



الموضوع

واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

الأستاذة المشرف:

حوجو حسينة

إعداد الطالب:

بنانة سناء

| | |
|------------|---------------|
|/2015 | رقم التسجيل: |
| | تاريخ الإيداع |

السنة الجامعية: 2014-2015

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى
و جملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى من أحسن إلي أبي.

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمي.

إلى كل إخوتي و أخواتي، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا

إلى كل زميلاتي في الدراسة و صديقاتي

و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد.

و شكرا

الشكر

الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم و وفقني لإتمام عملي المتواضع هذا
أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد و لو بكلمة
طيبة أو ابتسامة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ "براهيمي فاروق" الذي ساعدني لإنجاز
هذا البحث.

و إلى الأستاذة المشرفة "حوجو حسينة".

لكي تضمن أي مؤسسة تحسين أدائها التسويقي و تحقيق الغاية المرجوة، فإنها من الضروري استخدام الرقابة التسويقية التي تساعد في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة دراسة واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية و مدى مساهمة كل بعد من أبعادها في تحسين أداء النشاط التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مدى فعاليتها في تحديد نقاط القوة والضعف للوظائف التسويقية للمؤسسة وكذلك معرفة المؤسسة لأهدافها ورسالتها.

وبما أن مشكلة المؤسسات الجزائرية تأخذ أبعادا معقدة لأن هدف المؤسسات لم يعد يتعلق بعملية بيع المنتجات فقط بل بحاجات ورغبات المستهلك والمجتمع ككل، وباعتبار مؤسسة صناعة الكوابل من أكبر وأضخم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعتها ولما لها أهمية على مستوى الوطني أخذناها كدراسة حالة بحثنا هذا .

الكلمات المفتاحية: الرقابة التسويقية، الأداء، الرقابة التنظيمية.

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| I | الإهداء |
| II | الشكر |
| III | الملخص |
| IV | قائمة الأشكال. |
| V | فهرس المحتويات |
| أ - ح | المقدمة العامة..... |
| 28 - 1 | الفصل الأول: الرقابة التنظيمية..... |
| 2 | تمهيد الفصل |
| 3 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة التنظيمية |
| 3 | المطلب الأول: تعريف الرقابة التنظيمية |
| 4 | المطلب الثاني: خصائص النظام الرقابي الفعال |
| 6 | المطلب الثالث: أهمية الرقابة التنظيمية و أهدافها |
| 6 | أولاً: أهمية الرقابة الإدارية |
| 7 | ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية |
| 8 | المبحث الثاني: أنواع الرقابة و مراحلها و مجالاتها |
| 8 | المطلب الأول: أنواع الرقابة التنظيمية |
| 11 | المطلب الثاني: مراحل (خطوات) الرقابة التنظيمية |
| 14 | المطلب الثالث: مجالات الرقابة التنظيمية |
| 17 | المبحث الثالث: أساليب الرقابة التنظيمية و أدواتها |
| 17 | المطلب الأول: وسائل الرقابة التنظيمية التقليدية و أدواتها |
| 17 | أولاً: الملاحظة الشخصية |
| 18 | ثانياً: التقارير الرقابية |
| 20 | ثالثاً: الشكاوي والتظلمات والاقتراحات |
| 20 | المطلب الثاني: أساليب الرقابة عن طريق الموازنة |
| 20 | أولاً: الموازنة التقليدية |

| | |
|-------|--|
| 21 | ثانيا: موازنة البرامج والأداء |
| 21 | ثالثا: الموازنة الصفرية |
| 22 | رابعا: الموازنة التقديرية |
| 23 | المطلب الثالث: الأساليب الرقابية المتخصصة |
| 23 | أولا: الإدارة بالأهداف |
| 24 | ثانيا: الإدارة بالاستثناء |
| 25 | ثالثا: أسلوب بيرت |
| 26 | رابعا: مخطط غانت |
| 26 | خامسا: التحليل الشبكي |
| 28 | خلاصة الفصل |
| 47-29 | الفصل الثاني: الرقابة التسويقية و الرقابة الإستراتيجية |
| 30 | تمهيد الفصل |
| 31 | المبحث الأول: مفهوم الرقابة التسويقية |
| 31 | المطلب الأول: تعريف الرقابة التسويقية |
| 32 | المطلب الثاني: أهمية الرقابة التسويقية |
| 34 | المطلب الثالث: مشاكل الرقابة التسويقية |
| 36 | المبحث الثاني: مكونات الرقابة التسويقية |
| 36 | المطلب الأول: مجالات الرقابة التسويقية |
| 37 | المطلب الثاني: خطوات (مراحل) الرقابة التسويقية |
| 37 | أولا: وضع المعايير الرقابية التسويقية |
| 38 | ثانيا: قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي |
| 38 | ثالثا: كشف انحرافات الأداء التسويقي |
| 39 | رابعا: اتخاذ التصرف التصحيحي |
| 40 | المطلب الثالث: عناصر و شروط فعالية الرقابة التسويقية |
| 40 | أولا: عناصر الرقابة التسويقية |
| 40 | ثانيا: متطلبات -شروط- الرقابة الفعالة |
| 42 | المبحث الثالث: أبعاد الرقابة الإستراتيجية |

| | |
|-------|--|
| 42 | المطلب الأول: مراجعة فعالية التسويق |
| 43 | المطلب الثاني: التدقيق التسويقي |
| 45 | المطلب الثالث: مراجعة جودة الأداء التسويقي، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية |
| 45 | أولاً: مراجعة جودة الأداء التسويقي |
| 45 | ثانياً: مراجعة المسؤولية الاجتماعية |
| 47 | خلاصة الفصل |
| 72-48 | الفصل الثالث: الرقابة على الخطة السنوية وعلى الكفاءة و الفاعلية والربحية |
| 49 | تمهيد الفصل |
| 50 | المبحث الأول: الرقابة على الخطة السنوية |
| 51 | المطلب الأول: تحليل المبيعات و تحليل الحصة السوقية |
| 51 | أولاً: تحليل المبيعات |
| 53 | ثانياً: تحليل الحصة السوقية |
| 54 | المطلب الثاني: تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات |
| 56 | المطلب الثالث: التحليل المالي و متابعة اتجاهات الزبائن |
| 56 | أولاً: التحليل المالي |
| 58 | ثانياً: متابعة اتجاهات الزبائن |
| 59 | المبحث الثاني: الرقابة على الكفاءة والفاعلية والربحية |
| 59 | المطلب الأول: الرقابة على الكفاءة |
| 59 | أولاً: كفاءة رجال البيع |
| 61 | ثانياً: كفاءة ترويج المبيعات |
| 62 | ثالثاً: كفاءة الإعلان |
| 64 | رابعاً: كفاءة التوزيع |
| 66 | المطلب الثاني: الرقابة على الفاعلية |
| 68 | المطلب الثالث: الرقابة على الربحية |
| 72 | خلاصة الفصل |
| 96-73 | الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة |

| | |
|---------|--|
| 74 | تمهيد الفصل |
| 75 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة |
| 75 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة |
| 75 | أولاً: نشأة المؤسسة |
| 76 | ثانياً: التعريف بالمؤسسة |
| 77 | ثالثاً: المتعاملون مع المؤسسة |
| 78 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 82 | المبحث الثاني: مراجعة الأداء التسويقي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة |
| 82 | المطلب الأول: مراجعة الفاعلية التسويقية للمؤسسة |
| 87 | المطلب الثاني: التدقيق التسويقي للمؤسسة |
| 93 | المطلب الثالث: مراجعة جودة الأداء التسويقي للمؤسسة |
| 94 | المطلب الرابع: مراجعة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة |
| 96 | خلاصة الفصل |
| 99-98 | الخاتمة العامة |
| 105-101 | قائمة المراجع |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 39 | آلية عملية الرقابة التسويقية | 01 |
| 50 | خطوات الرقابة | 02 |
| 56 | نموذج لخرائط الرقابة على المصروفات | 03 |
| 57 | أسلوب حساب العائد على صافي القيمة | 04 |
| 64 | خطوات تقييم فعالية نظام القناة التسويقية | 05 |
| 67 | نموذج لقياس الفاعلية التسويقية | 06 |

المقدمة

المقدمة العامة

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين سلسلة من التحولات والتغيرات في مجالات عدة، وتزايد حدة المنافسة الدولية.

وصاحب هذه التغيرات حدوث طفرة كبيرة في مجالات الاتصالات ونظم المعلومات نتيجة التداخل بين تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والذي ترتب عنه ظهور شبكة الانترنت فقد كان هذا التطور من أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق عالمية الأسواق.

حيث لم تعد هناك أسواق وطنية وأخرى أجنبية، بل اندمجت معظمها في أسواق محددة تتجاوز الفجوة الجغرافية، وكل هذه النتائج ستجبر المؤسسات على ضرورة إعادة النظر في أنماط التسيير التقليدية والاعتماد على طرق التسويق الحديثة كفلسفة ومنهاج عمل تمكنها من كسب أكبر حصة ممكنة في السوق وتحقيق أكبر إشباع ممكن للمستهلك وبالتالي كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو.

و هذا كله يتم من خلال سعي المؤسسة إلى توحيد الإمكانيات المادية و البشرية و توجيه جهودها إلى المسار الصحيح، وذلك عن طريق اعتماد المؤسسة على الرقابة التسويقية.

وتبرز رقابة الأنشطة التسويقية كواحدة من أهم أنواع الرقابة المعتمدة في مواجهة المتغيرات البيئية المعتمدة والمستمرة، وتساعد على كشف نقاط الخلل والضعف في النشاط التسويقي والعمل على تصحيحه لتحقيق أكبر درجة من الكفاءة والفاعلية في الأداء و تقليل الكلف، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق النجاح المطلوب.

أولاً: طرح الإشكالية

وبسبب هذه المنافسة الحادة الذي شهدها هذا العصر و التغيرات البيئية التي تنسم بالتعقيد أدى بالشركة أن تتبع رقابة تسويقية استراتيجية.

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها والوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا البحث، تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

"واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟"

والإجابة عن هذه الإشكالية تقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بالرقابة التسويقية، ما هي مستوياتها و أبعادها؟

المقدمة العامة

2. كيف تؤثر مراجعة الفاعلية التسويقية على أداء النشاط التسويقي؟
3. ما هو واقع التدقيق التسويقي على أداء النشاط التسويقي؟
4. ما هو واقع جودة الأداء التسويقي في النشاط التسويقي؟
5. ما هو واقع رقابة الربحية على كفاءة وفعالية النشاط التسويقي؟
6. ما هو واقع الرقابة التسويقية في مؤسساتنا؟

ثانيا: الفرضيات:

تساهم الرقابة التسويقية بأبعادها الأربعة (الرقابة التسويقية الإستراتيجية، الرقابة على الخطة السنوية للتسويق، رقابة الكفاءة والفاعلية التسويقية و رقابة الربحية) في رفع كفاءة و فاعلية النشاط التسويقي.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تساهم الرقابة التسويقية الإستراتيجية في رفع كفاءة وفعالية النشاط التسويقي.
2. تساهم رقابة الخطة السنوية للتسويق في زيادة فعالية النشاط التسويقي.
3. تساهم رقابة الكفاءة والفاعلية التسويقية على تحسين أداء النشاط التسويقي.
4. تساهم رقابة الربحية في رفع كفاءة وفعالية النشاط التسويقي.

ثالثا: المنهجية المتبعة:

من أجل الإجابة على الإشكالية موضوع البحث، وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب دراسة حالة و ذلك بالرجوع إلى وثائق مؤسسة صناعة الكوابل والتحاور مع مسيريه حول بالرقابة التسويقية الإستراتيجية حتى نستطيع استنتاج ما يجب استنتاجه، للإجابة على الإشكالية موضوع البحث.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

1. من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الرقابة التسويقية.

المقدمة العامة

2. للأهمية البالغة لهذا الموضوع لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية المتعاقبة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
3. عدم وجود اهتمام كبير لدى الباحثين لمعالجة مثل هذه المواضيع.
4. اعتقادنا بأن الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تسويق منتجاتها إنما يرجع إلى ضعف أنظمتها و سياستها التسويقية نظرا لعدم إخضاعها إلى الرقابة والتقييم الدائم والمستمر.

خامسا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. دراسة وتحليل واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل كمثال عن المؤسسات الاقتصادية العاملة في واقع السوق الجزائري.
2. تشخيص نقاط الخلل في الأساليب الرقابية المستخدمة في الرقابة على الأنشطة التسويقية في مؤسسة صناعة الكوابل وتحديد أنجح وأفضل الأساليب مع طبيعة عمل الشركة ونشاطها التسويقي.
3. توضيح المراحل الخاصة بعملية الرقابة التسويقية من مختلف الجوانب و خصوصا فيما يتعلق بعملية وضع المعايير ومقارنتها بالنتائج المتحققة من الأداء الفعلي، مما يجعل من عملية الرقابة عملية نظامية مستمرة بدلا من كونها عملية عشوائية اجتهادية.
4. يقدم هذا البحث عددا من الخطوات الإجرائية التي تسهم في تقديم مرشد توضيحي للعمل في مجال الرقابة.

سادسا: أهمية الدراسة

1. يستمد البحث أهميته من الوزن العلمي للمتغيرات التي سنتناولها وخاصة الرقابة التسويقية بوصفها عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المتحققة منها، لأن أغلب العاملين ينظرون إلى العملية الرقابية بوصفها عملية عقابية تهدف إلى معاقبة الموظف الذي قد يخطئ في أداء عمله.
2. يكتسب هذا البحث أهمية خاصة كونه يسعى إلى رفع درجة كفاءة الأداء في الشركة من خلال معالجة نقاط الخلل في العملية الرقابية للأنشطة التسويقية.

المقدمة العامة

سابعاً: محددات البحث

الحد المكاني: من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة كعينة للبحث لما لها من ثقل صناعي و اقتصادي.

الحد الزمني: الفترة التي تمت فيها الدراسة فكان 2014-2015

ثامناً: صعوبات البحث

يمكن تلخيص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث فيما يلي:

1. قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع خاصة أبعاد الرقابة التسويقية.
2. الصعوبة الحصول على أجوبة تتمتع بالدقة.

تاسعاً: الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الرقابة التسويقية للمؤسسات ودورها في تحسين الأداء، إلا أنها لم تحظى باهتمام وافر من البحوث والدراسات، حيث أن أغلب الدراسات تناولت الرقابة التسويقية بدون التركيز على أبعادها، ومن بين الدراسات نذكر منها :

- رسالة ماجستير من إعداد الطالب: غازي باون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالب: العيد فرحاتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.
- رسالة ماجستير من إعداد الطالب: محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، جامعة المسيلة، 2007.

عاشرا: هيكل البحث

من أجل الإلمام بجميع جوانب هذه الدراسة قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول، وهي:

- الفصل الأول فهو عبارة عن الرقابة التنظيمية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول مفاهيم عامة حول الرقابة التنظيمية، والذي يحتوي على ثلاث مطالب تعريف الرقابة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأهدافها والمبحث الثاني أنواع الرقابة ومراحلها ومجالاتها، والتي تحتوي على أنواع الرقابة التنظيمية ومراحلها و مجالاتها، أما المبحث الثالث أساليب الرقابة التنظيمية وأدواتها، والتي تحتوي على وسائل الرقابة وأساليب الرقابة عن طريق الموازنة والأساليب الرقابية المتخصصة.
- الفصل الثاني الرقابة التسويقية والرقابة الإستراتيجية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول مفهوم الرقابة التسويقية، والذي يحتوي على ثلاث مطالب تعريف الرقابة التسويقية وأهميتها ومشاكلها، أما المبحث الثاني مكونات الرقابة التسويقية والذي يحتوي على ثلاث مطالب مجالات الرقابة التسويقية وخطواتها وعناصرها ومتطلباتها والمبحث الثالث الرقابة الإستراتيجية، والتي تحتوي على ثلاث مطالب مراجعة فاعلية التسويق والتدقيق التسويقي ومراجعة جودة الأداء التسويقي والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- الفصل الثالث الرقابة على الخطة السنوية ولها ثلاث مطالب تحليل المبيعات والحصة السوقية والثاني تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات والتحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن، الرقابة على الكفاءة والفاعلية والربحية ولها ثلاث مطالب الرقابة على الكفاءة والثاني الفاعلية والرقابة على الربحية.
- أما الفصل الرابع فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع شركة صناعة الكوابل بسكرة.

الفصل الأول

الرقابة التنظيمية

تمهيد:

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة، كما وغالبا ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كميا وزمنيا وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق؟، وهل تنفيذ الخطة يعني أن الانجاز المحقق هو فعلا الانجاز المخطط؟، وللإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الانجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الانجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الانجاز المحقق أكبر من الهدف؟، وأخيرا قد يكون الانجاز المحقق يساوي الصفر بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقا أن الهدف قد تحقق كما أن الانجاز المحقق قد لا يساوي الانجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الانجائين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة لذلك وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط فالرقابة مازالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية مازالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث المبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول الرقابة التنظيمية، أما المبحث الثاني فيتضمن أنواع الرقابة ومراحلها ومجالاتها والمبحث الثالث أساليب الرقابة الإدارية وأدواتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة

تعتبر الرقابة التنظيمية عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية، فليس ثمة جدل في أنه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإنه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديداً وضياعاً للجهد والمال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.

سنناقش من خلال المبحث ثلاث مطالب، في المطلب الأول تعريف الرقابة التنظيمية، أما المطلب الثاني أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها، وفي المطلب الثالث خصائص الرقابة الفعالة.

المطلب الأول: تعريف الرقابة التنظيمية

هناك العديد من المفاهيم المتعددة والمتنوعة للرقابة وسنتعرض لبعض وجهات النظر لمفهوم الرقابة التنظيمية من بينها:

تعريف هنري فايول: (تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال)

ويعرفها الديري: (متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل)، وعرفها كذلك بيديان: (بأنها العملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة)⁽¹⁾.

أما تعريف تيري جورج: الذي عرفها بأنها (قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة)

(1) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011م ص ص 20،

ومن كتاب "الإدارة العرب" الدكتور محمد ماهر عليش الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها (العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية ، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه .

كما عرفها الدكتور "صلاح شنواني" أن (الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حقت ونفذت)⁽¹⁾.

وقد عرف "كوتلر روبنز" الرقابة بأنها (عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها)⁽²⁾.

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي "مارشال ديموك" "الرقابة" بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها⁽³⁾ .

"ويمكن القول أن الرقابة ما هي إلا آلية تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال معرفة الاختلالات وتصحيحها، و مقارنتها مع الأهداف المرجوة".

المطلب الثاني : خصائص النظام الرقابي الفعال

لابد للنظام الرقابي حتى يحدث أثره المطلوب أن يكون له خصائص يتم مراعاتها أثناء وضع وممارسة النظام الرقابي ومنها⁽⁴⁾

- 1- الموضوعية : وهي أن تتمتع عملية الرقابة بالموضوعية وتوضح أسباب حدوث الأخطاء إذا وجدت حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، ويسعى مجتهدا إلى تصحيح هذا الخطأ .
- 2- المرونة : ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التأقلم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر.
- 3- ماذا تراقب؟؟ حدد بدقة.

(1)- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص25

(2)-حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006، ص301.

(3)-علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة الليل العربية، القاهرة، طبعة الأولى، 1999، ص240

(4)-زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، طبعة الأولى، 2011م، 1432هـ، ص42.

- المطلوب رقابته.

- معيار قياسه.

- نقاط المراقبة.

- تحديد الوضع الحالي.

لابد لهذه الأمور أن تكون واضحة للمراقب والمراقب.

4- أضبطه يعمل شيئاً صحيحاً : يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى التصحيح والتشجيع لا التصيد بل

يحاول أن يضبط الأفراد يؤدون شيئاً صحيحاً، بمعنى يلتقط الشيء الجيد ليشجعه.

5- السرعة: من أساسيات النظام الرقابي الفعالة سرعة اكتشاف الانحرافات قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم،

وهذا يعني ضرورة العملية الرقابية في فترات متقاربة. (1)

6- الوضوح: لابد من الوضوح لم يراقب ولمن يراقب، أي ما المطلوب من نقاط حول الأداء وما هي معايير

قياسها.

7- الشمول: لا تعارض بين هذا المبدأ أو بساطة ووضوح النظام الرقابي ، ويقصد بالشمول ألا يقتصر

النظام الرقابي على نقاط على حساب أخرى وخاصة المستهدفات، ومن الضروري إلا يحدث مراقبة ما

يسهل مراقبته فقط .

8- الملائمة: ويقصد بها ملائمة النظام الرقابي لطبيعة النشاط لطاقات الأفراد والنواحي التنظيمية في

المنظمة وللظروف الداخلية والخارجية.

9- الاعتبار الإنساني : لابد من أجواء التعاون والمودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة إنها غالباً عملية

منفردة باعتبارها صورة من الضغط والتفتيش وتصيد الأخطاء) فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع

المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية إعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أو لا بأول

للتصحيح. (2)

(1) - نفس المرجع السابق، ص، ص42، 43.

(2) - عبد الرزاق سالم، ناصر جمال خضور، مفاهيم في الرقابة الإدارية، دار الاصدار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2012،

1433هـ، ص ص49، 50.

المطلب الثالث : أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها :

أولاً : أهمية الرقابة الإدارية

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي (1)

1- الرقابة تشجع الإدارة في تحقيق الأهداف :

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

2- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج :

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 المرجوة.

3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :

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

4- الرقابة تحقق العدالة :

والعدالة تتمكن من معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة ، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

5- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً .

(1) -معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى ص

6- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات :

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

7- التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.(1)

ثانيا : أهداف الرقابة الإدارية

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى هي: (2)

توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط .

- 1- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- 2- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- 3- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- 4- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
- 5- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق .
- 6- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- 7- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة .
- 8- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف .
- 9- العمل والتأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة.(3)

(1)- نفس المرجع السابق، ص73.

(2)- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص14.

(3)- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، طبعة الأولى، 2008، ص ص21، 22.

المبحث الثاني : أنواع الرقابة ومراحلها ومجالاتها

تعددت أنواع الرقابة والتي اعتمدت في تصنيفها على معايير مختلفة منها الزمن، أو التخصص أو الهدف أو مصدر هذه الرقابة، أما بالنسبة لمراحل أو خطوات الرقابة الإدارية التي تمر بها وهي بمثابة الأساسيات في الرقابة الإدارية وأن أي عمل أو منهج يجب أن يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية، ولا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض.

وسنناقش من خلال هذا المبحث ثلاثة مطالب ، في المطلب الأول أنواع الرقابة التنظيمية، أما المطلب الثاني مراحل (خطوات) الرقابة التنظيمية، المطلب الثالث مجالات الرقابة التنظيمية .

المطلب الأول: أنواع الرقابة الادارية

أنواع الرقابة عديدة ومتنوعة ولهذا سوف نقنصر على تناول أنواع الرقابة حسب التصنيفات التالية (1)

أولا : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها :

أ- الرقابة الايجابية (Positive control) ويقصد بهذا النوع من الرقابة هو معرفة أن الأمور تسير وفقا للأنظمة والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف، والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به وجاءت هذه الرقابة لكي تدعم سير العمل.

ب- الرقابة السلبية (البوليسية) Négative control : تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها لمعاقبة مرتكبين هذه الأخطاء والانحرافات.

ت-ثانيا : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ :

(1) الرقابة المستمرة الموجهة : Steering control : وتسمى الرقابة الوقائية ، فهي توقع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب ، فهي تباشر عملية التنفيذ باستمرار ولهذا تضمن اتخاذ القرارات العلاجية وتوجيه المرؤوسين وإرشادهم نحو الأفضل.

(2) الرقابة الدورية : تتم الرقابة الدورية Periodic على فترات محددة مسبقا كأن تكون كل شهر أو شهرين أو ثلاثة والفرق بين الرقابة الدورية والرقابة المفاجئة أن الرقابة الدورية تكون مواعيدها معروفة مسبقا لكل من المدير والمرؤوسين.

ويذكر نصر الله وعرفيج وحسين أن الرقابة الدورية تشير إلى النشاطات الرقابية المبرمجة مسبقا والمحددة

مواعيدها ، وتتضمن الجولات التفتيشية الدورية وتقديم التقارير والقوائم المالية والإحصائية الدورية .(1)

(1)-نفس المرجع السابق، ص ص 27، 28.

(3) الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة) Post Exaction control :

وتقوم هذه الرقابة على قياس النتائج المحققة من قبل المشروع بعد إنهاء عملية التنفيذ من أجل رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً من أجل علاجها ومنع تكرار حدوثها، ولكن تكون هذه المعالجة بعد وقوع الأخطاء أي ليس في الوقت المناسب.⁽²⁾

ثالثاً: أنواع الرقابة حسب التخصص : (3)

1. الرقابة على الهيكل التنظيمي: Organisation-Structure Control

وتساعد هذه الرقابة على معرفة الهيكل التنظيمي المثالي وبالتالي مقارنته مع الهيكل التنظيمي الحالي وهذا يؤدي أن يتعرفوا على المزايا التي قد تتحقق بسرعة فائقة، الأمر الذي يجعل من الهيكل التنظيمي المثالي أداة مهمة للرقابة في يد الرؤساء الأعلى ، حيث يتخذون قرارهم في ضوء التنظيم المثالي.

2. الرقابة على السياسات :

السياسات هي الإطار العمل الذي تعمل في نطاقه الإدارة، إذ أنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات في المنظمات.

3. الرقابة على الإجراءات :

الإجراءات هي الوسيلة التي عن طريقها تتم الأعمال المتكررة في دواية الأعمال، فهي التي تحدد من ، وكيف ، ومتى يقوم الأفراد بالعمل ؟
فالإجراءات هي انعكاس للسياسة وهي غالباً ما تكون أساس الملاحظة في حالة ما إذا كان هناك نقص في السياسات القائمة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات غير أنها حذرت من المقالات في نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد .

4. الرقابة على الأفراد :

(1) -عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، طبعة الثانية، 2012، الأردن عمان، ص281.

(2) -حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص172.

(3) -نفس المرجع السابق، ص181، 183.

يتعلق موضوع الرقابة بين الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التي تربط بها المنظمة قبل موظفيها. وتتضمن هذه السياسات نوع الأفراد الذي تنوي المنظمة استقطابهم وتعيينهم ، وكذلك حفزهم على العمل ، والروح التي ينبغي أن تسود الاتفاقات التي تعقد .وتستهدف وسائل الرقابة منع ماقد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات فالرقابة على الأجور التي تدفع للأفراد العاملين حققت نجاحا ملحوظا ذلك لان مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وقابلة للقياس ، غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير مالية فإن الاعتراف بالمركز الاجتماعي والترقية شيء ، ووضع سياسات تضمن تنفيذ العوامل سيء آخر . (1)

رابعا : أنواع الرقابة حسب مصادرها :

1) الرقابة الداخلية :

والمقصود بهذا النوع هو وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى أفراد والموارد والممتلكات الداخلية، ويمكن أن يتم بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد . (2)

وتتمثل الرقابة الداخلية في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: (3)

1- الرقابة الرئاسية:

وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه ، ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا .

2) الرقابة الوصائية :والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية ، مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلالها المالي والإداري . إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية أو الرقابة الوصائية تمارسها عليها الإدارة المركزية ، تدار هذه المؤسسات من قبل مجالس إدارة مستقلة نيابة عن الأجهزة المركزية حيث أن هذه المشروعات أو المؤسسات العامة لها ، وتشمل الرقابة

(1) - نفس المرجع السابق، ص184.

(2) - محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص85.

(3) - سمير محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، 1428هـ، ص41.

الوصائية حق السلطة المركزية من تصديق قرارات الهيئة اللامركزية والحلول محلها استثنائيا وحلها أو إيقافها عن العمل .

(3) الرقابة المتخصصة :

وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير العمل في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقا ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية، أو وحدة شؤون الموظفين. (1)

(4) الرقابة الخارجية:

وهذا النوع من الرقابة يكون خارج المؤسسة تقوم بالرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بطعن نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة ورقابة وزراء الصناعة والتجارة على المنشآت والمؤسسات الخاصة ورقابة وزارة الداخلية على مديرية الأمن العام . (2)

المطلب الثاني : مراحل أو خطوات الرقابة الإدارية

المرحلة الأولى: وضع معايير الأداء

يعتبر وضع المعايير الخطوة الأولى أو المرحلة الأولى من عملية الرقابة والمعيير هو مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي، في أي من أنشطة المنظمة . (3)

أو بأنه أداة قياس لكمية أو نوعية العمل المطلوب ولوضع المعايير هناك عدة طرق تستخدم عادة لتحديد مستوى الأداء المتوقع وهي تطوير بيانات إحصائية من مصادر داخلية وخارجية عن الشركة وتقييم النتائج على ضوء التجربة والطريقة الثالثة تطوير معايير هندسية . (4)

وللمعايير عدة أنواع يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

1- المعايير الكمية: والتي تقوم بتوجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج (السلعة) خلال أسبوع . (1)

(1)- نفس المرجع السابق، ص ص42، 43

(2)- محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص85

(3)- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبقة الثانية، 1421 هـ، 2001 م، ص 330.

(4)- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص51

(1)-بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة، 2008، ص132

- 2- المعايير النوعية: وهي تلك المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعية للأداء . (2)
- 3- المعايير الزمنية: وتعبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة وتستخدم في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج . (3)
- وعادة ما تستمد المعايير من أهداف المنظمة وخططها، كما أن المعايير تعكس إستراتيجية المنظمة وترتبط المعايير بالأهداف الرئيسية والفرعية ضمن هرمية الأهداف . (4)
- وتستخدم المنظمة المعايير لتقديم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وتمثل معايير الأداء أساس التقدير إن كان قد تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا . فالمعايير تمثل نقاطا مرجعية تستعمل لمقارنة الانجاز الفعلي بها ، وبدونها يصعب جدا ممارسة الرقابة (5)

المرحلة الثانية : قياس الأداء الحالي طبقا للمعايير الموضوعية

- وهي الخطوة الثانية في عملية الرقابة وهي خطوة وسيطة بين وضع المعايير واتخاذ الإجراءات العلاجية التصحيحية (6)
- وفي هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها ، ويتم تقييم الانجاز عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوي والتفتيش . (7)
- ولتنوع عدد العوامل المؤثرة على الأداء التي يعتمد عليها عند وضع المعايير تجعل من الصعب مناقشة مشكلات سابقة بوصفها وحدات قياس تناسب جميع الحالات وجميع مجالات العمل.

ولقياس وتقييم الأداء الراهن يجب الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية:

(2) -حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 51

(3) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص307.

(4) - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص330.

(5) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص307

(6) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص56

(7) - نعيم ابراهيم الظاهر، اساسيات الادارة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص196،195.

هل جاءت المعلومات في وقتها ؟ هل وحدات القياس مناسبة ؟ ما مدى الاعتماد على المعلومات المتوفرة ؟ هل المعلومات صحيحة ؟ هل يتم إيصال المعلومات إلى الجهات المعنية ؟ (1)

المرحلة الثالثة: اتخاذ إجراءات تصحيحية (2)

المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة هي اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة وجود الانحرافات أي وجود فروقات بين الأداء المحقق أو الفعلي والأداء المتوقع أو المخطط .

فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما :

• تحديد أسباب الانحرافات.

• اختيار أنسب الطرق لمعالجتها.

وحدوث الانحراف أمر متوقع والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف التنفيذ واختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها، فيتم أولاً البحث عن طريق فريق للرقابة عن أسباب الانحرافات لا عن الانحرافات بعينها ليتم بعد ذلك وضع خطط لمعالجتها لأنها انحرافات غير مسموح بها.

وترجع أسباب الانحرافات إلى:

- الخطأ في إعداد الخطة أو قصور في التنفيذ أو التغيرات غير متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

- عند إعداد الخطة قد تخطأ المؤسسة في وضع الأهداف أو في اختيار أنسب الطرق في تحقيق هذه الأهداف أو الظروف تكون غير ملائمة .

- بسبب عدم فهم القائمون على التنفيذ للخطة أو فهم معاييرها وقد تكون الخطة في غاية الجمود بحيث لا يستطيع العاملون من تنفيذها.

أما الانحرافات التي تحدث بسبب تغيير الظروف الخارجية للمشروع قد تكون الخطة سليمة وتنفيذ بدون أخطاء إلا أن الظروف الخارجية المحيطة غير ملائمة.

ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية . (1)

(1) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص56، 57.

(2) - محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص80، 81.

الإجراءات (قصيرة الأجل) : يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت لإحدى المستويات فيلجأ القائد إلى القيام بالإعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن .
الإجراءات الوقائية (طويلة الأجل) : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق للأسباب والتصرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل .

المطلب الثالث : مجالات الرقابة الإدارية :

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام في مجالات الرقابة، وهذه المجالات هي : (2)

- الرقابة على الأهداف : وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، وكذلك التأكيد بأن الأهداف واضحة لجميع العاملين .
- الرقابة على السياسات : وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسيير وفقا للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات فيها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك .
- الرقابة على الإجراءات : وهي التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير حفظ الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال أو المهام . (3)
- الرقابة على التنظيم : وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط التقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف خرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، وكذلك معرفة أن كافة المستويات الإدارية متعاونة، وبحث مدى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية .

(1) - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

(2) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 144 .

(3) - كحيلة أمال، "استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، 2007، ص 51 .

- الرقابة على تطوير القوى العاملة: وذلك لمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقديم الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب، وتقييم الوظائف ومراقبة كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير في برنامج العمل.
- الرقابة على التكلفة: وذلك لتلاقي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنح تكرارها ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الإجراءات المستفيضة .
- الرقابة على المصروفات الرأسمالية: والتي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية عن المصروفات الرأس مالية المختلفة عن سنة قادمة، وهي توضع وفقا للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع ، وأيضا في ضوء سياسات الاستثمار .
- الرقابة على خط الإنتاج: وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم. وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو لصناعة منتج جديد وهكذا. (1)
- الرقابة على نواحي الإنتاج: ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام وعنصر الوقت وكمية الإنتاج ومعدل الإنتاج وجودته.
- الرقابة على المبيعات: ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.
- الرقابة على الأسعار : للنظر في مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج .
- الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانية التقديرية.
- الرقابة على الأرباح والخسائر: وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سوى بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته والوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلاقي الخسائر إن وجدت.
- الرقابة على العلاقات الخارجية : سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة .

(1) - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- الرقابة على الكفاءة الإدارية: وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية .
- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع: وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ - نفس المرجع السابق، ص، 146.

المبحث الثالث: أساليب الرقابة الإدارية وأدواتها

تعددت الوسائل الرقابية وتنوعت حيث تسعى منظمات الأعمال إلى وجود أدوات طبيعية وبسيطة وذات كفاءة عالية للرقابة ولمعرفة المزيد عن الأساليب والأدوات الرقابية سنناقش من خلال هذا المبحث ثلاث مطالب المطالب الأول يتناول وسائل الرقابة التنظيمية والتقليدية وأدواتها أما المطالب الثاني أساليب الرقابة عن طريق الموازنة والمطلب الثالث الأساليب الرقابية المتخصصة .

المطلب الأول: وسائل الرقابة الإدارية التقليدية وأدواتها

أولاً: الملاحظة الشخصية

وهي أداة أو وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية تستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ومدراء الإدارات المساعدين رؤساء الأقسام والموظفين ومشرفي العمال (1).

ويقصد بها كذلك أن يكون الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد حيث يتابعوا مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة . (2)

وان الهدف من الملاحظة الشخصية هو معرفة أين وصل الانجاز الأعمال وسلامة الإجراءات ومعرفة الانحرافات وتحديد المسؤوليات لتصحيح وتقويم الأخطاء المرتكبة إن وجدت. وهي من أفضل الوسائل الرقابية الخاصة للحصول على المعلومات لأن المسؤول عن المراقبة هنا يكون على اتصال مباشر بالمنفذين وبالتالي فإنه يتمكن من ملاحظة أدائهم ومنجزاتهم بحيث الكم والنوع كما يكون لمجال الاستماع إلى وجهات نظرهم وملاحظاتهم ومن ثم يمد لهم يد المساعدة من خلال توجيهاته وإرشاداته.(3)

(1) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص86.

(2) - علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 256.

(3) - صالح هاشم الصادق، المدخل الى التخطيط و الرقابة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998، ص136

ويمكن أن تكون الملاحظة شخصية عملية في المنظمات والوحدات التنظيمية الصغيرة ومتوسطة الحجم، ولكن قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم . (1)

إلا أن الملاحظة الشخصية تعاني بعض العيوب والانتقادات ومن بينها ما يلي : (2)

- 1- إن الملاحظة الشخصية كأداة رقابية للحصول على المعلومات تحتاج إلى وقت .
- 2- سوء تفسير الأفراد لزيارات وجولات المدير إذ أن بعضهم ينظر إليها على أنها تدخل في أعمالهم وكذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات.
- 3- إن الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال تعتبر قيمة مفيدة، ولكنها تفتح المجال أمام بعض المسؤولين لنقل المعلومات غير الدقيقة عن زملائهم ليظهروا أمام المدراء بأنهم الأكثر انتماء وإخلاصاً من غيرهم، وهدفهم الحقيقي في الوقت ذاته قد يكون التقرب والحصول على مكانة مفضلة لدى المدراء.

ثانياً : التقارير الرقابية :

هي التقارير التي توضع لتقديم كفاية العاملين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية . وتسير هذه التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، متضمنة معلومات عن عملية تنفيذ الأعمال أو سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وستأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها والتوجيهات الواجب تنفيذها.

وتقسم التقارير الرقابية إلى الأنواع التالية :

- 1- المذكرات: وهي الرسائل التي تدور بين أقسام المنظمة الواحدة وتكون خاصة في المنظمات الحكومية نظراً لخطط العمل الشديد.
- 2- التقارير الدورية: هي التقارير التي تقدم بانتظام عن نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة . (3)

(1) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 320.

(2) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

(3) - محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3- لتقارير سير الأعمال الإدارية: وهي التقارير التي تقدم من رؤساء الإدارات العامة كتابة لإعطاء الإدارة عن أنشطة هذه الإدارات.

4- تقارير الفحص : إن الهدف الرئيسي من التقارير الفحص ما يلي :

- تحليل الظروف في الماضي والحاضر
- توضع هذه التقارير بعد تنفيذ برامج مرسوم من الدراسة والفحص
- تعتبر تسجيل لبيانات غير معلومة مسبقاً
- معالجة المشكلات والتوصيات.

5- تقارير التوصية : إن الهدف الرئيسي من التقارير التوصية ما يلي :

- تحسين خطة معينة
- تهيئة ظروف خاصة تساعد على رفع الكفاية أو حل المشكلات
- تميل إلى إبراز نواحي الضعف واقتراح الحلول .

6- تقارير الكفاية : وهي التقارير الدورية وتكون مكتوبة من طرف الرؤساء المباشرين لقياس كافة أداء

المرؤوسين من أداء مهامهم وتكون هذه التقارير سرية أو علنية لحفز الموظفين على الأداء الجيد. (1)
وللتقارير فوائد ومزايا نذكر منها: (2)

- 1- تعرف الإدارة بكيفية سير العمل، وبذلك يجب أن تقدم معلومات فورية عن العمليات الجارية.
- 2- تساعد الإدارة في إمكانية تحسين العمل عما هو جار وموجود وبذلك تكون أداة مهمة للتخطيط.
- 3- تمكن الإدارة من متابعة وتقويم نتائج أعمال الشركة أو المنظمة.
- 4- تعتبر أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص لأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة لتلاقي الانحراف.

(1) - نفس المرجع السابق، ص ص 97، 98.

(2) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثالثا : الشكاوي والتظلمات والاقتراحات :

وهي وسيلة يتم استخدامها في كثير من المنظمات حيث تخصص وحدة الاستقبال شكاوي وتظلمات عملائها والمستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوي والتحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها . (1)

المطلب الثاني: أساليب الرقابة عن طريق الموازنات

أولا : الموازنة التقليدية (موازنة البنود)

تمثل أقدم الموازنات وتتميز بالسهولة والبساطة في إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها وتعتبر موازنة البنود التصنيف النوعي للإيرادات والنفقات، وترتكز الموازنة التقليدية على تحقيق الرقابة المالية والقانونية على عناصر المصروفات والإيرادات، وكذلك على تمويل السلع والخدمات التي تحتاجها الوحدات الحكومية في أدائها لعملها. وللموازنة التقليدية أعدت انتقادات منها:

- 1- التركيز فقط على النواحي المالية والقانونية في مجال الرقابة.
- 2- المعلومات التي تقدمها غير كافية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات .
- 3- تركز على المدخلات دون الاهتمام بجانب المخرجات والعلاقة بينهما وبذلك لا يمكن التعرف على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية .
- 4- عدم إمكانية متابعة وتقييم أداء البرامج والأنشطة الحكومية نظرا لتوزع استخدامات والموارد على الإدارات الحكومية أو على أنواع الحسابات وليس على البرامج والأنشطة. (2)

(1) - عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص33.

(2) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص89، 90.

ثانيا : موازنة البرامج والأداء :

أ. موازنة الأداء: وتستخدم هذه الموازنة في حالة كون النتائج المراد تحقيقها من نشاط معين على شكل مخرجات مفصلة ومحددة بشكل مسبق لتصنع السلطة العليا تفاصيل كاملة للجهد المطلوب أدائه ثم يطلب من الجهة المنفذة إتباعها.

ب. موازنة البرامج : تستخدم هذه الموازنة في حالة كون النتائج المتوقعة غير محددة وغير مفصلة وان تكون على شكل أهداف واجبة التحقيق ويقع على عتق الجهة المنفذة مسؤولية إتباع أي طريقة توصلها إلى للهدف بكفاءة وفعالية .

ومن أهداف موازنة البرامج والأداء :

- 1- ربط تقديرات الإنفاق بأهداف الدائرة عن طريق البرامج المخططة لتحقيق هذه الأهداف .
- 2- ربط الإنفاق الفعلي لمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة على مراكز الإنفاق المختلفة وطبقا للصلاحيات المقررة .
- 3- زيادة الدقة في تقارير الميزانية عن طريق تفصيل عناصر الإنفاق وتقدير الاحتياجات في كل برنامج بدلا من تقديم إجمالي للبنود مما يجعلها أقل أو أكثر من الاحتياجات الحقيقية .

ثالثا: الموازنة الصفرية:

وهي أسلوب عمل يساعد متخذي القرارات للوصول إلى المزج المناسب الذي يحقق أكبر إشباع لاحتياجات المجتمع وتحقيق رغباته .

وتفسر الموازنة الصفرية على أنها عملية التخطيط والتشغيل وإعداد الموازنة بصورة تفصيلية بحيث تلقي على عاتق كل مسؤول مهمة تبرير الموارد المطلوب تخصيصها لبرامجه بحيث يبين لماذا يعتزم أن ينفق أي مال ، فهو لا يطالب فقط بتبرير الزيادة عن السنة السابقة ولكنه مطالب لتبرير أي عمل لخطط إنجاز من الصفر بافتراض أن اعتماده في الموازنة السابقة كان صفرا .⁽¹⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص ص90،97.

رابعاً: الموازنة التقديرية:

وتعرف على أنها تصور مستقبلي لأصول وخصوم مؤسسة المتوقعة في بداية الفترة المالية (1)، أو هي عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلاً ومقارنة النتائج الفعلية للأداء للبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقعة حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية، وذلك للوقوف على مدى مطابقتها للنتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات لإصلاح المفارقات إن وجدت .

وللموازنة التقديرية فوائد عدة والمتمثلة في : (2)

- 1- تعاون في التخطيط وتحويل أهداف في شكل رقمي
- 2- تساعد الإدارة في ممارسة التنسيق الشامل على مستوى المشروع ككل .
- 3- تبرز أهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشاذة أي تركيز الانتباه على العناصر التي تتحرف على المعدلات المقررة .
- 4- تعاون الرقابة عن طريق الميزانية في تحديد المسؤولية .

وللميزانية التقديرية أربعة أنواع من الميزانيات وهي: (3)

- ميزانية الإيرادات والمصروفات
- الميزانية النقدية
- ميزانية المصروفات الرأسمالية
- الميزانية العمومية

(1) - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(2) - علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 254.

(3) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

المطلب الثالث : الأساليب الرقابية المتخصصة

أولاً : الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو هذه الأهداف. (1)

وتعرف كذلك على أنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة والشركة، والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج. (2)

ومن أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف : (3)

- 1- الربط بين أداء الفرد وأهداف المنظمة .
- 2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- 3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي .
- 4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .
- 5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية .

وعليه فإن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في عملية الرقابة يحقق الفوائد التالية : (4)

- 1- تسهيل عملية الرقابة والتأكد من تحقيق الأهداف
- 2- التعرف على الانحرافات عن الأهداف الموضوعية مسبقاً
- 3- تساعد على رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على العمل حيث أن هذا الأسلوب يشجع حاجات الأفراد الاجتماعية ، وحاجات احترام الذات وتحسين الاتصال بين العاملين في المنظمات .
- 4- تساعد على تقييم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية .

ثانياً : الإدارة بالاستثناء

(1) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(2) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(3) - نفس المرجع السابق، ص 109.

(4) - محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

يعرف هذا الأسلوب على أنه مبدأ رقابي هام يقوم على أساس أن الانحرافات ذات الدلالة المعنوية فقط عن المعايير ، هي التي توضع تحت نظر المدير. (1)

أو هي في إطار تحقيق الوفورات في كلفة إجراء الرقابة، فإن يمكن أن يكرس جهده لأداء غير متوقع، فبعد وضع المعايير الأساسية، ترفع للمدير الاستثناءات المهمة عنه فقط، إذ لا حاجة لرقابة الأداء المتوافق مع المعايير، ويمكن اختزال الوقت المكرس لمثل هذه الحالة، وتوجيهه للحالات الأهم. (2)

وفي ظل الإدارة بالاستثناء يمكن التمييز بين نوعين من القرارات :

1- القرارات الروتينية: وهي الأعمال التي تتكرر على الدوام ويكون تنفيذها عن طريق تعليمات محددة دون تدخل الرئيس في إدارتها واتخاذ القرارات حيال المشكلات التي تصادفها إلا إذا حدثت أمور للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

2- القرارات الغير روتينية: وهي الأعمال التي لا تتكرر والتي تكون تعالج موضوعات ومشكلات ذات طابع مهم لها تأثير كبير على المنظمة، وهذه الأعمال والمشكلات يترك موضوع البث فيها للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

ويرجع أهمية الإدارة بالاستثناء إلى أن الرئيس ألا يشغل باله سوى بالأعمال التي تكون بالغة الجودة أو بالغة السوء ، وهذا الأسلوب يستخدم لتخفيف عبئ العمل عن الرؤساء ، وخاصة الذين يعانون كثرة أكباد العمل ومشكلاته ومسئولياتهم ، ولقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه إذ لعله يجد فيه المخرج الذي يساعده على تخفيف عبء العمل عن كاهله وتوفير وقته والإقلال من إرهاق أعصابه (3).

ثالثا : أسلوب بيرت (PERT) :

(1) - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص237.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص342.

(3) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 112، 113.

وهذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين ، والإسهام الفريد لهذه الطريقة كشكل من أشكال التحليل الشبكي هو كونها وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع للإنجاز الذي لم يتم تنفيذه بعد وبالتالي لم يخضع للقياس.(1)

ويؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها كما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت بالتكلفة . (2)

ويعرف كذلك هذا الأسلوب أنه يستعمل لمتابعة وضبط البرامج أو المشاريع التي تتضمن عدة نشاطات متتابعة ويستغرق تنفيذها وقتا طويلا نسبيا ، وأهم جانب في هذا الأسلوب هي الخريطة الذي يوضح ما هي الأحداث التي يجب أن تتم لإكمال كل نشاط ويتطلب هذا الأسلوب ما يلي :

- 1- تحديد النشاطات (TASKS) المتتابعة الواجب القيام بها لإنجاز المشروع
- 2- تحديد الأحداث (évents) التي ينبغي إتمامها والتي تشير إلى انتهاء النشاط .
- 3- تحديد الفترة الزمنية لإنجاز كل حدث .
- 4- تحديد الحدث الأول في كل نشاط
- 5- تحديد الحدث الذي يلي الحدث الأول: أرسم خط بسهم يمتد من الحدث الأول للثاني الذي يتبعه، وإذا ما تبع الحدث الأول حدثان، أرسم سهمين لهذين الحدثين.
- أرسم جميع الأحداث المطلوبة لإكمال المشروع بنفس الطريقة حتى انتهاء المشروع.
- ضع على كل سهم الوقت الذي يستغرقه كل نشاط .(3)

رابعا : مخطط غانت (Gantt Chrt) :

(1) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص117.

(2) - بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص356.

(3) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص322.

يعتبر من الإسهامات الرائدة في الرقابة على المشاريع أو البرامج وسمى بهذا الاسم نسبة لأحد رواد الإدارة الذين أسهموا في التطوير الفكري الإداري وهو (Henri L'gant) ويعتبر الجدول أقدم الرسومات التوضيحية في مجال الرقابة على الإنتاج إلا أنه أكثر شيوعاً. (1)

وتعتبر خريطة غانت واحدة من الأدوات الفعالة الأخرى للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع سواء كان كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً، وسواء كان هذا المشروع إنشائياً أو صناعياً أو إدارياً. (2)

ويهدف جدول أو خريطة غانت إلى قياس نشاط العامل بطول الوقت المطلوب لأداء العمل، ومقارنة الأداء الفعلي للأداء المخطط. يركز هذا الجدول على رقابة الوقت حيث يبين أن العمل يتم وفق لما هو مقرر أو أن هناك تأخير في العمل أو تقدم أكثر مما هو مقرر، الأمر الذي يساعد المدير في تحديد الخطوات اللازمة لتصحيح الانحرافات إن وجدت. (3)

خامساً : التحليل الشبكي : (CPM)

هو أسلوب بياني لتخطيط ومراقبة وتوجيه مجريات العمل ويخدم تنفيذ مشاريع مختلفة (بنا ، نقل تصنيع) وموضوعه الأساسي تحليل عمليات ومهام المشاريع هيكلية وزمنية (تخطيط البرامج الزمنية) حيث ترتب العمليات منطقياً ، وتنفذ كل عملية تتطلب زمناً محدداً أو موارد مختلفة ولها زمن بدأ وزمن انتهاء. (4)

وتم تطوير طريقتين للتحليل الشبكي : (5)

أ- طريقة مراجعة وتقييم البرامج : ويطلق عليها أسلوب بيرت (Pert) اختصار للكلمات الانجليزية

(Programme valuation Review Technique)

(1) - محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(3) - محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(4) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

(5) - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ب- طريقة المسار الحرج : وتعرف بالرموز الانجليزية (CPM) وهي اختصارا للكلمات (Critical path Method) وقد تم تطوير هذه الطريقة مع طريقة Pert ، لتقليل حالات التعطيل الناتجة عن الصيانة الدورية للألات.

وتبرز أهمية التحليل الشبكي من خلال تقديمه الفوائد التالية : (1)

- تحديد إجمالي الخطوات اللازمة لتنفيذ مشروع ما.
- تحديد سير العمل بشكل أساسي مما يبعد نقاط الاختناق عن عملية التنفيذ عند استخدام عناصر الإنتاج .
- تعرض التعاقب الزمني لخطوات العمل . وتوضيح بداية ونهاية كل خطوة عمل.
- تحديد أزمدة الإنهاء للمشروع وتحقيق الشروط الملائمة لتخطيط الأزمنة في المستقبل.

(1) - حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص122.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الرقابة التنظيمية التي هي وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح الأعمال، والتي بدورها لها عدت أنواع من بينها الرقابة الإيجابية والسلبية والتي تقوم بها من خلال وضع معايير الأداء وقياس الأداء الحالي طبقاً للمعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا يتم بوسيلة الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنة التقليدية والصفرية والتقديرية .

الفصل الثاني

الرقابة التسويقية والرقابة
الإستراتيجية

تمهيد:

إن إعداد إستراتيجية تسويقية جيدة، هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف المراد بلوغها إلا انه غير كاف لوحده، بل يستلزم أن تنفذ بفاعلية.

فالتنفيذ السليم للإستراتيجية التسويقية يستوجب متابعة سير و تطور مختلف الأنشطة و مراقبتها، من اجل تحديد نقاط القوة و الضعف في النشاط التسويقي، و تصحيح الانحرافات التي تم تسجيلها. مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث في المبحث الأول مفهوم الرقابة التسويقية والمبحث الثاني مكونات الرقابة التسويقية والمبحث الثالث الرقابة الإستراتيجية، ونختم الفصل بخلاصة تلخص ما جاء فيه.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة التسويقية

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ولا تهدف الرقابة التسويقية إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

حيث يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يتم فيه تعريف الرقابة التسويقية أما المطلب الثاني أهمية الرقابة التسويقية، والمطلب الثالث مشاكل الرقابة التسويقية.

المطلب الأول: تعريف الرقابة التسويقية

للرقابة التسويقية عدة تعريفات يمكن ذكر بعضها

" هي عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها"¹

كما عرفت الرقابة التسويقية كذلك بأنها " النشاط الخاص بمتابعة نتائج التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدما سواء كانت أهداف أو معايير منبثقة منها و تحديد ما قد يوجد من انحرافات بين الأداء الفعلي و المتوقع و تحليل هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقي حدوثها مستقبلا"²

و يعرف بويل (Buell) الرقابة التسويقية بأنها هي "الوسائل التي يمكن بواسطتها إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة"³

و تعرف كذلك بأنها "قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف و المعايير الكيفية: مدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء. ويتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة"⁴

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 375.

² محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2011، ص 278.

³ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 274

⁴ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، طبعة الأولى، 2009، ص 14، 15.

ويمكن النظر إلى الرقابة التسويقية من مدخلين أساسيين هما:¹

المدخل التقليدي: فان الرقابة التسويقية في هذا المدخل ترتكز على التأكد من جعل الأحداث و الأفعال متطابقة تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون أدنى اهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق هذا وقد أحاط بهذا المدخل الكثير من العوائق والتي منها:

- 1- إهمال التأثير السلوكي و النفسي للرقابة على الأفراد.
- 2- عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من تأثير الرقابة
- 3- التركيز على رقابة الخطط والأنشطة التسويقية وليس على رقابة الأفراد العاملين في المجال التسويقي.
- 4- الإخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية

المدخل الحديث: الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الأول متمثل في الرقابة على الخطط والأنشطة التسويقية أما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك هؤلاء الأفراد داخل الوحدات التسويقية أي أن الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع أن يؤثر في الأداء التسويقي.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة التسويقية

يمكن تلخيص الأسباب أو العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالرقابة التسويقية فيما يلي:

- 1- كبر حجم المشروعات و المنظمات و تعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها و تعدد الأسواق التي تتعامل فيها مما أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي²، حيث استدعى ذلك ضرورة:³
 - تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
 - تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما سبب زيادة التكاليف التسويقية.
 - الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- البيئة التسويقية وما تتسم به من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف.⁴

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 274

² عصام الدين أمين ابو علفة، التسويق (المفاهيم- الإستراتيجية) مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ص 416.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

⁴ عصام الدين امين ابو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 416

3- تزايد عدد وحجم ونوع الشركات والقنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محليا والمستوردة والتي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة.

4- تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لمجموعة المشتريين إلى ضرورة فرص رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة¹.

على الرغم من الحاجة المستمرة إلى الرقابة التسويقية، نجد أن العديد من المنظمات في الواقع العملي تهمل هذه الخطوة أو قد لا تتخذ الإجراءات الكافية لتحقيقها.

حيث قد لوحظ أن²

-الشركات الصغيرة الحجم لديها نظام رقابي ضعيف مقارنة بالشركات كبيرة الحجم.

- أقل من نصف عدد المنظمات التي تم دراستها لديها معلومات من ربحية المنتجات الفردية التي تقوم بإنتاجها و تسويقها، بل أن أكثر من ثلث هذه الشركات لديها نظام المراجعة المنتجات الضعيفة وإقصائها من خطوط المنتجات.

- نصف المنظمات لا تقوم بمراجعة تكاليفها التسويقية ومقارنتها بالمبيعات التي تم تحقيقها.

- تستغرق العديد من الشركات من أربعة إلى ثمانية أسابيع في إعداد التقارير الرقابية نادرا ما تكون دقيقة بدرجة كافية لاستخدامها.

¹ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2004، ص488

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 375.

المطلب الثالث: مشاكل الرقابة التسويقية

يواجه إعداد نظام رقابي سليم على نشاط التسويق صعوبات ومن بينها الآتي:¹

1- تحديد درجة رقابة الإدارة العليا على نشاط التسويق

بما أن حجم المبيعات هو الذي يحدد برامج الإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد فان المشكلة الرئيسية أمام الإدارة العليا هي كيفية تطبيق نظم عملية يمكن الاعتماد عليها في متابعة نشاط التسويق وهنا يمكن لإدارة الشركة أن تستخدم بعض المعايير الرقابية وطبقا لوجهة نظر البعض فان الأسلوب المناسب للمتابعة يتمثل في معاملة إدارة أو قسم التسويق على أنه مركز للربحية، أي معاملة هذا القسم على انه وسيط بين إدارة الإنتاج و المستهلك النهائي، وبطبيعة الحال فان الأسلوب المستخدم في الرقابة يعتمد بدرجة كبيرة على نوع العلاقة مع الأجهزة المسؤولة عن أداء وظائف التسويق حيث أن بعضها يتمتع باستقلال كامل، مثل وكالات الإعلان وبيوت الشحن والنقل والتخزين، بينما هناك البعض الآخر منها الذي توجد علاقة تعاقدية بينه وبين الشركة، ويصبح بالإمكان ممارسة درجة اكبر من الرقابة وهذا يستدعي تنظيم علاقة تعاقدية بين الشركة من جهة و بين كل جهاز من هذه الأجهزة من جهة أخرى بشكل يوضح مسؤوليات وحقوق كل طرف تجاه الآخر.

2- الرقابة على رجال السوق:

وتنظم هذه الرقابة العاملين ببحوث التسويق ورجال البيع و الإعلان والمسؤولين عن تنمية المنتجات الجديدة وغيرهم عن طريق تحديد العلاقات المتشابكة داخل القسم وعن طريق الاعتماد على أسلوب مقارنة معايير الأداء الفعلية بتلك الخطط ولكن تظل هناك مشكلة رئيسية تتمثل في اختيار الأسلوب المناسب لتوزيع موارد التسويق بين هذه الأنشطة المختلفة مثل مديري مناطق التوزيع أو مديري المنتجات المختلفة، ويكون حل هذه المشكلة من خلال التوزيع على أساس مركزي وإتباع نظام اللامركزية في توزيع هذه الموارد وذلك على أساس أقرب شخص لموطن التنفيذ وإتباع نظام شبه لا مركزي يقوم على أساس اخذ رأي مديري المناطق والفروع والمنتجات بخصوص معدلات الأداء.

¹ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، ادارة التسويق (المفاهيم - التطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 538، 540.

3- الرقابة على المناخ الخارجي:

قرارات التسويق تتأثر بالعديد من العوامل التي تقع خارج السيطرة الإدارية والتي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة وهذا يعني أن نتائج تنفيذ خطة معينة قد تختلف عما سبق تحديده نتيجة لتغير غير متوقع في سياسة المنافسين أو الجهات الحكومية أو رغبات المشترين أنفسهم أو غير ذلك من عوامل البيئة الخارجية.

وهنا يلعب عامل المرونة دورا مهما يتمثل في سرعة الاستجابة لهذه التغيرات الغير متوقعة وهذا يؤدي بالضرورة لمدير التسويق أن يكون قادرا على تحديد نوع التغير المطلوب وأن يقوم بإدخاله بالسرعة المطلوبة بالمواجهة الظروف الغير متوقعة.

4- متابعة بعض البرامج الخاصة:

تتشأ هذه المشكلة عندما تكون هناك بعض برامج التسويق الخاصة مثل تنمية منتجات جديدة أو تنفيذ حملة إعلانية مكثفة، أو الدخول في منطقة توزيع جديدة، حيث تتمثل المشكلة الرئيسية في مثل هذه الحالات في كيفية تنفيذ هذه البرامج في الموعد المحدد لها، وبحيث لا تأخذ أكثر من المبالغ المرصودة لها، هناك يمكن استخدام طريقة المسار الحرج والميزانيات التقديرية وبحوث كفاءات وفعالية أداء برامج التنفيذ في إجراء عملية المتابعة والتقييم المستمر لمثل هذه البرامج الخاصة¹.

¹ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، نفس المرجع السابق، ص 541.

المبحث الثاني: مكونات الرقابة التسويقية

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم الرقابة التسويقية سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجالات الرقابة التسويقية و خطوات الرقابة التسويقية وعناصرها و متطلبات الرقابة الفعالة.

المطلب الأول: مجالات الرقابة التسويقية

هناك مجالات مهمة ينبغي أن تركز عليها عملية الرقابة التسويقية منها:¹

أولاً: قياس رضا المستهلك

يرى (Didcson) إن رضا المستهلك هو مقياس الرقابة التسويقية الرئيسي للمخرجات التسويقية وأن انخفاض مؤشر رضا المستهلك أو عدم تناميّه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في ورطة كبيرة والمقصود من مصطلح الرضا أنه حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته وبالتالي فإن الرضا هنا هو دالة للمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي.

ولكي نفهم الرضا يجب أن نفهم كيف يحدد المستهلك توقعاته فالتوقعات يتم تحديدها على أساس الخبرة السابقة في نفس الظروف و المواقف كما أن الرقابة على الرضا يمكنها إن تساعد الإدارة و خاصة إذا كانت الجودة الكلية هي الجزء الأساسي لاستراتيجياتها ولكن ينبغي التبيين بأن رضا المستهلك وعلى الرغم من أهميته من الصعب قياسه من قبل المنظمة.

ثانياً: نسب و مبيعات المنتجات الجديدة و المعدلة من المنتجات الكلية (NPR)

حيث تعد هذه النسبة NPR واحدة من أهم مقاييس المخرجات التسويقية، بحيث توضح هذه النسبة مدى قدرة المنظمة و نجاحها في التكيف وإعادة صياغة نفسها وتقديم منتجات جديدة للسوق كما قد تكشف نفس هذه النسبة عن عجز الإدارة وفشلها وعدم قدرتها على الثبات بمنتجاتها في السوق أي أن مؤشر NPR يستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة على تقدير المنتجات الابتكارية وتقليد منتجات قائمة بالسوق والمنظمات الناتجة لا تقل فيها النسبة عن 20% بمؤشر NPR.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص298، 299

ثالثًا: الرقابة على أرقام المبيعات خلال فترة زمنية معينة¹

تتركز الرقابة هنا حول معرفة تأثير العامل الزمني على التغير في المبيعات وعادةً فإن تحليل أرقام المبيعات على أساس زمني يعتمد على أرقام مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وحصتها من السوق الكلي.

رابعًا: تحليل المبيعات على أساس مناطق التوزيع

الهدف من قياس أداء المبيعات على مستوى مناطق التوزيع هو التأكد من كفاءة كل منطقة على حدة وتوحيد المناطق التي تواجه مشكلات.

المطلب الثاني: خطوات (مراحل) الرقابة التسويقية

تمر عملية الرقابة التسويقية بعدة مراحل يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: وضع المعايير الرقابية التسويقية

المعايير الرقابية في التسويق هي مستويات أو نتائج أداء يتم تحديدها في مرحلة تخطيط النشاط التسويقي، ومن أمثلة هذه المعايير حجم معين من المبيعات أو عدد محدد من العملاء أو حصة معينة للشركة في السوق أو الحصة البيعية أو حجم معين من التكاليف أو مستوى محدد من الأرباح فمثلاً قد يطلب من رجل البيع تحقيق مبيعات قدرها 100 ألف ريال أسبوعياً في منطقة البيعية أو يطلب من مدير التسويق تحقيق حصة سوقية للشركة قدرها 15% خلال العام القادم².

وهناك مجموعة من الاشتراطات يجب مراعاتها عند تحديد المعايير الرقابية التسويقية حيث يتمثل ذلك في الآتي:³

1- مراعاة التكامل الرأسي بين المعايير: ويعني ذلك أن المعايير التي توضع للمستوى الإداري الأقل يجب

أن تتبع من المعايير الموضوعية للمستوى الإداري الأعلى منه وهكذا.

2- مراعاة التكامل الأفقي بين المعايير: ويعني التنسيق بين المعايير الموضوعية لنشاطين بنفس المستوى

التنظيمي، فالتكامل الأفقي يعكس التكامل الرأسي.

¹ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 561، 562.

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ التسويق، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 99

³ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 542، 544.

3- قابلية المعيار للقياس الكمي أو غير الكمي: لكي نستطيع أن نراقب أي نشاط فإن ذلك يستدعي وضع المعايير الرقابية بحيث يمكن قياسها باستخدام أدوات القياس المختلفة فإنه كلما كانت المعايير قابلة للقياس الكمي في شكل إيرادات، أو تكاليف أو وحدات منتج أو غيرها كلما كان ذلك أفضل وكانت هناك بعض المجالات التسويقية التي تتطلب معايير كمية مثل الروح المعنوية لرجل البيع ومدى رضائه عن عمله وغيرها.

4- تحليل الظروف البيئية قبل وضع المعيار: من الضروري إلا يكون المعيار أكثر أو أقل من إمكانيات و ظروف الإدارة أو القسم أو الموظف الموضوع له المعيار لان ذلك يحول المعيار إلى مجرد آمال في حالة ما إذا كان أكثر من إمكانيات إدارة التسويق ويصنع الفرص التسويقية على الشركة في حالة إذا كان أقل من المستوى.

ولكي نقضي على هذه الجوانب السلبية يستلزم تحليل العوامل البيئية داخل و خارج الشركة المؤثرة على مبيعاتها وقدرتها على تحقيق المعايير التسويقية.

5- يجب مراعاة مبدأ مسؤولية المعايير: وهذا المبدأ يعني من الضرورة أن تكون هناك معايير بالنسبة لكافة الأنشطة التسويقية.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي¹

يعني قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي قياس أداء القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية وتكون عن طريق الإشراف الميداني والتقارير البيعية والاجتماعات الدورية ويجب أن يكون تسجيل الأداء كمي حتى يمكن مقارنة بالمعايير وتحديد الانحرافات بدقة و التعرف على حجم الأنشطة التصحيحية لتلك الانحرافات.

ثالثا: كشف انحرافات الأداء التسويقي(تقييم الأداء)

يمكن كشف انحرافات الأداء التسويقي عن طريق قياس الفرق بين الخطط أو المعايير الموضوعة للأداء ونتائج الأداء الفعلي فقد يكشف هذا القياس عن تطابق بين المعايير و النتائج الفعلية للأداء، وقد يكشف عن وجود انحراف موجب وهو يعني زيادة الأداء الفعلي عن المعايير وقد يكشف عن وجود انحراف سلبي وهو يعني انخفاض الأداء الفعلي عن المعايير.

¹ الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص100

فإن إدارة التسويق معنية بالبحث عن الأسباب التي تقف وراء تلك الانحرافات فإن هناك نوعين من هذه الأسباب أسباب تتعلق بالتنفيذ وأخرى تتعلق بالتخطيط وإذا كانت الأسباب ذات طابع تنفيذي فإن ذلك يقتضي تعزيز عملية الرقابة ودعم وسائلها أما إذا كانت الأسباب تخطيطية فإن الأمر يتطلب إعادة التخطيط بما يضمن إضافة مدخلات جديدة إلى عملية التخطيط التسويقي.¹

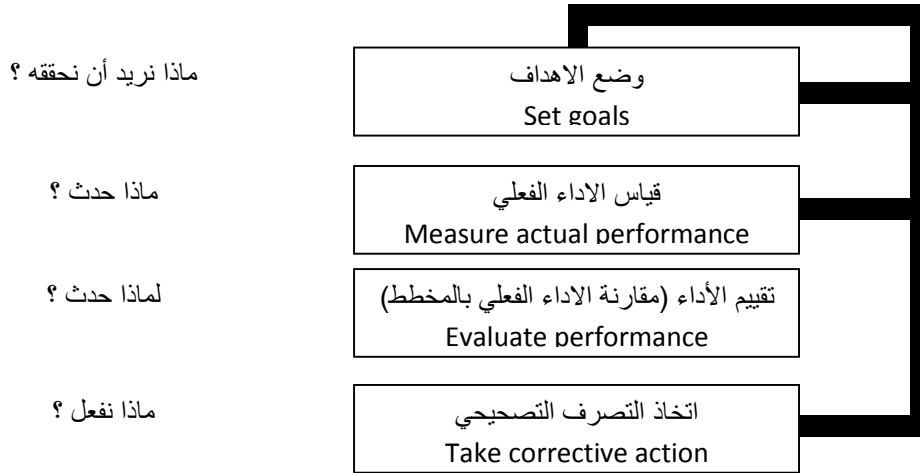
رابعاً: اتخاذ التصرف التصحيحي

إذا لم يكن الأداء الفعلي مرضياً للإدارة فإنها تعمل على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين معدلات الأداء، فإذا اتضح أن حصة الشركة في السوق غير مرضية أو أن المبيعات الكلية أو المبيعات في منطقة جغرافية معينة غير مرضية فإن الشركة تقوم باتخاذ الإجراءات العلاجية للوصول بالأداء إلى المستوى المرضي.²

ويواجه متخذ القرارات التسويقية ثلاث مشاكل إجرائية عندما يتخذون الإجراءات التصحيحية:³

- تحديد أسباب المشكلة.
- تحقيق التوازن والتقريب بين الوقت اتخاذ القرار و وقت العمل الصحيح.
- وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.

الشكل (01): آلية عملية الرقابة التسويقية



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008، ص 397

المطلب الثالث: عناصر وشروط فعالية الرقابة التسويقية

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2008، ص 346.

² الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 523.

أولاً: عناصر الرقابة التسويقية

- 1) عنصر البيئة: هي تصف الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية والبيئة تنقسم إلى بيئة كبيرة وبيئة عمليات وبيئة صغيرة.
- 2) عنصر الرقابة: وهي المكون الثاني للإطار وتشتمل على مختلف الظواهر التي هي ضمن الأدب والإداري والمحاسبين وهناك نوعين من الرقابة.
 - أ. الرقابة الخاصة: هي الآليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنطقة وما يجعلها تسند الأهداف التسويقية.
 - ب. الرقابة العامة: فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط الرقابية قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية.
- 3) عنصر النتائج: وهي المكون الثالث للإطار النظري المقترح وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية والنتائج الشخصية تكون سيكولوجية أما النتائج على حصة الوحدة التسويقية فتتعلق بالانجاز¹.

ثانياً: متطلبات - شروط - الرقابة الفعالة

- أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وأن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في الشركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلاً أمام بلوغ الأهداف المرسومة بمعنى أنه مطلوب من إدارة التسويق العمل على:

- ✓ وضع المعايير الرقابية
- ✓ الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير
- ✓ مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة
- ✓ تصحيح الانحراف حال حدوثه¹.

¹ محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل - التخطيط - الرقابة)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الثانية، 1427هـ/2007م، ص322،323.

¹ علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2009، ص 309،310.

المبحث الثالث: أبعاد الرقابة الإستراتيجية

تعني الرقابة الإستراتيجية عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفئة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية¹.

وتعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لغرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المنظمة وتتبع أهميتها بكونها تمثل الخطوة الأولى في عملية وضع الإستراتيجية².

المطلب الأول: مراجعة فعالية التسويق

يعكس التسويق الفاعل حقيقة المنظمة في قدرتها بالسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف وأن يتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها³، حيث تغطي مراجعة الفعالية النتائج والأهداف النهائية⁴.

ويتم ذلك من خلال خمس توجيهات تسويقية هي:⁵

أولاً: فلسفة الزبون

تعرف الإدارة على أولويات السوق وحاجات ورغبات الزبون وانعكاس ذلك على اهتمامات المنظمة في تطوير خططها التسويقية لمختلف تقسيمات السوق ومراجعة النظام التسويقي المعتمدة لديها.

ثانياً: التكامل التنظيمي للتسويق

وتمثل مستويات مختلفة من التكامل نحو تحليل السوق والتخطيط والتنفيذ والرقابة للوظائف التسويقية المختلفة المناسبة أو تطوير السلع والاحتياجات للزبون وتحديد المشتريات المتوافقة مع طبيعة وخصائص السوق، وأساليب التوزيع بغية الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين فضلا عن الحساب المالي والمحاسبين

¹ سعد غالب ياسين- الادارة الدولية- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان طع- 2007- ص261.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- الاردن عمان- ط ع - 2009- ص376-377.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة، 2008، ص 388، 389.

⁴ محمد السيد سريا، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 171.

⁵ براهيمى فاروق، محاضرات إدارة التسويق، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2014، ص 29، 30.

للكلف نحو تحديد الربحية للمنظمة والسعي في حل المشكلات التي تواجهها من خلال الاستقلال الأمثل للموارد والإمكانات والوسائل المتاحة.

ثالثا: معلومات تسويقية دقيقة

توفير المعلومات اللازمة بالنوعية والكمية المناسبة لتنفيذ تسويق فاعل من خلال بحوث السوق والدراسات الأكثر ملائمة¹، وذلك عن التطورات التي تحدث في الأسعار، البيئة، المنافسين، والموزعين ثم النظر في جدية الدراسات التسويقية إن وجدت إضافة إلى مراجعة الطرق المستخدمة في تقديم المبيعات².

رابعا: التوجه الاستراتيجي

تتمثل مساهمة العملية التسويقية وأدائها في تحديد استراتيجياتها وخطط وأهداف المنظمة طويلة الأمد، من خلال قياس الفجوة بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له، والسعي على تقليصها اعتمادا على الإمكانيات المتاحة والأخذ بعين الاعتبار الناحية المالية لها وحسابات الكلفة.

خامسا: الكفاءة التشغيلية

اختيار الأنشطة التسويقية والتعامل معها على وفق منظور (الكلفة- الأثر) وتنفيذها بشكل متواصل واستغلال الطاقات المتاحة في التطوير السريع والفعال للمنظمة³، واستخدام مواردها بكفاءة واقتصاد، وتعتبر هذه المراجعة جوهر مراجعة الأداء⁴.

المطلب الثاني: التدقيق التسويقي

وهو الفحص الشامل والدوري والمنتظم أو المنهجي والمستقل للبيئة التسويقية للمنظمة ولأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وأنظمتها التسويقية، وذلك بهدف تحديد نواحي الضعف في أي منها وتقديم التوصيات لتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للنشاط ككل⁵، و بيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة⁶.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 389.

² محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص 250

³ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 389.

⁴ براهيمى فاروق، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

⁵ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 288.

⁶ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 269.

والتدقيق التسويقي يغطي ويشمل المواقع التسويقية الرئيسية كافة ولا ينحصر بموقع معين ولا يشمل المنظمات التي لا تحقق استراتيجياتها و أهدافها المطلوبة فقط، بل يشمل المنظمات الناجحة أيضا¹، ويحدد المستقبل للتعرف على موارد المنظمة بغية استغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل².

وللتدقيق التسويقي خصائص نذكرها كآتي³:

✓ دوري: فهو يتم من وقت لآخر، مثلا كل عام أي يكون بشكل دوري لا داعي لانتظار حدوث مشكلة حتى نقوم بالفحص الشامل: لا بد أن يغطي الفحص أو المراجعة جميع أنشطة التسويق ولا يعترض لنشاط معين فقط، والفحص الشامل هو الذي يظهر السبب الحقيقي وليس الفحص المحدود لنشاط معين.

✓ يتم بشكل منتظم: الفحص الإداري لنشاط التسويق يتم بإتباع خطوات منظمة تغطي النواحي المختلفة مثل العوامل الخارجية للنظام الداخلي للتسويق. و بعض الأنشطة التسويقية على وجه الخصوص.

✓ مستقل: يتم الفحص لنشاط التسويق بواسطة جهة خارجية، وهي لجنة من خبراء التسويق، تقوم برفع تقريرها للإدارة العليا مباشرة، وميزة هذا الأسلوب ضمان الموضوعية والبعد من التحيز إذا ما قامت إدارة التسويق بهذه العملية⁴.

وللتدقيق التسويقي عدة مكونات نذكر منها الآتي⁵.

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

02.مراجعة الإستراتيجية التسويقية: بالتركيز على رسالة المنظمة والأهداف التسويقية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والتوجهات الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.

03.مراجعة التنظيم التسويقي: يهدف إلى التأكد من مدى قدرة التنظيم الحالي على تحقيق الأهداف الموضوعية، وحل مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 389.

² محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 323.

³ السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2011، ص 202، 203.

⁴ السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء (من الناحية العلمية والعملية)، مرجع سابق - ص 203.

⁵ علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 284

04.مراجعة المنظمة التسويقية: وتقوم المراجعة التسويقية بتقدير وتقييم جودة المنظمة الفرعية للمنظمة والتي تتمثل في أنظمة المعلومات التسويقية، الرقابة التسويقية وأنظمة التخطيط التسويقي وأخيرا نظام لتحليل وتقييم الأفكار الجديدة و التعرف على مدى وجود نظام لتحليل وتقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها¹.

05.مراجعة الإنتاجية التسويقية: يختص هذا الجانب باختيار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الأعمال التي تمتلكها المنظمة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقي في الأداء التسويقي².

06.مراجعة الوظيفة التسويقية: وتقوم هذه المراجعة بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويق (السلعة، الترويج، المكان) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية³.

المطلب الثالث: مراجعة جودة الأداء التسويقي و المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مراجعة جودة الأداء التسويقي

يمكن لإدارة المنظمة أن تعتمد أسلوب آخر لأداء و سرعة التنفيذ و التوجهات المنظمة في التعامل في السوق وأسلوب التعامل وطبيعة وشكل النظام والأداء ومدى التكامل و نوعه مع الوظائف الأخرى ومدى الاهتمام بالمتعاقدين وذي العلاقة والمالكيين وأسلوب التسعير ...الخ وفقا لمتغيرات البيئية وتأثيراتها على المنظمة بغية تحقيق الهدف المطلوب للمنظمة والتلاؤم مع هذه المتغيرات وتوجهات السوق العامة.

ثانياً: مراجعة المسؤولية الاجتماعية

تعمل المنظمات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية و الاجتماعية عند ممارستها للأنشطة التسويقية، إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الداء التسويقي على الجودة⁴.

والمسؤولية الاجتماعية للشركات تشير إلى ربط اتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال بالقيم الأخلاقية، والامتثال للاشتراطات القانونية و باحترام الأشخاص والمجتمعات المحلية والبيئة⁵، وتسعى كافة الدول بغض النظر عن

¹ علاء الغريايوي، محمد عبد العظيم، ايمان شقير، مرجع سابق، ص 284.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 335.

³ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 352.

⁴ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، 390، 391.

⁵ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات و القضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 125.

درجة تقدمها الاقتصادي إلى تحقيق التنمية من خلال مرافقها ومنظماتها الإنتاجية و لخدمية ولو بدرجات متفاوتة وهذا من خلال نظام إداري جيد وإدارة كفئة وواعية.

ويرى أنصار مفهوم التسويق الاجتماعي أن النشاط التسويقي يجب ألا يقتصر على الاهتمام بشريحة المستهلكين فقط من خلال توفير السلع والخدمات و إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم، بل يجب أن تصب المنظمات جل اهتمامها على المجتمع بشكل عام.

وقد أشار كل من (Lydenbg & kindes) بدراسة قاما بها أنه لا يمكن اعتماد مؤشرا واحدا فقط كمقياس للمنظمة الصالحة و لكن يمكن اعتماد عدة مؤشرات مثل:¹

- ✓ البيئية: من خلال مراجعة البرنامج التي تطبقها المنظمات في المجالات التالية: تخفيض التلوث - إعادة التصنيع - مقاييس المحافظة على الطاقة ... الخ.
- ✓ العلاقات الاجتماعية: من خلال النظر إلى المسائل الإنسانية والمشاريع التي تمتلكها المنظمة، المنح الدراسية التي تقدمها ... الخ
- ✓ العلاقات مع العاملين: من خلال مراجعة سياسات المنظمة المطبقة في مجالات: المرتبات و الأجور، الإعلانات، التأمين الصحي.. الخ.
- ✓ الإعلانات: من خلال مراجعة السياسات الترويجية التي تتبناها المنظمات وملاحظة مدى مصداقيتها وشموليتها .. الخ.
- ✓ المستهلكين: من خلال مراجعة برامج إدارة النوعية، عدد جوائز الجودة التي حصلت عليها المنظمة والمقياس رضا المستهلك.. الخ

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، " الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك "، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 52، 55.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى الرقابة التسويقية التي هي بمثابة الحلقة الأخيرة للعملية التسويقية والتي من خلالها يتم قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف والمعايير، ولهذا للرقابة التسويقية أهمية لمدى إمكانيتها من معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية وغيرها، ولها عدة مراحل أولها وضع المعايير الرقابية التسويقية وتقييم الأداء واتخاذ التصرف التصحيحي وكذلك تطرقنا إلى الرقابة الإستراتيجية التي تتم من خلال مرتجعة فعالية التسويق والتدقيق التسويقي ومراجعة جودة الأداء التسويقي والمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث

الرقابة على الخطة السنوية
وعلى الكفاءة والفاعلية و
الربحية

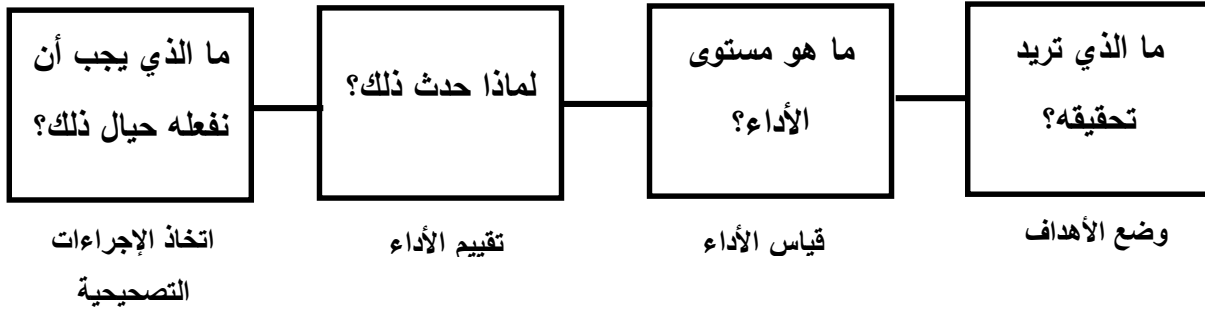
تمهيد:

لقد أوضحنا في الفصل السابق مدى أهمية الرقابة التسويقية في معرفة فعالية النشاط التسويقي بالرغم من صعوبة هذه العملية بسبب التغيير المستمر في البيئة التسويقية ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم مجالات الرقابة التسويقية حيث سنتناول في المبحث الأول الرقابة على الخطة السنوية، والمبحث الثاني الرقابة على الكفاءة والفاعلية، والمبحث الثالث الرقابة على الربحية.

المبحث الأول: الرقابة على الخطة السنوية

إن الهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية وتشتمل على الخطوات الأربعة التالية الموضحة في الشكل:

شكل رقم (2): خطوات الرقابة



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص318.

فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو الربع سنوية أو السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق، وتقييم أسباب الانحرافات والاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وفي النهاية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف والأداء.⁽¹⁾ و للتحقق من الأداء التسويقي يمكن استخدام الأدوات التالية: تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية، تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن.

المطلب الأول: تحليل المبيعات وتحليل الحصة التسويقية

(1) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص318.

أولاً: تحليل المبيعات

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنة بأهداف المبيعات الموضوعة سلفاً، وبهذه الطريقة يمكن التأكد من مدى قيام إدارة التسويق في تحقيق الخطة البيعية بكفاءة، وفي نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية في القيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل.⁽¹⁾

وعند تحليل المبيعات الإجمالية يتم الاعتماد على المبيعات السابقة للمنظمة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة، وبنفس المنطق فإن مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة سوف يفيد في معرفة تطور أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة داخل الصناعة، فمن الممكن أن نستنتج من التحليل الحالات الآتية:⁽²⁾

مبيعات المنظمة في زيادة ولكن مبيعات الصناعة في تزايد بنسبة أكبر.

✓ مبيعات المنظمة في انخفاض ومبيعات الصناعة في انخفاض أيضاً بسبب انخفاض الطلب العام على مثل هذا النوع من السلع.

✓ مبيعات الصناعة في انخفاض ولكن مبيعات المنظمة في انخفاض بنسبة أكبر.

وبالتالي يوضح التحليل إلى أي مدى نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها ودراسة أسباب الانخفاض ولمعرفة عما إذا كان الانخفاض نتيجة لقصور في الأداء التسويقي أو انخفاض الطلب العام في الصناعة على مثل هذا النوع من السلع.

وتمر عملية تحليل المبيعات عبر مرحلتين أساسيتين هما:⁽³⁾

1) تحليل التغيير في المبيعات:

يهدف هذا النوع من التحليل تحديد مساهمة مختلف العوامل في انحراف رقم الأعمال، فإذا فرضنا أن الخطة التسويقية تتوقع مبيعات الثلاثي الأول بـ 4000 وحدة بسعر 5 وحدات نقدية، لكل وحدة مباعاً، أي رقم الأعمال يقدر بـ 20000 وحدة نقدية، وفي آخر الثلاثي تأكد أنه تم بيع 3000 وحدة فقط بسعر متوسط يقدر بـ

(1) مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1984 م، ص343.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص319،318.

(3) غاز بياون علي، "الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، بالبلدية، 2005، ص100، 101.

4 وحدات نقدية وهو ما يعني تحقيق رقم أعمال قدره 12000 وحدة نقدية، أي بانحراف يقدر بـ 8000 وحدة نقدية وهو ما يمثل 40% عن التقديرات.

ويهدف تحليل المبيعات في مثل هذه الحالات، إظهار نسبة تأثير انخفاض السعر ونسبة تأثير انخفاض الحجم عن الانحراف الإجمالي كما هو موضح في النموذج التالي:

- التغيير الناتج عن السعر $3000 = (5-4)3000 = 3000$ وحدة نقدية أي 37.5% .
- التغيير الناتج عن الحجم $4000 = (4000-3000) * 4 = 4000$ وحدة نقدية أي 50% .
- التغيير الناتج عن تفاعل السعر مع الحجم $1000 = (4000-3000) (5-4) = 1000$ وحدة نقدية أي 12.5% .

المجموع = 8000 وحدة نقدية أي 100%

نلاحظ من خلال النموذج أن نصف انحراف المبيعات ناتج عن انخفاض الكمية المباعة مقارنة بالمقدرة، ومن هنا يجب دراسة اختبار سبب هذا الانحراف.

(2) التحليل المفصل للمبيعات:

من أجل تحديد سبب الانحراف المشار إليه سابقاً يجب تحليل المبيعات حسب المنتجات، فئات الزبائن، المناطق الجغرافية، ولتوضيح ذلك نفترض أن المؤسسة تقوم بالبيع في ثلاث مناطق وأن حجم المبيعات المقدر كان على التوالي 1500 وحدة، 500 وحدة، 2000 وحدة أي بمجموع يقدر بـ 4000 وحدة، أما المبيعات الفعلية فكانت على التوالي 1400 وحدة، 525 وحدة، 1075 وحدة، هذا يعني أن المنطقة الأولى حققت 7% بالنقصان على ما تم تقديره والثانية 5% بالزيادة والثالثة 46% بالنقصان وهذا يعني أن القطاع الثالث هو الذي يطرح المشكل بشكل أكبر، وبالتالي فعلى إدارة التسويق أن تحلل هذه المنطقة بشكل يسمح بتحديد الأسباب الأصلية لهذه النتائج السيئة، فقد تكون إحدى الأسباب التالية أو كلها هي السبب في هذه النتائج:

- ✓ ممثلوا المؤسسة لا يعملون بشكل جيد.
- ✓ تموقع منافس هام في المنطقة.
- ✓ تراجع النشاط الاقتصادي في المنطقة.

ثانياً: تحليل الحصة التسويقية

يمثل نصيب السوق أو الحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين ويفيد تحليل نصيب المنظمة من السوق لمختلف منتجاتها في التعرف على أسباب التغيير في هذا النصيب وبالتالي التغيير في المركز التنافسي للمنظمة، وقد يرجع التغيير السلبي في هذا النصيب إلى أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة الإدارة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي أو جهودها التسويقية.

ومن ثم عند إجراء هذا النوع من التحليل يجب الأخذ بالعوامل الآتية:⁽¹⁾

(أ) أن هناك العوامل الخارجية والبيئة التي قد تحدث وتؤثر على مبيعات الصناعة ككل، ولكن لا يجب الافتراض بأن تلك القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المنشآت العامة في نفس الصناعة بنفس الدرجة، فقد تتخفف مبيعات صناعة معينة بشكل عام بينما تظل مبيعات الشركة ثابتة أو تقل بمعدل أقل من غيرها أو ربما تزيد زيادة ما على حساب شركات أخرى ضعيفة.

(ب) إن افتراض قياس ومقارنة نصيب شركة في السوق بمتوسط مبيعات المنشآت العاملة.

(ت) إن دخول شركة جديدة منافسة في السوق قد يكون على حساب مبيعات وأنصبة بعض الشركات في السوق.

ويمكن التمييز بين:

1- الحصة السوقية الإجمالية: والتي تحسب عن طريق قسمة مبيعات الشركة على مبيعات الصناعة.⁽²⁾

وذلك على النحو التالي:⁽³⁾

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات الشركة فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

وعلى الشركة أن تتخذ عدة قرارات في هذا الخصوص:

✓ تستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية.

✓ تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها.

(¹) العيد فراحتية، "دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه"، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 107، 108.

(²) علاء الغزالي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 279.

(³) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 385، 386.

- ✓ تحديد مفهوم الصناعة الإجمالية.
- 2- الحصة السوقية النسبية: والتي تقاس من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة كما هو معبر عنه في المعادلة الآتية:

مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة

3- الحصة السوقية النسبية مبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة في نفس

الفترة

حصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد): حيث يتم حساب الحصة السوقية للشركة كنسبة من مبيعات الشركة القائد في الصناعة. (1)

4- حصة السوق المخدم: تعني حصة السوق المخدم مقارنة بمبيعات المؤسسة مع مبيعات السوق المستهدف من طرفها فالمؤسسات التي تبيع المنتجات رفيعة الجودة يكون من غير المفيد لها أن تقارن مبيعاتها بالسوق الإجمالية لأنها تستهدف قطاع سوقي محدد وليس كل سوق.

وحصة المؤسسة في السوق المخدم تكون دائما أكبر من حصتها في السوق الإجمالية وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من المبيعات في السوق المخدم.

المطلب الثاني: تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات (التكاليف التسويقية)

إن تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات التسويقية يساعد من خلال جعل الاتفاق ضمن حدوده الطبيعية⁽²⁾، وتشمل نسبة الإنفاق إلى المبيعات خمسة أنواع هي: (3)

✓ أجور إدارة التسويق المباشرة وغير المباشرة.

✓ تكلفة نقل السلع الجاهزة حتى أماكن إقامة المستهلك أو الموزع.

✓ تكلفة تخزين السلع التامة الصنع.

✓ تكلفة بحوث التسويق.

✓ تكلفة الإعلان.

✓ تكلفة الاختبارات التسويقية للمنتجات الجديدة.

(1) علاء الغرابوي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

(2) Philip Kotler, **Marketing Management**, Prentic HallInc , Newjersey 2012 ,P 653.

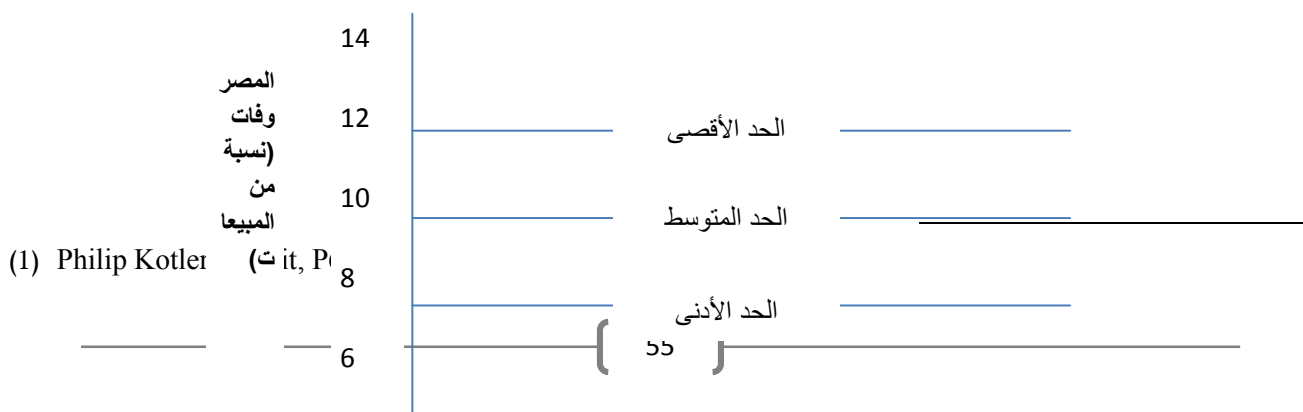
(3) فؤاد أبو الفتوح ابو اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 554، 555.

وعلى إدارة التسويق تأشير هذه النسب ومتابعتها ضمن حدودها الدنيا والعليا على خارطة الرقابة لتوضيح حركة نسبة الاتفاق إلى المبيعات، ويمكن لإدارة التسويق إن تتجاهل النسب الصغيرة التي تقع خارج هذه الحدود عند تحديد معدل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، ولكن في الوقت نفسه يجب الانتباه إلى المتغيرات الكبيرة التي تتجاوز الحدود الموضوعية والتي تمثل انعدام الرقابة على النفقات وهذا يؤدي بالمنظمة أو الشركة ككل إن يكون لها مردود سلبي، والتي تتجم عن عدم الرقابة والاستقصاء للمتغيرات البيئية.

بالرغم من وجود نظام لرقابة النفقات، أو قد يكون بسبب فقدان السيطرة الفعلية على النفقات، ويتضح ذلك بعد عملية الاستقصاء للمتغيرات البيئية وعندها تكون هدرا في الوقت والجهة، وعلى إدارة التسويق جمع البيانات والمعلومات بغية تحديد موقع الخلل والضعف الذي سبب هذا التجاوز بهدف اتخاذ الإجراء المناسب له وحل المشاكل التي حدثت أو ستحدث مستقبلا عبر تحديد النفقات والمصاريف (رواتب، أجور، نقل، ضيافة، تأمين، عمولة مبيعات)، إذ أن مجموع هذه المصاريف والتي تختلف من موقع إلى آخر ومن نشاط إلى آخر يكون ذا تأثير كبير في تحديد نسبة النفقات إلى المبيعات التسويقية.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح لخرائط الرقابة على المصروفات أو النفقات:

شكل رقم (3): نموذج لخرائط الرقابة على المصروفات



المصدر: محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 285.

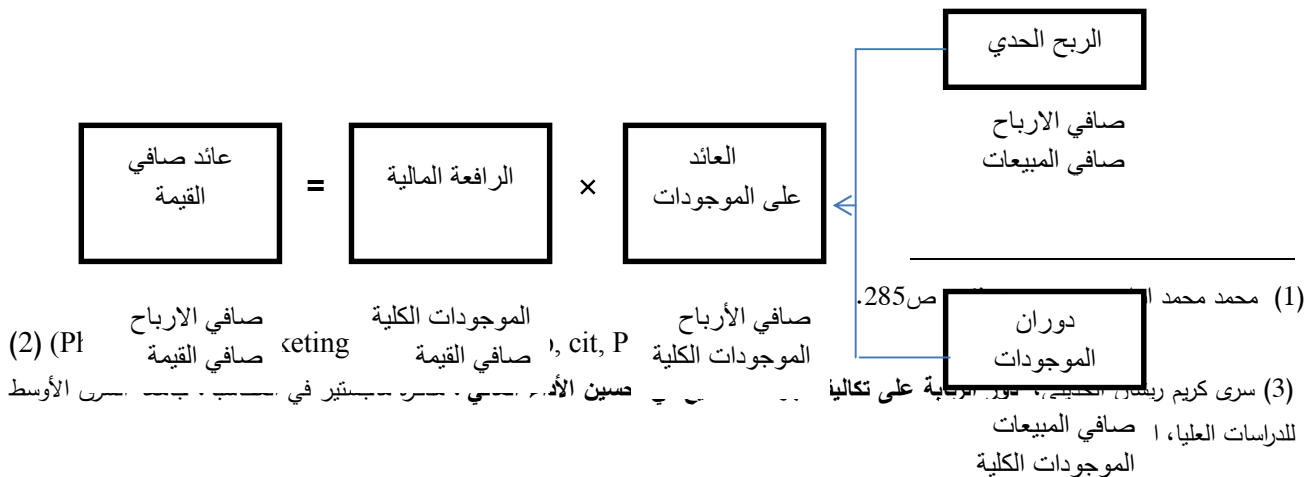
توضح هذه الخريطة أن هناك حد أدنى ومتوسط وأقصى للمصروفات وعلى ذلك فكلما كانت المصروفات في هذا الإطار فان ذلك لا يمثل أية مشكلة بالنسبة للإدارة، وكذلك توضح الخريطة الفترات الزمنية التي تزيد فيها المصروفات (أو تقل) عن الحدود المقررة وذلك حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة خاصة إذا كانت الزيادة في المصروفات ترجع إلى عوامل حقيقية أو جوهرية، أي ترتبط بتغيرات في الظروف البيئية المحيطة وبالكيفية التي يتم بها إدارة هذا الوجه من أوجه النشاط التسويقي.⁽¹⁾

المطلب الثالث: التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن

أولاً: التحليل المالي

إن تحليل النفقات إلى المبيعات التسويقية لا يمكن أن يكون ناجحاً إلا من خلال إطار تحليل مالي متكامل تعتمد إدارة التسويق لإيجاد الاستراتيجيات المربحة للمنظمة⁽²⁾، والتحليل المالي هو عبارة عن سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد قوة وضعف المنظمة.⁽³⁾ وكذلك فالتحليل المالي يحدد العوامل المؤثرة على عائد صافي القيمة للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4) أسلوب حساب العائد على صافي القيمة



المصدر: Philip Kotler, op, cit, P654.

حيث يتضح أن العائد على صافي القيمة يعتمد على الرفاعة المالية والعائد على الموجودات، لذا فإن إستراتيجية المنظمة التي تتبغى أن تزيد من نسبة قيمة عوائدها لصافي القيمة عليها أن تزيد من صافي أرباحها نسبة إلى موجوداتها أو أن تعمل على زيادة نسبة موجوداتها إلى صافي القيمة، وعلى إدارة المنظمة تحليل تركيبية موجوداتها (سيولة نقدية، أوراق قبض، مخزون)، والسعي على السيطرة عليها، حيث أن العائد على الموجودات هو حاصل ضرب الربح الحدي في دوران الموجودات⁽¹⁾، ولتقييم الأداء المالي لابد من الإشارة بإيجاز للمفاهيم الأساسية التالية:⁽²⁾

- ✓ التكاليف (Costs) عمليا، يتم التمييز من الناحية المحاسبية بين نوعين من التكاليف هما:
- أ- التكاليف الثابتة (fixed cost) وهي التي تبقى ثابتة مهما تغير حجم الإنتاج ومستوى النشاط وفي أي فترة زمنية وإلى حد ما.
- ب- التكاليف المتغيرة (variable costs) وهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج ومستوى النشاط وفي أي فترة زمنية معينة.
- ✓ حساب نقطة التعادل (B.E.P)

وهي أداة لمعرفة العلاقة بين المبيعات والتكاليف باستخدام معلومات عن المبيعات والتكاليف، ويمكن حساب نقطة التعادل والتي من خلالها نستطيع أن نعرف عدد الوحدات التي يجب أن تباع في شركة ز، حتى يمكن تغطية التكاليف ويمكن احتساب نقطة التعادل بواسطة المعادلة التالية:

التكاليف الثابتة

$$\text{نقطة التعادل (بالوحدات)} = \frac{\text{سلم الوحدة الواحدة - التكاليف المتغيرة لكل وحدة}}{\text{التكاليف الثابتة}}$$

ثانيا: متابعة اتجاهات الزبائن

(1) Philip Kotler, op, cit, P654.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002 ص 97، 98.

وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العملاء وذلك لان الاتجاهات تتغير ويؤدي هذا التغير إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات، ويجب معرفة هذه الاتجاهات لمحاولة اتخاذ التصرف المناسب للتأثير عليها وتوجيهها لصالح المنظمة.

ومن الوسائل المنظمة للرقابة على اتجاهات العملاء هي: (1)

- (1) نظام الشكاوى والاقتراحات: وذلك بتلقي العملاء واقتراحاتهم وتحليل كل منها، ويفضل تسجيل وجدولة وتصنيف الشكاوى والاقتراحات وترتيبها حسب أهميتها ودرجة تكرارها ومن ثم دراستها وتحليلها، كما يمكن إعداد بطاقات خاصة للتعرف على شكوى العملاء واقتراحاتهم وحثهم على استخدامها.
 - (2) استقصاء المستهلكين: وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء توجه إلى عينة من العملاء بالبريد أو المقابلة الشخصية أو غيرها وتشمل مجموعة من الأسئلة حول عدة نقاط يمكن بواسطتها الإجابة عليها والتعرف على اتجاهات المستهلكين نحو المنظمة أو المنتج.
 - (3) العينات المستمرة: وهي مجموعة من المستهلكين يتم اختيارها بحيث تعطي تمثيلاً حقيقياً لعملاء المنظمة ويرغبون في التعاون مع المنظمة وتزويدها ببعض المعلومات بصفة دورية ويمكن توجيه الأسئلة إليهم وعن طريق إجاباتهم تتمكن المنظمة من التعرف على اتجاهات العملاء. (2)
- والاتجاهات السلبية قد تفسر أسباب انخفاض المبيعات، أيضاً إذا بدأت الاتجاهات في اتخاذ شكل سلبي فقد يعتبر ذلك مؤشراً بأن المبيعات سوف تتخفف. (3)

المبحث الثاني: الرقابة على الكفاءة والفاعلية

تسعى المنظمات عند تنفيذ استراتيجياتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة اقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الفاعل والكفاء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة لعملية البيع من (جودة، خدمة، نزاهة، قيمة) (QSCU).

ولهذا سنناقش في هذا المبحث الرقابة على الكفاءة، والرقابة على الفاعلية، و الرقابة على الربحية.

المطلب الأول: الرقابة على الكفاءة

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص425،424.

(2) محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص137.

(3) السيد عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص218

تعتبر مكونات المزيج التسويقي ذا أثر كبير على ربحية المنظمة لذا فإن متابعة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذا مردود إيجابي لتحسين الربحية... وذلك بسبب التنافس الكبير بين المنظمات لرفع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون، مما يجعل البيانات والمعلومات حول المبالغ المنفقة على الأداء التسويقي واضحة ودقيقة لتقييم كفاءته⁽¹⁾، وعليه فإن الرقابة على كفاءة التسويق تعني اختبار لكفاءة عناصر إستراتيجية التسويق والمتمثلة بالآتي:

أولاً: كفاءة رجال البيع:

ويتم معرفة كفاءة رجال البيع من خلال الجهود التي يبذلونها وتعني تلك الأنشطة والسلوكيات التي يقومون بها أو يمارسونها أثناء تنفيذ المهمة البيعية.⁽²⁾

وعليه فالجهود عبارة عن المدخلات التي تؤدي إلى المخرجات التي تتمثل في النتائج Gecherat The Results، فمدراء المبيعات يوافقون على أن رجل البيع يملك السيطرة على الجهود أكثر من سيطرته على النتائج، ولهذا يستخدمون الجهود كقاعدة في تقويم الأداء.

وبتقويم الجهود البيعية، تستطيع الإدارة تحديد مدى أهمية استخدام الإستراتيجية البيعية الملائمة والمناسبة وتوظيفها للوصول إلى الأهداف المرسومة.⁽³⁾

ويتطلب تقييم جهود رجال البيع صنع أنماط أو مستويات أو أهداف ثم قياس الإنجاز ومقارنته بهذه المستويات أو الأهداف.⁽⁴⁾

ومن بين العوامل التي تتخذ أساساً للتقييم هي:⁽⁵⁾

- ✓ القدرة على بيع كمية مناسبة.
- ✓ القدرة على البيع بربح.
- ✓ القدرة على البيع بمصاريف منخفضة.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص396.
 (2) محمد عبيدات، عبد الله سمارة، ادارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008، 2009، ص 385، 388.
 (3) محمد عبيدات، عبد الله سمارة، مرجع سبق ذكره، ص388.
 (4) علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ، ص135.
 (5) صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1977، ص439، 440

- ✓ القدرة على وضع خطة لتوزيع المجهود والوقت.
 - ✓ الإحاطة بالمعلومات الضرورية عن السياسات والسلع والسوق.
 - ✓ القدرة على التأثير في العملاء والاحتفاظ بهم.
- ومن مقاييس تقييم رجال البيع الموجهة بالجهد أو بالنتائج المحققة: (1)

أ. المقاييس الموجهة بالجهد:

- ✓ عدد الدعاوي البيعية التي تم القيام بها.
- ✓ عدد مرات الاستجابة لطلبات الصيانة -الإصلاح-العمليات التي تم القيام بها.
- ✓ عدد الشكاوى التي تم بحثها ومعالجتها.
- ✓ عدد مرات القيام بمراجعة المخزون لدى الموزع.
- ✓ عدد العروض البيعية التي تم إكمالها.

ب. المقاييس الموجهة بالنتائج:

- ✓ حجم المبيعات.
- ✓ حجم المبيعات كنسبة مئوية من الحصة البيعية المستهدفة.
- ✓ ربحية المبيعات (إسهام المبيعات في تحقيق الأرباح أو هامش الربح على المبيعات).
- ✓ عدد العملاء (الحسابات البيعية) الجدد.
- ✓ عدد منافذ التوزيع المشاركة في البرامج البيعية.
- ✓ عدد الشكاوى العملاء.
- ✓ نسب مبيعات الموزع - المخزون.

ثانياً: كفاءة ترويج المبيعات:

بحسب PH. KOTHER (1996) يمكن المنتج من استخدام أربع طرق في قياس كفاءة ترويج المبيعات⁽²⁾: تحليل المبيعات، تحليل المعطيات المجمع من استطلاع المستهلكين، تحليل المعطيات المجمع خلال الدراسة الاستقصائية للمستهلكين، وأخيراً البحوث الميدانية.

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص251، 252.
 (2) رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص361، 362.

(1) تحليل المعطيات: يمكن استخدام هذا الأسلوب على مستوى أكثر أو أقل دقة وخصوصية. فعندما يتم هذا التحليل بدقة متناهية فإنه يسمح بمعرفة الكميات المباعة، رقم الأعمال، هوامش الربح بحسب كل هدف أو سوق وبحسب كل منتج وكل نقطة بيع، وبحسب التقنيات المستخدمة والفترات الزمنية، يمكن أن يرافق تحليل المبيعات تقدير أو توقع الربحية في كل عملية ترويج والعلاقة بين تكلفة الترويج والقيمة المضافة الناجمة عن هذه العملية، مع ذلك فإن إجراء هذه القياسات أو التقديرات لا يمكن القيام بها في جميع الحالات وبذلك يوجه إليها عدة انتقادات من أهمها:

✓ لا تتمتع الكثير من الشركات بنظام محاسبي دقيق لتقديم هذه المعلومات كافة أو تكون تكلفة جمعها مرتفعة جدا.

✓ في بعض الأحيان يصعب عزل نتائج الترويج عن النتائج الأخرى في العملية التسويقية (الإعلان، عمليات ترويج أخرى في نفس القسم...)

(2) إجراء استقصاء مع الموزعين والمستهلكين: إن هذا الأسلوب أصبح من الأدوات الأكثر قدرة على قياس نتائج الترويج، إن مرحلة الاستقصاءات الكلاسيكية تعد قليلة التلاؤم من أجل قياس النتائج التي يجب أن تتم بسرعة أو بدقة لذلك تم طرح أساليب جديدة من قبل القائمين على الاستقصاء تسمح بتقييم نتائج الترويج لدى البائعين والموزعون أو الزبائن، من أهم عيوب هذا الأسلوب نذكر:

✓ تكلفة الاستقصاء مرتفعة يمكن أن تحد من استخدام هذا الأسلوب.

✓ تكلفة القياس تخص عادة منتجات الاستهلاك الواسع.

(3) الدراسات الخاصة: تسمح نظريا باستبعاد بعض العيوب السابقة لكن هذه الدراسات قليلة الشيع بسبب تكلفتها وطول فترة الدراسة.

(4) البحوث الميدانية: الدراسات الميدانية تكون أكثر انتشارا وخاصة على شكل اختيارات متوافقة مع خطط الخبرة ويقصد بذلك اختبار نتائج مختلف التقنيات، إن إحدى فوائد هذه الدراسة هي إمكانية الحصول على النتائج قبل تعميم العملية الترويجية على مستوى واسع، وأهم العيوب:

✓ التكلفة المرتفعة.

✓ المتابعة: تستوجب هذه الطريقة تواجد كبير في مركز البيع.

✓ التأخر في العملية الترويجية.⁽¹⁾

✓ تقييم نتائج الترويج:

(1) رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص362.

يعتبر تقييم نتائج الترويج أمر جوهري، وتستطيع المنظمات استخدام ثلاث طرائق لقياس فاعلية ترويج المبيعات يمكن إيجازها بالآتي: (1)

- ✓ مقارنة مبيعات ما قبل الترويج مع بيانات مبيعات ما بعد الترويج حيث تبرز احتمالات كون الترويج ربما قد أخذ من حصص المنافسين في السوق باجتذاب مستهلكيهم وربما يكون قد استقطب من حاول تجريب المنتج فقط. وربما يكون جهد الترويج قد غير وقت الطلب فقط.
- ✓ إجراء مسوحات المستهلك لتقييم معرفة الذين يتذكرون الترويج ورأيهم فيه وهل استفادوا منه ومدى تأثيره في سلوكهم وتجربة المستهلك مع المنتج؟
- ✓ متابعة تأثير الحوافز المنشطة ويمكن استخدام بيانات المسح لتتبع فيها إذا دفعت الكوبونات والمحفزات أشخاصاً أكثر لشراء المنتج وكذلك بمراجعة بيانات الإيرادات لعامين متتابعين.

ثالثاً: كفاءة الإعلان:

هناك خمسة مجالات أساسية يتم على أساسها تقييم الإعلان وذلك عن طريق المقارنة بين الأوضاع السابقة واللاحقة انشر الإعلان، وهذه المجالات هي: (2)

- الأسواق.
- الدوافع.
- الرسائل الإعلانية.
- الوسائل الإعلانية.
- تقييم الأداء الكلي للنشاط الإعلاني.

وتقوم الشركة في كل المجالات بمقارنة الأهداف الموضوعية مقدماً بالنتائج التي تحققت، ويتوقف ذلك على المعلومات المتاحة وطرق التقييم، وعادة يتساءل باحث الإعلان ثلاثة تساؤلات على طريق التقييم:

- ✓ هل كل من قرأ أو شاهد إعلان الشركة قد أعطته الرسالة الفرصة لكي يفهمها فهما حسناً؟
- ✓ هل كل من فهم الرسالة الإعلانية تأثر بها وأقدم على الشراء؟
- ✓ هل كل من قام بشراء السلعة فعلاً كان نتيجة للجهد المبذول لإعلان الشركة؟ (1)

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2004، ص 222-223.

(2) علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

ولذلك يقسم رجال التقييم مرحلتين أساسيتين لتقييم الإعلان وهما: (2)

✓ اختيار وتقييم الإعلان قبل النشر.

✓ التقييم بعد النشر.

1- قياس فاعلية الإعلان قبل النشر: إذا ما استطاع المعلن أن يختبر فاعلية إعلاناته قبل النشر، فإن ذلك يمكن أن يزيد فاعلية الرسالة الإعلانية ويكون بمثابة تأمين لقبول فكرة الإعلان من جانب القراء أو المشاهدين وعادة يتم ذلك باستخدام بعض الأساليب ومنها قوائم المراجعة، ومجموعات المستهلكين وطريقة الهدف.

2- قياس فاعلية الإعلان بعد النشر:

✓ قياس رد الفعل: ويمقتضى هذه الطريقة يقوم المعلن بحساب عدد الردود والتساؤلات التي ترد بعد نشر إعلان معين، على أن يتضمن الإعلان شيئاً يحتاج إلى ذلك التجاوب من جانب المستهلك.

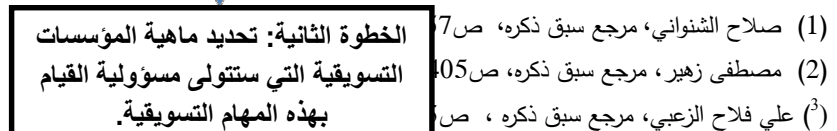
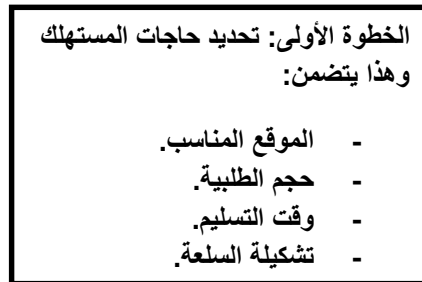
✓ قياس نتائج المبيعات: تقوم الشركة بقياس حجم وقيمة المبيعات التي تحدث بعد نشر الإعلانات الخاصة بها.

✓ اختبار معلومات المستهلك للسلعة أو الخدمة وتحديد عدد العملاء الجدد وخصائصه. (3)

رابعاً: كفاءة التوزيع:

ويتم تقييم قنوات التوزيع بإتباع جملة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (5): خطوات تقييم فاعلية نظام القناة التسويقية



المصدر: هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر-الأردن الطبعة الأولى -
1999-ص 263.

خطوات تقييم قنوات التوزيع:⁽¹⁾

- ✓ الخطوة الأولى: تبدأ بتقييم وتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف الذي ستلبي رغباته المؤسسة التسويقية. وأن تقدير الحاجات يتطلب القيام وباستمرار بأبحاث ودراسات حديثة وذلك بسبب التغير المستمر لأذواق المشترين ورغباتهم.
- ✓ الخطوة الثانية: يتم فيها تحديد أي المؤسسات التسويقية التي ستكون مسؤولة عن تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف.

(¹) هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 264.

✓ الخطوة الثالثة: تتمثل في تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف من قبل كل قناة وتتطلب هذه الخطوة بشكل خاص القيام بدراسات بحوث السوق من أجل تحديد ومعرفة كيف تنجز كل قناة الخدمات الموكلة إليها.

✓ الخطوة الرابعة: يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة لذلك للتأكد من أن الخدمة التسويقية المطلوبة قد تم إيصالها إلى السوق المستهدف بالشكل الملائم.

✓ الخطوة الخامسة: يتم فيها تعزيز القناة بناء على التحسينات أو التعديلات التي تم أحداثها في القناة.

ويتم قياس إنتاجية القناة بحسب عدة مفاهيم⁽¹⁾:

✓ كفاءة القناة بالرد على احتياجات المستهلكين.

✓ العدالة: قدرة القناة على خدمة الزبائن كافة بالشروط نفسها.

✓ الكفاءة: العلاقة بين إنتاج القناة والوسائل المستخدمة.

✓ الكفاية المادية: مردودية الاستثمار في القناة.

وفي الأخير يمكن أن تأخذ قرارات تعديل منافذ التوزيع إحدى الصور التالية:⁽²⁾

✓ إضافة أو إسقاط عضو معين في المنفذ نتيجة لشعور المنتج بعد فعاليته في تحقيق الأهداف البيعية.

✓ إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها أو لتحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلعة.

✓ إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق وهي أكثر القرارات صعوبة ويستوجب هنا دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل التكلفة أو المنفعة المرتبطة بهذا القرار.

المطلب الثاني: الرقابة على الفاعلية

تشمل الرقابة على الفاعلية الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتحقق من أن أداء أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون في السلع والخدمات المقدمة له والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين بما تحققه من أداء فاعل وصحيح، كما أن كفاءة النشاط التسويقي المتمثلة في تحقيق (QSCU) في السلع والخدمات المقدمة للزبون سترتبط بفاعلية النشاط التسويقي. والذي يعبر عنها بمدى الاستجابة السريعة لطلبات

(¹) رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص309.

(²) محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص301.

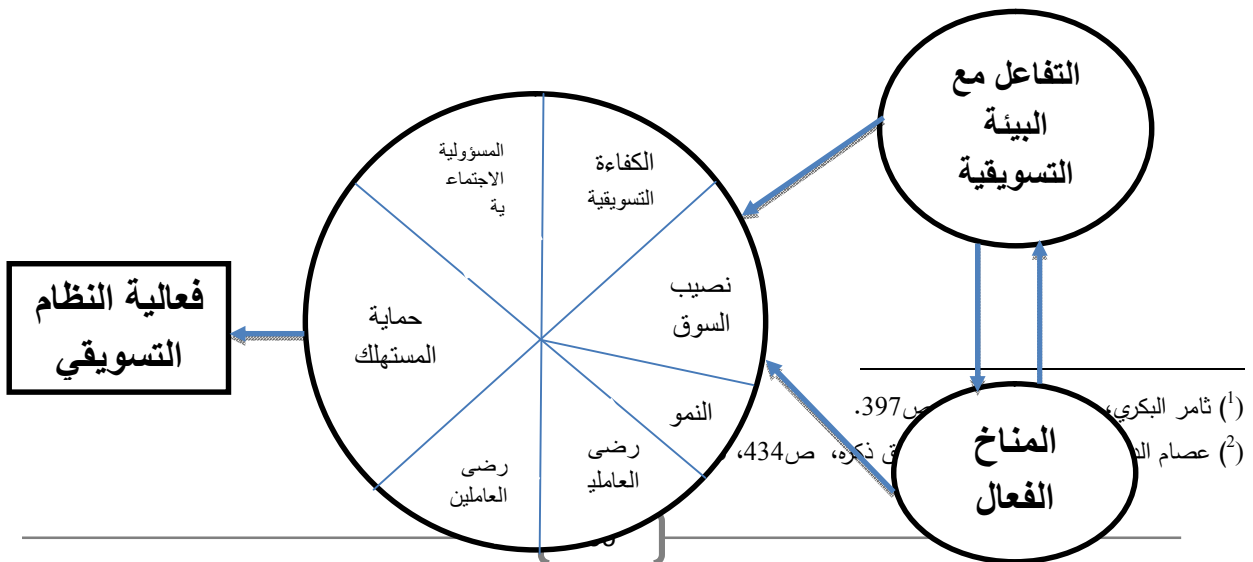
ورغبات وحاجات الزبون قبل المنافسين الآخرين، وبكفاءة تعمل على تحسين موقع المنظمة وحصتها السوقية، والوصول بها إلى أن تكون منظمة كفؤة وفاعلة في السوق بذات الوقت.⁽¹⁾

وعند قياس الفعالية التسويقية يتم تحديد عدة اعتبارات من بينها:⁽²⁾

- ✓ تعدد جوانب قياس الفعالية.
- ✓ وجود مقاييس للأهداف والوسائل.
- ✓ وجود مقاييس كمية وسلوكية.
- ✓ تعدد أبعاد القياس.
- ✓ شمول القياس للأجلين القصير والطويل.
- ✓ قياس التفاعل مع البيئة التسويقية.

ويوضح الشكل التالي نموذج لقياس الفعالية التسويقية

الشكل (6): نموذج قياس الفعالية التسويقية.



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 435.

ويوجد مقاييسات لوسائل الفعالية التسويقية هما:

✓ توفر المناخ الفعال بالمنظمة: أي توفر الإمكانيات والموارد والمزايا التي تمثل أوجه قوة في المنظمة. ويؤدي ذلك إلى توفر المناخ المشجع للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية. ويعني ذلك زيادة أوجه القوة وقلة أوجه الضعف، بما يتيح المناخ الذي يمكن من التفاعل مع البيئة التسويقية من الناحية الأخرى.

✓ القدرة على التفاعل مع البيئة التسويقية: وهو وسيلة هامة لتحقيق نتائج وأهداف الفعالية التسويقية.

فكلما زادت القدرة التفاعلية بالمنظمة كلما زادت القدرة على تحقيق فعالية النظام التسويقي.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الرقابة على الربحية:

ويهدف هذا النوع من الرقابة، إلى تحديد معدل الربحية الخاص بكل سلعة أو منطقة بيعية، أو عميل، أو بكل قطاع من قطاعات السوق، ومعرفة أي من هذه القطاعات هي الأكثر استحوادا على الأرباح وتخفيض للأرباح⁽²⁾ وكذلك أيضا القدرة على تقييم ومعرفة الأنشطة والمجالات التي يجب الإبقاء عليها وتعزيزها، وتلك التي يجب ترشيدها أو إعادة النظر فيها وتلك التي يجب تقليصها أو التخلص منها.⁽³⁾

(¹) عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص436.

(²) ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، عمان، 2007، ص184.

(³) العيد فراحتية، مرجع سبق ذكره، ص109، 110.

ويتم ذلك من خلال معرفة التكاليف والتي تكون مقسمة على النحو التالي:⁽¹⁾

- ✓ **التكاليف المباشرة:** هي التكاليف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوحدات الإنتاج وتتمثل في عناصر التكاليف التي يسهل تحديدها وتخصيصها لوحدات إنتاج معينة حيث أنها عناصر تكاليف مباشرة صُرفت خصيصاً لإنتاج سلعة معينة بذاتها.
- ✓ **التكاليف غير المباشرة:** وهي تلك التكاليف أو النفقات التي تتفق من أجل خدمة المصنع أو المشروع كوحدة واحدة ولا يوجد بينها وبين المنتج النهائي ارتباطاً مباشراً.
- ✓ **التكاليف الوظيفية:** يتم تقسيم التكاليف حسب نوع النشاط الذي استفاد منها مثل تكاليف البيع، الإشهار، التوزيع... الخ.⁽²⁾

قياس ربحية المنظمة:⁽³⁾

ويتم قياس الربحية باستخدام البيانات الواردة في قائمة الدخل، وقائمة الدخل هي إحدى القوائم المالية للمنظمة وهي تعتبر مكملة لقائمة المركز المالي. وعادة تنقسم قائمة الدخل إلى ثلاثة أجزاء:

1- إجمالي أرباح المنظمة: حيث تكون المعادلة:

إجمالي الأرباح = صافي المبيعات - تكلفة المبيعات.

2- أرباح التشغيل في المنظمة: تتم بطرح مصروفات تشغيل أعمال المنظمة من إجمالي الربح.

3- صافي أرباح المنظمة: ويتم حسابها بطرح عناصر التكاليف من أرباح التشغيل.

✓ **النسب المالية المستخدمة لقياس ربحية المنظمة:**

(1) المؤشرات المستخدمة لقياس ربحية المبيعات في المنظمة: تتعدد النسب المالية المستخدمة لقياس

مقدرة المبيعات على تحقيق أرباح المنظمة.

من أهم هذه النسب:

(¹) رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 م، 1421 هـ، ص 27-28.

(²) غاز بياون علي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(³) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، 2006، ص 71، 75.

$$(1-1) \text{ النسبة بين إجمالي الأرباح وصافي المبيعات: } = \frac{\text{اجمالي الارباح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100 = \text{xx} \%$$

ويستخدم في المقارنة بين ما حققته المنظمة وما تحققه المنظمات المماثلة لها، أو مقارنة نفس النسبة لنفس المنظمة في عدة سنوات مختلفة.

(1-1) النسبة بين صافي الأرباح وصافي المبيعات:

$\text{xx} \% =$

وتستخدم لقياس مدى قدرة المبيعات على تحقيق صافي ربح للمنظمة.

(2-1) النسبة بين المصروفات (أو أي بند منها) وصافي المبيعات:⁽¹⁾

وتستخدم للمقارنة بين مصروفات المنظمة ومصروفات المنظمات المماثلة لها.

(2) المؤشرات المستخدمة لقياس ربحية رأس مال المنظمة.

يتم قياس ربحية رأس المال في المنظمة بحساب العائد على رأس المال وعند دراسة العائد على الاستثمار يمكن حساب المؤشرات التالية:

(1-2) العائد على رأس مال المملوك: ويفيد في معرفة معدل العائد على ما يملكونه من رأس المال ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{العائد على رأس مال المملوك} = \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{رأس المال المملوك}} \times 100 = \text{xx} \%$$

(2-2) العائد على رأس المال العامل: ويفيد في معرفة مدى قدرة رأس المال العامل في المنظمة على تحقيق الأرباح، ويمكن حسابه كما يلي:

(¹) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستثمارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، 2006، ص75،71.

$$\text{العائد على رأس مال العامل} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال العامل}} \times 100 = \text{xx} \%$$

(3-2) العائد على رأس المال الثابت: ويفيد في معرفة مدى قدرة رأس المال الثابت في المنظمة في تحقيق الأرباح، ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{العائد على رأس المال الثابت} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال الثابت}} \times 100 = \text{xx} \%$$

(4-2) العائد على إجمالي رأس المال المستثمر: ويفيد في إدارة كل الأموال المستثمرة فيها لتحقيق عائد مرتفع، ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المستثمر المال}} \times 100 = \text{xx} \%$$

وهذا المؤشر يعتبر أهم المؤشرات المستخدمة في قياس ربحية المنظمة⁽¹⁾.

✓ خطوات تحليل التكاليف التسويقية:

يتم تحليل التكاليف التسويقية بإتباع الخطوات التالية:⁽²⁾

✓ **تحويل حسابات التكاليف الطبيعية إلى تكاليف وظيفية:** إن الخطوة الأولى في تحليل التكاليف التسويقية هي تحويل الحسابات الطبيعية إلى حسابات وظيفية وذلك حتى يتسنى معرفة كل نشاط من بنود التكلفة.

✓ **توزيع التكاليف الوظيفية على المنتجات:** بعد أن يتم تحميل مختلف التكاليف الطبيعية على الأنشطة نقوم بإعادة توزيع هذه التكاليف على المنتجات، من أجل القيام بذلك يجب استخدام وحدات القياس التي بواسطتها يتحدد نصيب كل منتج من هذه التكاليف.

✓ **إعداد جدول النتائج لكل منتج:** يتم إعداد جدول حسابات النتائج لكل منتج وذلك بعد تحديد رقم الأعمال وتكلفة المنتج المباع. ولكي تقوم المؤسسة باحتساب الكلف بشكل أكثر دقة يتم الاعتماد على أسلوب تحديد التكلفة على أساس الأنشطة (ABC).

(1) نفس المرجع السابق، ص78.
(2) غاز بيانون علي، مرجع سبق ذكره، ص114، 115.

وهو يعتبر أحد أفضل أدوات تحسين نظام تحديد التكلفة فهو يحسن نظام تحديد التكلفة، بتحديد تكاليف الأنشطة الفردية وتعيين التكاليف لأغراض تكلفة مثل: المنتجات والخدمات على أساس الأنشطة المطلوبة لإنتاج كل منتج أو خدمة.⁽¹⁾

ويسعى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

- ✓ تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.
- ✓ يساعد إدارة المؤسسة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حده.
- ✓ تحديد تكلفة المنتج بالدقة المطلوبة.

خلاصة

إن للرقابة على الخطة السنوية دورا هاما للتأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي وضعتها في الخطة السنوية واستخدام الأداء التسويقي بواسطة تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية، تحليل نسبة الإنفاق إلى المبيعات، التحليل المالي ومتابعة اتجاهات الزبائن، بالإضافة إلى رقابة الكفاءة

(¹) تشارلزهورنجرن، محاسبة التكاليف (مدخل إداري)، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية ، 1430 هـ 2009 م ، ص266.

(²) سالمى ياسين، "الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2010، ص96.

والفاعلية التي بدورها تقوم على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، وكذلك تطرقنا إلى رقابة الربحية التي تقوم بتحديد معدل الربحية الخاص بكل سلعة أو منطقة بيعية، أو عميل، أو بكل قطاع من قطاعات السوق، ومعرفة أي من هذه القطاعات هي الأكثر استحواذاً على الأرباح وتخفيض للأرباح.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة صناعة
الكوابل بسكرة

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية، قمنا بمحاولة بحث ذلك على الواقع، وذلك من خلال إسقاطه على مؤسسة اقتصادية كبيرة لها جانب واهتمام كبير بهذا الموضوع وهي مؤسسة إنتاجية تهتم بالجانب التسويقي و بكل ما يتعلق به، وهذه المؤسسة هي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، التي حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع الرقابة التسويقية فيها.

في البداية قمنا بتقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من خلال التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي ثم تطرقنا إلى مراجعة الفاعلية التسويقية لمؤسسة ومراجعة التدقيق التسويقي وكذلك مراجعة جودة الأداء التسويقي وفي الأخير مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وتقديم بعض الاقتراحات والحلول لها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: نشأة المؤسسة

تأسست المؤسسة بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/31، ويمقتضى مرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية و مقسمة إلى عدت مؤسسات هي:

01. المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM .
02. المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات ENGP
03. المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي EDIMEL
04. المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية ENIE

وبهذا أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل-ENICAB- ذات صبغة شرعية و قانونية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، وتفرعت عنها ثلاث وحدات هي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الأسلاك الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط وطاققتها الإنتاجية تقدر ب 260000 طن سنويا .
- وحدة واد السمار بالحراش: المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية تقدر ب 55000 طن سنويا.
- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28600 طن سنويا .

هذه المؤسسة أي وحدة بسكرة هي موضوع بحثنا لهذا سنتطرق لها.

انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقا للمخطط الخماسي 80-1984 بغطاء مالي يقدر ب 1520 مليون دج، و نتيجة لعدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم، قامت مؤسسة SONILEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات أجنبية ووطنية .

✓ المؤسسات الأجنبية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 40% هي:

1. SKET: شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات، تحويل التكنولوجيا، تكوين العمال.
2. SOGELERES: شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية.
3. VENGOTTE: شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.
4. INVEST-IMPORT: شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.

✓ المؤسسات الوطنية: تمثل مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 60% هي:

1. GENISIDER: مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.
2. SNMETAL: مهمتها إعداد و تركيب الأعمدة.
3. ENEL: اهتمت بإعداد الأجهزة الكهربائية.
4. BATIMENTAL: وهي مؤسسة مختصة في أعمال البناء.
5. ENP/SNIC-VAPU: مهمتها الطلاء و الدهن.
6. ENMGP: وهي مختصة في أعمال النجارة.
7. ENITEC: مهمتها التكييف والتهوية.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة هي مؤسسة اقتصادية، أنشأت في 01/01/1998، بعد أن كانت تابعة أصلا للمؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، لتتبع منها في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في 1983 بموجب المرسوم 20/86، وتعاد هيكلتها في 04/11/1993، وهي اليوم مؤسسة صناعة الكوابل لمنطقة بسكرة، وحدة مستقلة عن المؤسسة الأم بالعاصمة.

وتقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة 42 هكتار موزعة إلى أراضي شاغرة تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ 30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع.

كما أن المؤسسة تمثل أهم مشغل لليد العاملة في ولاية بسكرة، وهذا يفسر بمستوى النشاط وتعدد العمليات والورشات الإنتاجية، الشيء الذي يمنح للمؤسسة دورا اجتماعيا هاما.

وقد بلغ عدد عمال المؤسسة: 851 عامل حسب تعداد 2011/12/3.

ثالثاً: المتعاملون مع المؤسسة

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية و بيع منتجات كونت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب ومنهم المحليين.

01. الموردون

- شركة "SARCUYSAN" التركية التي يستورد منها النحاس.
- شركة "MIDAL CABLE" البحرينية التي يستورد منها الألمنيوم.
- شركة "BOREALIS" البلجيكية و كذا شركة "PLASCOM" السعودية.
- شركة "ASPELL" الفرنسية التي يستورد منها مادة PRC.
- شركة "TEKFEN" التركية التي تستورد منها مادة PVC.
- شركة "ANONYME-SOCIETTE-BOYAMA" الفرنسية التي تستورد منها مادة الطباشير.
- شركة "ENAB" بسكيكدة تمون المؤسسة ب PVC.
- شركة "ENAB" بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب.
- شركة "ENG" بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس و PVC.

02. الزبائن

المؤسسات الوطنية

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ : وهي الزبون الرئيسي وهذا بنسبة 47 % من رقم أعمالها لسنة 2009

المؤسسة الوطنية للخدمات "KHARIF" وتتعامل معها بنسبة 20 % من رقم أعمالها لسنة 2009.

المؤسسات الخاصة: تجار الجملة، بعض الزبائن.

هذا بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة مثل: IMOZAR-KAJAJA-BAKOUHE

زبائن المؤسسة الأجنيبين: منهم سوريا، دبي.

وقد جربت المؤسسة تجربة التصدير مع العراق ولكنها توقفت بعد إحتلالها.

وفي سنة 2005 انضمت مؤسسة GRTE إلى قائمة الزبائن من خلال تعاملها الغير المباشر مع

ENICAB حيث أنها تتعامل مع SONALGAZ .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تسير مختلف نشاطات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم، ومحدد بالشكل الذي يسمح بتنظيم المهام والنشاطات، مع مراعاة المرونة وسهولة الاتصال بين مختلف الأقسام.

ويمكن تقسيمها إلى المستويات التالية :

أولاً: المديرية العامة: يديرها المدير العام يشرف على نشاطات المؤسسة الداخلية والخارجية بالتنسيق مع مصلحة الوقاية والأمن ومصلحة التنظيم اللتان لهما اتصالات مباشرة مع المدير، وتتكون المديرية من خمس مكاتب.

- مكتب للسكرتارية

- مكتب مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات.

- مكتب رئيس مشروع المعلوماتية.

- مكتب مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.

- مكتب الرئيس المدير العام المكلف بالإشهار وضمان النوعية.

ثانياً: المديريات الفرعية

01. المديرية التقنية وتتفرع منها الدوائر التالية

✓ دائرة إنتاج الكوابل: هي دائرة خاصة بعملية إنتاج الكوابل وتضم كل من مصلحة

تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل، ومصلحة العزل والتغليف.

✓ دائرة الصيانة: مختصة في صيانة الآلات الميكانيكية والعتاد ووسائل التهوية والنقل وكذلك

تأمين الطاقة الكهربائية اللازمة لكل عملية من العمليات التي تشرف عليها دائرة الصيانة، وتضم

ثلاث مصالح.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة مناهج المراقبة التنظيمية.

✓ دائرة إنتاج الملحقات: و تضم هذه الدائرة ثلاث مصالح.

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC

- مصلحة صناعة البكرات و الاسترجاع .

- مصلحة المنافع.

✓ دائرة ضمان النوعية والتكنولوجيا: تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح.

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابر.

- مصلحة التجارب.

02. مديرية المالية والمحاسبة: وتهتم بتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وإعطاء صورة واضحة

للوضع المحاسبي المالي، وتضم دائرتين.

✓ دائرة المالية والميزانية: وهي المسؤولة عن مراقبة العمليات المالية وتسيير أموال المؤسسة

الموجودة في البنك والصندوق، وتسديد وتحصيل الديون وتنقسم إلى مصلحتين :

- مصلحة المالية: وهي المصلحة المسؤولة عن مختلف العمليات.

- مصلحة الميزانية: وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

✓ دائرة المحاسبة : تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين:

-مصلحة المحاسبة العامة: وهي المسؤولة عن تقييد العمليات المختلفة من شراء، بيع وكراء وكذا العمليات

المحاسبية المختلفة وتضم أربع فروع .

فرع الموردين: ويقوم بتسجيل جميع العمليات الخاصة بالشراء والخدمات واستقبال فواتير الشراء من مصلحة

المشتريات

فرع العملاء: يقوم بتسجيل جميع العمليات المتعلقة بالبيع التي تقوم بها المؤسسة .

فرع الحساب الجاري للصندوق: ويعمل هذا الفرع على استقبال جميع الفواتير التي لم يتم تسديدها عن طريق مصلحة المالية، وتسجيل جميع المداخل الخاصة بالمؤسسة سواء كانت عن طريق البنك أو الصندوق. فرع العمليات المختلفة: يقوم هذا الفرع بتسجيل جميع العمليات التي لا تسجل في الفروع الأخرى. -مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما و نوعا و تضم ثلاث فروع. فرع المواد: ويقوم بتسجيل العمليات الخاصة بدخول وخروج المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وحساب تكلفة شراء المواد الأولية. فرع سعر التكلفة: يقوم هذا الفرع بتحديد سعر تكلفة المنتجات تامة الصنع، مراقبة المخزون ومتابعتها. فرع الممتلكات: ويقوم بمتابعة استثمارات المؤسسة من بداية شرائها إلى غاية نهاية عمرها الإنتاجي أو عملية بيعها.

03. المديرية التقنية والتجارية: وهي المسؤولة عن جميع العلاقات التقنية والتجارية مع العملاء، وتنقسم إلى دائرتين.

✓ دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

✓ دائرة التسويق: وتضم مصلحتين.

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

04. مديرية الشراء: تشمل دائرة واحدة فقط، متمثلة في دائرة المشتريات و هي المسؤولة عن تمويل المؤسسة، شراء المواد الأولية و قطع الغيار و جميع الأعمال المتعلقة بهذا الشأن وتضم ثلاث مصالح.

✓ مصلحة التمويل والعبور.

✓ مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

✓ مصلحة تسيير قطع الغيار.

05. مديرية الموارد البشرية والوسائل: وهي دائرة المستخدمين والتكوين، وتتمثل مهمتها الأساسية في توفير الجو الاجتماعي والثقافي الملائم للعمال والوسائل العامة وتنظيم المصالح التي لها علاقة بتسيير المؤسسات وتنقسم إلى أربعة مصالح:

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية.
- ✓ مصلحة الوقاية و الأمن.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.

المبحث الثاني: مراجعة الأداء التسويقي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
المطلب الأول: مراجعة الفاعلية التسويقية للمؤسسة

حاولنا من خلال دراستنا التطبيقية بحث واقع الفاعلية التسويقية في المؤسسة وذلك من خلال دراسة خمس متغيرات فرعية هي فلسفة التعامل مع المستهلك وتكامل التنظيم التسويقي والمعلومات التسويقية والتوجه الاستراتيجي والكفاءة التشغيلية، فهذا عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة التي تقيم ذلك و هي:

أولاً: فلسفة التعامل مع المستهلك

لأجل التوصل إلى كيفية فلسفة تعامل المؤسسة مع المستهلك قمنا بطرح الأسئلة التالية لتحديد الأسلوب المتبع للمؤسسة في تحقيق ذلك:

1- هل تدرك الإدارة أهمية تصميم الشركة لخدمة احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة؟

لا نعم

2- هل تعد الإدارة خطط تسويقية لكل جزء مستهدف من السوق بما يتلاءم مع خصوصية ذلك الجزء؟

لا نعم

3- هل تنتظر الإدارة نظرة شمولية إلى نظامها التسويقي ككل (المجهزين، قنوات التوزيع، المنافسين، الزبائن، البيئة) عند قيامها بتخطيط أعمالها؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

* تفكر الإدارة في صياغة الجهود البيعية و المنتجات الجديدة لأي شخص من الممكن أن يشتري منتجاتها وبدون أن تقوم بتحديد زبائنها المستهدفين مسبقاً.

* تتلائم الخطط التسويقية للشركة إلى حد ما مع خصوصية كل جزء مستهدف من السوق، وهذا يعني أن

الشركة تحاول أن تقوم بخطط تسويقية نوعاً ما معقولة بالنسبة لقسم الإنتاج.

* بما أن كل ما ينتج يباع فإنها في هذه الحالة تركز فقط على الجهود البيعية والخدمية لزبائنهم الحاليين، وكذلك تنتظر الإدارة لقنواتها وإدارتها التوزيعية.

نستنتج من هذه الإجابات أن المؤسسة لها توجه تسويقي متوسط وهذا راجع إلى فاعلية نظام الرقابة الخاص بفلسفة التعامل مع المستهلك.

ثانياً: تكامل التنظيم التسويقي

تم فحص متغير تكامل التنظيم التسويقي من خلال تكامل الأنشطة التسويقية والتنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة لعمليات تطوير المنتج من خلال ثلاث أسئلة رئيسية وهي كالآتي:

1- هل هناك مستوى عال في التكامل والرقابة على الأنشطة التسويقية الرئيسية؟

لا نعم

2- هل تعمل إدارة التسويق بشكل جيد ويتنسيق مع الإدارات الأخرى في الشركة؟

لا نعم

3- هل يتم تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد والتخطيط له بصورة سليمة وبالتنسيق ما بين نشاط التسويق والأنشطة الأخرى للشركة؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج:

* نعم هناك إلى حد ما تكامل رسمي بين الرقابة والوظائف التسويقية، ولكن بدون صيغ للتنسيق والتعاون غير الرسميين.

* العلاقة بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى مرضية بالحد الأدنى وهذا راجع إلى وجود طاقة إنتاجية مناسبة لقسم التسويق، لأن كل تلك الإدارات ترغب في خدمة اهتماماتها الذاتية.

* هناك آلية رسمية لذلك ولكن لا يتم تمثيلها بالشكل الصحيح على صعيد الواقع العملي، ودليل ذلك الطلبات التي تزداد فترة بعد فترة للشركة.

نستنتج من هذه الإجابات أن المؤسسة لها توجه تسويقي يدعم بالتنسيق والتكامل بين أنشطة الشركة مع نشاط التسويق.

ثالثاً: المعلومات التسويقية

تم فحص متغير المعلومات التسويقية من خلال عدد البحوث التسويقية التي تم إجرائها، وهذا من خلال ثلاثة أسئلة رئيسية وهي كالآتي:

1- هل تم في السنة الأخيرة بحث تسويقي في الشركة لدراسة الزبائن وتفضيلا تهم، قنوات التوزيع، المنافسون....الخ؟

لا نعم

2- هل تعرف الشركة التكاليف والأرباح المتحققة من كل جزء من السوق، الزبائن، المناطق الجغرافية، المنتجات؟

لا نعم

3- هل تبذل الشركة جهودا لقياس وتحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية، بمعنى قياس النتائج والأرباح المتأتية عما تبذله الشركة من جهود في تحسين فاعلية التكاليف لمختلف النفقات التسويقية التي تحقق عن طريق الأنشطة التسويقية؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج:

* وهذه الوحدة تكون مرتبطة مع قسم التسويق وقد تم تنفيذ آخر بحث تسويقي في الشركة مؤخرا، لوجود خطط واضحة وإمكانية مادية لهذه الوحدة.

* تمكن الشركة من احتساب الكلف والأرباح وهذا راجع إلى اعتماد وجود سجلات وتقارير خاصة بكل قطاع تسويقي.

* تعمل الشركة عموما باتجاه تخفيض النفقات وبشكل عام لمجمل أنشطة الشركة، ولا توجد خطط محددة بذلك، ولعل عدم وجود وحدات متخصصة بالأنشطة التسويقية هو أحد مظاهر تقليل الكلف.

نستنتج من هذه الإجابات أن الشركة لها توجه تسويقي لا بأس به باهتمام الشركة بجانب المعلومات التسويقية وهذا يدعم ويطور عمل الشركة.

رابعاً: التوجه الإستراتيجي: تم فحص متغير التوجه الإستراتيجي من خلال المدى الزمني الذي تغطيه أنشطة التخطيط التسويقي ودرجة وضوح الإستراتيجية التسويقية الحالية وسياستها المعتمدة في الشركة وهذا من خلال ثلاثة أسئلة رئيسية وهي كالآتي:

1- هل تعد الإدارة خطة تسويقية سنوية مفصلة، فضلا عن أنشطة التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد والتي تتم متابعتها سنويا وتعديلها؟

لا نعم

2- هل الإستراتيجية الحالية للشركة واضحة وطموحة وتعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وهي واقعية وقابلة للتنفيذ؟

لا نعم

3- هل تحدد الإدارة مسبقا المواقف الطارئة وتعد خطط موقفية لكل تلك الظروف الممكنة كجزء من عمليات التخطيط التسويقي في الشركة؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

* تعد الإدارة خطط تسويقية سنوية إلا أن تلك الخطط تعتمد على الطاقات الإنتاجية المتاحة، بمعنى آخر أن الخطط تعد اعتمادا على طاقات الإنتاج وليس اعتمادا على حاجة السوق.

* وجود إستراتيجية حالية واضحة وهذا راجع إلى وجود أهداف واضحة نوعا ما ومعروفة لدى العاملين.

* تتعامل الشركة مع الظروف الطارئة كلا حسب حالته، وتعد بعض الخطط التي تساعد على مواجهة الظروف غير الاعتيادية الحاصلة في السوق.

نستنتج من هذه الإجابات أن الشركة لها اهتمام بجانب التوجهات الإستراتيجية من خلال وضوح الإستراتيجية للعاملين، ووجود خطط سنوية ممكنة التحقيق ويعطي ذلك مؤشرا واضحا لأهمية نظام الرقابة الخاص بالتوجه الاستراتيجي.

خامسا: الكفاءة التشغيلية

تم فحص متغير الكفاءة التشغيلية من خلال فحص قدرة المؤسسة في إيصال الإستراتيجية التسويقية إلى المعنيين بتنفيذها، اعتمادا على ثلاثة أسئلة رئيسية وهي كالاتي:

1- هل يتم إيصال الإستراتيجية التسويقية إلى المعنيين بتنفيذها بصورة جيدة وهل يتم التغيير بصورة جيدة كذلك؟

يتم ذلك بصورة ضعيفة.

يتم ذلك وبدرجة متوسطة الفاعلية.

يتم ذلك بشكل ناجح.

2- هل يتم استغلال الموارد التسويقية بشكل كفاء من قبل إدارة؟

الموارد محدودة و غير كافية.

الموارد موجودة ولا تستغل.

الموارد كافية وتستغل بشكل كفاء.

3- هل تمتلك الشركة مقدره جيدة للتفاعل بسرعة و بفاعلية مع التطورات البيئية الحاصلة؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

* إيصال الإستراتيجية التسويقية إلى المعنيين بتنفيذها، يتم بصورة جيدة و هذا راجع إلى الاشتراك في وضع الاستراتيجيات بين مدير التسويق والإدارة العليا.

* تعد الموارد البشرية التي يمتلكها قسم التسويق غير كافية أساسا للقيام بالمهام التسويقية.

* يعتمد امتلاك الشركة المقدره الجيدة للتفاعل بسرعة و بفاعلية مع التطورات البيئية لوجود نظام المعلومات.

نستنتج من هذه الإجابات أن المؤسسة لها توجه تسويقي، وهذا راجع إلى اهتمام الشركة بإيصال الإستراتيجية إلى المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وتفاعلها مع المتغيرات البيئية ويعطي ذلك مؤشر واضح في تدعيم نظام الرقابة الخاص بالكفاءة التشغيلية التسويقية للشركة لنشاط التسويق.

من خلال ما تم عرضه فإن محور مراجعة الفعالية التسويقية توصلنا إلى أن لدى الشركة توجهها تسويقيا متوسط الفاعلية، و كان السبب الرئيسي لذلك هو اهتمام الشركة بفلسفة التعامل مع المستهلك في عدد من الجوانب وكذلك توفر المعلومات التسويقية، في حين كان لدى الشركة نقص من جانب تكامل التنظيم التسويقي.

المطلب الثاني: التدقيق التسويقي للمؤسسة

يمكن بحث والحكم على آلية التدقيق التسويقي للمؤسسة من خلال التعرف على مواقف المؤسسة من خلال الإجابة على ستة مجاميع (أسئلة) رئيسية والتي تخص: تدقيق بيئة التسويق، تدقيق الإستراتيجية التسويقية، تدقيق التنظيم التسويقي، تدقيق الأنظمة التسويقية، تدقيق إنتاجية التسويق، و تدقيق المزيج التسويقي

أولاً: تدقيق بيئة التسويق

تم فحص متغير تدقيق البيئة التسويقية من خلال تدقيق وفحص متغيرات البيئة العامة التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تبحث الشركة في التغيرات الديموغرافية الرئيسية التي تشكل فرص أو تهديدات خارجية؟

لا نعم

2- هل تتخذ الشركة إجراءات مناسبة لمواجهة التغيرات الاقتصادية في البيئة؟

لا نعم

ومن هاتين الإجابتين نستنتج مايلي:

- * لم يوجد تنسيق مع الجهات الرسمية المعنية بالمعلومات المتعلقة بالبيئة الديموغرافية كذلك عدم استفادة شعبة التسويق من أي معلومات بهذا الاتجاه إذ تعتمد شعبة التسويق على المعلومات التاريخية عن المبيعات.
- * تعد استجابة الشركة لكل التغيرات البيئية محدودة بشكل عام ولا تتخذ الشركة إجراءات كبيرة حيال هذه التغيرات.

نستنتج من هذه الإجابة أن هناك ضعف في متغير التدقيق التسويقي للبيئة وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسة للاستجابة والتعامل مع المتغيرات الديموغرافية التي شكلت تهديدا لها.

ثانيا: تدقيق الإستراتيجية التسويقية:

تم فحص متغير تدقيق الإستراتيجية التسويقية من خلال تدقيق وفحص متغيرات رسالة الشركة وأهدافها وإستراتيجيتها التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

1- هل توجد رسالة واضحة في توجه الشركة التسويقي؟

لا نعم

2- هل تمت صياغة أهداف وغايات التسويق بوضوح تام وبما يتناسب مع موارد الشركة؟

لا نعم

3- هل تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها التسويقية؟

لا نعم

من هذه الإجابة نستنتج مايلي:

- * من خلال الإطلاع على رسالة الشركة هناك وضوح للأهداف والرسالة، وهذا لوضوحها لدى العاملين ومسؤولي الأقسام.

* بما أن رسالة الشركة واضحة فهذا يؤدي إلى وضوح الأهداف التسويقية وبالتالي استغلال للفرص أو الموارد بشكل يعزز قدرات الشركة.

* بما أن الشركة لديها معلومات عن المنافسين، هذا مكنها من تبني إستراتيجية واضحة فضلا عن اعتماد الشركة على المدخلات من البيئة الخارجية أي استجابة الشركة لمتغيرات البيئة الخارجية.

نستنتج من هذه الإجابة أن متغير التدقيق التسويقي للإستراتيجية التسويقية جيد الفاعلية، وهذا راجع إلى وجود رسالة واضحة للشركة وكذلك الأهداف وتبنيها لإستراتيجية واضحة.

ثالثا: تدقيق التنظيم التسويقي

تم فحص متغير تدقيق التنظيم التسويقي من خلال تدقيق وفحص متغيرات الهيكل الرسمي للشركة وكفاءة الوظائف، التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يملك مسؤول قسم التسويق صلاحيات ومسؤوليات مناسبة للإطلاع

على نشاطات الشركة ذات الأثر في تحقيق رضي الزبون؟

لا نعم

2- هل يتم تدريب وتحفيز العاملين بقسم التسويق؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

*يملك مسؤول قسم التسويق الصلاحيات للإطلاع على نشاطات الشركة، وهذا لما له من سلطة ومسؤولية في اتخاذ القرارات بما يناسب الشركة دون اضطرابات تعيق قراراته إذا كان ليس له السلطة في اتخاذ القرار.

*من المؤكد أن العاملين في قسم التسويق بحاجة إلى تدريب مكثف عن التسويق علما أن المؤهلات العلمية لأغلب العاملين في قسم التسويق هي خارج اختصاص القسم، وعدم تحفيزهم و تدريبهم يؤثر سلبا على نشاط الشركة.

نستنتج من هذه الإجابة أن المؤسسة لها ضعف في متغير التدقيق التسويقي لتنظيم العمليات التسويقية، وهذا راجع إلى عدم انتهاج المؤسسة لعملية تدريب العاملين وتحفيزهم، بالرغم من امتلاك مسؤول قسم التسويق صلاحيات ومسؤوليات للإطلاع على نشاطات المؤسسة.

رابعا: تدقيق الأنظمة التسويقية

تم فحص متغير تدقيق الأنظمة التسويقية من خلال تدقيق وفحص نظام المعلومات التسويقي، نظام الرقابة التسويقي، ونظام المنتج الجديد، التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تمتلك الشركة وحدة خاصة للاستخبارات التسويقية لتزويدها بالمعلومات حول السوق، الزبائن، الموزعون، الوسطاء، المنافسون، المجهزون....

لا نعم

2- هل تعتمد الإدارة وبشكل دوري على تحليل أرباح المنتجات والأسواق والمناطق الجغرافية وقنوات التوزيع... للتأكد من تحقيق أهداف الخطة السنوية؟

لا نعم

3- هل تعتمد الشركة على البحوث التسويقية واختبارات السوق عند توليد منتجات جديدة؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

* عدم امتلاك الشركة لأي وحدة خاصة بالاستخبارات التسويقية، الأمر الذي انعكس على قلة المعلومات المتوفرة عن المنافسين أو عن الزبائن لدى الشركة.

* تعتمد الإدارة على تحليل أرباح المنتجات والأسواق ، للتأكد من تحقيق أهداف الخطة السنوية، وهذا دليل على اعتماد الشركة للرقابة على الخطة السنوية، لكي تقيم أسباب الانحرافات والاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وفي النهاية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الأهداف والأداء.

* لدى الشركة قدرة لتطوير المنتجات مع العلم أن لديها موارد محدودة، وقيامها بالبحوث التسويقية للتأكد من أن المنتج من النوع الذي يحظى بقبول كبير من جانب المستهلك، ورسم تصور واضح على السوق.

نستنتج من هذه الإجابة أن تدقيق الأنظمة التسويقية متوسطة الفاعلية وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على البحوث التسويقية وتحليل أرباحها، لكن المؤشر الذي قلل من فاعليتها هو عدم امتلاكها وحدة خاصة للاستخبارات التسويقية.

خامسا: تدقيق إنتاجية التسويق

تم فحص متغير تدقيق إنتاجية التسويق من خلال تدقيق وفحص تحليل الأرباح، تحليل التكلفة، التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تسعى الشركة لزيادة الأرباح المتحققة عبر التوسع في أسواقها والمناطق الجغرافية وقنوات التوزيع؟

لا نعم

2- هل تمتلك الشركة إمكانية لتقليل التكاليف وإلغاء التكاليف العالية للشركة؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

*بمأن الشركة في الوقت الحاضر تقوم على إجراء توسيع في أسواقها وقنوات توزيعها فهذا يعني أنها تسعى لزيادة أرباحها.

*بمأن الشركة ليس لها وحدة خاصة للاستخبارات التسويقية لقسم التسويق وكذلك عدم تدريب العاملين فهذا يؤدي بالضرورة إلى تقليل التكاليف.

نستنتج من هذه الإجابة أن الشركة لها إنتاجية تسويقية جيد الفاعلية وهذا راجع إلى قدرة الشركة في التوسع إلى أسواق جديدة وإمكانيتها في تقليل التكاليف.

سادسا: تدقيق المزيج التسويقي

تم فحص متغير تدقيق المزيج التسويقي من خلال تدقيق وفحص متغيرات المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، التي سيتم فحصها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل تمتلك الشركة استجابة في التوسع أو الانكماش في أي خط إنتاجي؟

لا نعم

2- هل يتم تحديد سعر المنتج على أسس علمية مثل التكلفة، الطلب، المنافسين؟

لا نعم

3- هل تتلائم أهداف واستراتيجيات التوزيع مع الأسواق المستهدفة؟

لا نعم

4- هل تتلائم نفقات الإعلام والترويج مع المبيعات الفعلية؟

لا نعم

ومن هذه الإجابة نستنتج مايلي:

* بمأن الشركة تتوفر لها المواد الأولية وكذلك الخبرات الأجنبية، هذا عزز موقعها في ذهن المستهلك، فأدى إلى امتلاك الشركة مرونة في انتهاج أي خط إنتاجي.

* وهذا راجع إلى مراجعة الشركة لسياستها التسعيرية حيث تراعي في تحديد السعر خطة مستمرة غايتها تخفيض تكاليف الإنتاج، و كذلك سياسة تسعيرية مرنة فيما يخص الطلب.

*تستخدم الشركة لغرض إيصال سلعها إلى المستهلك عدد من القنوات والمنافذ التوزيعية، وتعد قدرة شبكات التوزيع عالية في إيصال المنتج إلى المستهلك لما لها من فروع، وبناء على ما تقدم فإن الشركة تستخدم استراتيجيات التوزيع التي تتسجم مع أهداف السوق المستهدف.

*ضعف اهتمام الشركة بالترويج من خلال عدم وجود قسم أو وحدة ضمن شعبة التسويق لتغطية النشاطات الترويجية، وهذا لأن كل ما ينتج يباع.

نستنتج من هذه الإجابة أن المؤسسة لها تدقيق مزيج تسويقي متوسط الفاعلية وهذا لما للشركة من قدرة للاستجابة في التوسع أو الانكماش في أي خط إنتاجي، وتلائم أهداف واستراتيجيات التوزيع مع الأسواق المستهدفة، لكن الذي أدى إلى تقليل فاعليتها نوعا ما هي عدم تلائم نفقات الإعلام والترويج مع المبيعات الفعلية.

- من خلال الذي تم عرضه في محور مراجعة التدقيق التسويقي، توصلنا أن لدى المؤسسة تدقيق تسويقي جيد الفاعلية وكان سبب ذلك تدقيق الإستراتيجية التسويقية وتدقيق الإنتاجية التسويقية فيما كان لدى الشركة توجه ضعيف في تدقيق التنظيم التسويقي وتدقيق البيئة التسويقية.

المطلب الثالث: مراجعة جودة الأداء التسويقي

يتم تقييم متغير جودة الأداء التسويقي من قبل الإدارة العليا أو لجنة مشتركة بين الإدارة العليا وشعبة التسويق في الشركة، ويتم فحص جودة الأداء التسويقي من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.

1- هل تدرك الشركة نوع التوجه التسويقي الذي تعمل بموجبه؟

لا نعم

2- هل تعتمد الشركة على آليات تجزئة السوق والأسواق المستهدفة في توجيهها التسويقي؟

لا نعم

3- هل تقيم الشركة جودة منتجاتها مقارنة مع المنافسين؟

لا نعم

4- هل تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع؟

لا نعم

5- هل تقدم الشركة ضمانات للسلع المنتجة؟

لا نعم

من هذه الإجابة نستنتج مايلي:

*معرفة الشركة لتوجيهها التسويقي دليل اهتمامها أو بذل جهودها للوصول لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والموردين والموزعين.

*واعتماد الشركة على آليات تجزئة السوق والأسواق المستهدفة في توجيهها التسويقي، دليل أن الشركة تسعى إلى التميز والتركييز على سوق واحد لكي تحقق فيه الجودة المرغوبة.

* وتقارن الشركة جودة منتجاتها مع المنافسين لكي تسعى أن تكون هي الرائدة في السوق من خلال تطوير منتجاتها لمواكبة التطورات العالمية بغية تلبية حاجات المستهلكين.

* بما أن الشركة لديها توجه واضح فهذا يؤدي بها إلى تقديم خدمات ما بعد البيع، لتصحيح أو تقوية الصورة المدركة للشركة من طرف المستهلكين وزيادة ولائهم.

*تقدم الشركة ضمانات للسلع المنتجة، دليل على ثققتها بجودة منتوجها.

من خلال الذي تم عرضه نستنتج أن درجة جودة الأداء التسويقي في الشركة جيد و هذا راجع إلى اعتماد الشركة توجه تسويقي واضح وكذلك توفير خدمات ما بعد البيع، فعي تسعى جاهدة إلى تحسين أدائها التسويقي بما يخدم المستهلك .

المطلب الرابع: مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

تم فحص متغير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من خلال إجابة الشركة ومدى اهتمامها بالموضوع المعني، يمكن التوصل إلى التوجه العام للشركة في مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع ككل، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.

1-هل تسعى إدارة الشركة ضمن إطار تطوير المنتج إلى تقليل مخاطر استخدام المنتج والتعريف بأسلوب استخدامه الأمثل؟

لا نعم

2-هل تتجنب الشركة تظليل الزبون في عملية الترويج والإعلان عن منتجاتها؟

لا نعم

3-هل تمارس الشركة أسلوب البيع الإجباري لبعض منتجاتها لعملية التسويق؟

لا نعم

4-هل تسعى الشركة إلى توفير سلع بديلة و بأسعار مختلفة حسب المستويات المعيشية في المجتمع؟

لا نعم

5- هل تعمل الشركة على إجراء بحوث تسويقية تتعلق باهتمامات ومتطلبات المجتمع؟

لا نعم

من هذه الإجابة نستنتج ما يلي:

* إن سعي الشركة إلى تقليل مخاطر استخدام المنتج لما له من أهمية لدى المستهلكين فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء (أو عدم الشراء) بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثيا.

* وعدم تظليل الشركة للزبون في عملية الترويج والإعلان عن منتجاتها

دليل على مصداقية الشركة وشفافية تعاملها مع الزبون.

* والبيع الإجباري هي إستراتيجية تقوم بها المؤسسة لتصريف منتج قليل المبيعات.

* لا تسعى الشركة إلى توفير سلع بديلة وبأسعار مختلفة حسب المستويات المعيشية في المجتمع وهذا دليل على أن الشركة لا تهتم بالقدرة الشرائية للفرد وليس لها التزامات معيشية للمجتمع.

*تعمل الشركة على إجراء بحوث تسويقية تتعلق باهتمامات ومتطلبات المجتمع وهذا راجع إلى أن لها التزامات أخلاقية اتجاه المجتمع.

من خلال الذي تم عرضه نستنتج أن مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة جيد وهذا راجع إلى سعي الشركة إلى تطوير المنتج وتقليل مخاطره وإجراء بحوث تسويقية تتعلق باهتمامات المجتمع، لكن أهملت المؤسسة المتطلبات المعيشية للمجتمع.

قمنا بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة للتعرف إلى مستوى تطبيق مراجعة الأداء التسويقي من خلال الرقابة التسويقية الإستراتيجية والتي توصلنا إلى وجود أداء تسويقي جيد للمؤسسة، وهذا من خلال أن لها تدقيق تسويقي جيد وكذلك مراجعة جودة الأداء التسويقي ومراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتوجه متوسط الفاعلية بالنسبة لمراجعة الفاعلية التسويقية.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، و الذي تعرفنا على مراجعة الفاعلية التسويقية للمؤسسة من خلال فلسفة التعامل مع المستهلك و تكامل التنظيم التسويقي و المعلومات التسويقية و التوجه التسويقي و الكفاءة التشغيلية و الذي توصلنا إلى وجود توجه تسويقي متوسط الفاعلية، و كذلك تعرفنا إلى مراجعة التدقيق التسويقي و الذي توصلنا إلى أن المؤسسة لها تدقيق تسويقي جيد الفاعلية، كذلك مراجعة جودة الأداء التسويقي الذي كان جيدا، و في الأخير تعرفنا على مراجعة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في المؤسسة و التي كانت جيدة، مستعنيين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل و مناقشة الاستبيان الموجه إلى مسؤول قسم التسويق في الشركة، حيث اتضح لنا أن الشركة تتبع رقابة تسويقية إستراتيجية لتحسين أدائها التسويقي، و هذا من خلال تصريحاتها.

الخاتمة

الخاتمة العامة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالتعرف عن واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلنا إلى أن الرقابة التسويقية تقوم على مقارنة الأداء المتوقع من جراء تنفيذ الخطة عن طريق وضع معايير للتقييم وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراء الوقائي أو التصحيحي للأداء أو الخطة لبلوغ الأهداف المطلوبة، ولها أهمية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف و تحديد الجهود التسويقية الضائعة، كما حاولنا تحديد الواقع في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة الذي كان محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و كان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية الرقابة التسويقية و التي تقوم بقياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف والمعايير الكيفية ومدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء، ويتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة و هي من أهم المرتكزات المعتمدة في مواجهة المتغيرات البيئية المتعددة والمستمرة لأداء الأنشطة، وهذا الذي أدى بالشركات لانتهاجها لما لها من دور رئيسي ومؤثر على كافة وظائف المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من الكلف ومراجعة الخطط وتحليل الفرص التسويقية، بفضل الرقابة التسويقية مع العلم أن النشاط التسويقي الناجح يكون ذا كلفة عالية وهذا لتحقيق الأهداف ومواجهة التهديدات.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة الكوابل تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في :

- للرقابة التسويقية دور مهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية للشركة.
- تستخدم الرقابة المستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع المتغيرات البيئية.
- لقد ساهمت الرقابة التسويقية من التقليل من التكاليف.
- يعطي التدقيق التسويقي للشركة نظرة لمستقبلها والتعرف على مواردها واستغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل.
- تساعد إدارة التسويق لتحقيق الخطة البيعية بكفاءة عن طريق تحليل المبيعات.
- المؤسسة تستخدم مراجعة الفاعلية التسويقية بفاعلية متوسطة وهذا راجع إلى اهتمامها بفلسفة التعامل مع المستهلك كذاك توفر المعلومات التسويقية، في حين كان لدى المؤسسة نقص من جانب تكامل التنظيم التسويقي.

الخاتمة العامة

- المؤسسة تستخدم تدقيق تسويقي جيد الفاعلية و كان سبب ذلك تدقيق الإستراتيجية التسويقية و تدقيق الإنتاجية التسويقية، فيما كان لدى المؤسسة توجه ضعيف في تدقيق التنظيم التسويقي والبيئة التسويقية.
- المؤسسة تستخدم درجة جودة الأداء التسويقي للمؤسسة جيد وهذا راجع إلى اعتمادها توجه تسويقي واضح، كذلك توفير خدمات ما بعد البيع.
- المؤسسة تستخدم مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بفاعلية جيدة، وهذا راجع إلى سعيها إلى تطوير المنتج وتقليل مخاطره وإجراء بحوث تسويقية تتعلق باهتمامات المجتمع.

الاقتراحات والحلول

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد شركة صناعة الكوابل في تحسين أدائها التسويقي، و تتمثل فيما يلي:

- تنشيط قسم التسويق في الشركة و يجب أن يكون له صلة بالأقسام الأخرى.
- أن تقوم الشركة بتحليل مبيعاتها من خلال استخدام الرقابة على الخطة السنوية.
- زيادة اهتمام الشركة بالتزاماتها المعيشية اتجاه المجتمع وهذا يزيد من فاعلية المسؤولية الاجتماعية لها.
- يجب التمثيل الصحيح لعمليات تطوير المنتج الجديد و التخطيط له بصورة سليمة.
- الاهتمام بتحفيز وتدريب العاملين في الشركة لقسم التسويق وهذا بدوره يزيد من إنتاجية الشركة وبجودة عالية.
- القيام باستخبارات تسويقية لاكتساب المعلومات عن الزبائن واحتياجاتهم وعن الأسواق والمنافسين.....

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

1. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
2. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
3. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
4. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
5. زاهر محمد ديربي، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1432هـ، 2011م.
6. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1433هـ، 2014م.
7. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
8. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2012م.
9. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1421هـ، 2001م.
10. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008م.
11. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1430هـ، 2009م.

قائمة المراجع

12. بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
13. صالح هاشم صادق، المدخل إلى التخطيط و الرقابة، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1998.
14. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الاولى، 2011.
16. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية الطبعة الأولى، 2005.
17. عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
18. محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط الرقابة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1427هـ، 2007.
19. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، إدارة التسويق (المفاهيم، التطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، القاهرة.
21. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
22. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم، الإستراتيجية)، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
23. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية 2004.
24. ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

25. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
26. محمد السيد سريا، أصول و قواعد المراجعة و التدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2002.
27. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
28. السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء(من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
29. علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
30. مصطفى زهير، التسويق و إدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
31. محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2009-2008.
32. علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2009.
33. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1977.
34. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى 2010.
35. رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
36. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق(المفاهيم الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
37. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 1999.

38. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
39. رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2000.
- ب- المذكرات و الأطروحات
1. سمر محمد راغب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
3. كحيلية أمال، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، مذكرة ماجستير تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
4. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد 2003.
5. سرى كريم ريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2010.
6. سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010.
7. غازيباوان علي، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
8. العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
9. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
10. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك و جنيف 2004.

11. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مبادئ التسويق، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.

ثانيا: باللغة الأجنبية

أ- الكتب

1.Philip kotler , **Marketing Management**, Prentic Hallinc, Newjersey, 2012.