

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : تسويق

دور الرقابة التسويقية على منتجات العلامة التجارية في السوق الجزائري

دراسة حالة المحل التجاري للألبسة الرياضية PMG

الأستاذ المشرف:

بوطغان محمد عبد الرزاق

إعداد الطالبة:

بن طيفور سهام

لجنة المناقشة

رئيس	أستاذ	- ابراهيمي عمر
مناقش	أستاذ	- بن شني يوسف
مناقشة	أستاذة	- درقاوي أسماء

السنة الجامعية: 2015/2014

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها.

# الشكر و التقدير

الحمد لله الذي أماننا على إتمام هذا البحث المتواضع و أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ و المشرف على المذكرة بوظغان عبد الرزاق محمد على توجيهاته المادفة و نائحه القيمة و على كل الوقت و الجهد المبذول في متابعة هذا

## البحث

و الإشراف عليه في كل مرحلة.

كما أخص بالشكر الأستاذة بالجيلالي على توجيهاتها و المساعدة التي قدمت لي طيلة الوقت ، كما أقدم خالص الشكر إلى عمال مكتبة العلوم الإقتصادية الذين

لطالما سهلوا من مهمتنا .

و أشكر كل من ساهم في هذه الرسالة من قريب أو بعيد.

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الغالي الذي أفنى عمره السنين لأجل لهذا المستوى،

إلى أبي العزيز

إلى التي شاء الله أن يجعل الجنة تحت أقدامها، فأفنى شبابها وحياتها في تبليغ الرسالة المقدسة، التي أنارت بحبها المتدفق وحنانها الفيض درج حياتي،

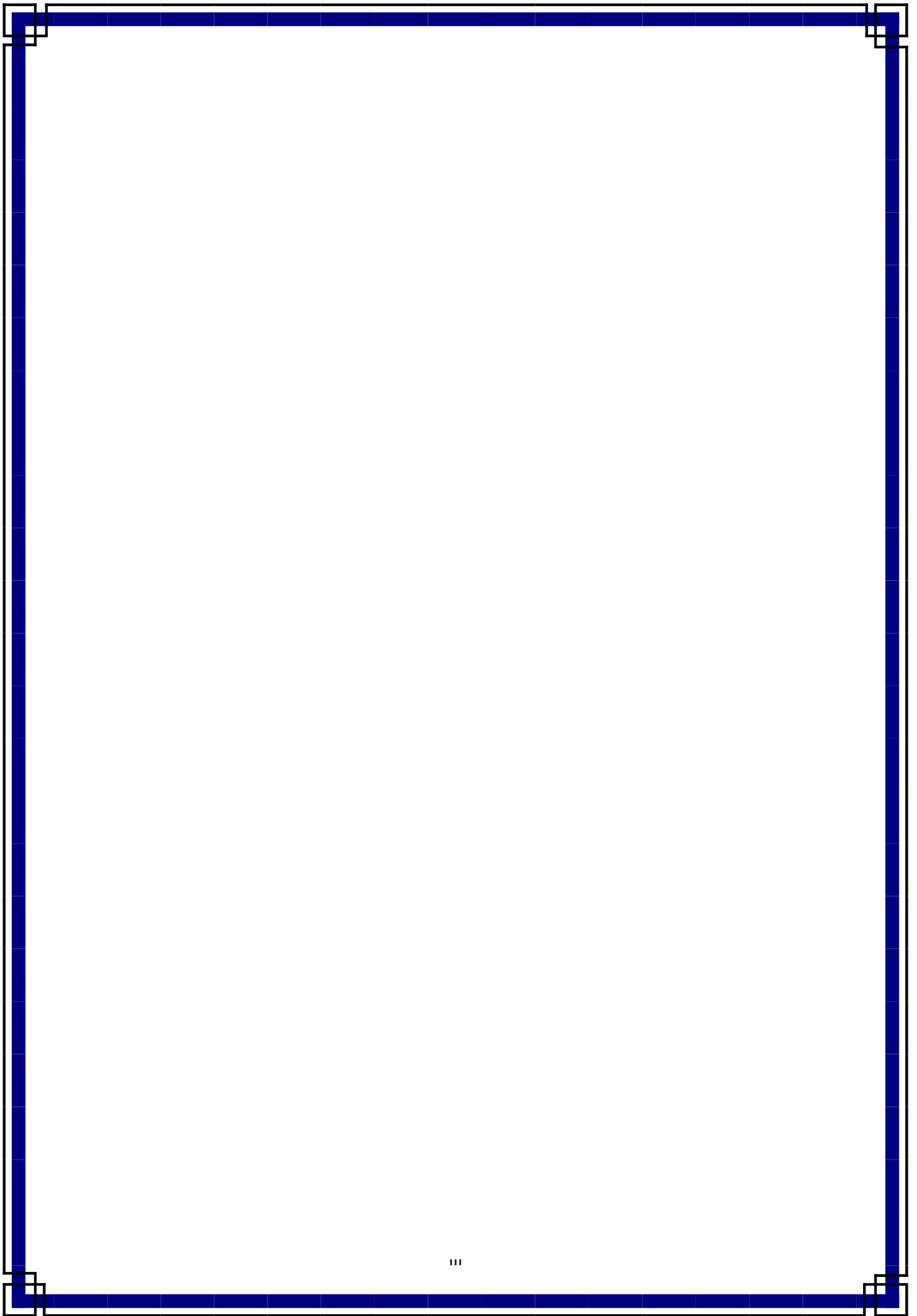
أمي الغالية

إلى من يقاسموني أفراحي و أحزاني أفراد العائلة الكريمة محمد الأمين و زوجته أسماء،  
شمس الدين.

إلى كل أصدقائي، سارة، حسية، نعيمة، نعيمة، دليلة، سهام، أمينة، سليم، مليكة، نذلة و  
إلى كل عمال PMG.

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد و لو بارتسامة صادقة، أو رفع يده و دعما  
لي بإخلاص.

# سهام



## قائمة المحتويات

الشكر و التقدير.....	I.....
الإهداء.....	II.....
قائمة الأشكال.....	III.....
مقدمة.....	أ-ث.....

### الفصل الأول : الرقابة التسويقية

تمهيد.....	5.....
المبحث الأول: ماهية التسويق.....	6.....
المطلب الأول: مفهوم التسويق و أهميته.....	6.....
المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق.....	9.....
المطلب الثالث: وظائف و أهداف التسويق.....	10.....
المطلب الرابع: خصائص التسويق.....	13.....
المبحث الثاني: أساسيات حول الرقابة.....	15.....
المطلب الاول: مفهوم الرقابة و أهميتها.....	15.....
المطلب الثاني: أنواع الرقابة.....	18.....
المطلب الثالث : خطوات الرقابة و دورها.....	20.....
المطلب الرابع: خصائص نظام الرقابة الفعال.....	24.....

27	المبحث الثالث: الرقابة التسويقية.....
27	المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية.....
28	المطلب الثاني: أهمية الرقابة.....
29	المطلب الثالث: خطوات الرقابة التسويقية.....
30	المطلب الرابع: مراحل عملية الرقابة التسويقية.....
31	خاتمة الفصل: .....

#### الفصل الثاني: منتجات العلامة التجارية

32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: المنتجات.....
33	المطلب الأول: تعريف المنتج.....
34	المطلب الثاني: دورة حياة المنتج.....
36	المطلب الثالث: مستويات المنتج.....
38	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إستراتيجية المنتج.....
39	المبحث الثاني: ماهية العلامة التجارية.....
39	المطلب الأول: تعريف العلامة التجارية و أهميتها.....
43	المطلب الثاني: أنواع العلامة التجارية .....
44	المطلب الثالث: وظائف العلامة التجارية.....

46.....	المطلب الرابع: أقطاب العلامة التجارية
48.....	المبحث الثالث: الرقابة على منتجات العلامة التجارية
48.....	المطلب الأول: إجراءات تسجيل العلامة التجارية
50.....	المطلب الثاني: القوانين التي تضمن حقوق المسجل للعلامة التجارية
53.....	المطلب الثالث: الحماية القانونية للعلامة التجارية
55 .....	خاتمة الفصل

#### الفصل الثالث: دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

56.....	تمهيد
57.....	المبحث الأول: PMG وعلاقتها بالعلامة التجارية NIKE
57.....	المطلب الأول: نشأة PMG و NIKE
58.....	المطلب الثاني: تعريف الشركة PMG والعلامة التجارية Nike
60.....	المبحث الثاني: تحليل الاستثمار
60.....	المطلب الأول: الاستثمار الموجهة إلى رؤساء القسم
64.....	المطلب الثاني: الاستثمار الموجهة إلى مندوبي المبيعات
66.....	المطلب الثالث: الاستثمار الموجهة إلى الزبائن

المبحث الثالث: استخلاص النتائج.....67

المطلب الأول: دراسة الرقابة من حيث المنافسة، الإقبال، و مواجهة المشاكل.....67

المطلب الثاني: دراسة الرقابة من حيث التوزيع، المراقبة، العقوبات.....68

المطلب الثالث: دراسة الرقابة المستمرة و فعاليتها.....69

خاتمة الفصل.....70

الخاتمة العامة.....71

قائمة المراجع.

الملاحق.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	مستويات المنتج	01
44	الثلاثية. منتج / علامة / مستهلك	02
51	مختلف الأقطاب التي تتكون منها العلامة التجارية	03

## ملخص

تلعب الرقابة على العلامة التجارية دورا هاما و فعالا بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها مدخل لضمان جودة

منتجاتها و زيادة أرباحها، و كذا تحسين سمعتها في السوق المحلي و الخارجي، نظرا لارتباطها الوثيق بوظائف

المؤسسة، فالطريق الوحيد لضمان الرقابة على العلامة التجارية هو الفهم الكامل لكل مراحل العملية الإنتاجية

و هذا يقوم على أساس نظام رقابي متكامل، يكون قبل العمليات و أثناء و بعد الانتهاء منها. و العمل البحثي

الذي قمنا بدراسته تمثل في دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG و تخصصنا في العلامة التجارية

.Nike

## مقدمة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه المفاهيم التي تقوم على اعتبار العميل جوهر وأساس المؤسسة من خلال البحث في حاجاته والتأكد على الجودة والخدمة و الابتكار و الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية في ظل أسواق تتسم بشدة الصراع التنافسي. إن الاهتمام بالرقابة بدأ منذ قيام مدارس التنظيم، فلقد وصفها المفكر الفرنسي "Henri Fayol" بأنها: "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة".

و تعد الرقابة على المنتجات من المواضيع التي أثارَت و لازالت تثير الكثير من النقاش باعتبارها وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة.

في بحثنا هذا ارتأينا دراسة دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات والبرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى.

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة و ملحة لممارسة أنشطة الرقابة على المنتجات باستمرار و في مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم و أمانتهم و أدائهم. فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

في العصر الحديث بعد تبني العديد من الدول نظام الاقتصاد الرأسمالي، الذي يقوم على مبدأ الحرية الاقتصادية في امتلاك وسائل الإنتاج، وأصبح بإمكان الشركات الترويج لمنتجاتها وتوزيعه في مختلف أنحاء العالم، بالإضافة إلى ازدياد

حدة المنافسة وخوف الشركات من عمليات التقليد لمنتجاتها التي تكبدها خسائر كبيرة، اضطرت إلى ابتكار علامات تضعها على منتوجها لترويجه وتمييزه عن باقي المنتوجات وبالتالي مساعدة المستهلكين على عدم الخلط بين المنتجات، وتعود أهمية العلامات التجارية في قطاع الأعمال إلى المنافسة المتزايدة بين الشركات التي تمارس نشاطاتها في بلدان مختلفة. فالشركات تلجأ إلى العلامات التجارية لتمكين الزبائن من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات الشركات المنافسة الأخرى وخدماتها فالعلامة التجارية تعتبر أداة تسويق وترويج لجلب الزبائن.

و نظرا لأهمية موضوع الرقابة و علاقتها بالعلامة التجارية، تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة من خلال ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي حيث أجريت الدراسة على الشركة الخاصة بالملابس الرياضية PMG كنموذج في السوق الجزائري.

في ضوء ما سبق تعددت مقاربات الرقابة، لكن مجملها ركزت على منتجات العلامة التجارية و علاقتها بالرقابة، وهذا باعتبارها من اهم المؤشرات التي تعبر عن فعالية الشركة و مدى توصلها لتحقيق أهدافها، حيث أن كل شركة تبحث عن أحسن الطرق التي تؤدي إلى زيادة الفعالية لمنتجاتها.

ضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة و منتجات العلامة التجارية، من خلال التساؤل المحوري التالي:

### ما مدى فعالية الرقابة على منتجات العلامة التجارية في السوق الجزائري؟

ينطوي هذا التساؤل على أسئلة فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة.

- ما المقصود بالرقابة ؟ وما دورها؟

- هل للعلامة التجارية القدرة على تحقيق رضا و ولاء المستهلك؟

- كيف يطبق نظام الرقابة على العلامة التجارية؟

### الفرضيات:

- الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التقليل و انحرافات المؤسسة.
- يتمثل الولاء في محاولة المؤسسة إبقاء العلاقة بينها و بين مستهلكيها مصحوبة بشراء منتجاتها بصفة دورية منتظمة مع محاولتها جذب مستهلكين آخرين جدد.
- نظام الرقابة على جودة المنتجات يطبق فعلا في المؤسسات.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الموضوع المختار في أن وظيفة الرقابة تعتبر كأداة فعالة لا يمكن الإستغناء عنها، بحيث أنها تعمل على تسهيل معرفة فجوات و بالتالي تحديد مدى تعزيز او إعادة تأهيل المطلوب على مستوى وظيفة العلامة التجارية، كما تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات و اللوائح الموضوعية، و بالتالي فهي أداة مساعدة على تحسين الأداء.

### أهداف البحث:

تتمثل الأهداف المتوخاة من الدراسة هذا الموضوع في:

- 1- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- 2- العمل على توعية مسؤولي المؤسسات و الوحدات الإنتاجية بأهمية الرقابة على العلامة التجارية و التي تعد عماد نجاحها و تفوقها.
- 3- توضيح نظام الرقابة على المنتجات و مدى مساهمتها في الحد من الأخطار.

### منهج الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد في دراستنا لهذا البحث على:

المنهج التحليلي الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، و الذي يهدف على جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها للوصول على إبداء توصيات و اقتراحات بشأن موقف أو ظاهرة موضوع الدراسة و بذلك بالاعتماد على العديد من الكتب و البحوث السابقة ذات علاقة بموضوع البحث.

أما الجانب النظري، فسنحاول من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع البيئة الجزائرية و ذلك باستخدام منهج دراسة حالة من خلال استخدام طريقة الاستبيان.

### تقسيمات البحث:

تم تقسيم الفصول إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

**الفصل الأول:** عالج التسويق في المبحث الاول و تناول أربعة مطالب، أما المبحث الثاني تناول أساسيات حول

الرقابة و تضمن أربعة مطالب، و المبحث الثالث تناول الرقابة التسويقية و تضمن كذلك أربعة مطالب.

**الفصل الثاني:** عالج المبحث الأول المنتجات و تضمن أربعة مطالب، و المبحث الثاني عالج ماهية العلامة التجارية

و تضمن أربعة مطالب، أما المبحث الثالث تناول الرقابة على منتجات العلامة التجارية و تضمن ثلاثة مطالب.

**الفصل التطبيقي:** تضمن ثلاثة مباحث و في كل مبحث ثلاثة مطالب.ناولت بشكل عام PMG و علاقتها

بالعلامة التجارية Nike، تحليل الاستمارة، استخلاص النتائج.

### حدود البحث:

الحدود الزمانية: تمت معالجة الموضوع بالاعتماد على فترة زمنية محددة فيفري 2015 إلى غاية 01 جوان 2015.

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على فرع PMG المتواجد في المركز التجاري UNO

### مقدمة الفصل :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة و محددة لنجاحها فقدره أي منظمة على إنتاج السلع و تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات و الربحية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فالشركات اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، والشركة الأقوى هي التي تستطيع فهم و معرفة حاجات و رغبات العملاء و تزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن.

حيث صاحب ذلك تحول النظر إلى النشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث المستهلك لشرائها إلى النظر إليه كنشاط و فلسفة تقوم على إشباع احتياجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه و دوافعه للشراء و تخطيط و تقديم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات و بسعر مناسب و في المكان المناسب و الوقت المناسب، و هكذا أصبحت المشروعات تواجه مشكلة ليست بمشكلة فنية و لا إنتاجية بقدر ما هي تسويقية تحتم عليها أن تقوم بأي نشاط أن تدرس السوق و تحلل معطيته لاتخاذ القرار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات و حاجات المستهلك .

كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالممارسة التسويقية على مستوى المنظمات حتى تضمن تحقيق أهدافها بين خدمة المستهلك و تحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية.

### المبحث الأول: ماهية التسويق

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التسويق في هذا المجال نتناول العديد من التعاريف من زاوية التطورات التي مر بها التسويق عبر مسيرته ليشمل نشاطات المؤسسة التي تستهدف الربح و تسعى للاستمرارية و البقاء.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق و أهميته:

#### 1- مفهوم التسويق:

- لقد عرفت الجمعية الأمريكية التسويق بأنه ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.<sup>1</sup>

- كما عرفه الباحثين بأنه العملية التي توجد في المجتمع و التي بواسطتها يمكن التنبؤ و زيادة و إشباع هيكل الطلب على السلع و الخدمات الاقتصادية من خلال تقديم و ترويج و تبادل و التوزيع المادي لهذه السلع والخدمات.<sup>2</sup>

- و عرفه فيليب كوتلر: التسويق هو التحليل، التخطيط، التنفيذ و الرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق أهداف تنظيمية و يعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض التي تقوم المؤسسة بطرحه بناء على حاجات و رغبات السوق المستهدف أو على استخدام طرق فعالة للتسعير و الإتصال و التوزيع و الإعلام و التحفيز وخدمة الأسواق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، "اساسيات التسويق"، الجزء الأول، كلية التجارة، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص52.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> - زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل" دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، عمان الأردن، ص21.

### 2- أهمية التسويق:

إن جوهر الحياة الاقتصادية هو إتباع حاجات و رغبات المستهلكين من جهة، و تحقيق الأهداف للمؤسسة المنتجة و المسوقة من جهة أخرى، حيث أصبحت كل المنظمات تهتم بالتسويق كما له من أهمية بالغة في خلق المنافع على مستوى المجتمع المستهلك و المؤسسة<sup>1</sup>.

### 1-2 أهمية التسويق على مستوى المجتمع:<sup>2</sup>

يلعب التسويق دورا هاما في خلق منافع كثيرة للمجتمع التي تتمثل فيما يلي :

- خلق فرص التوظيف ، حيث وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة.
- ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي.
- الاستقلال الأمثل للموارد و الإمكانيات عن طريق القيام بالبحوث التسويقية.
- معرفة البدائل للسلع و الخدمات من خلال إجراء العرض و الطلب في الأماكن المناسبة.
- توفير الرفاهية داخل المجتمع عن طريق تحسين مستوى المعيشة.

### 2-2 أهمية التسويق على مستوى المستهلك :

و تمكن في أن التسويق يفيد المستهلك من خلال توفير منافع رئيسية له، و تتمثل فيما يلي:

### 1-2-2 المنفعة الشكلية:

يتم خلق المنفعة الشكلية عندما تقوم المؤسسة بتعديل المواد الخام، و مدخلات الإنتاج إلى سلع أو خدمات تامة الصنع، أي يطرأ على هذه المواد تغيير شكلي بحيث تصبح سلع جديدة.

إن خلق المنفعة الشكلية تختص به المنفعة الإنتاجية، أما تحديد المواصفات النهائية هي مسؤولية لنشاط التسويقي.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف --التسويق و جهة نظر معاصرة - مطبعة الإشعاع الفنية -الإسكندرية -طبعة 2001، ص21.

<sup>2</sup> - عبده ناجي -التسويق-المبادئ و القرارات التسويقية -كلية التجارة -الاسكندرية -طبعة - 1994 ص 80.

### 2-2-2 المنفعة الزمنية :

أي توفير السلع للمستهلك في وقت طلبها، فعندما لا يحتاج إليها تخزن هذه السلعة إلى حين ظهور الحاجة إليها، وهذا ما يحدث أثناء فترات الأزمات.

### 2-2-3 المنفعة الحيازية :

تتخلص في نقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك وقت شرائها، و الهدف منه هو تسهيل العملية، وفي حالات كثيرة تكون صعوبة تحقيق المنفعة للملكية متعلقة بعدم كفاءة النظام الإداري.

### 2-2-4 المنفعة الملكية :

يتم خلق هذه المنفعة بخلق السلع و الخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و يظهر هنا دور التوزيع من خلال فروع المنظمة التي تنتشر في أماكن تواجد المستهلك.

### 2-2 أهمية التسويق على مستوى المؤسسة :

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها في ظل النشاط الصناعي من خلال التسويق وذلك بعد توفير المعلومات التسويقية كحاجات و رغبات المستهلك.

- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب

المباشر(استثمار أجنبي مباشر)أو عن طريق الأسلوب غير مباشر(الاستثمار الأجنبي غير مباشر)من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا.

- مواجهة المنافسة من المنظمات الأجنبية ، و متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف --التسويق و جهة نظر معاصرة- مرجع سابق، ص22.

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

### 1. مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900 - 1930):

وفيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، ولذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، أن قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، و تميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج و اقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

### 2. مرحلة التوجيه للبيع ( 1930 - 1950):

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، و من ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، و لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان و ظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع.....الخ.

### 3. مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (1950 إلى اليوم):

و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك ان يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج ان يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة<sup>1</sup> لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم،وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية و اجتماعية.

<sup>1</sup>- د. فاطمة حسين عواد، "الإتصال و الإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى 2011، ص 29

### المطلب الثالث: وظائف و أهداف التسويق:

للتسويق مجموعة من الوظائف يقوم بها في المؤسسة، و التي من خلالها يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي سنحاول إيضاها في هذا المطلب.

### الفرع الأول: وظائف التسويق:

يشمل التسويق وظائف كثيرة تقسم أحيانا على أساس التخصص أو على أساس طبيعة الأنشطة، لذلك فالوظائف التسويقية مضمون ديناميكي يتغير بسرعة و كذلك الأمر بالنسبة لجهات التنفيذ.

فعلى الرغم من تحديد الواجبات فإنه غالبا ما يحدث أن تنفيذ بعض الوظائف من غير الجهة المنط بها التنفيذ وذلك لسرعة و حركية هذه الوظائف.

و غالبا ما كانت الوظائف التسويقية في السابق تقسم على الشكل التالي:

أ. وظائف نقل الملكية (البيع و الشراء).

ب. وظائف النقل الفيزيائي للسلعة و تتضمن ( النقل و التخزين و خدمة السلعة من المجهز إلى المشتري ).

ج. الوظائف المساعدة و تشمل ( تنميط السلعة و تدرجها، تنظيم المعلومات التجارية، جمع المعلومات حول

السوق، التمويل، و إتخاذ القرارات مع تحمل المخاطر).

إن مثل هذا التقسيم لوظائف التسويق غير دقيق و لا يضع حدود واضحة بين الوظائف الرئيسية للتسويق

والأنشطة المتخصصة التي تتضمنها هذه الوظائف. إن المفهوم العصري للتسويق يحدد أربعة وظائف رئيسية.<sup>1</sup>

1. بحوث السوق و جمع المعلومات.

2. تخطيط التشكيلة السلعية.

<sup>1</sup>- د. فاطمة حسين عواد، "الإتصال و الإعلام التسويقي"، مرجع سبق ذكره، ص30، 29.

3. التوزيع.

4. الترويج و خلق الطلب.

أ- بحوث السوق و جمع المعلومات:

1. البحث و التحليل في الميادين الاقتصادية و التجارية و الصناعية و السلعية و الترويجية و الإعلانية.

2. جمع و تبويب المعلومات و البيانات.

3. دراسة نشاط المنافسين.

ب- تخطيط تشكيلة المنتجات:

1. تحديد ووضع هيكل التشكيلة السلعية للشركة.

2. تكييف خصائص المنتجات و تغليفها و أسعارها وصفاتها الاستهلاكية بما ينفق و متطلبات المشتري عن

طريق تحسين النوعية و الخدمات و إنتاج نوعيات جديدة .

ج. التوزيع:

1. بيع السلع خلال شبكة التوزيع التجارية .

2. اختيار قنوات البيع.

3. التخزين.

4. النقل.<sup>1</sup>

5. كشف الحساب الجاري.

6. تحليل البيع.

---

<sup>1</sup>- الدكتور عبد الجبار منديل " أسس التسويق الحديث " دار الثقافة للنشر و التوزيع، عماد.وسط البلد، سوق البتراء، عمارة الحجيري، الجامعة الهاشمية، الطبعة الأولى 2002، ص45.

7. التنبؤ بالبيع.

8. تحديد الميزانيات التجارية.

9. تخطيط الدوران السلعي حسب التشكيلة.

10. الارتباط مع المؤسسات البيعية.

#### د- الترويج و خلق الطلب:

1. الإعلان في أوساط المستهلكين النهائيين و الوسيطين عن طريق كافة وسائل الاعلام الجماهيرية (الصحافة،

التلفزيون، السينما، الراديو، الملصقات.....الخ).

2. تشجيع المشترين النهائيين و الوسيطين مثل التخفيض بالأسعار، إضافة هدايا، تذكارات للمشتريات

وجوائز و مسابقات....الخ.

3. الاعلانات داخل المخزن وفي الشوارع المحيطة.

4. إعطاء الحوافز لرجال البيع و المسابقات لأحسن واجهة لترتيب السلع و لأحسن العارضين بالمعلومات

التسويقية....الخ.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف التسويق:<sup>2</sup>

يمكن تحديد أهداف التسويق في العناصر التالية:

1- إيجاد المستهلك المقتنع بشراء أو اقتناء السلعة أو الخدمة .

2- إشباع حاجات و رغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقراره الشرائي.

3- المحافظة على المستهلك و العمل على إبقاء القناعة لديه في أن سلعتنا أو خدمتنا التي نقدمها له هي الأفضل

<sup>1</sup>- الدكتور عبد الجبار منديل ، " أسس التسويق الحديث"، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup>- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/510099>

و الأقدار على إشباع حاجاته و رغباتها في ضوء ظروفه و إمكانياته الخاصة.

4- الاقتناع بالربح القليل في البداية لتحقيق الربح الكبير و الأوفر في المستقبل، من أجل القناعة و الرضا و الولاء لدى المستهلك بالسلعة و الخدمة.

يتضح من الأهداف الرئيسية السابقة التي يسعى التسويق إلى تحقيقها أن المستهلك هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه و إيجاداه و دراسة حاجاته و رغباته و ذوقه و دخله ... الخ) و نقطة النهاية القناعة لديه و المحافظة عليه) فالمفهوم الحديث للتسويق وفق هدفه يشير إلى أن المنظمة تنتج ما تقدر على تسويقه بمعنى أن عليها أن تنتج للمستهلك وفق رغباته و حاجاته و ظروفه، و لا تنتج مجرد للبيع فقط، و هذا يعد الركن الأساسي في نجاح وظيفة التسويق بوجه خاص و المؤسسة بوجه عام.

و بالتالي فالمفهوم الحديث للتسويق يجعل المستهلك و خدمته هدفه الأول و الأخير، فهو منبع الأفكار الإنتاجية و التسويقية المتجددة، ليكون العمل الإنتاجي و التسويقي في المؤسسة أكثر كفاءة و تحقيق أفضل الأرباح، فقبول رضا المستهلك هو محور النجاح و البقاء و الاستمرار.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: خصائص التسويق:<sup>2</sup>

للتسويق عدة خصائص تميزه عن غيره من الأنشطة و هي كما يلي:

#### 1- التسويق عملية هادفة و مستمرة:

<sup>1</sup>-<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/510099>

<sup>2</sup>- ط. ضيف جميلة- "أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الطبعة 2006، ص39، 40.

حيث يستهدف التسويق إشباع حاجات العملاء، و الحصول على رضاهم و ولائهم، و تحقيق الأرباح، والتشغيل الأمثل للطاقات الإنتاجية، و الإسهام القوي و الفعال في تحقيق رفاهية المجتمع فتبدأ وظائف التسويق قبل إنتاج السلع و الخدمات بدراسة الأسواق، جمع البيانات و المعلومات عن حاجات العملاء الحاليين والمرقبين و رغباتهم و تستمر لتعمل على تدفق السلع و الخدمات من المؤسسة إلى المستهلك ثم تمتد بعدها لتقديم خدمات ما بعد البيع، و من جانب آخر فإن التغيير المستمر لحاجات العملاء و رغباتهم جعل من المنطقي استمرار الدراسة لمتابعة هذه التغيرات، و العمل على تطوير هذه السلع و الخدمات لمقابلة هذه الاحتياجات.

### 2- التسويق عملية متكاملة و متطورة :

تعمل وظائف التسويق أثناء و بعد إنتاج السلع و الخدمات، مما يستوجب إحداث التكامل بين الوظائف عند تخطيط الجهود التسويقية، فالنظام التسويقي مجموعة أنشطة متفاعلة، متكاملة تستهدف التخطيط، التسعير، الترويج، و التوزيع للسلع و الخدمات التيتشبع رغبات العملاء خاصة و المجتمع عامة، و من ثم نرى أن التسويق هو بيع المنتجات الحالية و المرتقبة بسعر ترويج و منافسة اليوم و الغد في أماكن سوق الحاضر و المستقبل.

### 3- التسويق عملية إدارية معقدة :

إدارة العملية التسويقية تسعى لإرضاء المستهلك، و تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا من خلال التخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة و مراقبة أنشطتها التسويقية، إضافة إلى تعقد هذه العملية، و ذلك لنمو الأسواق و إشباعها نتيجة لتعدد الحاجات و الرغبات، التقدم التكنولوجي، وازدياد المنافسة.

### 4- التسويق عملية تبادل المنافع :

يعد جوهر التسويق عملية تبادل المنافع التي تتطلب وجود طرفين أو أكثر القدرة على الاتصال، و كذا لكل طرف شيء ذو قيمة و مرغوب فيه من الطرف الآخر.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرقابة:<sup>2</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم الرقابة و أهميتها

##### الفرع الأول: مفهوم الرقابة:

يقصد بالرقابة في اللغة المحافظة على الشيء و صونه و حراسته، أما المفهوم الفني للرقابة، فقد اختلفت آراء الكتاب و الباحثين بشأنه تبعا لنظرة كل واحد منهم لها و المجال الذي تمارسه فيه و كذلك الزمن الذي تمارس فيه. و من التعاريف الأكثر وضوحا و شمولية، نجد هنري فايول- من اوائل علماء الإدارة الذين حددوا عناصر العملية الإدارية- فقد وصف وظيفة الرقابة بأنها:

" التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة، و تهدف إلى تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء و تصحيحها و منع حدوثها في المستقبل، و تمارس الرقابة على الأشياء و الناس والإجراءات "، و بمفهوم آخر الرقابة هي "عملية المحافظة على الإمتثال للنظام".

لقد اقترح الكتاب تعاريف عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها و عمقها و هي:

إنها "أداة إدارية تضمن تسيير الأعمال في الإتجاه الصحيح و أن الإمكانيات المادية و البشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة و فعالية".

كما عرفها [د. السيد خليل] بأنها "التحقيق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف عما إذا كانت الأعمال تسيير حسب الخطط الموضوعة و ذلك لغرض الكشف عما يوجد هناك من نقاط الضعف و الأخطاء و علاجها و تفادي تكرارها.

<sup>1</sup>- ط. ضيف جميلة- "أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك"، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>- محفوظ احمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص 40.

و تعرف الرقابة على انها "عملية تستخدم في:

- تقييم الأداء او الإنجاز الفعلي.
- لمقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة.
- اتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الإنجاز و الأهداف.

### الفرع الثاني: أهمية الرقابة:<sup>1</sup>

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها إرتباط قوي جدا في التخطيط و هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية. وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

#### - أولا: الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط و تقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة ألى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

#### - ثانيا: الرقابة تساهم في تغيير الخطط و البرامج:

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.

#### - ثالثا: الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

<sup>1</sup> - صباح عبد الرحمان- "مبادئ الرقابة الإدارية"- المعايير و التقييم و التصحيح- دار زهران للنشر و التوزيع- 1997، ص 271.

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.

### - رابعا: الرقابة تحقق العدالة:

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

### - خامسا: الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

### - سادسا: الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات:

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة و بمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية او التنفيذية، و تقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت و الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

### - سابعا: التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ للخطط بشكل سليم و سريع و كشف مواطن

الضياع بطريقة سريعة و ذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الرقابة:<sup>2</sup>

يمكن تصنيف أنواع الرقابة حسب معايير مختلفة و المتمثلة فيمايلي:

#### 1- الرقابة من حيث الزمن: وتصنف للأنواع التالية:

- الرقابة العلاجية الإيجابية: تتم عن طريق الجولات التفتيشية و المتابعة بهدف توقع الخطأ و منع حدوثه قبل وقوعه.

- الرقابة العلاجية السلبية: تنتظر الخطأ حتى يقع و تحاول اكتشاف الأسباب التي أدت إلى وقوعه ثم معالجته.

#### 2- الرقابة من حيث التنظيم: وتقسّم للأنواع التالية:

- الرقابة الدورية: يتم وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا على فترات محددة و هدفها وقائي أكثر منه علاجي.

- الرقابة المستمرة: تتم بشكل دائم و مستمر كبطاقة الجرد المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها.

#### 3- الرقابة من حيث المصدر: وتصنف لنوعين هما:

- الرقابة الداخلية: يعني وجود قسم خاص في المؤسسة مهمته القيام بالرقابة، كقسم التدقيق المحاسبي الموجود بالبنوك.

- الرقابة الخارجية: يقوم بها أناس خارج المؤسسة و ليس موظفين فيها، من أمثلتها رقابة ديوان المحاسبة على الدوائر الحكومية.

<sup>1</sup>- صباح عبد الرحمان " مبادئ الرقابة الإدارية"، المعايير و التقييم و التصحيح، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص272

<sup>2</sup>- هاني خلف الطراونة- نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها- الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص168.

• وفي منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة تقتصر على نشاط واحد، بل أصبحت تشمل جميع الوظائف (نشاطات المنظمة) من تسويق و مالية و إنتاج و غيرها، و فيما يلي عرض موجز لأنواع الرقابة في منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

- **الرقابة على التسويق:**<sup>2</sup> تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة/ الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، من تسعير و تغليف و إعلان و ترويج و نقل و توزيع... الخ، و من الضروري ممارسة الرقابة على هذه النشاطات المختلفة فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها، أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي، كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان و الترويج و ما حققته من نتائج و مقارنتها بما هو مخطط.

- **الرقابة على الموارد المالية:** تعتبر من أهم مجالات و أنواع الرقابة، و تسعى إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها و نشاطاتها و مراقبة حسن استخدام هذه الموارد و المحافظة عليها، و كفاءة استثمار الأموال، و قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح و مراقبة الوضع و المركز المالي بما يضمن لها الوفاء بالتزاماتها على المدى القصير و البعيد.

- **الرقابة على الموارد البشرية:** تشمل التأكد من أن مستوى العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة و مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم و تقييدهم بالسياسات و التعليمات النافذة، و كذلك التأكد من صلاحية و سلامة عمليات و إجراءات الاختيار و التعيين بحيث يتم اختيار القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر. كما يمكن ان تشمل الرقابة نشاطات و عمليات التدريب و نظام الرواتب و الحوافز، و الوقوف على معنويات العاملين و مستوى رضاهم و اتجاهاتهم.

<sup>1</sup>- هاني خلف الطراونة- نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها- الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص169

<sup>2</sup>- حسين حريم- مبادئ الإدارة الحديثة- مرجع سبق ذكره، ص316، 317.

- **الرقابة على الشراء:** تهدف إلى التأكد من تأمين احتياجات المنظمة (الوحدات التنظيمية المختلفة) من الأجهزة و المعدات و الأدوات و المستلزمات و المواد بالمواصفات و الجودة المطلوبة، و الكميات المناسبة من الموردين المناسبين، و في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة، كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان الاختيار الأنسب و إلى توثيق العلاقات معهم.

- **الرقابة على المخزون:** تشمل مراقبة حركة المخزون و مستويات المخزون، لضمان توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المنظمة و نشاطاتها من ناحيو و عدم تكديس بعض المواد و منع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.

- **الرقابة على الإنتاج:** تسعى إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالمواصفات و الجودة المطلوبة/ المحددة و في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة، كما تهدف الرقابة على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة و عدم تبديد و هدر الموارد و المستلزمات عن قصد و تستخدم التغذية العكسية (التي توفرها الرقابة)، لتحديث و تطوير الخطط الإنتاجية.

### المطلب الثالث: خطوات الرقابة و دورها:<sup>1</sup>

#### أولاً: خطوات الرقابة:

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآب، فهي نفسها :

بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

#### أ - تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة: "القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص73

نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل و من أنواع معايير و مستويات الأداء ما يلي:

- 1-معايير الربحية : و المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب...الخ.
- 2-معايير تسويقية : مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- 3-معايير تكنولوجية : ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- 4-معايير زمنية : إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- 5-معايير مالية : مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال.
- 6-معايير إنتاجية : مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- 7-معايير ترتبط بالقوة العاملة :مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من

كفاءتهم وقدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.

- 8-معايير تكلفة :مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

ب -قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعة سلفا و تحديد نوع و طبيعة

الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.<sup>1</sup>

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل أسباب هذه الانحرافات.

ج- تصحيح الانحرافات :بعد قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام

<sup>1</sup>- معن محمود عياصرة:"القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، مرجع سبق ذكره،ص73

الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلاً في الأهداف، و عند محاولة تصحيح و إعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة:

أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، و إن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة و حذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، و بذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له و أيضاً عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبياً يؤدي حتماً إلى تدمير النظام.

ج- قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكماً و في هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات و إعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.<sup>1</sup>

### ثانياً: دور الرقابة:<sup>2</sup>

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة و من خلالها يمكن تحقيق الأهداف و الخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى و تعتبر التخطيط و الرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى و لذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:

#### 1. التغلب على المشكلات و المصاعب في حالة عدم التأكد:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، و من هنا نشأت كلمة غموض

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، "أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007-2008. ص33

<sup>2</sup> - <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238>

أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

### 2. كشف الأشياء الغير منتظمة:

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويجد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

### 3. تحديد الفرص:

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بجزائه.

### 4. المواقف الصعبة:

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

### 5. لا مركزية السلطة:

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: خصائص نظام الرقابة الفعال:<sup>2</sup>

هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيقاً لاستفادة المرجوة منه . ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

#### 1- أن تكون الرقابة اقتصادية:

ينظر دائماً إلى أي نشاط من زاوية العائد و التكلفة . فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته.ومن ثم يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له . فوضع نظام لتسجيل البيانات و تحليلها و كتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي

<sup>1</sup> - <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238>

<sup>2</sup> - <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238>

العائد أو المنفعة التي ستحصل عليها المؤسسة من جراء تطبيق ذلك النظام فليس من المنطقي على سبيل المثال تطبيق نظام للرقابة على تحركات ومصروفات رجال البيع يتكلف أكثر من الناتج الذي يمكن أن يحققه ذلك النظام. وعلى كل ففي بعض الحالات الاستثنائية قد تضحي المؤسسة بتحمل تكاليف وضع نظام رقابي معين في سبيل الحفاظ على انضباط العمل أو الإحساس بالعدالة في المعاملة حتى لو كان ناتجه أقل من تكلفته.

### 2- أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم:

لكي تكون للرقابة معنى وأهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه و كيفية استخدام النتائج المتحصل عليها وعلى هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه فالأدوات والوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية و الرياضية المعقدة بحيث أصبحت متاحة للمؤسسات المختلفة لاستخدامها. ويتطلب ذلك قيام المسيرين بالتدرب على استخدام هذه الوسائل وفهمها ومعرفة كيفية الاستفادة منها والنتائج التي تقدمها في مجال العمل. وبدون فهم هذه الوسائل سيفشل المسيرون في الانتفاع من الأدوات الرقابية والمنافع التي يحققها النظام الرقابي بل وقد يأخذون اتجاهها سلبيا متمثلا في مقاومة هذه الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة.

### 3- أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار:

أي أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولة عن تحقيق الأداء وتقييمه. فالمراكز المختلفة داخل المؤسسة والتي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن يكون لديها أهدافا واضحة لإقناع الآخرين بها ومعلومات صحيحة يمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف. ويعني هذا ضرورة تصميم نظام المعلومات في المنظمة أو المؤسسة بحيث يكون لدى كل مسير المعلومات الضرورية التي تمكنه من الرقابة في مجال عمله، فمدير المبيعات مثلا يجب أن تتوفر لديه المعلومات عن التكلفة و الإيرادات و يجب أن تتاح له المعلومات

الضرورية مثل كمية المبيعات لكل رجل بيع وعدد الحسابات الجديدة للزبائن و متوسط المبيعات لكل زبون وهكذا.

#### 4- أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات:

يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب فيه و بطبيعة الحال فإن الوضع المثالي هو اكتشاف أي مشاكل قبل حدوثها وقد يحدث ذلك في الواقع العملي ولكن في غالبية الأحوال يجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير وذلك يفيد في سرعة تصحيح الانحرافات قبل أن تتفاقم المشاكل و تتراد آثارها السلبية على المنظمة.<sup>1</sup>

#### 5- أن يكون النظام الرقابي مرنا:

فالنظام الرقابي يجب أن يتّصف بالمرونة أي بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. فقلما تتشابه المشاكل و أسباب الانحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف وعلى هذا فيجب على كل مسير أن تتوفر لديه الوسائل و الأساليب الرقابية التي تمكنه من إتباع العديد من التصرفات المختلفة.

#### 6- أن يكون النظام الرقابي انتقائياً:

في كل منظمة يوجد دائماً بعض المقاييس الرئيسة التي يمكن ربطها بنجاحها و تختلف متغيرات النجاح من مؤسسة إلى أخرى و لهذا يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفصيل المقاييس الرئيسة التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> -<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238>.

فعلى سبيل المثال فإن معيار النجاح لدى مؤسسة تعمل في مجال إنتاج المشروبات الغازية يتركز في قدرة الشركة على الدعاية لمنتجاتها و زيادة قبول المستهلك للسلعة نظرا لتشابه معظم سلع المشروبات الغازية، بينما تكمن معايير النجاح بالنسبة للسلع المعمرة في تكاليف التصنيع و التوزيع حتى تستطيع الإدارة التحكم في التكاليف بما يمكنها من تقديم سلعتها للزبائن بسعر مناسب ويجب على الشركة ألا تفرط في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع تكاليف النظام عن العائد منه وعلى الجانب الآخر قد يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة والمراقبة المستمرة فيصابوا بالإحباط بالإضافة إلى ضياع وقت المديرين في الرقابة على أنشطة غير هامة.

### 7- أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية:

لا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء بالإضافة إلى توفر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

### المبحث الثالث: الرقابة التسويقية:<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما المقصود بالرقابة أولا فالرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية أو عملية الإدارة بعد التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال من التأكد إذا ما تم أو ما يتم من الأعمال يكون مطابقا لما

<sup>1</sup> -www.onefd.edu.dz/3ass/.../env2\_eco\_mana\_05.pdf

أريد له تماما، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة، حيث تعرف الرقابة التسويقية على أنها "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة التسويقية بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها.

### المطلب الثاني: أهمية الرقابة التسويقية<sup>1</sup>:

تعود أهمية الرقابة التسويقية لما تقدمه من فوائد حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في استمرار الاستفادة منها، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر (النظام التسويقي بينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة ) وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة الأساسية وهي البيئة التسويقية، تعقد التنظيم والتراكم.

#### 1- البيئة:

إن ما تتسم به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية والمنافسة، وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ضوءها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الإستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> - <https://www.facebook.com/cement3mmran/posts/472616882818515>

### 2-تعقد التنظيم:

إن كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيتها أو علاجها.

### 3-التراكم:

السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم، ويشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج، وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد أن تفاجئ بعدئذ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين، إن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ويسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات الرقابة التسويقية

إن جوهر عملية الرقابة يتضمن عدة خطوات أهمها:

- ❖ تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم.
- ❖ وضع معايير نموذجية الإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية.
- ❖ وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبات الشراء .

<sup>1</sup> -<https://www.facebook.com/cement3mmran/posts/472616882818515>

❖ مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على

الانحرافات عند حصولها وتعديلها.

❖ وضع الحلول اللازمة عن حصول الانحراف وتشجيع القائمين على تنفيذها بالالتزام بالتنفيذ.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: مراحل عملية الرقابة التسويقية:<sup>2</sup>

أ - دقة المعلومات: أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي لا تكون نافعة ومفيدة.

ب - توافر المعلومات: توافر معلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية

وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرف ما حدث، وما يحدث حالياً، وما قد يحدث مستقبلاً لضمان

اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.

ج - التركيز على عناصر النجاح الحرجة: أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة (الحرجة) من التنفيذ، التي لا بد من

ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تنجح المؤسسة في تنفيذ خططها.

د - التوقيت الملائم: توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.

هـ - المرونة: استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير

الرقابة.

و - التكامل: أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة، وخاصة مع نظام التخطيط.

ز - قابلية الفهم: أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة تبين لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تخطى

معايير الرقابة، مما يمكنهم من التحكم ذاتياً في علاج الانحرافات قبل استفحالها.

ح - الملائمة: أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.

<sup>1</sup> -<https://ecc200.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8aa>

<sup>2</sup> -<https://www.facebook.com/cement3mmran/posts/472616882818515>

ز - الاتصال: جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم.

ح- التعاون: الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة، حتى تنجح العملية الرقابية.

ط- الجدوى الاقتصادية: أن يحقق النظام الرقابي عائداً يفوق تكاليفه.

### خاتمة الفصل:

لقد عرف المفهوم التسويقي تطوراً مر بعدة مراحل، كل مرحلة عرفت توجهها معيناً فمن التوجه بالإنتاج إلى التوجه بالمنتج، ومروراً بالتوجه البيعي التوجه بالإنتاج إلى التوجه بالمنتج، ومروراً بالتوجه البيعي والتسويقي وصولاً إلى التوجه المجتمعي.

يؤدي التسويق وظائف عديدة تمس جميع الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومتابعة هذه الوظائف هناك إدارة متخصصة تسهر على عملية التخطيط والمراقبة والتوجيه. وقد عرف التسويق إمتداداً واسعاً سواء داخل المؤسسة من جانب الوظائف أو خارجها من جانب باقي القطاعات.

إن عملية الرقابة التسويقية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ،

لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، و لا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه .

### تمهيد الفصل:

إن المنتج هو العنصر الأساسي من عناصر المزيج التسويقي و الذي له تأثير كبير في هذا المزيج، إن المنتجات المقدمة للأسواق و التي لا تلبى حاجات و رغبات الزبون و لم يقتنع بها، فإنه حتما سوف لن يشتريها.

إذن فإن نجاح منظمات الأعمال مرتبط في خلق صورة إيجابية عن قدرتها على تقديم المنتجات التي خططت لإنتاجها، و أن تكون صادقة في تقديم هذه المنتجات و توفيرها عند وقوع الطلب عليها و في نفس الوقت أن تحقق المنتجات ما يأمل به الزبون من إشباع و رضا.

كما تعتبر العلامة التجارية من أهم مكونات المنتج، فإذا كان المنتج يمر بمراحل أساسية لإنشائه، فإن العلامة التجارية أيضا لكونها مرفقة بالمنتج، و يتطلب حمايتها و بالتالي الحفاظ على كل قيمتها سواء الأولية أو المكتسبة من خلال عملية إطلاق منتجات جديدة باسمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جاري صالح، " تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007-2008.

### المبحث الأول: المنتجات

تتبع السلع و الخدمة في أي منظمة مكانة جوهرية في العملية التسويقية و لكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية فلا بد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه و الثقة فيه من قبل المستهلك و يواجه المسؤولون الرئيسيون (الإدارة العليا) مع رجال التسويق العديد من القرارات و التحديات المتنوعة في مجال صياغة و تصميم سياسة المنتجات و هدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات و احتياجات المستهلك حيث أن نجاح أي منظمة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف.

فالمنتج الناجح قد يكون قادرا على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع و هو أمر حيوي للمنظمة ، كما انه يوفر للمنظمة مرونة أكبر و استقلالا في التسعير و الترويج و التوزيع.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف المُنتَج:

هو مجموعة من السمات الملموسة و غير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة و اللون و السعر والجودة و العلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع و سمعته. و يمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة. و بشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بشراء منتج ما؛ حيث أنهم يشترون إرضاء الحاجة و إشباعها في صورة المزايا و المنافع التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -<http://www.w-tb.com/wtb/vb4/showthread.php?1423>

<sup>2</sup> - أ.د. حميد الطائي، د. بشير العلاق، " تطوير المنتجات و تسعيرها "، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمان/ الأردن، الطبعة العربية - 2008، ص 16.

### المطلب الثاني: دورة حياة المنتج

تعد دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق، نظرا لمضامينها التسويقية العديدة، حيث يتم الاعتماد عليها في صوغ الاستراتيجيات التسويقية المختلفة. تتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية و هي:

Introduction	➤ مرحلة التقديم
Growth	➤ مرحلة النمو
Maturity	➤ مرحلة النضوج
Decline	➤ مرحلة الانحدار

وسنحاول تسليط الضوء على خصائص كل مرحلة من مراحل حياة المنتج بنوع من التفصيل المباشر.

#### 1. مرحلة التقديم: و تتسم بالخصائص و المؤشرات التالية:

أ. يكون المنتج متوافرا في السوق لأول مرة، وغالبا ما يكون المنتج جديدا، و بالتالي فإن سعره يكون عاليا.

ب. تكون المبيعات منخفضة نسبيا، ومعدل نموها بطيئا.

ج. تكون أرباح المنتج منخفضة، بسبب انخفاض المبيعات أو قد تكون معدومة أو سلبية.

د. تكون تكاليف الترويج مرتفعة بسبب كون المنتج جديدا ، و بالتالي يحتاج غلى ميزانية ترويج كبيرة

للتعريف به ، وإقناع المستهلكين بجودته و ملاءمته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أ.د. حميد الطائي، د. بشير العلق، " تطوير المنتجات و تسعيرها "، نفس المرجع السابق، ص28-29.

2. مرحلة النمو: وتتسم بالخصائص التالية:

- أ. تسمى أيضا مرحلة قبول السوق للمنتج، لأن المنتج قد إنتقل بنجاح إلى مرحلة النمو.
- ب. ترتفع المبيعات و الأرباح بمعدل سريع.
- ج. يبدأ المنافسون بدخول السوق بأعداد كبيرة غالبا، خصوصا إذا ما إتضح لهم ان منظور الأرباح جذاب بشكل خاص.
- د. تبقى الأرباح بشكل عام مرتفعة، لان المبيعات مرتفعة بشكل عام أيضا.

3. مرحلة النضج: و تتسم بالخصائص التالية:

- أ. يتباطئ نمو المبيعات، لان المنتج حقق القبول من قبل معظم المشترين المرتقبين. هذا يعني ان المبيعات تستمر في الزيادة، و لكن بمعدل منخفض.
- ب. تعد أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج و أكثرها ربحية للمسوقين البارعين.
- ج. يستخدم الترويج بشكل مكثف كأداة فعالة لتمييز المنتجات، لان القدرة التنافسية للشركة المنتجة تعتمد على المكانة التنافسية للمنتج، و الاغراءات السعرية، و كثافة الجهد الإعلاني، ووسائل الترويج الأخرى.
- د. تسعى بعض الشركات الى تمييز نفسها، و من ثم فهي تقوم بمد خطوط المنتجات الخاصة بها، عن طريق إضافة فئات أو أصناف جديدة في حين يقوم بعضها الآخر بتقديم نسخ جديدة و محسنة من العلامة التجارية الأصلية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أ.د. حميد الطائي، د. بشير العلق، " تطوير المنتجات و تسعيرها"، نفس المرجع السابق، ص30-31.

### 4. مرحلة الانحدار: و تتسم بالخصائص التالية:

أ. إنخفاض حاد في المبيعات و الأرباح.

عزوف المستهلكين عن شراء المنتج لافتقاره إلى الجاذبية، و عدم قدرته على إشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم.

بالنسبة لمعظم المنتجات، تعد مرحلة الانحدار التي يتم قياسها تبعا لحجم المبيعات لإجمالي الفئات - مرحلة لا يمكن تجنبها لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

- عندما يتم تطوير منتج أفضل أو أقل تكلفة لاشباع نفس الحاجة.
- عندما تنخفض الحاجة للمنتج، نظرا لتطوير منتج آخر يشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.
- عندما يشعر المستهلكون بالملل من المنتج ( نمط أو طرز معين من الملابس على سبيل المثال)، و بالتالي فإن المنتج يختفي من السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات المنتج:

نظرا للعديد من المستويات و الأبعاد التي يتضمنها المنتج فقد أطلق مصطلح المنتج الشامل. و يشير كل من (kotler & Armstrong) إلى هذه الأبعاد بثلاثة مستويات ، إن لكل مستوى قيمة معينة و محددة للزبون:

1. **جوهر المنتج:** وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة و التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها من خلال شراء المنتج، و يطلق عليه بالمستوى الأساسي و الذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أ.د. حميد الطائي، د. بشير العلق، " تطوير المنتجات و تسعيرها "، نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> - أ.محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، " إدارة المنتجات "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الطبعة الأولى 2011، ص 100.

2. المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج و تصميمه و غلافه الخارجي واسمه

التجاري و غيرها. في هذا المستوى الثاني يجب أن يحاول مخطوطو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج

فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، و تحديد مستوى الجودة، الاسم و العلامة

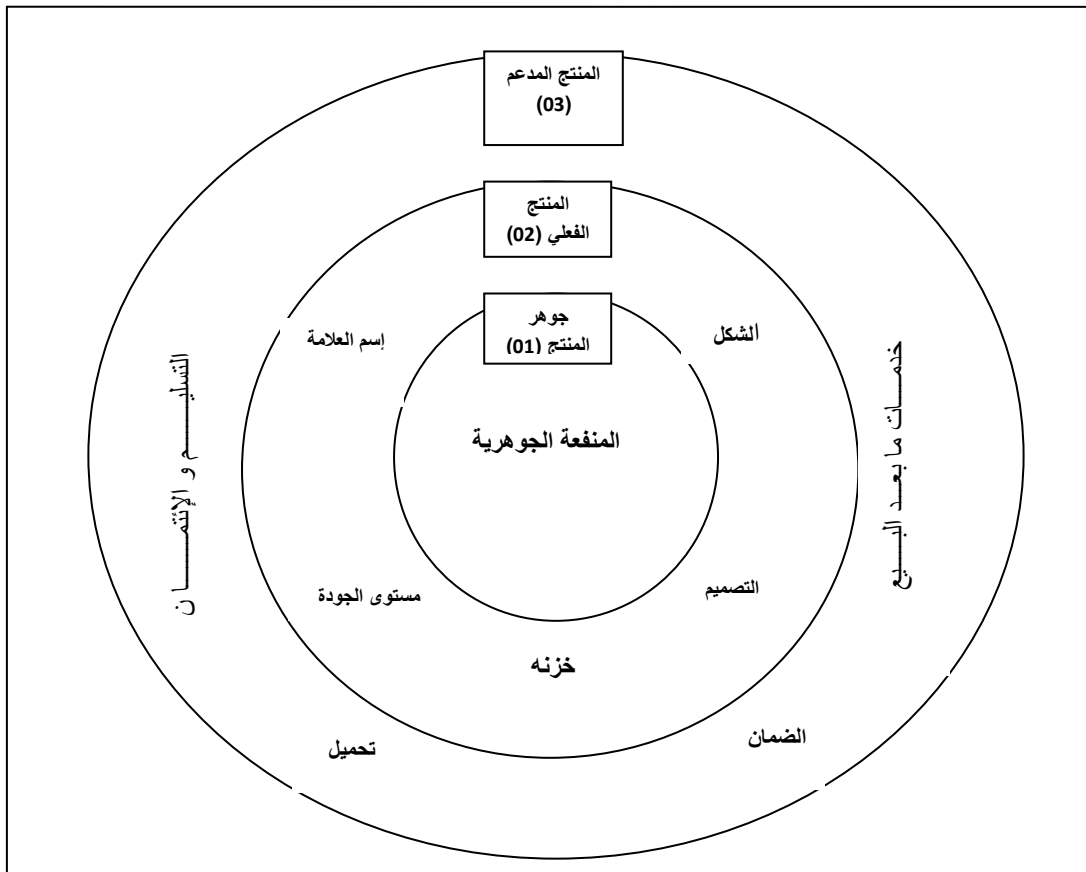
التجارية و التغليف....

3. المنتج المدعم (المعزز): يتضمن مجموعة المنافع و الخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية للمنتج

الفعلي، و التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج و الذي يمثل ( بالخصائص و الخدمات) مقارنة بما أفقه

من مال و وقت و جهد عند حصوله على هذا المنتج الملموس.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01): مستويات المنتج



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، "إدارة المنتجات"، نفس المرجع السابق، ص101.

<sup>1</sup> - أ.محمود جاسم الصميدعي، "إدارة المنتجات"، نفس المرجع السابق، ص 101.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إستراتيجية المنتج<sup>1</sup>:

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجية المنتج منها:

1- الأثر على المنتج الحالي: إن المنتجات الجديدة تؤثر في مبيعات خطوط المنتجات الحالية للمنظمة فمثلا

عندما تضيف المنظمة منتجا جديدا فلا بد أن يكون لهذا المنتج أثر على المبيعات والربحية.

2- التقلبات الدورية: إذا كان الطلب على منتجات المنظمة يتسم بعدم الثبات أي التقلب وفقا للفصول فعلى

المنظمة أن تنتج أنواع أخرى مستغلة الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3- المواد الأولية: إذا كانت للمنظمة رقابة على مصادر عرض المواد الأولية سوف يؤثر ذلك في إستراتيجية

المنتج . و يجب على المنظمة ألا تعتمد في وضع إستراتيجيتها على مواد أولية معرضة لمشاكل عديدة.

4- قنوات التوزيع: من المهم جدا للمنظمة أن تقوم بتوزيع منتجات جديدة عبر قنوات التوزيع الحالية

و التي تعتمد عليها في توزيع منتجاتها الحالية.

5- البحث و التطوير: بإمكان المنظمة استخدام نفس إطارات البحث وأدواته الخاصة بالبحوث القديمة في

تقديم منتجاتها نظرا لكون عملية البحث الجديدة تكلف أموالا وهي صعبة.

6- التسهيلات الإنتاجية: تعتبر التسهيلات الإنتاجية من آلات و خبرات و مواد أولية جزءا مهما في تشجيع

المنظمة على تقديم منتجات جديدة.

7- الاستثمارات المطلوبة: إذا ما توفرت للمنظمة الاستثمارات فإن باستطاعتها أن تطور و تشكل منتجاتها

و تضيف خطوط إنتاج جديدة.

8- المهارات الفنية و التسويقية: يجب أن تكون للمنظمة مهارات فنية و تسويقية قبل إنتاج المنتج الجديد بعد

إنتاجه و دخوله إلى السوق.

<sup>1</sup> -<http://www.w-tb.com/wtb/vb4/showthread.php?1423>

### المبحث الثاني: ماهية العلامة التجارية:<sup>1</sup>

العلامة التجارية هي وسيلة تحديد المنتج و اتصال المؤسسة مع الزبائن، و هي تمثل عنصرا أساسيا و ذات أهمية بالغة في استراتيجية المؤسسة، و هي بدورها تتكون من عناصر و من بينها الاسم الذي يجعلها بمثابة بطاقة تعريف المنتج و يعطي لها أهلية من الناحية القانونية و التسويقية.

**المطلب الأول: تعريف العلامة التجارية و أهميتها:**

**أولا: تعريف العلامة التجارية:**

- "العلامة عبارة عن إشارات تهدف إلى تعريف و تمييز منتجات المؤسسة وبنوع من الدقة هي مصطلح، إشارة، رمز أو أي تنسيق بين هذه العناصر و تستخدم أساسا لتحديد نوعية السلع و الخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين و تمييزها عن سلع المنافسين".

- عرفها كل من P. kotler و B. Dubois على أنها " اسم، كلمة، إشارة، رمز، أو رسم، أو توليفة من هذه العناصر، تسمح بتحديد هوية المنتجات و الخدمات لبائع ما عن البائعين الآخرين و تمييزها عن المنافسين".

- كما عرفتها المنظمة العالمية للملكية الصناعية، التي سجلت في الإطار القانوني هذه الحقيقة الاقتصادية على أنها " إشارة تسمح بتمييز المنتجات أو الخدمات لمؤسسة عن الآخرين".

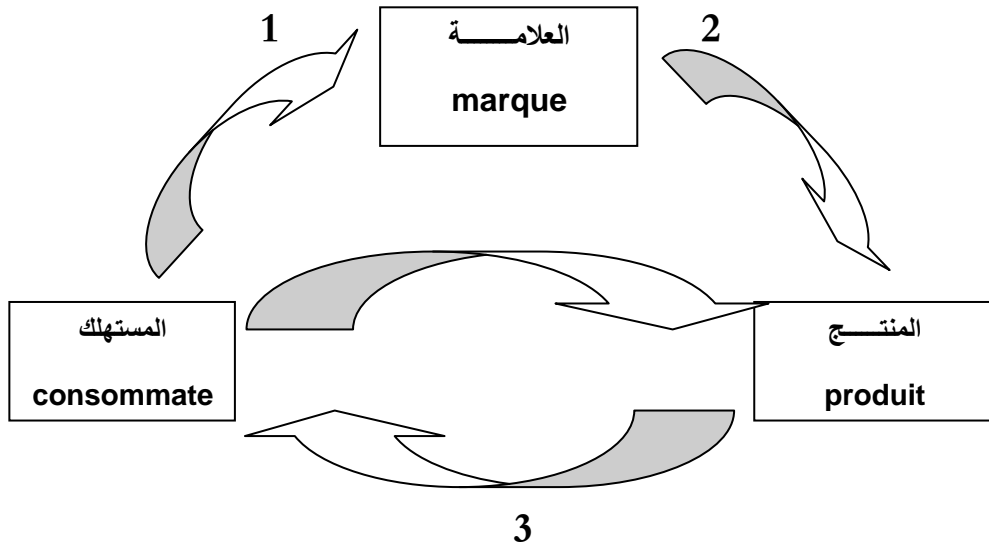
من خلال التعاريف السابقة، نجد الاتفاق على مفهوم العلامة و تعريفها فالكل يراها، بصمة أو ختم على المنتج، بواسطة هذا الختم تميز منتجات مؤسسة ما عن منتجات المنافسين في الأسواق، سواء كانوا منتجين أو موزعين، و هي أيضا وسيلة لحماية المبتكر من التقليد.

<sup>1</sup>- جاري صالح، " تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك"، مرجع سبق ذكره.

و نجد ترابطا كبيرا بين المنتجات و العلامة فكل منتج له علامة مميزة ما عدا في حالات خاصة جدا بحيث لا تظهر علامة المنتج و تتميز العلامة بالعالمية و الانتشار و تتكون من علاقة ثلاثية "منتج، علامة، مستهلك" أنظر

الشكل التالي رقم (02):

الشكل رقم (02): الثلاثية. منتج / علامة /مستهلك



المصدر: د.معراج هواري، "العلامة التجارية"، مدخل أساسي تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص14.

يبرز الشكل السابق أهمية التمييز (العلامة) كما لاننسى الأهمية الرئيسية للعلاقة الثلاثية المتبادلة:

علامة/مستهلك/منتج.

- العلاقة علامة/منتج: تظهر أهميتها من خلال وجوب علامة لكل منتج حتى يتم تمييزه و التفريق بينه

و بين منافسيه، و الأهم سهولة التعرف عليه (شكلا و مضمونا و اسما). و بالطبع عكسيا لا يمكن وجود

علامات لمنتجات وهمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- د.معراج هواري، "العلامة التجارية"، مدخل أساسي تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص14

- العلاقة مستهلك/ علامة: من خلال المكونات النفسية و الاجتماعية و الثقافية يمكن تصميم العلامة

بما يوافق توجهات المستهلك و بما يلي رغباته و بالتالي ضمان قبوله لها و تبنيه لها.

من خلال العلاقتين السابقتين: يظهر العنصر الثالث في العلاقة و هو الرابط و العقدة، بحيث تخدم العلامة

المنتج و يبحث المستهلك عن منتج معين يحمل علامة و مواصفات معينة تجتمع فيه بالتأكيد.

يتعين ألا تؤدي العلامة الى تضليل الزبائن و خديعتهم أو إلى خرق النظام العام أو الآداب العامة.

وأخيرا ، لا يمكن أن تكون الحقوق المطلوبة هي نفسها الحقوق الممنوحة لمالك علامة تجارية أخرى أو مشابهة لها،

ويمكن البت في ذلك من خلال أعمال البحث والفحص التي يجريها المكتب الوطني أو باعتراف أطراف أخرى

تطالب بحقوق مشابهة أو مطابقة.

### ثانيا: أهمية العلامة التجارية:<sup>1</sup>

- بالنسبة للمنتج توفر له الحماية أي استئثار الانتفاع بها، واستعمالها على منتجاته لدلالة على أن هذه الأخيرة

تخصه من حيث الإنتاج.

- تعزز روح المبادرة في العالم من خلال سعي المنتجين إلى تحسين وتطوير منتجاتهم لاكتساب ثقة المستهلكين

فكلما زادت جودة البضاعة الموضوع عليها العلامة التجارية زادت شهرة الشركة وزادت مبيعاتها وتزداد قيمة

العلامة التجارية.

- يسمح نظام العلامات التجارية مراقبة للمنتجين بإنتاج السلع وتسويقها في أنسب الظروف.

- إحباط جهود مزاولي المنافسة الغير مشروعة مثل المقلدين والمزورين الذين يسعون إلى تسويق منتجات رديئة

وبالتالي الإساءة إلى سمعة الشركة.

<sup>1</sup> -<http://www.startimes.com/f.aspx?t=32590012>

- تتجسد فيها شمعة المشروع التجاري وجميع الجهود الإعلانية لترسيخ مكانة الشركة في أذهان المستهلكين.
- قيمتها التجارية هي واحدة من أكثر الأصول أهمية لأي مشروع تجاري أو خدمي بل هي في كثير من الأحيان أكثر أهمية وقيمة على الإطلاق، فمثلا العلامة التجارية coca cola هي العلامة الأشهر في العالم تبلغ قيمتها حسب آخر تقدير أكثر من 60 مليار دولار أمريكي فقيمتها تفوق أصول الشركة.
- جذب الانتباه إلى السلع الجديدة وبناء ولاء للسلعة وسهولة متابعة الطلبات والتعرف على المشاكل من طرف الشركة المنتجة.

- تسهل على المستهلك عملية التسوق وتساعد على تحديد مصدر المنتج وعدم الخلط بين السلع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع العلامة التجارية

تنقسم العلامة إلى خمسة أقسام تتحدد بموجبها درجة تميز العلامة التجارية بالعلاقة بينها وبين المنتج الذي سيحملها وهي كما يلي:

✓ **علامة تجارية** : هي الإشارة التي توضع على منتجات معينة لمشروع محدد لتمييزها عن سائر المنتجات

المطابقة او المشابهة التي يقدمها المنتجون المنافسون.

✓ **علامة الخدمة** : تختلف علامة الخدمة عن العلامة التجارية كونها إشارة لا تستعمل في تمييز منتجات بل

في تمييز كافة الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء خدمات مشروع معين مثل علامات الفنادق

المختلفة.

<sup>1</sup> -<http://www.startimes.com/f.aspx?t=32590012>

هناك تقسيم آخر لأنواع العلامة التجارية يتحدد بموجبه درجة تميز العلامة التجارية بالعلاقة بينها وبين

المنتج الذي سيحملها وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1- **المبتكرة:** وتنقسم إلى نوعين:

- **علامات تجارية مبتكرة:** ليس لها معنى وهي أكثر العلامات تميزاً لا ترتبط في أذهان المستهلكين

سوى بالمنتج وهذا يجعلها تنال حماية قانونية جيدة وهذه العلامات تتطلب جهوداً تسويقية ودعائية

كبيرة إنشائها رابطة قوية بين العلامة والمنتج في دوافع المستهلكين.

- أما النوع الثاني فهي العلامات التي تحمل معنى لغوياً يسهل من حفظها ولا تمت بصلة لنوع المنتج

كعلامة ولا توجد رابطة بين العلامة والمنتج لذا تنال حماية قانونية كبيرة وتتطلب جهود تسويقية كبيرة.

2- **العلامات الإيحائية :**

وهي علامات توحى للمستهلك ببعض خصائص المنتج أو صفاته وإن كانت لا تصفه بشكل مباشر وهي

تنال درجة جيدة من الحماية القانونية كما أن عملية تسويقها أسهل من العلامات المبتكرة.

3- **العلامات الوصفية:**

هي التي تصف المنتج بشكل مباشر بحيث أن المستهلك سيعلم بشكل أكيد نوع المنتج المقدم تحت هذه

العلامة عندما يطلع عليها ونظراً على أن هذه العلامة تصف المنتج فإن عملية تسويقها شديدة السهولة غير

أن حمايتها القانونية ضعيفة نوعاً ما ولا تسمح للمستهلكين بتمييز مصدر المنتج .

4- **العلامات العامة:**

لا تنال حماية قانونية على الإطلاق لأنه هذه العلامة تتكون من اسم المنتج نفسه الذي يطلق عليه في اللغة

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد الحميد مبارك، "العلامة التجارية و طرق حمايتها"، أطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، سنة 2006، ص 09.

وتحتاج جميع الشركات العاملة في مجال هذا المنتج إلى استخدام هذه العلامة على منتجاتهم مما يجعل حمايتها لصلح شخص معين متعذر قانوناً.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف العلامة التجارية:<sup>2</sup>

تتحدد وظائف العلامات التجارية، في سلة من العلامات التجارية التابعة للمؤسسات الكبيرة، أي تحديد مكانتها في مجموعة من العلامات التجارية، التي تعطى لكل علامة تجارية لمؤسسة مكانة لها، أي وظيفة دقيقة، و المؤسسات التي تمتلك سلة من العلامات التجارية تجعلها تكتسب ميزة تنافسية من خلال التنظيم الجيد، و تكوينها لعلامات تجارية قوية تغطي السوق. و يتحدد دور أو وظيفة العلامة التجارية من خلال العلاقة بين المنتج و العلامة التجارية، و نوع الترابط الاسمي بين العلامة التجارية و المنتج.

و تتجلى هذه الوظائف فيمايلي:

- العلامة التجارية- منتج.
- العلامة التجارية- خط.
- العلامة التجارية- تشكيلة.
- العلامة التجارية- مصدر.
- العلامة التجارية- ضمان.

و يتم شرح كل وظيفة للعلامة التجارية في سلة من العلامات التجارية للمؤسسة:

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد الحميد مبارك، "العلامة التجارية و طرق حمايتها"، نفس المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup> - جاري صالح، "تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- **علامات المنتج:** تسمح هذه الوظيفة للعلامة التجارية بإجرائها و بطريقة حصرية تسمية واحدة و فقط للمنتج أو تشكيلة محدودة مع تموضع وحيد، و تستجيب للمستهلك بوظيفة محددة وقت الشراء.
- **العلامات التجارية التي تغطي خطأ من المنتجات:** تقوم المؤسسة بإنتاج عرض متناسق تحت نفس اسم العلامة التجارية مع إنتاجها لمنتجات مكملة بنفس العلامة التجارية.
- **العلامات التجارية المرفقة بالتشكيلة:** تقترح المؤسسة في هذه الحالة، منتجات مختلفة تحت نفس الاسم وفي نفس مجال المنافسة، و يحتفظ المنتج باسمه الحالي.
- **علامات الضمان:** و هي توقع على العديد من تشكيلات المنتجات، و تتميز بتناسق و تلاحم منتجاتها، والتي تستند حول العديد من علامات المنتج. و ظهرت من اجل إتمام علامة منتج و ضمان أو المشاركة في استراتيجية مزدوجة الاولى من أجل خلق المنتج و الثانية من أجل ضمان المنتج.
- **علامة ذات المصدر:** يتميز هذا النوع من العلامات التجارية عن علامات الضمان، بكون المنتجات هي الأكثر استقلالية، العلامة التجارية تروي من قيمتها علامات المنتجات.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أقطاب العلامة التجارية:<sup>2</sup>

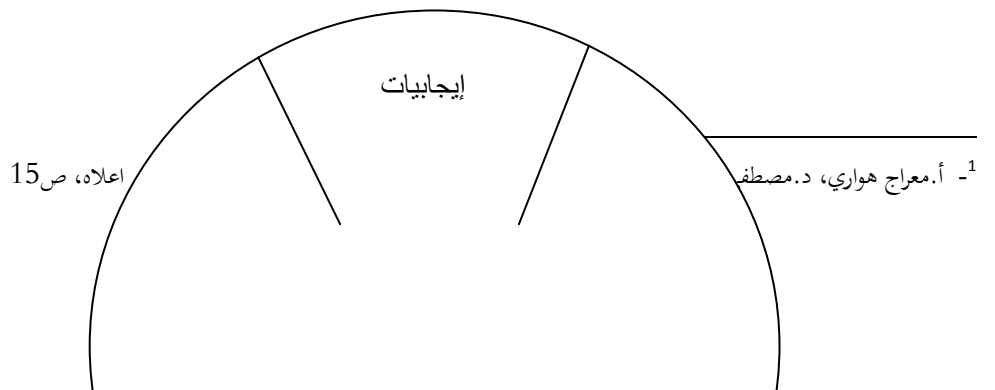
- يرى كل من كوتلر (kotler) و دوبوا (Dubois) أن العلامة التجارية تدور حول ستة أقطاب هي:
- **مجموعة من الخواص:** أي أن العلامة تذكر بالخواص المحددة للسلعة فمثلا: علامة مرسيدس (Mercedes) تشير إلى خواص معينة مثل: قوة التحمل، الفخامة، الديمومة، السرعة.... الخ، و قد تستخدم المؤسسة هذه الخواص في إعلاناتها المتعلقة بهذه السيارة (( سيارة لا مثيل لها في العالم ))).

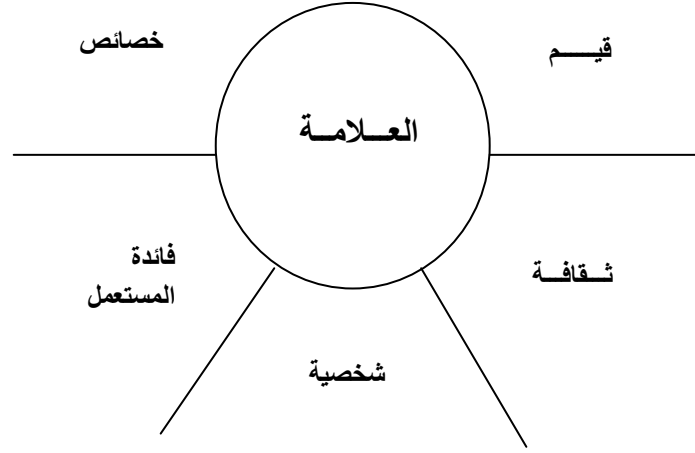
<sup>1</sup> - جاري صالح، " تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك"، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> - أ. معراج هواري، د. مصطفى ساحي، أحمد مجدل، "العلامة التجارية - الماهية و الأهمية -" مرجع ذكر اعلاه، ص15

- مجموعة الايجابيات: حيث أن العميل لا يشتري الخواص لذا يجب ترجمتها إلى ايجابيات عملية وظيفية و حسية ملموسة فمثلا: خاصية الديمومة في علامة مرسيدس (Mercedes) يمكن ترجمتها إلى لا يتوجب علي أن اشترى سيارة جديدة كل بضع سنوات.
  - مجموعة من القيم: تقدم العلامة أيضا مجموعة من القيم و تعبر عن ثقافة المؤسسة.
  - تعبر عن ثقافة : باعتبار أن العلامة منتسبة إلى ثقافة معينة مثلا: علامة مرسيدس (Mercedes) هي علامة ألمانية تنتسب إلى العلامة الألمانية.
  - لها شخصية: فشخصية العلامة تعبر عن مجموعة من الصفات الأنسانية التي يربطها العميل بالعلامة التجارية.
  - تمثل جانب من شخصية المستهلك: حيث تكشف لنا العلامة التجارية عن جانب من الشخصية المستهلك و بالتالي فهي تجذب الأفراد الذين تتطابق انطباعاتهم الذهنية الذاتية مع صورة العلامة.<sup>1</sup>
- و يمكن توضيح هذه الأقطاب في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03) مختلف الأقطاب التي تتكون منها العلامة التجارية





المصدر: صالح جاري، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، - مرجع سبق ذكره ، ص 03

### المبحث الثالث: الرقابة على منتجات العلامة التجارية<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: إجراءات تسجيل العلامة التجارية:

تمر إجراءات تسجيل العلامة التجارية بأربعة مراحل أساسية:

#### المرحلة الأولى: مرحلة الإيداع:

الأوراق المطلوبة لتقديم طلب علامة تجارية هي :

- ملئ نموذج الإيداع المعد خصيصاً من قبل وزارة التجارة والصناعة لهذا الغرض.
- إرفاق عدد 5 صور من العلامة.
- إرفاق رخصة الشركة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> -<http://kenanaonline.com/users/mahmoudafash/posts/233520>

بعد تجهيز ملف الإيداع يتم تقديمه لوزارة التجارة والصناعة و يتم الحصول على رقم الإيداع لأهمية المراجعة ، فضلاً عن حفظ تاريخ الطلب لأهميته في الأولوية.

### المرحلة الثانية: مرحلة الفحص الفني:

تقع على عاتق وزارة التجارة والصناعة وبالتحديد مصلحة التسجيل التجاري ، وتقوم وزارة التجارة من خلالها ببحث عما إذا كانت العلامة المقدمة مشابهة أو مقلدة لعلامة أخرى سبق تسجيلها أو إيداعها على تاريخ تقديم طلب العلامة، ولدى الوزارة البرامج المجهزة لبحث ذلك بدقة متناهية و بعد قيام الفحص الفني بفحص العلامة

يتم إتخاذ أحد القرارات الثلاثة الآتية:

- إما الموافقة على العلامة بدون شرط.

- إما الموافقة على العلامة بشرط.

- إما رفض العلامة.

### المرحلة الثالثة : مرحلة النشر:

بعد إبلاغ صاحب العلامة بالموافقة عليها يجب عليه القيام بالإعلان عن العلامة في ثلاثة صحف أولاً الجريدة الرسمية و الثانية والثالثة جريدتين محليتين تصدران باللغة العربية، والهدف من النشر هو إعلام الغير بأنه سيتم تسجيل هذه العلامة المودعة وعلى من لديه اعتراض على ذلك أن يتقدم به إلى وزارة التجارة والصناعة خلال شهر من تاريخ آخر للنشر و يمكن أن نقول أن الهدف من الفحص الفني هو حماية العلامات المسجلة لدى وزارة التجارة والصناعة أما الهدف من النشر هو حماية العلامات المستعملة فعلاً في الأسواق.

### المرحلة الرابعة : مرحلة التسجيل:

وتبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الشهر المحدد للاعتراض على العلامة ، فإذا لم يتقدم أحد إلى وزارة التجارة والصناعة باعتراض على تسجيل العلامة المراد تسجيلها ، يتم بناء على ذلك إصدار شهادة لصاحب الشأن تتضمن جميع البيانات الخاصة بالمؤسسة أو الشركة كما تتضمن صورة العلامة ويمنح صاحب العلامة مدة حماية قدرها عشر سنوات من تاريخ إيداع العلامة ، ويقوم صاحب العلامة باستلام الشهادة والاحتفاظ بها في مؤسسته واستعمالها عند الاستيراد والتصدير وفي جميع الجهات المعنية فضلاً عن اعتبارها سند ملكية يمنع الغير من مجرد التفكير في تقليدها أو تزويرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الحماية القانونية للعلامة التجارية:<sup>2</sup>

#### ● الحماية المدنية:

يتمتع بها مالك العلامة التجارية سواء كانت علامته مسجلة أو غير مسجلة فإذا اعتدى شخص على حقه في علامته بالتقليد أو التزوير أو استعمالها في تمييز منتجات أو خدمات مماثلة وأدى أو سيؤدي هذا الاعتداء إلى الإضرار الفعلي بمصالحه فيحق له رفع دعوى المنافسة غير المشروعة.

#### ● الحماية الجزائية:

تكون مقررة للعلامات المسجلة فقط بموجب الجرائم التي أشار إليها المشرع الإماراتي في قانون العلامات:

#### 1. التزوير والتقليد للعلامة :

<sup>1</sup> -<http://kenanaonline.com/users/mahmoudafash/posts/233520>

<sup>2</sup> -<http://www.gulfbpg.com/ar/index.php?action=faq&subaction=trademark>

والمقصود بالتزوير نقل العلامة نقلاً كاملاً مطابقاً للأصل أو نقل الأجزاء الرئيسية منها مما يجعل العلامة المزورة مطابقة للعلامة الأصلية إلى حد كبير أما التقليد فيعني اصطناع علامة تشابه في مجموعها العلامة الأصلية تشابهاً من شأنه أن يضلّل الجمهور لمصدر المنتجات التي تميزها العلامة ويعاقب المزور أو المقلد بالحبس والغرامة التي لا تقل عن خمسة آلاف درهم أو بإحدى العقوبات.

2. استعمال علامة تجارية مزورة أو مقلدة ومقرر لها نفس العقوبة السابقة وقد جرم المشرع هذا النوع من الاستعمال سواء كان المستعمل هو المزور أو المقلد ذاته أو لم يكن ولا يشترط لوقوع هذه الجريمة أن يتم الاستعمال بوضع العلامة المزورة أو المقلدة على السلع والخدمات بل يكفي استعمالها بطرق أخرى مثل الإعلان عنها أو وضعها على واجهة مشروع المحل التجاري مع ثبوت سوء النية أي العلم سلفاً باستعمال علامة مقلدة أو مزورة.

3. استعمال علامة تجارية مملوكة للغير:

قرر المشرع لها نفس العقوبة السابقة كأن يقوم شخص باستعمال علامة تجارية لغيره مسجلة على منتجاته أو خدماته مع شرط توافر سوء النية.<sup>1</sup>

4. بيع منتجات تحمل علامة تجارية مزورة أو مقلدة أو موضوعة بغير حق أو عرضها للبيع أو للتداول أو حيازتها بقصد البيع بسوء نية.

5. استعمال علامة تجارية ممنوعة قانوناً ومحظور تسجيلها:

<sup>1</sup> -<http://www.gulfbpg.com/ar/index.php?action=faq&subaction=trademark>

وتكون العقوبة لمستعمل هذا النوع من العلامات بالحبس مدة لا تجاوز سنة وبالغرامة التي لا تقل عن خمسة الآف درهم ولا تزيد عن عشرة الآف درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين.

### 6. إيهام الغير بتسجيل العلامة التجارية:

وذلك باللجوء مباشرة إلى أية أعمال من شأنها خلق الاعتقاد لجمهور المستهلكين بحصول التسجيل لعلامته ولها نفس العقوبة السابقة.

#### • العقوبات الإضافية :

إضافة إلى العقوبات السابقة التي قررها المشرع الإماراتي هناك عقوبات إضافية قررها أيضاً هي:

1. الإغلاق المؤقت للمحل التجاري أو مشروع الاستغلال لمدة لا تقل عن خمسة عشر يوم ولا تزيد على ستة أشهر وهي تقرر في حالة العود بالنسبة للجرائم السابقة.

2. الإجراءات التحفظية وتمثل في حق صاحب العلامة طلب إجراء محضر وحصر تفصيلي للآلات المستعملة في الاعتداء على العلامة أو للبضائع التي وضعت عليها العلامة موضوع الجريمة أو طلب الحجز عليها لإثبات الاعتداء على حقه في العلامة التجارية سواء قبل رفعه الدعوى المدنية أو الجزائية أو بعد ذلك ولكن يشترط لمباشرة هذا الحق<sup>1</sup>:

- أن يشفع طلبه للمحكمة بشهادة رسمية تدل على تسجيل العلامة
- تقديم تأمين مالي تقدره المحكمة لتعويض المحجوز عليه عند الاقتضاء

<sup>1</sup> - <http://www.gulfbpg.com/ar/index.php?action=faq&subaction=trademark>

المصادرة والإتلاف يجوز للمحكمة في أي دعوى مدنية أو جزائية أن تحكم بمصادرة الأشياء المحجوز عليها كما يجوز لها أن تأمر بإتلاف العلامات غير القانونية والمنتجات والأغلفة التي تحمل تلك العلامات والآلات والأدوات المستعملة في التزوير أو التقليد ويجوز للمحكمة أن تتصرف بالأشياء المصادرة بأية طريقة تراها مناسبة بما في ذلك بيعها واستئصال ثمنها من الغرامات أو التعويضات المحكوم بها على المحجوز عليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفاتيح نجاح العلامة التجارية:<sup>2</sup>

العلامة التجارية تكتسب شهرة و سمعة عريضة إذا استطاعت المؤسسة التحكم في مفاتيح نجاح العلامة و هي مختصرة فيما يلي:

#### أ. سهولة تغيير العمل:

طبيعة التجارة متغيرة و غير مستقلة و تحتوي على تغيرات في مجالات عدة: التدفقات السلعية، التدفقات المالية، التدفقات الخاصة بالأشخاص و الأفراد، تغيرات الوسائل التغيرات المعرفة و أساليب التمييز عن الغير، حتى النظريات و الأفكار التسويقية في تغيرات متسارعة وفق نمو الأسواق التكنولوجيا، المبيعات، و الأهم من كل هذا تغير أماكن و طبيعة الشراء فالمستهلك هو الشخص الأكثر خبرة في مجال التسويق و القادر على الحكم على شهرة و سمعة المؤسسة.

#### ب. تفضيل التنظيم عبر الشبكات:

<sup>1</sup> - <http://www.gulfbpg.com/ar/index.php?action=faq&subaction=trademark>

<sup>2</sup> - د. معراج هوارى، أ. مصطفى ساحي، "العلامة التجارية"، مدخل أساسي تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

التكنولوجيا الحديثة للمعلوماتية تتيح الفرص الجديدة و القيمة القوية على مستوى علامة المنتج و من هنا نتساءل لماذا لا يفسح المجال امام الاستفادة من خطوط الإنتاج لأجل استغلال أكبر الأسواق؟ و لماذا نجعل بين المستهلك و العلامة وسيط يقنع المستهلك بالشراء؟ في الحقيقة هذا يتاح باستعمال تقنية الشبكة المتواصلة بين العميل وخط الإنتاج حتى يوفر له التسوق المحترم و التكميلي.

### ج. تقديم خدمات للعملاء و المستهلكين:

إن استعمال منتجات لسمعة العلامة يسمح بتموضع العلامة في المحيط المعقد جدا، و بالتالي يسهل تقسيمه إلى قطاعات سهلة الخدمة و بهذا نربح الكثير من الوقت مع متابعة دقيقة لجميع مستويات دورة حياة المنتج، أيضا ضمان جودة قانونية مع سعر صحيح و مفسر و هذه الطريقة تعد الأكثر استخداما منذ بداية سنة 2004.

### د. خلق أكثر من خط مع العملاء:

إن تعدد و تنوع المنتجات يخلق لدى المستهلك نوعا من الارتياح في التسوق فبدلا من أن يبحث عن أحسن علامة لكل رغبة، يجد المؤسسة توفر له سمعة جيدة واحدة لكل حاجاته و رغباته مع ضمان للجودة و توفير في الجهد و القلق هذا من شأنه أن يجعل العلامة في صدارة اهتمامات المستهلك و على جميع أصعدة حياته.

إضافة للعناصر السابقة يمكن أيضا صنع سمعة ملفته بإتباع العناصر التالية نذكرها مختصرة كما يلي:

1. سمعة الإعلان و مدى قدرته على الترويج لحساب المؤسسة و ليس على حسابها (الإعلان المؤسسي).
2. بناء معرفة للعلامة بما يلي: اسم صحيح، منتج يدخل السعادة على المستهلك، إعلانات مدعمة بسيطة و مركزة، متاجر بيع مدروسة و محفزة.
3. بناء ولاء حساس بين العلامة و المستهلك كمييار لنجاح أو فشل العلامة.
4. وضع العلامة كقيم و إشكاليات دائمة للإدارة.

5. تأكيد هوية و شخصية العلامة.<sup>1</sup>

خاتمة الفصل:

---

<sup>1</sup> - د. معراج هواري، أ. مصطفى ساحي، "العلامة التجارية"، مدخل أساسي تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

تعتبر العلامة دليل مهم للمستهلك يمكنه من التعرف على مصدر المنتجات والخدمات وتمييزها وبالتالي تسهيل العملية التسويقية عليه، إلا أنها معرضة لمخاطر التزوير والتقليد، مما جعل الدول تسعى جاهدة إلى تبني نظام حمائي يكفل لها عدم على العلامات التجارية، وذلك بإصدار نصوص قانونية وطنية وإبرام معاهدات دولية للبحث في أحكام العقوبات المقرر على مختلف الجنح الناتجة عن تقليد العلامات التجارية، فقد تكون هذه العقوبات مدنية أو جنائية، ومع هذا يبقى التقليد ظاهرة تؤثر سلبا على المنتجات الوطنية، كما تتعرض لسلامة وأمن البلاد اقتصاديا، وهذا يستوجب المزيد من التشديد على الأسواق والمنتجات.

### تمهيد للفصل:

في الفصل الأخير الخاص بالجانب التطبيقي تمت دراسة دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

بالإضافة إلى ذلك تحليل مجموعة من البيانات المحصل عليها و ذلك بعد القيام باستقصاء عينة من الزبائن

و مندوب المبيعات لمعرفة مدى اهتمامهم بالعلامة التجارية "نايك" و قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على رؤساء

القسم لمعرفة دور الرقابة على منتجات علاماتهم التجارية "نايك".

و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يتضمن PMG و علاقتها بالعلامة التجارية "نايك"،

بينما المبحث الثاني تم تحليل بيانات الاستمارة و تفسيرها ، و في المبحث الأخير تم استخلاص النتائج.

المبحث الأول: PMG و علاقتها بالعلامة التجارية NIKE:

سوف يتم تناول أصل و ظروف و نشأة شركة PMG و العلامة التجارية NIKE، بالإضافة إلى التعريف لكلتا العلامتين و معرفة طبيعة عقد التوزيع بين PMG و NIKE.

المطلب الأول: نشأة PMG و NIKE:

الفرع الأول: نشأة PMG:

منذ 2006 مجموعة PMG هي الممثل الحصري لعلامات تجارية عالمية رياضية مثل: Nike, converse، Dim و Levi's, Tommy Hilfiger . التي تسهر المجموعة على توزيعها بشكل لائق للزبائن.

PMG تملك يد عاملة خبيرة و متكاملة بحكم تعدد الأقسام كالتوريد أو التسويق بغرض خدمة الزبون أحسن خدمة على المستوى الوطني .

الفرع الثاني: نشأة NIKE:

شركة (Nike) رسميا تلفظ نايكي و لكن غالبا ما تلفظ نايك و هي شركة أمريكية كبيرة لإنتاج الملابس والأحذية والأدوات الرياضية. أنشأت في 25 يناير 1964 باسم بلو ريبون سبورتس، على يد بيل باورمان وفيليب نايت، وتغير اسمها إلى نايك عام 1978. الشركة تأخذ اسمها من آلهة النصر الإغريقية Nike استحوذت الشركة على علامات تجارية رياضية أخرى، منها: كول هان، هيرلي إنترناشونال، كونفيرس إنك، وأمبرو.

تعتبر علامة "نايك" الرياضية، من أغلى العلامات التجارية في العالم. تزين علامتها التجارية قمصان أشهر فرق كرة القدم الدولية.

المطلب الثاني: تعريف الشركة PMG و العلامة التجارية NIKE:

الفرع الأول: تعريف الشركة PMG:

و يقصد بها **play mode gelery**، و هي تحتوي على عدة علامات و التي ذكرت سابقا.

و هي تعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة تتبع القانون الجزائري، تأخذ بعين الاعتبار منذ نشأتها في 2006 صورتها الدولية في نطاق جزائري من خلال توزيع الملابس الجاهزة خصوصا الرياضية منها، و مقرها في الجزائر العاصمة و لها شبكات متواجدة في بعض الولايات نذكر منها: وهران، عين الدفلة، الجزائر، سطيف، عنابة، بوية، مستغانم.

كما تعتبر Nike العلامة الأولى و القاعدة الأساسية لشركة PMG و بعدها جاءت العلامات الأخرى المذكورة سابقا. و **PMG** هي المسوق الحصري لشركة **Nike** في الجزائر .

و من خلال شبكة التوزيع الوطنية لشركة **PMG** تقوم الشركة بتوزيع نوعين من المنتجات:

- منتجات ذات علامة تجارية واحدة **Nike, Converse, Levi's, Dim** و **Tommy Hilefiger**.
- منتجات ذات علامة تجارية متعددة **Urban Jungle** و **Zone Sport**.

و عبر الزمن قامت **PMG** بإنشاء صورة تجارية مهمة تمثلت في:

- جودة منتجاتها.
- كفاءة عمالها.
- إتساع شبكة التوزيع لديها.

### - بالنسبة لمحلات PMG :

قيل أن محلاتنا تحتوي على موديلات آخر طراز، مصممة بعناية و تكنولوجيا متطورة، ستحصلون على أحسن تجربة تقومون بها من خلال التجوال و التسوق في محلاتنا، و ستلقون المعاملة الجيدة من طرف رجال البيع المسخرين خصيصا لخدمتكم أحسن وجه.

### الفرع الثاني: تعريف العلامة التجارية NIKE:

شركة نايك هي شركة اميركية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصميم وتطوير وتسويق وبيع الأحذية والملابس والمعدات والإكسسوارات والخدمات في جميع أنحاء العالم.

يقع المقر الرئيسي للشركة بالقرب من بيفرتون ، ولاية أوريغون ، في منطقة العاصمة بورتلاند ، وتعد واحدة من اثنين فقط من أكبر 500 شركة في ولاية أوريغون.

وهي واحدة من أكبر الموردين في العالم للأحذية الرياضية والملابس ، وشركة كبرى لتصنيع المعدات الرياضية مع عائدات تقدر بحوالي 24.1 مليار دولار أمريكي في السنة المالية لعام 2012 (المنتهية في 31 مايو 2012) ، يعمل بالشركة أكثر من 44,000 شخص حول العالم.

تبلغ قيمة العلامة التجارية وحدها نحو 10.7 مليار دولار ، مما يجعلها العلامة التجارية الأكثر قيمة بين الشركات الرياضية ، وتقوم نايك بتسويق منتجاتها تحت العلامة التجارية الخاصة بها.

### المبحث الثاني: تحليل الإستثمار:

المطلب الأول: الإستمارة الموجهة إلى رؤساء القسم

الفرع الأول: بالنسبة لرئيس القسم:

س1: كان حول الحوار الذي يمكن أن يتناوله معهم مدير المبيعات الوطني

و كانت الإجابة: مجمل الحديث مع مدير المبيعات الوطني يكون حول متطلبات الزبائن في كل منطقة يتواجد فيها نقطة بيع علامتنا التجارية لأن متطلبات الزبائن تختلف من منطقة إلى أخرى من أجل توفير جميع متطلبات الزبائن و أيضا أحسن خدمة تقدم للزبائن لأن هناك منافسة قوية في هذا المجال.

س2: كان حول الأسئلة التي يمكن توجيهها إلى مندوبي المبيعات:

و كانت الإجابة: - توفير البضاعة اللازمة (متطلبات الزبائن).

- مشاورات في خصوص العروض و التخفيضات.

- أحوال السوق في اليوم و الأسبوع و الشهر و تقييم مداخيل المحل التجاري.

س3: و كان حول كيفية التمكن من مراقبة العلامة عن طريق مندوبي المبيعات

و كانت الإجابة: يمكن مراقبة العلامة التجارية مع مندوبي المبيعات من خلال مناقشة إحصائيات المبيعات اليومية و انتهاج استراتيجية جديدة من أجل مواكبة وتسيير العلامة بالنظر إلى المخزون المتوفر.

س4: كان حول العلامة الأكثر مبيعا في المحل

وكانت الإجابة: العلامة الأكثر مبيعا هي NIKE، نظرا لتجاوزها أعلى نسبة تقدر ب 70% من المبيعات اليومية.

س5: و كان حول الأسئلة التي يمكن طرحها على مندوبي مبيعات للتأكد من السير الحسن لمبيعات

علامته التجارية

وكانت الإجابة: - ماهي كمية البضاعة المتوفرة.

- نقل إنشغالات الزبائن فيما يخص متطلباتهم من أجل العرض الحسن للمنتوج.

- تسطير الشروط من أجل بلوغ الأهداف الموسمية.

س6: و كان حول معرفتهم إذا كانوا في اتصال دائم مع الزبون

وكانت الإجابة: نعم في اتصال دائم و ذلك بخلق بطاقات انتماء الدائم مع الزبون و إعلامهم بكل جديد فيما

يخص العلامة.

الفرع الثاني: بالنسبة لنائب رئيس القسم:

بالنسبة لأسئلة نائب رئيس القسم كانت نفس الأسئلة الموجهة لرئيس القسم.

س1: كان حول الحوار الذي يمكن أن يتناوله معهم مدير المبيعات الوطني

و كانت الإجابة: الكمية المباعة للبضائع و الأكثر شيوعا.

س2: كان حول الأسئلة التي يمكن توجيهها إلى مندوبي المبيعات

## الفصل الثالث: دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

و كانت الإجابة: هل الأجواء ملائمة للعمل و المعاملة للزبون.

س3: و كان حول التمكن من مراقبة العلامة عن طريق مندوبي المبيعات

وكانت الإجابة: التداول المستمر للعلامة.

س4: كان حول العلامة الأكثر مبيعا في المحل

وكانت الإجابة: NIKE

س5: و كان حول الأسئلة التي يمكن طرحها على مندوبي مبيعات للتأكد من السير الحسن لمبيعات

علامته التجارية

وكانت الإجابة: كيف يمكن تحسين المبيعات و التعامل مع الزبون.

س6: و كان حول معرفتهم إذا كانوا في اتصال دائم مع الزبون

و كانت الإجابة: نعم و مستمر.

- و لقد وجهت مجموعة من الأسئلة إلى رئيس القسم حول الرقابة على المنتجات لشركة PMG. و

تلخصت هذه الأسئلة فيما يلي:

س1: المقصود ب PMG.

و كانت الإجابة: يقصد بها Play mode Gallery.

س2: المنافسة من طرف PMG.

## الفصل الثالث: دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

و كانت الإجابة: لا يوجد منافسين لشركة PMG.

س3: الإقبال على المنتجات المعروضة.

و كانت الإجابة: نعم يوجد إقبال على المنتجات بنسبة 80%.

س4: إذ واجهتهم مشاكل عند بيعهم لعلامات تجارية مختلفة.

و كانت الإجابة: بلا تواجههم مشاكل .

س5: طريقة التوزيع.

و كانت الإجابة: أسبوعيا.

س6: إذا كانت هناك رقابة من طرف PMG.

و كانت الإجابة: نعم يوجد رقابة من طرف Audit.

س7: الشيء المركز عليه عند المراقبة.

و كانت الإجابة: السعر، التنظيم و ترتيب السلعة.

س8: العقوبة الموجهة عند وقوع أخطاء.

و كانت الإجابة: إنذار، تعويض مالي.

س9: الرقابة المستمرة:

و كانت الإجابة : نعم يوجد رقابة مستمرة 12 مرة في السنة.

س10: الإبلاغ المسبق بأن هناك رقابة.

وكانت الإجابة: أحيانا.

س11: هل للرقابة دور فعال؟

و كانت الإجابة: بنعم لها دور فعال.

المطلب الثاني: الإستمارة الموجهة إلى مندوبي المبيعات:

لقد تم إستجواب خمسة (05) من مندوبي المبيعات.

س1: و كان حول كيفية التعامل مع زبون غير راضي

و كانت الإجابة: من بين خمس مندوبي المبيعات لقد أجاب ثلاثة بأرضيه و أحاول إقناعه أما الاثنان المتبقية

فأجابا أتقبل الرأي الشخصي لهم.

س2: وكان حول كيفية استقبال شكاوى الزبائن

و كانت الإجابة: من بين خمسة من مندوبي المبيعات لقد أجابا اثنان بنسقبلونها بفرح و سرور .

أما الاثنان الآخريين فأجابا بنسقبلونها باحترام مع محاولة إرضاءهم و تغيير وجهة نظرهم من سلبية إلى إيجابية.

أما المندوب المتبقي فأجاب بيستقبلها المسؤول عن الكل.

س3: وكان حول احترام نفس المقاييس المتبعة لتوزيع العلامة في الدول المتقدمة:

## الفصل الثالث: دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

و كانت الإجابة: من بين خمسة أجاب مندوب واحد ب: لا و بدون تفسير.

أما المندوبين المتبقين فكانت إجابتهم ب: نعم

من بين إثنان منهم أجابوا بنعم و لكن بدون تفسير أما الاثنان الآخريين فكان لهم تفسير كما يلي:

المندوب الأول: و كان تفسيره بإعطاء التكنولوجيا المكون منها المنتج.

المندوب الثاني: و كان تفسيره باحترام المقاييس المتبعة في هذا المجال و خاصة في العلامة نايك حيث أنها مفيدة

جدا.

س4: و كان حول الاتصال مع الزبون

و كانت الإجابة: بالنسبة لكل المندوبين ب: نعم

بالنسبة للتفسير: فكان من بين المندوبين الخمس ثلاثة منهم كانت إجابتهم بدون تفسير أما الإثنان المتبقية

فكان تفسيرهم كالتالي:

المندوب الأول: و كان تفسيره باعلامه عن المنتج الجديد.

المندوب الثاني: و كان تفسيره بالاتصال هاتفيا أو عبر الإنترنت و بعض الأحيان يكون وجه لوجه.

س5: و كان حول اللباس إذا كان رياضي أم كلاسيكي مع العلم ان المحل رياضي:

و كانت الإجابة: من بين المندوبين الخمس أجاب إثنان منهم برياضي و إثنان بكلاسيكي و واحد بكلاسيكي و

رياضي.

س6: و كان حول إذا تلقو تكوين من طرف مختصين في هذا المجال:

و كانت الإجابة: من كل المندوبين ب: نعم.

المطلب الثالث: الإستمارة الموجهة إلى الزبائن:

لقد تم إستجواب عينة من الزبائن و لقد خصصنا 7 زبائن و كانت إجابتهم كالتالي:

س1: الرأي في العلامة Nike:

و كانت الإجابة: كل الزبائن كان رأيهم إيجابي حول العلامة و كان لكل زبون تفسير.

التفسير: كان التفسير لخمسة 5 زبائن أن العلامة جيدة و معروفة، اما الإثنين المتبقين فكان تفسير الزبون الأول هي ماركة عالمية استطاعت أن تفرض نفسها في عالم الملابس الرياضية و هي تتقن ما تصنع، اما الزبون الثاني فكان تفسيره العلامة Nike من أهم و أكبر العلامات التجارية في العالم بكونها تحتل صدارة في السوق العالمية للألبسة الجاهزة و بكونها أيضا العلامة رقم واحد في الرياضة و كذلك عالم الموضة.

س2: درجة الرضا على العلامة Nike :

كانت الإجابة بالنسب المئوية فقد قمت بجمع كل النسب و قسمتها على عدد الزبائن و كانت النتيجة النهائية بالنسبة لدرجة الرضا 74%.

س3: الإهتمام بالزبائن:

و كانت الإجابة: كل الزبائن كانت إجابتهم نعم و ذلك بأن ممثلي العلامة يهتمون بزبائنهم و كان تفسيرهم بأن ممثلي العلامة هم مختارون بشكل جيد كما يدل على أنهم يهتمون و بشكل لائق مع زبائنهم و هذا إنعكاس لفخامة هذه العلامة غير أن زبون واحد كانت إجابته بلا و كان تفسيره بأن لا يوجد بطاقات الإخلاص ( les cartes de fidelite ).

س4: فيما يخص المعاملة من طرف مندوب المبيعات:

كانت الإجابة بالنسبة لكل الزبائن بنعم أنهم يتلقون معاملة جيدة .

س5: الحكم على المعاملة:

و كانت الإجابة تتمحور ما بين راضي و أن المعاملة كانت جيدة.

المبحث الثالث: إستخلاص النتائج.

المطلب الأول: دراسة الرقابة من حيث المنافسة، الإقبال، و مواجهة المشاكل.

أولاً: من حيث المنافسة:

من خلال الاستبيان الذي قمت به مع رئيس متجر PMG أكد لي أنه لا يوجد منافسة للعلامات التجارية على

رأسهم Nike، Timberland، Levi's، Umbro، Lacoste، Dim، Boss.

لأن المنتجات لا يجلبها أحد غيرهم غير أن العلامة adidas تتلقى منافسة كبيرة من خلال شركات أخرى.

**ثانيا: من حيث الإقبال:**

أما من حيث الإقبال فصرح مؤكدا أنهم يستقبلون عددا كبيرا من الزبائن من خلال المنتجات التي يعرضونها

و ذلك بسبب أنهم الوحيدين الذين يجلبون هاته العلامات في السوق.

**ثالثا: من حيث المشاكل:**

و عن المشاكل التي يتلقونها نجد أن مشكلتهم الوحيدة تكمن في دخول علامة جديدة غير معروفة إلى السوق

حيث تتطلب وقت ليقتنيها الزبون و ذلك لإعتياده على إحدى العلامات المتداولة عنده.

**المطلب الثاني: دراسة الرقابة من حيث التوزيع، المراقبة، العقوبات:**

**أولا: من حيث التوزيع:**

و عن طريقة التوزيع صرح لي أنه يكون أسبوعيا بحيث يحمل الجديد و يقومون بإجراء تخفيضات للسلع القديمة.

**ثانيا: من حيث المراقبة:**

هناك مراقبة مستمرة لاسيما فيما يخص السعر، حيث على أرباب العمل أن يضعوا ملصقات السعر على

المنتجات

## الفصل الثالث: دور الرقابة على منتجات العلامة التجارية لشركة PMG

و إذا كان هناك تخفيضات يقوموا بإعلانها للزبائن، و فيما يخص ترتيب المنتجات يجب عليهم ترتيبها على نفس التعليمات الموجهة لهم من طرف الشركة الأم PMG و النقاط صور الترتيب و إرسالها للشركة و فيما يخص ترتيبات المحل التجاري من حيث الديكور.

### ثالثا: من حيث العقوبات:

إذا لم يتبع أرباب العمل أوامر المراقبين فإنه ستوجه له عقوبة أولى و هي عبارة عن إنذار أما العقوبة الثانية والأخيرة ستكون على شكل تعويض مالي.

### المطلب الثالث: دراسة الرقابة المستمرة و فعاليتها:

#### أولاً: من حيث الرقابة المستمرة:

توجد رقابة مستمرة كل شهر ما يعادل 12 مرة في السنة و أحيانا تفوق.

#### ثانياً: من حيث فعالية الرقابة:

أكد لي أن للرقابة فعالية لأنها تدفع العامل إلى المبادرة و الانضباط في العمل.

### خاتمة الفصل:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة PMG حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية.

إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن

الأخطاء

و الانحرافات فقط. بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا

التنفيذ أولاً بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث

و محاولة اجتنابه إنها مقرونة بعملية التخطيط.

## خاتمة

أخيرا يمكننا القول بأن العملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون فيها و يتأثرون بها، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، و لا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه.

يعد المنتج من أهم ركائز المزيج التسويقي لكونه عنصرًا أساسيًا لإشباع حاجات ورغبات المستهلك لكونه كذلك، هذا لا يعني أن المتغيرات الأخرى كالسعر والتوزيع والترويج تقل أهمية عن المنتج.

يتضح لنا من هذه الدراسة انه بالرغم من أهمية العلامة التجارية المشهورة إلا إن التشريعات التي نصت عليها لم تضع تعريف لها وإنما تركت ذلك في إطار مهمة الفقه والقضاء، وقد اتضح لنا من آراء الفقه وأحكام القضاء إن المقصود بالعلامة التجارية المشهورة هي العلامة المعروفة لدى قطاع واسع من الجمهور المعني في الدولة التي يطلب منها حمايتها كعلامة مشهورة. وان المعايير التي يقاس على أساسها شهرة العلامة تتكون من نوعين وهي:

أولاً: "المعيار الموضوعي المتعلق بمدى معرفة الجمهور للعلامة ومدة الانتفاع بها ومدة الدعاية والإعلان عنها وعدد البلدان التي سجلت فيها وقيمتها في الأسواق التجارية.

ثانياً: "المعيار الشخصي وهو الذي يتعلق بمدى معرفة العلامة لدى قطاع الجمهور المعني، وان الجمهور المعني يختلف تبعاً لما توجه إليه السلعة أو الخدمة فإذا تقدم إلى المجتمع ككل فالجمهور المعني هو المجتمع بصورة عامة، أما إذا كانت تقدم إلى فئة أو طبقة معينة من المجتمع كالمختصين في مجال معين فالجمهور المعني هنا هو هذه

الفئة من المتخصصين. وقد لاحظنا أيضا "إن التشريعات كفلت حماية موسعة للعلامة التجارية المشهورة استثناء من مبدأ الإقليمية الذي يشترط حمايتها أن تكون مسجلة في إقليم الدولة المطلوب منها الحماية، ومن مبدأ التخصص الذي يحدد نطاق الحماية بالسلع والخدمات المماثلة لتلك التي تميزها العلامة المشهورة. وإن هذه الحماية الواسعة للعلامة المشهورة تلي رغبة مالكي هذه العلامات الذين بذلوا الجهود والنفقات في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من الشهرة لعلاماتهم التجارية من أجل زيادة مبيعات المنتجات التي تحمل هذه العلامة وبالتالي زيادة أرباح المشروع، لذا نرى إن من العدالة أن تتمتع العلامة المشهورة بهذه الحماية الواسعة لتحقيق مصلحة مالكيها وكذلك مصلحة مستهلكي المنتجات التي تغطيها العلامة، إذ إن هذه الحماية تضمن لهم عدم الوقوع في الخلط أو اللبس حول مصدر المنتجات لأنه سوف تتوافر لديهم الثقة بأن هذه المنتجات من مصدرها الأصلي وغير مقلدة.

### نتائج البحث:

- الرقابة على المنتجات تؤدي إلى التقليل من الانحرافات و عيوب المؤسسة و ذلك من خلال التحكم في تكاليف الانتاج التي رأينا أنها أهمية بالغة داخل العملية الإنتاجية، و بالتالي فهي تشكل فائدة للوحدة و على أية مؤسسة اقتصادية أخرى، و إن تقييم هذه التكاليف يمكننا من الوقوف على مستوى المؤسسة .
- نظام الرقابة على جودة المنتجات يطبق فعلا في المؤسسة لأن أسلوب و نظام الرقابة يساعد المؤسسة على تفادي وجود أخطاء أو منتجات معيبة.
- تظهر العلاقة بين الرقابة و العلامة التجارية، حيث يعتبر كلاهما جزء لا ينفصل على آخر، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العمل.

### إختبار الفرضيات:

- إن العملية الرقابية في المحل التجاري للألبسة الرياضية فعالة و بالتالي أدت إلى تقييم جيد للأداء في جميع مراحلها و هذا يؤكد لنا صدق و ثبات الفرضية الأولى.
- كلما كان النظام الرقابي في مؤسسة PMG واضح و دقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية و هذا ما يثبت الفرضية الثانية
- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و هذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

### التوصيات:

- العلامة التجارية التي تعتبر محرك تطوير العلامة التجارية و المقرر فيها يتعلق بالبديل الأنسب لإستراتيجية العلامة التجارية المناسبة في حالة تقديم منتج جديد.
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن فهي من العمليات الإدارية الهامة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية. و لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في الحدود الإشكالية المطروحة و المعلومات المتوفرة، و منه لا يمكن اعتبار هذا البحث أنه ألم بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، و في هذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تدرس مستقبلا:
- طرق تطوير النظام الرقابي في إدارة المؤسسات الخاصة.
- أهمية الرقابة على جودة المنتج الصناعي.

- أثر الرقابة الداخلية على جودة البيانات في قطاع الخدمات.
- الرقابة الخارجية و أثرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية.

## المراجع:

- 1- أ.د. حميد الطائي، د. بشير العلاق، " تطوير المنتجات و تسعيها"، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمان/ الأردن، الطبعة العربية- 2008.
- 2- أ.محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، " إدارة المنتجات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2011.
- 3- أ.معراج هواري، د.مصطفى ساحي، أحمد مجدل، "العلامة التجارية -الماهية و الأهمية-"، دار المحمدية العامة، الطبعة الاولى 2013.
- 4- حسين حریم- "مبادئ الإدارة الحديثة" ( النظريات- العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى 2006، دار حامد للنشر و التوزيع- الأردن- عمان.
- 5- د. فاطمة حسين عواد، "الاتصال و الإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى 2011.
- 6- د.معراج هواري، أ. مصطفى ساحي، "العلامة التجارية"، مدخل أساسي تسويقي، دار المحمدية العامة، 2008.
- 7- الدكتور عبد الجبار منديل " أسس التسويق الحديث" دار الثقافة للنشر و التوزيع، عماد.وسط البلد، سوق البتراء، عمارة الحجيري، الجامعة الهاشمية الطبعة الأولى 2002.
- 8- زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل" دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، عمان الأردن.

9- صباح عبد الرحمان- "مبادئ الرقابة الإدارية"- المعايير و التقييم و التصحيح- دار زهران للنشر و التوزيع- 1997.

10- عبد السلام أبو قحف --التسويق و جهة نظر معاصرة -مطبعة الإشعاع الفنية -الإسكندرية -طبعة 2001.

11- عبد السلام أبو قحف، "اساسيات التسويق"، الجزء الأول، كلية التجارة، الإسكندرية مؤسسه شباب الجامعة، 1998.

12- عبده ناجي -التسويق-المبادئ و القرارات التسويقية - كلية التجارة -الاسكندرية -طبعة- 1994 .

13- محفوظ احمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010.

14- معن محمود عياصرة: "القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري"، دار الجامد للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى 2008م.

15- هاني خلف الطراونة- نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها- الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.

### المذكرات:

16- جاري صالح، " تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007- 2008.

17- السعيد بلوم، "أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007- 2008.

18- صالح جاري، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك،- دراسة حالة نقاوس، (أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008).

19- ط. ضيف جميلة- "أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الطبعة 2006.

20- محمد أحمد عبد الحميد مبارك، "العلامة التجارية و طرق حمايتها"، أطروحة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، سنة 2006.

### المواقع الإلكترونية:

21- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/510099>

22- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238>

23- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238&SecID=54#sthash.2hkMPRFA.dpuf>.

24- [www.onefd.edu.dz/3ass/.../env2\\_eco\\_mana\\_05.pdf](http://www.onefd.edu.dz/3ass/.../env2_eco_mana_05.pdf)

25- <http://www.facebook.com/cement3mmran/posts/472616882818515>

26- <https://eccc200.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8aa>

27- <http://www.w-tb.com/wtb/vb4/showthread.php?1423>

28- <http://www.chechar.cc/vb/showthread.php?t=7284>

29- <http://www.startimes.com/f.aspx?t=32590012>

30- <http://kenanaonline.com/users/mahmoudafash/posts/233520>

31- <http://www.gulfbpg.com/ar/index.php?action=faq&subaction=trademark>

الأسئلة الموجهة إلى الزبائن :

1. ما هو رأيك في العلامة NIKE؟

.....  
.....

2. ما هي درجة الرضى على هاته العلامة؟

%100     %80     %60     %40     %20

3. هل ترى ان ممثلي العلامة يهتمون بزبائنهم؟

نعم     لا

كيف ذلك.....

.....

4. هل تلقى معاملة جيدة مع مندوبي البيع؟

نعم     لا

علل.....

.....

5. ما هو حكمك لهذه المعاملة؟

.....

الأسئلة الموجهة لرؤساء القسم حول المعاملة داخل المحل:

1. ما هو الحوار الذي يمكن ان يناوله معكم مدير المبيعات الوطني؟

.....

2. ما هي الأسئلة التي يمكن أن توجهها إلى مندوب مبيعاتك؟

.....

3. كيف تتمكن من مراقبة العلامة عن طريق مندوب المبيعات؟

.....

4. ما هي العلامة الأكثر مبيعا في محلك؟

.....

.....علل

5. ها هي الأسئلة التي يمكن ان تطرحها على مندوب مبيعاتك للتأكد من السير الحسن لمبيعات علاماتك

التجارية؟

.....

6. هل انتم في إتصال دائم مع الزبون؟

.....

7: ماذا يقصد ب PMG ؟

.....

8: هل يوجد منافسين ل PMG ؟

نعم  لا

9: هل هناك إقبال على المنتجات التي تعرضونها ؟

نعم  لا

- النسبة المئوية:.....

10: هل واجهتكم مشاكل عند بيعكم لعلامات تجارية مختلفة ؟

نعم  لا

- إذا نعم من طرف من؟.....

11: كيف تتم طريقة التوزيع ؟

.....

12: هل توجد رقابة من طرف PMG ؟

نعم  لا

- من طرف من؟.....

13: عند حضور المراقب ما هو الشيء الذي يركز عليه عند المراقبة؟

- السعر

- التخفيضات

- شيء آخر

14: إذا كانت هناك أخطاء ما هي العقوبة الموجهة لكم؟

- إنذار

- تخفيض مالي

- شيء آخر

15: هل يوجد رقابة مستمرة؟

نعم  لا

- كم مرة في السنة؟.....

16: عندما تكون هناك رقابة هل تعلمونكم مسبقا؟

نعم  لا  أحيانا

17: هل تعتقد أن للرقابة دور فعال؟

نعم  لا

الأسئلة الموجهة إلى مندوب المبيعات :

1. هل تتعامل جيدا مع الزبائن ؟

نعم  لا

كيف.....

2. كيف تتعامل مع زبون غير راضي ؟

.....

3. كيف تستقبلون شكاوى الزبائن ؟

.....

4. هل تحترمون نفس المقاييس المتبعة لتوزيع العلامة في الدول المتقدمة ؟

نعم  لا

كيف.....

.....

5. هل انتم في إتصال دائم مع الزبون ؟

نعم  لا

كيف.....