

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم تجارية التخصص : تسويق الخدمات

لوحدة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية

(دراسة حالة مؤسسة صناعة الورق – وهران -)

تحت اشراف

مقدمة من طرف الطالب :

الاستاذ :

مكاوي محمد الأمين

أوسيف محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوضراف الجيلالي	أستاذ محاضر / أ	جامعة مستغانم
مقررا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر/ب	جامعة مستغانم
مناقشا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر/أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017 / 2018

شكر وتقدير

بداية أشكر الله عزّ وجل على فضله ونعمه التي لاتعد ولا تحصى وأشكره خالص الشكر على نعمة العلم التي أمدني بها وجعلني ممن يكون لهم الفضل العظيم.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة مستغانم الأفاضل ونخص بالذكر الأستاذ مكاوي أمين الذي أشرف على عملنا هذا عرفانا له بالمجهودات الذي بذلها والتوجيهات القيمة التي قدمها لنا في سبيل إتمام هذا العمل المتواضع .

وكما أتوجه مرة أخرى بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة التقييم لقبولهم تفحص وتقييم هذا العمل المتواضع .

وفي الأخير تحية شكر وإمتنان إلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إعانتنا .

ونقول للجميع : جزاكم الله عنّا كل خير

	المقدمة العامة:.....
	الفصل الأول:تسيير العملية التسويقية في المؤسسة
04	مقدمة الفصل الأول:.....
05	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة
05	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها
06	المطلب الثاني:مفهوم التسيير
07	المطلب الثالث:أساسيات التسيير في المؤسسة
11	المبحث الثاني: تحليل مفهوم التسويق في المؤسسة
11	المطلب الأول: عموميات حول التسويق
15	المطلب الثاني: أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة
17	المطلب الثالث: عناصر التسويق
22	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: تحليل الإطار العام للوحة القيادة التسويقية
23	مقدمة الفصل الثاني.....
24	المبحث الأول: عموميات حول لوحة القيادة التسويقية
24	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة التسويقية
27	المطلب الثاني:خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية.....
29	المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة التسويقية
31	المبحث الثاني: مدخل إعداد لوحة القيادة التسويقية
31	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية
34	المطلب الثاني:تحديد المتغيرات العلمية وإختيار المؤشرات
36	المطلب الثالث:وضع نظام المعايير المنهات للمؤشرات
38	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث:الجانب التطبيقي-دراسة حالة مؤسسة صناعة الورق وهران.
39	مقدمة الفصل الثالث.....

40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
44	المطلب الثاني: السياسات التسويقية للمؤسسة
46	المطلب الثالث: إقتراح لوحة قيادة لقسم التسويق
53	المبحث الثاني:دراسة حالة المؤسسة
53	المطلب الأول : منهجية البحث.....
53	المطلب الثاني : العرض والتحليل
58	المطلب الثالث:عرض النتائج
60	خلاصة الفصل الثالث.....
61	الخاتمة العامة.....
64	المراجع

II/ قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	التسيير عملية دائرية	.1
10	الرقابة ضمن المسار التسييري	.2
13	التوجه الإنتاجي للتسويق	.3
14	التوجه البيعي للتسويق	.4
14	التوجه التسويقي	.5
15	التوجه المجتمعي للتسويق	.6
31	مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية	.7
32	تحديد المهمة والأهداف	.8
33	عوامل إختيار الأهداف	.9
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	.10
43	إستراتيجية الأسواق المستهدفة	.11
54	مقارنة النتائج بأهداف رقم الأعمال	.12
55	توزيع رقم الأعمال ما بين المنتجات	.13
57	توزيع عدد الزيارات حسب المناطق	.14
58	المقارنة بين الأهداف والنتائج حسب عدد التسليمات	.15

III/ قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
16	مستويات التسويق في المؤسسة	.1
40	نشاط صناعة المنتجات القاعدية	.2
48	لوحة القيادة التسويقية (سنوية)	.3
49	محور السوق للوحة القيادة التسويقية	.4
49	محور الزبون للوحة القيادة التسويقية	.5
50	محور المنتج للوحة القيادة التسويقية	.6
50	محور السعر للوحة القيادة التسويقية	.7
51	جدول مقارنة الاسعار	.8
51	محور الترويج للوحة القيادة التسويقية	.9
52	محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية	.10
53	محور السوق للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة	.11
54	محور الزبون من لوحة القيادة التسويقية للمؤسسة	.12
55	محور المنتج للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة	.13
56	محور الترويج للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة	.14
57	محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة	.15

المتن “ النص الأساسي ” :

أصبح النشاط التسويقي يمثل أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو الطويل في ظل المنافسة والتوجه الذي أصبح العالم يسير فيه ، ففي ظل أهمية العمليات التسويقية والدور الذي باتت تلعبه ، جعل إدارة التسويق تبحث عن أداة حقيقية في تسيير هذه العمليات تكون بمثابة مرشد وموجه لها نحو تطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها التسويقية تتمثل في لوحة القيادة التسويقية والتي هي نظام قائم بذاته يتكون من مجموع المؤشرات منها من يقيس الأهداف الكيفية ومنها من يقيس الأهداف الكمية في لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية والشروحات المصاحبة لها التي تسمح بتسيير الإستراتيجيات والمخططات التسويقية بكيفية تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري .

كما تعتبر أداة للحوار مابين الإدارة التسويقية والإدارة العليا حول المسار التسويقي في المؤسسة ، فمن خلال عرضها الشامل والحوصلي يمكن لأعضاء الإدارة العليا إستيعاب حقيقة مايجري وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة مما يتيح لهم إتخاذ القرارات الملائمة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

تعتبر مؤسسة صناعة الورق من بين المؤسسات الجزائرية التي تبحث عن فرض نفسها في المجال التي تنشط فيه من خلال تطبيقها لإستراتيجية تسويقية مبنية على دراسة أولية للسوق والمنافسة .

فالتسويق الذي يمثل توجهها حتميا بالنسبة للمؤسسة يبقى في تصاعد مستمر لدى بعض الفروع ومنعدم تماما عند فروع أخرى ، إلا أن سياسة المؤسسة تعمل على رفع أداء هذه الفروع بإدخال تقنيات التسويق وجعلها ضمن الأولويات .

في ظل أهمية لوحة القيادة التسويقية وحتمية إتباع المسار التسويقي بالنسبة للمؤسسة ، إذا يمكننا تصور لوحة قيادة تسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية في المؤسسة .

المقدمة

شهد العالم موجة من التغيرات مطلع التسعينيات ميزها مجموعة من التغيرات تتمثل في : هيمنة النظام الراس مالي على حساب انهيار النظام الاشتراكي ، التطور السريع الذي لم يسبق له مثيل في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات . فتح الاسواق وسقوط الحواجز الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال الأجنبية بالإضافة الى حرية تنقل الاشخاص . كلها عوامل عجلت بميلاد توجه جديد يتمثل في ظاهرة العولمة. فالدول النامية التي تسعى دائما وراء تحسين المستوى المعيشي لمجتمعاتها لم تجد سبيلا لمستوى هذا التخلي الى اتباع استراتيجية التنمية المستدامة للحاق بمصف الدول الكبرى .

وباعتبار ان الجزائر تنتمي الى دائرة الدول النامية وتحسبا للمعطيات الجديدة التي شهدها العالم عرف اقتصادها تغيرات جذرية وهيكلية تمثلت في انتقاله من اقتصاد موجه يتميز بتدخل الدولة في اقتصاد السوق المتميز بتفاعل قوى العرض والطلب وفتح مجال المنافسة أمام المؤسسات في مختلف القطاعات حيث أصبحت المطالبة برفع أدائها تحسبا للمنافسة الخارجية و الداخلية والتحديات الكبرى على المديين القصير والطويل الناتجة عن اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الاوربي ومشروع انظام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة ناهيك عن فتح المجال امام القطاع الخاص ، كلها عوامل تستجيب لفكرة واحدة مفادها البحث عن الوضعية التنافسية والحفاظ على مكانتها في المجال الذي تنشط فيه .

نجد من بين هذه المجالات صناعة الورق الذي تمثل احد اهم الصناعات المساهمة بقسط كبير في تحريك عجلة النمو الاقتصادي ، وهو ما يؤكد أهمية هذا السوق بالنسبة للاقتصاد الجزائري وذلك من خلال اتباع استراتيجية تسويقية مبنية على دراسة أولية للسوق والمنافسة التي تهدف الى تحقيق أهداف مسطرة . وهذا ما يستدعي وجود نظام للقيادة التسويقية يكون بمثابة مرآة تعكس اداء العملية التسويقية داخل المؤسسة .

هذا النظام يتمثل في نظام القيادة التسويقية التي سنحاول معالجتها من خلال طرح الاشكالية التالية:

الى أي مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية في المؤسسة ؟

وقصد تعميم الاشكالية المطروحة نعتد طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ماهو مضمون تسيير العملية التسويقية للمؤسسة ؟
- فيما تتمثل لوحة القيادة التسويقية الخاصة بالمؤسسة ؟
- كيف يمكن استخدام لوحة القيادة التسويقية في تسيير العملية التسويقية على مستوى المؤسسة؟
- هل يمكن تعميم فكرة لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة التسويقية ؟

1. فرضيات الدراسة:

قصد الاجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد الفرضية التالية :

- تتمثل لوحة القيادة التسويقية للمؤسسة في مجموع المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بالنشاط التسويقي.

- تستخدم لوحة القيادة التسويقية للمؤسسة في تسيير المخططات العملية.
- يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا ما يستوجب توفر نظام معلومات تسويقي فعال.

2. دوافع الدراسة:

تتمثل دوافع اختيار هذا الموضوع في العناصر التالية:

- الرغبة في التحكم في أداة لوحة القيادة التسويقية التي تبقى مجهولة لدى الكثير من الطلبة.
- عدم التطرق إليها في الدراسات السابقة على مستوى ما بعد التدرج.
- أهمية هذه الأداة على المستوى التسييري.

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى:

اظهار أهمية لوحة القيادة التسويقية للمسير.

المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة .

رفع الغموض حول أداة لوحة القيادة التسويقية .

توسيع مجالات البحث العلمي .

4. منهج الدراسة :

من أجل دراسة مشكلة البحث وتحليل الابعاد ومحاولة اختبار صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع ، حيث تم استغلال المعلومات

المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع ، ثم تم التوجه الى ميدان الدراسة الكمية والمتمثلة

في جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ، ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج .

5. مصادر الدراسة :

تم اعتماد حدود الدراسة من خلال :

- الحدود الزمنية التي تتعلق بفترة الدراسة التي قمنا باجرائها على المؤسسة .
- الاعتماد على الحدود المكانية الخاصة بالبحث والتي تتعلق بمكان اجراء الدراسة .
- الاعتماد في الجزء التطبيقي على معلومات موثقة والمحصل عليها من طرف المسؤولين والعاملين في المؤسسة .

- الاستيعان في الجزء النظري بالمراجع المختلفة من كتب وملتقيات علمية .
6. صعوبات الدراسة :

تكمن العراقيل التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذا الموضوع ،والمتمثلة فيما يلي :

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.
 - قلة المراجع الخاصة في هذا الموضوع .
 - تغيير ديناميكية البحث والتوجه الى المواضيع الجزئية الخاصة بالتسويق .
7. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة لهذا الموضوع لكون لوحة القيادة التسويقية اداة فعالة في التسيير بالاضافة الى أنها تلعب دورا هاما في شمولية الثقافة التسويقية لمختلف الانشطة .

وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة التسويقية في اعطاء فعالية للتسيير كما تكتسي الدراسة أهمية بالنسبة للطالب من خلال اثراء المعارف النظرية والعلمية ، اضافة الى ذلك فهي وسيلة للاستفادة من الدراسة بالامام بمختلف الخطوات المنهجية في اعداد الدراسة الميدانية .

8. محتوى الدراسة :

من أجل معالجة الاشكالية المطروحة بصفة جيدة وواضحة ، تم تخصيص جانبين من الدراسة ، جانب نظري يتضمن فصلين والجانب التطبيقي يتضمن فصل واحد كما يلي :

الفصل الاول : تسيير العملية التسويقية في المؤسسة

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية .

الفصل الثالث : محاولة اعداد لوحة القيادة التسويقية لمؤسسة صناعة الورق بوهران .

ففي الفصل الاول سنعرض فيه تحليل مفهوم تسيير العملية التسويقية في المؤسسة من خلال دراسة مفهوم التسيير في المؤسسة وتحليل مفهوم التسويق وأهميته بالنسبة للمؤسسة .

أما في الفصل الثاني سنتناول فيه الاطار العام للوحة القيادة التسويقية من خلال تحديد مفهوم هذه الاداة وذكر أهم المراحل المتابعة لاعدادها وعرض محتواها .

بينما في الفصل الثالث والآخر فهو يخص الجانب التطبيقي وسنعرض فيه الدراسة التطبيقية محاولة منا لاعداد لوحة قيادة خاصة بمؤسسة صناعة الورق بوهران .

مقدمة الفصل :

نسعى المؤسسة دائما الى ايجاد الحلول الناجعة والطرق الملائمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ويعد التسويق احد اهم هذه الطرق والتوجهات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق هذه الاهداف ، فالتسويق كمفهوم شامل يعبر عن تلك العمليات التي تهدف الى رفع درجة تفوق المؤسسة أمام منافسيها من خلال اتخاذ كل الدوافع لذلك ، وعليه فانه لايمكن بلوغ وتحقيق هذه الغاية في غياب منهج محكم وفعال لتسيير العملية التسويقية في المؤسسة .

يهدف هذا الفصل الى تسيير العملية التسويقية وأثرها في المؤسسة ولهذا قسمنا هذا الفصل الى مبحثين ، المبحث الاول تطرقنا فيه الى عموميات حول المؤسسة من خلال تعريف المؤسسة والتسيير وأساسياته ، اضافة الى تسيير وظائف المؤسسة أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل مفهوم التسويق في المؤسسة من خلال مفهوم التسويق وتطوره التاريخي وأهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة اضافة الى عناصر التسويق .

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة

رغم إختلاف الأسلوب للمؤسسة وانواعها عند المفكرين إلا أن المضمون الحقيقي في مفهومها يبقى القاسم المشترك في تعريفاتهم ، وهذا يدل على أنهم في النهاية تصب نتيجتهم إلى مضمون واحد .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة وأنواعها

يختلف مفهوم المؤسسة من مقارنة الى اخرى ومن وجهة نظر الى اخرى فجاءت العديد من التعاريف المحددة لمفهوم المؤسسة والتصنيفات المصنفة بها فنجد

1- التعاريف المختلفة للمؤسسة :

-تعريف M.Turchy : يعرف المؤسسة كونها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي¹ .

- تعريف François perroux : عرف المؤسسة بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والمهارات من أجل انتاج سلعة ما والتي لايمكن ان تباع بسعر أقل مما تكلفه² .

-كما جاء تعريف اخر للمؤسسة بانها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الانتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات³ .

-وجاء التعريف الاكثر شمولية ودقة حيث عرف المؤسسة بانها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلعة والخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه واتباعا لحجم ونوع نشاطه⁴ .

2- أنواع المؤسسات

يمكن تحديد وتصنيف المؤسسة حسب معيارين هما :التصنيف القانوني، التصنيف الاقتصادي .

● التصنيف القانوني : يأخذ التصنيف القانوني عنصر ملكية بعين الاعتبار كمييار لتصنيف المؤسسات ونجد ثلاثة أصناف أساسية حسب هذا المعيار⁵ :

- شركات الأشخاص

¹ - دادي عدون الناصر اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الاولى، دار المحمدية للنشر ، الجزائر 1998 ص09

² - نفس المرجع ص 09

³ - عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية، دط الجزائر 1996 ص 13 .

⁴ -دادي عدون الناصر ، المرجع نفسه ص 11 .

⁵ - Darbelet .M/et autre :Economie dentreprise . Ed fouche .paris ،1994.

- شركات الاموال
- شركات ذات مسؤولية محدودة وهي عبارة عن مزج بين شركة الأشخاص وشركة الأموال
- التصنيف الاقتصادي : ياخذ التصنيف الاقتصادي بعين الاعتبار عاملين مهمين : حجم المؤسسة ومجال نشاطها
- أ- التصنيف الاقتصادي حسب الحجم و الذي يقاس حجم المؤسسة سواءا حسب عدد عمالها وهو التصنيف الأهم أو حسب رقم أعمالها أو حسب الأرباح التي تحققها أو حسب أموالها الخاصة . فتصنف حسب عمالها الى :
- مؤسسات صغيرة ومتوسطة والتي تشغل أقل من 500 عامل .
- مؤسسات كبيرة تشغل أكثر من 500 عامل .
- ب- التصنيف الاقتصادي حسب مجال النشاط والندس يضم عنصرين : كبيعة النشاط وطبيعة القطاع .
- طبيعة النشاط ان طبيعة النشاط التي تعمل في المؤسسة تصنف من خلاله المؤسسة الى :
- مؤسسات زراعية .
 - مؤسسات صناعية .
 - مؤسسات تجارية .
 - مؤسسات خدمية .
 - مؤسسات مصرفية .
 - مؤسسات تأمينية.
- حسب القطاع : يمثل القطاع المجال الذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه أما فرع القطاع فهو يمثل جزء من القطاع فمثلا نجد مؤسسات تعمل في قطاع الأقمشة وهي بذلك مؤسسات منتجة للأقمشة كما يوجد مؤسسات تعمل في نفس القطاع لكنها مختصة في ملابس الرجال أو النساء أو الاطفال .
- كما يوجد معيار اخر لتصنيف وهو معيار المعلوماتية¹ الالدي يصنفها الى مؤسسات كلاسيكية ومؤسسات افتراضية .

المطلب الثاني : مفهوم التسيير

تعتبر عملية زيادة التبادلات ما بين المتعاملين الاقتصاديين وبالخصوص مع المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى تعقيد المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات مبررا رئيسيا لظهور مجموعة من القواعد السلوكية و الاجراءات التي تهدف الى ضمان سير المؤسسات . ان هذه القواعد والاجراءات السلوكية يعبر عنها بعملية التسيير .

¹- بن زيادي جمال ، تحليل وتشخيص أسباب العجز المالي للمؤسسات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة ص20 .

1- تعريف التسيير : جاء تعريف مفهوم التسيير بأنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لأجل بلوغها¹ وهو ما تنص عليه مهمة المسير بحيث ان تحديد الأهداف أمر ضروري قبل تنفيذ أي مهام أو عمل لمعرفة المنهج المتبع .

كما يعرفه (daniel soulié و dominique roux) بأنه الممارسة و العلم الذي يحكم المنظمات وبالأخص المؤسسات².

يتبين من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من سابقه لأنه أضاف طبيعة التسيير كونه ممارسة وهذا يعني أنه مهنة يقوم بها الشخص الذي يلقب بالمسير كما اضاف في نفس التعريف فكرة أنه علم وهذا كونه يعتمد على التقنيات العلمية والطرق الرياضية في توجيه مسار المؤسسات .

2- التسيير بين العلم والفن والمهنة

يعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الاسلوب العلمي لحل المشاكل وهو الاسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها³ ومن ثم حصر البدائن الممكن اتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها مستخدما في ذلك الطرق الاحصائية او الاساليب الرياضية .

كما يعد التسيير فن بالنظر الى الطبيعة التطبيقية والطابع التجريبي للمسير مما يجعل هذا الأخير يدعم قراراته واجراءاته بنوع من الحكمة والمحكات الشخصية وهذا باحتكاكه مع الواقع .

يضاف الى ذلك ان التسيير اصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الاساسية بعد انفصال التسيير عن الملكية وهذا راجعه الى ظهور اخلاقيات مهنية تسييرية لايمكن للمالك ممارستها لأنها تتطلب مستوى عالي من التكوين والخبرة والمعرفة في ميدان الاعمال .

وعليه فان التسيير هو علم وفن ومهنة في نفس الوقت .

المطلب الثالث : أساسيات التسيير في المؤسسة

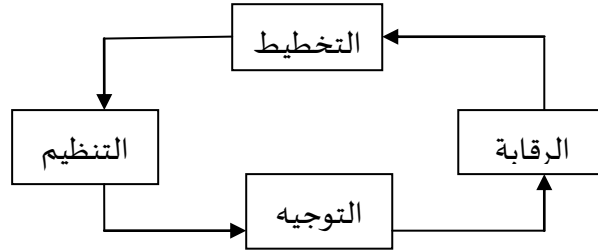
يتكون التسيير من أربعة عناصر هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة وهي تمثل بذلك مسار متكامل ومنسجم كما يعبر عنه الشكل الموالي :

¹ - الطيب محمد رفيق ، مدخل التسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ن ص05 .

² - soulié . D et roux . D : Gestion ed des presse universites de france p 70

³ - الطيب محمد رفيق ، المرجع نفسه ص 11 .

الشكل رقم 1: (1-1) التسيير عملية دائرية



المصدر: الطيب محمد رفيق مدخل للتسيير الجزء الأول ، ص05

يتضح من خلال الشكل أربعة عناصر أساسية هي :

1. التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الاولى في عملية تسيير المؤسسة بمن خلال التخطيط تحدد الاهداف المطلوب انجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف¹ وعليه فان الخطط الموضوعية في كل مستوى من المستويات الادارية يمكنها تحديد كيفية تحقيق الاهداف وتمنح المرجعية للمسير لتقييم مدى تحقيقها .

تشمل عملية التخطيط صياغة استراتيجيات والسياسات والاجراءات والبرامج اضافة الى القواعد والميزانيات بعد تحديد الاهداف وينتج عن هذه العملية مخطط يتم اتباعه لأجل تحقيقها وهناك مجموعتان من المخططات ، الأولى تضم مخططات طويلة الاجل مثل المخططات المتعلقة بتقديم المنتجات الجديدة أو تطويرها اما النوع الثاني فيضم المخططات القصيرة الاجل والتي هي بمثابة مخططات مفصلة ومدققة للنوع الاول من المخططات ونجد من بينها مثلا مخططات المبيعات السنوية

2. التنظيم

يمثل التنظيم العملية الادارية الملموسة والتي يمكن مشاهدتها فهو من الناحية الرسمية يسمح للمؤسسة بتحديد المهام لأجل انجازها وتجميعها وانشاء روابط السلطة حيث ان أشكال التنظيم² نجد :

- التنظيم حسب المنتج (قسم الالات ، قسم السيارات الصناعية ، قسم السيارات السياحية مثلا... الخ).

¹- عبد الغفار حنفي والصحن محمد فريد ، ادارة الأعمال ، الدار الجامعية بيروت 1991 ص.17
² - Hietart R.Alain :management 7^{eme} édition . ed dahleb algerie 1995 p 56

- التنظيم حسب الوظائف ويعد التنظيم الأكثر استعمالاً في المؤسسات (قسم المالية ، قسم الانتاج ، قسم الموارد البشرية...الخ).
 - التنظيم حسب الزبائن : فيمكن ايجاد مثلاً تقسيم المهام حسب الزبائن (الجمهور العريض ن دائرة الأشخاص المعنويين ، دائرة الهيئات العموميةالخ).
 - التنظيم الجغرافي : وهو تنظيم يأخذ في الحسبان المناطق الجغرافية
 - التنزييم المؤقت هو عبارة عن تنظيم يتزامن مع احتياجات العمل ن فيمكن ايجاد مثلاً فريق يعمل في الصباح وفريق يعمل في الليل .
 - التنظيم حسب المسار الانتاجي : فقد يضم قسم التركيب ، قسم التجميع قسم الصيانة ، قسم الرقابة التقنية الخ .
3. التوجيه :

يهدف من خلال هذه العملية اعطاء نفس المؤسسة عن طريق تنشيط الأفراد العاملين فيها . ان وظيفة التوجيه يطلق عليها العديد من التسميات كالتحفيز القيادة والتأثير¹ كونها وظيفة معقدة يتم من خلالها توفير الحوافز المادية مثل الأجور ، الترقية عبر المناصب اخرى معنوية . بالاضافة الى هذا يمارس المسير عامة والمدير على وجه الخصوص دور القيادي وهذا بالتأثير على العاملين من خلال توجيه واصدار الأوامر في الأوقات المناسبة وبالكيفية الملائمة وتظهر هنا كفاءة القائد في الاتصال والتأثير بالآخرين .

4. الرقابة :

تعتبر وظيفة الرقابة من اقدم الوظائف في المؤسسة والتي اكد عليها العديد من رواد التسيير في القرن الماضي وعلى رأسهم الفرنسي (H.fayol) الذي اكد من خلال تجربته المهنية ان جميع الانشطة في المؤسسة يمكنها أن تخضع الى عملية الرقابة² .

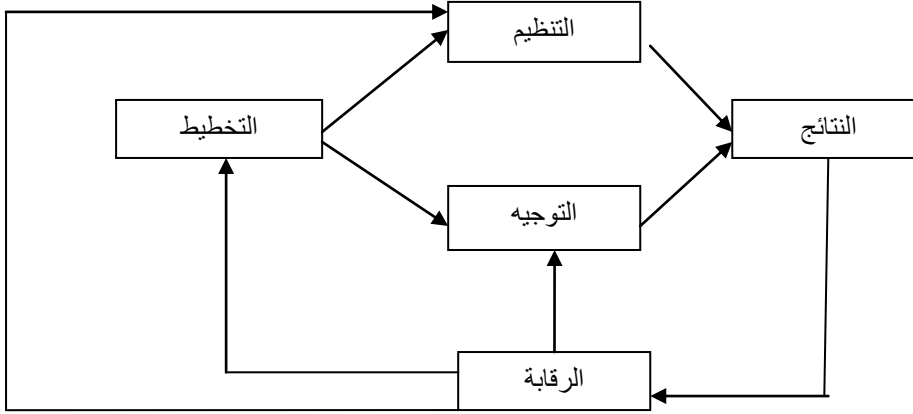
يعتبر الهدف الرئيسي من خلال اجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج المطابقة للاهداف المسطرة وأن المتابعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات ، كما أن عملية الرقابة تعتبر أسلوب ملائم لاتخاذ اجراءات تصحيحية ضرورية في حالة وجود اختلالات وانحرافات بينما تم انجازه وما يجب انجازه .

ويمكن تقريب صورة وأهمية الرقابة بالنسبة للعناصر الاخرى للتسيير عن طريق الشكل الموالي :

¹- عبد الغفار الحنفي والصحن محمد فريد ، مرجع سابق ص19 .

²- Simon Y et joffre . P :Encyclopédie de gestion ^{2eme} edition .ed economica paris 1997 p 3341

الشكل رقم 2 (2-1) الرقابة ضمن المسار التسييري



sours :Hietart R.Alain management 7^{eme} édition . p 10

- أشكال الرقابة : جاءت في هذا السياق عدة مقاربات محددة لانواع الرقابة الا أن هذه المقاربات تنقسم الى نوعين أساسين المقاربة الكلاسيكية والمقاربة النظامية¹ . فحسب المقاربة الكلاسيكية تشير عملية الرقابة الا أن التنظيم الجيد يتميز بالبساطة في هياكله من خلال تجزأة المهام وتقسيمها وفق نظام رسمي للسلطة والمسؤوليات يسمح هذا الأخير بمتابعة الأعمال المنجزة . اما المقاربة النظامية فهي تنظر للرقابة كزنها تهتم بتعديل وضبط العنصر البشري والانتاجي بناء على تشكيل وحدات المراقبة ذاتيا بمعنى تصميم نظام للرقابة الداخلية ويسمح بكشف الاختلالات لحظة وقوعها ومن أمثلة عن هذه المقاربة نظام المراقبة الداخلي للمؤسسة الذي يمكن من خلاله وضع نظام للإجراءات بطريقة تضمن تجنب الغش و التلاعب والوقوع في الأخطاء .

¹ op . cit Hietart R.Alain p102 -

المبحث الثاني : تحليل مفهوم التسويق في المؤسسة

عرفت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة عدة تطورات مما زاد من درجة تعقيدها بالرغم من تطور المؤسسة وتعدد وظائفها لم يصبح هذا كافيا لضمان مستقبلها مما جعلها مهددة بالزوال ، لهذا الغرض ظهر في ميدان الاعمال منهج جديد للتعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من مواجهة التغيرات الخارجية بصفة ذكية .

المطلب الاول : عموميات حول التسويق

جاء العديد من التعاريف المحددة لمفهوم التسويق ونظرا لعدم القدرة على تناولها كلها سنكتفي بعرض البعض منها .

1- مفهوم التسويق

عرف كل من (HELFEr و ORSENI) التسويق بأنه عبارة عن أسلوب يعتمد على الدراسة العلمية لحاجات المستهلكين يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق اهدافها الربحية وأهدافها السوقية المتمثلة في تقديم السلع أو الخدمات تتوافق مع السوق¹.

يتبين من خلال هذا التعريف يركو على ثلاثة نقاط اساسية وهي :

- التوجه نحو الزبون : وهو نقطة البداية في التسويق من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبائن
- الدراسة العلمية : ان لتسويق كغيره من العلوم الأخرى يعتمد على التقنيات المختلفة كالطرق الاحصائية والنماذج الرياضية والنظريات الاقتصادية التي تفسر سلوك المستهلك .
- التسويق عملية متكاملة : أصبحت الوظائف الأخرى في المؤسسة بصفة عامة والوظيفة التسويقية بصفة خاصة تنسق وتنسجم لتشكّل تكامل مع السياسات التسويقية للمؤسسة واصبح التسويق يمثل المحور الاساسي الذي تتجمع حوله النشاطات الأخرى .

وعرفه (STANTON) بأنه نظام متكامل من الأنشطة المنظمة التي تختص في التخطيط والتسعير والترويج وتوزيع المنتجات والتي تهدف الى اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمحتملين².

من خلال هذا التعريف حدد (STANTON) عناصر الميزج التسويقي (المنتج ن التسعير ، الترويج ن التوزيع) وأكد على أن التسويق نظام متكامل يتكون من انظمة فرعية تتمثل في تخطيط وتسعير وترويج المنتجات والتي تهدف كلها لارضاء الزبائن .

وعرفه (P.KOTLER) بأنه نظام اجتماعي واقتصادي يمكن من خلاله اشباع حاجات ورغبات الافراد والجماعات عن طريق خلق تبادل المنتجات ومايشابهها من قيمة مع الآخرين¹.

¹ - helfer . J et Orseni : mareketing . 4^{eme} edition . ed vuibert . paris 1995 p 10 .

² - المساعد زكي خليل ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة عمان 1999 ص 20 .

جاءت من خلال هذا التعريف عدة نقاط أهمها :

- التسويق نظام اجتماعي واقتصادي بمعنى انه جهاز أو نظام يمكن لكل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية أن تعمل به.
- الهدف منه اشباع حاجات ورغبات الافراد والجماعات بمعنى ذلك أن التسويق يهدف الى ارضاء الاطراف المتعامل معها سواء كانوا أفراد أو مؤسسات ...الخ.
- عن طريق خلق تبادل المنتجات وهذا يعني أن التسويق عملية لاتبدا بعد انتهاء الانتاج بل قبله ولا تنتهي بعد عملية البيع .
- ومايشابهها من قيمة مع الاخرين ويقصد بها كل اصناف المنتجات من سلع ، خدمات ، أفكار ، شخصيات تنوي المؤسسة التبادل بها مع الجمهور المستهدف .

نظرا لأن التعريف السابق لا يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الادارية فان (KOTLER) جاء بتعريف اخر حدد فيه الأنشطة التي يجب على المؤسسة القيام بها كما يلي :

التسويق هو التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم اعدادها لتحقيق تبادل طوعي للاشياء التي لها قيمة ومنفعة في الاسواق المستهدفة بغرض تحقيق اهداف تنظيمية ، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض التي المنظمة بطرحه بناء على حاجات ورغبات السوق المستهدفة ، على استخدام طرق فعالة للتسعير والاتصالات والتوزيع والاعلام والتحفيز خدمة الأسواق² .

من خلال هذا التعريف يتضح ان التسويق وظيفة ادارية وايضا اجتماعية في شكل برامج توضع لتحقيق هدف معين ويتم وفق عملية تبادل بين طرفين .

كما يقترح (T.LEVI) تعريفا للتسويق ينص على أنه منهج عام لتصميم ادارة المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الربح³ .

من خلال هذا التعريف يتبين ان التسويق عبارة عن مرشد أو دليل تتبعه المؤسسة في كل مستوياتها من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق الربح .

وجاء تعريف (LENDREVIL و LINDON) أكثر شمولية وتوسعا لمفهوم التسويق حيث ينص على انه مجموعة الطرق و الوسائل التي بحوزة المنظمة بهدف ترقية السلوكات داخل الجمهور المستهدف الذي يهمها بطريقة تسمح لها بتحقيق اهدافها⁴ .

¹ - kotler . p et dubois . b : marketing management^{10eme} edition. Ed publi - unions . paris 2000 p 40.

² - المساعد زكي خليل ، مرجع سابق ص21 .

³ - Mercad .M:marketing developpement economiqu.rapport du minstère de la restructuration de la participation . septembre 1995 p 11 .

⁴ - lendrevil .J et lindon d :mercator^{6eme} edition . ed dalloz . paris 2001 p 10.

ينظر كل من (LINDON و LENDREVIL) من خلال هذا التعريف الى ضرورة شمولية التسويق لان مجالاته وميادين تطبيقه توسعت ، فلم يبقى حكرا على المؤسسة الاقتصادية با أصبح يشمل حتى المنظمات الغير الربحية المنظمة الدينية ومنظمات انسانية والاحزاب السياسية من وراء الحملات الانتخابية بالاضافة الى التنظيمات الحكومية ولبلوغ هذا المستوى من الشمولية عرف التسويق عدة مراحل .

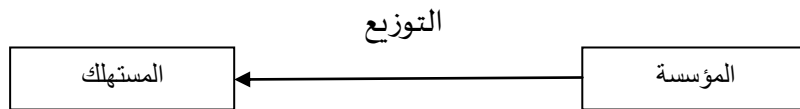
2- تطور مفهوم التسويق

مر التسويق بعدة مراحل وهذا تزامنا مع الاحداث والبيئة الاقتصادية المتغيرة فمن الصعب تحديد تواريخ الفترات التي مر بها التسويق الى أنه يمكن تحديد مبدا كل فكرة كما ينظر فيها الى التسويق ، وذلك حسب التوجهات التالية :

✓ التوجه الانتاجي :

يعتبر التوجه الانتاجي بمثابة التوجه التقليدي للتسويق حيث ينص مبداه على ان المستهلك يختار المنتجات نظرا لاسعارها ومدى توفرها وعليه فان اهتمام المؤسسة منصب الى رفع قدرة الانتاج نظرا لاولويات الزبائن ويتم اللجوء الى هذا التوجه في حالتين : الاولى لما يكون الطلب مرتفع والعرض قليل اما الثانية فلما تكون التكلفة مرتفعة ويريد المسؤولون تخفيضها ، ويمكن التعبير عن هذا التوجه وفق الشكل الموالي :

الشكل رقم 3 (3-1) : التوجه الانتاجي للتسويق



sours :martin .S et vedrine j .p :marketing les concepts clé . ed chihab algerie 1996 p14

عرف هذا التوجه تطورا وظهر من بعده ما يعرف بالتوجه السلعي .

✓ التوجه السلعي :

يركز هذا التوجه على فكرة مفادها ان المستهلك يفضل المنتج الذي يقدم له أحسن اداء¹ ومن هذا المنطلق فان المؤسسة مكثف جهودها من اجل تحسين جودة منتجاتها .

ان التوجه السلعي اذا كان يسمح للمؤسسة أن تحقق جودة منتجاتها فانه يمثل شكل من أشكال اهمال رغبات وحاجات المستهلك ومتطلبات السوق من خلال تركيز الجهود في الابداع و التطوير مهملين بذلك ردود فعل المستهلك نحو تلك المنتجات .

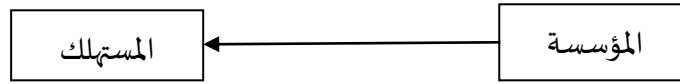
¹ - op. cit : kotler . p et dubois p52.

✓ التوجه البيعي :

يعتبر التوجه البيعي توجه ثالث المتبع من طرف المؤسسات في تسيير نشاطها التجاري ويركز على أن المستهلك لا يشتري منتجات المؤسسة من تلقاء نفسه الا في الحالات أن هذه الاخيرة تقوم بمجهودات من أجل تنشيط مبيعاتها¹ .

ان الهدف من اتباع هذا التوجه هو بيع ما يتم انتاجه بدلا من انتاج ما يمكن بيعه كما يعبر عنه الشكل الموالي .

الشكل رقم4:(4-1) التوجه البيعي التسويقي



sours: martin .S et vedrine j .p :marketing les consepts clé . ed chihab algerie 1996 p14

عرف بعدها التسويق توجهها اخريدعى بالتوجه التسويقي للتسويق .

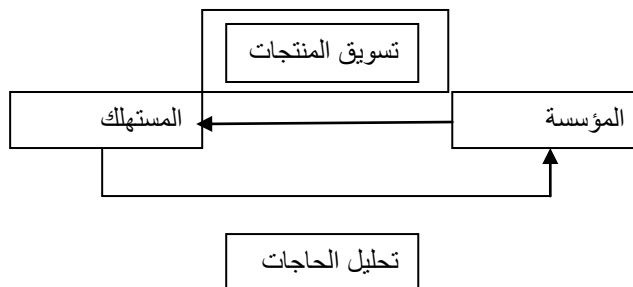
✓ التوجه التسويقي للتسويق :

أضاف التوجه التسويقي فكرة جديدة ومغايرة للتوجهات السابقة وهو أن المؤسسة تقوم بإنشاء وتسليم القيمة الى زبائها التي اختارت أن تخدمهم بطريقة أحسن من منافسيها ، وفي هذا السياق

تقوم المؤسسات بتبني بعض الشعارات منها

- اشباع الحاجات بطريقة مريحة
- تحديد الرغبات والعمل على خدمتها
- قم بترقية الزبون وليس المنتج
- نحن نقوم بادخال الفرحة

الشكل رقم5:(5-1): التوجه التسويقي



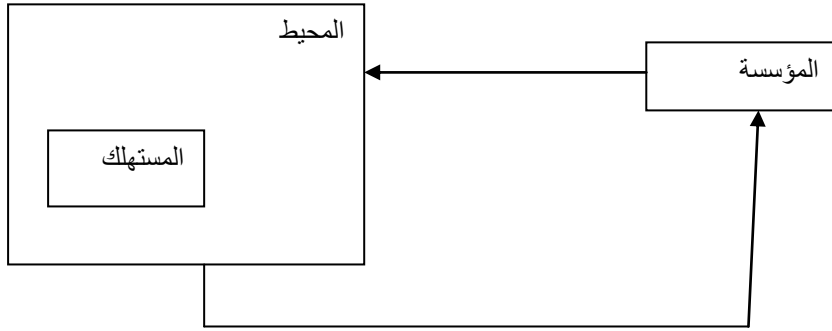
sours:martin .S et vedrine j .p :marketing les consepts clé . ed chihab algerie 1996 p14

¹ - op cit : kotler . p et dubois p 52.

✓ التوجه المجتمعي :

طرحت تساؤلات خلال السنوات الماضية من القرن الماضي حول التوجه التسويقي في كونه لا يزال يتناسب مع ما يحدث من تلوث ومن تدهزر في البيئة من قلة الموارد الطبيعية وانفجار في النمو الديمغرافي ان التوجه المجتمعي يركز على مبدا مفاده ان المهمة الاولى والضرورية للمؤسسة هي دراسة حاجات ورغبات الاسواق المستهدفة والعمل على اشباعها بطريقة تفوق المنافسين وتضمن المحافظة على البيئة وتحقيق الذات بالنسبة للمستهلكين ونذكر من الامثلة عن هذا التوجه القيام بارسال منتحات في السوق تحافظ على نظافة المحيط وتقلل من التلوث البيئي ولا تضر بصحة المستهلكين ويمكن التعبير عن هذا التوجه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 6 (6-1) : التوجه المجتمعي للتسويق



sours:martin .S et vedrine j .p :marketing les concepts clé . ed chihab algerie 1996 p14

ان تطور مفهوم أو التوجه التسويقي من فترة الى اخرى جعل منه ممارسة حتمية للمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها .

المطلب الثاني : أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة

أصبح التسويق يلعب دورا أساسيا في تسيير المؤسسات وتحقيق أهدافها ، فبعدها كان يقتصر على تقنيات تصريف المنتجات أصبح اليوم يوكل له المهام الاستشارية والاستراتيجية وتبدا هذه المهام منذ اجراء دراسة لاحتياجات السوق من أجل تحديد مايمكن انتاجه وبأي سعريمكن عرضه وتنتهي بعمليات الخدمات مابعد البيع .

1- مستويات التسويق في المؤسسة :

عرف التوسع في مجال تدخله في المؤسسة وأصبح من الممكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسويق داخل المؤسسة كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1): مستويات التسويق في المؤسسة

مهام كل مستوى	مستويات التسويق
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة السوق - متابعة الوضع التنافسي - مراقبة فعالية التسويق 	التسويق الدراسي
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأسواق المستهدفة - تصميم المنتجات أو الخدمات المرافقة لها - اختيار شبكات التوزيع - صياغة الاستراتيجيات المنتجة ، اتصال 	التسويق الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بحملات اشهارية - تنفيذ خطط البيع والتسويق - توزيع المنتجات - خدمات ما بعد البيع 	التسويق العلمي

sours : lendervil .J et lindon d :mercator^{6eme} edition . ed dalloz . paris 2001 p06

من خلال الجدول تظهر أهمية التسويق وهذا بتعدد مستوياته وكثرة تدخلاته وكل مستوى من المستويات له وظيفة ومهام يؤديها :

- التسويق الدراسي وهو يمثل تلك العملية التي يقوم بها قسم التسويق في المؤسسة من اجل دراسة السوق عبر كل أبعاده (المستهلكين ، المنافسين ، البيئة ...) وذلك من أجل قياس نتائج المخططات والاستراتيجيات التسويقية . ان هذا النوع من الممارسة يعتبر ضروريا للمؤسسات الراغبة في تنمية مركزها التنافسي .
- التسويق الاستراتيجي والذي يتمثل في ممارسة العمليات التي تسبق المسار الانتاجي زمانيا ومكانيا وتسبق بذلك بيع المنتجات وحتى صناعتها وتتضمن هذه العملية دراسة الأسواق قصد اختيار أيها مناسب للمؤسسة واختيار الاستراتيجية المناسبة للمنتج مع القيام بتصميم المنتجات المناسبة للأسواق المستهدفة بالإضافة الى اختيار شبكات التوزيع المناسبة مع وضع استراتيجيات خاصة بالاتصال والترويج .

- التسويق العملي يتمثل في تلك العمليات أو المسار الذي يلي عملية الانتاج فهو عبارة عن كل العمليات الخاصة بتنفيذ المخططات التسويقية للمؤسسة كالقيام بالحملات الاشهارية وتنشيط المبيعات ، توزيع المنتجات ، تقديم خدمات مابعد البيع وغيرها من العمليات . ان التسويق لم يعد حكرا على المؤسسات الانتاجية بل توسع تطبيقه ليشمل مؤسسات اخرى تنشط في قطاعات مختلفة .

1- اتساع مجالات التسويق في المؤسسات الاخرى :

زادت من اهمية التسويق ليشمل مؤسسات اخرى من قطاعات متعددة فلم يعد حكرا على المؤسسات التي تنتج سلع واسعة الاستهلاك بل تعد مجال تطبيقه الى المؤسسات الغير الربحية والتي من بينها :

- مؤسسات تنتج سلع واسعة الاستهلاك (الغذاء، المنظفات ، العطور...الخ).
- مؤسسات تنتج سلع نصف مستديمة (السيارات ، منتجات كهربائية ومنزلية... الخ).
- مؤسسات خدمية (البنوك ، الفنادق ، المساحات الكبرى....الخ).
- مؤسسات صناعية (الات ، معدات ، مناجم.... الخ).
- مؤسسات سياسية (الأحزاب ، الشخصيات السياسية.....الخ).
- مؤسسات ذات اهداف غير ربحية (منظمات دينية ، جمعيات حقوق الانسان...الخ).
- مؤسسات عمومية (الحكومات ، الادارات العامة...الخ).

المطلب الثالث : عناصر التسويق

تتمثل عناصر التسويق في وسائل التدخل بالنسبة للتسويق والتي تسمى بعناصر المزيج التسويقي حيث يرجع الفضل الى الامريكي (JEROME MC CARTY) الذي مثل عناصر التسويق في اربع متغيرات أساسية¹ :

1- المنتج

يعتبر المنتج العنصر الاول في المزيج التسويقي حيث يعرفه (P.COTLER) بانه كل شئ يعرض في السوق وله القدرة على اشباع رغبات معينة² .

من خلال هذا التعريف يتبين ان المنتج لا يقتصر على السلع الملموسة بل يشمل :

¹ -op cit HELFER . J ET ORSENI P 11

² -op cit kotler . P et dubois .b P41

- الخدمات : النقل ، العلاج ، وسائل الترفيه ،... الخ
- الأشخاص : لما يتعلق الامر بترقية شخصية سياسية ، شخصية عالمية... الخ
- الاماكن : في القطاع السياحي تمثل الاماكن السياحية منتجات .
- المنظمات : تقوم المنظمات بتقديم برامج وارشادات وقائية وهي بمثابة منتجات لها .
- الأفكار : تمثل الفكرة منتجا لصاحبها يمكن له أن يقوم بتسويقها .

عناصر المنتج

يختلف العديد من الكتاب والمختصين في التسويق حول تحديد عناصر المنتج ، لكن يمكن ذكر أهم عناصر مزيج المنتج فيما يلي :

- تقييس المنتج وهو عبارة عن مجموعة من الاجراءات التقنية والمقاييس المعمول بها لدى الهيئات الدولية والتي يتم تطبيقها على المنتج ليكتسب مستوى معين من الجودة كمعايير ISO للجودة .
- العلامة والمقصود بها تلك الاشارة المميزة والتي يمكن من خلالها تمييز منتج المؤسسة على المنتجات الاخرى المنافسة وتكون العلامة من : اشارة لفظية ، اشارة شكلية ، مختلطة بين اشارة لفظ والشكل ، اشارة صوتية أو اشارة تحمل صورة المنتج في حد ذاته .
- خطوط المنتجات والمقصود بخطوط المنتجات مجموع المنتجات التي يرى المستهلكين والمنتجين انها متشابهة ويمكنها أن تستفيد من نفس الاتصال¹ وهي بذلك تحمل نفس العلامة التجارية فمثلا خطوط المنتجات بالنسبة لشركة RENAULT للسيارات تضم : CLIO , TWINGO, MEGANE , KONGO, الخ .
- تشكيلة المنتجات ويعبر مفهوم تشكيلة المنتجات عن امتداد داخل الخط الانتاجي الواحد فمثل في خط المنتج MEGANE تمتد تشكيلته من (1,4 V أسفل التشكيلة) الى غاية (16, V NOUVELLE MEGANE على التشكيلة).
- التغليف ويعرفه (P. KOTLER) بانه مجموع النشاطات المرتبطة بتصميم وتركيب الغلاف الخارجي² ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من التغليف :
 - المستوى الأول : وهو التغليف الذي يحتوي منتج مباشرة مثل قارورة المشروبات .
 - المستوى الثاني : وهو التغليف الثانوي الذي يحمل الغلاف الاول مثل الغلاف الذي يحتوي على ست قارورات .
 - المستوى الثالث : يسمى بتغليف الشحن وهو ضروري لعملية التخزين والشحن والنقل كالصناديق والحاويات .

¹- DEUMEUR CLEUD :Marketing ,^{3eme} edition , Ed Dalloz , PARIS 2001 P 138

²-op cit COTLER . P ET DUBOIS.B P 436

- التصميم وهو عبارة عن الفن الذي يمكن للمستهلك أن يكشف هوية المنتج ويميزه من بين المنتجات الأخرى .
- الجودة وهي عبارة عن خاصية تتمتع بها المنتجات في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين وهي بذلك قدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق أقصى رضا للزبون .
- الضمان وهو يتمثل في الوعود الصريحة أو الضمنية التي يتحصل عليها المشتري من المنتج أو الموزع والمتعلقة باداء المنتج¹ والهدف منه هو تحقيق رضا الزبائن وتحديد مدة صلاحية الاستعمال والحالات التي يتم فيها الاستبدال .
- التباين ويضم مجموع المعلومات التي يزود بها المستهلك أو المستعمل الصناعي بخصوص كيفية الاستعمال ، فترات الاستعمال وتركيبه المنتج .

2- السعر :

- يعتبر السعر العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي حيث يعرفه (CLAUDE Deumeure) بأنه التعبير النقدي لقيمة مجموع خصائص المنتج² وهذا يعني :
- الخصائص التقنية والموضوعية للمنتج .
 - الخصائص التجارية : التغليف ، مكان البيع ، الضمان ، ... الخ .
 - الخصائص الذاتية : صورة المنتج ، صورة المؤسسة .

عناصر السعر

يتضمن السعر عدة عناصر تلخص كالتالي :

- الحسومات والتخفيضات التجارية : تلجأ المؤسسة الى تعديل وتغيير أسعارها وهذا بالنظر الى الوضعيات وظروف البيع فمثلا تقوم المؤسسة باجراء مجموعة من التخفيضات عند حالات التسديد الكامل أو في بعض المواسم أو عند الشراء بكميات معتبرة من المنتج .
- التسعير الجغرافي : تقوم المؤسسة بوضع تسعيرات مختلفة حسب اختلاف المناطق الجغرافية .
- السعر التنشيطي : تلجأ المؤسسة في بعض الاحيان الى تطبيق أسعار منخفضة حسب المناسبات وبطريقة ظرفية .
- السعر المميز : يعتبر السعر المميز من بين الاسعار التي تطبقها المؤسسة على نفس المنتج لكن بأسعار مختلفة وهذا على أساس :
 - الزبائن (سعر للطلبة ، للمتقاعدين ، أسعار عادية ، ...)
 - المنتج (تطبيق اسعار مختلفة على نفس المنتج في حالة ادخال تعديلات مختلفة .

¹ - المساعد زكي خليل ، مرجع سابق ص 268

² - op cit CLAUDE Deumeure P 161

- المكان (يختلف تطبيق الأسعار حسب اختلاف الأماكن)
- الوقت (يتم تغيير الاسعار حسب وقت الاستهلاك مثل خدمات الاتصال : أسعار ليلية ، اسعار عادية)
- صورة المؤسسة يتم تغيير الاسعار اذا تم تغيير اسم العلامة مثلا .

3- الترويج

يعد الترويج ثالث عنصر من عناصر المزيج التسويقي حيث عرفه (WILIAM EDWARD) على أنه التنسيق بين جهود البائع في اقامة منافذ المعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات أو في قبول فكرة معينة¹ .
كما عرفه (STANTON) بأنه ذلك الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمؤسسة ويتم بوسائل الاتصال² .

عناصر الترويج

يضم الترويج العناصر التالية :

- الأشهار: يعتبر الأشهار من بين الوسائل الأساسية التي تسمح للمؤسسة من نقل معلومات مقنعة الى الأسواق المستهدفة وبعبارة اخرى هو شكل من أشكال الاتصال الغير التفاعلي ، يتم بمقابل ويهدف الى ارسال معلومة الى مستقبل معروف ومحدد مع الافصاح عن هوية المعلن ، ومن وسائله : الصحافة ن التلفزيون ، الملصقات ، الراديو... الخ .
- تنشيط المبيعات : يعتبر تنشيط المبيعات أحد أهم الأنشطة التي يعول عليها المزيج الترويجي وهو عبارة عن كل شئ مادي يضاف الى السلعة بهدف اثاره الطلب وتمثل وسائله في : تقديم الهدايا والعينات ، اجراء مسابقات ، المشاركة في المعارض ، منح حسومات تجارية ، الحوافز ، ... الخ .
- البيع الشخصي : يتمثل في الجانب العملي للترويج لأنه يتم عن طريق عمليات اتصال مباشرة بين البائع والمشتري في شكل مقابلة شكلية : بائع - زبون - أو مقابلة جماعية بين البائع ومجموعة من الزبائن .
- العلاقات العامة : تسمح العلاقات العامة بترقية صورة المؤسسة من خلال اقامة علاقات مع من يتعلق مصيرها بهم وهذا عن طريق نشاطات التي تقوم بها المؤسسة باتجاه الجمهور المستهدف ، سواء كان الجمهور داخلي (جريدة المؤسسة ، اجتماعات ، ملتقيات أو جمهور خارجي كتنظيم زيارات للزبائن الى المؤسسة لتعريفهم بمنتجاتها وبمسارها الاتناجي .
- التسويق المباشر: يتمثل هذا الأخير في كل اتصال مباشر يتم عن طريق احدى وسائل الاتصال : كالبريد ، الهاتف ، الانترنت ، الشبكات المحلية... الخ . والتي تتم بكريقة تفاعلية

¹ - الصميد عي محمود جاسم ، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر ، عمان 2000 ص 256
² - المرجع نفسه .

يمكن من خلالها الحصول على اجابات الزبون محددة وواضحة حول راييه عن المنتج أو المؤسسة .

4- التوزيع :

يصنف التوزيع كرابع عنصر من عناصر المزيج التسويقي حيث يعرفه (CLAUDE DEUMEURE) بانه مجموع العمليات التي يمكن من خلالها ربط وايصال المنتج من مكان انتاجه الى مكان وضعه تحت تصرف المستهلك او المستعمل¹. كما أن عملية التوزيع تتم بواسطة شبكة للتوزيع تتمثل في مجموع المتدخلين التي تقع على عاتقهم نشاطات والتوزيع وايصال المنتج الى غاية المستهلك .

عناصر التوزيع :

وتتمثل عناصر التوزيع فيما يلي :

❖ قنوات التوزيع : تأخذ قنوات التوزيع شكلين :

- التوزيع المباشر يكون التوزيع فيه مباشرا من المنتج الى المستهلك النهائي .
- التوزيع الغير المباشر : وهو التوزيع الذي يتدخل فيه الوسيط² وياخذ الأنماط التالية :

○ المنتج – تاجر التجزئة – المستهلك

○ المنتج – تاجر الجملة – تاجر التجزئة – المستهلك

○ المنتج – الوكيل – تاجر التجزئة – المستهلك

○ المنتج – الوكيل – تاجر الجملة – تاجر التجزئة - المستهلك

❖ الامداد التجاري : يتمثل في مجموع الأنشطة الممارسة لأجل التسيير بداية من مكانها الأصلي الى غاية مكان استعمالها بصفة مريحة مع الاخذ بعين الاعتبار حاجة الاسواق وهذا يعني الاستخدام العقلاني للمخزونات مما يقتضيه احتياج الأسواق . ان هذه العملية تستلزم استخدام وسائل نقل سريعة تكون اقل تكلفة وأكثر ملائمة بالنسبة لموقع المصنع ونقاط البيع .

❖ العرض التجاري : يمكن التعبير عنه وفقا للعبارة التالية : المنتج السليم في الوقت السليم وفي المكان السليم وبالسعر الملائم³. فالهدف من وراء تطبيق هذا المبدأ هو توفير السلع في الرفوف المناسبة بالكمية المناسبة وبطريقة يمكن للمستهلك رؤيتها بسهولة وتكون سهلة المنال ، كما يعبر هذا العنصر على أن يصبح رجل أصم يبيع نفسه .

¹ - op cit DEUMEURE CLAUDE p175

² - الحاج طارق واخرون ، التسويق من المنتج الى المستهلك ، دار صفاء للنشر والاشهار والتوزيع ، الأردن 197 ص 126 .

³ -loc cit DEUMEURE CLAUDE P 213

خلاصة الفصل

كون المؤسسة تنظيم اقتصادي تتوفر فيه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تهدف الى تحقيق الغاية التي انشأت لأجلها فهي تحتاج الى مجموعة من القواعد السلوكية التي تحكمها وتضمن سيرها وتقسم فيه المهام والوظائف.

في ظل المنافسة والتوجه الذي اصبح العالم يسير فيه ، أضحى النشاط التسويقي أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المدى الطويل أو المدى القصير.

ان أهمية تسيير العمليات التسويقية والدور الذي تؤديه ، أصبحت تركز على خمس عناصر أساسية :

التخطيط التسويقي ، التنبأ التسويقي ، التنظيم التسويقي ، التوجه التسويقي ، المراقبة التسويقية .

كما أصبح تسيير العمليات التسويقية يتميز بدرجة عالية من الأهمية والخطورة ، اذ ان أي تدخل الغير صائب أو اجراء في غير محله يمكنه أن يكلف المؤسسة غالبا ويبعدها عن مسارها الاستراتيجي ، لهذا الغرض فان ادارة التسويق في حاجة الى اداة ترشدها وتوجهها نحو تطبيق استراتيجيتها وتحقيق اهدافها التسويقية المسطرة وفق الزمان والمكان المحددين .

مقدمة الفصل

بعد الدراسة والتحليل لمكونات تسيير النشاط الاقتصادي تبين أن الادارة التسويقية وعلى رأسها المدير التسويقي تسعى دائما لتحسين ادائها التسويقي داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمهام المكلفة بها . فأصبح المدير التسويقي في حاجة الى اداة تضمن له المتابعة والتشخيص المستمرين للعمليات التسويقية هذه الاداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية ولأجل معالجة وتحليل مضمون هذه الاداة قسمنا هذا الفصل الى مبحثين يمكن توضيحهما كالآتي :

المبحث الأول عموميات حول لوحة القيادة التسويقية أما المبحث الثاني تناولنا فيه المدخل لاعداد لوحة القيادة التسويقية .

المبحث الاول : عموميات حول لوحة القيادة التسويقية

لقد جاءت العديد من التعاريف حول لوحة القيادة التسويقية ومدى تحديد مفهومها من حيث إختلاف الشكل لكن المضمون يبقى واحدا لمفهومها .

المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة التسويقية

جاءت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للوحة القيادة ونجد من بينها :

- 1- التعاريف المختلفة للوحة القيادة التسويقية
- تعريف (JR.SULZER) حيث عرف لوحة القيادة بأنها عبارة عن تدفق المعلومات الضرورية لكل نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي¹ .
- يتضح من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازي والتقديرى .
- كما عرفها كل من (GRIVIEC وGUEMY) بأنها أداة للعمل على المدى القصير سريعة الاعداد ومرتبطة بتحديد مراكز القرار والمسؤوليات في المؤسسة² .
- وعرفها (J.BOUQUIN) بأنها عبارة عن اداة تهدف الى :
- تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشر لتحقيق الأهداف
- متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة
- تدعيم اداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة من خلال مقارنة الاهداف المحددة ، فهي اداة تساعد على اتخاذ القرار³ .
- يتبين من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن اداة تقوم بادوار مختلفة أولها يتمثل في تحديد المعايير من أجل متابعة مستوى تحقيق الأهداف وهو ما يعرف بالتسيير حسب الأهداف اما الدور الثاني يتمثل في متابعة القرارات ومراقبة مدى تنفيذها .
- أما الدور الأخير الذي ينسب اليها يتمثل في تدعيم القرارات داخل الدوائر وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات .
- كما عرفها كذلك ((NOUBERT GUED)) بأنها بارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية التي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات

¹ - السنوسي علي ، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية ، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2001 ص 121

² - نفس المرجع ص 121

³ - احدادن عثمان ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد ، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة الجزائر 1994 ص 35

واتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الاستراتيجية ، فلوحة القيادة اذا تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من التعاريف السابقة لأنه لا يحدده لائحة في القيادة في المستوى العملي بل يتعدى استعمالها في مراقبة ومتابعة الأهداف الاستراتيجية ، كما أنها بمثابة لغة مشتركة وموحدة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة حيث لا يحدده دورها في تحليل الانحرافات بل يتعدى التمثيل البياني ممكننا بذلك أصحاب القرار من فهم الوضعية الحقيقية ومستوى الاداء مقارنة مع الأهداف والتوقعات .

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن التوصل الى أن لوحة القيادة عبارة عن وسيلة لاتخاذ القرار ، أداة للرقابة ، أداة للحوار ، أداة للمقارنة في النظام التسييري الذي يترجم الرؤية والاستراتيجية ، حيث تسمح للمسير بقياس أدائها في مختلف أبعادها ، مستوياتها ، رد الفعل اتجاه التغيرات بسرعة .

ولأجل بلوغ هذا يجب أن تضم : معلومات محددة ، مبلورة بسرعة ، تغطي منابع الاشكالات في لغة مفهومة ، مقبولة ومناسبة.

2- تحديد مفهوم لوحة القيادة التسويقية

يمكن تحديد مفهوم لوحة القيادة التسويقية من خلال تعريفين اثنين هما :

التعريف الأول :

جاء تعريف للوحة القيادة التسويقية بانها اداة ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي تضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بالاضافة الى الافتراضات الأساسية ، فهي أداة للقيادة والتدخل وتسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الاهداف².

يضم هذا التعريف أربعة أفكار أساسية وهي :

- متابعة الأهداف : من أجل القيام بعملية تقييم سياسة تسويقية معينة يجب أولاً أن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة ويعبر عنها كمياً ، لأن لوحة القيادة التسويقية تعتمد على المؤشرات والبيانات الكمية ، وعليه فإن متابعة الأهداف التسويقية يعد عاملاً وشرطاً أساسياً لتحقيقها فلا يمكن لتحقيقها تصور عملية تسيير خيالية من الرقابة على انجاو الأهداف .
- متابعة الافتراضات : يقوم المدير التسويقي عادة عند اعداد المخطط التسويقي بالاعتماد على عدد من الافتراضات المتمثلة في حجم السوق المرتقب ، تطورات ، ردود فعل المنافسين ، سلوكيات

¹ - Guedj norbert et autres . le contrôle de gestion . 3eme edition ed d'organisation .paris 2000 p 285

² - brend j – pierre et autres :precis de marketing . edition nathan . paris 1996 p 38

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

- المستهلكين المرتقبة... الخ ، وعليه فانه يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تضم هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ماتم تحقيقه .
- لوحة حوصلية : فمن بين خصائص لوحة القيادة التسويقية كونها تتميز بالبساطة ، الوضوح والاختصار فهي بذلك ليست عبارة عن مجلة في التسويق أو بحث تسويقي معتبر بل تقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التي يقف عليها تسويق المؤسسة .
 - العمليات التصحيحية : تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة التسويقية سبب كافي للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

التعريف الثاني

جاء تعريف اخر للوحة القيادة التسويقية بأنها أداة للقيادة بين ايدي المسؤول التسويقي والفريق الذي يعمل معه من اجل اتخاذ قرارات و التدخل بغية تحقيق الاهداف التسويقية المساهمة بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي تعتمد على مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تسمح باستغلالها¹ .

من خلال هذا التعريف ، فان لوحة القيادة التسويقية تمثل بالنسبة للمدير التسويقي اداة تساعد على تسيير النشاط التسويقي تركز على ثلاث أبعاد :

- القيادة : تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة مساعدة على التفكير فهي تسمح باجراء مقارنة عامة وشاملة للنظام التسويقي في المؤسسة ممكنتنا بذلك المدير التسويقي من تحديد العميسات الضرورية المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية .
- التنشيط : تمثل لوحة القيادة التسويقية فرصة ممتازة لتنمية وتطوير التفكير الجماعي بين مختلف أعضاء الفريق التسويقي وحتى بين أعضاء المؤسسة ، من خلال المشاركة في مراحل تصميمها واعدادها ، فالكل يشارك في تحديد المؤشرات التي يراها ملائمة من أجل التقييم الأداء التسويقي في المؤسسة .
- التنظيم : تعتبر لوحة القيادة التسويقية مرآة تعكس مستوى اداة الادارة التسويقية من خلال المؤشرات التي تنبه المسؤول في النقاط الحساسة ويمكنه بذلك التفكير في العمليات التي تعيد التوازن في المسار التسويقي وتفادي الوقوع في الاخطاء الاستراتيجية وبالبحث عن الحلول التسويقية المثلى ، فهي بذلك اداة تمنح القدرة على تجاوز الأحداث بطريقة تجاوبية ، تطرخ الاشكالات الصحيحة (مايجب أن نفعّل) وتنهي التفكير والفهم (ماذا يجري) للادارة التسويقية

¹ - boix daneil le tableau de bord facile .^{2eme} edition . ed d'organisation . paris 2003 p 04

المطلب الثاني : خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية

تظهر خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية من خلال المبادئ التي تقوم عليها هذه الاداة ويمكن ابراز هذه الفكرة عبر هاتين النقطتين

1- خصائص لوحة القيادة التسويقية

تتميز لوحة القيادة التسويقية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن سائر الادوات الاخرى المستعملة في التسيير مما يجعلها محل اهتمام المسؤولين وصنّاع القرار في المؤسسة بصفة عامة وعلى مستوى ادارة التسويق بصفة خاصة¹. فهي تثير فضولهم من خلال النقاط التالية :

➤ الانسجام مع الهيكل العام للتسيير : تتميز لوحة القيادة التسويقية لكونها تنسجم مع

الهيكل العام للتسيير في المؤسسة وهذا يعني أنها مشتقة من لوحة قيادة الادارة العامة كما أن هناك لوحات للقيادة يمكنها التفرع منها لما يتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والعملاقة كما يلي:

➤ على المستوى الكلي : تندمج وترتبط شبكة لوحة القيادة مع المستويات الادارية والوظائف

في المؤسسة حيث يحدد هيكل التسيير خريطة كل مراكز النشاطات ومساراتهم فيما فيهم

النشاط التسويقي وعلى هذا النحو ينشأ مايسمى بالمسار الميكانيكي للوحة القيادة ، وهذا

يعني أن لوحة القيادة الخاصة بالادارة العليا تتفرع منها عدة لوحات للقيادة الخاصة بكل

نشاط في المؤسسة .

➤ على مستوى كل لوحة للقيادة : لوحة القيادة التسويقية تخص العملية التسويقية وهي

بذلك تخص المسؤول التسويقي والمهام المكلف بها ففي حالة المؤسسات الضخمة يمكن

للوحة القيادة التسويقية أن تتفرق منها لوحات قيادة اخرى خاصة بمختلف التقسيمات

التي تتخذها ادارة التسويق من أجل تسيير عملياتها التسويقية .

➤ العرض يكون بارزا شاملا ومتقاربا : ان تطبيق المسار الميكانيكي للوحة القيادة يسمح

بتحقيق ثلاثة مزايا :

❖ تعرض للمسؤول التسويقي المؤشرات الملمة بمجال تدخله والمحاور الأساسية التي

تخص قيادته و الاهداف الملقاة على عاتقه .

❖ تمنحه حق التصرف : يمكن للوحة القيادة التسويقية من خلال المعلومات

المتواصلة وطريقة العرض الشاملة أن تكون دعامة وركيزة يبني عليها مدير التسويق

قراراته وتدخلاته.

¹ - le roy michel .le tableau de bord au service de l'entreprise . ed d'organisation .paris 1998 p 38

- تعمل كاداة تقريرية : يقوم المدير التسويقي بتدعيم تقاريره الشهرية التي يوفدها الى المسؤولين في الادارة العليا بلوحة القيادة التسويقية ملحقه بالتقارير والتحليل الخاصة بوضعية التسويق في المؤسسة .
- السرعة في الاصدار: تمنح لوحة القيادة التسويقية لمستعملها القدرة على :
 - ❖ الادراك واثارة التحفيز : من خلال عروضها ومؤشراتها فهي تمنح امكانية لتحليل رغبات الزبائن ، ايجاد المنتجات أو النشاطات الجديدة ، تنمية وتطوير قدرات المؤسسة ، تصحيح وتعديل نقاط الضعف في المخططات التسويقية .
 - ❖ رد الفعل وسرعة اتخاذ القرارات : من خلالا بساطتها وقصر مدة اعدادها تعد مصدر لاكتشاف التفاعلية اللاومة في تسيير العمليات التسويقية¹ .
- أهمية اصدار لوحة القيادة التسويقية : تبدأ عملية استغلال لوحة القيادة التسويقية لحظة اعدادها كاملة مهيئة على طاولة المدير التسويقي وماعليه الا توظيف معطياتها من خلال :
 - ❖ تحليل الانحرافات .
 - ❖ شرح أسباب الانحرافات خارجية كانت (وضعية اقتصادية ، منافسة ، قوانين) أو داخلية (انقطاع في التوزيع ، تدهور المبيعات ... الخ) .
 - ❖ اتخاذ القرارات المتمثلة في الاجراءات التصحيحية عن طريق اعطاء التوجيهات أو التعليمات الى أعضاء الفريق التسويقي الخاصة بتعديل المخططات العملية أو بتشاور مع المسؤولين في الادارة العليا حول القرارات الاستراتيجية .

2- مهام لوحة القيادة التسويقية

- من خلال خصائصها المذكورة تتميز لوحة القيادة التسويقية لكونها اداة لها عدة مهام :
- اداة لقياس الأداء : تقوم لوحة القيادة التسويقية بقيادة الاداء التسويقي ومقارنته مع أهدافه المسطرة ، فالفرق بين الأهداف المعتمدة والاداء المحقق يسمح للمدير التسويقي أن يقيم اداء وفعالية قسمه في تحقيق الاهداف.
 - أداة للتشخيص : يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تلفت انتباه المدير التسويقي الى الظواهر الغير عادية فانت عتبة السماح سواء كان ذلك للقيمة المطلقة أو النسبية فالمؤشرات التسويقية تقوم باخطار المدير التسويقي بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن اسباب الانحرافات والتفكير في العملية التصحيحية المناسبة ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في النشاط التسويقي وهو ما يوحى بالقول بأن لوحة القيادة التسويقية اداة للتشخيص .
 - اداة للحوار والتفاعلية : بالرجوع الى تعريف (N.GUEDJ)² ان لوحة القيادة التسويقية تقيد مستعملها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء الادارة التسويقية وما بين المدير التسويقي

¹ - op cit Le roy michel le tableau de bord au service de l'entreprise p40

² - op cit Norbert et autres . le control de gestion P 285

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

والادارة العليا ، فمن خلالها يمكن لمدير التسويق أن يعرض النتائج المحققة ويشرح أسباب الانحرافات والاجراءات المتخذة على مستوى دائرته مكا أنه من خلال هذا العرض يمكن له ان يطلب صلاحيات وامكانات اضافية تعزز مخططة التسويق .

- أداة لتحفيز المدير التسويقي : تمثل لوحة القيادة بالنسبة لمستعملها مرآة تعكس اداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت فهي بذلك تعكس اداء المسؤول التسويقي ن فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز والانسجام بين أعضاء الفريق التسويقي عامة ولدى المدير التسويقي على وجه الخصوص .
- اداة بيداغوجية لتحسين اداء المدير التسويقي : تقوم لوحة القيادة التسويقية باشعار المدير التسويقي بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير العملية التسويقية .
- اداة الاعلام : تمنح لوحة القيادة التسويقية ميزة تتمثل في اعلام المدير في الوقت الحقيقي ممكنة بذلك هذا الأخير بمتابعة نشاطه من جهة واعلام الادارة العليا بحقيقة مايجري بطريقة شاملة من جهة اخرى .

المطلب الثالث :أهمية لوحة القيادة التسويقية

تعمل المؤسسة في ظل اطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة¹ . فأمام هذا التعقيد والاستقرار يجد المدير التسويقي صعوبات أمام غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات التسويقية والتطورات الحاصلة فيها وعليه أهمية القيادة التسويقية تظهر من خلال :

- ان لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسيير فيه العمليات التسويقية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطوراته .
- يشترط في المدير التسويقي القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية ولوحة القيادة التسويقية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال احاطة المدير التسويقي بالمعلومات التسويقية الضرورية من حيث الكم والكيف والزمن وليقوم هو بدوره باتخاذ القرارات لأن يتم تنفيذها من أعضاء الفريق التسويقي .
- تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الادارية والتي تشترط من القائد ان تكون لديه رؤية شاملة ومتكاملة وديناميكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته ، فلوحة القيادة التسويقية توفر للمدير التسويقي رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت استراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات التسويقية في المؤسسة .
- تقرض فكرة لوحة القيادة ان تكون هناك ادارة دقيقة عبر الأهداف ، فمن الصعب انشاء لوحة القيادة التسويقية دون صياغة للاهداف التسويقية .

¹ op cit Box daneil .le tableau de bord facile P 06

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

- يعتبر المدير التسويقي مسؤولاً عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع اليه صلاحية اتخاذ القرار كما أن هذا لا يمنعه من تقديم توضيحات وحساباته الى مسؤولية في الادارة العليا ولوحة القيادة التسويقية تمنح له هذه الامكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة والتعبير عن وضعية التسويق في المؤسسة من جهة اخرى .
- يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم المدير التسويقي صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات الى اهداف كمية ومشروع لوحة القيادة التسويقية يمنح الفرصة للتفكير الجماعي حول الاهداف وترجمة الاستراتيجيات الى أهداف كمية .
- ان مشروع انجاز انشاء لوحة القيادة التسويقية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء الفريق التسويقي فهي تسمح كذلك با :
 - تحديد مساهمات كل فرد .
 - تحديد مجالات التدخل .
 - تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها.
 - تصديق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر.
 - تسهيل عملية الاتصال ما بين المتعاونين .

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

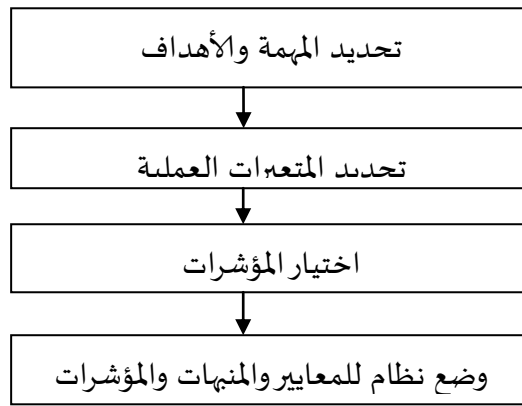
المبحث الثاني : مدخل اعداد لوحة القيادة التسويقية

تم التطرق في المبحث السابق الى مفهوم لوحة القيادة التسويقية منح لال تحديد مفهومها ، خصائصها واهميتها بالنسبة للمؤسسة وعليه فهي أداة تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب خصوصيات كل مؤسسة ومجال نشاطها

المطلب الأول : مراحل اعداد لوحة القيادة التسويقية

تكمن مراحل إعداد لوحة القيادة التسويقية في أربعة مراحل أساسية كما يعبر عنها الشكل الموالي :

الشكل رقم (II-1) مراحل اعداد لوحة القيادة التسويقية



sours:mendouza carla .et autres .tableaux de bord pour manager d'organisatio .paris 2001p 47

سيتم التطرق الى كل مرحلة على حدا من خلال المطالب الموالية :

➤ تحديد المهمة والأهداف

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد المهمة والاهداف التسويقية كما يلي :

1- ايضاح المهمة :

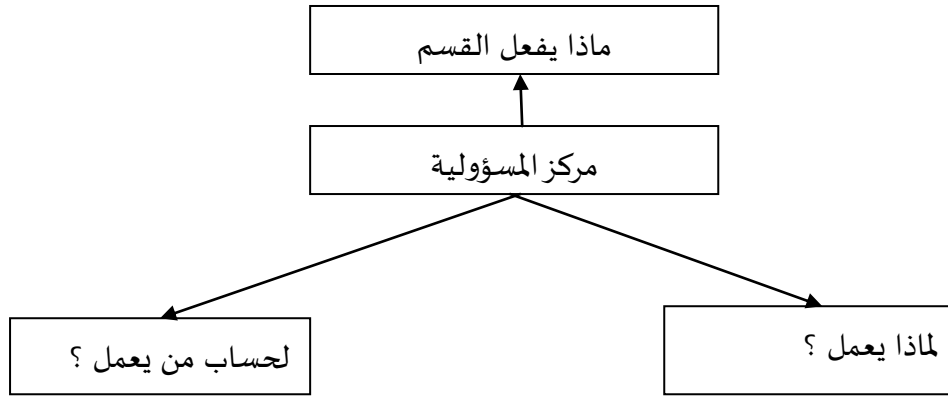
تستلزم عملية اعداد لوحة القيادة التسويقية تشكيل هيكل للتسيير التسويقي يتم من

خلاله تحديد المسؤوليات ومجال تدخل المدير التسويقي وكل أعضاء الفريق التسويقي

وعليه فان عملية تحديد المهام تفترض الاجابة على الاسئلة التالية كما هو موضح في

الشكل التالي :

الشكل رقم (2-11) : تحديد المهمة والأهداف



sours: mendouza carla .et autres .tableaux de bord pour manager d'organisatio .paris 2001p 47

ان تحديد المهام التسويقية يتوقف على تحديد هيكل للتسيير التسويقي وهو عبارة عن هيكل تنطوي للمهام والمسؤوليات داخل الدائرة التسويقية .

2- تحديد الأهداف

تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف على المستوى الاستراتيجي وانطلاقا من هذه الاهداف

الكلية تنبثق وتتصرف الأهداف التسويقية وعملية تحديدها تستلزم الاجابة على الأسئلة التالية :

➤ ماهي النقاط الأساسية التي يتم من خلالها اداء المسؤول التسويقي وما ينتظر منه ؟

➤ كيف تؤثر قرارات المدير التسويقي وتدخلاته في تحقيق اهداف المؤسسة على المستوى الكلي؟ .

كما أن عملية اختيار الأهداف تتم من خلال تبادلات للاراء ما بين مختلف المتدخلين في الادارة

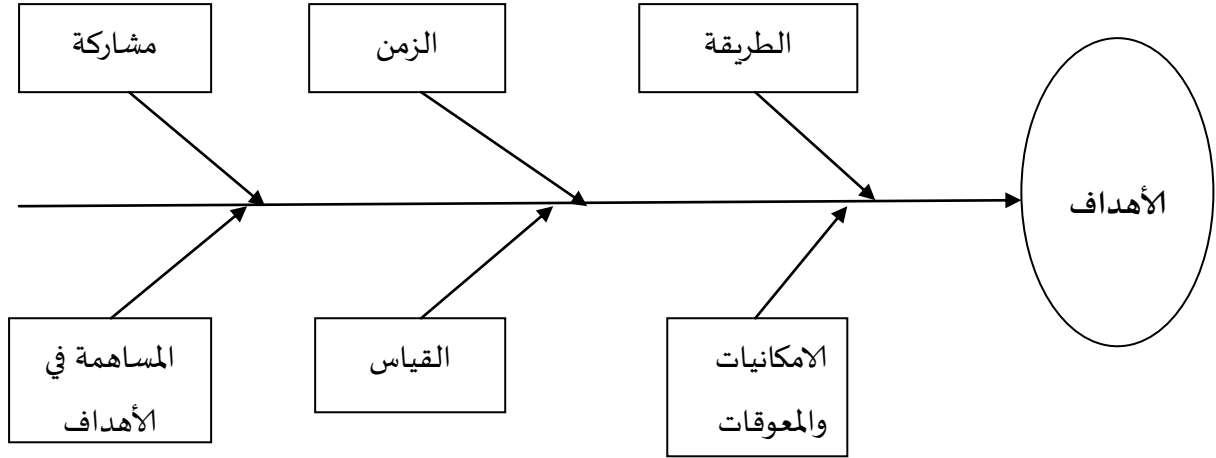
التسويقية وعملية اختيار الأهداف تتم عبر معايير يتم تطبيقها.

➤ معايير اختيار الأهداف :

تخضع عملية اختيار الاهداف لمعايير ومقاييس يتم من خلالها الأخض بعين الاعتبار كل ماله علاقة

مباشرة أو غير مباشرة بالأهداف كما يعبر عنه الشكل الموالي :

الشكل رقم (II-3) : عوامل اختيار الأهداف



sours : Alain. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs . 2eme edition . ed d'organisation . paris fernandez 2008 p 199

من خلال الشكل المبين يظهر أن العوامل الأساسية التي تدخل ضمن تحديد اختيار الأهداف هي ستة تتمثل في : المنهج المتبع لتحديد الأهداف ، عامل الزمن المرتبط بالأهداف ، مدى مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف التسويقية ، مساهمة الأهداف التسويقية في الأهداف الكلية للمؤسسة بالإضافة إلى عنصر قابلية القياس وارتباطها بظروف البيئة من إمكانيات ومعوقات .

وكل هدف تم اختياره وتحديده يجب ان تتوفر فيه الشروط التالية :

- المحددة زمنيا : بحيث أن الهدف يرتبط بعامل الوقت بصفة منتهية وغير مفتوحة .
- قابلية القياس : يجب على الهدف ان يحدد بصفة تسمح بقياسه وتعتبر الوحدات أفضل تعبير ووصف لكمية أو حجم أو قيمة الأهداف الموضوعية وعملية قياس هذه الأخيرة تضمن لمدير التسويق التقييم الجيد والفعال لها .
- قابلة للتحقيق : ان اختيار الأهداف التي يصعب الوصول إليها لاتنفع المؤسسة في شيء بل تكون مصدرا للضغط والارتباك والقلق .
- واقعية : ان وضع الأهداف لا يكون بالعبارات العامة والشعارات الرنانة مثل : يجب ان ...أو العمل على، بل يشترط في عملية تحديد الأهداف ان تكون مقترنة بطريقة موضوعية متبوعة بمجموعة من المتغيرات التي تعمل على تحقيقها .
- اتحادي : يجب على الهدف ان يعبر عن انسجام ما بين المسؤولين وأعضاء الفريق التسويقي ، لأن متابعة فاعلية ومدى تحقيق الأهداف تفرض أن يكون الانسجام والتوافق ما بين أفكار المسؤولين وتطلعاتهم بما يخدم الامكانيات المسخرة لتحقيقها .

➤ بناء : يجب على الهدف التسويقي أن يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة فلا يتم اختيار هدف تسويقي لا يتوافق ولا يتكامل مع الهدف العام للمؤسسة .

المطلب الثاني : تحديد المتغيرات العلمية واختيار المؤشرات

يعتبر تحديد المتغيرات العملية أهم وأصعب مرحلة في بناء لوحة القيادة التسويقية ، بحيث أنه كثيرا ما يتعرض فيها المسؤولون الى الخلط بين الأهداف والمتغيرات العملية الخاصة بتحقيق هذه الاهداف .

1- تحديد المتغيرات العملية

يكن تحديد لمتغيرات العملية الخاصة بتحقيق الأهداف فيما يلي :

■ محتوى العملية

يعتبر تحديد المتغيرات العملية للتسويق في المؤسسة شرط أساسي لتحقيق الأهداف التسويقية ، بحيث أن هذه المتغيرات هي بمثابة المحددات الأساسية للنجاح وبالتالي فإن البحث عن هذه المعالم يفترض القيام بدراسة حقيقية في الأسباب التي تساعد على تحقيق الأهداف .

تتميز هذه المتغيرات بعددها القليل نسبيا ، لأن الغاية منها هي لفت انتباه المدير التسويقي اتجاه الأسباب التي آلت الى تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرغوبة كما ينص قانون (PARETO) على ان 20 % من الاسباب تؤدي الى تحقيق 80 % من النتائج¹ وهذا يؤكد أن تحقيق الأهداف لا يقف على تعدد الأسباب وإنما المقصود منه هو تحديد المتغيرات السببية التي تساهم حقا في تحقيق الهدف الذي يتمثل في تنمية ورفع رقم الاعمال ، الذي تتفرع منه ثلاثة متغيرات عملية كالآتي :

- إعطاء ديناميكية تجارية أكبر : تتطلب عملية الزيادة في رقم الاعمال إعطاء أكثر ديناميكية تجارية تتمثل في إبرام المزيد من العقود الجديدة لتنصيب الاجهزة الإتصالية وهذا ما يتم عن طريق مجهود مزدوج بين التنقيب الذي يقوم به رجال التسويق وبين القدرة على إعداد مقاييسات بمجرد ملاحظة أن الزبائن يهتمون بعروض المؤسسة .

- إرضاء الزبائن : وهذا يتوقف على أن الشركة تقترح بالإضافة إلى عقود التركيب عقود أخرى للصيانة المتجددة كل سنة وهي بذلك تساهم بدورها في تنمية رقم الأعمال وإرضاء الزبائن وقد سجلت المؤسسة قرابة نصف رقم أعمالها من جراء عقود الصيانة هذه ، فالزبون الراضي يجدد عقده كل سنة والمؤسسة تحقق بذلك هدفها.

¹ - mendoza carla .et autres . tableau de bord pour managers . ed d'organisation paris 2001 p 50

- التحكم في تشكيلة المنتج : تتمثل عملية التحكم في تشكيلة المنتج الذي تعرضه المؤسسة تغييرا هاما بحيث أنه زيادة على أن الشركة بالتركيبات الأولية لأجهزة الإتصال تقوم كذلك بعملية الصيانة التي تصيب هذه التجهيزات وهو ما يساهم بدوره في رفع وتنمية الحصة السوقية للمؤسسة¹.

■ منهجية تحديد المتغيرات العملية

تتطلب عملية تحديد المتغيرات مشاركة المدير التسويقي والأطراف الفاعلة في المؤسسة من خلال معرفته المعمقة للنشاط التسويقي يعتبر المدير التسويقي مرشحا لوضع المعالم العملية أو النقاط الأساسية لتسيير العملية التسويقية ، ويتم من خلال طريقتين :

- الأولى : تسمى بالتاريخية وتقوم على دراسة المعطيات التاريخية وتحليل أسباب الإختلالات التي عرقلت تحقيق الأهداف التسويقية فعلى سبيل المثال لم يتم تحقيق هدف رقم الأعمال للسنة N وهذا لأن زبون مهم يمثل 20% من رقم الأعمال تم تضييعه ، وذلك راجع لعدم إحترام آجال التوزيع بالنسبة لهذا الزبون .

- الثانية : وهي مكملية للطريقة الأولى وتسمى بالعضوية تتمثل في القيام بالتدقيق في النشاط التسويقي وهذا بتحديد المسارات التي يتبعها رجال التسويق في إنجاز مهامهم ، وكل هذه المسارات يتم تجزئتها إلى مهام وعمليات يتم من خلالها تحديد نقاط الخلل التي تتكرر فيها الأخطاء وكنه يمكن وضع معالم جديدة للنشاط التسويقي .

■ إختيار المؤشرات :

تعتبر عملية إختيار المؤشرات كخطوة ثالثة من خطوات إعداد لوحة القيادة التسويقية ، بحيث تكون هذه المؤشرات عبارة عن تغطية أو صورة ملهمة للوضعية التسويقية في المؤسسة تعكس قدرة الإدارة التسويقية في التحكم بالنسبة للمتغيرات العملية ، وعليه فإن عملية إختيار المؤشرات بدورها تخضع إلى جملة من المعايير .

- الوفاء : يجب على المؤشر ان يعكس معنى واهمية الظاهرة التسويقية الملاحظة ، بمعنى أنه إذا حدث تغيير في الظاهرة بـ 15% يجب أن يتبعه تغيير في المؤشر بنفس القدر عكس بعض كل المؤشرات التي تكون سببا لتظليل الإدارة التسويقية حول حقيقة ما يجري .

- الوضوح والارتباط مع النشاط : يجب على المؤشرات أن تكون مفهومة من قبل مستعملها وهذا ما يفرض عليه ان تكون بسيطة وواضحة فالعلاقات الرياضية المعقدة يمكن الإستغناء عنها نظرا لتعقيدها وصعوبة فهمها من طرف المسؤولين .

- إختصار عدد المؤشرات : بينت بعض التجارب بأن الفرد لا يمكنه أن يركز بصفة جيدة مع عدد كبير من المؤشرات بشرط أن لاتفوق عشرة مؤشرات وإلا فإن اي زيادة مفرطة في عدد المؤشرات تؤدي

¹ –op cit :mendoza carla .et autres . tableau de bord pour managers p51

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

بالمدير التسويقي إلى الوقوع في ظاهرة عدم التحكم في الظاهرة المدروسة وبالتالي إهمال بعض المؤشرات على حساب أخرى يمكن ان تكون أكثر أهمية .

- صعوبة التلاعب في المؤشرات : يؤدي التلاعب فب بعض المؤشرات إلى تظليل المسؤولين حول حقيقة مايجري وعن الوضعية الحقيقية في التسويق للمؤسسة لهذا الغرض يجب أن لا تكون المؤشرات سهلة للتلاعب فيها .

- قدرة المؤشرات على التنبؤ : تعد فكرة التفاعلية إحدى أهم الإهتمامات لمشروع لوحة

القيادة التسويقية وهي إحدى الأسباب التي أدت بالإعتماد على المؤشرات الكيفية في لوحة القيادة

التسويقية أكثر من المؤشرات المالية وهذا لانها قريبة من واقع النشاط التسويقي وهي كفيلة بدراسة سلوكات المستهلكين وردود أفعالهم إتجاه أي عملية تقوم بها المؤسسة أتجاههم .

وعليه فإن إستخدام المؤشرات التنبئية يعد بمثابة ميزة حقيقية للإدارة التسويقية في كونها تنبه هذه الأخيرة حين ظهور أي إشكال وهذا قبل ان يتطور وتنمو معه عواقب سلبية عكس بعض المؤشرات التي تعبر فقط عن الوضع المشاهد وتدعى بمؤشرات المعايينة والتي لاتسمح بمعالجة المشكل سطحيا .

- تمثيل المؤشرات عن الجهاز الآتي : يعتبر التمثيل البياني للمؤشرات أمرا حتميا بحيث تتوقف سرعة فهم المؤشرات على طريقة العرض البياني للمؤشرات ، والإعلام الآلي باعتباره أداة العصر يقترح مجموعة من الحلول العديدة لكيفية تمثيل المؤشرات البيانية بطريقة تسمح باختصار الوقت والجهد وتزيد من درجة التفاعلية مع البيئة التنافسية .

المطلب الثالث : وضع نظام المعايير والمنهيات للمؤشرات

يتمثل هدف إعداد لوحة القيادة التسويقية في تمكين أعضاء القيادة التسويقية وعلى رأسهم المدير

التسويقي من الحصول على المعلومات التي تحيطه علما عن مدى تحقيق الاهداف ومعرفة ماذا يجري وماذا

يجب فعله إذا استلزم الأمر ذلك ولأجل هذا يتطلب توفر نظام للمعايير والمنهيات تكون بمثابة دلائل مرجعية .

1 - مضمون نظام المعايير والمنهيات للمؤشرات :

تتمثل الإشارات والدلائل المرجعية في المعايير والمنهيات التي تنبه المدير التسويقي من إمكانية حدوث مشكل ما تجعله يأخذ احتياطاته اللازمة ، فبمجرد مشاهدة هذه العلامات الساطعة يمكن لمدير التسويق تحليل الوضعية¹ .

¹ -op cit mendoza carla .et autres . tableau de bord pour managers p 61

الفصل الثاني : تحليل الاطار العام للوحة القيادة التسويقية

حيث تأخذ هذه المعايير والمنهات أسلوب المقارنات وذلك بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة كما يلي :

- معدل تحقيق النتائج الشهرية : نتائج الشهر / الهدف الشهري
- المعدل التراكمي لتحقيق النتائج منذ بداية السنة : النتائج التراكمية / الاهداف التراكمية لنفس السنة .
- المعدل السنوي لتحقيق النتائج : النتائج السنوية / الأهداف السنوية .

2 – التعبير عن المعايير والمنهات :

يسمح نظام المعايير والمنهات بتحديد أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف والإعداد النهائي للوحة القيادة التسويقية يستلزم إختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كالمدرجات التكرارية ، المنحنيات ، إشارات بألوان... الخ كلها تسمح بلفت إنتباه المدير التسويقي فمثلا يمكن للمؤشرات ان تظهر بالألوان التالية :

الأخضر: يعني حالات عادية وأنه تم تحقيق الهدف .

البرتقالي : يعني التحلي بالحذروعاى المدير التسويقي ان يراقب اكثر سير للعمليات .

الاحمر: يدل على وضعية غير عادية ويوجي بضرورة إتخاذ العمليات التصحيحية .

وعليه فإن عملية وضع المنهات تشترط العمل أكثر في طرق عرض المعلومات والنتائج ، فهذه الاخيرة يجب ان تكون اكثر تكلما بكيفية تسمح للمدير التسويقي ان يتفاعل مع المعلومات المعروضة بطريقة سريعة وفعالة تمكنه من إتخاذ القرارات والفجرات التصحيحية في الوقت المناسب والمكان المناسب .

خلاصة الفصل

تتميز لوحة القيادة التسويقية في كونها نظام قائم بذاته يتحصل من خلاله المستعملين لهذه الأداة على المؤشرات المرتبطة بتسيير العمليات التسويقية داخل المؤسسة فهي تقوم بعدة مهام وتبقى الأداة المفضلة للحوار والإتصال مابين الإدارة العليا والإدارة التسويقية أو بين الإدارة التسويقية والمستويات الأخرى .

فلا يوجد لوحة قيادة معيارية أو مقايسة فهي نتيجة لتصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري وإحتياجاتها للمعلومات .

تتكون لوحة القيادة التسويقية من مجموعة من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية حيث تسمح بتسيير إستراتيجيات والمخككات التسويقية وتبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها والقدرة على الإدراك السريع لما يجري ، فهي عبارة عن لغة مزدوجة بين الارقام والاشكال البيانية التي لا تخلو من الشروحات الواضحة .

مقدمة الفصل

تمّ من خلال الجانب النظري للدراسة التطرق إلى كافة جوانب لوحة القيادة التسويقية كونها أداة للتسيير العمليات التسويقية في المؤسسة ، وتكملت للدراسة النظرية سيتم معالجة الجانب التطبيقي الذي هو محور هذا الفصل وذلك من خلال محاولة إعداد لوحة القيادة التسويقية الخاصة بمؤسسة صناعة الورق وهران، حيث تسمح هذه الأداة لقسم التسويق في المؤسسة لمتابعة الأداء التسويقي وتوجيه الجهود التسويقية مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

فالتسويق الذي يمثل توجهها حتميا بالنسبة للمؤسسة ويضمن لها البقاء ضمن المنافسين المحليين والأجانب لكي تبقى في تصاعد مستمر إلا أن سياسة المؤسسة تعمل على إدخال تقنيات التسويق وهذا لا يتسنى إلا بجودة أداة صريحة تعكس الأداء الحقيقي للتسويق داخل المؤسسة ،

تكمّن معالجة هذا الفصل تقتضي الإجابة على التساؤل التالي : هل يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة ؟ والاجابة على هذا السؤال فتتطلب التطرق الى :

- التعريف بالمؤسسة الصناعية من خلال التعريف بها وبأنشطتها
- دراسة نشاط التسويقي للمؤسسة من خلال تحليل البيئة التنافسية التي تعمل فيها
- تقديم قسمها التسويقي والإستراتيجية المتبعة بالإضافة الى محاولة صياغة لوحة قيادة بقسم التسويق في المؤسسة .

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة صناعة الورق وهران

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة صناعة الورق بوهران من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الورق بشتى أشكاله (ورق مقوى ، ورق الطباعة والكتابة ، صناديق ورقية الخ) .

حيث ان هذه المؤسسة تابعة إلى المجمع الصناعي للورق والسيلولوز الذي تم إنشائه نتيجة لإندماج حصل بين شركتين وطنيتين متخصصتين في مجال الورق والسيلولوز هما : الشركة الوطنية للورق والسيلولوز ، و المؤسسة الوطنية للتغليف بالورق والورق المقوى كما أن هذه المؤسسة لاتتمتع بالإستقلالية .

1- مجالات نشاط المؤسسة :

تتمثل مجالات نشاط المؤسسة الصناعية من المنتجات الورقية في :

- أوراق الطباعة والكتابة .
- الأوراق الصحية وللإستعمالات المنزلية .
- الكرايس المدرسية .
- الورق المقوى .
- علب مطوية .
- صناديق من النوع المتموج ، أكياس صغيرة ، متوسطة وكبيرة الإحتواء .

ويمكن التعبير عن تشكيلة النشاط بالتدقيق من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم : (III-1) : نشاط صناعة المنتجات القاعدية الوحدة : الطن

المؤسسة	النشاط	القدوة الانتاجية السنوية	نسبة مساهمة كل نشاط
مؤسسة صناعة الورق وهران	ورق الطباعة والكتابة	33000	43.4%
	الصناديق	66000	66.6%
	المجموع	99000	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

2- أهداف المؤسسة :

- تكمّن أهداف المؤسسة في عدة نقاط نذكرها كالتالي :
- المساهمة في تنمية القطاع الصناعي للبلاد .
- تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة .

- تحقيق المردودية .
 - القدرة على المنافسة .
 - 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
- يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من :
- ✓ رئيس مدير عام : هو ممثل السلطة العليا في المؤسسة يعمل على توجيه المؤسسة حسب الإستراتيجية المتبعة وتقرير مصير كل الوظائف داخلها.
 - ✓ مدير عام مساعد : يقوم بمساعدة رئيس مدير عام في مهامه التسييرية وكذلك ينسق بين الأقسام ورئيس مدير عام .
 - ✓ مساعد مكلف بالمراجعة الداخلية : يقوم بمراجعة مدى إحترام الإجراءات الداخلية والأنظمة داخل المؤسسة .
 - ✓ مساعد مكلف بالشؤون القانونية : يقوم بمتابعة وتسيير الشؤون القانونية للمؤسسة وكذلك القضايا والنزاعات .
 - ✓ مساعد مكلف بالأنظمة المعلوماتية : يقوم بتسيير الأنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة بالإضافة إلى الشبكة الداخلية للمعلومات (الانترنت) .
 - ✓ مساعد مكلف بضمان الجودة : يعمل على تطبيق ومتابعة عمليات تحسين الجودة وهذا بتطبيق معايير نظام ISO .
 - ✓ دائرة الوسائل : تقوم دائرة الوسائل بتمويل إدارة المؤسسة بالوسائل والأدوات التي تدخل ضمن الإستعمال اليومي للإدارة .
 - ✓ قسم المالية وتسيير المحفظة : يقوم هذا القسم :
 - إعداد الميزانية العامة .
 - تسيير مساهمات المؤسسة.
 - متابعة الوضعية المالية .
 - ✓ قسم التطوير والشراكة : يقوم هذا القسم ب :
 - دراسة المشاريع أو الإستثمارات المقترحة .
 - تقييم الإستثمارات من الناحية الإقتصادية والتقنية .
 - ✓ قسم تثمين الموارد البشرية : يهتم هذا القسم ب :
 - تسيير الموارد البشرية فيما يخص الاجور المسار المهني ، الترقية في المناصب
 - متابعة إستراتيجية ترشيد العاملين.
 - تنظيم دورات تكوينية للعاملين .

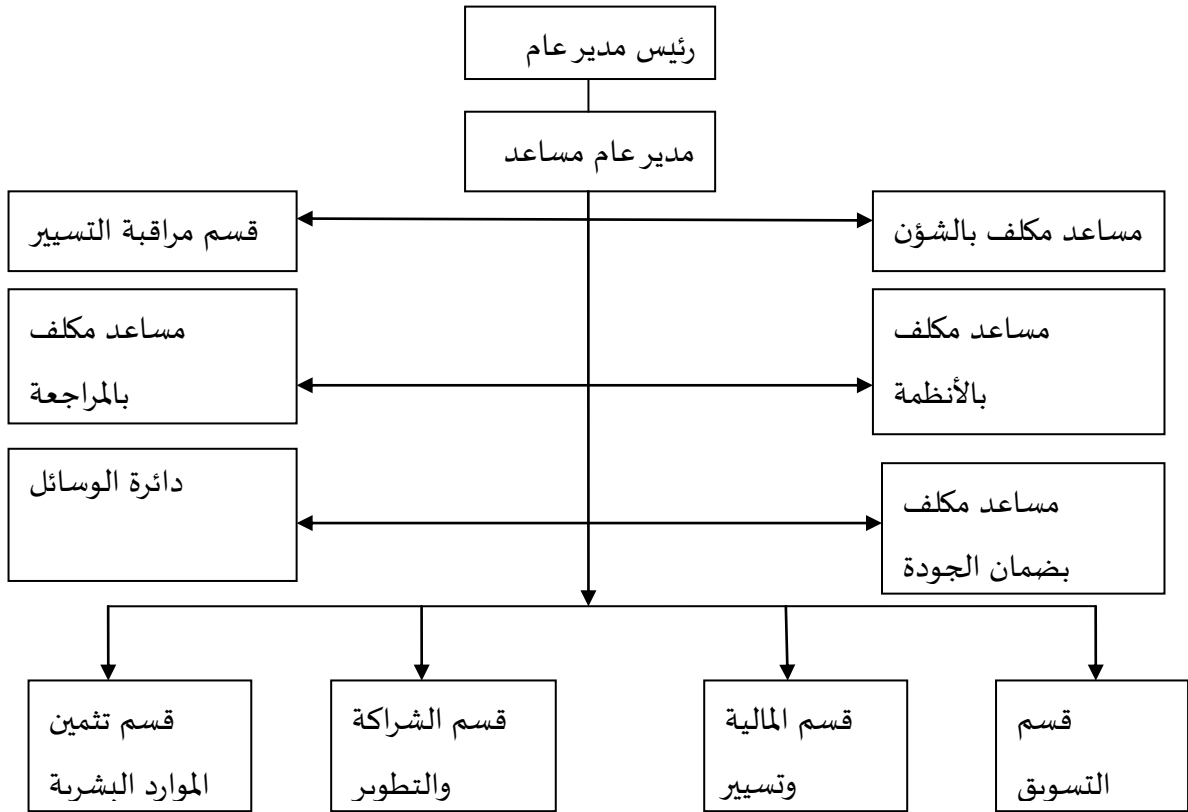
✓ قسم مراقبة التسيير: يسهر هذا القسم على متابعة ومراقبة إجراءات التسيير داخل المؤسسة من خلال :

- إعداد تقارير خاصة بالنشاطات على مستوى المؤسسة.
- إعداد لوحة مؤشرات التسيير .
- تقديم عرض حوصلي لأداء المؤسسة .

4- شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

5- الإستراتيجية العامة للمؤسسة

إن التحليل التنافسي للبيئة التي يعمل فيها للمؤسسة مكنت هذا الأخير من إيجاد الخصائص الأساسية لبناء تموقع في الأسواق المستهدفة ، والذي يركز على عاملين هما : التحكم في التكاليف والتميز من خلال المنتجات المعروضة .

- خاصية التميز عن طريق التحكم في التكاليف : تحاول المؤسسة من خلال هذه الخاصية التحكم أكثر في تكاليف التصميم ، الإنتاج ، التوزيع بطريقة أكثر من منافسيها مما يحقق لها مردودية عالية ومكانة الرأي السوق .
 - خاصية التميز عن طريق المنتجات المعروضة : تقوم المؤسسة من خلال هذه الخاصية القيام بعرض منتجات فريدة وعالية الجودة تتميز بخصائص وحيدة وخدمات مابعد البيع وهو ما يتطلب رفع الأسعار ويحقق بدوره مردودية عالية .
- من خلال هذه الخصائص يمكن عرض الإستراتيجيات الخاصة للأسواق التجارية حسب المصفوفة التي يتم عرضها كما يلي :

الشكل رقم (III-3) : إستراتيجية الأسواق المستهدفة

	ضعيفة	قوية
الحساسية بالنسبة للتميز	تشتت	"إستراتيجية التخصص" علب الورق المقوى أكياس متوسطة وصغيرة الإحتواء وهي تخص بشكل عام المنتجات القاعدية
قوية	مأزق	"إستراتيجية الحجم" ورق مقوى أكياس كبيرة الإحتواء صناديق الورق المقوى المتموج أكياس ورقية معيارية وهي تخص بشكل عام المنتجات المعيارية
ضعيفة		

الحساسية بالنسبة للحجم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذه المصفوفة يتم إستخراج الإستراتيجيات الخاصة بالمجالات الدراسية التي تعمل فيها المؤسسة .

- إستراتيجية التخصص ، تطبق هذه الإستراتيجية على بعض المنتجات كعلب الورق المقوى ، أكياس متوسطة وصغيرة الإحتواء وهذا بالتركيز على الجودة .

- إستراتيجية الحجم : تطبق هذه الإستراتيجية على المنتجات المعيارية التي تحول المؤسسة من خلال التمييز عن طريق إقتصاديات السلم ، وهو تعبير عن الزيادة في حجم الإنتاج يمكنها أن تولد نقص في التكاليف ، مما يؤدي تخفيض سعر البيع¹ .

المطلب الثاني : السياسات التسويقية

تتمثل السياسات التسويقية للمؤسسة في تحديد مجال التسويق ، فالمؤسسة تعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها ومراقبتها بصفة عامة بينما الجانب العملي يتمثل في عناصر المزيج التسويقي التالية :

- 1 - سياسات المنتج : تتمثل سياسة تتمثل سياسة المنتج في تشكيلة مزدوجة من المنتوجات :

✓ المنتجات القاعدية : تضم التشكيلة التالية :

- أوراق من نوع أوفست يمتد من 64 ، 82 ، 72 غ / م² لآلات الطباعة
- أوراق الكراريس من نوع 64 غ / م²
- أوراق الرسم من نوع 90 غ / م²
- ورق من النوع البسيط (pastoral)
- ورق مقوى .

✓ المنتجات المسترجعة : تقوم المؤسسة باسترجاع الأوراق المستعملة من قبل ، وهذا من أجل إعادة تحويلها مرة أخرى في شكل عجين ورق الذي يدخل ضمن صناعة الورق من جديد .

✓ المنتجات المحولة : تضم تشكيلة المنتجات المحولة الخطوط التالية :

- أكياس ورقية صغيرة ومتوسطة : تملك هذه الأكياس قدرة إحتوائية متوسطة وصغيرة تتراوح بين 125 غ و 5 كغ تستخدم لتغليف المواد الصيدلانية الخ وهي تضم التشكيلة التالية :

- كيس له قاعدة مسطحة

- كيس له قاعدة مربعة

- كيس باليدين

- صناديق الورق المقوى من النوع المتموج : تستخدم هذه الصناديق من أجل تغليف المنتجات المغلفة من قبل وهي تضم التشكيلة التالية :

- ورق مقوى أحادي الواجهة .

- لوحات ثنائية الواجهة .

- صناديق ملونة مشبكة وملصقة .

¹ - من خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- **علب مطوية من الورق المقوى : تستخدم هذع العلب من أجل تغليف منتجات أخرى كالمنتجات الصيدلانية ، العطور ن المنظفات وهي تضم التشكيلة التالية :**
 - علب مغلقة الفتح
 - علب مركبة القاعدة والغطاء
 - علب ذات قاعدة آلية ونصف آلية .
- **ورق الإستعمال الصحي المنزلي : يستعمل هذا النوع من الورق للأغراض الصحية والمنزلية تضم التشكيلة التالية.**
 - منشفة الطعام
 - أوراق منظفة .
 - مناديل ورقية .
- **كراريس مدرسية : تستعمل لأغراض التعليم ، المكتبات والإدارة تضم هذه التشكيلة كل أنواع الكراريس من 32 صفحة الى 288 صفحة وبالحجمين الصغير والكبير .**
- 2 **السياسة السعرية : يعتبر السعر أحد اهم محددات القرار الشرائي للمستهلك لذا فإن المؤسسة تقوم باتباع سياسة سعرية تركز على متابعة أسعار السوق ومحاولة لتحسينها بطريقة تضمن جلب الزبائن وإرضائهم وهذا لايتطبق إلا بتطبيق إستراتيجية واضحة وصالحة للتحكم في تكاليف الإنتاج ، غير ان المؤسسة تقوم باتباع طريقة التكاليف الكلية في تحديد سعر التكلفة ، وبناءا على التكلفة يتم تحديد سعر البيع . التي تعمل بمبدأ أن المنتج لايتحمل سوى تكاليفه المباشرة المتعلقة به ولايتحمل التكاليف الأخرى .**

إن مثل هذه الطرق يمكنها أن تساعد المؤسسة في التحكم أكثر في التكاليف وبالتالي تطبيق أسعار منافسة كما أن الأسعار النهائية قابلة للتفاوض فيما مع الزبائن وهذا يتوقف على :

 - إمكانية الدفع
 - دورة حياة المنتج ، فإذا كان في مرحلة التدهور فهناك إمكانية للتنازل عل السعر.
 - الأهداف التجارية
- **إن المؤسسة تسعى دائما من خلال سياستها السعرية إلى تطبيق أسعار أكثر منافسة في السوق**
- 3 **السياسة الترويجية : تبقى الإتصالات التجارية تهدف إلى تنمية الصورة التجارية للمؤسسة، تتمثل هذه الإتصالات في :**
 - المشاركة في المعارض المحلية.

- إقام عمليات للجمعية الثقافية .
 - توزيع منشورات المؤسسة .
 - إقامة أيام دراسية .
 - عرض منتجات المؤسسة في المجالات الخاصة برجال الأعمال والمجال الإقتصادي عامة .
 - عرض منتجات المؤسسة عبر موقعها على شبكة الأنترنت .
 - تنمية العلاقات العامة من خلال الروبورتاجات .
- 4- سياسة التوزيع : تقتصر السياسة التوزيعية الخاصة بالمؤسسة على إستعمال ثلاثة أشكال من التوزيع تتمثل في :
- التوزيع المباشر: تقوم من خلالها المؤسسة بإيصال منتجات إلى غاية المشتري مباشرة .
 - التوزيع الغير المباشر: يقوم المشتري بالتنقل إلى المؤسسة لكي يأتي بمنتجاته

المطلب الثالث : إقتراح لوحة قيادة لقسم التسويق

تبين من خلال دراسة النشاط التسويقي أن مستوى التسويق لايعكس حقا أداء المؤسسة ويعبر عن التسيير المحكم للعمليات التسويقية وعلى هذا الأساس فإنه من خلال هذه الدراسة وتكملة في منهج المبحث رأينا أنه من الضروري القيام بتشخيص لنظام الرقابة التسويقي على مستوى المؤسسة من أجل إدراك مستواها وإخراج أهم نقاطها .

يهدف هذا التشخيص الى إقتراح بديل ويتمثل في لوحة القيادة لقسم التسويق التي تكون بمثابة سند يعتمد عليه في متابعة أداء المؤسسة وتحديد مدى إحترامه للتوجهات التسويقية العامة ، إذا فكيف يمكن صياغة هذه الاداة ؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بتشخيص لنظام الرقابة التسويقية تم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف من أجل إقتراح لوحة قيادة خاصة بقسم التسويق للمؤسسة .

1 - تشخيص نظام الرقابة التسويقي : توصلنا من خلال هذا التشخيص الى استنتاج مجموعة من

النقاط حول وضعية النظام الرقابي التسويقي للمؤسسة .

● النقاط الشخصية : تم إستخراج النقاط الشخصية التالية :

❖ إن عملية وضع أهداف تسويقية على مستوى المؤسسة فهي من إختصاص قسم التسويق بالتعاون مع الأطراف المساعدة لها ومسؤولها حيث أن متابعة استراتيجية المؤسسة المتمثلة في إستراتيجية التخصص وإستراتيجية الحجم لا تأخذ قسطا وفيرا كما أن المؤسسة تعمل

في عدة أسواق وهذا راجع الى تعدد نشاطاتها ، ويعبر مستوى رضا الزبائن عن صورة عكسية لأداء المؤسسة وجهودها التسويقية وتعرف سياسة المنتج المتابعة عن طريق رقم الأعمال حسلب المنتجات الواردة في جدول المؤشرات للتسيير ، وهو كافي لقياس أداء المنتجات من أجل تحديد مراحل التي يمر بها المنتج ويعتبر السعر من بين المحددات الأساسية المؤثرة في القرار الشرائي زيادة الى ان طبيعة نشاط المؤسسة تجعلها أحد اهم المحفزات لدى الزبائن .

❖ يتم متابعة سياسة ترويجية للمؤسسة باستعمال تقارير نشاطات والتي تقوم بعرض العمليات ، ويعود غياب سياسة توزيعية للمؤسسة راجع على خصوصيات المؤسسة التي تجعل عملية التوزيع تشمل بعض الزبائن باستثناء وحدة التوزيع التي تعمل كوحدة مستقلة ، وفيما يخص الإجراءات التصحيحية المتخذة في سبيل ضغط السياسة التسويقية وتحقيق أهداف إستراتيجية .

• حصيلة التصحيح والإقتراحات :

تبين من خلال التشخيص ان نظام الرقابة التسويقية يعتمد على معلومات تتمثل في رقم الاعمال الإجمالي ، رقم الاعمال حسب المنتجات والحصة السوقية لتحليل الوضع التنافسي . كما تبين من خلال التشخيص أن النظام الرقابي لايسمح بمتابعة جيدة للأداء التسويقي ، وعلى هذا الأساس أقترح على قسم التسويق في المؤسسة أداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية التي تكون بمثابة مرجع وسند حقيقي وصریح لمتابعة الأداء التسويقي .

2 - إقتراح لوحة القيادة لقسم التسويق :

قمنا باقتراح لوحة قيادة تسويقية لقسم التسويق بهدف تمكين هذا الأخير من تسيير محكم وفعال للعملية التسويقية من خلال متابعة أداء القسم ، لهذا قمنا باتباع خطوات إعداد لوحة قيادة تسويقية آخذين بعين الإعتبار خصوصيات المؤسسة . تشمل لوحة القيادة التسويقية المقترحة أدوات تتمثل في المؤشرات المطلقة والمؤشرات النسبية بالإضافة إلى أشكال بيانية .

تم إختيار لمدة ثلاثة أشهر ومدة سنة لعرض لوحة قيادة تسويقية ، بالنسبة للمدة الأولى أي ثلاثة أشهر هي تخص مؤشرات يكون تحصيلها سهلا ومدة إستغلالها كافية لقسم التسويق من أجل معالجة وتحليل النتائج أما بالنسبة لمدة سنة فهي تخص بعض المؤشرات حيث أن تحصيلها يأخذ مدة أطول من حيث مدة الأهداف وأهمية المؤشرات ، وقد إعتدنا في هذا الإقتراح على تجزئة لوحة القيادة إلى محاور أساسية مع مراعاة عامل الزمن .

❖ لوحة القيادة التسويقية (السنوية) :

تأخذ لوحة القيادة التسويقية السنوية الشكل الموالي :

الجدول رقم (III- 2) : لوحة القيادة التسويقية (سنوية)

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
-القدرة الانتاجية (بالوحدة أو الطن) - مستوى الطلب (بالوحدة أو الطن) - حجم المبيعات - حصة السوق - مردودية الأسواق حسابات الزبائن) أرصدة الزبائن)				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن مرافقة هذا الجدول بإجراء مقارنات ما بين القدرة الإنتاجية وحجم المبيعات التي تأخذ شكل الأعمدة التكرارية ، وما بين الحصة السوقية للمؤسسة والمنافسين التي تأخذ شكل الجبن المعقم إلى عرض لتطور رقم الأعمال عبر منحى بياني ، كما يمكن إجراء تمثيل بياني في شكل أعمدة تكرارية يضم مقارنات ما بين رقم الأعمال والمردودية حسب الأسواق .

❖ لوحة القيادة التسويقية (الثلاثية) :

اعتمدنا في تصميم هذه اللوحة تجزأتها إلى ستة محاور أساسية كما يلي :

✓ محور السوق : يعتبر محور السوق أول محور في لوحة القيادة التسويقية وهو يأخذ الشكل

الموالي :

الجدول رقم (3-III): محور السوق للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
رقم الأعمال حسب السوق : - سوق I - سوق II مردودية الأسواق (هامش الربح) - سوق I - سوق II				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن إرفاق هذا الجدول بمقارنة ما بين رقم الأعمال والمردودية من خلال الأعمدة التكرارية

✓ محور الزبون :

يعتبر محور الزبون المحور الثاني للوحة القيادة التسويقية وهو يأخذ الشكل التالي :

الجدول رقم (4-III): محور الزبون للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
- مؤشر تحصيل الزبائن الجدد - مؤشر ولاء الزبائن - مؤشر رضا الزبائن (عدد الإحتياجات)				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

إن المؤشرات المقترحة هي إسقاط للمؤشرات النظرية بينما مؤشر رضا الزبون يختلف قياسه حيث يمكن حسابه حسب عدد الإحتياجات أو حسب عدد المنتجات المردة من إجمالي المنتجات المباعة .

✓ محور المنتج :

يكمن محور المنتج من لوحة القيادة التسويقية في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-5): محور المنتج للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
رقم الأعمال حسب المنتجات : - منتج ا - منتج II -				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

من المستحسن تمثيل هذه المؤشرات في شكل الجبن المعقم وهذا لكي تتضح لدى المستعمل مدى مساهمة
كي منتج في تحقيق رقم الأعمال .

✓ محور السعر :

يستند إقتراح محور السعر من لوحة القيادة التسويقية كما يلي :

الجدول رقم (III-6): محور السعر للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
- التخفيضات والحسومات الممنوحة. - مرونة الطلب السعرية				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن لمرونة الطلب السعرية أن تأخذ تمثيلا بيانيا بشكل منحني الطلب بدالة السعر ويمكنه التعبير
بذلك عن تغير الفرق الناتج عن تغير السعر ، كما أن لمحور السعر يمكنه أن يضم مقارنات ما بين
أسعار المنتجات وأسعار منتجات المنافسين المباشرين كما يلي :

الجدول رقم (7-III): جدول مقارنة الأسعار

الأسعار	المنافس x	المنافس y	المنافس z
- المنتج ا			
- المنتج II			
- المنتج III			
- المنتج.....			

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

✓ محور الترويج :

يتمثل محور الترويج للوحة القيادة التسويقية في الجدول التالي :

الجدول رقم (8-III): محور الترويج للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
عدد زيارات القوى البيعية عدد الزيارات حسب المناطق : - الشرق - الوسط - الغرب عمليات الإتصال : - الإشهار - المشاركات في المعارض				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

إن عمليات الإتصال يمكن التعبير عنها نت خلال حجم المصاريف المتعلقة بمختلف العمليات الإتصالية مع الإشارة إلى طبيعة العملية ، كما يمكن حساب مؤشر حجم الإتصال الذي هو : مصاريف الإتصال / رقم الأعمال .

وهذا من أجل تحديد أهمية الجهود الغتصالية للمؤسسة

✓ محور الترويج :

يمثل محور التوزيع آخر محور في لوحة القيادة التسويقية فغهو يضم مؤشرات تستخدم في تحليل السياسة التوزيعية والذي يأخذ الشكل التالي :

الجدول رقم (III-9): محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-1)
- معدل دوران المخزون - عدد التسليمات				

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الإعتماد على وثائق المؤسسة

إن كل من مؤشر معدل دوران المخزون ومؤشر عدد التسليمات يستخدمان لتحليل السياسة التوزيعية ويمكن تمثيله عن طريق أعمدة بيانية .

من خلال المحاور المقترحة فإن لوحة القيادة التسويقية تأخذ شكلين الأول سنوي والثاني ثلاثة أشهر مع إمكانية تجميعها في نهاية السنة.

إن كل نسخة من لوحة القيادة التسويقية تسلم إلى المؤسسة من أجل مالاها وبعد ذلك يتم تجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بغية تجميعها في شكل لوحة القيادة التسويقية مجمعة لانختلف عن تلك المقترحة لدى المؤسسة .

مع الإشارة إلى أن :

- النتائج : هي ماتم تحقيقه .
- الأهداف : هي ماتم التخطيط له .
- الإنحرافات : هي الأهداف – النتائج .
- النتائج السابقة (N-1) : المقصود بها نتائج السنة الماضية لنفس الفترة .

المبحث الثاني : دراسة حالة المؤسسة

تعتبر المؤسسة الصناعية من أهم المؤسسات التي تغطي نسبة جيدة في تغطية السوق المحلي لمادة الورق باختلاف أنواعه ، وعليه يجب معرفة مدى دور لوحة القيادة التسويقية لهذه المؤسسة في التأثير على العملية التسويقية .

المطلب الأول : منهجية البحث

لقد تم مراجعة الدراسة من خلال وضع نظام معلومات للمؤسسة الذي بدوره يحقق لوحة القيادة التسويقية المثلى وذلك وفق تدفق المعلومات في المؤسسة .

ويتم من خلال هذا النظام متابعة تنفيذ الإستراتيجية التنموية للمؤسسة على أن تقوم هذه الأخيرة بتجميع البيانات من خلال التوزيع المباشر ، ومن ثم ذلك تقوم المؤسسة بترميز هذه البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال (برنامج excel) اعتمادا على : التكرارات ، النسب المئوية بالإضافة إلى تمثيل الدوائر النسبية والجداول المتقاطعة ، بغية التحليل وتفسير النتائج ، وفي الأخير تقوم المؤسسة باستخراج استنتاجات .

المطلب الثاني : العرض والتحليل

لقد قمنا بإجراء دراسة حالة على المؤسسة لكي يتسنى لنا مشاهدة لوحة القيادة التسويقية وتحليل نتائجها. إن هذه الدراسة تتمثل في تطبيق لوحة القيادة الثلاثية الخاصة بشهر جانفي ، فيفري ، مارس لسنة 2018 والتي تضم المحاور التالية : السوق ، الزبائن ، المنتج ، الترويج ، التوزيع بخلاف محور السعر نظرا لغياب المعلومات المتعلقة بهذا المحور وعليه فإن الدراسة كانت كالتالي :

1- محور السوق :

نتائج محور السوق تمّ تمثيلها بالجدول الموالي :

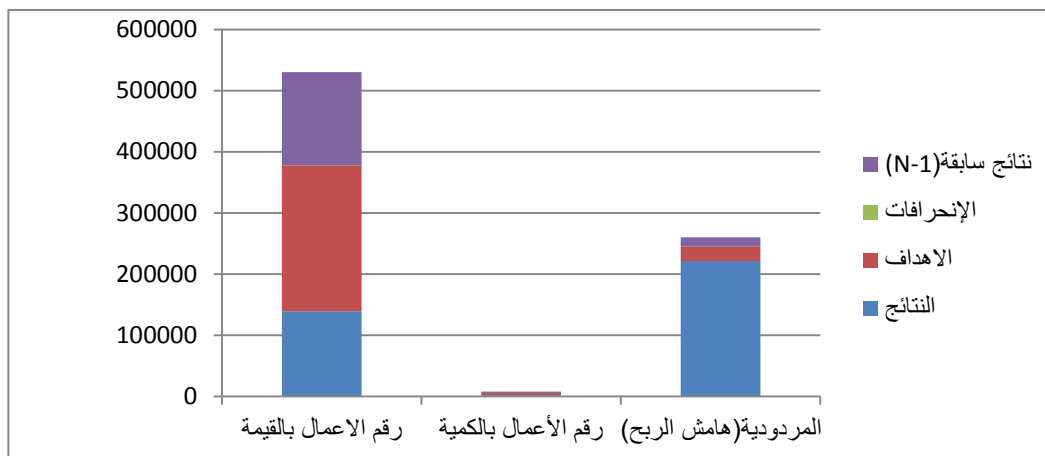
الجدول رقم (III-4) محور السوق للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة

الوحدة : 1000 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة
-رقم الاعمال بالقيمة	139302	239036	%42	152002
- رقم الأعمال بالكمية - المردودية(هامش الربح)	2105	3502	%40	2276
	221390	239003.6	%42	15200.2

المصدر: من إعداد الطالب من خلال تحليل المعطيات

الشكل رقم (III-1) : مقارنة النتائج بأهداف رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب من خلال تحليل النتائج

إن النتائج المعروضة من خلال الجدول والشكل البياني تشير إلى ان هدف رقم الأعمال للقيمة تحقق بنسبة 58% ورقم الاعمال بالكمية المباعة عرف نفس الوتيرة بنسبة 60% ، غير أن مستوى المردودية بقي ثابت ويمثل 10% من رقم الاعمال وعليه فإن النتائج المحققة تبقى بعيدة عن تطوعات الفرع فيما يخص هدف رقم الاعمال ، وإن مراجعة الأسباب الحقيقية لاهذا الإنحراف تتطلب تحليل أكثر في عدد من المؤشرات الأخرى لكي يتسنى تحديد الأسباب الحقيقية لهذا الإنحراف .

2 – محور الزبون :

يمكن عرض نتائج محور الزبون من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (III-5) : محور الزبون من لوحة القيادة التسويقية للمؤسسة الوحدة:عددية

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	نتائج سابقة(N-1)
-مؤشر تحصيل الزبائن الجدد	03	07	05	01
-مؤشر وفاء الزبائن	%80	%100	20%	60%
-مؤشر رضا الزبائن	02	00	00	03

المصدر: من إعداد الطالب: من خلال تحليل المعطيات

من خلال النتائج المعروضة يتضح أن مؤشر تحصيل الزبائن الجدد ضعيف مقارنة بالاهداف وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها خصوصيات القطاع الصناعي وكثرة المنافسين في هذا القطاع . كما أك مؤشروفاء

الزبائن مقبول إلى حد ما بنسبة 80 % بحيث يعبر عن إستقرار التعاملات التجارية من جهة ورضاء الزبائن من جهة أخرى أما مؤشر رضاء الزبائن المعبر عنه بعدد الإحتجاجات فهو جيد وفي تحسن بالمقارنة مع ن فس الفترة في العام الماضي

3 - محور المنتج :

من خلال المعطيات المحصل عليها حول مبيعات منتجات المؤسسة تم عرضها كما يلي :
الجدول رقم (6-III) : محور المنتج للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة

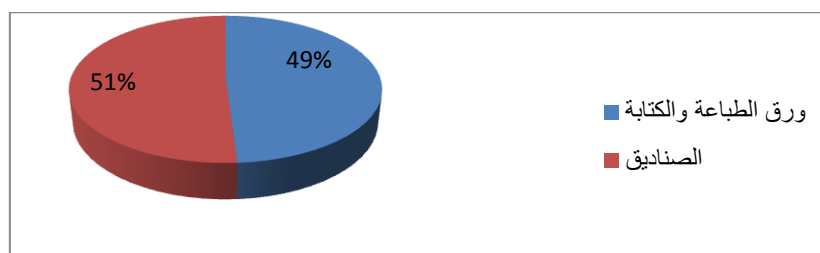
الوحدة: 100 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة
رقم الأعمال حسب المنتجات :	71198	109569	%35.2	53551
- الصناديق	68104	129467	%64.8	98451
- ورق الطباعة والكتابة				

المصدر: من إعداد الطالب: من خلال تحليل المعطيات

كما يمكن عرض النتائج من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-III) : توزيع رقم الأعمال مابين المنتجات



المصدر: من إعداد الطالب: من خلال تحليل النتائج

حسب الجدول والشكل المبين أعلاه يتضح أن مساهمة أوراق الطباعة والكتابة في رقم الأعمال هي 51 % بينما النسبة المتبقية هي للصناديق ب 49% وحسب هذه النتائج يتبين أن مساهمة كل منتج في رقم الأعمال

مقارنة وهذا خلافا عن نتائج السنة الماضية التي كانت مساهمة الصناديق فيها أكبر مقارنة بأوراق الطباعة والكتابة ب 35.2% و 64.8% على التوالي . ونظرا لغياب مؤشرات محور السعر يتعين علينا التحول مباشرة الى محور الترويج .

4 - محور الترويج:

يتم عرض المعلومات المتعلقة بالمحور الترويجي للوحة القيادة التسويقية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (7-III) : محور الترويج للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة

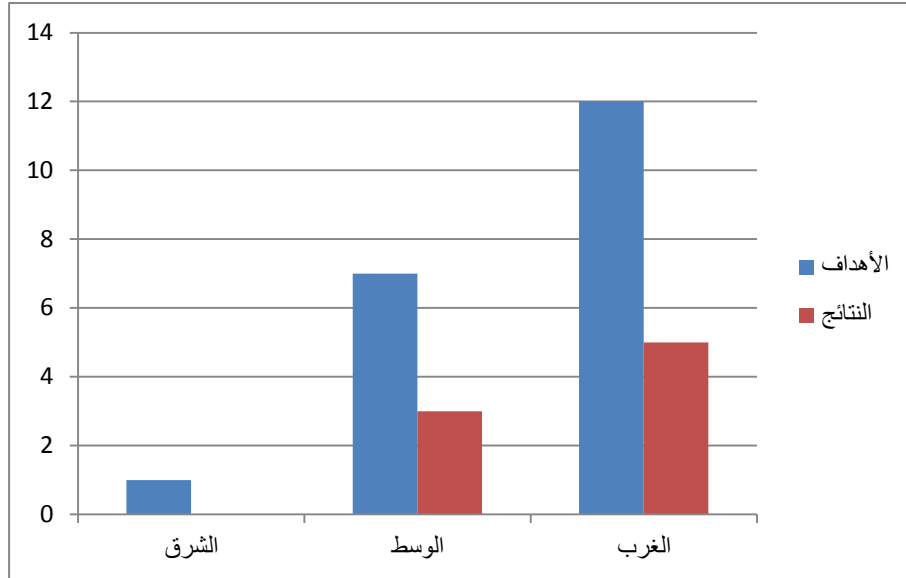
الوحدة : 1000 دج

العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة
عدد زيارات القوى البيعية عدد الزيارات حسب المناطق:	08	20	%60	05
الشرق	00	01	%00	00
- الوسط	03	07	%58	02
- الغرب	05	12	%59	03
حجم عمليات الإلتصال بالدينار	200000	1000000	%80	100000

المصدر : من إعداد الطالب من خلال تحليل المعطيات

من خلال الجدول المبين أعلاه يعد من المستحسن تمثيل النتائج المسجلة في شكل أعمدة تكرارية بالنسبة لعدد الزيارات المسجلة عبر المكايق ويتم تمثيلها وفق الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-III) :توزيع عدد الزيارات حسب المناطق



المصدر : من إعداد الطالب من خلال تحليل النتائج

من خلال الجدول والتمثيل البياني يمكن ملاحظة أن عدد الزيارات ضعيف إذا ماتم مقارنته بأهدافه كما أن عدد الزيارات حسب المناطق متضارب وهذا راجع لأهمية كل منطقة وموقع المؤسسة بالنسبة لهذه المناطق وهو مايفسر إرتفاع عدد الزيارت في منطقة الغرب ، اما فيما يخص حجم الإتصال يبقى ضعيفا جدا بالمقارنة مع الأهداف من جهة وأهمية الإتصال في النشاط التسويقي للمؤسسة من جهة أخرى ن ويرجع سبب هذا الضعف إلى نقص الموارد المالية التي تبقى العائق الأساسي لعمليات الإتصال داخل أقسام المؤسسة .

5- محور التوزيع :

يمكن تمثيل نتائج محور التوزيع من خلا الجدول الموالي :

الجدول رقم (8-III) : محور التوزيع للوحة القيادة التسويقية للمؤسسة

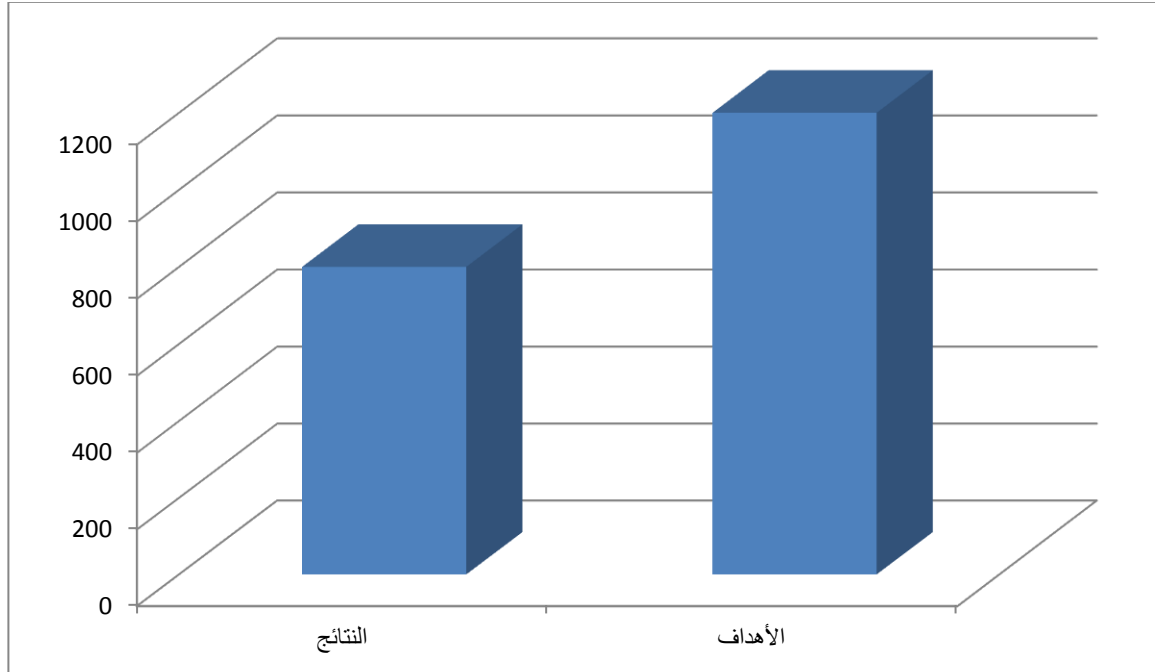
العناصر	النتائج	الأهداف	الإنحرافات	النتائج السابقة (N-)
-عدد التسليمات	800	1200	%34	500
- دوران المخزون	-	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالب من خلال تحليل المعطيات

من خلال النتائج المعروضة في الجدول قمنا بتمثيلها بأحد الأشكال البيانية كما يلي :

الشكل رقم (III-4): مقارنة بين الأهداف والنتائج حسب عدد التسليمات

عدد التسليمات



المصدر : من إعداد الطالب من خلال تحليل النتائج

من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه يتضح أن عدد عمليات التسليم المعتبرة إذ تصل إلى 800 عملية خلال ثلاثة أشهر فقط وهو في غاية الأهمية ، لكن إذا ما تم مقارنته بالأهداف التي حددت لهذا الغرض فإن النتائج المحققة متوسطة ، يبقى على المؤسسة ان تضاعف الجهود لتعزيز السياسة التوزيعية للمؤسسة . أما فيما يخص معدل دوران المخزون فلا يمكن حساب هذا المؤشر وهذا لسبب هو أن المؤسسة لا تحتفظ بالمخزونات لأن كل مبيعاتها تتم عن طريق الطلبات .

المطلب الثالث : عرض النتائج

من خلال تحليل البيانات ودراسة محاور تطبيق لوحة القيادة التسويقية توصلنا إلى لوحة من النتائج :

- ثبات مستوى مردودية المؤسسة مما يبقى الأهداف المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة .
- إن خصوصيات القطاع الصناعي وكثرة المنافسين فيه ، هي سبب الضعف في تحصيل مؤشر الزبائن مقارنة بالأهداف المسطرة .
- مساهمة كل منتج في رقم الأعمال متقارب وهذا بخلاف عن نتائج فترة السنة الماضية .

- تبقى الموارد المالية العائق الاساسي لعملية الاتصال بين المؤسسة وفروعها.
- يمكن لإدارة قسم التسويق على مستوى المؤسسة أن تلاحظ مايجري من إنحرافات ، حيث يمكنها ذلك من تقديم التوجيهات المناسبة من أجل رفع الأداء التسويقي وتحقيقي الاهداف المسطرة، سواءا كانت هذه الأهداف على المدى البعيد أو على المدى القريب .

خلاصة الفصل

من خلال الفصل التطبيقي الذي حاولنا منه إعداد لوحة القيادة التسويقية الخاصة بمؤسسة صناعة الورق بوهران ، حيث تقوم هذه المؤسسة باتباع إحدى استراتيجيات التخصص وإستراتيجيات الحجم التي تقومان على عامل الجودة والتحكم في التكاليف ، كما ان غياب سياسة ترويجية وتوزيعية واضحة يرجع إلى خصوصيات القطاع الصناعي من جهة والإمكانيات المالية من جهة أخرى .

يبقى نظام الرقابة التسويقي غير مؤهل لتحليل وضعية التسويق على مستوى المؤسسة ، وهذا راجع إلى غياب الفعالية في نظام المعلومات التسويقي في تقديم المعلومات التسويقية بصفة آنية من خلال جمع البيانات وبلورتها بطريقة مستمرة لبتم عرضها في لوحة القيادة التسويقية .

من خلال هذا البحث الذي أجريناه قمنا باستنتاج هذه الخاتمة التي قسمناها إلى ثلاثة جوانب ، الأول يتعلق بالإستنتاجات المتوصل إليها بينما الثاني فهو يتعلق بالتوصيات المقترحة من طرفنا إلى المؤسسة محل الدراسة ، أما الجانب الثالث والآخر فيتناول آفاق البحث

اولا : الإستنتاجات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الإستنتاجات التالية :

1- أن أهمية تسيير العملية التسويقية والدور الذي تؤديه هذه العمليات ، أصبحت تركز على خمسة عناصر أساسية : التخطيط التسويقي ، التنبؤ التسويقي ، التنظيم التسويقي ، التوجه التسويقي والرقابة التسويقية ، وهو عبارة عن قواعد ومنهج يحكم تسيير العملية التسويقية في المؤسسة وعليه فإن هذه الأخيرة تخضع لإجراءات ومسارات يتم من خلالها تحقيق الأهداف الملقاة (وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى).

2- تبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري ، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لاتخلو من الشروحات والتقارير الوافية ، تتكون من مجموعة من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية ، تسمح بتسيير الإستراتيجيات والمخططات التسويقية (وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية).

3- تقوم لوحة القيادة التسويقية من خلال عرضها الشامل للمؤشرات التسويقية بلفت إنتباه المدير التسويقي للمؤسسة إلى الإنحرافات المسجلة عن الأهداف وتجبره على القيام بإجراءات تصحيحية تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة إلى إمكانية تعديل الإستراتيجيات التسويقية (وهي نفي لصحة الفرضية الثالثة) .

4- يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة ، تضمن تحديد المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة ليتسنى للمدير التسويقي إتخاذ قراراته حسيها والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية ، ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي فعال قادر على توفير المعلومات اللازمة لإدارة التسويق لتتمكن من إستخراج مؤشرات لوحة القيادة التسويقية بصفة آنية ومستمرة (وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة) .

- 5- تعتبر أداة لوحة القيادة التسويقية نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من ثلاثة مركبات :
- الأولى : تمثل مدخلات هذا النظام والتي تتمثل في نظام المعلومات التسويقي مع إمكانية ربطه بقاعدة البيانات .
- الثانية : أداة لوحة القيادة التسويقية هي عبارة عن جزء يتم من خلاله إعداد مؤشرات لوحة القيادة التسويقية .
- ثالثا : فهي عبارة عن مخرجات هذا النظام تتمثل في العرض الشامل والمزدوج بين لغة الأرقام والأشكال البيانية بالإضافة إلى التحليل المرافقة .
- 6- لا يوجد لوحة قيادة تسويقية معيارية أو مقياسية ، فهي ناتجة عن تصور المؤسسة من خلال هيكلها التسيري واحتياجاتها للمعلومات التسويقية وخصوصيات نشاطها .
- 7- وإجابة على إشكالية البحث الرئيسية فإنه يمكن اعتماد لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية كونها تستعمل في التخطيط التسويقي من خلال تقييم النتائج المحققة على المدى القصير والمتوسط والنتائج التراكمية على المدى الطويل ، كما انها لاتخلو من التنبؤات المتمثلة في الأهداف المتبعة ، وهي كذلك مرجع لإعادة التنظيم التسويقي في إطار العمليات التصحيحية بالإضافة إلى كونها أداة للتوجيه من خاصية الإتصال بين المستويات الإدارية ، ويمكن من خلالها توجيه وتحفيز رجال البيع بالإضافة إلى كونها تضمن المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف وعليه فإن لوحة القيادة التسويقية أداة تضم مركبات تسيير النشاط التسويقي في المؤسسة وهي إذا بذلك أداة حقيقية لتسيير العملية التسويقية .

ثانيا : الإقتراحات

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة صناعة الورق بوهرا ن إرتأينا على تقديم الإقتراحات التالية :

- 1- تعزيز مكانة قسم التسويق على مستوى المؤسسة من خلال إعطائه وزن أكبر في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومنحه كل الصلاحيات على تقديم الحلول والإقتراحات لمشاكل العملية التسويقية .
- 2- تزويد قسم التسويق بأفراد مؤهلين يعملون على رصد المعلومة التسويقية وتركيز عملهم أكثر على دراسة السوق من أجل متابعة مجرياته والمنافسة قصد تزويد لوحة القيادة التسويقية

- بالمعطيات الجديدة وتمكين المسيرين في المؤسسة عن طريق هذه الأداة من الحصول على المعلومات الضرورية والشاملة للوضعية التنافسية للمؤسسة .
- 3- ربط أداة لوحة القيادة التسويقية بأحد البرمجيات المختصة في إعداد لوحات القيادة والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلهم بيانيا .
- 4- تزويد زبائن المؤسسة بنظام الإقتراحات والشكاوي عبر السجلات أو شبكة الأنترنت للإدلاء بأرائهم حول رضاهم من عدمه عن منتجات المؤسسة وهذا بصفة دورية .

ثالثا : آفاق البحث

يمكن إقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لمن يريد أن يكمل البحث في هذا الميدان وهي :

- لتسيير العمليات التسويقية بالموازنات التقديرية .
- القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية .
- التخطيط التسويقي كأداة للتسيير في المؤسسة .
- المراجعة والتشخيص التسويقي في المؤسسة الجزائرية .

وأخيرا نامل ان نكون قد وفقنا في إختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله ، وهو إعطاء صورة ولو كانت موجزة عن لوحة القيادة التسويقية ودورها كأداة تسييرية للعمليات التسويقية في المؤسسة ، غير أنه لا يحق لنا ان ندعي كمال هذا العرض الذي من طبيعة كل عمل بشري لا يخلو من النقص والأخطاء .

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب باللغة العربية :

1. الطيب محمد رفيق ، مدخل التسيير ، الجوء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995
2. المساعد زكي خليل ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة عمان 1999
3. الصميد عي محمود جاسم ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر ، عمان 2000
4. الحاج طارق واخرون ، التسويق من المنتج الى المستهلك ، دار صفاء للنشر والاشهار والتوزيع ، الأردن 197 ص 126
5. السنوسي علي ، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية ، مذكرة ماجيستير جامعة الجزائر 2001 ،
6. احدادن عثمان ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد ، مذكرة ماجيستير المدرسة العليا للتجارة الجزائر 1994 ،
7. دادي عدون الناصر اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الاولى، دار المحمدية للنشر ، الجزائر 1998
8. عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية، دط الجزائر 1996
9. عبد الغفار حنفي والصحن محمد فريد ، ادارة الأعمال ، الدار الجامعية ببيروت 1991

المذكرات :

1. بن زيادي جمال ، تحليل وتشخيص أسباب العجز المالي للمؤسسات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجيستير المدرسة العليا للتجارة

الكتب باللغة الفرنسية :

1. 1994. «Economie d'entreprise . Ed fouche .paris :Darbelet .M/et autre
2. soulié . D et roux .D : Gestion ed des presse universites de frence
3. Hietart R.Alain :management 7^{eme} édition . ed dahleb algerie 1995
4. Simon Y et joffre . P :Encyclopédie de gestion 2^{eme} edition .ed economica paris 1997
5. mareketing . 4^{eme} edition . ed vuibert . paris 1995 helfer . J et Orseni :
6. . kotler . p et dubois . b : marketing management 10^{eme} edition. Ed publi - unions . paris 2000
7. marketing developpement economiqu.rapport du minstère de la restructuration :M.Mercad .7
de la participation . septembre 1995
8. lendervil .J et lindon d :mercator 6^{eme} edition . ed dalloz . paris 2001
9. DEUMEUR CLEUD :Marketing 3^{eme} edition , Ed Dalloz , PARIS 2001
10. Guedj norbert et autres . le contrôle de gestion . 3eme edition ed d'organisation .paris 2000
11. brend j – pierre et autres :precis de markoting . edition nathan . paris 1996
12. boix daneil le tebleau de bord facile . 2^{eme} edition . ed d'organisation . paris 2003
13. le roy michel .le tableau de bord au service de lentreprise . ed d'organisation .paris 1998
14. mendoza carla .et autres . tableau de bord pour managers . ed d'organisation paris 2001

الملخص : تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة للحوار ما بين الإدارة التسويقية والإدارة العليا حول المسار التسويقي في المؤسسة ، فمن خلال عرضها الشامل والحواسلي يمكن لأعضاء الإدارة العليا إستيعاب حقيقة مايجري وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة مما يتيح لهم إتخاذ القرارات الملائمة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

تعتبر مؤسسة صناعة الورق من بين المؤسسات الجزائرية التي تبحث عن فرض نفسها في المجال التي تنشط فيه من خلال تطبيقها لإستراتيجية تسويقية مبنية على دراسة أولية للسوق والمنافسة .

فالتسويق الذي يمثل توجهها حتميا بالنسبة للمؤسسة يبقى في تصاعد مستمر لدى بعض الفروع ومنعدم تماما عند فروع أخرى ، إلا أن سياسة المؤسسة تعمل على رفع أداء هذه الفروع بإدخال تقنيات التسويق وجعلها ضمن الأولويات .

الكلمات المفتاحية : المؤسسة - التسويق - لوحة القيادة - التسيير .

Résumé: L'outil de marketing de tableau de bord entre le marketing et la haute direction du dialogue sur le chemin du catalogue dans l'organisation, il est par une présentation complète et la fibrose peut les membres de la haute direction absorber la réalité de ce qui se passe et l'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise, ce qui leur permet de prendre des décisions appropriées pour assurer la réalisation des objectifs de l'institution.

L'industrie papetière fait partie des institutions algériennes qui cherchent à s'imposer dans le domaine où elles sont actives à travers l'application d'une stratégie marketing basée sur une étude préalable du marché et de la concurrence.

Ce qui représente un marché de tendance est inévitable pour l'institution reste à la hausse dans certaines branches complètement inexistantes dans d'autres branches, mais la politique de l'institution travaille à améliorer les performances de ces branches entrez les techniques de marketing et en faire une priorité

Mots-clés: . Entreprise - Marketing - Tableau de bord - Direction.