يكونو مقتنعين بها لو لم يكن هناك إعلان.

2/ تنشيط المبيعات : يتمثل في مجموعة من أدوات التحفيزية المصممة لتنشيط عملية البيع أو بيع منتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.³

3- البيع الشخصي : هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة ومحاولة إقناعه بشراءها .

4- الدعاية : يمكن تعريف الدعاية بأنها الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانا ، وفي العصر الحديث أخذت الدعاية أبعادا جديدة وواسعة ، حيث دخلت

1 - قحطان العبدلي ، بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 15

2 - د. أحمد عادل راشد : الإعلان ، كلية التجارة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ص35

3 - محمد جاسم الصميدعي ، دينة عثمان ، مرجع سابق ، ص 112

في كافة المجالات وأصبحت مرافقة لعدد من المفاهيم مثل الإقتصاد والسياسة والتجارة والثقافة والإعلام ، حيث أصبحت وسيلة للغزو الفكري أو التجاري أو العسكري على المستوى الدولي.¹

5- العلاقات العامة :

تشير إلى كافة الجهود الترويجية الهادفة لبناء علاقات جديدة مع جماهير المنظمة من خلال نشر أخبار إيجابية عنها أو تحيين صورتها الذهنية لدى تلك الجماهير ومنع أو معالجة الإشاعات والأخبار السلبية عنها.

- أدوات العلاقات العامة :

- الأحاديث: تتمثل في الخطب والأحاديث التي يدلي بها مسؤولي المؤسسة بغرض تحيين صورتها لدى الجمهور.
- الأحداث : مثل رعاية الندوات ، المؤتمرات، الأحداث الرياضية كالبطولات والمباريات الهامة التي يحرص مسؤولي المؤسسات على التواجد بها لترسيخ إسم المؤسسة لدى الجمهور.
- تسويق الشائعات : تسويق كلمة فم المنطوقة الإيجابية لعلامة المنتج وهذا عن طريق الزبائن أنفسهم.²

خلاصة الفصل:

نستخلص في هذا الفصل أن المؤسسة تعتمد على إدارة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة لضمان إستمراريتها وبقائها ومواجهة منافسيها للحفاظ على مركزها التنافسي عن طريق التوجه الجديد للتسويق، تسهر على تجسيدها إدارة التسويق بالمؤسسة بالإعتماد على قدرتها وكفاءتها ومهارتها في التوفيق بين كافة المصالح ذات العلاقة وتعتني بكل نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة كما تسهر على تطبيقه وفق خطة محكمة متناسقة مع هيكل الإدارة التسويقية من أجل تحقيق الغايات المرجوة من طرف المؤسسة كما تقوم بتطبيق الخطط والإستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة وإعدادها على أتم ما يمكن من أجل مواجهة

1 - فحطان العبدلي ويشير العلق، مرجع سابق ، ص 267

2 - فيلب كوتلر وجاري أرمسترونغ ، مرجع سابق ، ص 884

منافسها وإرضاء زبائنها وهذا يبقى كعامل مهم تقوم به المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ، تمكّنها وتؤهّلها إلى زيادة السوق مع إلزامية توفر معلومات تسويقية مناسبة ودقيقة خاصة بمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

ومن أجل الحصول على هذه المعلومات لا بد من وجود نظام معلوماتي تسويقي فعال يضمن هذه المعلومات ، ثم القيام بصناعة المزيج التسويقي الملائم لهذا التوجه من أجل تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من رفع مكانتها في السوق حسب توقعات زبائنهم وإرضائهم وإستغلالها للفرص المتاحة في السوق حسب توقعات زبائنهم وإرضائهم وإستغلالها للفرص المتاحة في السوق حيث تساعدّها في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

تسعى المنشآت إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوم جوهري بالنسبة للمنشآت، و يعتبر مفهوم الأداء واسع و شامل و هام بالنسبة لأي مؤسسة، و على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود لاختلاف المعايير و المقاييس المستخدمة في دراسة الأداء و قياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراساتهم.

إن الأداء التسويقي الفعال و الناجح يحتاج إلى بيئة سياسية و اقتصادية و اجتماعية آمنة مطمئنة منتجة، إطارها القانوني مواكبة التطورات و الآليات العالمية و اعتمادها على التحسين و التطوير كأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات و كسب الفرص المتاحة.

سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الأول: مفهوم وأبعاد الأداء التسويقي وأهميته
- المبحث الثاني: عناصر ومؤشرات الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة التسويق

المبحث الأول: مفهوم وأبعاد الأداء التسويقي وأهميته

يعد الأداء التسويقي مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل و ذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

أولا/ تعريف الأداء

الأداء هو "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

و يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"².

كما يعرف أيضا بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، و يأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"³.

و من خلال التعاريف السابقة يعرف الأداء بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا.

ثانيا/ المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم عديدة و نذكر منها:

- راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.¹

- أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر الأصول و المهارات "، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 415.²

- عبد السلام أبو قحف، " اقتصاديات الأعمال "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 23.³

1/ الكفاءة:

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.¹" أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

2/ الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟²

وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الأجل المحددة.³

3/ الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male: "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"⁴ ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته)⁵.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 415.

- نفس المرجع، ص ص 415-416.²

³ - Michel Gervais, "contrôle de gestion, économique", paris, France, 1997, p 15.

⁴ - Michel Gervais, op. cit, p15.

- أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 68.⁵

4/ الأهداف:

تعرف على أنها: "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة

المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى"¹.

وللهدف مجموعة من الخصائص هي:²

- الواقعية : أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛

- أن يكون كمياً قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام؛

- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛

- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛

- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

ثالثاً/ تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعايير الوظيفية:

1/ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:³

- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات .

الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- محمد جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 28.¹

- أحمد سيد مصطفى، "المدير و تحديات العولمة"، المرجع السابق، ص 126.²

- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، في مجلة: العلوم الإنسانية: العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.³

- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2/ حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3/ حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:²

- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري

المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

- عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 88.

- نفس المرجع، ص 89.

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

أولاً/ أبعاد الأداء

أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.¹

1/ البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2/ البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3/ البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب في

- الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص 219.

كون أن الأداء المؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).

4/ البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثانيا/ تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:²

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثالثا/ دوافع تحسين الأداء للمؤسسات

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1/ دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي : معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة:³

- معدلات التغير السريعة : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي

- عبد الحميد أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11. ¹
 - ياسر إبراهيم العبيد، "مؤشرات الأداء"، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps ²
 - عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10. ³

للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي.

- الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

- الاهتمام بالجودة : ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2 / المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة : تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"¹.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:²

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

¹- Yves Enregle et Annick Souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel, Edition Québec, 2009, p 129.

²-Alain Jounot, 100 Questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable, Afnor, paris, 2010, pp 15-16.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بالتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛

- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.¹

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته

يعتبر الأداء التسويقي مدخل أساسي للحصول على الإيرادات الذي تساهم في استمرار عملها وهذا ما يدفع المديرين إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيس الذي يغذي المنظمة.

أولا/ تعريف الأداء التسويقي

وهناك عدة تعاريف للأداء التسويقي منها:

الأداء التسويقي هو "النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورها الكاملة التي تنعكس على بقاء المنظمة وإستمراريتها".²

وعرفه الغرباوي وآخرون على أنه يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . وهم يرون أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من

¹- Alain Jounot, op, cit, p 03.

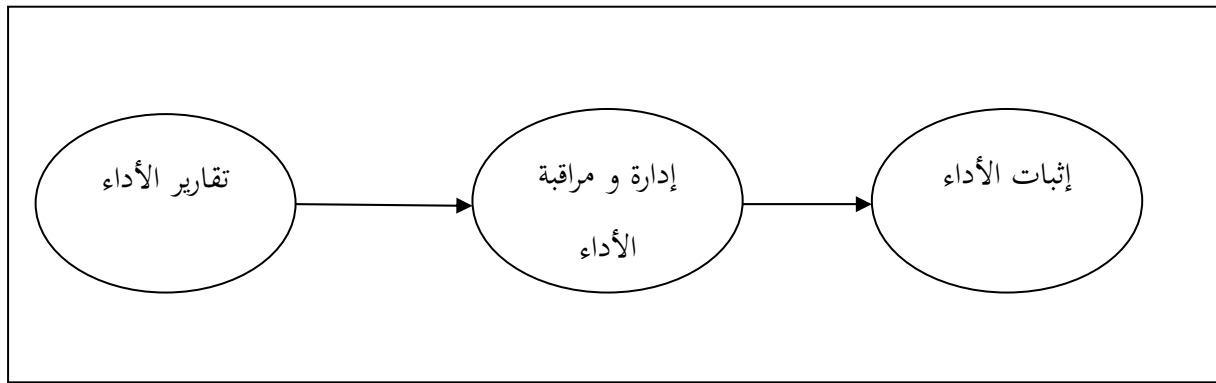
²- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية – نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، 2010، ص 325.

خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها، خصوصاً في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المنشآت ، الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف¹.

"الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي"².

و من خلال هذه التعاريف يلاحظ أن الأداء التسويقي يمكن أن يمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-12): مفهوم الأداء التسويقي



المصدر: رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، 326.

ثانيا/ أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:³

- إرضاء حاجات عملائهم.

- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

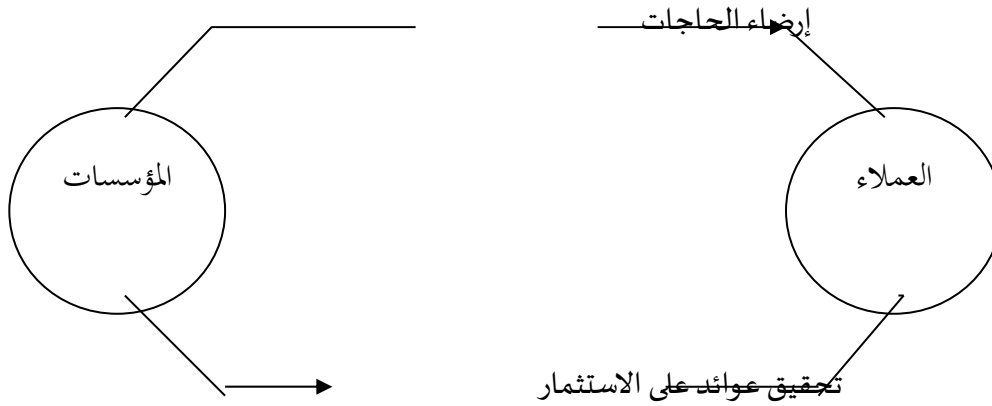
ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

¹- علاء الغرابوي و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 269.

²- ناصر شافي الدوسي، " أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية و دور التوجه السوقي كمتغير وسيط "، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 68.

³- عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، مرجع سبق ذكره ، 2002، ص 334.

الشكل رقم (2-13): يمثل أهداف المؤسسات



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 334.

وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرا يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: عناصر ومؤشرات الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة التسويق

من المعروف أن فعالية و كفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغير بكل سهولة، فإن أفضل السبل لتشخيص و تقييم الوضع الحقيقي لصحة و سلامة العملية التسويقية بمجملها هو إخضاع المؤسسة لعملية مسح كاملة و شاملة، و هي العملية التي تمنح المؤسسة قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي وأهميته.

من الواضح أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم و تحسين الوظيفة هو القيام بما يطلق المراجعة التسويقية.

أولاً/ تعريف تقييم الأداء التسويقي

تعددت تعاريف تقييم الأداء التسويقي وفقاً لعدة توجهات و نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء التسويقي هو " التعرف على مدى موافقة الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹

كما يعرف على أنه " الفحص الشامل و المنتظم و المستقل و الدوري لبيئة العمل التسويقي و الأهداف و الإستراتيجيات و الأنشطة التسويقية للمؤسسة، و بذلك تحديد المشكلات التسويقية و الفرص المتاحة ثم اقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة".²

و يعرف تقييم الأداء التسويقي " عملية إتخاذ القرارات لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على إتخاذ القرارات".³

كما يعتبر تقييم الأداء التسويقي كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المخططة.⁴ كما يعرف تقييم الأداء التسويقي " كأداة لتقييم النتائج لأنه يستخدم أدوات و طرق للتحقق من بلوغ الأهداف".⁵

و على هذا يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي هو الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات و محاولة معالجتها من خلال ما يلي:⁶

- مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق.

- الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية.

¹ - فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 503.

² - نفس المرجع، ص 503.

³ - نفس المرجع، ص 503.

⁴ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 503.

⁵ - نفس المرجع، ص 504.

⁶ - نفس المرجع، ص 504.

- تحديد مواضع القوة و الضعف في النشاط التسويقي.

- تقدير المركز التنافسي و مقارنته بمراكز أهم المنافسين.

ثانيا/ أهمية تقييم الأداء التسويقي

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من المجالات الحيوية التي اجتذبت العديد من الكتابات و الأبحاث على مر التاريخ، وهذا راجع إلى:¹

- إن معظم المؤسسات اليوم أصبحت تلقي بالمزيد من المسؤوليات و الأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب أهمها أن هذه المؤسسات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة لزيادة المبيعات و النمو في المستقبل و توجيه الأنشطة و الموارد نحو الاستخدام الأمثل.

- ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين على المعلومات و البيانات المرتبطة بجودة الأداء التسويقي.

- الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي تغطي كافة جوانب الأداء و تربطه باعتبارات التحسين و التطوير المستمر مما أدى إلى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي.

المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي و مراحل

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم العناصر التي يشتمل عليها تقييم الأداء التسويقي إلى جانب المراحل التي يتم من خلالها تقييم الأداء التسويقي.

أولا/ عناصر تقييم الأداء التسويقي

ينبغي أن يشتمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية و المتمثلة في:²

1/ المنهجية: إتباع إطار عمل منطقي و محدد بشكل مسبق، و وضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، يجب أن يسلط تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، و منه سينتج عن هذه الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة و طويلة الأمد.

- علاء الغرابوي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 273.

- زهير ثابت ، " كيف تقييم أداء الشركات و العاملين "، دار الطباعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص235.

2/ الشمولية: يضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل و ليس مجرد تحديد نقاط الضعف، وعلى هذا يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة لبحث في الأسباب الحقيقية و سبل معالجتها.

3/ الاستقلالية: يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة و موضوعية و متماشية مع طبيعة عملية التدقيق و التقييم ذاتها فإن المسؤول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج و أن يكون كامل الاستقلالية، و ألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء.

4/الدورية: يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك لابد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي الحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط، و بذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستنعكس على صحة و سلامة المؤسسة.

ثانيا/مراحل تقييم الأداء التسويقي

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة و يمر بمجموعة من المراحل وهي كما يلي¹:

1/ تحديد ما الذي يتم قياسه: أي النتائج و العمليات التي تكون موضع المتابعة و الرقابة، و يتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر على التكلفة أو التي ترتبط بها الكثير من المشاكل.

2/ تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي: و ذلك في ضوء أهداف المؤسسة عامة و أهداف التسويق بصفة خاصة.

3/ قياس الأداء التسويقي الفعلي: و يتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا.

4/ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: و ذلك بهدف الكشف عن وجود أية انحرافات عن الخطة الموضوعية.

5/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: و ذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية، و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل: هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟، هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟...إلخ.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء التسويقي

¹ - أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجيات العمليات و الأداء التسويقي"، دار الحامد، عمان، 2013، ص131.

تعتبر بحوث التسويق الأداة الرئيسية التي تستخدمها الإدارة للمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات التسويقية، كما تعتبر مكوناً أساسياً في نظام المعلومات التسويقية، وإحدى القرارات الأدوات المستخدمة لتوفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها.

أولاً/ بحوث التسويق

تعتبر بحوث التسويق أحد الموضوعات الأساسية ويرجع ذلك إلى الدور الفعال التي تؤديه هذه البحوث في ترشيد القرارات التسويقية.

عرّف Kotler & Dubois بحوث التسويق بأنها "عملية الإعداد، الجمع، التحليل والاستغلال للبيانات والمعلومات المتعلقة بحالة تسويقية"¹.

وعرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها "الطريقة العملية في تجميع وتسجيل وتحليل الإحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات"².

أما chisnall فيعرف بحوث التسويق بأنها " الوظيفة الإدارية التي تتعلق بجمع المعلومات اللازمة لتطوير المنتجات وتحديد السوق، وتحقيق أمثل الطرق للبيع والتوزيع والترويج وخدمات ما بعد البيع لتحقيق الإشباع الكافي للمستهلك"³.

إنّ القيام بالبحوث يتضمّن جمع وتسجيل وتحليل وتفسير البيانات التسويقية اللازمة للدراسة.

وعلى هذا يجب أن تتميز بحوث التسويق بالخصائص الآتية:⁴

- الموضوعية؛

- الشمولية؛

- هادفة : حالياً، مستقبلاً؛

- ذات ارتباط بالمشكلات الحالية أو القضايا العملية القائمة؛

- يمكن ترجمتها إلى معلومات يتم الاستفادة منها.

¹- Philip kotler & bernard dubois ,op,cit , 2000, p 126.

- محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 302.

- توفيق محمد عبد المحسن، " التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 62.

- مصطفى محمود أبو بكر، محمد فريد الصحن، " بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 18.

ثانيا/ أهمية بحوث التسويق:

يمكن إبراز أهمية بحوث التسويق من خلال النقاط الآتية:¹

- سرعة التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والتنافسية لمحيط المؤسسات؛

- تكلفة التسويق ومخاطر الإخفاق العالية في ممارسة نشاطات جديدة؛

- تحسين جودة القرارات المتخذة واكتشاف الأخطاء؛

- اكتشاف نقاط المتاعب والأخطاء قبل تفاقمها؛

- تفهم السوق والمتغيرات التي تحكمه؛

- التقليل من أسلوب التخمين والنظرة الشخصية.

ثالثا/ مجالات بحوث التسويق

1/ بحوث السوق: و تشمل على سبيل المثال ما يلي:²

- تحديد حجم السوق وطبيعته، من حيث السن، الجنس، الدخل، الطبقات الاجتماعية،... إلخ؛

- المواقع الجغرافية أو أماكن التجمع للمستهلكين المرتقبين؛

دراسة تطور السوق عبر الزمن، وتجزئته حسب المناطق الجغرافية، وحسب طبيعة المنتجات ومجال النشاط؛

- حصص المنافسين من السوق، وحصص كل علامة تجارية؛

- هيكل ومكونات وتنظيم قنوات التوزيع التي تخدم السوق.

2/ بحوث المنتج: وتتعلق هذه البحوث، بتصميم وتنمية واختيار المنتجات الجديدة والتحسينات في المنتجات

الحالية والتنبؤ باتجاهات المستهلك وتفضيلاته المرتبطة بطراز السلعة وأدائها

وبطبيعة الحال، تقوم هذه البحوث بعمل مقارنات في اختبارها للسلع محل الدراسة مع السلع المنافسة، حتى

يمكن مقارنة جودة المنتجات مع ما ينافسها في الأسواق.³

- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.¹

²- André Boyer et al., " **panorama de la gestion** ", édition de l'organisation, paris, 2001, p 31.

- زكي خليل المساعد، " **التسويق في المفهوم الشامل** "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 190.³

3/ بحوث المستهلك: وتغطي بحوث المستهلك كل ما يتعلق بالقرار الشرائي للمستهلك، والعوامل البيئية والنفسية والاقتصادية المؤثرة عليه، ويمكن أن تجري هذه البحوث على مستوى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي أو الموزعين. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ تفصي تفضيلات المستهلك لعلامات تجارية معيّنة أو أحجام معيّنة للسلعة، وكذا معرفة دوافع الشراء وعاداته الخاصة باستعمال السلعة وشراءها ومعدل استهلاكها، ومعرفة طرق استعمال هذه السلعة وأنواع وأوقات هذه الاستعمالات، قد يكون محل اهتمام من جانب المؤسسة ويساعدها في تصميم إستراتيجياتها التسويقية.¹

4/ بحوث الإعلان: تعد إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها من قبل المنتج أو المسوق لغرض الاتصال بالمستهلكين و التأثير عليهم باتجاه تحقيق الهدف من الإعلان فبحث الإعلان بحقيقته تجميع و تبويب وتحليل الحقائق و المعلومات المتعلقة بالنشاط الاعلاني ذات الصلة بالمستهلك و السلعة و الوسائل و الخدمات الاعلانية المختلفة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.²

5/ أبحاث تتعلق بأساسيات عامة: تتناول الجوانب العامة التي يمكن أن تؤثر بها المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة و بها يحقق الكفاءة الأفضل في الأداء التسويقي، و تمثل بالآتي:

- دراسة سياسة التوزيع و المنافذ المعتمدة من قبل المنظمة في إيصال البضائع لجمهور المستهلكين.

- دراسة الائتمانات و حجم الحصص الذي يمكن تقديمه للزبائن.

- السياسات المتعلقة بالنقل سواء كان بوسائل المنظمة أو مع الأطراف الخارجية الأخرى.

- مدى التعاون المحقق مع القطاعات التجارية الأخرى العاملة في ذلك النشاط.³

و الجدول الآتي يوضح لنا مجالات بحوث التسويق.

الجدول رقم(2-1) : مجالات بحوث التسويق

مجالات البحوث	مجالات البحوث
---------------	---------------

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

- ربحي مصطفى عليان، "أسس التسويق المعاصر"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص436.

- ثامر البكري، "التسويق أسس و مفاهيم معاصرة"، دار البازوري ، عمان، الأردن، 2006، ص 70.

بحوث المنتج	بحوث الإعلان
- بحوث المنتجات الجديدة.	- بحوث التقليد.
- بحوث المنتجات المنافسة.	- بحوث الدافعة.
- بحوث التعبئة.	- دراسة الفعالية.
- بحوث السوق والمبيعات	- دراسات الإعلان.
- إمكانيات السوق.	- بحوث مسؤولية المؤسسة
- تحصيل نصيب السوق.	- دراسات حق المستهلك في المعرفة.
- خصائص المبيعات.	- دراسات البيئة.
- بحوث تنمية الحصص و المناطق البيعية.	- دراسات الجوانب القانونية للإعلان و الترويج.
- دراسة قنوات التوزيع.	- دراسات سياسية و اجتماعية.
- بحوث اقتصادية	
- التنبؤ قصير الأجل.	
- التنبؤ طويل الأجل.	
- بحوث الأعمال.	

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية – دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2005 – 2006)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2006، ص 87.

المطلب الرابع: علاقة ادارة التسويق بالأداء التسويقي

إن تقييم الأداء التسويقي انطلاقاً من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب الزبائن و تحقيق رضاهم و بناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المؤسسة، و تحقيق ولائهم على المدى البعيد و المؤشرات النوعية تتمثل في:¹

أولاً/ كسب زبائن جدد

يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنها من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة و استقطاب زبائن جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل، و يركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، و يتم حساب معدل جاذبية الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد الذين اشترروا من المؤسسة و علامتها. و تقوم المؤسسة بتطبيق أساليب مؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها، منها: توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات للزبون... الخ.

ثانياً/ تحقيق رضا الزبائن الحاليين

إن اكتساب زبائن جدد دون تحقيق رضاهم هو هدف بلا معنى، فتحقيق رضا الزبون يتحدد به بقاء تعامله مع المؤسسة و من ثم إمكانية الإحتفاظ به و تحقيق ولائه.

و يعرف الرضا على أنه الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات و ينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه و ما يحصل فعلاً عليه. حيث تقاس بكمية الإشباع و المنفعة المحصل عليهما. و من خلال الرضا، يمكن للمؤسسة قياس مدى ملائمة العرض للطلب، فتعمل قدر المستطاع على تحسين عرضها من الخدمات بما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية. و كلما كان الزبون راضياً كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الإيجابي، مما يشكل لديها مصدر لتحقيق أرباح أكثر.²

ثالثاً/ درجة ولاء الزبائن

يقصد بالولاء ذلك الرضا العام الذي يشعر به الزبون عند تعامله مع المؤسسة. و أثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن الرضا يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مفهوم الولاء.

1. علي السلمي، قمة الاداء، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 2002، ص 1.78

2. نفس المرجع، ص 2.79

ويعرف الولاء بأنه مجموعة الإتجاهات والمعتقدات و الميول التي تتكون لدى الزبائن عن المؤسسة في حد ذاتها، عن علامتها و عما تقدمه من منتجات، بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، و يستمرون في التعامل معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها أكثر من منافسيها، و أنها تعرف حاجاتهم و تستجيب لإنشغالاتهم أكثر من غيرها¹.

و من المقاييس الهامة لولاء الزبائن نذكر مايلي²:

1 / المقياس الذي يعتمد على البعد السلوكي للزبون

و يركز على معدل تكرار الشراء لنفس العلامة أو المنتج أو الخدمة المقدمة.

2 / البعد الإتجاهي للولاء.

ويعني وجود اتجاه ايجابي نحو المؤسسة. و هذا البعد هو الذي يفرق بين الزبائن ذوي الولاء الحقيقي للمؤسسة أو المنتج أو الخدمة و أولئك الزبائن الذين يكررون الشراء لاجل العلامات بناء على العرض الذين يحصلون عليه و ليس نتيجة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة.

3 / البعد المعرفي للولاء.

و يعكس قيام الفرد باستبعاد أي بديل آخر متاح أمامه عند قيامه باتخاذ قرار الشراء.

أي أن مفهوم الولاء للمؤسسة يجب ان يركز على ثلاثة أنواع من المعلومات هي:

- السلوك الشرائي للمؤسسة.

- جاذبية الفرد نحو المؤسسة.

- درجة الرغبة نحو شراء نفس العلامة عند إتخاذ قرار الشراء.

ثالثا / المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة.

و يقصد بها معرفة الكيفية التي يدركها الزبون المؤسسة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين. وهذا يتضمن قياس ما يسمى بالصورة الذهنية. و الصورة الذهنية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والإنطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء.

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء بالمؤسسات الصناعية، رسالة لنيل درجة الماجستير، سطيف، جامعة فرحات عباس، ص 47.

- مريم طالب، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 115.

ويجدر بالذكر أن حمل الصورة الذهنية ذتها من قبل مجموعة من الأشخاص لا يعني أنه ستكون لهؤلاء الأفراد نفس المواقف تجاه ذلك الشيء وذلك بسبب اختلاف الأوزان أو الأهمية النسبية للمعتقدات التي يحملونها فيما بينهم مما يؤدي في النهاية إلى سلوك مختلف¹.

وسنعرض طريقتين رئيسيتين لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة:

1/ مقياس مدى المعرفة والتفضيل.

يقيس معرفة المستهلك بالمؤسسة وهل كون عنها صورة ذهنية مألوفة وإن كانت قد إرتقت إلى مستوى تفضيله أم لا.

2/ مقياس التمايز للمعاني المتضادة.

يتضمن قائمة من بعض الصفات المتضادة) واسع /ضيق، ملائم /غير ملائم، جودة عالية /جودة منخفضة...وهكذا (وفي ظل مقاييس متدرج يطلب المستقصى منه وضع علامة على الدرجة التي تعبر عن رأيه. إن الإهتمام بالعلاقة مع الزبائن له تأثيرات طويلة الأجل على أداء المؤسسة من الناحية التسويقية، حيث يتيح لها تحسين و تطوير أساليب عملها و تنسيق وظائفها و الرفع من أداء أفرادها و حجم مبيعاتها و خدماتها. كما أنها تسمح بمتابعة أي تغيرات قد تطرأ على سلوكياتهم الشرائية كتغيير معدل الإقبال على الشراء أو فقدان زبائن الحاليين، مما يستوجب على إدارة التسويق جعل سياستها التسويقية تتناسق أكثر مع الزبائن و تحافظ عليهم.

- حمزة محمود الزبيدي، تقييم الاداء، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، الاردن، 2002، ص 112.

خلاصة :

يتمثل الأداء التسويقي في النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، و يرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة و الفعالية، و منه فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة و التصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي نعيشه.

و باعتبار أن الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية، تحاول المؤسسات المختلفة تحقيق هذه الأخيرة بهدف النمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، وهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة وسائل متعددة، كما تقوم بتقييم أدائها من الناحية الإستراتيجية وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلاءم مع التطورات التي تواجه تنفيذها.

الفصل الثالث

تمهيد :

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك التجارية العمومية البارزة في الوطن والسبابة دوماً إلى تبني الجهود التسويقية، لهذا وقصد استكمال الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في إحدى وكالاته الواقعة ببلدية سيدي لخضر للتعرف على وضعية التسويق داخل البنك ومدى مساهمته في تحقيق و دعم الميزة التنافسية وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث تناول المبحث الأول لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فتناول البيئة التنافسية للوكالة، وفي المبحث الثالث قمنا بتقديم تحليل سوات في الوكالة لمعرفة نقاط قوة و ضعف و الفرص و التهديدات للوكالة من خلال إجراء مقابلة تمت مع مجموعة من الموظفين لدى البنك. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى.

المبحث الأول : لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة

المبحث الثاني: الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

المبحث الثالث: تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

المبحث الأول: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسةالمطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً/ نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹ ، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات القانونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري . وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000. 00 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة . ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد لمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة ومؤطرة بأكثر من 7000 موظف والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة لأبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

1 - المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة الرسمية العدد 16. 11/03/1982

ثانيا/ تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بأربعة مراحل رئيسية وهي¹ :

- 1/ **مرحلة 1982-1990م:** خلال هذه المرحلة أنصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، والصناعية الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة
 - 2/ **مرحلة 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصيب كلها في تطوير نشاط البنك
 - 3/ **مرحلة 2000-2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تزعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات إقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.
- وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين خدماته، والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تنبيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل البنكي.

4/ مرحلة 2005-2009: في هذه المرحلة وجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الفلاحية

والحرفية وذلك وفقا للمرسوم. الحكومي الصادر في 2005/05/12م حيث تم تحديد نشاطاته في:

- تمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي وملحقاته .

- تمويل السكن الريفي

- تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاحى .

- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها.

المطلب الثاني: تقديم وكالة سيدي لخضر 867

أولا/ نشأة الوكالة سيدي لخضر 867

تعتبر بلدية سيدي لخضر من أهم المناطق الفلاحية في ولاية مستغانم وبالتالي فهي تتسم باتساع النشاط الفلاحي

الذي يضم عدد كبير من الفلاحين خاصة في مرحلة السبعينات وبداية الثمانيات، وهذا ما دفع الهيئات المعنية

بالأمر إلى فتح مديرية فرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في المنطقة وهكذا تم إنشاء الوكالة في 1982/03 م

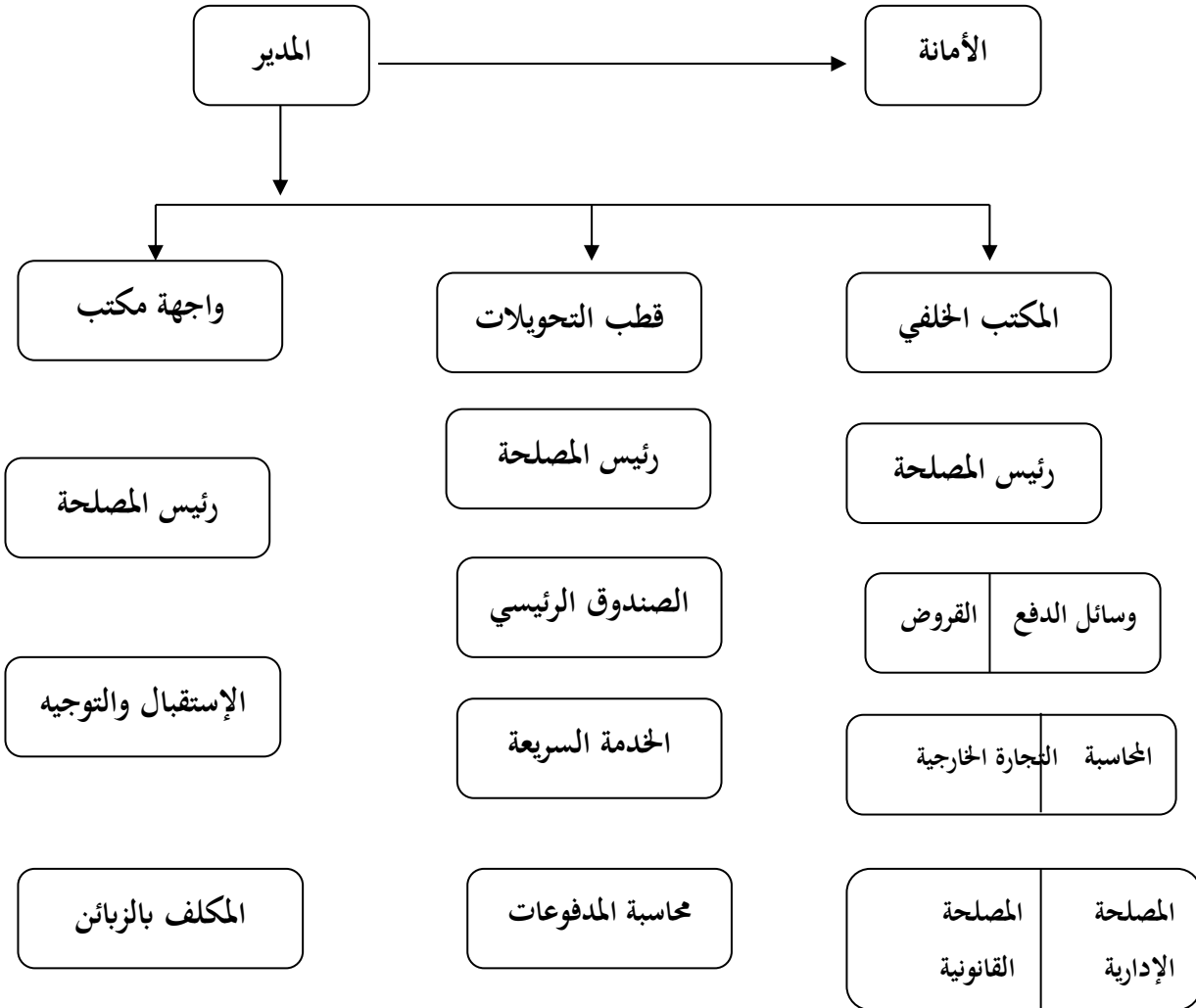
ومقرها الاجتماعي شارع سي عبد الله بسيدي لخضر ولاية مستغانم، وحسب التصنيف الموجود بالتنظيم الصادر

في 1996/04/04م الامر 16/96 الخاص بالوكالات البنكية فقد صنفت الوكالات إلى خمسة (05 أصناف)

E.D.C.B.A والوكالة 867 تعتبر من الصنف c تضم 17 موظف.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر 867

شكل (14.3): الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر 867



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق داخلية للوكالة

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر كما يلي:

1/ مدير الوكالة: يعتبر المدير المسؤول الأول في الوكالة ويعين من طرف المدير العام بواسطة مسابقة لحاملي

الشهادات العليا فرع اقتصاد ومالية أو باقتراح من المدير الفرعي لذوي الخبرة من الموظفين وهذا لمدة خمسة سنوات

ويتمتع مدير الوكالة بصلاحيات ممنوحة له حسب القانون الداخلي للبنك .

2/ أمانة الوكالة (السكرتارية): تعمل على تسهيل العمال، وذلك من خلال استقبال العملاء والزبائن واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية، وللمدير صلاحية كاملة في كيفية تسيير عملها .

3/ المكتب الأمامي : يعتبر واجهة البنك و هو أول و آخر إتصال للزبائن بالبنك بغرض الإشراف و تقديم المساعدة للزبائن.

1.3/ رئيس مصلحة: ودوره الإشراف على المصلحة و مراقبة سير عملها .

2.3/ الاستقبال و التوجيه: هو المنصب المحوري في البنك و يتبنى عدة نشاطات و مهام، تبدأ باستقبال

المكالمات الهاتفية، توجيه الزبائن حسب الحاجات كما أنه يضمن بعض العمليات و هي:

الاهتمام بالصكوك البنكية (إعدادها، إصدارها و استقبالها).

- إعداد صكوك الزبائن المطالبين بها، مراجعتها و فحصها -

استقبال ومعالجة الصكوك غير المضبوطة بعد استشارة المسؤول عن العمليات الخاصة.

- محاسبة التحويلات النقدية إلى الحاسوب تحت أمر الزبون.

3.3/ المكلف بالزبائن: مهامه تتمثل في:

- ضمان العلاقة اليومية وتقديم المشورة العملاء من إدارة حساباتهم.

- تسجيل الإعلان و بالأخص تأمين معالجة مجالهم.

4/ قطب التحويلات: التحويل هو الأمر الذي يسمح للزبون أو وكيله إعطاء الأمر لبنكه لتحويل مبلغ معين إلى

حساب آخر يملكه أو إلى حساب شخص آخر سواء زبون لوكالة 867 أو لوكالة أخرى أو في بنك آخر ويكون

هذا الأمر إما كتابيا عن طريق وثيقة خاصة يقدمها البنك لزيائنه أو باستعمال رسالة بسيطة ينقل فيها قيمة المبلغ

الذي سيتم تحويله إلى المستفيد.

1.4/الصندوق الرئيسي : يتم فيه قبض (إستلام) المدفوعات الأكبر من 100.000 دج و كذا إستخراج المبالغ الأكبر من 100.000 دج من طرف الزبائن .

2.4/الخدمة السريعة: يتم فيه محاسبة عمليات السحب(تسجيل عمليات السحب).

3.4/محاسبة المدفوعات: يتم فيه محاسبة المبالغ المدفوعة(تسجيل عمليات الإيداع)

5/المكتب الخلفي :

مكتب العمليات الإدارية للوكالة وهو غير معني مباشرة بالمبيعات أو المتاجرة بل بالسجلات المحاسبية وعمليات الصرف التي تعتبر مساندة للتعامل بالأوراق المالية . ومن واجبات هذا المكتب العمليات الصفقات وتسوياتها ومسك دفاترها والتأكد من مراعاتها لقواعد الرقابة

1.5/مصلحة القروض: تعتبر هذه المصلحة جد مهمة على مستوى الوكالة لكونها تشكل أهم موارد البنك فهي تتكفل باستقبال ملفات طلب القروض ودراستها وبذلك فهي تمول مختلف المشاريع الاقتصادية سواء الفلاحية أو التجارية كما تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية للمشاريع قصد ضمان سيرها على أحسن حال تتكون هذه المصلحة من ثلاث مصالح: مصلحة القرض التجاري، مصلحة القرض الفلاحي، مصلحة فتح الحسابات.

2.5/ المحاسبة: يتم تحليل جميع العمليات التي تحدث في البنك إلى طرفيها المدين والدائن من وجهة نظر البنك نفسه وليس من وجهة نظر المتعاملين معه.

3.5/ وسائل الدفع : تتمثل في جميع الوسائل التي يتعامل بها البنك خلال معاملاته مع الزبائن.

4.5/ التجارة الخارجية : يكمن دورها الأساسي في الإشراف على عمليات التصدير والاستيراد التي تخص زبائن الوكالة، وفي حالة ما إذا تعامل زبون محلي مع زبون من بنك في الخارج فإن الوكالة هي التي تتكفل بالعمليات التي

تتعلق بدفع ثمن السلعة وإرسال الملفات وهذا ما يسمى بالقرض المستندي، إضافة إلى هذا الدور فإن هذه المصلحة لها علاقة مباشرة مع الشباك الثاني وما يقوم به من عمليات سحب وإيداع العملة الصعبة.

5.5/ المصلحة الإدارية: تلعب دورا مزدوجا إذ تقوم بمساعدة المدير من جهة وكذلك النظر في شؤون الموظفين من جهة أخرى.

6.5/ المصلحة القانونية: نظرا لوجود تغيرات دائمة من طرف الزبائن فغن مهام للخلية القانونية كثيرة ومتعددة، بحيث تتدخل هذه الخلية في حالة:

- ضياح شيك زبون لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- عدم تسديد الزبون لمستحقات الضرائب.
- إذا لم يسدد الزبون المستحقات التي عليه تجاه الضمان الاجتماعي.
- التعامل مع ورثة الزبون الذي كان له حساب في الوكالة.

المبحث الثاني : الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867**المطلب الأول: المهام والأهداف التسويقية للوكالة 867**

أولا/مهام الوكالة : تم إنشاء الوكالة البنكية محل الدراسة كغيرها من الوكالات الأخرى من أجل أداء مهمة إقتصادية هدفها تطوير القطاع الزراعي والفلاحي بالمنطقة التابعة لها، ورفع مستوى المعيشة لسكان الأرياف التابعة

لهذه المنطقة، لذلك يعمل البنك عبر الوكالة على تقديم عدة مهام نوجزها فيما يلي ¹:

معالجة كل العمليات الخاصة بالاقتراض، وتحويل العملات، وعمليات الخزينة.

- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم بالطلب

-استقبال الودائع (لأجل وتحت الطلب)

-تطوير الأعمال الفلاحية، الزراعية الغذائية، ، الصناعية.

-التعاون مع الدولة من اجل الرقابة لحماية حركة الأموال في المؤسسات الوطنية.

- التعرف على حاجات و رغبات الزبائن، و الاستماع إلى شكاويهم.

ثانيا/الأهداف التسويقية للوكالة 867:

كما تأتي الأهداف التسويقية للوكالة من الأهداف العامة للبنك وتمثل هذه الأهداف :

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف وأحسن مرودية.

- الإدارة الدقيقة للخزينة بالدينار وبالعملة الصعبة.

-تطوير نشاطها في مجال التعاملات البنكية.

-الحصول على أكبر حصة من السوق.

شباع حاجات ورغبات الزبائن عن طريق عرض تشكيلية من الخدمات يمكنها تلبية ذلك.

1 - مقابلة مع السيد غزالي أحمد ، مصلحة القروض

المطلب الثاني: المنتجات و الخدمات و التطورات الحاصلة للوكالة 867

يمكن ابرازها فيما يلي :¹

أولاً/ المنتجات والخدمات التي تعمل الوكالة على توفيرها :

1 / منتجات وخدمات الوكالة:

- **دفتر التوفير** وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب لأموال في جميع الوكالات التابعة ، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتير التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر .

- **دفتر توفير الشباب**: هو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح دفتر التوفير للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الولي بـ500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة

- **بطاقة بدر**: هي بطاقة مجسدة في شكل مستطيل من مادة بلاستيكية يسمح لزبائن البنك بسحب أموالهم عن طريقها باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبني البنك، أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية

- **بطاقة ما بين البنوك**: وهي بطاقة ممغنطة تسمح للزبون البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة . للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

1 - وثائق داخلية للبنك

- **حساب الصندوق** : عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه لأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكتب أو حامله.
- **الایداعات لأجل** : وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
- **حساب العملة الصعبة** : وهو منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك والوكالة المستقبلية
- **بطاقة السحب** : وهي تسمح بسحب النقود من الموزعات الآلية التابعة لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما يمكن لحاملها أن يقوم بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وتسمح أيضا البطاقة من القيام بعدة عمليات مثل: الاطلاع على رصيد الحساب، طلب تحديد الشيك... إلخ وما يمكن ملاحظته هو أن البنك لم يقم بتوسيع مزيج خدماته بالصورة الكافية بل أن بعض الخدمات تتقلص بصورة واضحة، كما أن عمق المزيج الخدمي في مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك متواضعا، ويمكن تعميقه بتشكيل و تنويع المنتجات والخدمات البنكية وفقا لحاجات ورغبات
- 2/ المزيج الخدمي في الوكالة** : إن المزيج في الوكالة في اتساعه يتكون من ثلاثة مجموعات هي : الودائع، القروض ، التحويلات، وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق المزيج الخدمي :
- **الودائع**: وتتكون من الودائع الجارية تحت الطلب ، وودائع قصيرة الأجل، وودائع التوفير، وودائع لأجل
- **القروض**: قروض قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل.
- **التحويلات**: تحويلات داخلية والتحويلات خارجية.
- ثانيا/ التطورات الحاصلة في الوكالة:
- 1/ تطور حجم المبيعات للوكالة**

الجدول رقم (3-2): يوضح تطور حجم المبيعات

السنوات	2014	2015	2016
نسبة حجم المبيعات	90%	95%	89%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة حجم مبيعات للوكالة كان يقدر سنة 2014 بنسبة 90 % و ارتفعت النسبة سنة 2015 إلى 95 % أما في سنة 2016 انخفض حجم المبيعات الى 89 % و سبب هذا الانخفاض راجع للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد ووضع بعض القوانين التي اعتبرت حاجزا للبنك بما فيها انخفاض قيمة البترول .

2/ تطور رضا العملاء في السنوات الأخيرة للوكالة

الجدول رقم (3-3): يوضح تطور رضا العملاء

السنوات	2014	2015	2016
تطور رضا العملاء	96%	98%	91%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة تطور رضا العملاء للوكالة كان يقدر سنة 2014 بنسبة 96 % و ارتفعت النسبة سنة 2015 إلى 98 % أما في سنة 2016 رضا العملاء كان منخفض بالنسبة للسنتين 2014-2015 بنسبة 91 % وهذا راجع للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد و وضع بعض القوانين التي اعتبرت حاجزا للبنك بما فيها انخفاض قيمة البترول .

المبحث الثالث: تنافسية وكالة 867 بسيدي لخضرالمطلب الاول: ماهية المنافسة البنكية

أولا/ تعريف المنافسة البنكية:

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين، أو السباق للوصول إلى هدف ما وهو عبارة عن " عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاومة الاقتصادية¹ " ، ويقصد بالمزاومة هنا ذلك السباق بين المؤسسات الاقتصادية، والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية، الحركية والتنمية في أي قطاع اقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والتطوير و الرفع من جودة المنتجات... الخ ، و يبين هذا التعريف إيجابيات أخرى للمنافسة إذ أنها تساهم في تحقيق الفعالية في القطاع الاقتصادي.

وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها.

والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية ، وحسن معاملة العملاء... الخ.

ثانيا/ آفاق البنك وأهدافه التنافسية المستقبلية : تم إدراج هذا المطلب لمعرفة مدى التركيز على المحافظة على الميزة التنافسية للبنك في الآفاق المستقبلية التي يطمح للوصول إليها، والتي يطمح لبنك " بدر " للوصول إليها وتمثل في ثلاثة آفاق رئيسية

1 -Laurence scialom , économie bancaire (paris : édition la découverte, 1999) ,p55

1/الاستقرار: عندما نسقط هذا الأفق على جانب الإدارة الإستراتيجية نجد أن هذه الأخيرة تحديدا في وضع الإستراتيجية تهدف إلى ثلاثة عناصر متواترة: الأول هو الاستقرار، والثاني هو النمو، والثالث هو البقاء. ولعل الأمر قد اتضح من اتخاذ بنك "بدر" واحدا من بين آفاقه المستقبلية الاستقرار نظرا لطبيعة السوق المتقلبة ونعني بذلك اقتراب انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وتلقب وتذبذب المناخ الاستثماري في الجزائر، إضافة إلى القوانين التي لا تساعد في بعض الأحيان على استقرار نشاط البنوك عموما .

2/كسب أكبر عدد من العملاء: هذا أفق آخر، ويشكل أهمية كبرى في أجندة البنك، حيث ولضمان ذلك وفر البنك "بدر" عدة وسائل و طرق للوصول لذلك الأفق، لعل أهم الوسائل نوردتها مختصرة في النقاط التالية:

- الكفاءات المتعددة للأفراد.

الشبكة الرابعة بين جميع الفروع الوطنية بعضها ببعض، مما يضيف سرعة للتعاملات بمختلف أنواعها

- تحسين الكفاءات البشرية وتنميتها عن طريق التدريب.

3/المساهمة في التنمية الاقتصادية :

- خاصة القطاع الفلاحي منها، وقد سبقتها عدة أدوار منها تمويل نشاطات الإنتاج الزراعي والصناعات الزراعية، ومساعدة المزارع وتعاونيات خاصة، مسح جميع ديون الفلاحين في ظل المخطط الخماسي .

أما عن الأهداف التي يسعى لتحقيقها وذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية فتتمثل في التالي :

- عصنة الإدارة وذلك تماشيا مع تغيرات المحيط .

- تقوية أجهزة عمل الإدارة خاصة طرق إدارة الكفاءات والمكافآت .

- اعتماد طرق شبكات اتصال بين الفروع لتسريع عمليات المبادلات. إضافة إلى اعتماد برامج حديثة .

ثالثا/ منافسو البنك :

إن السوق التي ينتمي لها بنك "بدر" تشمل مجموعة مؤسسات مصرفية تتمثل في التالي :

الجدول رقم (3-4): يوضح أهم المنافسين لوكالة بدر

البنوك العمومية	البنوك الخاصة
- بنك التنمية المحلية.	- سوسيتي جنرال.
- البنك الجزائري الخارجي .	- بنك البركة
- البنك الوطني الجزائري	- البنك الاتحادي .
- القرض الشعبي الجزائري	- الشركة العامة الفرنسية .
- - الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.	- المؤسسة العربية المصرفية .
	- بنك الريان .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

وكما توفر لدينا من معلومات فإن أكبر منافسي بنك "بدر" يتمثل في بنكي البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري حيث أن هذين الأخيرين يملكون نسبة لا بأس بها من العملاء مقارنة ببنك بدر خاصة والشيء الذي يتفوق به البنك الوطني الجزائري عن بدر ، حيث أن هذا الأخير يعتمد على نظام رقابة قوي جدا يكاد يصل إلى صفر عيب في القوائم والحسابات والتعاملات البنكية مما يؤثر بالإيجاب ، مع التحفظ عليها نظرا لأن من جانب آخر يبطئ من سير عمل البنك نوعا ما، حيث يطمئن العملاء إلى سلامة تعاملاتهم وعدم تجاوز القوانين المعمول بها في البنوك .

المطلب الثاني: تحليل سوات للوكالة 867

أولا/ تحليل سوات :

يستخدم تحليل سوات كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة العمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. ويقوم هذا التحليل على تقييم عناصر البيئة الداخلية التي تتمثل في نقاط (القوة و الضعف) ؛ و عناصر

البيئة الخارجية والتي تتمثل في (الفرص و التهديدات) ؛ و معلومات هامة لتتعرف على مركزها التنافسي ومن ثمة

اختيار التحرك الاستراتيجي الملائم الذي يكتنفها من ¹:

- تعظيم الإستفادة من الفرص في الخارج.

- تعظيم الإستفادة من نقاط القوة في الداخل.

- مواجهة المخاطر الخارجية.

- إصلاح نقاط الضعف داخل المؤسسة.

1 - جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبوبكر ، طارق رشدي ، التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 263

ثانيا/ تحليل سوات للوكالة 867:

الجدول رقم (5.3): تحليل سوات للوكالة 867 بسيدي لخضر

	العوامل السلبية	العوامل الإيجابية
	نقاط الضعف	نقاط القوة
البيئة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة. - عدم وجود هيئة مراقبة في الهيكل التنظيمي للوكالة رغم وجودها عمليا . - قصور بعض العمليات الإلكترونية بما فيها العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية. - مشكلة ضعف الملاءمة ، ويقصد بها مدى تناسب عمليتي السحب والإيداع فقد تزيد عملية السحب عن الإيداع. - قصور وضعف النشاط التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> - يحتوي البنك على أفراد ذوي خبرة معتبرة في النشاط البنكي . - توفر الوكالة على الشبكة تربطه مع جميع الفروع وهذا ما يجعلها تكسب ميزة تنافسية خاصة في سرعة التعاملات . - الإستقبال الجيد للزبون والتعامل معه على أنه فرصة سانحة أمام البنك ، وتوجيهه إلى القسم الذي يرغب في التعامل معه. - العمل على وصل إلى الزبائن لتحقيق قدر كبير من تدفق الخدمات حسب توقعاتها.
	التحديات	الفرص
البيئة الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> - التغيير في إحتياجات وطلبات الزبائن . - التغيير في تكنولوجيا تقديم الخدمات - عدم وجود قوانين تحد من إنتشار منظمات الأعمال الأجنبية. - إرتفاع أسعار الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية الوكالة منطقة تتميز بكثرة الفلاحين والتجار - تدعيم الدولة لبعض المنتجات التي يقدمها البنك مما يجعلها تستقطب عدد كبير من الزبائن. - توافر فرص التمويل من طرف الفلاحين والتجار - التوجه الحديث نحو تقديم الخدمات إلكترونيا .

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من طرف الوكالة البنكية

خلاصة الفصل:

لاشك أن ممارسة الأنشطة التسويقية على مستوى البنوك تساعد على مقابلة احتياجات الزبائن ورغباتهم من ناحية، ومواجهة متغيرات السوق من الناحية أخرى، وعند دراستنا لواقع إدارة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وكالة سيدي لخضر 867 اتضح انه علي الرغم من الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في إنجاح الإستراتيجية التسويقية للبنوك إلا أن التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يحض بالاهتمام الكافي، أما بالنسبة لعلاقة الموظفين بالزبائن في الوكالة فنستنتج أن اغلب الموظفين يدركون أهمية الدقة في أداء الخدمات ودورها في تفعيل نشاط البنك كما أنهم يدركون أهمية الزبائن ويعملون على تحسين صورة الوكالة لديهم من أجل كسب الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف المرجوة.

تعتبر ادارة التسويق وظيفه ادارية اساسية لا يمكن لأي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها و تمارس نشاطها بعيدا عنها، و هذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم، و لعل السبب الرئيسي في احتلالها هذه المكانة هو دورها الكبير في رسم الاستراتيجية التسويقية الفعالة التي تمكن المؤسسات من التحكم الدقيق في صياغة مزيجها التسويقي، الذي يضمن لها معرفة حاجات و رغبات زبائنهم، و من ثم تلبية ارضاء لهم و سعيا وراء استقطاب زبائن اخرين جدد و هذا من خلال ما تسعى اليه ادارة التسويق التميز للمؤسسة بمواجهة منافسيها، كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر قياسها لادائها التسويقي من أجل الوصول الى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة لضمان ميزة قوية من خلال تحليل الأنشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة و مكوناتها، اثر الخبرة و كذلك الموارد الملموسة و غير الملموسة، و دور الكفاءات في استغلالها، كما يجب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها من أجل الاستثمار في القطاع التي ترغب فيه .

اذن و في الأخير نستطيع القول أن لتحسين الأداء التسويقي لا بد من وجود ادارة تسويق في المؤسسة التي تريد المحافظة على مكانتها في السوق، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بعض المنافسين .

اختبار صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة

- توصلنا بعد الدراسة النظرية الى ضرورة وجود ادارة تسويقية تعمل وفق أهداف متكاملة للأنشطة التسويقية المختلفة و تنظيمها و تسييرها متكاملة مع استراتيجية تسويقية من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.
- تقوم بحوث التسويق على معرفة جميع التغيرات التي تطرأ على البيئة التنافسية، مع ضرورة وجود دراسات تقوم بها منافسها من أجل معرفتهم و تصنيفهم و بناء الاستراتيجية الملائمة لمواجهتهم.
- الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة و فعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموازنة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الإستراتيجيات و قياس الأداء التسويقي.
- بالرغم من مزاولة أنشطة التسويق من طرف الوكالة الا أن هذا لم يكن كافيا لتحقيق التميز و مواجهة منافسها. بسبب النقائص التي تمس الوكالة.

نتائج الدراسة

- ضرورة وجود ادارة تسويق لتفعيل عمل المؤسسة في أسواقها.
- دور ادارة التسويق في خلق قيمة التي تمكن من توجيه النشاطات التسويقية للمؤسسة تعظيم القيمة باختيار المنتج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و الكيفية المناسبة.
- أهمية صياغة المزيج التسويقي المتكامل بما يؤثر على فعالية تحقيق الاستراتيجية التسويقية الموضوعة.
- لا تحقق المؤسسة أداء تسويقي بتقديم منتج متميز أو بأقل تكلفة، و انما يتعدى الأمر الى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة و الكفاءات)، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية.
- يمثل الأداء التسويقي مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة، و ذات تكلفة أقل.
- من الدراسة الميدانية يتضح أن لنا أن أنشطة التسويق للوكالة ما زالت في بداياتها و لم تتعدى الى مفهوم التسويق الحديث.

كما تم ملاحظة بعض النقائص التي تمس الوكالة و هي:

- عدم وجود ادارة تسويقية قادرة على ادارة الأنشطة التسويقية داخل الوكالة رغم وجود أنشطة تسويقية.
- ابتعادها عن المفهوم التسويقي و فهم التسويق على أنه عمليات ترويج و اشهار فقط.
- غياب وظيفة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التوصيات

- اعطاء الجانب التسويقي بالمكانة التي تليق به و التخلي تدريجيا عن الأنماط الكلاسيكية لادارة الأنشطة التسويقية.
- تكون مهام هذه الادارة التوفيق بين تنظيم مختلف أنشطتها التسويقية من صياغة المزيج التسويقي و وضع الخطط الاستراتيجية التسويقية من جهة و بين تنظيمها للأسس و الأنشطة .
- ضرورة توافرها على كفاءات علمية و العمل تحقيق الأداء التسويقي المميز بأقل جهد و أقل تكلفة باستعمالها كل الوسائل المتاحة في ذلك بما فيها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .
- ضرورة أن يولي المسؤولين اهتماما زائدا بالمزايا التنافسية .
- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجيات تسويقية و محاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام .
- تقوم ادارة التسويق بتحديد المنافسين الحاليين و المرتقبين و هذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة و المحيط التنافسي و هذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة و تحليلها و استخراج النتائج .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، د.ب، الدار الجامعية، 1995.
- أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتب الاشعاع للطباعة و النشر، القاهرة، 1998.
- أحمد سيد مصطفى، ادارة البشر الأصول والمهارات، دون ذكر دار النشر، مصر 2002.
- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد استراتيجيات العمليات و الأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013.
- الصحن فريد، ادارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار المعرفة، الاسكندرية، 2007.
- الصمعيدي محمود جاسم، ادارة التسويق، مفاهيم وأسس، دار المناهج، عمان، 2006.
- الصمعيدي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.
- الصمعيدي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- الصمعيدي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- العرافي محمد، مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجي، تمت الزيارة يوم 10-04-2011، متاحة على الانترنت.
- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، اصدار دار قباء، 2001.
- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- ثامر البكري، التسويق وأسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبوبكر، طارق رشدي، التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- حمزة محمود الزبيدي، تقييم الأداء، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- د. أحمد عادل راشد: الاعلان، كلية التجارة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت.
- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- ربيعي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

- شالز و جاليث جونز، الادارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- طارق طه أحمد، ادارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عبد الحميد أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 03، مكتبة بن سينا، القاهرة، 1999.
- عبد العزيز أبو نيعة، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار المناهج الأردن، 2006.
- عبد العزيز مصطفى أبو، التسويق المعاصر، دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر، مبادئ النظرية و التطبيق، دار المناهج، عمان، 2006.
- عبيدات محمد ابراهيم، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل، الأردن، 1997.
- عثمان يوسف، جاسم الصمعيدي، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- علاء الغرابوي و آخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
- علي السلي، قمة الأداء، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 2002.
- فريد النجار، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر و التوزيع، سوريا، 2002.
- قحطان العبدلي، بشير العلاق، ادارة التسويق، دار زهران، الأردن، 2006.
- محمد الناشد، التسويق و ادارة المبيعات، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سوريا، 1998.
- محمد زياد الشerman و عبد السلام فخور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتبة العربية الحديثة، مصر.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- محمود حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر، ادارة التسويق في المنشآت، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- مصطفى محمود أبو بكر، محمد فريد الصحن، بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

- نزار عبد الحميد البرواري و أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

- نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، السعودية، 2001.

- نظام موسى سويدان، ابراهيم شفيق حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

- هامي حامد، طريق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء بالمؤسسات الصناعية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

- مريم طالب، اسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

- ناصر شافي الدوسي، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية و دور التوجه السوقي كمتغير وسيط ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

ثالثا: المجالات

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر.

- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، جامعة الموصل، 2010.

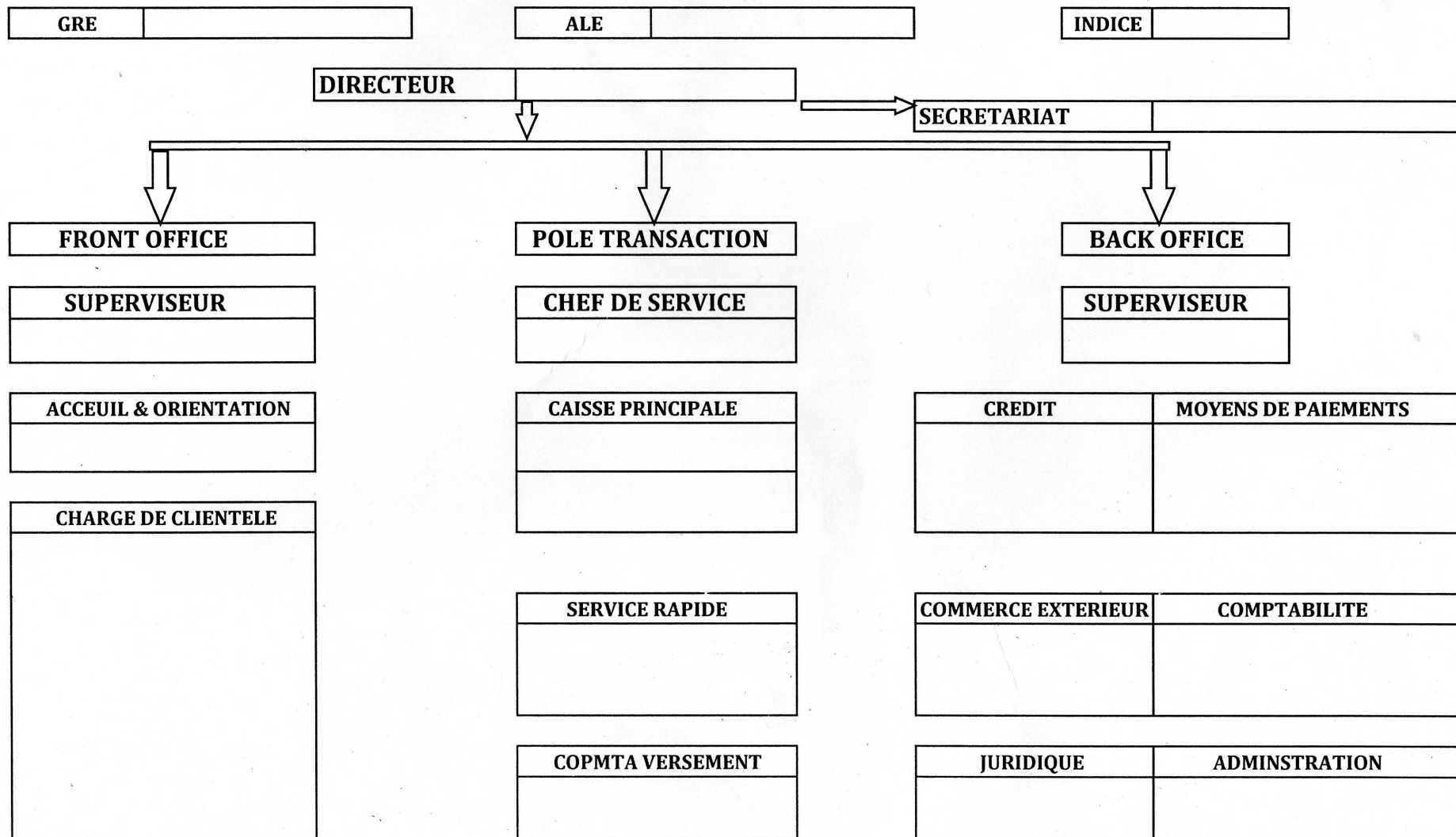
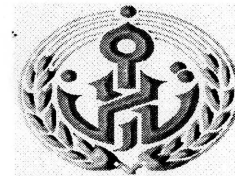
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، في: مجلة:العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

رابعا: المؤتمرات والمنشورات

-أ.د. محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البحث، 2013/2012.

- ناجي ذيب معلا، ادارة المعرفة ودورها في التخطيط الاستراتيجي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.

- Alain Jounot, **100 Questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable**, Afnor, paris, 2010.
- André Boyer et al., **panorama de la gestion** , édition de l'organisation, paris, 2001.
- Khatirouf hurbert, **fonction chef de produit**, 2eme édition – dumond, paris, 1999.
- Laarence scialom, **économie bancaire**, édition la découverte, paris,1999.
- La rousse, **dictionnaire de français**, alger, 2001.
- Michel baummam, **les 199 chek lists du marketing**, édition d'organisation, paris, 2000.
- Michel Gervais, **contrôle de gestion, económico**, Paris, France,1997.
- Philip kotler & bernard dubois , **Marketing Management** , 10^{ème} édition, publi-union, paris, 2000.
- Yves Enregle et Annick Souyet, **la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel, Edition Québec, 2009.



المقدمة المقدمة

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

العلمة الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق