

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

تخصص : تسويق

تحت عنوان

دور ادارة التسويق في تحسين اداء المؤسسة
-دراسة حالة الجزائرية للتأمينات "A2" فرع - سيدي علي-

تحت اشراف استاذ الندوة

- بن يمينة

من اعداد الطالب :

- مسلم مولود

ملخص عام للمذكرة

السنة الجامعية : 2017/2016

الملخص العام للمذكرة: تحت عنوان دور ادارة التسويق في تحسين اداء المؤسسة

سنتناول في ملخصنا هذا عن دور ادارة التسويق في تحسين اداء المؤسسة.

قسمنا بحثنا الى ثلاثة فصول :فصلين نظريين وفصل تطبيقي وكانت الدراسة على الشكل التالي:

الفصل الاول: مدخل الى ادارة التسويق وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول: ادارة التسويق با المؤسسة.

المبحث الثاني: التسويق .

المبحث الثالث: ادارة التسويق.

اما الفصل الثاني: تطور المؤسسة وفق وضائف التسويق الادارية وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة

مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول: تحسين اداء المؤسسة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي

المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

الفصل الثالث: تناولنا وضائف التخطيط والرقابة في شركة الجزائرية للتأمينات وقسمنا هذا الفصل

الى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الاول: تقديم شركة الجزائرية للتأمينات.

المبحث الثاني: الدراسة الاستبائية.

ليس التسويق شيئاً يختص به د راس علوم التجارة وحده ، وانما تمس حياة كل انسان ،فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق ،فا الشراء والبيع ومشاهدة الاعلانات التجارية في التلفزيون في الصحف وملصقات الشوارع هي مثال على ذلك، وكل منا يزور متاجر عديدة ويتعامل معها ويقارن اسعارها با اسعار غيرها ،ويتعامل مع بائعين مختلفين ،ويشتري سلعا بعضها محلية واخرى اجنبية ،وممارسة هذه الاعمال يلعب الانسان دورا مهما في النظام التسويقي ،ومن ثم يعرف شيئا عن هذا النظام .

وعلى الرغم من ممارسة هذا الانسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي ،فانه قد لا يدرك ذلك ،وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه ولا اهميته في حياته، ولا كيفية ادارة الانشطة التسويقية.

لم تعد عالم اليوم ان ينتج المصنع السلعة، ولكن اصبحت المشكلة "كيف يكون هذا المصنع قادر على تسويقها"، فهو ان لم ينجح في تسويقها اقل با التأكيد ابوابه ،وكانت المشكلة فيما مضى انتاجية ،اما الان فان البقاء في السوق يعتمد اساسا على دراسات احتياجات المستهلك وتوفيرها له با المواصفات المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين وبا السعر الذي يقدر على تحمله.

ومن هنا وجب على مؤسستنا ادراك اهمية ادارة التسويق ودورها في تحقيق الامان والاستقرار للمؤسسة الذي يجعلها صامدة داخل اسواقها ومجاهمة منافسيها وهذا راجع لقيامها بعمليات وانشطة تسويقية لتحقيق اهتمامات زبائنها وتوفيرها با المواصفات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين وبا اسعار مناسبة.

هذه الادارة من الواجب توفرها في مؤسستنا والعمل على تطبيقها با الشكل الصحيح فهي تعمل على تكامل الجهود التسويقية با ادارة انشطة التسويق التي تؤدي الى تطوير المؤسسة وزيادة حصتها وتعزيز مكانتها وقدرتها على فرض سيطرتها في السوق.

وما سبق يمكننا طرح اشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

الى أي مدى تلعب ادارة التسويق في تحسين اداء المؤسسة؟

- التساؤلات الفرعية:

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية للموضوع:

ماهي الإدارة ؟

ما العلاقة ما بين ادارة التسويق في المؤسسة وتحسين الاداء؟

ماهي الوظائف الادارية التسويقية؟

ما هو دور الأداء في مؤسسة الجزائرية للتأمينات؟

الفرضيات:

وللإجابة على الاشكالية الفرعية والرئيسية المقترحة الجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها

وجود ادارة تسويقية تسهر على صياغة استراتيجية تسويقية تهدف الى تحقيق وضائف التسويق الادارية.

- تعتمد ادارة التسويق على تحسين الاداء وعلى الوظائف التسويقية الادارية.

- المؤسسة بحاجة الى ترابط وتكامل الوظائف التسويقية الادارية من اجل نجاحها واستمرارها.

- يرتبط نجاح الشركة الجزائرية للتأمينات على وجود تخطيط ورقابة جيدة لبقائها واستمرارها في السوق.

اسباب اختيار الموضوع:

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

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

- الميول الشخصي لمواضيع التسويق والرغبة في معرفة المستجدات في هذا الموضوع.

- دراسة العلاقة ما بين المؤسسة. ووظائفها الادارية كا التخطيط والرقابة.

- محاولة ربط الجانب النظري با الجانب التطبيقي عبر اسقاط هذه الدراسة على ارض الواقع.

- اهداف الدراسة:

- قمنا بهذا البحث من اجل ابراز الهدف من وجود ادارة تسويق في المؤسسة والمساهمة في تطويرها.

- التعريف بإدارة التسويق وتحديد الموقع الذي ينبغي لها ان تتبؤه داخل المؤسسة

- التعريف على وظائف التسويق الادارية التخطيط التوجيه والرقابة.

- معرفة وضعية التسويق لشركة الجزائرية للتأمينات.

اهمية الدراسة:

تنبع اهمية الدراسة من:

المكانة التي تحتلها الوظائف الادارية التسويقية با اعتبارها تلعب دورا مهما في استمرارية المؤسسة وتطورها وكذلك تميزها.

- المكانة التي تحتلها ادارة التسويق والتي اصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في تميز خدماتها ومنتجاتها.

- معرفة الفائدة من ادارة التسويق واهميتها .

توعية مؤسسة الجزائرية للتأمينات با الدور الذي تلعبه ادارة التسويق وعلاقتها با وظائفها الادارية كا التخطيط والرقابة من اجل بقاءها في السوق.

- المنهج المتبع :

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك مكن خلال الدراسة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة ،اضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق با الدراسة الميدانية.

خطة البحث: قمنا بتقسيم البحث الى جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي

اولا :جزء نظري يصف مختلف المفاهيم با الاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها من البحوث والمراجع وهو ينقسم الى فصلين:

الفصل الاول: ادارة التسويق با المؤسسة.

الفصل الثاني: تطور اداء المؤسسة وفق وضائف ادارة التسويق.

ثانيا: با النسبة للجانب التطبيقي فقمنا بدراسة شركة الجزائرية للتأمينات، نسعى من خلال هذا الفصل الاخير عرض المؤسسة ومعرفة كل ما يتعلق بها ومحاولة معرفة مكانة التخطيط والرقابة في المؤسسة، لنخرج في الختام ببعض النتائج واقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل ارشادات للمؤسسة قيد الدراسة.

واملنا ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته. وفي الاخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

من اهم ما تسعى اليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توجيه جهودها الفردية والجماعية نحو تحقيق اهدافها التسويقية المشتركة ب استخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في القيام بالانشطة والاعمال التسويقية التي تكون متكاملة فيما بينها، ولهذا لا بد مكن وجود ادارة تعمل على توحيد الاهداف وتركيز الجهود وتوجيه اهتمامات مختلف انشطة التسويق، ولهذا لا يكون الامن خلال ادارة تسويقية تعمل على استمرارية المؤسسة في تحقيق تطورها نحو الافضل والعمل على تفعيل هذه الانشطة .

مفهوم التسويق:

هو نظام كل الأنشطة المتداخلة تهدف الى تخطيط وتسعير والسلع وخدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين والمرتبطين، من كمستهلكين نهائين ومستهلكين صناعيين.

ادارة التسويق:

ان المقصود بإدارة التسويق هو عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والرقابة على موارد المنظمة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين واهداف المنظمة .

اهداف واهمية ادارة التسويق:

تتمثل ادارة التسويق في عملية تنظيم وادارة ومعرفة الطريقة الامثل للتعامل مع كافة الوظائف التسويقية الادارية ، وتشمل هذه الوظائف عملية الاداء والتخطيط والرقابة التسويقية والتي تسعى الى تحقيق اهداف المنظمة والمحافظة على حصتها السوقية ومركزها التنافسي وتعني كل نشاط تقوم به المؤسسة كما تسهر على تطبيقه وفق خطط متناسقة ومنسجمة مع هيكل الادارة التسويقية ، كما تقوم بتطبيق استراتيجيات تسويقية واعدادها على اتم ما يمكن من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، تؤهلها من ريادة السوق مع توفر معلومات تسويقية ادارية وهذا لا يتوفر الا بوجود نظام معلومات تسويقي فعال يضمن هذا العمل ، بصياغة مزيج تسويقي ملائم لهذا العمل من اجل تحقيق اهدافها.

دور ادارة التسويق:

- المساهمة في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة وتحديد الاهداف التسويقية .
- المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من اجل تحديد الفرص وجمع المعلومات.
- تطوير المزيج التسويقي الملائم.
- تحليل استراتيجيات المنافسين.
- وضع الخطط التسويقية في المؤسسة.
- التنسيق مع ادارة المبيعات على كيفية طرح منتجات جديدة في السوق .

لقد تطرقنا في هذا الفصل لمختلف المفاهيم التسويقية المستخدمة وكذا استخدامها في ميدان التسويق يمكن القول انه نشاط حركي وخلاق وزاخرا بالمنافسة الشديدة وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل فرد منا أيا كان وملامحه . عمره وتعليمه ودخله ووظيفته ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في ادارة التسويق في المؤسسات ولكن يشارك الجميع في هذه الانشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها . ويمكن القول على اننا نعيش عصر التسويق فهو يصنع الاقتصاد والاقتصاد يصنع السياسة والسياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر .

مقدمة الفصل الثاني:

ان الوظائف الادارية التسويقية في المؤسسة لها دور فعال ومهم جدا لذلك لابد على المؤسسات ان تطبق وتستخدم هذه الوظائف لكي تنجح وتتطور ولكي لا تواجهها اي مشاكل وان كانت شخصتها وعالجتها وسنتناول في هذا الفصل وظيفتين اداريتين هما التخطيط الاستراتيجي التسويقي والرقابة التسويقية. فا البداية نتكلم عن الاداء وعلاقته با المؤسسة ثم نتطرق الى الوظائف الادارية التخطيط والرقابة .

وفي هذا الفصل نتكلم عن الاداء و الوظائف الادارية التسويقية وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة

مباحث كالآتي :

المبحث الاول : تحسين اداء المؤسسة.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المبحث الثالث : الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

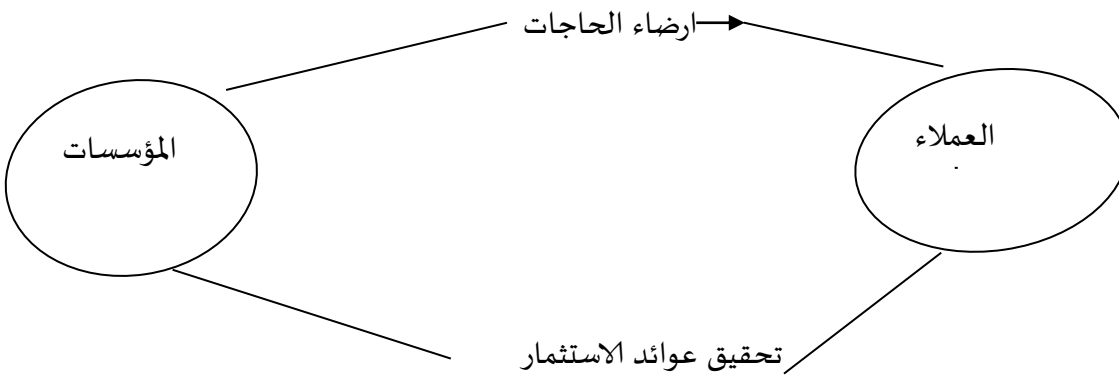
أهمية الاداء التسويقي با النسبة لأداء المؤسسة:

يعتبر بعض الباحثين ان المؤسسة ذات الاداء الجيد هي المؤسسة القادرة على انشاء القيمة لزيائنها اولاً ثم لمساهميها وافرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لانشائها، وهذا ما يمثل اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها اغلب المؤسسات بمعنى انه اذا تطرقنا الى اهداف المؤسسات فان لمعظمها هدفين اساسيين هما:

1- ارضاء حاجات عملائهم.

2- تحقيق اعلى عوائد على الاستثمار.

الشكل رقم (01-01) يبين اهداف المؤسسة:



وإذا ما قلنا التسويق يلعب دوراً هاماً في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جيد، مع ان الربط ما بين المسببات والاسباب بأسلوب بالغ يعد امراً يصعب التوصل اليه، وبا التالى اذ ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فأننا نقول اننا الاداء التسويقي لها جيد، باعتبار ان الاداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الاداءات الجزئية حيث تحسن اي اداء جزئي ينعكس على التحسن الكلي للمؤسسة.

التخطيط :

التخطيط منذ وجود الإنسان. على الصعيد الإداري: التخطيط هو الوظيفة الأولى في العمل الإداري التي يمارسها المدير. تظهر أهمية التخطيط من أن كل الوظائف الأخرى ترتبط كفاءتها وفاعلية النتائج المتحققة فيها إلى وجود التخطيط الفعال

التخطيط يرتبط مع المستقبل والهدف المراد تحقيقه وبما ان الاهداف مسطرة ،التخطيط يتسم بصفة الاستمرار ولا ينتهي، بل يمكن ان يتجدد ويتنوع من حيث الاهداف والاساليب

التخطيط مرتبط با المستقبل وبا التالي يعبر عن حالة اللاتاكيد.

عدم التأكد يعطي بعض المنظمات وخاصة الصغيرة منها المبرر لعدم الأخذ بعملية التخطيط. الرد المنظمات التي تأخذ بالتخطيط هي أفضل لأنها تمكنت من وضع تصورات مسبقة لكيفية التعامل مع ما يحيطها من متغيرات، وقد يتحسن وضعها التخطيطي فيما بعد نتيجة التجارب التخطيطية السابقة.

"التخطيط مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات"

"تحديد أهداف المنظمة وتوضيح لاستراتيجيتها الشاملة، وتكامل وتناسق الخطط مع عمل المنظمة ككل وارتباط ذلك بالهدف والوسيلة المعتمدة"

جميع التعاريف تركز على الأهداف وكونها الأساس في النشاط التخطيطي، وأن تحقيقها يتم عبر تكامل وتناسق لخطط تنتج عن عملية التخطيط.

دور قسم التسويق في التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

1- التوجيه:

الإشراف على اجراءات التخطيط والتأكد من تنفيذها بدقة وانتظام في القسم.

2- الدعم:

تقديم الخدمات الاستشارية(البيئة ،المستهلك، المنافسة) لاقسام المنظمة الاخرى.

المساعدة في اعداد الخطط المطلوبة في الاقسام الاخرى.

3- الاداري:

تهيئة البيانات على الخطط التسويقية السابقة.

تطوير الخطط الحالية بما يتوافق مع خطط مع متغيرات التحليل البيئي swot.

التشاور والتنسيق مع بقية الاقسام الاخرى في المنظمة والاطراف الخارجية ذات العلاقة المباشرة في المنظمة

الإشارة الى حقيقة النتائج المتحققة من الخطط السابقة وما سبق من انحرافات واسباب ذلك.

الخطة التسويقية:

الوثيقة مكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ استراتيجية التسويق.

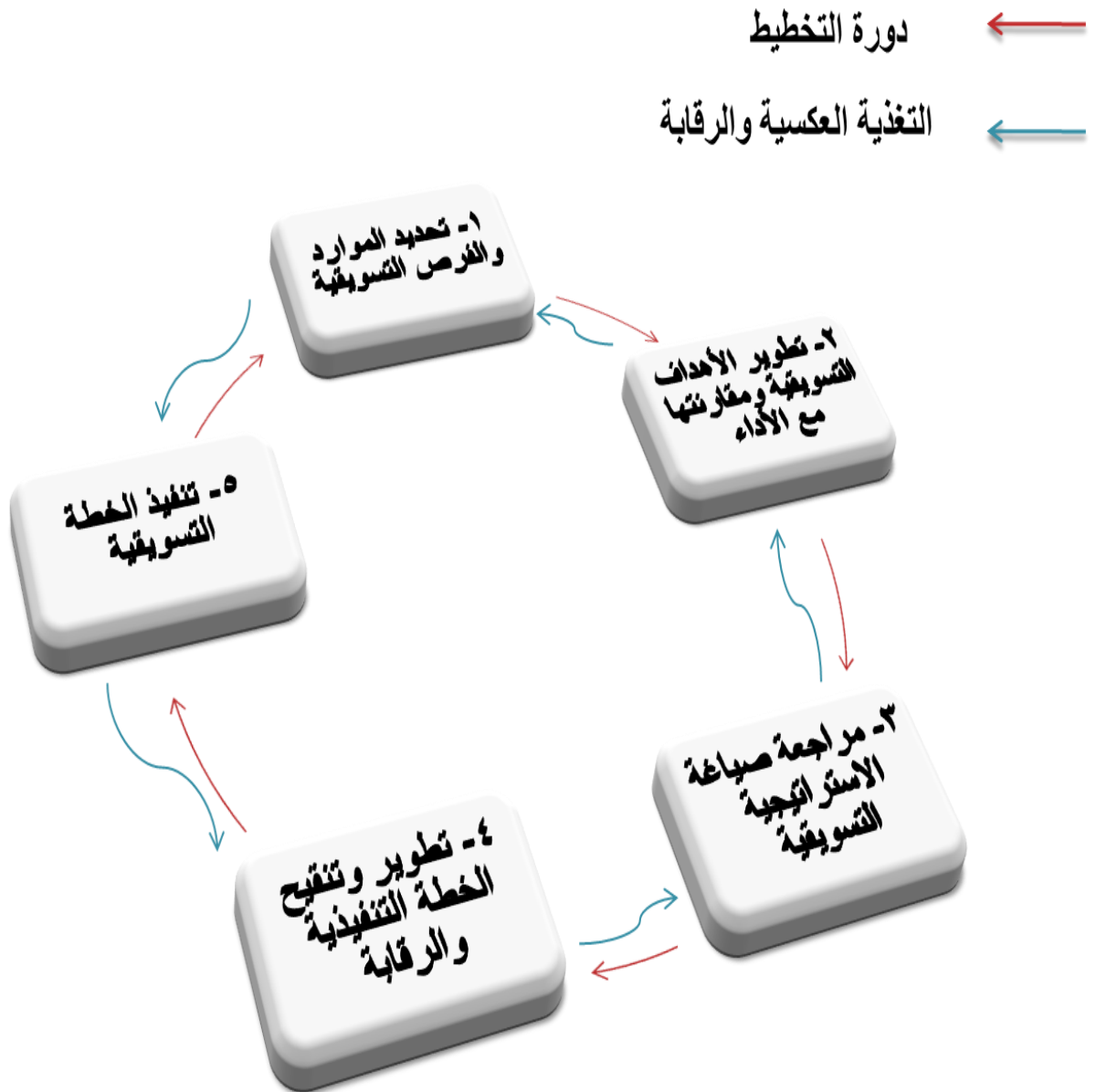
الخطة التسويقية يشترط لها ان ترتبط بمدى زمني للتنفيذ.

الخطة التسويقية تتغير تبع الاستراتيجية التسويقية.

نتيجة لتغيرات البيئة لابد من وضع خطة تسويقية جديدة او مكملة او معدلة للخطة السابقة.

دور التخطيط التسويقي:

دورة التخطيط التسويقي



الرقابة التسويقية:

تتمثل في مجموعة من المعايير التي تقيس الاداء وتعمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة الفشل الاداء في تحقيق الأهداف المرسومة

ان للرقابة التسويقية غايات متعددة من اهمها تعريف المنظمة لمواقع تحقيق الربح فيها

تتصف الرقابة التسويقية بانها تقييم مستمر للأداء

تساعد الرقابة التسويقية المدراء في وضع الخطط المستقبلية من خلال التغذية العكسية ، والتغذية المتزامنة والتي تعني الرقابة المستمرة لتنفيذ الخطة خطوة بخطوة.

" تلك العملية التي تحصل عليها الادارة على المعلومات المتعلقة با الاداء التسويقي.

وهناك اطاران رئيسان لها هما:

الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي.

المقارنة ما بين الخطط والاداء الفعلي.

ابعاد الرقابة التسويقية:

اعتمد (Hutt) على اربعة انواع من الرقابة على الانشطة التسويقية وهي:

الرقابة الاستراتيجية.

الرقابة على الخطة السنوية.

رقابة الفعالية والكفاءة.

الرقابة على الربحية.

خلاصة الفصل الثاني:

لكي تضمن اي المؤسسة تحسين اداءها التسويقي وتحقيق الفعالية والغاية المرجوة، فإنها من الضروري لها استخدام الوظائف الادارية التسويقية التي تساعد في اكتشاف الاخطاء وتصحيحها، والمساهمة في تحسين اداء نشاطها التسويقي ومدى فعاليتها في تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك لمعرفة المؤسسة اهدافها ورسالتها، ولكن المشكل الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية هو ان معظمها لتطبقه هذه الوظائف با الشكل السليم والصحيح .

مقدمة الفصل الثالث:

منذ ان وجد الانسان وهو يبحث عن الامان والحماية ضد الاخطار المحيطة به والمتزايدة مع تقدم الحياة المعاصرة ،فبدا بحماية نفسه وافراد عائلته والناس المقربين اليه ،ومع مرور الوقت انتقل الى حماية ماله وممتلكاته ،الى ان ظهر التامين الذي وجد فيه الانسان غايته كوسيلة لمواجهة المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها ،حيث ضل هذا النشاط يتطور شيء فشيء ،فمن جمعيات دفن الموتى لدى المصريين القدامى الى عقد القرض البحري بجنوة الايطالية مطلع القرن الثالث عشر ميلادي ، وصولا الى ما هو عليه التامين اليوم كصناعة قائمة بذاتها مجسدة بمجموعة من الشركات المقدمة للخدمات التأمينية لطالها مقابل تحصيلها لثمن مقابل هذه الخدمة. وسنتطرق في هذا الفصل الى تقديم الجزائرية للتأمينات a2 ،وكذا مكانة الرقابة والتخطيط لدى مؤسسة الجزائرية للتأمينات.

المبحث الاول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات.

المطلب الاول: تعريف التامين وتطوره.

المطلب الثاني السوق الحالية للتأمينات في الجزائر.

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية للتأمينات a2.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمينات a2.

المطلب الخامس: قسم التسويق في شركة الجزائرية للتأمينات a2.

المبحث الثاني: الدراسة الاستبائية.

المطلب الاول : المعاينة.

المطلب الثاني: التعريف با الدراسة والعينة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

تعريف التأمين :

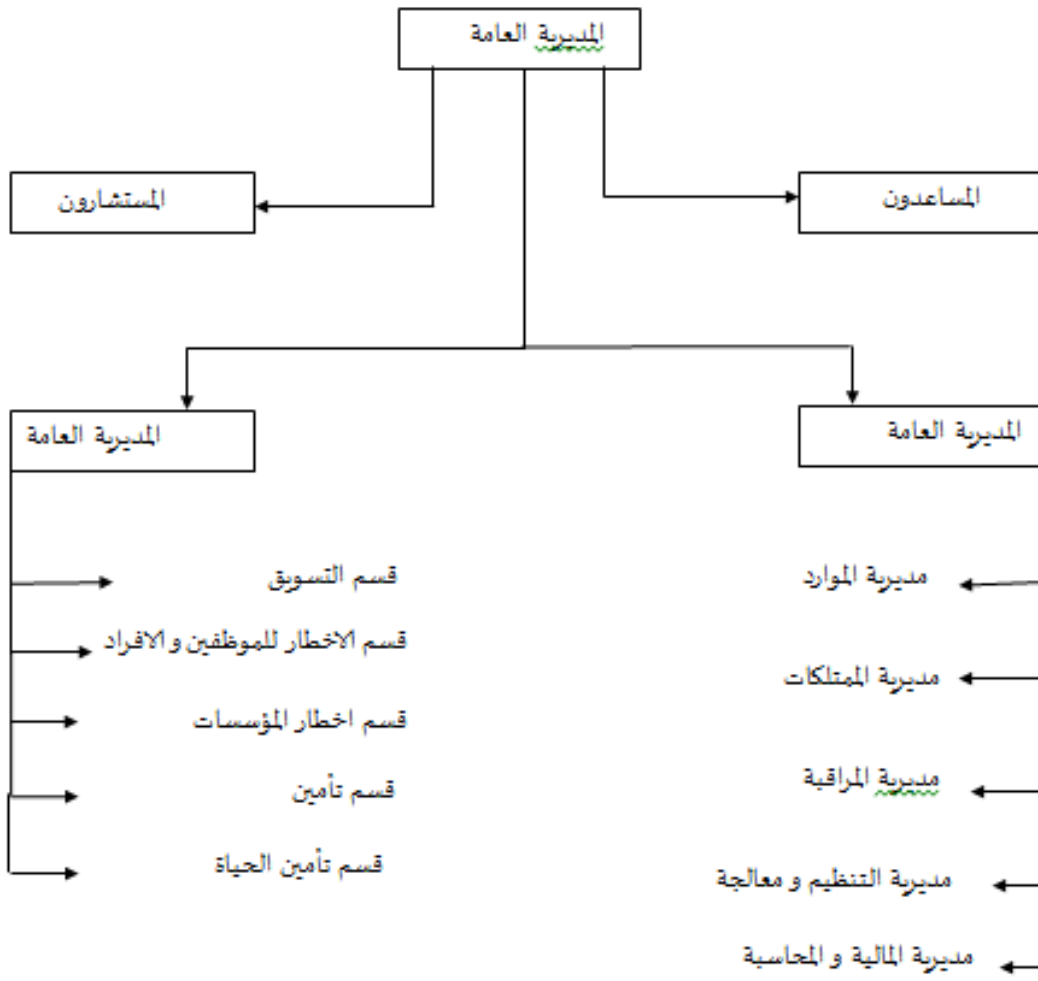
التعريف الفني: ليس للتأمين علاقة قانونية بين المؤمن والمؤمن له فحسب، بل هو ايضا عملية تقوم على اسس فنية وهي تنظيم التعاون بين المؤمن لهم من طرف المؤمن الذي يعتمد في ذلك على حساب الاحتمالات وقانون الاعداد الكبيرة وعلى اجراء المقاصة بين الاخطار ،وقد يلجأ في هذا التنظيم الى فنيات اخرى وهي اعادة التأمين المشترك.

التعريف القانوني: تعرف المادة 619 من القانون المدني التامين بانه: "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه ان يؤدي الى المؤمن له او الى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال ،او ايرادا ، او اي تعويض مالي لأخر في حالة حدوث حادث او تحقق الخطر المبين في العقد ، وذلك مقابل قسط او اي دفعة مالية اخرى. يؤديها المؤمن له للمؤمن".

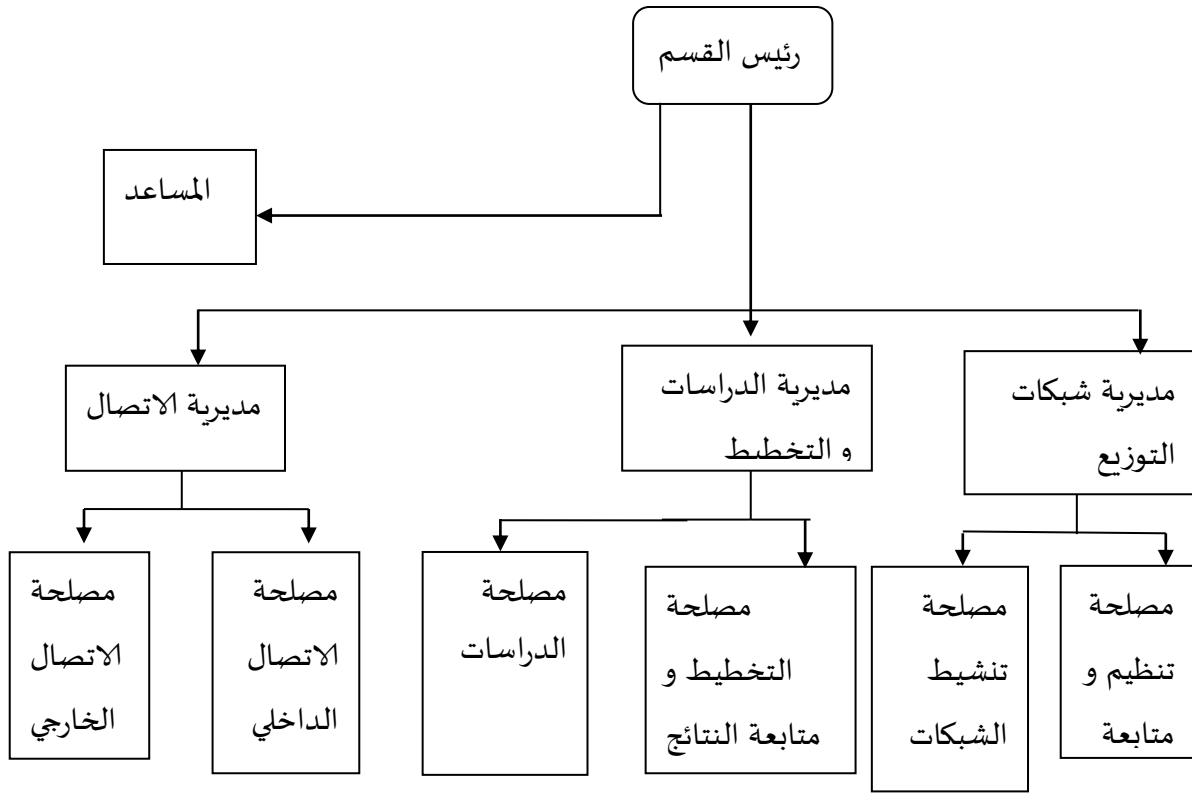
التطور التاريخي للتأمين: التامين نظام حديث العهد، وقد عرف اولا في البلاد الأوروبية في اواخر القرون الوسطى ،واول مجال ظهر فيه هو المجال البحري ، وكان ذلك نتيجة تطور العلاقات التجارية بين مدن ايطاليا والبلاد الواقعة في حوض البحر الابيض المتوسط. وتوجد اثار المظاهر الاولى للتامين في ايطاليا حيث احتفظ في المحفوظات الدبلوماسية لمدينة فلورنس بأقدم وثيقة تأمين ،وهي مؤرخة في 22 افريل 1329، كما توجد اثار العقد التامين الاول الذي ابرم لضمان حمولة سفينة "سانت كلارا SANT CA"

وفي بداية القرن السادس عشر بدا صدور النصوص الخاصة با التامين ،فأتم المشرع الفرنسي قواعد قانون التامين البحري بكتاب خاص با التامين ،ثم تلت فرنسا هذا التشريع على بلدان اوروبا مثل ايطاليا ،هولندا،اسبانيا،انجلترا،ثم وصلت حركة التقنين هذه حتى وصلت الى ان حققت تطورا ملحوظا في القرن السابع عشر. وعليه انشأت شركة التامين الاولى في مجال التامين البحري في انجلترا سنة 1720 وتلتها شركات عديدة اخرى في البلاد الأوروبية ،فاصبح التامين ميدانا هاما للنشاط التجاري الاقتصادي. وبعد الثورة الفرنسية سنة 1789،عرف التامين ركودا بسبب زوال شركات المساهمة ،ثم عاد من جديد للنمو ودخل ميادين كثيرة اخرى خاصة بعد انتشار الصناعات والآلات الميكانيكية المختلفة فظهر بذلك التامين من المسؤولية والتامين من مخاطر العمل ،ثم ظهر التامين على الحياة ،وانتشر في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بعد ان تعرض لانتقادات كثيرة ،وفي القرن العشرين ومع دخول عصر التكنولوجيا وتقدم الحضارة ،ازداد التامين اهمية، فظهرت صور اخرى كا التامين من البرد ومن موت المواشي وتلف المزروعات والتامين ضد مخاطر النقل البري والتامين من حوادث النقل الجوي بعد ظهور الطائرات ثم التامين ضد المخاطر الناشئة عن استخدام الذرة وعن التجارب النووية والتامين على المخاطر الصناعية والتامين على الزواج والتامين على الاولاد وغير ذلك من الانواع الاخرى من التأمينات.

الشكل رقم (01-01) الهيكل التنظيمي للجزائية للتأمينات A2:



الشكل رقم (04-01) : الهيكل التنظيمي لقسم التسويق



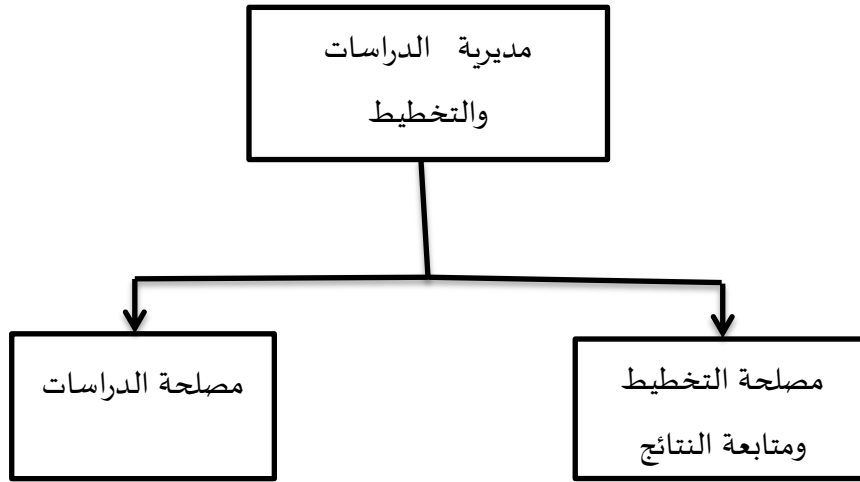
سوف نتطرق في دراستنا با التعريف با العينة التي سنسقط عليها دراستنا وهي كا التالي:

في هذا المطلب سنتكلم عن كافة الموظفين الذين يشرفون على الوظائف الادارية كا التخطيط والرقابة في الشركة من المدير الى جميع الموظفين .

قبل التطرق الى التعريف با العينة اتوجه بكامل تشكراتي لعمال الجزائرية للتأمينات ت من المدير الى ابسط عامل لانهم استمعوا الى كل استفساراتي وانشغالاتي الكثيرة بصدر رحب.

تطرقنا في هذه الدراسة البسيطة على كافة الموظفين المشرفين على العمليات الادارية في المؤسسة وهذه الوظائف هي الاداء والتخطيط والرقابة والتي تقوم بها مديرية الدراسات والتخطيط والتي بدورها تنقسم الى قسمين هما: مصلحة التخطيط ومتابعة النتائج ومصلحة الدراسات.

كما هو موضح في الشكل (07-01): الهيكل التنظيمي لادارة التخطيط والرقابة

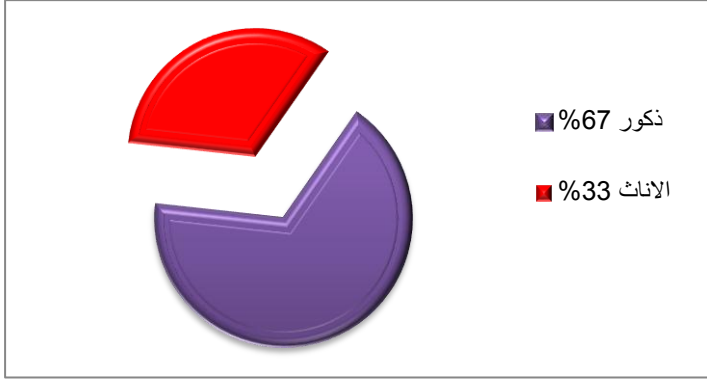


ان فرع وكالة الجزائرية للتأمينات بدائرة سيدي علي ولاية مستغانم تأسست بتاريخ 1 ديسمبر سنة 2014 وهي تعتبر اول شركة خاصة في مجال قطاع التأمينات با الجزائر

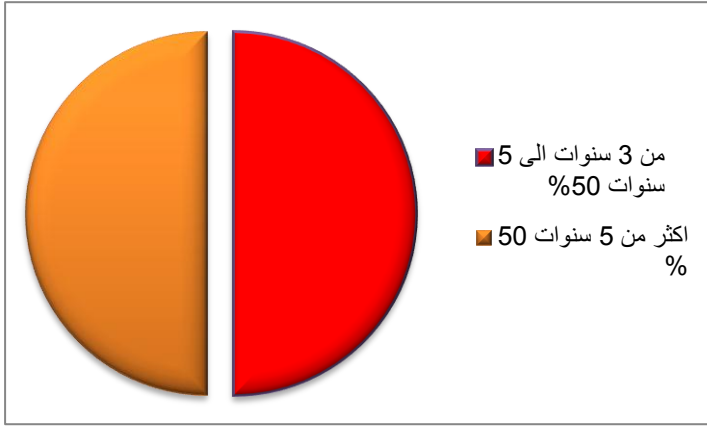
الجزء الثاني: التعريف با الموظفين من حيث:

الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، السن.

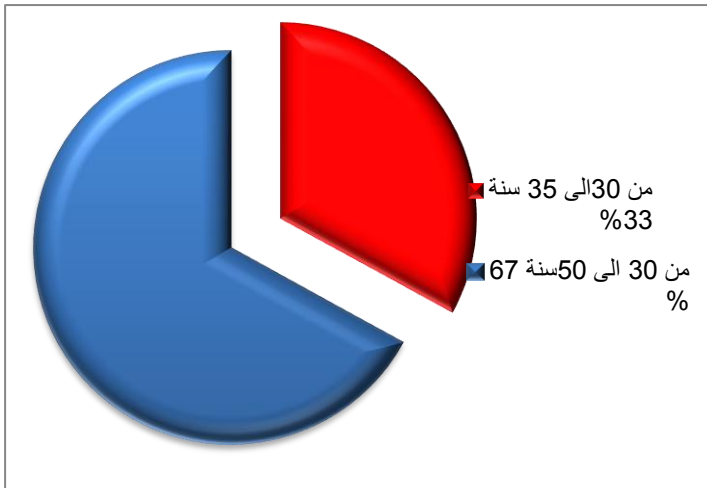
اولا : الجنس.



ثانيا: الخبرة.



ثالثا : السن.



رابعا: المستوى التعليمي.



تعرضنا في دراستنا في هذا الفصل الى دور الوظائف الادارية التسويقية في المؤسسة الاداء والتخطيط والرقابة .ويمكن القول بان دور هذه الوظائف في المؤسسة امرا ضروريا وحتمية لابد منها فهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة وهذا بغية تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين التسيير بها .

ومن خلال هذه الدراسة توقفنا على مختلف الامكانيات المادية "الآلات ، اجهزة الاعلام الالي المتطورة ، المكاتب،....الخ. وكذلك موارد بشرية "موظفين .

خاتمة عامة:

تعتبر ادارة التسويق وظيفة ادارية اساسية لا يمكن لأي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها، وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم ولعل السبب الرئيسي في احتلالها هذه المكانة هو دورها الكبير في رسم الاستراتيجية التسويقية الفعالة التي تمكن المؤسسات من التحكم الدقيق في صياغة مزيجها تعتبر ادارة التسويق وظيفه ادارية سياسية لا يمكن لا أي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها ، وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم، ولعل السبب الرئيسي في احتلالها التسويقي ،الذي يضمن لها معرفة حاجات ورغبات زبائنها ، ومكن ثم تلبيتها وارضائهم وسعيا وراء استقطاب زبائن اخر لان وهذا ما تسعى اليه ادارة التسويق لتحقيق التميز للمؤسسة، كما يجب على المؤسسة ان تربط وتنظم وظائفها الادارية التسويقية كا التخطيط والرقابة من اجل الوصول الى النتائج المرجوة باقل جهد وقل تكلفة لضمان بقاء المؤسسة بصورة قوية ودائمة، كمكان يجب على المؤسسة ان تحسن ادائها من اجل مجابهة منافسيها ولبقائها في سوق لأطول مدة زمنية ممكنة.

وفي الاخير نستطيع القول على ان لتحسين اداء المؤسسة وتطوير وظائفها الادارية التسويقية لابد من وجود ادارة تسويق للمؤسسة التي تريد المحافظة على مكانتها في السوق، من خلال تقديم منتوجات ذات جودة وفعالية مقارنة بعرض المنافسين.

اختيار صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة:

- توصلنا بعد الدراسة النظرية الى ضرورة وجود ادارة تسويقية تعمل وفق اهداف متكاملة للأنشطة التسويقية المختلفة وتنظيمها وتسييرها متكاملة من اجل تحسين اداء المؤسسة .

- تقوم ادارة التسويق على توفر وظائف ادارية تسويقية من اجل تطويرها وبقائها في السوق.

- الاداء التسويقي يتمثل في درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحققة مسبقا.

- بالرغم من مزاولة أنشطة التسويق في المؤسسة الا ان هذا لم يكن كافيا لتحسين اداءها بصفة كبيرة بسبب النقائص المختلفة التي تميز المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- ضرورة وجود ادارة تسويق لتفعيل عمل المؤسسة .

- دور ادارة التسويق في تحسين الاداء في الوقت المناسب والمكان المناسب

-اهمية الوظائف التسويق الادارية وعملية التكامل فيما بينها.

التوصيات:

- اعطاء الجانب التسويقي با المكانة التي تليق به والتخلي تدريجيا عن الانماط الكلاسيكية لإدارة الأنشطة التسويقية.

- تكون مهام هذه الادارة التوفيق ما بين مختلف وظائفها الادارية التسويقية من حيث التخطيط والرقابة التي تهدف الى تحسين الاداء.

- ضرورة توافرها على كفاءات علمية والعمل على تحسين الاداء باقل جهد واقل تكلفة ب استعمالها كل الوسائل المتاحة.

- ضرورة ان يولي المسؤولين في المؤسسة اهتماما زائدا با تحسين الاداء

- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجيات تسويقية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين اداء المؤسسة بشكل عام

- تقوم ادارة التسويق بتحسين اداء المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل من خلال وضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى من اجل

استغلالها المؤسسة .

الملخص:

لم يكن استخدام المؤسسات لإدارة التسويق خيارا تفضيليا اقره القائمون على شؤونها، بل كان خيارا حتميا مفروضا عليها بسبب الصراعات القائمة في السوق والتغير الدائم والمستمر لمتطلباته التي تتمثل في التغير السريع في حاجات واذواق المستهلكين مما يجعل المؤسسات تتسابق من اجل تحقيق ذلك لكسب الاداء المطلوب وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية . وذلك من خلال ادارة تسويقية فعالة تعمل على تحقيق اهدافها المرجوة.

فإدارة التسويق تضمن عدة أنشطة من تخطيط ،تنظيم وتوجيه ورقابة والتي تعتبر الأساس لتطبيق الإدارة التسويقية الحديثة . فقد ادركت المؤسسات في الدول المتقدمة ان اتباع وظيفة ادارة التسويق وتحليل الفرص التسويقية من اجل القيام باستراتيجيات تسويقية وذلك من خلال تحسين ادائها والذي بموجبه يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في الاسواق. وعلى هذا الاساس تناولت هذه الدراسة الأداء وتحسينه ، والوظائف التسويقية الادارية وكذا إدارة التسويق للوصول الى الالية التي تعمل من خلالها ادارة التسويق لتبرز دورها في تحسين الاداء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

استبيان

أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

الشروط المنهجية لتبني الوظائف الادارية في المؤسسات الخدمائية
دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للتأمينات - وكالة سيدي علي - مستغانم الجزائر

المسؤول المكلف

إعداد الباحث:

- مسلم مولود

سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح موظفي الشركة من رؤساء و مرؤوسين بخصوص واقع الوظائف الادارية بمؤسستكم والطرق و الآليات المعتمد عليها في تبني هذا المفهوم والصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك، و بالتالي الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقييم مدى تبني مؤسستكم الوظائف الادارية ، و لأنكم سيدي تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ذكره، فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة و صراحة بوضع في الإطار المناسب العلامة (X) .

نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

1- الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة

اسم المؤسسة: الجزائرية للتأمينات 2a.....

- طابع المؤسسة:

- عمومي

- مختلط

- خاص محلي

- خاص أجنبي

موقع المؤسسة: دائرة سيدي علي ولاية مستغانم.....

عدد فروع المؤسسة

الأقدمية في النشاط:

2- الجزء الثاني: التعريف بالموظف

أنثى

ذكر

1- الجنس:

2- السن:

مستوى آخر

جامعي

ثانوي

3- المستوى التعليمي:

4- الخبرة:

5- في المؤسسة، ما هو المنصب الذي تشغلونه؟

.....

6- ما هي مهامكم الأساسية بالمؤسسة؟

أ-

ب-

ج-

3- الجزء الثالث: موجودية التسويق

1- فيما تتمثل المهام الأساسية لمؤسستكم؟

- -1
..... -2
..... -3
..... -4

2- هل بحوزة مؤسستكم؟

1- قسم التسويق

2- مصلحة للتسويق

3- لا يوجد

3- من المسؤول عن التسويق بالمؤسسة؟

.....

4- ما هو الهدف من قسم التسويق / مصلحة التسويق؟

- تحديد الأهداف

- تقريب المنتج من الزبون

- جمع المعلومات

- دراسة المنافسة

- زيادة الحصة السوقية

5- ما علاقة قسم التسويق / مصلحة التسويق بباقي الأقسام بالمؤسسة؟

1- تكاملية

2- تنافسية

3- تحكم و تأثير قسم أو مصلحة التسويق على باقي الأقسام

4- إضافة أخرى يرجى ذكرها:

.....

.....

4- الجزء الرابع: شروط قيام الوظائف الادارية التخطيط و الرقابة

1- أدوات التطور التكنولوجي الحالي بمؤسستكم

- 1- أجهزة الإعلام آلي
- 2- انترنيت
- 3- مستلزمات إدارية
- 4- إكسترنيت
- 5- انترانيت

• لغرض:

- تطوير المؤسسة
- خدمة الزبائن أحسن
- ربط علاقات مع الزبون
- غرض آخر يرجى ذكره:

• في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

2- هل للتنظيم الداخلي للمؤسسة دورا في تحفيز الأداء؟

- 1- نعم
- 2- لا

• في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

3- قياس فعالية محيط العمل:

- 1- تقدير الإدارة للموظف
- 2- العدالة و الموضوعية بين الموظفين
- 3- إتاحة الفرصة لإبداء الرأي
- 4- عدم وجود قرارات متعسفة
- 5- العمل على حل المشاكل و تلبية احتياجات الموظفين

- في حالة الإجابة بلا: كيف تقيمون ذلك ؟

.....
.....

- 3- هل ثقافة مؤسساتكم تشجع على خدمة الزبون و العمل على الاحتفاظ به ؟

1- نعم

2- لا

- في حالة الإجابة بلا: كيف ترون ذلك؟

.....
.....

- 4- هل تراعي مؤسساتكم المنافسة؟

1- نعم

2- لا

- في حالة الإجابة بلا: كيف تقيمون ذلك؟

.....
.....

- 5- أذكر بالترتيب حسب أهمية المؤسسات الأكثر منافسة لمؤسساتكم ؟

1-

2-

3-

4-

5-

5-الجزء الخامس: شروط تفعيل الوظائف الادارية التخطيط و الرقابة

الالتزام:

1- تحترم المؤسسة حقوق الزبون في جميع معاملاته

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

2- توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماته للزبون بشكل مستمر و دائم

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

3- تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

4- تقدم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

5- تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها للزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

6- تعمل المؤسسة على المحافظة على المستويات العالية من الأداء

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

الثقة:

- 7 - توفر المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاته مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

- 8 - ترتقي جودة خدماتكم إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

- 9 - تتبع المؤسسة سياسة تنويع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

- 10 - تحترم المؤسسة أصول التعامل في الدقة و السرية

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

- 11 - تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

الروابط و الاتصال

12- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

13- تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

14- يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

15- تعمل المؤسسة على تصنيف و تمييز زبائنه حسب درجة أهمية كل زبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

16- تضع المؤسسة خدمات متميزة لبعض الزبائن

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

17- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

التفاعل و الرضا

18- تحاول المؤسسة فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره إزاء الخدمات

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

19- تهتم المؤسسة بمعالجة و تسيير شكاوى الزبون في وقتها المناسب

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

20- توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

21- يتميز موظفو المؤسسة بخاصية النباهة و المعرفة الجيدة لكل لزبون

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

22- المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة و الوضوح

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

الخاتمة

تعتبر ادارة التسويق وظيفة ادارية اساسية لا يمكن لأي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها، وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم ولعل السبب الرئيسي في احتلالها هذه المكانة هو دورها الكبير في رسم الاستراتيجية التسويقية الفعالة التي تمكن المؤسسات من التحكم الدقيق في صياغة مزيجها تعتبر ادارة التسويق وظيفه ادارية سياسية لا يمكن لا أي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها ، وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم، ولعل السبب الرئيسي في احتلالها التسويقي ، الذي يضمن لها معرفة حاجات ورغبات زبائنها ، ومكن ثم تلبيتها وارضائهم وسعيا وراء استقطاب زبائن اخر لان وهذا ما تسعى اليه ادارة التسويق لتحقيق التميز للمؤسسة، كما يجب على المؤسسة ان تربط وتنظم وظائفها الادارية التسويقية كا التخطيط والرقابة من اجل الوصول الى النتائج المرجوة باقل جهد واكل تكلفة لضمان بقاء المؤسسة بصورة قوية ودائمة، كما ان يجب على المؤسسة ان تحسن ادائها من اجل مجابهة منافسيها ولبقائها في سوق لأطول مدة زمنية ممكنة.

وفي الاخير نستطيع القول على ان لتحسين اداء المؤسسة وتطوير وظائفها الادارية التسويقية لابد من وجود ادارة تسويق للمؤسسة التي تريد المحافظة على مكانتها في السوق، من خلال تقديم منتجات ذات جودة وفعالية مقارنة بعرض المنافسين.

اختيار صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة:

- توصلنا بعد الدراسة النظرية الى ضرورة وجود ادارة تسويقية تعمل وفق اهداف متكاملة للأنشطة التسويقية المختلفة وتنظيمها وتسييرها متكاملة من اجل تحسين اداء المؤسسة .
- تقوم ادارة التسويق على توفر وظائف ادارية تسويقية من اجل تطورها وبقائها في السوق.
- الاداء التسويقي يتمثل في درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحققة مسبقا.
- بالرغم من مزاولة أنشطة التسويق في المؤسسة الا ان هذا لم يكن كافيا لتحسين ادائها بصفة كبيرة بسبب النقائص المختلفة التي تميز المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- ضرورة وجود ادارة تسويق لتفعيل عمل المؤسسة .
- دور ادارة التسويق في تحسين الاداء في الوقت المناسب والمكان المناسب
- اهمية الوظائف التسويق الادارية وعملية التكامل فيما بينها.

التوصيات:

- اعطاء الجانب التسويقي با المكانة التي تليق به والتخلي تدريجيا عن الانماط الكلاسيكية لإدارة الانشطة التسويقية.
- تكون مهام هذه الادارة التوفيق ما بين مختلف وظائفها الادارية التسويقية من حيث التخطيط والرقابة التي تهدف الى تحسين الاداء.
- ضرورة توافرها على كفاءات علمية والعمل على تحسين الاداء باقل جهد واقل تكلفة ب استعمالها كل الوسائل المتاحة.
- ضرورة ان يولي المسؤولين في المؤسسة اهتماما زائدا با تحسين الاداء
- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجيات تسويقية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين اداء المؤسسة بشكل عام
- تقوم ادارة التسويق بتحسين اداء المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل من خلال وضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى من اجل استغلالها المؤسسة .

الملخص:

لم يكن استخدام المؤسسات لإدارة التسويق خيارا تفضيليا اقره القائمون على شؤونها، بل كان خيارا حتميا مفروضا عليها بسبب الصراعات القائمة في السوق والتغير الدائم والمستمر لمطالباته التي تتمثل في التغير السريع في حاجات واذواق المستهلكين مما يجعل المؤسسات تتسابق من اجل تحقيق ذلك لكسب الاداء المطلوب وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال ادارة تسويقية فعالة تعمل على تحقيق اهدافها المرجوة.

فإدارة التسويق تضمن عدة أنشطة من تخطيط، تنظيم وتوجيه ورقابة والتي تعتبر الأساس لتطبيق الإدارة التسويقية الحديثة، فقد ادركت المؤسسات في الدول المتقدمة ان اتباع وظيفة ادارة التسويق وتحليل الفرص التسويقية من اجل القيام باستراتيجيات تسويقية وذلك من خلال تحسين ادائها والذي بموجبه يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في الاسواق.وعلى هذا الاساس تناولت هذه الدراسة الأداء وتحسينه، والوظائف التسويقية الادارية وكذا إدارة التسويق للوصول الى الالية التي تعمل من خلالها ادارة التسويق لتبرز دورها في تحسين الاداء.

الفصل الأول

إدارة التسويق بالمؤسسة

مقدمة الفصل الاول:

من اهم ما تسعى اليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توجيه جهودها الفردية والجماعية نحو تحقيق اهدافها التسويقية المشتركة ب استخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في القيام بالانشطة والاعمال التسويقية التي تكون متكاملة فيما بينها، ولهذا لابد مكن وجود ادارة تعمل على توحيد الاهداف وتركيز الجهود وتوجيه اهتمامات مختلف أنشطة التسويق، ولهذا لا يكون الامن خلال ادارة تسويقية تعمل على استمرارية المؤسسة في تحقيق تطورها نحو الافضل والعمل على تفعيل هذه الأنشطة. وسنتناول في هذا الفصل مدخل الى ادارة التسويق وقد تم تقسيمه الى مباحث على النحو التالي:

- المبحث الاول: مدخل الى ادارة التسويق .
- المبحث الثاني: التسويق.
- المبحث الثالث: إدارة التسويق.

-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 بها وهي إدارة التسويق وهذا بسبب السوق والنظر إلى حاجاته ومتطلباته والعمل على تحقيقها واشباعها ، وتوفير كل التسهيلات والامكانيات لحصوله على المنتج في المكان والوقت المحدد والاسعار الملائمة والكمية المطلوبة هذا كله يتطلب توفير ادارة فعالة تعمل على هذه التسهيلات الا وهي ادارة التسويق.

المطلب الأول : ماهية الإدارة :

أولا : تعريف الإدارة :

التعريف الأول : هي عملية ذهنية و سلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية لبلوغ أهداف المنظمة و العاملين بها بأقل تكلفة و أعلى جودة.

التعريف الثاني : هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات و صياغة الأهداف ، و تجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة ، لتحقيق نمو المنظمة و استقرارها ، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها : التخطيط و التنظيم و التوجيه و التقويم .

و تم التأكيد على أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخيارات و المهارات و القدرات أغلبها مكتسب بالتعليم و التدريب و المران العملي ، و قليل منها فطري موروث. و هي إلى جانب ذلك علم و تقن .

التعريف الثالث: هي الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم و التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

هذا ويقصد بالموارد:

-الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.

-الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني و اجهزة والآلات....

-الموارد المالية: كل المبالغ المالية من المال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية والاستثمارات طويلة الاجل.

-المعلومات و الافكار: تشمل الارقام و الحقائق و القوانين و الانظمة.

⁽¹⁾ <http://up.mltaka.net/2013/do.pbp?id=9234>

-الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

الفاعلية: يقصد بها مدى تحقيق اهداف المنظمة.

الكفاءة: يقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

الإدارة هل هي فن أم علم؟

الإدارة فن لأنه لا بد للمدير إن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وافكار ادارية وبذلك يمكن القول ان الادارة هي فن وعلم في نفس الوقت، فالعلم يعلم الانسان ان يعرف بينما الفن يعلمه ان يعمل.

التعريف الرابع:

تعرف الادارة بانها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الاهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل انسانية وضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضوا في التنظيم او مستفيدا من خدماته وأيما كان المجال الذي تمارس فيه.⁽¹⁾

المطلب الثاني: وظائف الادارة:

1-1:التخطيط

يمثل احدى وظائف الادارة. وهو التقرير سلفا بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق اهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة. وهو عمل يسبق التنفيذ.

ونرى من التعريف ان التخطيط عمل يسبق التنفيذ وان التنبؤ جزء اساسي في عملية التخطيط بشرط ان يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها الى وضع يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ.

2-1:فوائد التخطيط: للتخطيط فوائد عديدة وهي:

1-يعتبر التخطيط نقطة انطلاق لتنفيذ باقي وظائف الادارة.

2-التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.

(¹)محمد قاسم القير لوتي – مبادئ الادارة / دار وائل للنشر و الطباعة - 2001 - ص 25

3-التخطيط الجيد يؤدي الى التنسيق ما بين الادارات والاقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الافراد ويؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد وتقليل تكلفة الانتاج ورفع الجودة في المنتجات.⁽¹⁾

4-يحيي المنظمة من اي صدمات او مفاجئات قد تواجهها المنظمة في المستقبل.

2-1:عملية التخطيط: تتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل:

1- وضع الاهداف 2-التنبؤ 3-تحديد المهام والواجبات

4- تحديد الامكانيات المتاحة.

3-1:معوقات التخطيط:

1- صعوبة الوصول الى تنبؤات دقيقه حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.

2-صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الاهداف.

3-عملية التخطيط تنشد عملية التغيير والتطور والابتكار.

4-عدم الالتزام بعض العاملين من القيادات الادارية وغيرهم من الافراد ذوي النفوذ بعملية التخطيط.

5-عملية التخطيط تحتاج الى امكانيات مالية كبيرة وتحتاج الى جهد ووقت لإنجازها وقد يكون ذلك غير متوفر في المنظمة

2-التنظيم:

1-2:تعريف التنظيم:

يمثل احدى وظائف الادارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كا وظيفة المالية والتسويقية وتحديد ادارتها (كا الادارة المالية وادارة التسويق)،واقسامها ولجانها وعلاقة هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الاشراف...وغيرها في سبيل تحقيق الاهداف.

2-2:عناصر التنظيم:

1-1الافراد العاملون في المنظمة. 2-اعمال المنظمة.

3-الموارد المتوفرة في المؤسسة. 4-الأنشطة والاجراءات.

5-توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الاتصال . 6-تحديد الاختصاصات.

(¹)محمد قاسم القير لوتي – مبادئ الادارة / دار وائل للنشر و الطباعة - 2001 - ص 19

3-فوائد التنظيم:

1-تنسيق الجهود ما بين الوحدات الادارية.

2-تحديد التخصص.

3-الاهتمام با الانشطة البارزة وذات الاهمية.

4-عدم الهدر والاسراف.

5-التعاون ما بين الموظفين.

6-الاستقرار الوظيفي.

3-التوجيه والاشراف:

1-3:تعريف التوجيه والاشراف:

هو ارشاد وتحفيز المرؤوسين اثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق اهداف المنظمة.

نحتاج الى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

والاشرف يقدم لنا ثلاثة مواضيع وهى الاتصال، القيادة والاشراف، التحفيز الانساني.

اولا:الاتصال:

هو عبارة عن عملية يتم بموجبها نقل او تمويل معلومات وارااء.....من جهة الى اخرى بغرض احاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة

ثانيا: القيادة والاشراف:

المهمة الاساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع اصلا في الخطة.

الحفز الانساني: ويعرف على انه قوة او شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تخفيف حان التوتر المصاحبة لنقص في اشباع تلك الحاجات والرغبات .

رابعا : الرقابة:

تمثل الرقابة احدى الوظائف الادارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته با النشاط الاداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات

تعريف اخر:هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها الادارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة.

وعليه فا الرقابة لها وضائف الاتية:

1-التأكد من ان وضائف الادارة يجري تنفيذه كما هو مخطط له .

2-تكشف عن الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الانحرافات الايجابية وتدعيمها.

3-تهدف الى الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاءة الانتاجية.

4- تكشف لنا عن مستوى الاداء الفعلي للأفراد⁽¹⁾

المطلب الثالث: خصائص الادارة ومجالاتها.

اولا : خصائصها

1-ترتبط الادارة بالمنظمات اي ان الادارة تمارس من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ وفي ذلك يؤكد الدكتور فوزي بشير ذلك بان الادارة وعاءها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحجم او صغيرة نسبيًا او كانت سواء على المستوى المحلى او القومي او الاقليمي او العالمي.

2-الادارة علمية اجتماعية وذالك على اساس انها تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتتالية والتفاعلية والمداخلة التي تؤدي في النهاية ابلى تحقيق هدف محدد كما يشير مفهوم العلمية الى الطبيعة الديناميكية للإدارة فعلى الرغم من ان للإدارة قواعدها والاسس التي تستند اليها والمبادئ التي تحكم مما رسختها فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق اهداف مشتركة .

3-الادارة عملية هادفة: حيث انها تسعى الى تحقيق اهداف محددة وهذه الاهداف لا تخرج عن كونها الانجاز الفعال للأهداف المنظمة باقل قدر من التكلفة في الوقت او الجهد او المال.

4-الادارة تمارس في مختلف المجالات وهذا يعني ان الادارة لا تقتصر على مجال واحد من المجالات الانسانية لذلك فإنها تستخدم في المجالات الانتاجية ومجالات الخدمات . تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعلبي.

5-الادارة تمارس في المنظمات في جميع المستويات الادارية سواء في مستوى القمة او المستوى الاداري المتوسط او المستوى الاشرافي المباشر او مستوى الخط الاول.

6-الادارة تعني بتوجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيما بما يؤدي الى استمرار النشاط من ناحية وانتظامه من ناحية اخرى وانجاز الاهداف التي قامت من اجلها المنظمة فمن المعلوم ان الافراد حينما ينظمون الى منظمة معينة فالكل منهم غرض او اكثر يسعى لتحقيقه كما ان لكل منهم قيمة ومعاييرته التي تحكم وتوجه سلوكه أولا : تعريف الإدارة :

التعريف الأول : هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية لبلوغ أهداف المنظمة و العاملين بها بأقل تكلفة و أعلى جودة.

(1)محمد قاسم القير لوتي – مبادئ الإدارة / دار وائل للنشر و الطباعة - 2001 - ص 18

التعريف الثاني : هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف ، وجميع الموارد المطلوبة و استخدامها بكفاءة ، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها ، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها : التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم .

و تم التأكيد على أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخيارات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، و قليل منها فطري موروث. و هي إلى جانب ذلك علم وتفنن .

التعريف الثالث: هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار الوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

7-الادارة تعني استخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة افضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية او مادية او مالية او معلوماتية دون ان يكون هناك فاقد وهذا من شأنه ان يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

8-تحرص الادارة على ان يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق بحيث يكمل كل منهم الاخر وبدون ان يكون هناك تكرار او التعارض في المسؤولية او المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة.

9-اتخاذ القرارات هو اساس الادارة وجوهر هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة واذا كانت الادارة تتضمن مجموعة من العمليات فان كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية با القرارات التي تتعلق با العملية التنسيقية با القرارات التنسيقية وهكذا. ويصبح من يتخذ القرارات يختلف عن الذي ينفذها.

10-الادارة تمارس في اطار الظروف البيئية المحيطة وتتأثر بهذه الظروف بما تشمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات سواء كانت متغيرات اجتماعية او سياسية او اقتصادية او تكنولوجية وقد يكون هذا التأثير ايجابي او سلبي.

11-نجاح الادارة يقاس في قدرتها على تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة.

ثانيا: مجالاتها

1/ مجال تطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص وهي ما تسمى بإدارة الاعمال والتي ترمي الى تحقيق الربحية سواء كانت خدمة او صناعية او تجارية.

⁽¹⁾ <http://up.mltaka.net/2013/do.pbp?id=9234>

2/ مجال تطبيقها في المجالات الحكومية وهي تسمى با الادارة العامة ومؤسستها غير ربحية.

3/ مجال المؤسسات التي تقع ضمن الادارة العامة وادارة الاعمال ومثال على ذلك جمعية حماية البيئة والمساجد والكنائس.

المطلب الرابع: أهمية الادارة :

لقد زادت أهمية الادارة وعظم شأنها نتيجة لأسباب ملحة بعد ان اقتضت الادارة في الازمنة الغابرة على ادارة الافراد لبالغوها الاهداف المحددة للتنظيم وتمثل اهدافها فيما يلي:

- 1- الادارة اداة المناسبة والمأمونة لتوظيف الموارد المتاحة في مقابلة الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان.
- 2- الادارة هي السبيل الوحيد او الوسيلة لتحقيق الاهداف الجماعية وذالك من خلال تحديد مراحل وعمليات الانجاز ومعايير الاداء داخل المنظمة وتوفير النظام الرقابي بين الواقع والاطر التخطيطية.
- 3- الفصل بين المنظمات وملاكها الامرا لذي اظهر اهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الاطراف المختلفة.
- 4- وضع سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه.
- 5- الوقوف في وجه التحديات وذالك بأجراء دراسات تتعلق بتطور السلع والاقتصاد في نفقاتها.
- 6- اشباع حاجات مجتمعاتها وذالك بإدارة عوامل الانتاج.

-المبحث الثاني: التسويق

تمهيد:

ترجع بداية ظهور التسويق الى القرن 17 حيث كانت عائلة ميسي بشي اليا بانية بأنشاء اول متجر في طوكيو ويشير داركه على ان المدير لم يعرف شيئا عن التسويق الا في منتصف القرن 19 م على يد شركة ها فستر العملية اما في منظمة الاعمال فقد ظهر اول قسم للتسويق بها في عام 1911م وذالك تحت اسم الباحث التجاري ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية في ادراك اهمية هذا النشاط ومجالاته المختلفة حتى الان⁽¹⁾.

المطلب الأول: تعريف التسويق:

ان تعدد الدراسات في مجال التسويق أدت الى اختلاف في وجهات النظر والافكار، كما كانت في كثير من الأحيان بعيدة عن المفهوم الحقيقي الشامل للتسويق فمنهم من اخلط بين مفهوم التسويق و مفهوم البيع و

(1) د. عبد السلام ابو قحف - التسويق مدخل تطبيقي - دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية 2002

فئة أخرى أخلطت بين مفهوم التسويق و الإعلان وقد فهمت البقية الاخرى بأنه توفير السلع حيث تكون متاحة للمشتريين ولهذا السبب ارتأينا أن نتطرق الى بعض التعاريف من اجل الوصول الى المفهوم الحقيقي للتسويق .

ومن بين التعاريف المتداولة عن التسويق نجد:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: ((التسويق هو القيام بأنشطة المشروع التي تواجه تدفقا للسلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي)).⁽¹⁾

WILLIAM STATTON هناك تعريف ثاني يرى فيه الأستاذ⁽²⁾

>> التسويق هو نظام تتفاعل فيه مجموعة الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين.<<

كما يرى معهد البحوث و الدراسات الاشهارية التسويق على أنه:

((التسويق هو مجموعة الأنشطة المتنافسة فيما بينها و التي توجه السلع و الخدمات نحو السوق حتى تؤمن البيع)).⁽³⁾

- وحسب PHILIP KOTLER

"فان التسويق تركيب اقتصادي و اجتماعي بموجب يقوم الفرد و المجتمع بإشباع حاجياتهم و رغباتهم على أساس امكانيات خلق منفعة تبادل السلع و الخدمات"⁽⁴⁾

-كما يرى محمد الصغير جيلي: أن التسويق هو عملية تنفيذية لأنشطة المشروع المختلفة يستهدف تدفق و توجيه السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك ووصولها بجميع المواصفات الملائمة و بسعر و الوقت المناسب⁽⁵⁾

ويعرف أيضا كوتلر التسويق بأنه عملية اجتماعية ادارية يقوم بمساعدتها أشخاص معينون و جماعات منفردة لتلبية احتياجاتهم و متطلباتهم من خلال انتاج السلع و القيم الاستهلاكية فيما بينهم.

من خلال هذه التعاريف نجد أن كافة الاقتصاديين يجمعون:

على أن التسويق يعتبر في جميع الأنشطة الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و الغرض منها نقل (تحويل) السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك بأسعار معقولة و جودة مقبولة و نوعية.

(1) الجمعية الأمريكية للتسويق – ترجمة مازن النفاع - دار علاء للنشر و التوزيع - سوريا 2002 – ص 24
(2) الأستاذ William Stanton، ترجمة مازن نافع، دار علاء للنشر و التوزيع، سوريا 2002، ص 27.
(3) محمود حافظ حجازي – مقدمة في تسويق – دار الوفاء للنشر و التوزيع – ط1 مصر – ص 18
(4) فليب كوتلر - جاري أرمسترونج – تسويق – ترجمة مازن نافع – دار علاء للنشر و التوزيع – سوريا 2002 – ص 24
(5) محمد الصغير جيلي – نضام موسى سويدان – ابراهيم شفيق حداد – التسويق – مفاهيم معاصرة – دار الحامد – ط 1 – الاردن - 2003 – ص 27

في تعريفهما: Lendrevie ET lindon وهذا ما جاء به

"هو مجموعة طرق والوسائل التي تقع تحت تصرف المنظمة من أجل ترقية لدى جمهورها سلوكا مقبولا لتحقيق أهدافها الخاصة"⁽¹⁾

"التسويق هو التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد المنظمة وسياساتها وانشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بريح مناسب"⁽²⁾.

"التسويق هو العملية الاجتماعية التي بها يتم بها التنبؤ على السلع والخدمات الاقتصادية والتي بها يتم حث واصدار هذا الطلب وذلك بعمليات الترويج والتبادل وتحديد الوسائل اللازمة للتوزيع المادي للسلع والخدمات"⁽³⁾

"التسويق هو نشاط الاعمال والمعاملات الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك"⁽⁴⁾

"التسويق نشاط اقتصادي يضمن التبادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات والكمية المعروضة من كل منها بما يحقق اهداف ذلك المجتمع"⁽⁵⁾

"التسويق هو مجموعة أنشطة مشروع الاعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك حتى يمكن اشباع رغبات المستهلكين بما يحقق اهداف المشروع"⁽⁶⁾.

"التسويق هو تخطيط وتقييم كل العوامل الخارجية المتعلقة بأهداف الشركة في الارباح"⁽⁷⁾.

(¹) Lendrevie ET lindon - مدخل الى التسويق .

(²) Philip kittler marketing(management-1printic hall11 inc-1972p17)

(³) the marketing staff-Ohio staff university-graduate school of business-testament of marketing philodpohy-jour oil of marketing 1965p54.

(⁴) د. مصطفى زهير-دراسات في ادارة التسويق -مكتبة عين شمس -غير مبين سنة النشر-القاهرة -ص19

(⁵)Robert j. lavidget-theg rowing responsibilities of marketing January- 1970p20

(⁶) j.macarthy basic marketing home wood rehired Darwin- new york1964pp12-17.

(⁷) Robert j. lavidget-theg rowing responsibilities of marketing January- 1970p20

د. بكري طه عطية - مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي-غير مبين الناشر- 1977ص28.(⁷)

(⁷)د. بكري طه عطية - مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي-غير مبين الناشر- 1977ص28

- نستخلص من خلال كل التعاريف السابقة أن مفهوم التسويق قد عمم في جميع المجالات
- حيث استبدلت كلمة المؤسسة بمنظمة في التعاريف الحديثة فنجد أن التسويق ممارس حتى في الجمعيات الخيرية ذات الأهداف الاجتماعية، الثقافية والسياسية.
- وعضو التكلم عن الزبائن فقط أصبحنا نتكلم عن المستهلك المستهدف، وهذا الجمهور يشمل جميع الفئات الاجتماعية، الثقافية، السياسية الاقتصادية للمستهلك
- عوض التكلم عن بيع المنتجات والمتعلق فقط بالسلوك الشرائي والاستهلاكي أصبحنا نتكلم عن ترويج السلوكيات، هذه الأخيرة تنظم أيضا السلوكيات الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والاقتصادية.
- وعوض التكلم عن المردودية يجب التكلم عن تحقيق الأهداف المنظمة تستطيع أن لا تكون ذات طبيعة مالية. حيث ظهر "روبرت كينغ" الذي قام بدراسة تحليلية للتطور الذي مر به مفهوم التسويق ورأى أنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية في هذا التطور.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق

أ - مرحلة التوجه نحو الانتاج (1900-1930):

في بداية هذا القرن كانت المشكلة الأساسية هي الانتاج، والتي كانت آنذاك الشغل الشاغل للإدارة، وذلك خلال مرحلة التقدم الصناعي والتي وصل اليها العالم حينها، حيث كانت عملية الانتاج مقتصرة عموما على الأشباع الكمي لاحتياجات السوق. وفي هذه المرحلة عادة ما يفوق الطلب الكمية المعروضة في السوق، هذا ما جعل الإدارة تصب اهتمامها على محاولة زيادة الانتاج.⁽¹⁾

ب- مرحلة التوجه للبيع (1930-1950):

في هذه المرحلة وازاء التركيز على مشكلات الانتاج، تزايد على مكان عليه بمعدل ادى الى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات، وظهر النظام الجديد الا وهو نظام التوزيع ليوازي الانتاج الكبير الذي كان من المستحيل توزيعه بسهولة، ومما زاد في تعقيد الامور حلول الكسد الكبير في اواخر العشرينيات واول الثلاثينات والذي ادى با الادارة الى العجز عن تصريف الانتاج (ازمة 1929).

في نفس الوقت ظهر بما يسمى اسلوب تفكير الادارة، حيث ادى الى تنبيه من مشكلة التوزيع، وبالتالي لقت عمليات البيع اهتماما اوفر لحل المشكلة لتخلص من الانتاج الكبير مما زاد الضغط على رجال السوق كي يبيعوا كميات اضعف، وزاد استخدام الاعلان واضحى معيار قياس فعالية البيع هو الكمية التي بوسعه بيعها استنادا

(1) د. صديق محمد عفيفي - التسويق مبادئ علمية وتطبيقية - القاهرة-دار النهضة العربية- 1979 ص17.

الى الافتراض الذى كان شائعا في ذلك الوقت والذى مفاده ان زيادة المبيعات تعني زيادة الانتاج، مفهوم التسويق يبقى مشتتا أنداك.

خ-مرحلة التوجه للمفهوم الحديث للتسويق (1950-الى يومنا هذا):

مع بداية الحرب العالمية الثانية، ظهرت في الافق فلسفة جديدة تفتنت لها العديد من المؤسسات الى انه من السهل صنع ما يجب للمستهلك ان يشتري، بدلا من محاولة بيع ما يجب للمنتج ان ينتج، وبدأت اركان هذه الفلسفة تتجمع في اطار واحد صار اسمه "المفهوم التسويقي الحديث"⁽¹⁾.

ولقد عبرت هذه الفلسفة الجديدة عن تحول جذري في اسلوب التفكير واسلوب العمل، واعتبر التسويق نشاطا موحدا متكاملا، واصبح نظاما شاملا يتكون من اجراءات مترابطة لانقسام بينها ومن انتاج وتمويل، حيث انتقل التسويق من مستوى النشاط الثانوي المشتت الى النشاط الأساسي الموحد، واصبح مطلوب من طرف رجال السوق وفق لاحتياجات المستهلك واحوال السوق، إلى ان هذه المرحلة كانت نقطة انتقاد من حيث هي، حيث ذهب احد الكتاب الى إضافة مرحلة ظهرت حديثا في الكثير من الدول الاجنبية الا وهي مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق، وقد ظهرت هذه المرحلة في اوائل الستينات نتيجة زيادة حركة المستهلكين في الكثير من الدول الاجنبية حيث كان هدفها توجيه نظر المسؤولين الى بعض الاساليب التي تستخدمها بعض المؤسسات نحو المستهلك وتوجيه الراي العام الى محاربتها، باعتبار الصالح العام هو الراي الاول في مزاوله النشاط التسويقي، لان الربح يتحقق الى وفقا لرغبات واحتياجات الافراد ومتطلبات المجتمع معا⁽²⁾.

المطلب الثالث: أهمية التسويق

تتجلى أهمية التسويق في النقاط التالية:

(1)-يشجع التسويق على الابتكار والنمو والتجديد بحيث انه هو الذي يمكن المؤسسة من استرداد الاموال وتحقيق عائد ويضمن لها الاستمرارية.

(2)-ان التسويق يخلق ما يسمى با المنفعة هذه الاخيرة تعبر عن قدرة السلع على اشباع

الحاجات البشرية ويمكن ان نفرق بين اربع اشكال رئيسية للمنفعة وهى منفعة شكلية زمنية، مكانية وملكية. والمنفعة الشكلية لسلع عن طريق استخراجها من الطبيعة وتغيير شكلها لإشباع طلب المستهلك، اما تخزينها في مخازن الجملة او التجزئة لحين طلبها يخلق المنفعة الزمنية، كما ان نقلها الى المناطق التي تطلب فيها وعرضها في متاجر التجزئة تخلق المنفعة المكانية ونقل حيازة السلع الى المستهلك يخلق المنفعة الملكية.

(3)-التسويق يستحوذ على جزء كبير من ميزانية المستهلك فجزء كبير مما يدفعه المستهلك في سبيل اقتناء هذه السلع يتمثل في تكلفة الانشطة التسويقية⁽³⁾.

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح- التسويق-دار النهضة -العربية للصناعة والنشر - بيروت ص749 سنة 1983.

(2) محمود حافظ حجازي، مراحل التسويق -دار الوفاء للنشر والتوزيع -ط1-مصر -ص18.

(3) محمد الناشد، التسويق وادارة المبيعات، مديريات الكتب والمطبوعات الجامعية، ط1، سوريا، 1998، ص31-32.

4-التسويق له اثر على حياتنا اليومية حيث ان التحسين الذي نرغب في ادخاله على مستوى نوعية حياتنا يمكن تحقيقه عن طريقه.

المطلب الرابع: وظائف التسويق⁽¹⁾.

راينا ان الغاية الاساسية هي الوصول الى اشباع الحاجات ورغبات المستهلك ،لوصول الى اشباع هذه الحاجات يستخدم التسويق عدة وظائف: ادارية ،تبادلية ومساعدة
وظيفة الادارة: تنطوي هذه المجموعة على مجموعة الوظائف الادارية التالية ،والتي يطلق عليها مصطلح ادارة التسويق.

تظم وظيفة الادارة بدورها الوظائف الفرعية التي تحتوي على:

التخطيط: ويشمل على تحليل المركز الحالي للوظائف التسويقية ومن ثم وضع الاستراتيجيات والبرامج اللازمة للوصول الى تلك الاهداف.

التنظيم: ويشمل على تنظيم النشاط التسويقي في المنظمة ويتعرض الى تصميم هيكله التنظيمي بتقسيماته الادارية وتحديد المسؤوليات والسلطات وإعادة النظر في هذ

ه الامور كلما اقتضت الحاجة لذلك في ظل اعلى درجة ممكنة من التسويق.

التوجيه: وتشمل هذه الوظيفة على توجيه الافراد العاملين في قسم التسويق في المنظمة وتعريفهم بطبيعة العمل وظروفه ،والاعمال التي يجب ان يقوموا بها وكيفية القيام بها، والتعامل معها ومع ما يمكن ان يوجهوه من مشاكل او عقبات بالإضافة الى تحفيزهم على الجد والعطاء ضمن القدرات والمؤهلات التي يملكونها ومتابعة الاشراف عليها وتوجيههم مع ما يستجد من امور.

الرقابة: ويشمل على المتابعة والتقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية في المنظمة وذلك لقياس ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ والوقوف على الثغرات والعمل على تجنبها وتطوير العملية التسويقية، وقد يترتب عن عملية تنظيم الاداء التسويقي في المنظمة ان يتم تعديل في الخطط التسويقية وذلك لمواجهة التغيرات الجديدة التي تظهر في السوق او لمعالجة اوجه الخلل في اداء الوظائف التسويقية

وظيفة المبادلة: وتظم عدة مراحل :

تخطيط السعة (تصميم السلعة):يجب ان تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات ورغبات المستهلكين وتحسينها كما ينظر الوسطاء والموزعون الى هذه الوظيفة على انها لنجاحهم واستمرارهم

(1) محمد السعيد عبد الفتاح "التسويق" المكتبة العربية الحديثة - مصر - ص153.

التنميط و التدرج: يعني هذا النشاط اقامة مواصفات للسلع والوحدات المتداولة وتعتبر هذه المواصفات على جودة السلعة وقيمتها وتظهر 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 الو المواد او مستلزمات الانتاج بقصد اعادة بيعها الى المستهلك النهائي ا والى المشتري الصناعي.

البيع: البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازة) ولكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب القديم خدمات للمشتريين ولتحقيق هذه الوظائف يجب على رجل التسويق الاهتمام با البيع الشخصي ،الاعلان ،ترويج المبيعات ،الخدمات، وكذلك المهارة المطلوبة في القيام بعملية البيع.

تحميل المخاطر التسويقية:

تظهر هذه المخاطر بسبب تغير العرض والطلب 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 الى تحويل الخسارة التي سوف تحصل على زيادة النفقات .

تمويل السوق

تهتم هذه الوظيفة بتوفير الاموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة المذكورة اعلاه وغيرها، خاصة فترات الرواج وزيادة الطلب سواء من قبل منتجي السلع او الوسطاء التي يحتاجون خلالها لزيادة الانتاج وزيادة المخزون من السلع وكذلك زيادة النفقات الترويجية.

المبحث الثالث: إدارة التسويق

المطلب الاول: تعريف ادارة التسويق

وفقا لتعدد نشاط التسويق فلا بد من تنسيق محكم وفعال بين هذه الانشطة يضمن السير الحسن نحو تحقيق الاهداف ولهذا لابد من وجود اطار اداري متكامل لهذا النشاط وهو ادارة التسويق: حيث تعرف كا الاتي:

تعريف كوتلر:"عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الانشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتغير والترويج للسلع والخدمات والافكار لخلق التبادل القادر على اشباع اهداف كل من الزبائن والمنظمات"⁽¹⁾

(¹)فليب كوتلر واخرون ،ترجمة مازن النقا، دار علاء للنشر والتوزيع ،سوريا 2002ص167.

تعريف الجمعية البريطانية ترى ان ادارة التسويق " هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والاشراف عليه، وذلك بغرض بلوغ الاهداف المرسومة بكفاءة عالية--.

ان المقصود بإدارة التسويق: هو عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والرقابة على موارد المنظمة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في اشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق اهداف المنظمة كما عرفت بانها عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الانشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والافكار لخلق التبادل القادر على اشباع اهداف كل الافراد والمنظمات.

المطلب الثاني: مراحل تطور ادارة التسويق.

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي:

-المرحلة الاولى: ادارة التسويق تساوي في الاهمية والثقل مع الادارات الاخرى مثل ادارة الانتاج، التمويل والافراد على الشكل الاتي:

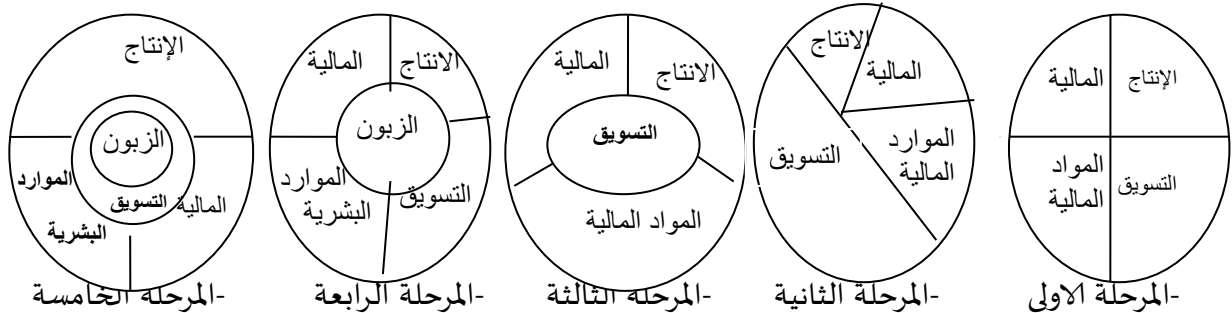
-المرحلة الثانية: إدارة التسويق تحتل مركز ذو اهمية وثقل اكبر من الادارات الاخرى وذلك حسب ما يركز عليه المفهوم الحديث للتسويق .

-المرحلة الثالثة: إدارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة، وهي تمثل محور اهتمامها.

المرحلة الرابعة: تظل ادارة التسويق هي الادارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور اهتمامها البحث عن المستهلك واشباع حاجاته ورغباته.

المرحلة الخامسة: يصبح المستهلك هو محور ارتكاز ويمثل دور ادارة التسويق وتحقيق التكامل والترابط بين الوظائف الادارية الاخرى.

الشكل رقم (1.1): مراحل تطور ادارة التسويق



Source :Philip koutler et Bernard Dubois ; marketing management ;10 édition ;paris ;2002

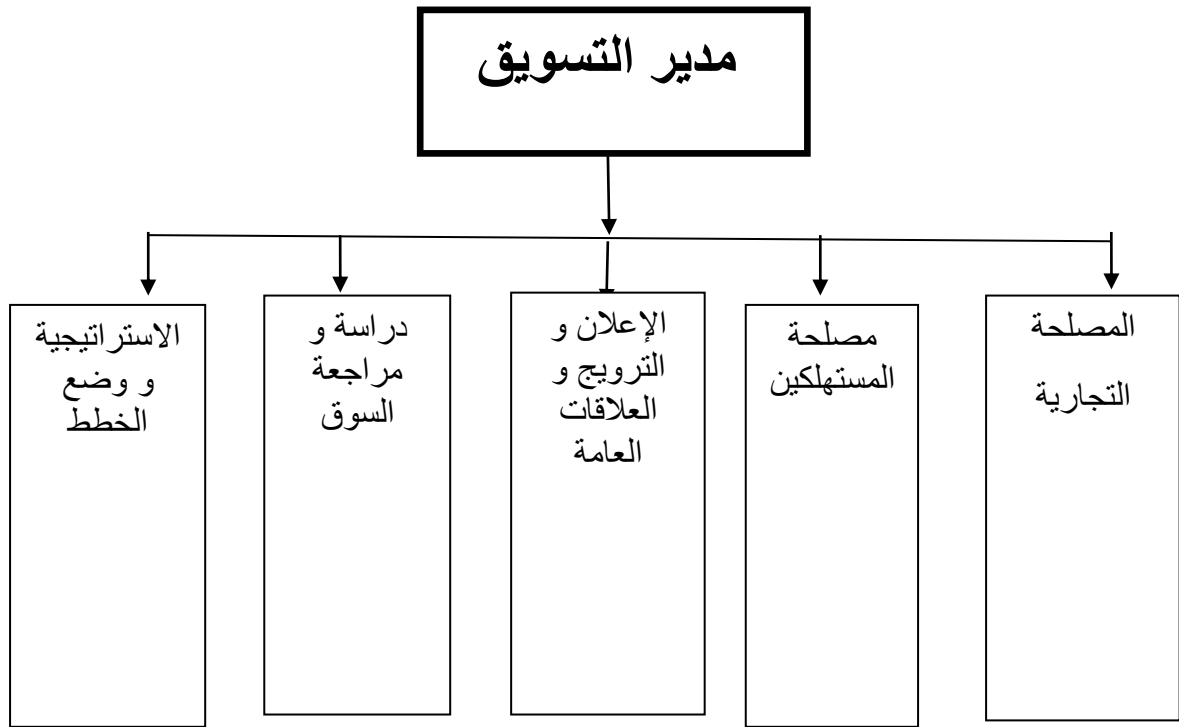
المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

- يعني التنظيم والتحديد والترتيب المنطقي للنشاطات التسويقية من اجل تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إذ لابد من تصميم هيكل تنظيمي من اجل تحقيق أهداف التنظيم لإدارة التسويق حيث تختلف الهياكل باختلاف الأنشطة ونوع المنتج وطبيعة الصناعة والسوق وظروفه وبشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع من الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق وهي كالآتي:

أولاً: الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

-يعتبر التخصص الوظيفي او نوعية الوظائف التسويقية التي يمارسها الشروع هي الاساس المحدد لنوعية التنظيم للإدارة التسويقية⁽¹⁾.

الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي على اساس الوظائف



Source: l'endêvriez et julien Lévy et Denis lindon, Mercator, Dalloz ; France, 7édition 2005, p 1101

/مزايا هذا التنظيم :

(1) امين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن 21، اصدار دار قباء ، 2001ص173.

-سهولة هذا التنظيم حيث يكون مبنيا على أساس الوظائف المتخصصة.

- يمكن تحديد الاختصاصات و المهام بشكل دقيق⁽¹⁾.

- يعتبر هذا التنظيم أكثر ملائمة للمشروعات الكبيرة و التي تتميز بعدم التنوع في منتجاتها .

2/ عيوب هذا التنظيم:

-لا يلائم هذا التنظيم المشروعات المتنوعة في منتجاتها و إتباع أسواقها .

- ظهور مشاكل التنسيق بين الوحدات و المصالح 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 و تجارة التجزئة أو المشتري الصناعي أو المستهلك الصناعي او النهائي و يعتمد هذا التنظيم على معرفة طبيعة الزبائن و مشاكلهم و القرارات الخاصة بهم ، و المسؤول عن الزبائن مهامه تتمثل في إنشاء علاقة بينه و بين الزبائن⁽²⁾.

1/ مزايا هذا التنظيم:

-تنمية العلاقات مع الزبائن بشكل أفضل

- فهم مشاكل الزبائن و توقعاتهم .

- تنمية مهارات العاملين في إدارة التسويق على فن التعامل مع الزبائن .

- رد فعل سريع لتغيرات الزبائن .

- أنشطة التسويق تكون محددة بشكل دقيق تجاه الزبون⁽³⁾.

2/ عيوب هذا النظام:

-ارتفاع التكاليف في حالة الزبائن على نطاق جغرافي كبير .

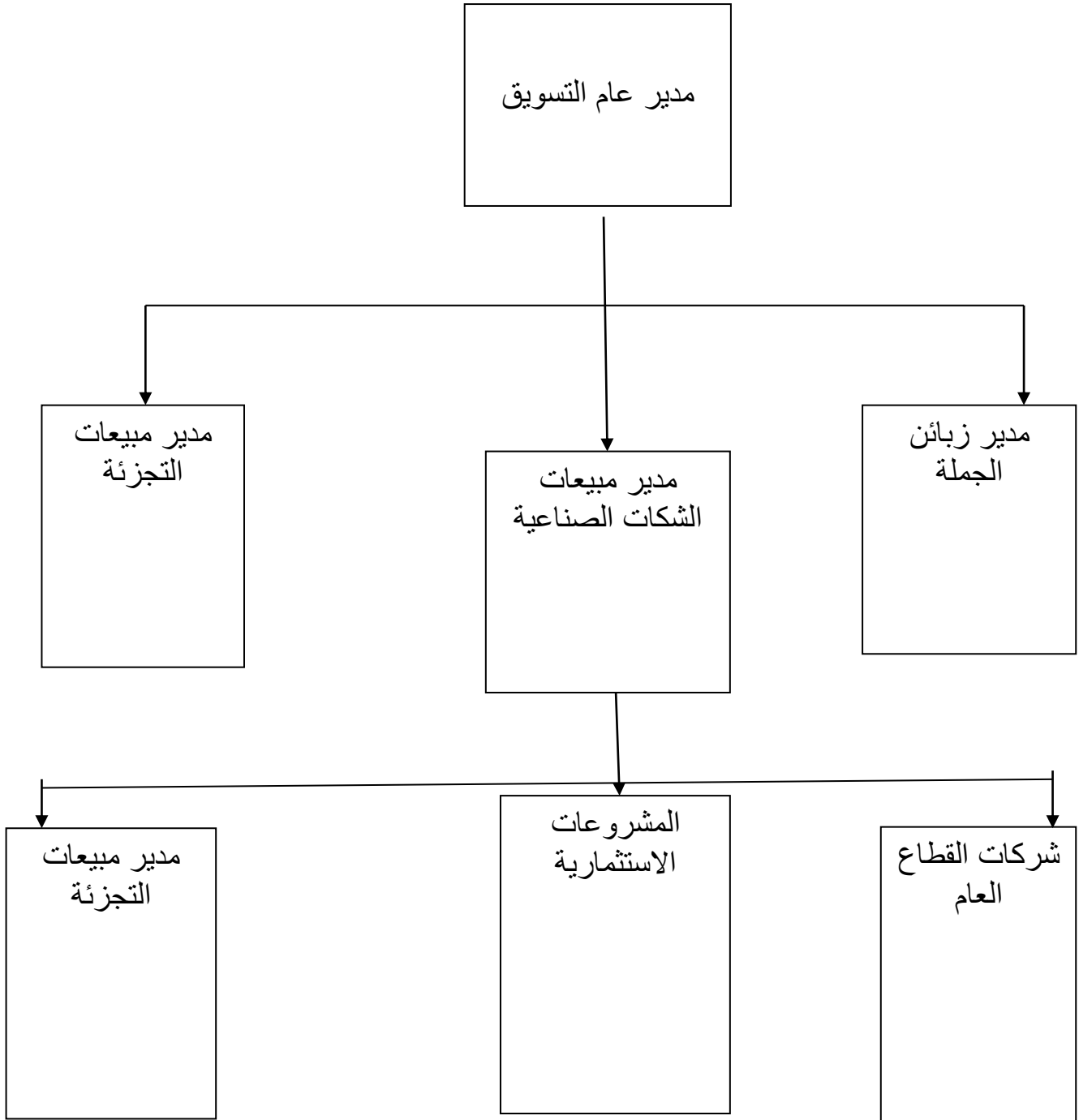
- تنوع الحاجات و بالتالي تنوع أنشطة المؤسسة مما يشكل عبئا على هذا الهيكل.

الشكل رقم(4-1): الهيكل التنظيمي على اساس الزبائن

(¹) امين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، اصدار دار قباء، 2001، ص176.

(²) l'endêviev et julien l'evy et denis lindon –op- cite-p 11101

(³) Michel baummam-les 199chek lits du marketing – édition d'organisation paris 2000p16



Source: vendre vie et julien Lévy et Linon op.cit. p1101.

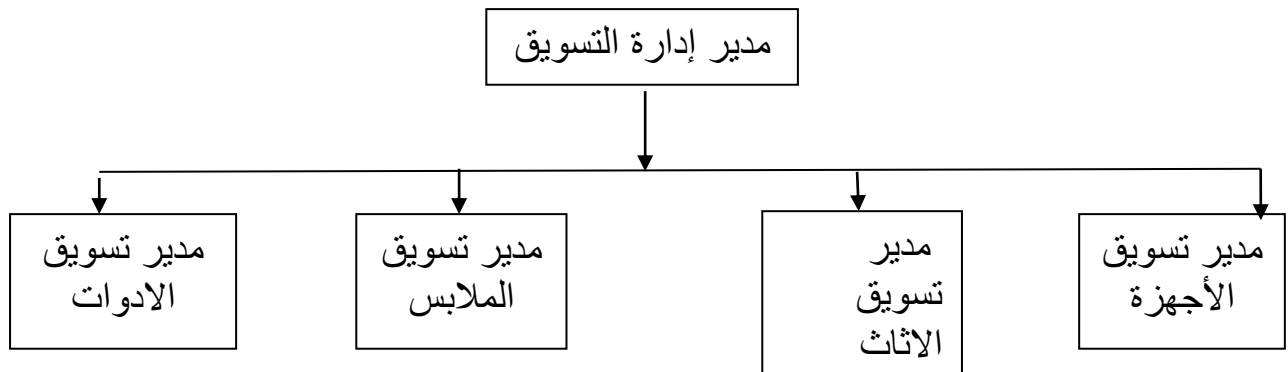
ثالثا/ الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة :

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 : vendre vie et julien Lévy et Denis linon op. Cite p 1101

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 الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مع إحدى هذه المصالح فيما يخص اكتساح السوق و معرفة القطاع الملائم.

رابعا / الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية :

يتم تخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها فيما فمثلا تقسم إدارة التسويق إلى قسم المنطقة الشمالية أو قسم ضمن هيكلية متدرجة تضم مدير مبيعات وطني و مدير مبيعات جهوي ثم رئيس وكالة ، فممثل بيع .⁽¹⁾

1/ مزايا هذا النظام:

- فهم نوعية زبائن المنطقة وتحديد 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 و إدارة التسويق .⁽²⁾

المطلب الرابع : إبعاد إدارة التسويق

تتضمن إدارة التسويق بعدين أساسيين هما :

أولا / البعد الاستراتيجي : ويتضمن هذا البعد النقاط التالية :

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

- الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في داخل البيئة المحيطة ، أي السعي وراء الفرص و محاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و المرئية .

- تحديد و اختيار الأهداف الاستراتيجية البعيدة الأجل .

ثانيا/ البعد التكتيكي : ويتضمن هذا البعد ما يلي :

-تحديد مكونات الأهداف المرئية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل و تتفاعل و تنسق من اجل نجاح الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تحديد أحسن الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرئية أو الثانوية.

⁽¹⁾ leendrevie et julien lévy et denis lindon op. cite p107

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

- تحديد الإطار الزمني للتغير، أي الفترة الزمنية التي يجب أن يغطيها عملية التنفيذ لكل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام ورقابة التنفيذ لكل برنامج وفقا للإطار الزمني المحدد له.
- اتخاذ الإجراءات التقييمية اللازمة، والمناسبة في حالة وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ وبالشكل الذي يمكن من وضعه بالمسار الصحيح.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل لمختلف المفاهيم التسويقية المستخدمة وكذا استخدامها في ميدان التسويق يمكن القول انه نشاط حركي وخلاق وزاخربا المنافسة الشديدة وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل فرد منا أيا كان وملامحه . عمره وتعليمه ودخله ووظيفته ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في ادارة التسويق في المؤسسات ولكن يشارك الجميع في هذه الانشطة ويتلقونها ويمارسنها ويتعاملون معها . ويمكن القول على اننا نعيش عصر التسويق فهو يصنع الاقتصاد والاقتصاد يصنع السياسة والسياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر .

الفصل الثالث

تطور الاداء وفق الادارة

التسويقية الجزائرية للتأمينات

دراسة حالة.

تمهيد:

منذ ان وجد الانسان وهو يبحث عن الامان والحماية ضد الاخطار المحيطة به والمتزايدة مع تقدم الحياة المعاصرة ، فبدأ بحماية نفسه وافراد عائلته والناس المقربين اليه ، ومع مرور الوقت انتقل الى حماية ماله وممتلكاته ، الى ان ظهر التامين الذي وجد فيه الانسان غايته كوسيلة لمواجهة المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها ، حيث ضل هذا النشاط يتطور شيء فشيءا، فمن جمعيات دفن الموتى لدى المصريين القدامى الى عقد القرض البحري بجنوة الايطالية مطلع القرن الثالث عشر ميلادي، وصولا الى ما هو عليه التامين اليوم كصناعة قائمة بذاتها مجسدة بمجموعة من الشركات المقدمة للخدمات التأمينية لطالها مقابل تحصيلها لثمن مقابل هذه الخدمة. وسنتطرق في هذا الفصل الى تقديم الجزائرية للتأمينات a2، وكذا مكانة الرقابة والتخطيط لدى مؤسسة الجزائرية للتأمينات.

المبحث الاول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات.

المطلب الاول: تعريف التامين وتطوره.

المطلب الثاني السوق الحالية للتأمينات في الجزائر.

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية للتأمينات a2.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمينات a2.

المطلب الخامس: قسم التسويق في شركة الجزائرية للتأمينات a2.

المبحث الثاني: الدراسة الاستيعابية.

المطلب الاول : المعاينة.

المطلب الثاني: التعريف با الدراسة والعينة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

اولا:تعريف التامين⁽¹⁾.

التعريف الفني: ليس للتامين علاقة قانونية بين المؤمن والمؤمن له فحسب، بل هو ايضا عملية تقوم على اسس فنية وهي تنظيم التعاون بين المؤمن لهم من طرف المؤمن الذي يعتمد في ذلك على حساب الاحتمالات وقانون الاعداد الكبيرة وعلى اجراء المقاصة بين الاخطار،وقد يلجاء في هذا التنظيم الى فنيات اخرى وهي اعادة التامين المشترك.

التعريف القانوني: تعرف المادة 619 من القانون المدني التامين بانه: "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه ان يؤدي الى المؤمن له او الى المستفيد الذي اشترط التامين لصالحه مبلغا من المال ، او ايرادا ، او اي تعويض مالي لأخر في حالة حدوث حادث او تحقق الخطر المبين في العقد ، وذلك مقابل قسط او اي دفعة مالية اخرى،يؤديها المؤمن له للمؤمن".

التطور التاريخي للتامين⁽²⁾: التامين نظام حديث العهد، وقد عرف اولا في البلاد الأوروبية في اواخر القرون الوسطى ، واول مجال ظهر فيه هو المجال البحري ، وكان ذلك نتيجة تطور العلاقات التجارية بين مدن ايطاليا والبلاد الواقعة في حوض البحر الابيض المتوسط. وتوجد اثار المظاهر الاولى للتامين في ايطاليا حيث احتفظ في المحفوظات الدبلوماسية لمدينة فلورنس بأقدم وثيقة تامين ، وهي مؤرخة في 22 افريل 1329 ، كما توجد اثار العقد التامين الاول الذي ابرم لضمان حمولة سفينة "سانت كلارا SANT CA"

وفي بداية القرن السادس عشر بدا صدور النصوص الخاصة با التامين ، فأمر المشرع الفرنسي قواعد قانون التامين البحري بكتاب خاص با التامين ، ثم تلت فرنسا هذا التشريع على بلدان اوروبا مثل ايطاليا ، هولندا، اسبانيا، انجلترا، ثم وصلت حركة التقنين هذه حتى وصلت الى ان حققت تطورا ملحوظا في القرن السابع عشر. وعليه انشأت شركة التامين الاولى في مجال التامين البحري في انجلترا سنة 1720 وتلتها شركات عديدة اخرى في البلاد الأوروبية ، فاصبح التامين ميدانا هاما للنشاط التجاري الاقتصادي. وبعد الثورة الفرنسية سنة 1789، عرف التامين ركودا بسبب زوال شركات المساهمة ، ثم عاد من جديد للنمو ودخل ميادين كثيرة اخرى خاصة بعد انتشار الصناعات والآلات الميكانيكية المختلفة فظهر بذلك التامين من المسؤولية والتامين من مخاطر العمل ، ثم ظهر التامين على الحياة ، وانتشر في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بعد ان تعرض لانتقادات كثيرة ، وفي القرن العشرين ومع دخول عصر التكنولوجيا و تقدم الحضارة ، ازداد التامين اهمية، فظهرت صور اخرى كا التامين من البرد ومن موت المواشي وتلف المزروعات والتامين ضد مخاطر النقل البري والتامين من حوادث النقل الجوي بعد ظهور الطائرات ثم

(1)التأمينات في القانون الجزائري، الطبعة الثانية،1992، ص ص 43-48.

(2) عبد الرزاق بن خروف التأمينات الخاصة با التشريع الجزائري 1998،ص10.

التأمين ضد المخاطر الناشئة عن استخدام الذرة وعن التجارب النووية والتأمين على المخاطر الصناعية والتأمين على الزواج والتأمين على الاولاد وغير ذلك من الانواع الاخرى من التأمينات.

المطلب الثاني: السوق الحالية للتأمينات في الجزائر

التأمين الناشطة في قطاع التأمينات با الجزائر فكان رد فعل الدولة والوزارة الوصية بالنسبة لهذا التأسيس اجراء تحويلات عميقة على القوانين التي تنظم النشاط في هذا القطاع وهذا باصدار الامر 95-07 بتاريخ 25 جافني 1995 المتعلق بالتأمينات ليلغي احتكار الدولة لعمليات التأمين (1) مما يفتح المجال للمستثمرين جزائريين كانوا ام اجانب لإنشاء شركات التأمين في الجزائر، كما يسمح هذا القرار للشركات ان تمارس عمليات التأمين عن طريق الوسطاء المعتمدين، اي الوكلاء المعتمدين من طرف الشركة والسماسة (معتمدين من طرف وزارة المالية) وقد تم احداث رقابة صارمة من طرف الدولة و انشاء جهاز استشاري يدعى المجلس الوطني للتأمينات (C.N.A)

اماعن المؤسسات او شركات التأمين التي تنشط في الجزائر فهي عبارة عن 15 مؤسسة تتمثل في :

الشركات الثلاثة ذات الاقدمية في قطاع التأمين وهي شركات عمومية تطبق كل فروع التأمين واعادة التأمين وهي الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، الصندوق الجزائري للتأمين واعادة التأمين (CAAR) والشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT) والتي انضمت اليها شركة جديدة تطبق ايضا كل عمليات التأمين وهي (CACH).

اربع شركات اخرى وهي خاصة تطبق كل عمليات التأمين وهي TRUS HGJD HKQWJ 1998، الجزائرية للتأمينات 2a و CIAR والتي انشئت سنة 1999 ومؤسسة البركة والامان التي تأسست سنة 2000، با الاضافة الى شركة عمومية تهتم فقط بإعادة التأمين الاتفاقيات الدولية وهي CC R تعاضديتين وهي من اهم وابرز شركات التأمين في هذا النوع وهي كل من:

- التعاونية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة (MAATEC).

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA).

حيث ان نشاط MAATEC يعد محدودا باعتبار انح والى 100%100 من محفظة نشاطاتها تأتي من عملية تأمين السيارات، اما بالنسبة للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) فهو متخصص في القطاع الفلاحي حيث يعتبر الرائد في هذا المجال .

وتوجد أيضا مؤسسة الريان للتأمينات ، المتوسطة للتأمينات (GAM)، با الاضافة الى شركات حديثة ومتخصصة، CAGEK للظمانات الخاصة با التقدير ، SGCI في مجال القرص الداخلي المرتبط با الاستثمارات وايضا مؤسسة SRH.

ومن الملاحظ ان شركات التامين تعمل جاهدة لتوسيع محفظة نشاطها في كل الفروع ، كما نلاحظ توجه الاهتمام الى فروع التأمينات الاختيارية مثل تامين الاشخاص وهذا من اجل المنافسة واقتطاع حصة سوقية معتبرة وقد تدعمت هذه الجهود با مضاء اتفاقية ما بين (CAAR) وفدرالية جمعية اولياء التلاميذ للتامين المدرسي من كل الاخطار وهذا في 30 افريل 1998 .

ان تقييم سوق التأمينات في الجزائر يبدأ من سنة 1995، حيث تم اعادة تنظيمه وتدعيمه تماشيا مع متطلبات اقتصاد السوق، حيث يمكن في هذا الاطار اعطاء رقم الاعمال المحقق من طرف شركات التامين الجزائرية لسنة 2004 والمقدر ب 35.8 مليار دينار(1) وهذا حسب المجلس الوطني للتأمينات وتحتل المؤسسات العمومية الصدارة بنسبة 81.5% من الرقم الاجمالي مقابل 18.5% للمؤسسات الجديدة. واذا رجعنا الى السوق الجزائرية ، فنلاحظ هيمنة التأمينات الاجبارية كا تامينات السيارات والنقل والاطار الصناعية ، في حين ان التأمينات الاختيارية لا تزال نسبتها ضعيفة.

المطلب الثالث::لمحة تاريخية عن شركة الجزائرية للتأمينات A2.(1)

تأسست وتحصلت على الاعتماد يوم 5 اوت 1998 لتطبيق كل العمليات التأمينية واعادة التامين . بدأت نشاطها سنة 1999، وهي شركة ذات اسهم برأسمال اجتماعي قيمته 500 مليون دينار، وتمتلك ثلاثة فروع جهوية . واهم الشركاء partenaires معيدي التامين العالميين الذين تتعامل معهم الشركة هم: SCOR الفرنسية، شركة CCR الجزائرية ، شركة AIG الامريكية ، شركة SWISS-RE السويسرية ، شركة LLOYDS البريطانية ، شركة ODYSSEY RE الامريكية ، شركة CCR الفرنسية . وتحصلت الشركة سنة 2010 على شهادة نظام ادارة الجودة معيار ISO 9001 مطبوعة 2008 (المعهد الكندي Q.M.I-SAI GLO bal) رأسمال اجتماعي بلغ 1015 مليون دينار(تم لرفعه عام 2007).

(1) JOURNAL OFFICIAL DE LA RUPUBLUQUE ALGERIENNE;N°14; 5-8-1998.

المطلب الرابع:

الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمينات 2a

ان تنظيم المؤسسة الوطنية للتأمين يكون على مستويين هما:

(1) المستوى العام:

تتبع المؤسسة نوع من ادارة الاعمال في تنظيمها فهي مسيرة من طرف مدير عام (PDG) بالإضافة الى مديرين عامين مساعدين: مدير عام مكلف با الجانب الاداري ،مرتبط بمديريات مركزية ،والاخر مكلف با الجانب التقني وهو مرتبط با الاقسام (DIVISION).

(2) على المستوى الجهوي:

المؤسسة مكونة من 08 مديريات جهوية وكل وحدة منظمة كما يلي:

- مدير الوحدة .

- اربع اقسام: قسم التسويق ، قسم الانتاج ، قسم المالية والادارة.

- الوكالات 218 وكالة مسيرة من طرف رئيس الوكالة وتحتوي على المصالح التالية:

- المصلحة التقنية التجارية.

- مصلحة الاضرار.

- مصلحة المحاسبة.

مهام الاقسام والمديريات :

لكل مديرية وقسم من مديريات المؤسسة مهام يتم عرضها فيما يلي:

1- قسم التسويق: (DEVISION MARKETING)

تتمثل مهامها في :

الاشهار للتعريف بمنتجات المؤسسة.

- تنشيط شبكات التوزيع.

- التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بالمؤسسة.

- تحديد اهداف كل فرع تأميني موسمي.

- البحث وتطوير منتجات اخرى.

2- مديرية الموارد البشرية: (DIRECTION R.H)

تتكلف بالمهام التالية:

- اعداد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

- تكوين الموارد البشرية في الموارد البشرية من اجل التكيف مع المحيط.

- التنسيق مع مختلف المديريات.

- تنظيم المؤسسة.

3- مديريات الممتلكات: (DIRECTION PATRIMOINES)

تقوم ب:

- تقديم الوسائل اللازمة : المادية ، المالية والتقنية.

- مراقبة ومتابعة تسيير الممتلكات .

- اعداد الدراسات ومراقبة البرامج الجديدة.

4- مديرية النقل:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- تحسين خدمات التأمين الخاصة بالنقل.

- تجميع المعلومات الاحصائية.

- تنفيذ عقود التأمين.

5- مديرية الرقابة:

- البحث عن الفروقات المسجلة.

- متابعة الاستراتيجية الموضوعية من طرف مجلس الادارة.

6- مديرية الاعمال القانونية:

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تسيير الاعمال القانونية.

- تحديد الاجراءات التي تسمح بتطبيق القوانين.

- تحديد وسائل التعويض.

- تطبيق القواعد القانونية في المؤسسة.

7- مديرية المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهامها فيما يلي:

اعداد تسجيل عمليات النشاط بدقة حول وحدات المؤسسة.

اعداد الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج.

- تسيير الخزينة .

- دفع الضرائب .

- متابعة دفع الاجور وتغطية الديون.

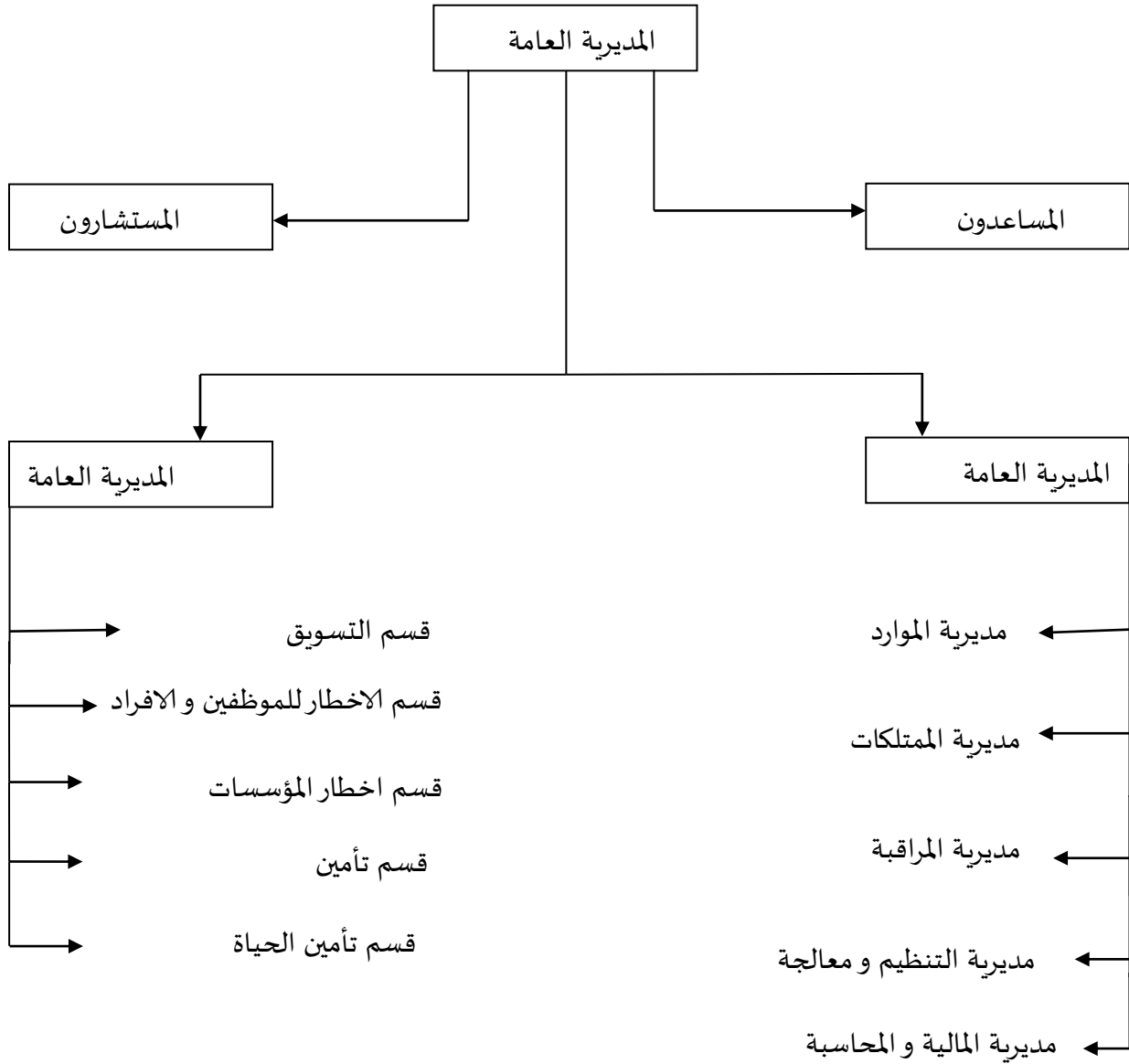
8- مديرية التنظيم والمعلومات:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- تحليل المعلومات المحاسبية والاحصائية .

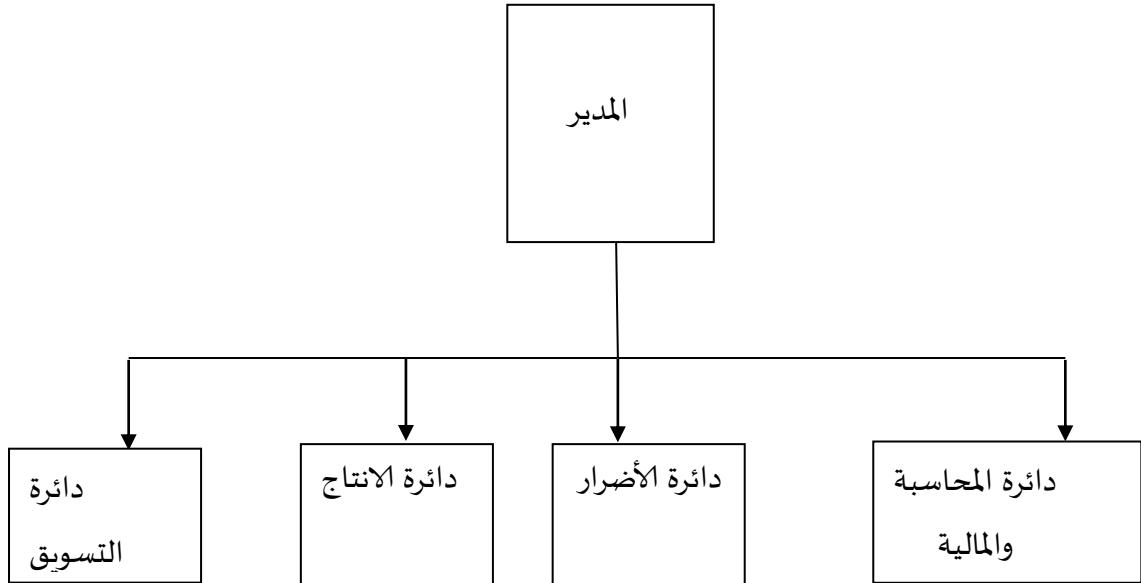
- انشاء شبكة معلوماتية تربط ما بين المديریات.
- اعداد البرامج المعلوماتية من اجل تسيير المؤسسة.
- 9- مديريةة تامين العمال:
- وتتمثل مهامها فيما يلي:
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- احصاء الاخطار ومبالغ التعويض وتقييم الحوادث.
- تقديم التقارير الخاصة با المنتجات للمديرية العامة.
- 10- المديرية العامة التقنية:
- وتحتوي على مديريةة اعادة التامين ومديرية البحث والتطوير وتمثل دورها فيما يلي:
- تحديد وسائل اعادة التامين في المؤسسة.
- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تقييم المردودية في المؤسسة من خلال الاموال الموظفة.

الشكل رقم (01-01) الهيكل التنظيمي للجزائرية للتأمينات A2:

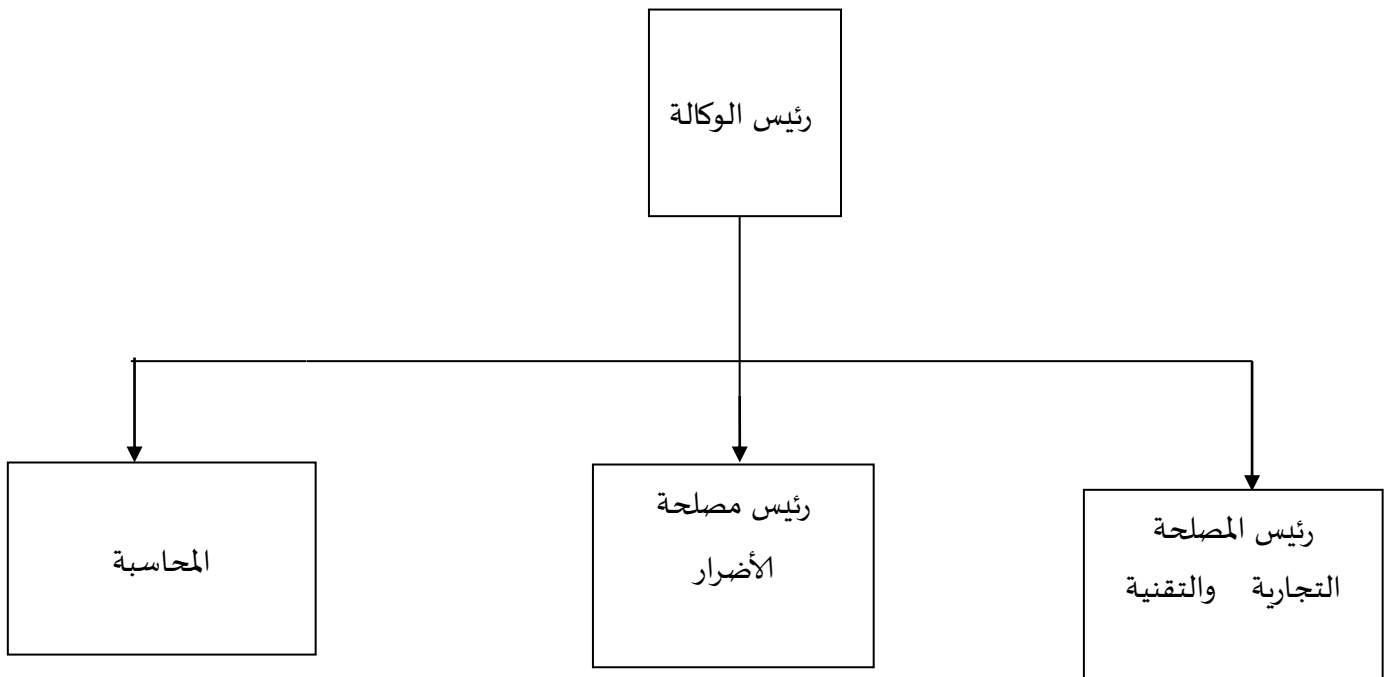


Source : plane stratégique 2004/2008 .

الشكل رقم (02-01): على المستوى الجهوي:



الشكل رقم (3): على مستوى الوكالات



المطلب الخامس: قسم التسويق في الشركة الجزائرية للتأمينات 2a.

ان النظرة الاستراتيجية للمؤسسة هي اعداد مسعى تسويقي وسياسة اتصالية تركز على مايلي:

- معرفة المحيط للاتجاه للزبون وتلبية حاجاته.

- معرفة وتطوير المنافسة.

- دراسة السوق التي تمكن من معرفة تقسيماتها " السوق " لتطويرها.

- تطوير سياسة التوزيع.

- اعداد خطط الاتصال المتكيفة مع الاهداف المسطرة.

- اللجوء الى وسائل المعلومات والاتصال الاكثر تطورا.

ولتحقيق هذه الاهداف، فكرت المؤسسة في اعادة النظر في مديرية التسويق المتكونة من مصلحتين، واصبح

اليوم قسم التسويق (DIVISION Marketing) مكون من ثلاثة

مديريات : مديريات شبكة التوزيع، مديريات الدراسة والتخطيط ، ومديريات الاتصال.

با الإضافة الى قسم التسويق من مهامه الاساسية وضع خطة تسويقية وتجارية تضمن للمؤسسة مستويات

التطور المتوقعة من المخطط الاستراتيجي ، وذلك من خلال المعرفة الجيدة للزبائن وحاجاتهم من حيث

الجودة والكمية. وأيضا سياسة اتصال جيدة نحو الزبائن وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة تساهم في

التقارب الجوّاري، لكن التسويق ليس فقط تلبية الحاجات ، وانما للمؤسسة وسيلة لتحقيق الهدف فهو

يساهم في تحقيق العلاقات مع الزبائن .

النظرة الحالية للمؤسسة موجّهة لتكوين موظفين في شبكات التوزيع وتكرس اكبر وقت

ممكن في ممارسة التسويق.

تعبئة العمال فيما يدور حول الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة يستلزم اعادة توجيه الحركة التجارية للبحث

والتطوير لأخطار المؤسسات وكذلك الافراد، في هذا الإطار، قسم التسويق يقوم بابحاث عميقة للمحيط

الاقتصادي الاجتماعي وكذا السوق بهدف تقسيم الزبائن ومعرفة الاهداف المحتملة حسب المناطق ، مما

يمكن من التمتع مقارنة مع امكانيات السوق والمنافسة.

العوامل مرتبطة با السوق، المنافسة وسلوك المستهلكين، التجزئة ضرورية لتثبيت الاختيارات ، تكيف المنتوجات وتفضيل بعض الاهداف على اخرى ويمكن أيضا من:

- التعديل التقني للمنتوج.

- تقديم انواع مختلفة من المنتوجات.

- مراجعة الاسعار.

- تحقيق بعض انواع الحركات التجارية مثل: الإشهار.

- تبني سياسة توزيع جديدة.

فا اتخاذ قرارات ذات كفاءة مبني على معلومات ملائمة ومناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وبمساعدة الاعلام الالى، رجل التسويق يجب ان يكون يقضا مناورات المنافسين وسلوكيات الطلب وهي الحاجة الى اعداد نظام معلوماتي تسويقي.

قسم التسويق مكلف بتحضير وتطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ،وحسب المخطط التنظيمي ،قسم التسويق متكون من ثلاث مديريات، كل مديرية مكونة من مصطلحتين:

1- مديرية الدراسات والتخطيط: وهي مكلفة بما يلي :

- اعداد دراسات السوق.

- تحديد وتخطيط الاهداف التجارية السنوية للمديريات الجهوية على اساس المخططات متوسطة وطويلة المدى با التعاون مع الهياكل المركزية الاخرى للمؤسسة.

- متابعة تحقيق الاهداف في مخطط التطوير للمؤسسة.

- مراقبة وتحليل النتائج المتحصل عليها، مما يسمح بتوجيه وتصحيح الاخطاء، وهي مقسمة الى مديريتين فرعيتين وهما:

1-1:مديرية فرعية للدراسات: وهي مكلفة بما يلي:

- اعداد دراسات السوق على المستوى الوطني والقطاعي.

- تجميع واستغلال المعلومات ذات طبيعة اجتماعية، اقتصادية المرتبطة با المحيط.

- تهيئة قاعدة البيانات الاحصائية التي يمكن ان تفيد باقي الهياكل للمؤسسة.
- اجراء سبر الآراء على المستوى المنافسة وكذلك المنتجات المقترحة للزبائن.
- المشاركة في تحسين المنتجات ودراسة مردوديتها.
- اقتراح منتجات جديدة وتصميمها مع الاقسام التقنية المختصة.
- المشاركة في اعداد منتجات جديدة وطرحها في السوق.
- البحث عن تقسيمات جديدة للسوق ومعرفة الاحتياجات الجديدة للزبائن.
- تحليل نقاط القوة والضعف للسياسة ووسائل التوزيع للمنافسة.
- 2-1:مديرية فرعية للتخطيط ومتابعة النتائج: هذه المديرية مكلفة بما يلي:
 - تحضر العناصر التي تستبق انجاز المخططات السنوية لتطوير المؤسسة ذات علاقة مع المديرية الجهوية
 - اعداد المخططات السنوية للتسيير التقديري للمؤسسة
 - متابعة تحقيق الاهداف
 - اعداد جداول القيادة للمؤسسة في مجال النشاطات التجارية
 - استغلال و تحليل نتائج التسيير الثلاثية (trimestriels) و السنوية للمديريات الجهوية
 - تكوين و تسيير ملفات المؤمن (Assurables).
 - المشاركة في توجيه السياسة التجارية و تطوير منتجات جديدة.
- 2- مديرية شبكات التوزيع :
 - هذه المديرية مكلفة في المشاركة في اعداد السياسة التوزيعية للمؤسسة في الشبكة التجارية فيما يخص تنظيمها و تنشيطها .
 - و مديرية الشبكات مكونة من مديرتين فرعيتين :
 - 1-2 مديرية فرعية لتنظيم الشبكات : و هي مكلفة ب :
 - المساهمة في اعداد السياسة التجارية للمؤسسة

- اعداد مخططات شبكات التوزيع
- تقديم الاعتمادات للوسطاء
- الحرص على معرفة وسائل التوزيع المناسبة لتدعيم وترويج المنتجات المطروحة في السوق .
- متابعة اجراء تحويل محفظة نشاط الوكلاء العاملين في حالة التخلي عن النشاط
- اعداد سياسة تسيير للشبكة الداخلية للتوزيع
- المساهمة في اعمال التوجيه المتعلقة بالوسطاء
- مساعدة الشبكة التجارية فيما يخص الاعمال الادارية و الاحصائية المتكررة بتطوير نظام الاستغلال
- 2-2 مديرية فرعية للتنشيط : وهي مكلفة ب :
- نصح عمال الشبكة التجارية للاستقلال الحسن للزبائن
- تحسين وسائل التحسيس و المعلومات للمؤمنين (Assurable)
- تنفيذ عن طريق الشبكات الاتفاقات المختلفة و هو ما يؤدي الى التعويض في أقرب الأجل للاضرار.
- معرفة احتياجات التكوين و اعادة التأهيل للشبكات
- تدعيم الشبكات عن طريق الحركات التجارية التي تسمح بتحقيق الاهداف المسطرة في المخططات السنوية
- الحرص على الشبكة التجارية للمنتوجات الاكثر مردودية على المستوى التقني و المالي
- الحرص على تحسين الخدمات للزبائن
- المشاركة في عمليات طرح منتوجات جديدة
- الحرص على شبكة التوزيع و سياسة التطوير المنتجة من طرف المؤسسة
- 3- مديرية الاتصال :
- مديرية الاتصال لها مهمة متابعة استراتيجية التطوير للاتصال بكل كفاءة و حضور قوي في سوق التأمينات
- و هي متكونة من مديرتين فرعيتين :

1-3 مديرية فرعية للاتصال الداخلي : وهي مكلفة ب :

- توجيه الحركات الاتصالية الداخلية

المشاركة في انشاء جو عمل ملائم لتنفيذ الاجراءات والاهداف المسطرة

- تسيير المعلومات بالتعاون مع مصلحة التوثيق (Documentation)

- تامين سيولة المعلومات الداخلية

- احداث بين العمال روح الولاة "Sentiment d'Appartenance"

2-3 مديرية فرعية للاتصال الخارجي : وهي مكلفة بما يلي :

- تطوير وتحسين الصورة الذهنية (L'image de marque) للمؤسسة بالنسبة للشركاء والزبائن

- تعريف الجمهور بطبيعة نشاطات المؤسسة

- اعداد مخططات اتصال مناسبة

- اعداد موازنة الاتصال و متابعة تنفيذها

- تصميم وتحقيق العمليات الاشهارية المساعدة على البيع

- تقديم عمليات الدعم و طرح المنتوجات المقترحة للزبائن

- المشاركة في برامج الوقاية و المعلومات

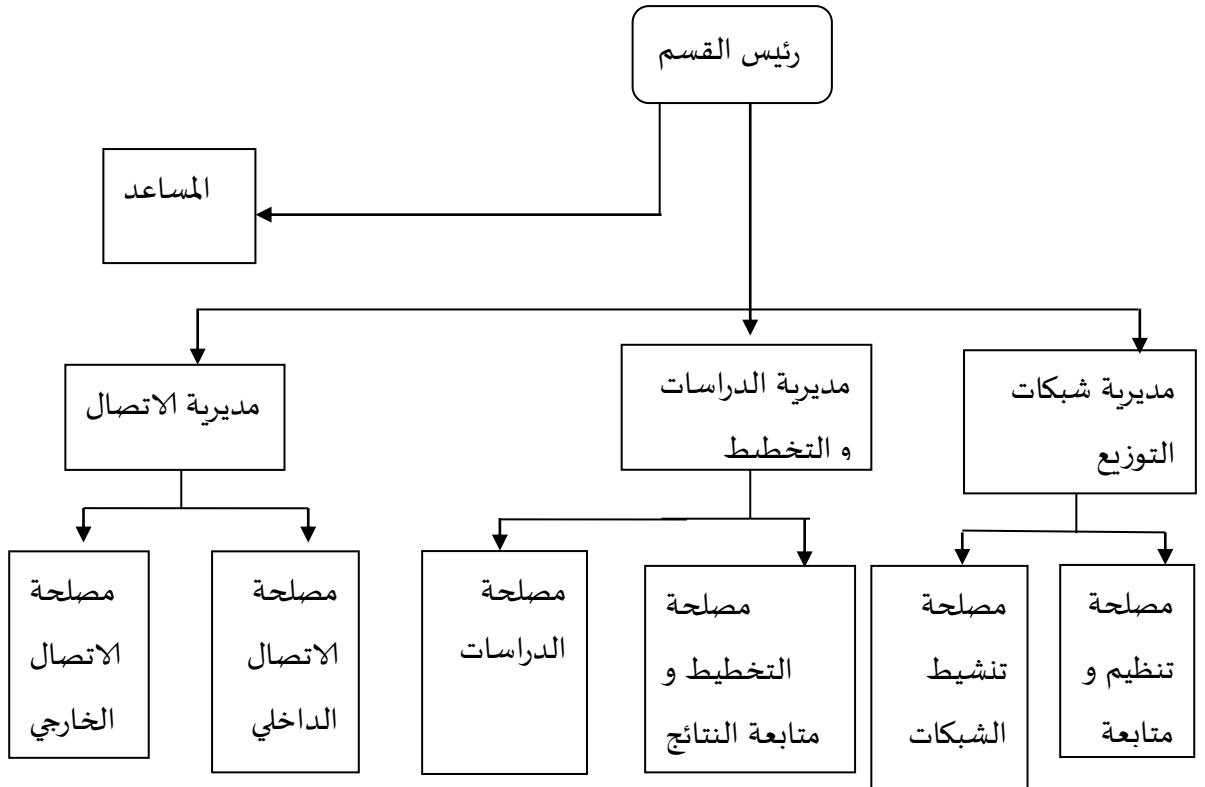
- تقديم تكاليف العمليات الاشهارية

- المساهمة في تنوع و تدعيم عمليات البيع المباشر

- اللجوء الى وسائل الاتصال الاكثر تطورا (الانترنت ، الوسائل المعلوماتية)

- انشاء و تسيير علاقات مع الوكالات المختصة في الدراسات و الاتصال .

الشكل رقم (04-01) : الهيكل التنظيمي لقسم التسويق



Source : Plan stratégique 2004/2008

المبحث الثاني: الدراسة الاستبائية.

المطلب الاول: المعاينة.

عند زهابنا الى مؤسسة الجزائرية للتأمينات اول ملاحظة كانت: هي الاستقبال المتميز من المسؤول الاول عن الشركة الا وهو المدير المحترم الذي استقبلنا بحفاوة ،وبصدر رحب ووفر لنا كل ما نحتاج من معلومات واجاب على كل استفساراتنا كما اعطانا كامل وقته واستمع لانشغالاتنا المتعددة وافادنا بكل ما نحتاج من المعلومات الازمة التي توفرت عنده ولم يبخل علينا باي شيء وهو مشكور على هذا الدور الذي قام به.

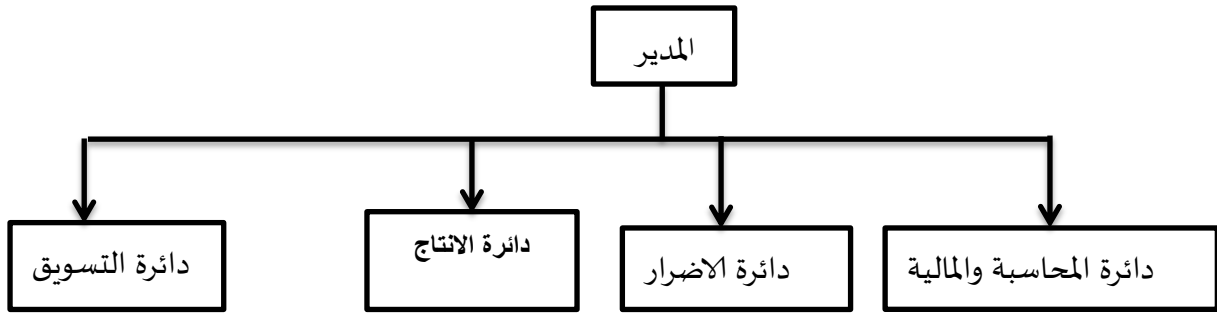
كما لحظنا عدة ملاحظات من بينها: وجود الآلات وامكانيات مادية وبشرية معتبرة مثلا: استخدام اجهزة الاعلام الألى المتطورة، والتي يشرف عليها عمال لهم دراية كاملة في هذا المجال "عمال اكفاء ومتخصصين" في مجال الاعلام الالى.

كما وجدنا العمال متعاونين ومتجانسين اي يعملون مثل رجل واحد ولا توجد اي مشاكل فيما بينهم من المدير الى ابسط عامل في الشركة الكل يعمل من اجل انجاح الشركة والنهوض بها من اجل التطور والازدهار ومواكبة السوق "مجاهبة المنافسين" في السوق.

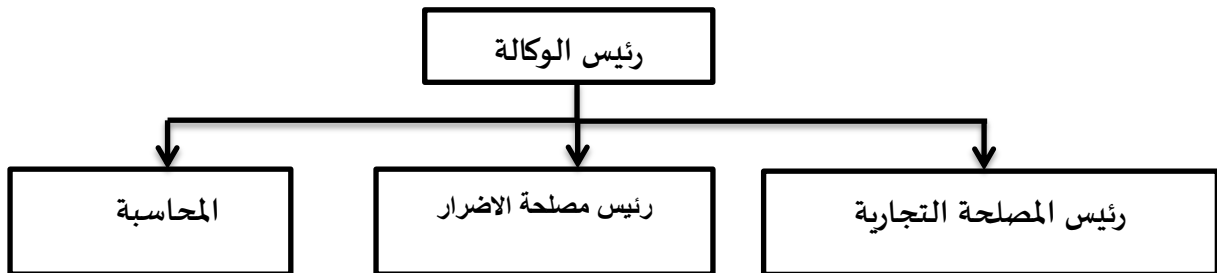
كما لحظنا فترة العمل الشركة كامل الاسبوع من يوم السبت الى يوم الخميس من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة ونصف مساء ولهم راحة وتوقف العمل من الساعة الثانية عشر زولا حتى الساعة الواحدة زولا اي ساعة واحدة راحة من اجل وجبة الغذاء في اليوم وطوال الاسبوع هكذا العمل بدون توقف وبنشاط وحماس كبيرين.

كما لحظنا ان المؤسسة لديها هيكل تنظيمي على الشكل التالي:

الشكل رقم (05-01): على المستوى الجهوي



الشكل رقم (06-01): على المستوى الوكالات



Source: plan stratégique 2004/2008.

المطلب الثاني: التعريف بالدراسة والعينة

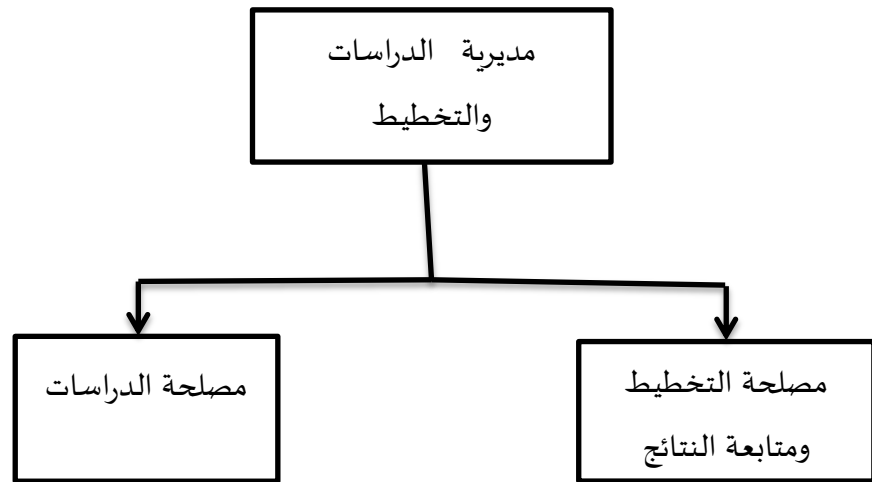
سوف نتطرق في دراستنا بالتعريف بالعينة التي سنسقط عليها دراستنا وهي كما التالي:

في هذا المطلب سنتكلم عن كافة الموظفين الذين يشرفون على الوظائف الادارية كال التخطيط والرقابة في الشركة من المدير الى جميع الموظفين .

قبل التطرق الى التعريف بالعينة اتوجه بكامل تشكراتي لعمال الجزائرية للتأمينات من المدير الى ابسط عامل لانهم استمعوا الى كل استفساراتي وانشغالاتي الكثيرة بصدوررحب.

تطرقنا في هذه الدراسة البسيطة على كافة الموظفين المشرفين على العمليات الادارية في المؤسسة وهذه الوظائف هي الاداء والتخطيط والرقابة والتي تقوم بها مديرية الدراسات والتخطيط والتي بدورها تنقسم الى قسمين هما: مصلحة التخطيط ومتابعة النتائج ومصلحة الدراسات.

كما هو موضح في الشكل (01-07): الهيكل التنظيمي لادارة التخطيط والرقابة



Source: plan stratégique 2004/2008.

وهذه الدراسة شملت كل شرائح موظفي الشركة من رؤساء ومرؤوسين بخصوص واقع الوظائف الادارية كا الاداء والتخطيط والرقابة با المؤسسة والطرق والاليات المعتمد عليها في تبني هذه الوظائف والصعوبات والعراقيل التي تحول دون ذلك ،وبا التالي الوصول الى نتائج يمكن من خلالها تقييم مدى تبني المؤسسة للوظائف الادارية ،

ملاحظة:الموظفون المكلفون با الوظائف الادارية يتكون عددهم من 6 عمال

وقمنا باستخلاص استبيان يكون مطابق للدراسة المرغوب الوصول الى نتائجها :

الجزء الاول:خاص با التعريف با المؤسسة.

ان فرع وكالة الجزائرية للتأمينات بدائرة سيدي علي ولاية مستغانم تأسست بتاريخ 1 ديسمبر سنة 2014 وهي تعتبر اول شركة خاصة في مجال قطاع التأمينات با الجزائر

.الجزء الثاني:التعريف با الموظفين من حيث:

الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، السن.

اولا:الجنس.

ان الموظفين المشرفين على عملية الاداء والتخطيط والرقابة في شركة الجزائرية للتأمينات يتكون عددهم من 6 موظفين :4ذكور و2اناث.وهم موضحين في الجدول رقم (01-01)كما يلي:

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	4	%67
اناث	2	%33
المجموع	6	100

$$\begin{array}{l}
 6 \longrightarrow 100\% \\
 4 \longrightarrow x
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \\ 4 \end{array}} \right\} x = \frac{100 \cdot 4}{6} = 66.66\%$$

الشكل رقم(01- 08): الجنس في المؤسسة

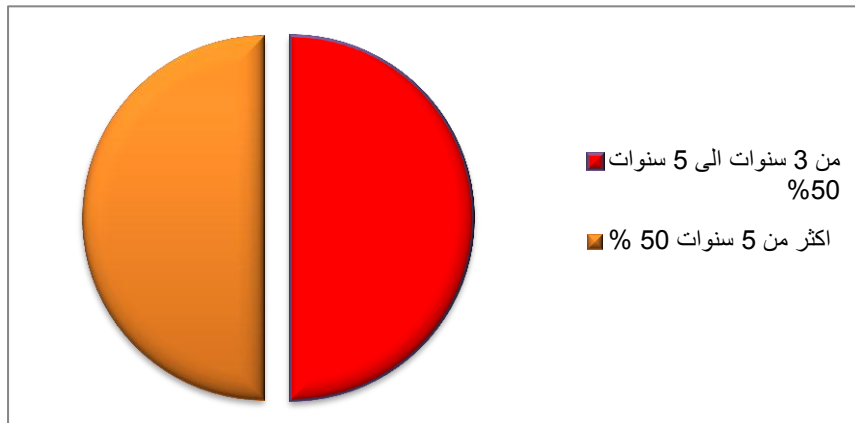
ثانيا: الخبرة

ان الموظفين المشرفين على عملية التخطيط والرقابة في شركة الجزائرية للتأمينات يتكون عددهم من 6 موظفين يختلفون من حيث الخبرة هناك 3 عمال لديهم خبرة من 3 سنوات الى 5 سنوات وهناك 3 عمال لهم خبرة اكثر من 5 سنوات وهم موضحين في الجدول رقم(01-02) كما يلي:

المدة	العدد	النسبة
من 3 سنوات الى 5 سنوات	3	%50
اكثر من 5 سنوات	3	%50
المجموع	6	%100

$$\begin{array}{l}
 6 \longrightarrow 100\% \\
 3 \longrightarrow x
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \\ 3 \end{array}} \right\} X = \frac{100 \times 3}{6} = 50\%$$

الشكل رقم (01- 09): الخبرة في المؤسسة



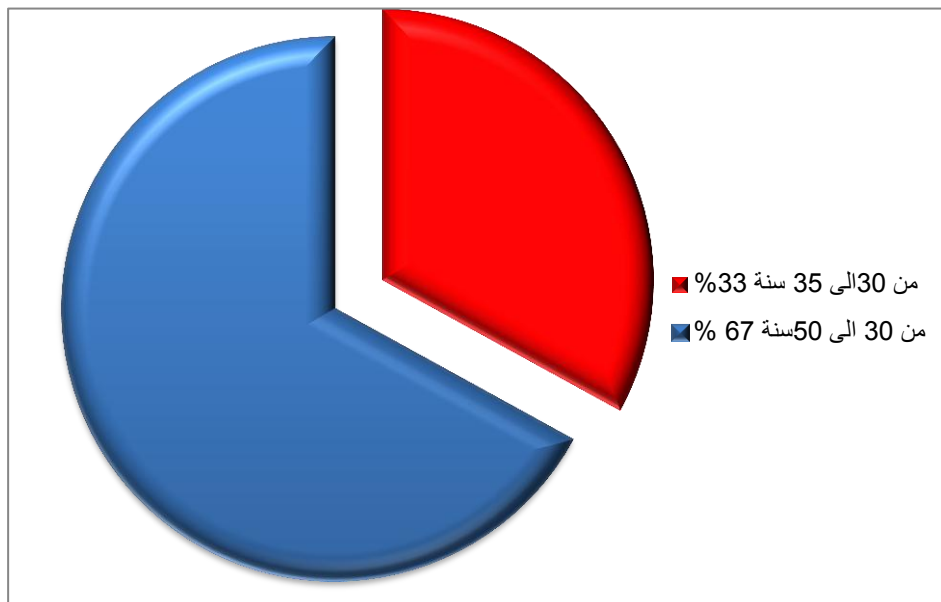
ثالثا السن:

ان الموظفين المشرفين على عملية التخطيط والرقابة هناك موظفين من 30 سنة الى 35 سنة وهناك 4 موظفين من 30 سنة الى 50 سنة وهم موضحين في الجدول رقم (03-01) كما يلي:

السن	العدد	النسبة
من 30 سنة الى 35 سنة	2	%33
من 30 سنة الى 50 سنة	4	%67
المجموع	6	%100

$$\begin{array}{l}
 6 \longrightarrow 100\% \\
 4 \longrightarrow X
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 6 \\ 4 \end{array}} \right\} X = \frac{400}{6} = 67\%$$

الشكل رقم (01 - 10): السن



رابعا المستوى التعليمي.

ان الموظفين المشرفين على عملية التخطيط والرقابة هناك موظف له مستوى ثانوي و5 موظفين لهم مستوى جامعي وهم موضحين في الجدول رقم(04-01) كما يلي:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	1	%17
جامعي	5	%83
العدد	6	%100

$$\begin{array}{r}
 6 \longrightarrow 100\% \\
 \\
 1 \longrightarrow x
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{r} 6 \\ 1 \end{array}} \right\} X = \frac{100}{6} = 16;66$$

الشكل رقم (01-11): المستوى التعليمي في المؤسسة



المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

سنقوم بتحليل عام للدراسة المنجزة:

من خلال دراستنا لعمليات الوظائف الادارية: الاداء والرقابة والتخطيط لحضنا وجود 6 موظفين يشرفون على هذه العمليات يختلفون في جنسهم وخبرتهم واعمارهم السنية ومستواهم التعليمي .

اولا: من ناحية جنسهم.

نلاحظ من خلال الدراسة ان عدد الذكور اي "الرجال" هو 4 رجال يشرفون على هذه العمليات اي ما يعادل نسبة مئوية تقدر ب 67% من العدد الاجمالي ، والاناث 33 % هذا ما يساعد الشركة على القيام بواجبها على احسن ما يرام لان العمليات الادارية لها دور فعال ومهم في الشركة وعلما تقاس الشركات والمنظمات خاصة في العصر الحالي كلما كانت الوظائف الادارية مدروسة بدقة ومنسجمة مع بعضها البعض كلما نجحت الشركة في تحقيق اهدافها المسطرة كا المحافظة على مكانتها في السوق ، وزيادة كسب حصة سوقية جديدة من خلال كسب زبائن جدد ومجابهة منافسيها، والعكس صحيح كلما كانت الوظائف الادارية مدروسة بشكل عشوائي وغير دقيق كلما كان الخطر اكبر على الشركة وما لها الزوال مع مرور الزمن، ومما استخلصناه في هذا الاجانب هو الانسجام الكبير والتفاهم ما بين الموظفين بشكل كبير والسبب هو وجود العنصر الذكر اكبر من العنصر النسوي ونعلم ان الرجال ينسجمون ويتعاونون ويتفاهمون اكثر من العنصر النسوي ببساطة لان الرجل له تركيز عالي ومتحكم في اعصابه وغير عشوائي عكس العنصر النسوي الا الحالات النادرة تكون العكس.

ثانيا: من ناحية الخبرة.

كما لحظنا في هذه الدراسة تفاوت الخبرات ما بين الموظفين المشرفين على الوظائف الادارية، لحظنا ان هناك نصف العمال اي 3 اي ما يعادل نسبة عمال لهم الخبرة في ميدان عملهم اكثر من 5 سنوات اي ما يقارب 50% والنصف الاخر اقل من 5 سنوات وذلك يرجع الى عدة عوامل فا العمال الذين كان لهم الخبرة اكثر من 5 سنوات هم موظفين كانوا يعملون في مؤسسات وشركات اخرى ثم تنقلوا الى شركة الجزائرية للتأمينات لثقتهم فيها وكذلك لتوفر الجو المناسب والتفاهم ما بين العمال والانسجام فيما بينهم اما العمال او الموظفين الباقون وهم 3 عمال ليس لهم خبرة في الميدان نظرا لحدائة التحاقهم

بالشركة وهم من صنف الجامعيين لم يسبق لهم العمل مسبقا لذلك ليس لهم خبرة ودراية كافية في ميدان العمل.

ثالثا: من ناحية السن

لحظنا في المؤسسة ان الموظفين تتفاوت اعمارهم من موظف لأخر فوجدنا ان الموظفين الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 35 سنة هناك عاملين اي ما يعادل 33 با المئة اما العمال الذين اعمارهم من 30 سنة الى 50 سنة فهناك 4عمال اي ما يعادل نسبة 67 با المئة .

فا الملاحظ ان اعمار الموظفين من 30 سنة فما فوق لا يوجد موظفين لهم اعمار اقل من 30 سنة.

رابعا: من ناحية المستوى التعليمي.

لحظنا لدى تواجدنا في الشركة الجزائرية للتأمينات وجود 5 موظفين لهم مستوى جامعي اي ما يعادل 83 با المئة الا موظف واحد وهو له مستوى الثالثة ثانوي اي ما يعادل 17 با المئة متحصل على شهادة مهنية في الاعلام الالي ، وهذا ما يرفع من اداء المؤسسة وكذلك من وضع الوظائف الادارية بشكل صحيح ودقيق ويبي طموحات الشركة وهذا ما يعود با الفائدة على شركة الجزائرية للتأمينات في الحاضر والمستقبل.

خاتمة الفصل الثالث:

تعرضنا في دراستنا في هذا الفصل الى دور الوظائف الادارية التسويقية في المؤسسة الاداء والتخطيط والرقابة ،ويمكن القول بان دور هذه الوظائف في المؤسسة امرا ضروريا وحتمية لابد منها فهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة وهذا بغية تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين التسيير بها .

ومن خلال هذه الدراسة توقفنا على مختلف الامكانيات المادية "الالات، اجهزة الاعلام الالي المتطورة ، المكاتب.....الخ.وكذلك موارد بشرية "موظفين .

الفصل الثاني

تطور اداء المؤسسة وفق وظائف ادارة التسويق

مقدمة الفصل الثاني:

ان الوظائف الادارية التسويقية في المؤسسة لها دور فعال ومهم جدا لذلك لا بد على المؤسسات ان تطبق وتستخدم هذه الوظائف لكي تنجح وتتطور ولكي لا تواجهها اي مشاكل وان كانت شخصتها وعالجتها وسنتناول في هذا الفصل وظيفتين اداريتين هما التخطيط الاستراتيجي التسويقي والرقابة التسويقية. فا البداية نتكلم عن الاداء وعلاقته با المؤسسة ثم نتطرق الى الوظائف الادارية التخطيط والرقابة . وفي هذا الفصل نتكلم عن الاداء و الوظائف الادارية التسويقية وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي :

المبحث الاول : تحسين اداء المؤسسة.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المبحث الثالث : الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

المبحث الاول: تحسين اداء المؤسسة.

المطلب الاول: الاداء.

اولا: مفهوم الاداء:

مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الاداء وتحسينه الى انه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد للاداء حيث يرى البعض ان السبب يعود الى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الاداء وتحسينه مع القول ان هذا الاختلاف يعود لتنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم حيث تنوعت معايير تصنيف الاداء.

ويقصد با الاداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحققة مسبقا، وكما يعرف الاداء على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية وحسب هذا التعريف نجد ان الاداء يعني تأدية او القيام بعمل وجهد او نشاط من طرف فرد او فريق او مؤسسة من اجل تحقيق هدف معين، حيث تم الحكم عليه في الاخير بانه، جيد وكفىء، امثل، كما نجد ان هذا التعريف يربط الاداء با الفعالية والكفاءة، والواقع ان جل الدراسات تحاول ربط الاداء با الفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي او التشغيلي، حيث انه لا يمكن الحكم على اداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ اهدافها بانه جيد اذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.

كما عرفه احمد سيد مصطفى⁽¹⁾ على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية".

ويعرفه Jean Yves⁽²⁾ على انه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من اعطاء حكم تقييمي على الانشطة والنتائج والمنتجات وعلى اثار المؤسسة على البيئة الخارجية".⁽²⁾

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الاداء:

1-الكفاءة:

تعني الكفاءة القدرة على خفض او تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد با القدر المناسب وفق معايير محددة⁽³⁾ (اي قدر من الناتج او مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول الى الاهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل امثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة بدون اهدار.

(1) احمد سيد مصطفى، "ادارة البشر(الاصول والمهارات)", بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

(2) Jean Yves Saul Quin ; "gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio – sanitaire"; revue de gestion des ressource humaines n°36 edition eska; paris; juin; 2000; p20.-

(3) علي عبد الله، "اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية -حالة

وتحسب با العلاقة التالية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

كما يعرفها احمد سيد مصطفى على انها "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المنظمة وذلك من خلال استخدام الموا ردبا القدر المناسب وفق معايير محددة"⁽¹⁾، كما تعرف الكفاءة على انها "الحصول على ما هو كثير نظيرما هو قليل اي ابقاء التكلفة في الحدود الدنيا والارباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة اي انه يرتبط با الدرجة الاولى بعنصر التكلفة والعلاقة ما بين المخرجات والمدخلات وبا التالي فان الكفاءة =قيمة المخرجات/قيمة المدخلات.

2- الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن الانشطة المناسبة بمعنى اخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب ان يؤدي لتحقيق الاهداف، ام ان هناك أنشطة اخرى تؤدي دون داع او مبرر؟

وتقاس الفعالية انطلاقا من اهداف المؤسسة (الى اي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها؟)، اي التقارب ما بين النتائج المحصل عليها والاهداف المسطرة ، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول الى تحقيق الاهداف في الأجل المحددة .

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الانجاز المحقق

$$\frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

الانجاز المحدد

كما تعرف الفعالية على انها " اداة قياس الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية الى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكميات النتائج النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"⁽²⁾، اذن فا الفاعلية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية= الانجاز المحقق/الانجاز المخطط. فهي باختصار شديد هي درجة تحقيق الاهداف المسطرة

(1) احمد سيد مصطفى ، "مرجع سابق " ، ص415.

(2) -احمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 ص20.

3:-الانتاجية:

وتتمثل في العلاقة ما بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بانها تربط ما بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في احسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الاهداف ،فهي مقياس لأداء فرد او قسم او ادارة ،اي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات او الموارد في فترة زمنية محددة ،يوم ، شهر ، سنة وتزيد الانتاجية كلما امكن زيادة الناتج او المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات فان كان احد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم امكن بعد تدريبه انجاز 45 قائمة، فقد زادت الانتاجية⁽¹⁾.

4-الاهداف:

تعرف على انها تعبيرات محددة على ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة محددة، أي ان هناك اهداف بعيدة المدى،استراتيجية واهداف اخرى مرحلية او قصيرة وللهدف مجموعة من الخصائص هي:

-الواقعية، أي يمكن بلوغه وتحقيقه.

-ان يكون كميا قابل للقياس مما يسهل عملية التقييم زعم ذلك يمكن ان تكون بعض الاهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المؤسسة في اذهان جماهيرها او كسب التأييد العام.

- ان يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.

-ان ينسجم مع الاهداف الوظيفية الاخرى للمؤسسة.

-ان يصلح اساسا لتنظيم الانشطة اللازمة لبلوغه.

المطلب الثاني: تصنيف الاداء.

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعلنا هذا يعود كما اشرنا في البداية لا اختلافات اتجاهات الباحثين ،ويمكن تصنيف الاداء لعدة معايير ،ومن اهم هذه المعايير معيار الاداء ،معيار الشمولية ، والمعيار الوظيفي.

اولا:حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى اداء داخلي واداء خارجي

الاداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف اداء الانظمة الفرعية للمؤسسة اي مختلف الاداء

الجزئي متمثل في الاداء البشري اي اداء الموارد البشرية في المنظمة والاداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالامكانيات المادية المستعملة.

(1)- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، الاردن، 200، ص76.

2-الاداء الخارجي: وهو الاداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة با المؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبا التالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الاداء ،حيث قدر يظهر هذا الاداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة ،على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات المؤسسة بسبب تحسن الاوضاع الاقتصادية او نتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة ،حيث ان هذه التغيرات قد تنعكس على الاداء ايجابا او سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الاداء ،لأنه يمكن ان يسبب تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال با النسبة للأداء الداخلي.

ثانيا :حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء كلي واداء جزئي

1-الاداء الكلي:

يتجسد في الانجازات الي ساهمت كل الوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد او عنصر لوحدة في تحقيقها ،ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كا الاستمرارية والنمو والربحية.

2-الاداء الجزئي:

ويقصد به الاداء الذي يتحقق الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الاساسية، والاداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداء الانظمة الفرعية ،لأداء الجزئي وهو ما يعزز فكرة او مبدا التكامل والتسلسل بين الاهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الاداء الى اداء الوظائف الاساسية في المؤسسة وهي،الانتاج،المالية،التسويق والموارد البشرية وينقسم الاداء الى:

1-اداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة في تحقيق التوازن المالي ،وبناء هيكل مالي فعال،با الاضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار با اعتباره احد اهم اهداف المؤسسة ،لذا فان البعد المالي للأداء للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها ،مما طرح فكرة ربط المكافأة الممنوحة لمسيرى المؤسسة بالمردودية التي ساهموا في تحقيقها .

2-اداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها، حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين الخ.

3-اداء وضيافة الانتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الاخرى من خلال انتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل مما يسمح لها المنافسة، با الاضافة الى تخفيض المتعطلات الناتجة عن توقف الآلات او التأخر في تلبية الطلبات .

4-اداء وضيافة الافراد:

يعتبر المورد البشري اهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يمكن تحريك الموارد الاخر وتوجيهها بما يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة ،وهذا يعني ان بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الاداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية المورد البشري لا تكون الا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

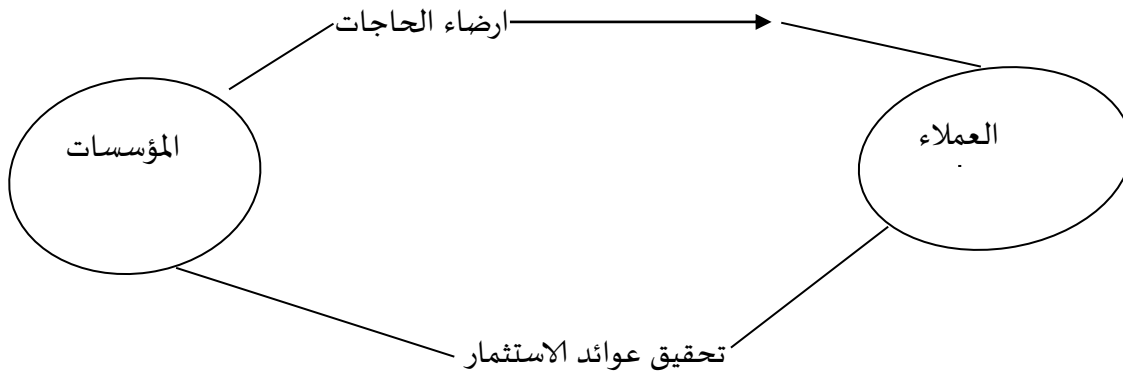
المطلب الثالث: أهمية الاداء التسويقي با النسبة لأداء المؤسسة:

يعتبر بعض الباحثين ان المؤسسة ذات الاداء الجيد هي المؤسسة القادرة على انشاء القيمة لزيائنها اولاً ثم لمساهميها وافرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لا نشائها ،وهذا ما يمثل اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها اغلب المؤسسات بمعنى انه اذا تطرقنا الى اهداف المؤسسات فان لمعظمها هدفين اساسيين هما :

1-ارضاء حاجات عملائهم.

2-تحقيق اعلى عوائد على الاستثمار.

الشكل رقم(01-01) يبين اهداف المؤسسة:



المصدر- عبد المليك مزهدة ،الاداء ما بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية، العدد الاول،2001،جامعة بسكرة ،الجزائر ص88.

وإذا ما قلنا التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جيد ،مع ان الربط ما بين المسببات والاسباب بأسلوب بالغ يعد امرا يصعب التوصل اليه ،وبا التالي اذ ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فأننا نقول انا الاداء التسويقي لها جيد ،باعتبار ان الاداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الاداءات الجزئية حيث تحسن اي اداء جزئي ينعكس على التحسن الكلي للمؤسسة

المبحث الثاني: علاقة التخطيط بأداء المؤسسة.

نظرا للتغيرات التي حصلت في عالم الاعمال (البيئة الخارجية) والتمثلة في درجة تعقيد البيئة، تعاظم درجة المنافسة، التغير المستمر في اذواق ورغبات المستهلكين، التقدم التكنولوجي، ندرة الموارد وضرورة توزيعها واتساع الاسواق وبا التالى زيادة المؤسسات وتباين خصائصها ادى با الضرورة الى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وكذلك اصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من امة تسعى الى مستقبل افضل الى وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد اصبح العالم اشد حاجة الى التخطيط بعد تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، تشعبت جوانبها، وتعددت امكاناتها، لذلك كان لا بد ان يكون هناك تخطيط يسمى با التخطيط الاستراتيجي بصفته العنصر الاساسي والفعال في عملية التقدم والتنمية، وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من اجل القيام بعملها افضل. ويعد التخطيط الاستراتيجي اداة ادارية تستخدمها المؤسسة من اجل القيام بعملها بشكل افضل ومن ذلك من خلال تركيز طاقاتها والتاك دان جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الاهداف ،با الاضافة الى تعديل وتقويم اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

المطلب الاول: مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

سنتناول في هذا المطلب مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق واهميته وقسمنا هذا المطلب الى فرعين :

الفرع الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

قبل التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، نقوم اولا بتقديم المفاهيم الاساسية المتعلقة با التخطيط .

أ- المفاهيم الاساسية المتعلقة با التخطيط:

سنتناول مفهوم التخطيط عملية التخطيط، الاهداف، السياسات، التكتيك، البرنامج التسويقي، والخ

1- مفهوم عملية التخطيط:

-التخطيط: "هو عملية التنبؤ با المستقبل واستخدام هذه التنبؤات لتحديد ما يجب عمله لتحقيق اهداف المنظمة(بمعنى تحديد الاهداف وكيفية تحقيقها). او هو تصميم مجموعة من الخطوات للوصول بشكل واضح ومحدد الى نتائج معينة ومطلوبة (يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول اليه)"⁽¹⁾.

التخطيط "هو احدى وظائف الادارة ، ويرمي التخطيط الى تحديد الغايات المشروع واختيار السياسات والبرامج والاجراءات المؤدية الى الوصول الى الغايات ، ويشمل اتخاذ القرارات"⁽²⁾

⁽¹⁾ بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2010، ص120.
⁽²⁾ نزيه كياره، المبادئ الاساسية في ادارة الاعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، الطبعة الاولى، صص 31-32.

ان التخطيط "هو عملية التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط واقرارها وتدقيقها ثم تقييمها، وهو اسلوب علمي عقلائي يتضمن القواعد والمبادئ العلمية ويراعي الامكانيات المختلفة لتحقيق الاهداف"⁽¹⁾

ويقول فايول "ان التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه مع الاستعداد لمواجهة".⁽²⁾

"ويقول كونتز ان التخطيط التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بما هو نحن فيه، وما نرغب الوصول اليه".⁽³⁾

فيما عرف ريتشارد التخطيط على انه عبارة عن تصرف يختص بتحديد اهداف المنظمة ووسائل الوصول اليها"⁽⁴⁾

-عملية التخطيط: هي العملية التي تعمل على تحقيق شيئين مهمين الاول تشخيص مشكل المنظمة والبحث على الحلول البديلة، والثاني توفير للمنظمة نقطة تركيز واتجاه.

2-الاهداف:

هي نقطة نهاية ترغب المؤسسة الوصول اليها تحت قيد الامكانيات المتاحة وفي ظل ظروف متوقعة خلال فترة زمنية محددة. وتصنف الى اهداف قصيرة الاجل واهداف طويلة الاجل.

3-السياسات:

فهي توفر خطة عمل وايطار للقواعد والمبادئ وإرشادات التنفيذ التي يمكن من خلالها للإدارة توقع تحقيق وظائف المؤسسة.

4-التكتيك:

بانه الخطط او الطرق قصيرة الاجل تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات .

5-البرنامج التسويقي:

يعبر عن تطبيق عدة خطط تسويق للمنظمة بوقت واحد والمحصلة النهائية لعملية التخطيط هي تكون خطة.

6-الخطة:

هي وثيقة مكتوبة تحدد المتطلبات المختلفة من الموارد، التكاليف، المنافع المتوقعة، والأنشطة الضرورية لتحقيق هدف معين وتشمل الخطط طويلة الاجل، متوسطة وقصيرة الأجل.

(1) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الادارية، دار الحامد للنشر، الاردن، الطبعة، الثالثة، 2010، ص35.

(2) خاتم عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص58.

(3) علي الشرفاوي، العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، الطبعة الثالثة، 2002، ص62.

(4) خاتم عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق، ص58.

ب- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق من بينها

-التعريف الاول: "التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية تنمية والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين اهداف وقدرات المنظمة من جهة وبين فرصها التسويقية المتغيرة من جهة اخرى". يشير هذا التعريف الى ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل على الحفاظ على المواءمة الجيدة ما بين اهداف وامكانيات المنظمة وما بين تغير فرصها التسويقية".⁽¹⁾

-التعريف الثاني: حسب "KOUTLER ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو العملية الادارية الخاصة بوضع العلاقة ما بين اهداف المنظمة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى هذا التخطيط الى رسم واعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة با الشكل الذي يحقق النمو والارباح المستهدفة".⁽²⁾

يضيف هذا التعريف الى سابقه على ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى ايضا الى رسم واعادة ترتيب أنشطة المنظمة بهدف تحقيق الارباح والنمو.

-التعريف الثالث: "التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عبارة عن عملية ادارية التي من خلالها تحديد الاهداف التسويقية، تنمية عدد اكبر من بدائل المزيج التسويقي المناسب التي توصل الى تحقيق الاهداف، التقييم والمفاضلة، بين هذه البدائل، اختيار المزيج التسويقي المناسب واخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار".⁽³⁾

ويضيف هذا التعريف الى التعاريف السابقة على ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عبارة عن عملية ادارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية واختيار استراتيجية تسويقية ملائمة ما بين البدائل الاستراتيجية وايضا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي والاستراتيجية المختارة .

التعريف الرابع:

"عرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بانه الاجابة على سؤاين وهما: ما هو عملنا الحالي، وماذا يجب ان يكون في المستقبل؟ يعمل هذا التعريف على الربط ما بين الحاضر والمستقبل من خلال حلقة مكتملة تبين رؤية ما هو حاضر الان، وما سيكون في المستقبل".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ يشير العلاقة، وحيد الطائي، تسويق الخدمات، عمان، دار زهران، للنشر، 2001، ص38.

⁽²⁾ احمد العوضي، العوامل المؤثرة في ادراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة واثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد(33)العدد الاول، 2009م، ص488.

⁽³⁾ احمد العوضي، مرجع سابق، ص485.

⁽⁴⁾ محسن احمد الحضيرى، التسويق المصرفي، القاهرة، ابيتراك للنشر، 1999م، ص30.

التعريف الخامس:

عرف على انه " تحديد الاهداف الاساسية طويلة الاجل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الاهداف."⁽¹⁾

التعريف السادس:

"الطريق لكيفية التخصيص الموارد(الحالية والمخططة)وفقا لظروف البيئة من اجل انجاز الاهداف."⁽²⁾

ومنه فا التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو النشاط الإداري المرتبط بعملية تحويل الاهداف الرئيسية التي تسعى وتهدف المؤسسة الى تحقيقها ،وتحقيق اساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الاهداف بأفضل الطرق واقل التكاليف ،وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل الاساليب وتقييمها على اساس مساهمتها في تحقيق الاهداف بما يؤدي في النهاية الى اختيار الاسلوب الانسب"⁽³⁾ وعادة ما ينطوي التسويق الاستراتيجي للتسويق على بعدين اساسيين هما:

1-البعد الاول: مرتبط با الاستراتيجية نفسها واهدافها.

2-البعد الثاني:يرتبط با العمليات التي بواسطتها وضع الاستراتيجية.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

تظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في النقاط التالية:

- تحقيق ميزة تنافسية.
- تعمل على توفير عاملين لهما اهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة.
- يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة.
- مساعدة المنظمة على التنبؤ في المستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها .مما يتيح الفرصة لمواجهتها.
- يعمل على تقوية التنسيق والتعاون مع مختلف وظائف المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على قياس وتقييم الفرص التسويقية واختيار انسبها وتحديد اهدافها يقوي التنسيق والتعاون والتكامل ما بين يقوي التنسيق والتعاون والتكامل ما بين .

⁽¹⁾فابز العنزي، إدارة علاقة العملاء، متاح على الرابط www.bub.com تم الاطلاع 2013/08/28م.

⁽²⁾jean Yves Saul Quin ;"gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio – sanitaire";revue de gestion des ressource humaines n°36edition eska;paris;juin;2000;p20.- L.BRAOWN AND M.H.B.MCDONAL;COMPETITIVE ;QRKETING STRATEGY FOR EUROP: DEVELOPING;MAINTAINING AND DEFENDING CO;PETITIVE QDVENTAGE(THE MACMILLAN PRESS LTD;1994) P.2.
⁽³⁾وائل شاکر محمود، التسويق الاستراتيجي،الدوحة،مؤسسة الخليج،1997م،ص25.

- يقوي التنسيق والتعاون والتكامل ما بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والانتاجية والتمويلية الشيء الذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال افضل لموارد المؤسسة.
 - يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع ، حيث يتم تقديم الاهداف المهمة في مستقبل المؤسسة.
 - التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق اجواء فاعلة لا دارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار با التفكير بماذا سيفعل ان حصلت حوادث معينة .
 - التخطيط الاستراتيجي للتسويق يزيد من حالات التعصب، حيث ان الاحداث الغير متوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة.
 - التخطيط الاستراتيجي للتسويق وسيلة فعالة الى المشروع كنظام ، و بالتالي عمله على منع تقليل شان الاجزاء(النظام) على حساب كامل المؤسسة.
 - يساعد على تخطيط المسائل الاستراتيجية ووضع الاولويات للتعامل معها .
 - التخطيط الاستراتيجي للتسويق لا غنى عنه عن الإدارة العليا لتأدية مسؤوليتها بصورة فعالة.
 - يدفع المديرين الى السؤال والاجابة عن الامور ذات الاهمية العالية للمؤسسة ويطور مهارة المديرين.
 - يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة من اتخاذ قرارات افضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل ، والتي تهدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها. كما ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المؤسسة.⁽¹⁾
- المطلب الثاني: أهداف ومستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.**

سنتناول من خلال هذا المطلب الى اهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومستوياته

الفرع الاول:اهدافه.

تتمثل اهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق في النقاط التالية:

- تحقيق التكامل بين الموارد التسويقية والغير تسويقية.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من النشاط الاستراتيجي سيئة الاداء.

وضع اهداف اداء مشتركة:

(1)د. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط، دار الشروق، الاردن، سنة1999، صص33-43.

على التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع اهداف اداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدقيق النقدي للخصوم، ويجري على ضوء هذه الاهداف المالية تقويم الوحدات الانتاجية.

حيث لا يكون التحديد الواسع للأنشطة المشتركة، بل يجب على التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع الاهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.

توفير دليل عمل لتوفير الموارد اللازمة.

- كما يرى البعض ان الهدف الاساسي من وراء التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو توليد قيمة متميزة للعميل بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها، وتعتبر قيمة العميل احد المفاهيم المهمة والتي بدأت الكثير من المؤسسات وبأسلوب جاد في تقديم قيمة متميزة للعميل كعامل اساس في صناعة هذه المؤسسات، وادراك العميل لقيمة منتج معين يلعب دورا حاسما في اداء المؤسسة، ومن ثم يجب على جميع المؤسسات ان تبذل قصارى جهدها من اجل التطوير المستمر في ادائها، حيث ان هذا الاداء يتم تقييمه با الفعل من جانب العميل، فضلا عن القيمة المتميزة للعميل تؤدي الى خلق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة واستمرارها في السوق.

- وضع تخطيط افقي طويل الامد:

- اذ يجب ان تحتوي خطة التخطيط الاستراتيجي للتسويق على نظرة طويلة الاجل، وذلك بسبب الحاجة الى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر السوق.

-توفير دليل عمل لتوزيع الموارد:

هواحد الاهداف الاساسية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على مستوى المؤسسة وهو توزيع الموارد على وحدات النشاط، او الوحدات الانتاجية المختلفة .

تحقيق التكامل ما بين الموارد التسويقية والغير التسويقية:

ان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يأخذ بعين الاعتبار كل الموارد المشتركة، التصنيع والبحث و التطوير، الادارة، التسويق، وعلى الادارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وماهي الموارد الاضافية التي تحتاجها المؤسسة .

الفرع الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق⁽¹⁾.

(1) الصميدعي محمود جاسم محمد مرجع سابق، ص 48-51.

يصنف التخطيط حسب المستويات التنظيمية الى:

1-على مستوى المنظمة:

يمتاز بما يلي:

- يكون من مسؤولية الادارة العليا.
- يعمل على تحديد نشاط المنظمة وتحديد الاهداف طويلة الاجل.
- يضع خطة شاملة لتحقيق هذه الاهداف
- يأخذ بعين الاعتبار كل الاحتياجات المالية للمنظمة، طاقات الانتاج، احتياجات العمال، جهود البحث والتطوير وطاقات التسويق.
- ان التخطيط على مستوى المنظمة يأخذ احد اتجاهين المهمين:
- التخطيط لكل السوق.
- التخطيط لكل المزيج السلعي للمنظمة (محفزه النشاط).

2-على المستوى الاستراتيجي:

يمتاز ب:

- انه يكون من مسؤولية مديري التسويق.
- تحديد الأهداف التسويقية.
- المساهمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للميدان النشاط الاستراتيجي.
- تحديد الاسواق المستهدفة.
- تحديد مختلف بدائل المزيج التسويقي.

4-على مستوى تسويق المنتج:

يتضمن التخطيط عند هذا المستوى ب:

- اختيار الاهداف التسويقية(كا المبيعات وحصص السوق)
- وضع البرامج طويلة الاجل.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب(انشطة المنتج، نظام التوزيع، الاسعار، والنشاط الترويجي).

تكون من مسؤولية مدراء المنتج.

تحديد الموارد التسويقية لتلبية حاجات المستهلكين.

المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يشمل ستة خطوات اساسية وهي:

-تحليل الموقف.

تحديد رسالة المؤسسة واهدافها.

-تطوير استراتيجية المؤسسة.

-تحديد الاهداف التسويقية.

-تصميم الاستراتيجية التسويقية.

-اعداد الخطة التسويقية.(انظر الشكل 2-8).

الفرع الاول:تحليل الموقف وتحديد رسالة المنظمة واهدافها.

سنتناول تحليل الموقف وتحديد رسالة المنظمة واهدافها

1-تحليل الموقف:

يقوم على تحليل البيئة الخارجية وتمثل في قياس وتحليل الفرص التسويقية تحليل التهديدات ،وكذلك تحليل المنظمة ويعني تحليل الموقف الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها.

2-تحديد رسالة المنظمة:

تحديد الدور الذي تلعبه المؤسسة حاليا ومستقبلا في السوق، وذلك با الاجابة على الاسئلة التالية :

تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة حاليا ومستقبلا في السوق، وذلك با الاجابة على الاسئلة التالية:

لماذا وجدت المؤسسة حاليا؟ وكيف ستكون عليه في المستقبل؟ وما هو افضل ما تقوم با ادائه؟.

-ان تحديد رسالة المؤسسة بطريقة صحيحة يحتاج الى تقدير امكانيات المؤسسة وافاق الفرص المتاحة.

3-تحديد اهداف المنظمة:

هي تحديد نقطة النهاية التي ترغب المؤسسة تحقيقها، حيث نتناول ماذا تسعى لتحقيقه؟ كيف؟ ومتى؟.

الفرع الثاني: تطوير استراتيجية المنظمة

يقصد بها الخطة التي تحدد مدى واتجاه الطرق المقترح استخدامها لتحقيق اهداف المنظمة ويعني كيفية التوافق ما بين الامكانيات المتاحة (الانتاج، التمويل، التسويق) مع الفرص التسويقية ومحافظة البيئة واهداف المؤسسة.

وتركز هذه المرحلة على تحليل الميدان النشاط الاستراتيجي وذلك من خلال

-تحليل تركيب ميادين النشاط وتكوينها

-التقييم الاستراتيجي لميادين النشاط الاستراتيجي ب استعمال نماذج من اهمها نموذج BCG .

الفرع الثالث: تحديد الاهداف التسويقية ،تصميم الاستراتيجية التسويقية، إعداد الخطة التسويقية:

1-تحديد الاهداف التسويقية:

تحديد الادارة النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال انشطتها وجهودها التسويقية. وتتضمن اهداف الربح واهداف النمو(زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية).

ويجب ان تكون الاهداف التسويقية ممكنة التحقيق وواضحة ومفهومة وفي صورة قابلة للقياس، وهذا با الاضافة الى كونها متوازنة وغير متعارضة فيما بينها.

2-تصميم الاستراتيجية التسويقية:

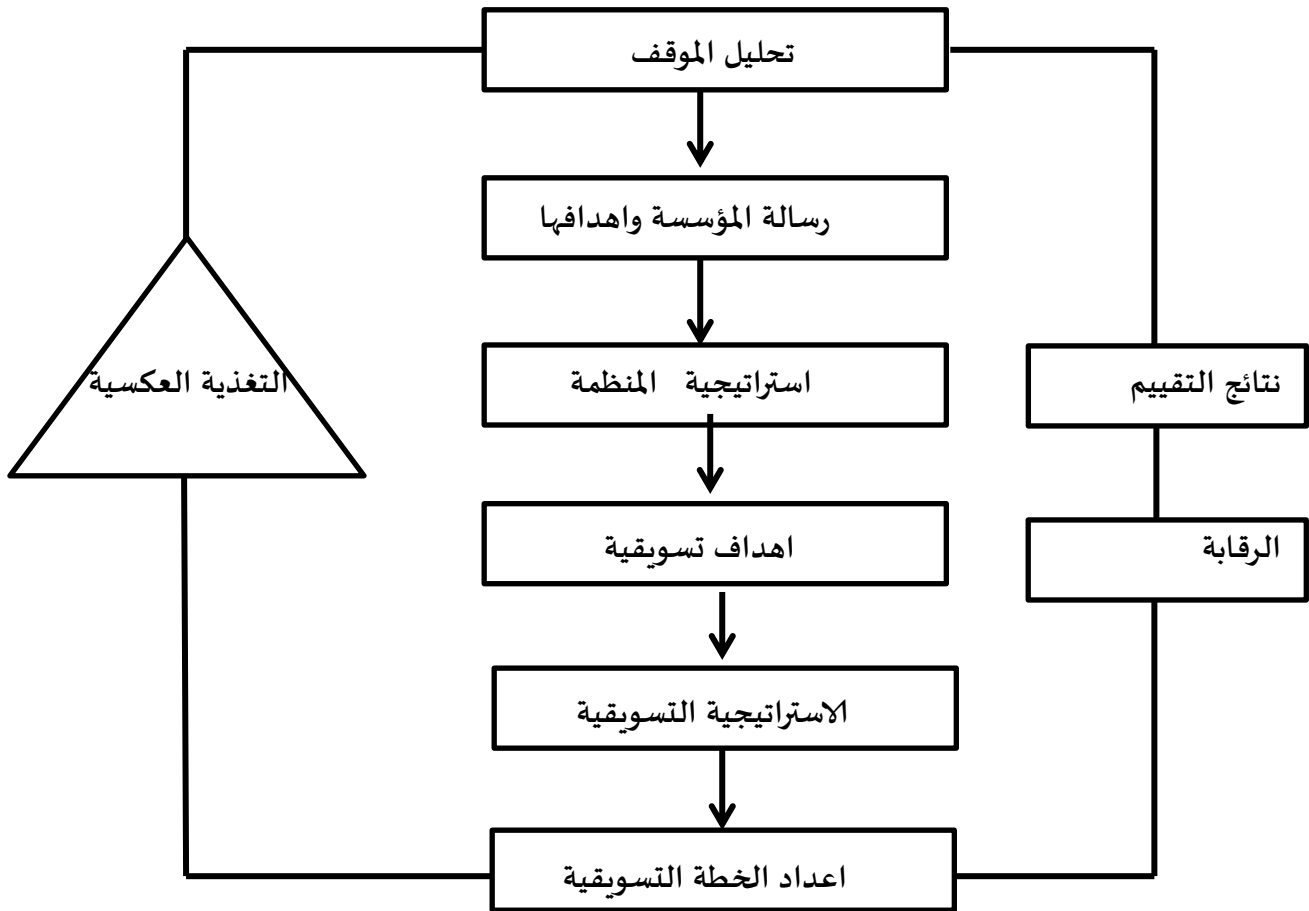
وتتمثل في اختيار الطريقة التسويقية الملائمة لتحقيق الاهداف التسويقية .

3-اعداد الخطة التسويقية:

تعد الخطة التسويقية هي الخطة الاخيرة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الانشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وللرقابة.

كما يجب ان تمتاز هذه الخطة با المرونة والتغيير الدائم (لمجابهة المتغيرات الداخلية للمؤسسة والخارجية الحاصلة).

الشكل (02-01): خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق:



المصدر: المصري محمد عصام، التسويق، الاسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون ذكر سنة النشر.

المبحث الثالث: الرقابة التسويقية

المطلب الاول: مفهوم الرقابة التسويقية، أهدافها وأهميتها.

المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة التسويقية.

المطلب الثالث: أبعاد الرقابة التسويقية.

تمهيد:

ان استكمال استراتيجية التسويق من (تخطيط وتنفيذ) يكون في الرقابة التسويقية، والتي تتأكد المؤسسة من خلالها انها تسير على المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة وفعاليات تسويقية تصب في أهدافها الاستراتيجية .

كما تعتبر هي الجانب الاخير من العملية الادارية بحيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مرضى ومستمر من الأداء وتتمثل هذه الوظيفة في:

1-مقارنة ما تم تنفيذه با الخطط الموضوعة.

2- اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الاداء الفعلي عن الاداء المخطط له.

المطلب الاول: مفهوم الرقابة التسويقية أهدافها وأهميتها.

قبل التطرق الى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما القصد با الرقابة اولا، فا الرقابة كما يقول هنري فيول هي التحقق مما ان كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وان غرض الرقابة هو الاشارة الى نقاط الضعف والاطفاء بقصد معالجتها ومنع حدوثها، وهي تطبق على كل شيء الاشياء ، الناس والافعال ، فا الرقابة هي الوظيفة الادارية التي تمثل المرحلة الاخيرة من العملية الادارية او عملية الادارة بعد، التخطيط التنظيم، التنسيق والتوجيه، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الادارة الى رئيس العمال من التأكد اذ ما تم او ما يتم من الاعمال يكون مطابقا لما اراد له لماما ، و بالتالي فان الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام عن الرقابة ، حيث تعرف الرقابة التسويقية على انها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد ان الاهداف التسويقية قد تم تحقيقها ، وبا التالي فان الرقابة التسويقية تعني التحقق من ان ما يحدث يطابق

الخطة التسويقية المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة التسويقية بهذا الى اظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الاخطاء ومنع تكرار حدوثها.⁽¹⁾

كما تعرف الرقابة التسويقية على انها: "مجموعة المعايير التي تقيس الاداء وتعمل على اتخاذ الاجراء التصحيحي في حالة فشل الاداء في تحقيق الاهداف المرسومة."⁽²⁾

"تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة با الاداء التسويقي."⁽³⁾

"تتصف الرقابة التسويقية بانها تقييم مستمر للأداء"⁽⁴⁾.

"هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ الاستراتيجيات الشركة أي مدى نجاحها للوصول الى اهدافها وغايتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط لتعديل الاستراتيجية على اساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة الشركة على انجاز غايتها واهدافها. اذا نلاحظ ان الرقابة التسويقية "هي نظام للتأكد من تحقيق الشركة، لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الاداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق اهداف الاداء الاستراتيجية"⁽⁵⁾

"هي عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد من ان الاهداف التسويقية قد تم تحقيقها."⁽⁶⁾

"هي النشاط الخاص بمتابعة نشاط التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدما سواء كانت اهداف او معايير منبثقة منها وتحديد ما قد يوجد من انحرافات بين الاداء الفعلي والمتوقع وتحليل هذه الانحرافات لمعرفة اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعرفة اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتلاقي حدوثها مستقبلا"⁽⁷⁾

ويعرف بويل (Buell) الرقابة التسويقية على انها هي "الوسائل التي يمكن بواسطتها ادارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الاهداف التسويقية وتحديد او القيام با الاجراءات اللازمة لتحسين الاداء او تعديل الاهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة"⁽⁸⁾

كما تعرف على انها "قياس الاداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الاهداف والمعايير الكيفية"⁽⁹⁾

ويمكن النظر الى الرقابة التسويقية الى مدخلين اساسيين هما:⁽¹⁾

⁽¹⁾ بشير عباس العلق، ادارة التسويق، دار الزهران، عمان، الاردن، 199، ص ص 159-160.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، سنة، ص 273.

⁽³⁾ محمد ابراهيم، ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، سنة 2011، ص 278.

⁽⁴⁾ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص ص 14-15.

⁽⁵⁾

⁽⁶⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 375.

⁽⁷⁾ محمد محمد ابراهيم، ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2011، ص 278.

⁽⁸⁾ محمد الصريفي، ادارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2005، ص 274.

⁽⁹⁾ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص ص 14-15.

المدخل التقليدي: فإن الرقابة التسويقية في هذا المدخل تركز على التأكد من جعل الاهداف والافعال متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون ادنى اهتمام بالتأثير في سلوك افراد التسويق هذا وقد احاط في هذا الكثير من العوائق ومنها :

- 1-اهمال التأثير السلوكي والنفسي للرقابة على الافراد.
- 2- عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من اثر الرقابة.
- 3- التركيز على رقابة الخطط والانشطة التسويقية وليس على رقابة الافراد العاملين في مجال التسويق .
- 4- الاخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية.

المدخل الحديث: الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الاول متمثل في الرقابة على الخطط والانشطة التسويقية اما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك هؤلاء الافراد داخل الوحدات التسويقية اي ان الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع ان يؤثر في النشاط التسويقي .

اهداف الرقابة التسويقية:

هناك اهداف متعددة لنشاط الرقابة التسويقية ، حيث يرى البعض ان وجود نظام للرقابة يؤدي الى منع الاخطاء واكتشافها قبل حدوثها با الإضافة الى تحديد نضام الحوافز الايجابية والسلبية با النسبة للافراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية ، كما يرى البعض الاخر ان الهدف الاساسي من الرقابة هو تصحيح الاخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل ⁽²⁾ .

اهمية الرقابة التسويقية:

تعود اهمية الرقابة التسويقية لما تقدمه من فوائد ، حيث تكشف اوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في الاستمرار والاستفادة منها ، وتكشف اوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها ، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي ، والمساهمة ايضا في تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي ، وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة ⁽³⁾ .

وعلى الرغم من تعدد الاسباب التي تبرز اهمية الرقابة الا انه يمكن جمعها في الاسباب الثلاثة الاساسية وهي البيئة التسويقية ، تعقد التنظيم والتراكم ⁽⁴⁾ .

1-البيئة:

(1) محمد التصريفي، مرجع سابق، ص416.
(2) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، صص381-382.
(3) بشير عباس العلاق ادارة التسويق دار الزهران عمان الاردن 1999، صص150-148.
(4) محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، صص348.

ان ما تتصف به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل با المتغيرات المختلفة التي تشملها وذالك من ظروف اقتصادية، سياسية اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، والمنافسة وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ظهورها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة. وبما التالي يتطلب الامر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية المختلفة، وبأ التالي يتطلب الامر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الاهداف او تغير في الاستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الاهداف⁽¹⁾.

2- تعقد التنظيم:

ان كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذالك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الاسواق التي تتعامل فيها، ادى الى تعقد وضيقة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبما التالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة اسبابها ومحاولة تلفيها او علاجها⁽²⁾.

3- التراكم:

السبب الثالث الذي يؤكد اهمية الرقابة هو التراكم، ويشير هذا الاصطلاح على حقيقة ثابتة هي ان الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطر كبير في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فان ادارة المؤسسة لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الانتاج، وتتغاضى عنه في المدى القصير لابلد ان تفاجئ في موقف مختلف با النسبة المنافسين، ان وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الاخطاء في وقت مبكر، ويسمح با اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة⁽³⁾.

با الاضافة الى بعض الاسباب التالية:

- 1- كبر حجم المشروعات والمنظمات وتعقد عملياتها وذالك لتعدد الخدمات التي تقدمها وتعدد الاسواق التي تتعامل فيها مما ادى الى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي، حيث استدعى ذلك ضرورة .
- تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية المؤدة.
- تحديد الجهود التسويقية الضائعة او المستخدمة استخداما سيئا مما زاد التكاليف التسويقية.
- الحكم على الاداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة

(1) ابو علفه عصام الدين امين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق الجزء الاول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص442.

(2) علي شريف، مرجع سابق ص 367.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 382.

- 2- البيئة التسويقية وما تتسم به من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة، وبأ التالي يتطلب الامر الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف.
- 3- تزايد عدد وحجم ونوع الشركات والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محليا والمستوردة والتي تتدفق عبر قنوات التوزيع المختلفة.
- 4- تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وانماط الاستهلاك لمجموعة المشتريين الى ضرورة فرص رقابة تسويقية لتحقيق ضمان الاهداف التسويقية المختلفة.
- على الرغم من الحاجة المستمرة الى الرقابة التسويقية ، نجد ان العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذه الخطوة او قد لا تتخذ الاجراءات الكافية لتحقيقها.
- حيث قد نلاحظ ان:

- الشركات صغيرة الحجم لديها نظام رقابي ضعيف بالمقارنة مع الشركات الكبيرة الحجم.
- تستغرق العديد من الشركات من اربعة الى ثمانية اسابيع في اعداد التقارير الرقابية نادرا ما تكون دقيقة بدرجة كافية لاستخدامها.

المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة التسويقية

تتمثل عملية الرقابة التسويقية في المراحل الاساسية التالية :

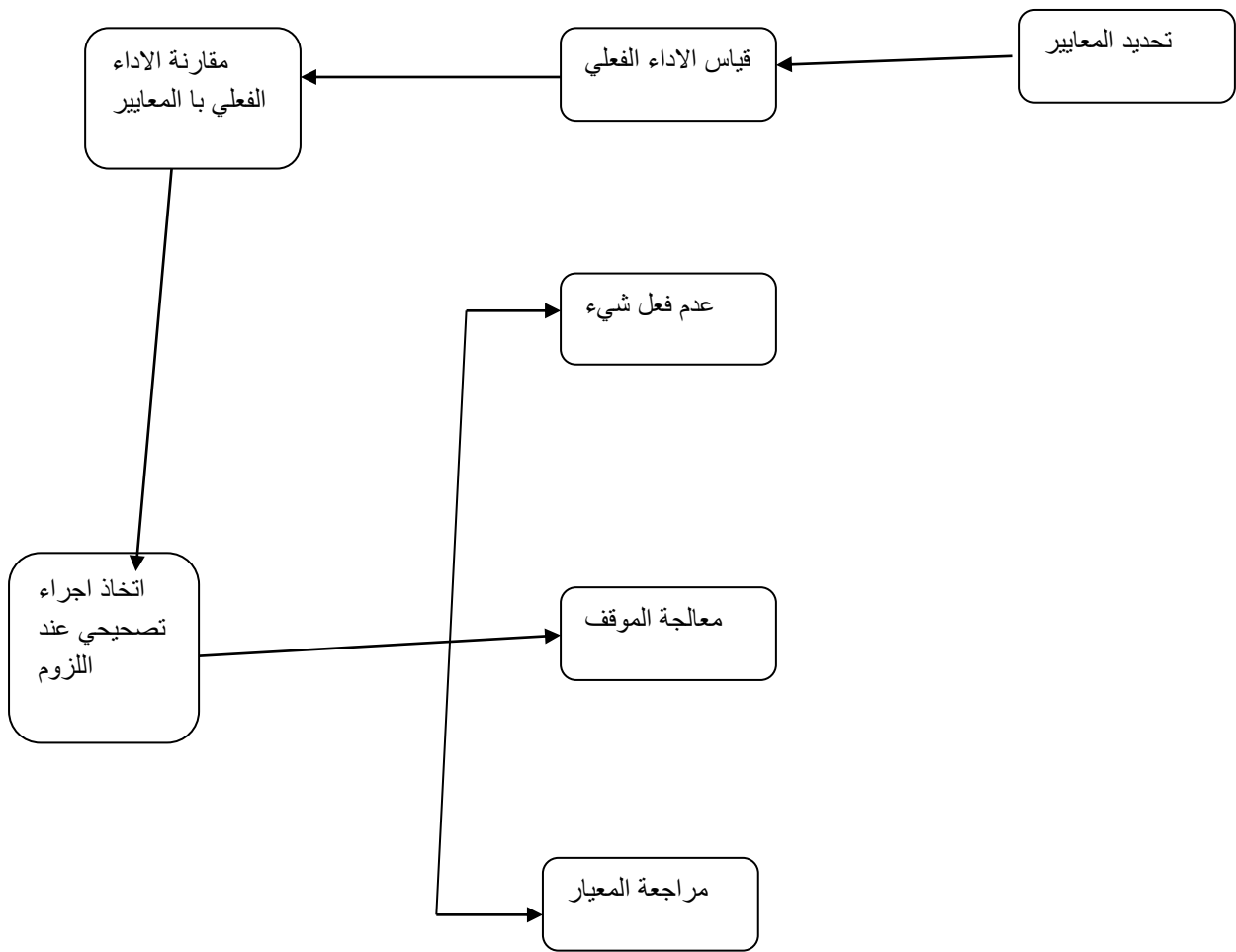
تحديد المعايير او المقاييس الرقابية.⁽¹⁾

قياس الاداء.⁽²⁾

معرفة الانحرافات او الاختلافات بين ما تم وما يراد اتمامه ومعرفة اسباب هذه الانحرافات وتصحيحها والشكل التالي يوضح هذه المراحل.

⁽¹⁾توفيق محمد عبد المحسن ،مرجع سابق،ص370.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص348.



المرجع: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص381.

اولاً: تحديد المعايير

لا تبدأ عملية الرقابة الا بعد وضع المعايير، ويقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الاداء الفعلي والأنشطة او نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب ان يكون عليه الاداء⁽¹⁾، وعادة ما تكون المعايير مشتقة من اهداف المؤسسة ومتوافقة معها تماما، ومن الطبيعي ان تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، حيث في المستويات العليا تكون المعايير اكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً⁽²⁾، وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل ارقام، كما يتم التعبير عنها بشكل زمني بينما توجد معايير اخرى ويعبر عنها على ضوء الجودة، والى جوار تحديد المعايير فان المؤسسة لا بد وان تهتم ببعض الجوانب الاخرى ذات الاهمية لبقائها واستمرارها في الاسواق.

⁽¹⁾نعيم حافظ ابو جمعة، مرجع سابق، ص292.

⁽²⁾علي شريف، مرجع سابق، ص200.

ثانيا: قياس الاداء

يعتبر قياس الاداء المرحلة الثانية في عملية الرقابة ويتطلب القيام با القياس ان تحدد المؤسسة متى سوف تتم عملية القياس ، والواقع ان الوقت المناسب للقيام با القياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس ، كذلك فان المؤسسة لابد وان تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الاداء ، وفي بعض الاحيان يكون قياس الاداء عملية سهلة نسبيا ، وفي بعض الحالات يكون صعبا جدا ، ويرجع ذلك الى حقيقة ان بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة اكثر تحديدا من البعض، فا المعايير الممكن التعبير عنها بشكل زمني او عددي تجعل عملية القياس اسهل با لمقارنة با المعايير الوضيفية، مثل قياس نشاط البحوث والتنمية، وتجدر الإشارة الى ان الفترات الزمنية المناسبة لقياس الاداء تختلف من مجال الى مجال اخر.

3- مقارنة الاداء الفعلي با المعايير:

ان الخطوة الثالثة في الرقابة هي مقارنة الاداء الفعلي با المعايير الموضوعية، وذلك بعد وضع المعايير وقياس مؤشرات الاداء ، يصبح من الضروري اجراء المقارنة بينهما ،وبا الرغم من سهولة هذا القول ، الا ان عملية المقارنة تكون صعبة جدا في اغلب الحالات، ويجب تحديد نقطتين مهمتين هما:⁽¹⁾

1- تحديد نطاق السماح:

ان من المشاكل الاخرى المرتبطة بعملية المقارنة هو ان حدوث التطابق التام بين المعايير ومستوى الاداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية، وهذا من الافضل المؤسسة ان تحدد مدى مقبولا يختلف فيه الاداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب من الادارة ان تحدد ذلك النطاق او المدى وعادة ما يطلق على هذا المدى او النطاق⁽²⁾ نطاق السماح، بمعنى اخر يجب على الادارة ان تحدد ذلك النطاق الذي يمكن ان تسمح فيه للأداء الفعلي با الانحراف عن المعايير الموضوعية .

2- تجاوز الاداء للمعايير:

ينبغي ان تحدد المؤسسة موقعها من نتائج الاداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية ،حيث ان هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد لا يكون كذلك في مواقف اخرى ومنه فان المؤسسة الجيدة هي التي لا تأخذ زيادة معدلات الاداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على انها شيء جيد في كل الاحوال ، فتجاوز الاداء لبعض المعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل .

التقييم والتعديل:

ان الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة التسويقية هي التقييم والتعديل والهدف من هذه الخطوة قيام المؤسسة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعية، تتضمن

(1) علي شريف ،مرجع سابق، ص376.

(2) نفس المرجع ،ص377.

هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير او الاستراتيجيات ، او عدم القيام باي تصرف على الاطلاق ، وعلى العموم تنطوي هذه الخطوة على مرحلتين هما:

تحديد اسباب الانحرافات:

اذ رات المؤسسة ان هناك انحراف جوهري ومؤثر بين مستوى الاداء الفعلي والمعايير الموضوعه فانه يتم ارجاع هذا الانحراف الى اسباب، ويجب تحديدها ، حيث ان هناك اسباب داخلية نتيجة خطأ ما في اعداد وتنفيذ الاستراتيجية واخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع من المنافسين او تغيرات مفاجئة في البيئة ، وبصفة عامة فان التغيرات المفاجئة والتي تحدث في بيئة المؤسسة يمكن ان تؤدي الى مشكلات في تنفيذ استراتيجياتها ومن ثم ظهور الانحراف في الاداء عن المعايير المستهدفة، ويجب ان نشير الى انه كلما كانت اسباب الانحراف فجائية ومؤقتة في المؤسسة لا تقوم باي اجراء تصحيحي ، اما اغذا كان الانحراف يعود الى بعض الاسباب الدائمة والمتوقعة فان المؤسسة عليها تقوم با اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب.⁽¹⁾

2- الاجراءات التصحيحية:

بعد تقييم الاختلاف او التباين بين الاتداء الفعلي والمعايير المستهدفة يكون امام المؤسسة ثلاث مسارات بديلة للتصرف:

أ-عدم فعل اي شيء:

ان الهدف من الرقابة اساسا هو التاكد من سلامة تنفيذ الخطط فاذا وضح التقييم وجود تطابق ما بين الاداء الفعلي والمعايير المستهدفة ، فلا يتطلب الامر اي اجراء تصحيحي وان كانت هذه العملية كما اشرنا سابقا نادرة الحدوث وفي حالة حدوثها فان هذا لا يعني تخلى المدير عن مسؤوليته او دوره في تحفيز المؤسسة.

ب-معالجة الموقف :

إذا رأى المدير أن هناك انحراف عن المعايير المستهدفة مؤثر وغير عشوائي يبدأ في معالجة الموقف ، ويتطلب الامر هنا ان يتطابق المدير مع عضو مجموعة او فريق عمل لمناقشة طبيعة الموقف او المشكلة ، وقد يستدعي أطراف أخرى لها معرفة او خبرة بشأن طبيعة الانحراف ومسببها.

ج-مراجعة المعايير:

قد يسفر قياس وتقييم الاداء عن الحاجة الى تعديل المعايير ، احيانا يكون الانحراف الحاصل بسبب خطأ في تصميم المعايير خلال التخطيط وليس الى مشكلات في الاداء وهنا لا تكون الاجراءات التصحيحية فاعلة، لان المشكلة الحقيقية تمثلت في تحديد معدل الاداء الغير واقعي، وغالبا ما يتعين مراجعة المعايير بسبب حدوث تغير في بيئة العمل ، كذلك ان اوضح القياس والتقييم ان الاداء يفوق غالبا المعدل الموضوع فقد يتضح

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 173.

ان المعيار سهل للغاية، بحيث ان اضعف موظف يبدو بعد قياس وتقييم ادائه جيدا او ممتازا، وهنا يتعين اعادة تصميم المعيار ليكون اكثر موضوعية.

المطلب الثالث: أبعاد الرقابة التسويقية.

اولا:مراجعة فعالية لتسويق

يعكس التسويق الفعال حقيقة المؤسسة عن قدرتها با السيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقاتها مع الزبون المستهدف وان يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق متابعتها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها ، حيث تغطي مراجعة الفعالية النتائج والاهداف النهائية⁽¹⁾.

ويتم ذلك من خلال خمسة توجهات تسويقية هي:⁽²⁾

1-فلسفة الزبون:

تعرف الادارة على اولويات السوق وحاجات ورغبات الزبون وانعكاس ذلك على اهتمامات المؤسسة في تطوير خططها التسويقية لمختلف تقسيمات السوق ومراجعة النظام التسويقي المعتمد لديها.

2- التكامل التنظيمي للتسويق:

وتمثل مستويات مختلفة من التكامل نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة المناسبة .

3- معلومات تسويقية دقيقة:

توفر المعلومات اللازمة با النوعية والكمية المناسبة لتنفيذ تسويق فعال من خلال بحوث السوق والدراسات الاكثر ملائمة⁽³⁾.

4- التوجيه الاستراتيجي:

تتمثل مساهمة العملية التسويقية وأداءها في تحديد استراتيجيات وخطط واهداف المنظمة طويلة الامد، من خلال قياس الفجوة ما بين الاداء الفعلي وما هو مخطط له، والسعي على تقليصها اعتمادا على الامكانيات المتاحة والاخذ بعين الاعتبار الناحية المالية لها وحساب الكلفة.

(1) محمد السيد سرية، اصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 2002، ص171.

(2) براهيمى فاروق، محاضرات ادارة التسويق، تخصص تسويق قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2013 ص ص29-30.

(3) ثامر البكري، مرجع سابق، ص389.

5- الكفاءة التشغيلية:

اختيار الانشطة التسويقية والتعامل معها على وفق منظور (الكلفة - الاثر) وتنفيذها بشكل متواصل واستغلال الطاقات المتاحة في التطوير السريع والفعال للمنظمة، واستخدام مواردها بكفاءة واقتصاد، وتعتبر هذه المراجعة جوهر مراجعة الاداء.⁽¹⁾

ثانيا: التدقيق التسويقي.

وهو الفحص الشامل والدوري والمنتظم او المنهجي والمستقل للبيئة التسويقية للمنظمة ولأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وانظمتها التسويقية، وذلك لتحديد نواحي الضعف في اي منها وتحديد التوصيات لتحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للنشاط ككل⁽²⁾، وبيان نجاح ما حققته المنظمة⁽³⁾ والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسية كافة ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل المنظمات التي لا تحقق استراتيجيتها واهدافها المطلوبة فقط، بل يشمل المنظمات الناجحة ايضا⁽⁴⁾، ويحدد المستقبل للتعرف على موارد المنظمة بغية استغلال الفرص التسويقية بطريقة افضل.⁽⁵⁾

وللتدقيق التسويقي عناصر نذكرها كما الاتي⁽⁶⁾:

دوري: فهو يتم من وقت لآخر، مثلا كل عام اي يكون بشكل دوري لا داعي لانتظار حدوث مشكلة حتى نقوم با الفحص الشامل: لا بد ان يغطي الفحص او المراجعة جميع التسويق ولا يعترض لنشاط معين فقط. والفحص الشامل هو الذي يظهر السبب الحقيقي وليس الفحص المحدود لنشاط معين. يتم بشكل منتظم: الفحص الاداري لنشاط التسويق يتم با اتباع خطوات منظمة تغطي النواحي المختلفة مثل العوامل الخارجية للنظام الداخلي للتسويق. وبعض الانشطة التسويقية على وجه الخصوص.

مستقل: يتم الفحص لنشاط التسويق بواسطة جهة خارجية، وهي لجنة من خبراء التسويق، تقوم برفع تقريرها الى للإدارة العليا مباشرة، وميزة هذا الأسلوب ضمان الموضوعية والبعد من التحيز اذا ما قامت ادارة التسويق بهذه العملية.⁽⁷⁾

وللتدقيق المحاسبي عدة مكونات نذكر منها على الاتي⁽⁸⁾:

مراجعة البيئة التسويقية: ويشمل التحليل على مراجعة البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها المختلفة، والبيئة الداخلية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة .

⁽¹⁾ ابراهيم فاروق، مرجع سابق، ص ص 30-31.

⁽²⁾ محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 288.

⁽³⁾ سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 269.

⁽⁴⁾ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 389.

⁽⁵⁾ محمد جاسم محمد الصمدي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 323.

⁽⁶⁾ علاء الغريباوي، محمد عبد العظيم، ايمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 284.

⁽⁷⁾ السيد عيده ناجي، الرقابة على الاداء، مرجع سابق، ص 203.

⁽⁸⁾ علاء الغريباوي، محمد عبد العظيم، ايمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 284 مرجع سابق.

- 2- مراجعة الاستراتيجية التسويقية:با التركيز على رسالة المنظمة والاهداف التسويقية على مستوى المنظمة ووحدات الاعمال والتوجهات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.
- 3- مراجعة التنظيم التسويقي: يهدف الى التأكد من مدى قدرة التنظيم الحالي على تحديد الاهداف الموضوعية، وحل مشاكل التنسيق ما بين ادارة التسويق والادارات الاخرى.
- 4- مراجعة المنظمة التسويقية: وتقوم المراجعة التسويقية با تقدير وتقييم جودة المنظمة الفرعية للمنظمة والتي تتمثل في انظمة المعلومات التسويقية، الرقابة التسويقية وانظمة التخطيط التسويقي واخيرا نظام لتحليل وتقييم الافكار الجديدة والتعرف على مدى وجود نظام لتحليل وتقييم الافكار التسويقية قبل الاستثمار فيها.⁽¹⁾
- 5- مراجعة الانتاجية التسويقية يختص هذا الجانب باختيار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الاعمال التي تمتلكها المنظمة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الاداء التسويقي.⁽²⁾
- 6- مراجعة الوظيفة التسويقية: وتقوم هذه المراجعة بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة الترويج المكان) ومدى قدرته على تحقيق الاهداف التسويقية.⁽³⁾

⁽¹⁾ علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، ايمان شقير، مرجع سابق، ص 284.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 335.

⁽³⁾ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 352.

خلاصة الفصل الثاني:

لكي تضمن اي المؤسسة تحسين اداءها التسويقي وتحقيق الفعالية والغاية المرجوة، فإنها من الضروري لها استخدام الوظائف الادارية التسويقية التي تساعد في اكتشاف الاخطاء وتصحيحها، والمساهمة في تحسين اداء نشاطها التسويقي ومدى فعاليتها في تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك لمعرفة المؤسسة اهدافها ورسالتها، ولكن المشكل الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية هو ان معظمها لتطبقه هذه الوظائف با الشكل السليم والصحيح.

اهداء

الى والدتي عرفانا وتخليدا.

الى والدي العزيز

الى اخواتي وجميع افراد العائلة

الى كل الاحباب والاصحاب...

الى اصدقائي وزملائي طلبة الماجستير.

الى كل من علمني ولقنني علما نافعا ، اساتذتي الافاضل.

الى كل طلب علم جاد.

الى كل هؤلاء اهدي خلاصة عملي وثمره جهدي المتواضع.

كما اتمنى من الله عز وجل ان يوفق كل زملائي وزميلاتي في حياتهم ان شاء الله .

شكر وتقدير.

لله الشكر اولا واخيرا ومنه التوفيق والنجاح وحده لا شريك له ان امدني با القوة والارادة لا نجاز هذا العمل المتواضع .

اتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان الى من اضاء لي درب العمل ووجهني في كل خطوة خطوتها لا تمام هذا العمل وكانت لي نعم الاخ الاستاذ :

" يسعد عبد الرحمن".

كما اتوجه با الشكر للسادة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول وتحمل عناء قراءة وتمحيص ومناقشة هذه المذكرة .

كما اشكر كل اساتذتنا الاجلاء الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي والذين ساهموا في تأطيرنا وازافة الكثير الى رصيدنا العلمي والمعرفي.

الى جميع افراد مؤسسة الجزائرية للتأمينات الذين زودوني با المعلومات طيلة فترة التريص.

كما اشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد في اتمام هذا العمل كل هؤلاء جزاهم الله خيرا.

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

الأهـداء

فهرس المواضيع

الفهرس

	الاهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
ا	مقدمة
الفصل الاول : إدارة التسويق بالمؤسسة	
4	تمهيد
5	المبحث الاول :مدخل الى ادارة التسويق
5	المطلب الاول : ماهية الادارة
6	المطلب الثاني : وضايف الإدارة
9	المطلب الثالث : خصائص الادارة و مجالاتها
10	المطلب الرابع : اهمية الادارة
11	المبحث الثاني: التسويق
11	المطلب الاول : تعريف التسويق
14	المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق
15	المطلب الثالث : اهمية التسويق
16	المطلب الرابع : وضايف التسويق
17	المبحث الثالث : ادارة التسويق
17	المطلب الاول :تعريف ادارة التسويق
18	المطلب الثاني : مراحل تطور ادارة التسويق
19	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق
23	المطلب الرابع : ابعاد ادارة التسويق
25	خلاصة
الفصل الثاني : تطور اداء المؤسسة وفق وضايف ادارة التسويق	
27	تمهيد
28	المبحث الاول : تحسين الاداء
28	المطلب الاول : الاداء
30	المطلب الثاني : تصنيف الاداء
32	المطلب الثالث :اهمية الاداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة
33	المبحث الثاني : علاقة التخطيط بأداء المؤسسة
33	المطلب الاول : مفهوم و اهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

37	المطلب الثاني : اهداف و مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
40	المطلب الثالث :خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
43	المبحث الثالث:الرقابة التسويقية
43	المطلب الاول: مفهوم الرقابة التسويقية اهدافها و اهميتها
47	المطلب الثاني : مراحل عملية الرقابة التسويقية
51	المطلب الثالث :ابعاد الرقابة التسويقية
54	خلاصة
الفصل الثالث :	
56	تمهيد
57	المبحث الاول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات
57	المطلب الاول : تعريف التامين وتطوره
58	المطلب الثاني : السوق الحالية للتأمينات في الجزائر
59	المطلب الثالث : لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية للتأمينات a2
60	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمينات a2
66	المطلب الخامس :قسم التسويق في شركة الجزائرية للتأمينات a2
72	المبحث الثاني: الدراسة الاستبائية
72	المطلب الاول:المعاينة
74	المطلب الثاني: التعريف با الدراسة والعينة
80	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
82	خلاصة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	جنس موظفي التخطيط والرقابة في المؤسسة	01-01
77	خبرة موظفي التخطيط والرقابة في المؤسسة	02-01
78	مستوى اعمار لموظفي التخطيط والرقابة في المؤسسة	01-03
79	المستوى التعليمي لموظفي التخطيط والرقابة في المؤسسة	01-04

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	مراحل تطور ادارة التسويق	18
02-01	الهيكل التنظيمي على اساس الوظائف	19
03-01	الهيكل التنظيمي على اساس الزبائن	21
04-01	الهيكل التنظيمي على اساس المنتجات او العلامة	22
01-01	اهداف المؤسسة	32
02-01	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق	42
03-01	مراحل عملية الرقابة التسويقية	48
01-01	الهيكل التنظيمي للجزائرية للتأمينات	64
02-01	الهيكل التنظيمي على المستوى الجهوي	65
03-01	الهيكل التنظيمي على مستوى الوكالات	65
04-01	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق	71
05-01	الهيكل التنظيمي على المستوى الجهوي	73
06-01	الهيكل التنظيمي على مستوى الوكالات	73
07-01	الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط والرقابة	74
08-01	الجنس في المؤسسة للموظفين با النسبة المؤية	76
09-01	الخبرة في المؤسسة للموظفين با النسبة المؤية	77
10-01	مستوى اعمار الموظفين في المؤسسة النسبة المؤية	78
11-01	المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة با النسبة المؤية	79

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع با اللغة العربية:

- محمد قاسم القيرلوتي – مبادئ الادارة / دار وائل للنشر والطباعة-2001ص25.
- د عبد السلام ابوقحف- التسويق مدخل تطبيقي- دار الجامعة الجديدة - الاسكندرية 2002.
- الجمعية الامريكية للتسويق – ترجمة مازن النفاع- دار علاء للنشر والتوزيع- سوريا -2002- ص24.
- الاستاذ وليام ستاتون ترجمة مازن نافع دار علاء للنشر والتوزيع سوريا 2002 ص27.
- محمود حافظ حجازي- مقدمة في التسويق- دار الوفاء للنشر والتوزيع- ط1 مصر- الصفحة 18.
- فليب كوتلر- جاري ارمسترونج- تسويق- ترجمة مازن النفاع -دار علاء للنشر والتوزيع –سوريا- 2002- ص24.
- محمد الصغير جيلي – نظام موسى سويدان ابراهيم شفيق حداد التسويق مفاهيم معاصرة دار حامد ط1 الاردن 2002 ص27.
- د مصطفى زهير- دراسات في ادارة التسويق- مكتبة عين شمس -غير مبين سنة النشر-القاهرة -ص19.
- د- بكري طه عطية – مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي غير مبين النشر 1977 ص27.
- الاستاذ صديق محمد عفيفي –التسويق مبادئ علمية وتطبيقية –القاهرة- دار النهضة العربية -1997 - ص19.
- د- محمد السعيد عبد الفتاح- التسويق- دار النهضة العربية للصناعة والنشر- بيروت- 1983-ص749.
- محمد حافظ حجازي -مراحل التسويق- دار وفاء للنشر والتوزيع- ط1- مصر-ص18.
- محمد الناشد - التسويق وادارة المبيعات- مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية - ط1- سوريا- 1998- ص31 32.
- فليب كوتلر واخرون- ترجمة مازن النفاع - دار علاء للنشر والتوزيع - سوريا - 2002 - ص167.
- امين عبد العزيز حسن - استراتيجيات التسويق في القرن 21- اصدار دار قباء - 2001- ص173.
- احمد سيد مصطفى- ادارة النشر-الاصول والمهارات - بدون ذكر- دار النشر – مصر- 2002- ص415.

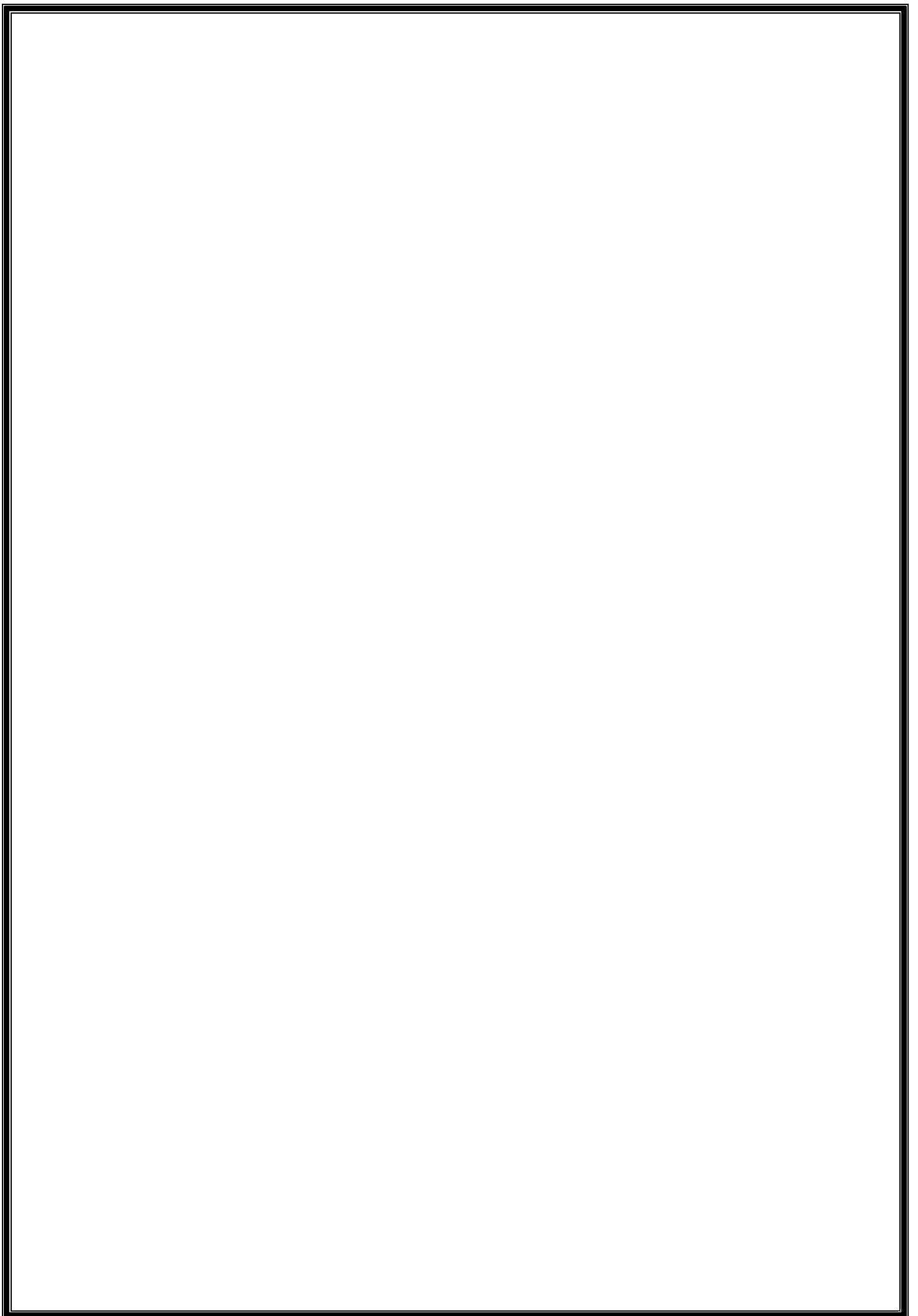
- علي عبد الله اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة حالة.
- احمد نور- مبادئ محاسبة التكاليف- الدار الجامعية- الاسكندرية- مصر- 1999- ص 20.
- محمود جاسم محمد الصميدعي - استراتيجيات التسويق- دار حامد- عمان- الاردن-2002- ص 76.
- عبد المللك مزهدة - الاداء ما بين الكفاءة والفعالية - مجلة العلوم الانسانية - العدد الاول - 2001 - جامعة بسكرة - الجزائر-ص88.
- بوحنية قوي - الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة - ديوان المطبوعات الجامعية - الساحة الجامعية - الجزائر- 210 ص120.
- نزيه كباره- المبادئ الأساسية في ادارة الاعمال - المؤسسة الحديثة للكتاب - طرابلس - ط1 - ص ص 31 32
- فايز جمعة النجار- نظم المعلومات الادارية - دار حامد للنشر- الاردن- ط3 - 2010- ص35.
- خاتمك عبد الرحيم السحيمات- مفاهيم جديدة في علم الادارة - دار اليازوري الجديدة للنشر والتوزيع - الار دن - ط1 - 2009- ص 59.
- علي الشرقاوي- العملية الادارية- دار الجامعة الجديدة- الاسكندرية ط3 - 2002- ص 62.
- بشير العلاقة وحميد الطائي - تسويق الخدمات - عمان - دارزهروان للنشر - 2001 - ص 38.
- احمد العوضي - العوامل المؤثرة في ادراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة واثره على خلق القدرة التنافسية للمؤسسة - المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة - المجلد 33 - العدد الاول 2009 - ص 488.
- محسن احمد الحضري - التسويق المصرفي - القاهرة - ايتراك للنشر - 1999 - ص 30.
- فايز العنزي - ادارة علاقة العملاء - متح على الرابط WW. BUP.COM - تم الاطلاع 2013/08/28.
- واثق شاكر محمود- التسويق الاستراتيجي - الدوحة - مؤسسة الخليج - ص 25.
- د عقيل جاسم عبد الله - التخطيط - دار الشروق - الاردن - 1999- ص ص 33 43.
- د محمد عصام - التسويق الاسس العلمية والتطبيق- مكتبة عين شمس - القاهرة - بدون ذكر سنة النشر.

- بشير عباس العلاق - ادارة التسويق - دارزهران - عمان الاردن - 1999 - ص 159 160.
- محمد فريد الصحن- التسويق - الدار الجامعية - مصر- 2005 - ص 273.
- محمد ابراهيم - ادارة التسويق - الدار الجامعية - الاسكندرية - الطبعة الاولى - 2011 - ص 278.
- عامر عبد الله موسى - ادارة التسويق - دار البداية - ناشرون وموزعون - عمان - الطبعة الاولى- 2009 ص 14 15.
- محمد التصريفي - ادارة التسويق - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع - الاسكندرية - ط1 - 2005 ص 274.
- توفيق محمد عبد المحسن - التسويق وتحديات التجارة الالكترونية - دار النهضة العربية - مصر- 2004 ص 381 382.
- ابو علفه عصام الدين امين - التسويق المفاهيم والاستراتيجيات النظرية والتطبيق - الجزء الاول - مؤسسة حورس الدولية - مصر - 2002 - ص 442.
- محمد السيد سريا اصول وقواعد المراجعة والتدقيق دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2002 ص 171.
- براهيمى فاروق محاضرات ادارة التسويق تخصص تسويق قسم العلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/ 2014 ص ص 29 30.
- سعد غالب ياسين - الادارة الدولية - دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان - 2007 - ص 269.
- علاء الغريباوي - محمد عبد العظيم - ايمن شقير- التسويق المعاصر- الدار الجامعية - الاسكندرية 2007 - ص 284.
- التأمينات في القانون الجزائري - ط2 - 1992 - ص ص 43-48.
- عبد الرزاق بن خروف - التأمينات الخاصة با التشريع الجزائري - 1998 - ص 10.

مراجع باللغة الفرنسية:

- Philip Kottler marketing (management-1 printic hall 11 inc-1972 p17)
- the marketing staff-Ohio staff university-graduate school of business-testament of marketing philodpohy-jour oil of marketing 1965 p54.
- Robert j. lavidget-the growing responsibilities of marketing January- 1970 p20.
- [HTTP://UPMULTAKA.NET/2013/DO.PBP?ID=9234](http://UPMULTAKA.NET/2013/DO.PBP?ID=9234).
- j.macarthy basic marketing home wood rehired Darwin- new york 1964 pp12-17.
- Robert j. lavidget-the growing responsibilities of marketing January- 1970 p20
- Source: l'endêviez et julien Lévy et Denis lindon, Mercator, Dalloz ; France, 7^éédition 2005, p 1101.
- l'endêviez et julien l'evy et denis lindon –op- cite-p 11101.
- Michel baummam-les 199 chek lits du marketing – édition d'organisation paris 2000 p16.
- Source: vendre vie et julien Lévy et Linon op.cit. p1101.
- Source : vendre vie et julien Lévy et Denis linon op. Cite p 1101.
- leendrevie et julien lévy et denis lindon op. cite p107.
- Philip kotler et bernard dubois- marketing management-op-cit.p685.
- jean Yves Saul Quin ; "gestion des ressources humaines et performance des services: les cas de ements socio – sanitaire"; revue de gestion des ressource humaines n°36 edition eska; paris; juin; 2000; P 20 .
- jean Yves Saul Quin ; "gestion des ressources humaines et performance des services: les cas. des établisse-émets socio – sanitaire"; revue de gestion des ressource humaines n°36 edition eska; paris; juin; 2000; p2
- L.BRAOWN AND M.H.B.MCDONAL; COMPETITIVE ; QRKETING STRATEGY FOR EUROP: DEVELOPING; MAINTAINING AND DEFENDING CO; PETITIVE QDVENTAGE (THE MACMILLAN PRESS LTD; 1994) P.2.
- JOURNAL OFFICIAL DE LA RUPUBLUQUE ALGERIENNE; N°14; 5-8-1998.
- Source : plane stratégique 2004/2008 .

التشكرات



مقدمة :

ليس التسويق شيئاً يختص به د راس علوم التجارة وحده ، وانما تمس حياة كل انسان ، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق ، فا الشراء والبيع ومشاهدة الاعلانات التجارية في التلفزيون في الصحف وملصقات الشوارع هي مثال على ذلك ، وكل منا يزور متاجر عديدة ويتعامل معها ويقارن اسعارها با اسعار غيرها ، ويتعامل مع بائعين مختلفين ، ويشترى سلعا بعضها محلية واخرى اجنبية ، وممارسة هذه الاعمال يلعب الانسان دورا مهما في النظام التسويقي ، ومن ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام .

وعلى الرغم من ممارسة هذا الانسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي ، فانه قد لا يدرك ذلك ، وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه ولا اهميته في حياته ، ولا كيفية ادارة الانشطة التسويقية.

لم تعد عالم اليوم ان ينتج المصنع السلعة ، ولكن اصبحت المشكلة "كيف يكون هذا المصنع قادر على تسويقها" ، فهو ان لم ينجح في تسويقها اقلل با التأكيد ابوابه ، وكانت المشكلة فيما مضى انتاجية ، اما الان فان البقاء في السوق يعتمد اساسا على دراسات احتياجات المستهلك وتوفيرها له با المواصفات المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين وبا السعر الذي يقدر على تحمله.

ومن هنا وجب على مؤسستنا ادراك اهمية ادارة التسويق ودورها في تحقيق الامان والاستقرار للمؤسسة الذي يجعلها صامدة داخل اسواقها ومجاهمة منافسيها وهذا راجع لقيامها بعمليات وانشطة تسويقية لتحقيق اهتمامات زبائنها وتوفيرها با المواصفات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين وبا اسعار مناسبة.

هذه الادارة من الواجب توفرها في مؤسستنا والعمل على تطبيقها با الشكل الصحيح فهي تعمل على تكامل الجهود التسويقية با ادارة انشطة التسويق التي تؤدي الى تطوير المؤسسة وزيادة حصتها وتعزيز مكانتها وقدرتها على فرض سيطرتها في السوق.

وما سبق يمكننا طرح اشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

الى أي مدى تلعب ادارة التسويق في تحسين اداء المؤسسة؟

- التساؤلات الفرعية:

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية للموضوع:

ماهي الإدارة ؟

ما العلاقة ما بين ادارة التسويق في المؤسسة وتحسين الاداء؟

ماهي الوظائف الادارية التسويقية؟

ما هو دور الأداء في مؤسسة الجزائرية للتأمينات؟

الفرضيات:

وللإجابة على الاشكالية الفرعية والرئيسية المقترحة الجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها

وجود ادارة تسويقية تسهر على صياغة استراتيجية تسويقية تهدف الى تحقيق وضائف التسويق الادارية.

- تعتمد ادارة التسويق على تحسين الاداء وعلى الوظائف التسويقية الادارية.

- المؤسسة بحاجة الى ترابط وتكامل الوظائف التسويقية واستمرارها. الادارية من اجل نجاحها

- يرتبط نجاح الشركة الجزائرية للتأمينات على وجود تخطيط ورقابة جيدة لبقائها واستمرارها في السوق.

اسباب اختيار الموضوع:

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

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

- الميول الشخصي لمواضيع التسويق والرغبة في معرفة المستجدات في هذا الموضوع.

- دراسة العلاقة ما بين المؤسسة. ووظائفها الادارية كا التخطيط والرقابة.

- محاولة ربط الجانب النظري با الجانب التطبيقي عبر اسقاط هذه الدراسة على ارض الواقع.

- اهداف الدراسة:

- قمنا بهذا البحث من اجل ابراز الهدف من وجود ادارة تسويق في المؤسسة والمساهمة في تطويرها.

- التعريف بإدارة التسويق وتحديد الموقع الذي ينبغي لها ان تتبوّه داخل المؤسسة

- التعريف على وضائف التسويق الادارية التخطيط التوجيه الرقابة.

- معرفة وضعية التسويق لشركة الجزائرية للتأمينات.

اهمية الدراسة:

تنبع اهمية الدراسة من:

المكانة التي تحتلها الوظائف الادارية التسويقية با اعتبارها تلعب دورا مهما في استمرارية المؤسسة وتطورها وكذلك تميزها.

- المكانة التي تحتلها ادارة التسويق والتي اصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في تميز خدماتها ومنتجاتها.

- معرفة الفائدة من ادارة التسويق واهميتها .

توعية مؤسسة الجزائرية للتأمينات با الدور الذي تلعبه ادارة التسويق وعلاقتها با وضائقها الادارية كا التخطيط والرقابة من اجل بقاءها في السوق.

- المنهج المتبع :

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك مكن خلال الدراسة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة ،اضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق با الدراسة الميدانية.

خطة البحث: قمنا بتقسيم البحث الى جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي

اولا :جزء نظري يصف مختلف المفاهيم با الاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها من البحوث والمراجع وهو ينقسم الى فصلين:

الفصل الاول: ادارة التسويق با المؤسسة.

الفصل الثاني: تطور اداء المؤسسة وفق وضائف ادارة التسويق.

ثانيا: با النسبة للجانب التطبيقي فقمنا بدراسة شركة الجزائرية للتأمينات، نسعى من خلال هذا الفصل الاخير عرض المؤسسة ومعرفة كل ما يتعلق بها ومحاولة معرفة مكانة التخطيط والرقابة في المؤسسة، لنخرج في الختام ببعض النتائج واقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل ارشادات للمؤسسة قيد الدراسة. واملنا ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته. وفي الاخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

