

Université Mohamed KHIDER -Biskra -  
Faculté des sciences économiques,  
Commerciales et des sciences de Gestion  
Département des sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر -بسكرة-  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع

دور التسويق في زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات  
الإنتاجية الوطنية  
دراسة حالة مؤسسة طليبع الأوراس -باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

تحت إشراف الأستاذة:  
- جودي حنان.

من إعداد الطالب:  
- بلفراق فتحي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

TABLEAU P1 :

## COUT DE PRODUCTION DU LPC SACHET

CUMUL EXERCICE 2007

( N° COMPTE 9350/A2001 )

N° COMPTE	DESIGNATIONS	1° TRIM.2007		2° TRIM.2007		3° TRIM.2007		4° TRIM.2007		CUMUL EX. 2007	
		COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT GLOBAL	C.UNI
9310/4300	LAIT CRU LOCAL	5 704 619,87		30 076 417,76		9 779 165,85		39 022 065,74		84 572 269,22	
9311/4302	POUDRE DE LAIT 0% MG	75 037 647,49		93 119 607,53		235 513 652,03		244 521 009,77		648 291 916,82	
9311/4304	POUDRE DE LAIT 26% MG	0,00		0,00		64 505 683,49		111 555 322,71		176 061 006,20	
9312/4304	M.G.L.A	10 136 197,43		8 107 620,42		15 585 939,05		11 376 975,75		45 307 732,66	
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>90 878 464,79</b>	<b>17,82</b>	<b>131 903 645,71</b>	<b>18,86</b>	<b>325 585 440,43</b>	<b>33,45</b>	<b>406 465 373,97</b>	<b>36,27</b>	<b>954 232 924,90</b>	<b>28,91</b>
9315/6103	POLYETHELENE LPC SACHET	5 722 836,57		7 813 883,25		11 585 494,97		14 692 252,50		39 915 467,33	
<b>2 - CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>		<b>5 722 836,57</b>	<b>1,12</b>	<b>7 813 883,25</b>	<b>1,12</b>	<b>11 585 494,97</b>	<b>1,20</b>	<b>14 692 252,50</b>	<b>1,31</b>	<b>39 915 467,33</b>	<b>1,21</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>3 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>3 281 099,36</b>	<b>0,64</b>	<b>5 021 164,96</b>	<b>0,72</b>	<b>4 725 317,65</b>	<b>0,49</b>	<b>7 730 177,85</b>	<b>0,69</b>	<b>20 757 759,83</b>	<b>0,63</b>
9310/4300	FRAIS DE COLLECTE	173 433,88		1 441 789,65		529 179,95		4 107 001,44		6 251 404,67	
9311/4302	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	652 025,98		1 087 518,95		725 503,19		1 066 216,72		3 532 264,84	
9311/4303	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	0,00		0,00		209 462,77		486 433,09		686 895,86	
9312/4304	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	88 032,23		94 754,02		48 717,24		49 608,91		281 112,40	
9315/6103	POLYETHELENE	50 344,59		92 584,16		35 677,55		64 178,45		243 784,76	
<b>4 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>963 836,68</b>	<b>0,19</b>	<b>2 716 646,82</b>	<b>0,39</b>	<b>1 541 540,72</b>	<b>0,16</b>	<b>5 773 438,31</b>	<b>0,52</b>	<b>10 995 462,53</b>	<b>0,33</b>
9213002	ATELIER CONDIT. L.P.C	4 051 084,86	<b>0,79</b>	5 112 716,50	<b>0,73</b>	5 332 451,89	<b>0,55</b>	8 586 815,81	<b>0,77</b>	23 083 069,06	<b>0,70</b>
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	10 505 779,69	<b>2,06</b>	13 803 257,87	<b>1,98</b>	14 092 435,35	<b>1,45</b>	18 923 548,77	<b>1,69</b>	57 315 021,09	<b>1,74</b>
9213003	ATELIER YAOURT ET FAC	10 146 289,32	<b>1,99</b>	11 440 403,24	<b>1,64</b>	10 268 832,44	<b>1,05</b>	12 299 098,89	<b>1,10</b>	44 154 623,89	
<b>5 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>24 703 153,87</b>	<b>4,84</b>	<b>30 256 377,61</b>	<b>4,36</b>	<b>29 593 719,59</b>	<b>3,05</b>	<b>39 799 462,87</b>	<b>3,55</b>	<b>124 552 714,04</b>	<b>3,77</b>
<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> ( 6= 1+2+3+4-5 )		<b>125 519 391,27</b>		<b>177 211 718,35</b>		<b>375 232 513,47</b>		<b>474 460 705,50</b>		<b>1150 454 328,63</b>	
<b>7 - QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>5 098 996</b>		<b>6 961 145</b>		<b>9 733 674</b>		<b>11 207 773</b>		<b>33 001 585</b>	
<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> ( 8 = 6 / 7 )		<b>24,62</b>	<b>24,62</b>	<b>25,46</b>	<b>25,46</b>	<b>38,34</b>	<b>38,34</b>	<b>42,33</b>	<b>42,33</b>	<b>34,86</b>	<b>34,86</b>

COUT DE PRODUCTION DU Lait cru en sachet 1L

CUMUL EXERCICE 2007

( N° COMPTE 9350/A2002 )

N° MP/IES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2007		2° TRIM.2007		3° TRIM.2007		4° TRIM.2007		CUMUL EX. 2007	
		COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
10/420C	LAIT CRU LOCAL	42 590 279,37		34 948 176,36		26 033 469,58		0,00		103 572 925,31	
	<b>CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>	<b>42 590 279,37</b>	<b>23,49</b>	<b>34 949 176,36</b>	<b>24,74</b>	<b>26 033 469,58</b>	<b>25,20</b>	<b>0,00</b>	<b>#####</b>	<b>103 572 925,31</b>	<b>24,32</b>
15/6103	POLYTHELENE LAIT CRU	1 846 624,82		1 604 239,19		1 238 184,60		0,00		4 689 048,61	
	<b>CHARGES DIRECTES EMB.PERDUS</b>	<b>1 846 624,82</b>	<b>1,02</b>	<b>1 604 239,19</b>	<b>1,14</b>	<b>1 238 184,60</b>	<b>1,20</b>	<b>0,00</b>	<b>#####</b>	<b>4 689 048,61</b>	<b>1,10</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	<b>CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>	<b>1 166 636,04</b>	<b>0,64</b>	<b>1 018 790,54</b>	<b>0,72</b>	<b>501 546,11</b>	<b>0,49</b>	<b>0,00</b>	<b>#####</b>	<b>2 686 972,69</b>	<b>0,63</b>
10/420C	FRAIS DE COLLECTE	1 293 471,35		1 667 614,92		1 425 835,53		0,00		4 386 921,80	
15/6103	FRAIS MAGASIN A POLYTHELENE	16 244,7		18 989,38		3 980,70		0,00		39 214,25	
	<b>CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>	<b>1 309 715,52</b>	<b>0,72</b>	<b>1 686 604,30</b>	<b>1,19</b>	<b>1 429 816,23</b>	<b>1,38</b>	<b>0,00</b>	<b>#####</b>	<b>4 426 136,05</b>	<b>1,04</b>
213002	ATELIER CONDIT. L.P.C	1 440 414,05	0,79	1 037 366,26	0,73	565 987,45	0,55	0,00	#DIV/0!	3 043 767,76	
213006	ATELIER PREPARATION LAIT	3 735 461,78	2,06	2 800 670,47	1,98	1 495 773,75	1,45	0,00	#DIV/0!	8 031 906,00	
213003	ATELIER YAOURT ET FAC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
	<b>CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>	<b>5 175 875,83</b>	<b>2,85</b>	<b>3 838 036,73</b>	<b>2,72</b>	<b>2 061 761,20</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#####</b>	<b>11 075 673,76</b>	<b>2,60</b>
	<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> ( 6= 1+2+3+4-5 )	<b>52 089 131,58</b>		<b>43 096 847,12</b>		<b>31 264 777,72</b>		<b>0,00</b>		<b>126 450 756,42</b>	
	<b>QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>	<b>1 813 012</b>		<b>1 412 411</b>		<b>1 033 134</b>		<b>0</b>		<b>4 258 557</b>	
	<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> ( 8 = 6 / 7 )	<b>28,73</b>	<b>28,73</b>	<b>30,51</b>	<b>30,51</b>	<b>30,26</b>	<b>30,26</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#####</b>	<b>29,69</b>	<b>29,69</b>

TABLEAU P3:

## COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET

CUMUL EXERCICE 2007

( N° COMPTE 9351/B1001)

N° COMPTES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2007		2° TRIM.2007		3° TRIM.2007		4° TRIM.2007		CUMUL EX. 2007	
		COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
9310/420C	LAIT CRU LOCAL	233 510,58		251 884,32		11 797 571,30		3 582 556,76		15 865 522,96	
9311/4202	POUDRE DE LAIT 0% MG	8 992 972,04		12 191 830,02		6 528 024,38		75 533,41		27 788 359,85	
9311/4204	POUDRE DE LAIT 26% MG	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
9312/4204	M.G.L.A	225 322,58		212 663,15		112 268,32		0,00		551 254,05	
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>9 451 805,20</b>	<b>13,31</b>	<b>12 657 377,49</b>	<b>13,76</b>	<b>18 437 864,00</b>	<b>20,61</b>	<b>3 658 090,17</b>	<b>20,10</b>	<b>44 205 136,86</b>	<b>16,33</b>
9313/3601	FERMENTS	59 960,66		71 778,23		62 116,67		65 709,11		259 564,67	
<b>2 - CHARGES DIRECTES PROD. ADJONCT.</b>		<b>59 960,66</b>	<b>0,08</b>	<b>71 778,23</b>	<b>0,08</b>	<b>62 116,67</b>	<b>0,07</b>	<b>65 709,11</b>	<b>0,36</b>	<b>259 564,67</b>	<b>0,10</b>
9315/6102	POLYTHELENE LFC SACHET	868 148,89		1 197 663,05		1 227 182,70		245 619,63		3 538 614,27	
<b>3 - CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>		<b>868 148,89</b>	<b>1,22</b>	<b>1 197 663,05</b>	<b>1,30</b>	<b>1 227 182,70</b>	<b>1,37</b>	<b>245 619,63</b>	<b>1,35</b>	<b>3 538 614,27</b>	<b>1,31</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>4 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>456 870,44</b>	<b>0,64</b>	<b>663 608,03</b>	<b>0,72</b>	<b>434 196,19</b>	<b>0,49</b>	<b>118 838,02</b>	<b>0,65</b>	<b>1 673 512,68</b>	<b>0,62</b>
9310/420C	FRAIS DE COLLECTE	7 134,38		11 924,94		535 261,90		380 499,55		1 034 820,77	
9311/4202	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	77 887,46		142 663,19		25 994,70		337,97		246 883,32	
9311/4202	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
9312/4204	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	1 970,83		2 449,99		381,58		0,00		4 802,40	
9313/3601	FRAIS MAGASIN A FERMENTS	520,83		838,47		193,04		286,52		1 838,86	
9315/6102	POLYETHELENE	6 702,68		12 433,40		3 321,14		957,62		23 414,84	
<b>5 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>94 216,18</b>	<b>0,13</b>	<b>170 309,99</b>	<b>0,19</b>	<b>665 152,36</b>	<b>0,74</b>	<b>382 081,66</b>	<b>2,10</b>	<b>1 311 760,19</b>	<b>0,48</b>
9213002	ATELIER CONDIT. LFC	564 085,61	0,79	675 707,69	0,73	489 984,05	0,55	132 007,35	0,73	1 861 784,70	
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	1 462 857,31	2,06	1 824 268,46	1,98	1 294 914,35	1,45	290 762,88	1,60	4 872 803,00	
9213003	ATELIER YAOURT ET PAC	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>6 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>2 026 942,92</b>	<b>2,85</b>	<b>2 499 976,15</b>	<b>2,72</b>	<b>1 784 898,40</b>	<b>2,00</b>	<b>422 770,23</b>	<b>2,32</b>	<b>6 734 587,70</b>	<b>2,49</b>
<b>7 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> (7 = 1+2+3+4+5+6)		<b>12 957 944,29</b>		<b>17 260 712,94</b>		<b>22 611 410,32</b>		<b>4 893 108,82</b>		<b>57 723 176,37</b>	
<b>8 - QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>710 000</b>		<b>920 000</b>		<b>894 400</b>		<b>182 010</b>		<b>2 706 410</b>	
<b>9 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> (9 = 7/8)		<b>18,25</b>	<b>18,25</b>	<b>18,76</b>	<b>18,76</b>	<b>25,28</b>	<b>25,28</b>	<b>26,88</b>	<b>26,88</b>	<b>21,33</b>	<b>21,33</b>

TABLEAU P1:

COUT DE PRODUCTION DU LPC SACHET

CUMUL EXERCICE 2008

( N° COMPTE 9350/A2001 )

N° COMPTE	DESIGNATIONS	1° TRIM.2008		2° TRIM.2008		3° TRIM.2008		4° TRIM.2008		CUMUL EX. 2008	
		COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT GLOBAL	C.UNI
310/430C	LAIT CRU LOCAL	37 759 465,9		51 349 327,30		26 965 806,27		33 330 707,47		149 386 306,23	
311/4302	POUDRE DE LAIT 0% MG	176 664 530,05		89 345 759,60		119 861 628,59		128 589 284,04		514 461 202,28	
311/4304	POUDRE DE LAIT 26% MG	87 973 663,05		57 625 447,70		46 394 198,34		24 148 765,93		216 142 075,02	
312/4304	M.G.L.A	12 177 029,45		0,00		8 800 541,32		14 244 807,74		35 222 378,51	
	<b>- CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>	<b>314 574 687,74</b>	<b>24,87</b>	<b>198 320 534,60</b>	<b>17,30</b>	<b>202 923 174,52</b>	<b>16,44</b>	<b>200 293 565,38</b>	<b>16,26</b>	<b>915 211 962,04</b>	<b>18,79</b>
315/6103	POLYETHELENE LPC SACHET	16 967 074,32		15 448 427,12		16 384 391,57		16 730 544,85		65 510 437,86	
	<b>- CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>	<b>16 967 074,32</b>	<b>1,34</b>	<b>15 448 427,12</b>	<b>1,35</b>	<b>16 384 391,57</b>	<b>1,33</b>	<b>16 730 544,85</b>	<b>1,36</b>	<b>65 510 437,86</b>	<b>1,34</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	<b>- CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>	<b>6 660 548,77</b>	<b>0,53</b>	<b>11 657 798,18</b>	<b>0,96</b>	<b>7 374 675,72</b>	<b>0,60</b>	<b>7 220 027,42</b>	<b>0,59</b>	<b>32 313 049,09</b>	<b>0,66</b>
310/430C	FRAIS DE COLLECTE	3 271 548,07		2 632 417,75		1 955 797,47		1 031 036,80		7 990 800,09	
311/4302	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	796 666,57		1 273 646,41		955 603,35		1 094 335,58		4 120 251,92	
311/4303	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	396 716,38		821 465,27		369 880,33		205 513,66		1 793 575,44	
312/4304	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	54 912,77		0,00		70 162,81		121 227,83		246 302,81	
315/6103	POLYETHELENE	76 458,36		220 312,47		131 211,70		142 166,31		570 148,84	
	<b>- CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>	<b>4 596 301,35</b>	<b>0,36</b>	<b>4 947 841,90</b>	<b>0,43</b>	<b>2 582 655,67</b>	<b>0,21</b>	<b>2 594 280,38</b>	<b>0,21</b>	<b>14 721 079,10</b>	<b>0,30</b>
9213002	ATELIER CONDIT. L.P.C	7 213 930,70	<b>0,57</b>	10 416 146,78	<b>0,91</b>	7 830 600,95	<b>0,64</b>	8 463 609,23	<b>0,69</b>	33 924 287,66	<b>0,70</b>
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	8 750 068,56	<b>0,69</b>	13 531 089,14	<b>1,18</b>	9 532 030,90	<b>0,78</b>	13 580 710,11	<b>1,10</b>	45 393 898,71	<b>0,93</b>
9213003	ATELIER YAOURT ET FAC	5 040 281,71	<b>0,40</b>	8 869 865,31	<b>0,77</b>	6 497 098,52	<b>0,53</b>	7 864 516,97	<b>0,64</b>	28 271 762,51	
	<b>- CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>	<b>21 004 280,97</b>	<b>1,66</b>	<b>32 817 101,23</b>	<b>2,86</b>	<b>23 859 730,37</b>	<b>1,94</b>	<b>29 908 836,31</b>	<b>2,43</b>	<b>107 589 948,88</b>	<b>2,21</b>
	<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> <b>( 6= 1+2+3+4-5 )</b>	<b>363 802 892,55</b>		<b>262 591 793,03</b>		<b>252 224 627,85</b>		<b>256 727 253,94</b>		<b>1135 346 477,37</b>	
	<b>- QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>	<b>12 649 023</b>		<b>11 463 892</b>		<b>12 285 954</b>		<b>12 315 977</b>		<b>48 714 846</b>	
	<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> <b>( 8 = 6 / 7 )</b>	<b>28,76</b>	<b>28,76</b>	<b>22,91</b>	<b>22,91</b>	<b>20,53</b>	<b>20,53</b>	<b>20,85</b>	<b>20,85</b>	<b>23,31</b>	<b>23,31</b>

TABLEAU P2 :

## COUT DE PRODUCTION DU Lait cru en sachet II.

CUMUL EXERCICE 2008

( N° COMPTE 9350/A2002 )

N° COMPTES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2008		2° TRIM.2008		3° TRIM.2008		4° TRIM.2008		CUMUL EX. 2008	
		COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
9310/430C	LAIT CRU LOCAL	7 877 899,36		12 488 261,64		9 552 796,19		11 349 024,67			
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>7 877 899,36</b>	<b>26,13</b>	<b>12 488 261,64</b>	<b>27,03</b>	<b>9 552 796,19</b>	<b>26,99</b>	<b>11 349 024,67</b>	<b>27,01</b>	<b>41 367 981,86</b>	
9315/6103	POLYETHELENE LAIT CRU	380 099,27		590 339,98		468 150,61		562 350,05		<b>41 367 981,86</b>	<b>26,84</b>
<b>2 - CHARGES DIRECTES EMB.PERDUS</b>		<b>380 099,27</b>	<b>1,26</b>	<b>590 339,98</b>	<b>1,28</b>	<b>468 150,61</b>	<b>1,31</b>	<b>562 350,05</b>	<b>1,34</b>	<b>2 000 939,91</b>	
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		<b>2 000 939,91</b>	<b>1,30</b>
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		<b>0,00</b>	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		<b>0,00</b>	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		<b>0,00</b>	
<b>3 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>159 375,27</b>	<b>0,53</b>	<b>447 555,67</b>	<b>0,97</b>	<b>215 922,27</b>	<b>0,60</b>	<b>246 625,13</b>	<b>0,59</b>	<b>1 069 478,34</b>	<b>0,69</b>
9310/430C	FRAIS DE COLLECTE	677 522,34		640 550,05		377 542,52		351 951,75		<b>2 047 566,70</b>	
9315/6103	FRAIS MAGASIN A POLYTHELENE	1 878,85		5 287,55		4 048,74		5 142,12		<b>20 357,30</b>	
<b>4 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>679 401,19</b>	<b>2,25</b>	<b>649 837,68</b>	<b>1,41</b>	<b>381 591,26</b>	<b>1,07</b>	<b>357 093,87</b>	<b>0,85</b>	<b>2 067 924,00</b>	<b>1,34</b>
9213002	ATELIER CONDIT. L P C	172 616,75	0,57	421 585,34	0,91	229 271,24	0,64	289 103,99	0,69	<b>1 112 577,32</b>	
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	209 373,84	0,69	547 660,18	1,19	279 087,21	0,78	463 896,36	1,10	<b>1 500 017,59</b>	
9213003	ATELIER YAOURT ET FAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		<b>0,00</b>	
<b>5 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>381 990,59</b>	<b>1,27</b>	<b>969 245,52</b>	<b>2,10</b>	<b>508 358,45</b>	<b>1,42</b>	<b>753 000,35</b>	<b>1,79</b>	<b>2 612 594,91</b>	<b>1,70</b>
<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> ( 6= 1+2+3+4-5 )		<b>9 478 765,68</b>		<b>15 145 240,49</b>		<b>11 226 818,78</b>		<b>13 268 094,07</b>		<b>49 118 919,02</b>	
<b>7 - QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>301 495</b>		<b>461 948</b>		<b>357 625</b>		<b>420 237</b>		<b>1 541 305</b>	
<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> ( 8 = 6 / 7 )		<b>31,44</b>	<b>31,44</b>	<b>32,79</b>	<b>32,79</b>	<b>31,39</b>	<b>31,39</b>	<b>31,57</b>	<b>31,57</b>	<b>31,87</b>	<b>31,87</b>

## TABLEAU P3 :

## COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET

CUMUL EXERCICE 2008

( N° COMPTE 9351/B1001)

N° DMPTES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2008		2° TRIM.2008		3° TRIM.2008		4° TRIM.2008		CUMUL EX. 2008	
		COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
310/430C	LAIT CRU LOCAL	4 379 142,23		8 345 822,06		15 793 586,85		5 869 188,82		34 388 739,97	
311/4302	POUDRE DE LAIT 0% MG	0,00		24 031,57		88 036,55		0,00		0 112 068,12	
311/4304	POUDRE DE LAIT 26% MG	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
312/4304	M G L A	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>- CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>4 379 142,23</b>	<b>21,72</b>	<b>8 373 853,63</b>	<b>23,33</b>	<b>15 878 623,41</b>	<b>22,67</b>	<b>5 869 188,82</b>	<b>21,72</b>	<b>34 590 808,09</b>	<b>22,53</b>
313/3601	FERMENTS	296 607,86		325 346,40		429 421,74		290 094,80		1341 470,80	
<b>- CHARGES DIRECTES PROD. ADJONCT.</b>		<b>296 607,86</b>	<b>1,47</b>	<b>325 346,40</b>	<b>0,91</b>	<b>429 421,74</b>	<b>0,61</b>	<b>290 094,80</b>	<b>1,07</b>	<b>1341 470,80</b>	<b>0,88</b>
315/6103	POLYTHELENE LFC SACHET	199 158,61		564 216,17		1 103 951,02		4 3981,63		2 281 307,43	
<b>- CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>		<b>199 158,61</b>	<b>0,99</b>	<b>564 216,17</b>	<b>1,57</b>	<b>1 103 951,02</b>	<b>1,58</b>	<b>413 981,63</b>	<b>1,53</b>	<b>2 281 307,43</b>	<b>1,49</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>- CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>106 155,55</b>	<b>0,53</b>	<b>346 282,88</b>	<b>0,96</b>	<b>420 476,93</b>	<b>0,60</b>	<b>158 446,95</b>	<b>0,59</b>	<b>1 031 362,51</b>	<b>0,67</b>
310/430C	FRAIS DE COLLECTE	377 857,56		428 306,23		517 364,35		182 071,73		1 605 599,87	
311/4302	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	0,00		342,47		702,04		0,00		1 044,51	
311/4303	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
312/4304	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
313/3601	FRAIS MAGASIN A FERMENTS	898,0		4 637,85		3 423,59		2 468,80		11 428,38	
315/6103	POLYETHELENE	1 227,21		7 079,65		7 898,70		3 212,50		19 418,06	
<b>- CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>379 982,87</b>	<b>1,88</b>	<b>440 366,24</b>	<b>1,23</b>	<b>629 388,68</b>	<b>0,90</b>	<b>187 753,03</b>	<b>0,69</b>	<b>1 637 490,82</b>	<b>1,07</b>
0213002	ATELIER CONDIT. L F C	114 975,55	0,37	226 189,11	0,91	445 472,12	0,64	185 737,95	0,69	1 073 374,73	
0213006	ATELIER PREPARATION LAIT	139 458,50	0,69	423 735,76	1,18	543 481,41	0,78	298 035,7	1,0	1 404 710,84	
0213003	ATELIER YAOURT ET FAC	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>- CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>254 434,05</b>	<b>1,26</b>	<b>749 924,87</b>	<b>2,09</b>	<b>989 953,53</b>	<b>1,41</b>	<b>483 773,12</b>	<b>1,79</b>	<b>2 478 085,57</b>	<b>1,62</b>
<b>7 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> (7= 1+2+3+4+5+6)		<b>5 615 481,37</b>		<b>10 799 990,19</b>		<b>19 451 815,31</b>		<b>7 403 238,35</b>		<b>43 270 525,22</b>	
<b>QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>201 600</b>		<b>359 000</b>		<b>700 500</b>		<b>270 280</b>		<b>1 531 380</b>	
<b>9 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> (9 = 7/8)		<b>27,85</b>	<b>27,85</b>	<b>30,08</b>	<b>30,08</b>	<b>27,77</b>	<b>27,77</b>	<b>27,39</b>	<b>27,39</b>	<b>28,26</b>	<b>28,26</b>



TABLEAU P1 :

## COUT DE PRODUCTION DU LPC SACHET

CUMUL EXERCICE 2009

( N° COMPTE 9350/A2001 )

N° COMPTE	DESIGNATIONS	1° TRIM.2009		2° TRIM.2009		3° TRIM.2009		4° TRIM.2009		CUMUL EX. 2009	
		COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT	C.UNI	COUT GLOBAL	C.UNI
9310/4300	LAIT CRU LOCAL	40 444 760,28		89 157 550,42		41 864 063,71		53 623 476,23		225 099 850,74	4,76
9311/4302	POUDRE DE LAIT 0% MG	113 660 336,06		87 319 797,90		87 867 464,99		88 966 294,31		377 813 893,26	7,99
9311/4304	POUDRE DE LAIT 26% MG	43 406 610,55		38 772 884,23		69 888 179,65		38 908 212,02		190 975 886,45	4,04
9312/4304	M G L A	9 179 924,40		26 425,21		0,00		3 272 375,62		12 478 725,23	0,26
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>206 691 631,39</b>	<b>16,56</b>	<b>215 286 657,76</b>	<b>17,99</b>	<b>199 619 703,35</b>	<b>16,62</b>	<b>184 770 358,18</b>	<b>17,04</b>	<b>806 368 355,68</b>	<b>17,05</b>
9315/6102	POLYETHELENE LPC SACHET	18 142 137,51		13 128 492,15		12 646 205,18		11 838 199,20		55 754 944,04	
<b>2 - CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>		<b>18 142 137,51</b>	<b>1,45</b>	<b>13 128 492,15</b>	<b>1,10</b>	<b>12 646 205,18</b>	<b>1,05</b>	<b>11 838 199,20</b>	<b>1,09</b>	<b>55 754 944,04</b>	<b>1,18</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>3 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>6 948 630,01</b>	<b>0,56</b>	<b>9 119 136,44</b>	<b>0,76</b>	<b>6 147 939,53</b>	<b>0,51</b>	<b>7 676 449,78</b>	<b>0,71</b>	<b>29 892 155,76</b>	<b>0,63</b>
9310/4300	FRAIS DE COLLECTE	792 425,80		1 797 614,18		1 364 657,77		2 312 956,30		6 267 654,05	
9311/4302	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	803 682,67		983 126,90		683 468,97		986 831,18		3 457 108,82	
9311/4303	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	306 924,54		436 540,51		543 618,48		431 577,24		1 718 660,87	
9312/4304	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	64 910,48		297,52		0,00		36 297,81		101 505,81	
9315/6102	POLYETHELENE	128 299,53		150 704,79		00 678,95		132 527,50		512 210,77	
<b>4 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>2 096 243,02</b>	<b>0,17</b>	<b>3 368 283,10</b>	<b>0,28</b>	<b>2 692 424,17</b>	<b>0,22</b>	<b>3 900 190,03</b>	<b>0,36</b>	<b>12 057 140,32</b>	<b>0,25</b>
9213002	ATELIER CONDIT. L P C	6 303 264,58	0,50	9 002 241,29	0,75	7 304 192,99	0,61	8 825 922,48	0,81	31 435 621,74	0,66
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	7 587 406,86	0,61	12 487 598,04	1,04	7 989 980,64	0,67	10 057 924,82	0,93	38 122 910,36	0,81
9213003	ATELIER YAOURT ET FAC	10 079 740,56	0,81	10 288 255,31	0,86	5 995 054,09	0,50	7 401 711,76	0,68	33 764 761,72	0,71
<b>5 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>23 970 412,40</b>	<b>1,92</b>	<b>31 778 094,64</b>	<b>2,66</b>	<b>21 289 227,72</b>	<b>1,77</b>	<b>26 285 539,06</b>	<b>2,42</b>	<b>103 323 293,82</b>	<b>2,18</b>
<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL ( 6= 1+2+3+4-5 )</b>		<b>257 849 054,33</b>		<b>272 680 664,09</b>		<b>242 395 504,95</b>		<b>234 470 666,25</b>		<b>1007 395 889,62</b>	
<b>7 - QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>12 483 507</b>		<b>11 967 421</b>		<b>12 009 614</b>		<b>10 844 612</b>		<b>47 305 154</b>	
<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE ( 8 = 6 / 7 )</b>		<b>20,66</b>	<b>20,66</b>	<b>22,79</b>	<b>22,79</b>	<b>20,18</b>	<b>20,18</b>	<b>21,62</b>	<b>21,62</b>	<b>21,30</b>	<b>21,30</b>

TABLEAU P2 :

**COUT DE PRODUCTION DU Lait cru en sachet 1L**  
**CUMUL EXERCICE 2009**  
**( N° COMPTE 9350/A2002 )**

N° COMPTES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2009		2° TRIM.2009		3° TRIM.2009		4° TRIM.2009		CUMUL EX. 2009	
		COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
	LAIT CRU LOCAL	18 652 902,18		16 577 078,27		17 450 380,34		23 284 352,66		75 964 713,45	
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>18 652 902,18</b>	<b>26,94</b>	<b>16 577 078,27</b>	<b>28,66</b>	<b>17 450 380,34</b>	<b>28,72</b>	<b>23 284 352,66</b>	<b>28,37</b>	<b>75 964 713,45</b>	<b>28,15</b>
9315/6103	POLYETHELENE LAIT CRU	962 348,39		796 296,31		872 558,96		991 144,85		3 622 348,51	
<b>2 - CHARGES DIRECTES EMB.PERDUS</b>		<b>962 348,39</b>	<b>1,39</b>	<b>796 296,31</b>	<b>1,38</b>	<b>872 558,96</b>	<b>1,44</b>	<b>991 144,85</b>	<b>1,21</b>	<b>3 622 348,51</b>	<b>1,34</b>
90630	FRAIS DU PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>3 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>386 041,59</b>	<b>0,56</b>	<b>441 446,84</b>	<b>0,76</b>	<b>311 851,33</b>	<b>0,51</b>	<b>582 018,87</b>	<b>0,71</b>	<b>1 721 358,63</b>	<b>0,64</b>
9310/4200	FRAIS DE COLLECTE	368 881,10		336 559,40		568 597,60		1 009 022,07		2 283 060,17	
9315/6102	FRAIS MAGASIN A POLYTHELENE	7 244,16		8 184,36		6 091,92		10 573,65		32 093,79	
<b>4 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>376 125,26</b>	<b>0,54</b>	<b>344 743,46</b>	<b>0,60</b>	<b>574 689,52</b>	<b>0,95</b>	<b>1 019 595,72</b>	<b>1,24</b>	<b>2 315 153,96</b>	<b>0,86</b>
9213002	ATELIER CONDIT. L P C	350 187,36	0,51	435 788,38	0,75	370 501,74	0,61	669 170,47	0,82	1 825 647,65	0,68
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	421 529,80	0,51	604 510,17	1,05	405 288,00	0,67	762 579,36	0,93	2 193 907,33	0,81
9213003	ATELIER YAOURT ET FAC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>5 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>771 717,16</b>	<b>1,11</b>	<b>1 040 298,25</b>	<b>1,80</b>	<b>775 789,74</b>	<b>1,28</b>	<b>1 431 749,83</b>	<b>1,74</b>	<b>4 019 554,98</b>	<b>1,49</b>
<b>6 - COUT DE PRODUCTION TOTAL</b> ( 6 = 1+2+3+4-5 )		<b>21 149 134,58</b>		<b>19 199 863,13</b>		<b>19 985 269,89</b>		<b>27 508 861,93</b>		<b>87 643 129,53</b>	
<b>7 - QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>692 370</b>		<b>578 342</b>		<b>607 635</b>		<b>820 696</b>		<b>2 699 043</b>	
<b>8 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE</b> ( 8 = 6 / 7 )		<b>30,55</b>	<b>30,55</b>	<b>33,20</b>	<b>33,20</b>	<b>32,89</b>	<b>32,89</b>	<b>33,28</b>	<b>33,28</b>	<b>32,47</b>	<b>32,47</b>

TABLEAU P3 :

## COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET

CUMUL EXERCICE 2009

(N° COMPTE 9351/B1001)

N° COMPTES	DESIGNATIONS	1° TRIM.2009		2° TRIM.2009		3° TRIM.2009		4° TRIM.2009		CUMUL EX. 2009	
		COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT	UNIT.	COUT GLOBAL	UNIT.
9310/4300	LAIT CRU LOCAL	6 508 755,01		10 319 019,74		13 002 488,80		4 956 292,27		34 786 555,82	23,62
9311/4302	POUDRE DE LAIT 0% MG	7 987,22		84 286,99		8 070,74		16 059,18		116 404,13	0,08
9311/4304	POUDRE DE LAIT 26% MG	0,00		12 043,46		0,00		0,00		12 043,46	0,01
9312/4304	M G L A	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
<b>1 - CHARGES DIRECTES DE MAT. PREM.</b>		<b>6 516 742,23</b>	<b>22,63</b>	<b>10 415 350,19</b>	<b>23,84</b>	<b>13 010 559,54</b>	<b>24,09</b>	<b>4 972 351,45</b>	<b>23,91</b>	<b>34 915 003,41</b>	<b>23,70</b>
9313/3601	FERMENTS	369 377,87		331 363,50		589 559,83		135 000,00		1 425 301,30	
<b>2 - CHARGES DIRECTES PROD. ADJONCT.</b>		<b>369 377,87</b>	<b>1,28</b>	<b>331 363,60</b>	<b>0,76</b>	<b>589 559,83</b>	<b>1,09</b>	<b>135 000,00</b>	<b>0,65</b>	<b>1 425 301,30</b>	<b>0,97</b>
9315/6102	POLYTHELENE LFC SACHET	502 181,52		723 006,08		940 482,05		322 737,43		2 488 407,48	
<b>3 - CHARGES DIRECTES EMB. PERDUS</b>		<b>502 181,92</b>	<b>1,74</b>	<b>723 006,08</b>	<b>1,65</b>	<b>940 482,05</b>	<b>1,74</b>	<b>322 737,43</b>	<b>1,55</b>	<b>2 488 407,48</b>	<b>1,69</b>
90630	FRAIS DL PERSONNEL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
90640	V F	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97063	ICP ABONNE ET CHARGE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
97064	V F ICP ABONNE	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>4 - CHARGES DIRECTES DE MAIN D'OEUV.</b>		<b>160 307,95</b>	<b>0,56</b>	<b>332 946,88</b>	<b>0,76</b>	<b>276 435,80</b>	<b>0,51</b>	<b>147 234,55</b>	<b>0,71</b>	<b>916 925,18</b>	<b>0,62</b>
9310/4300	FRAIS DE COLLECTE	128 741,29		208 908,51		424 059,22		214 256,48		975 975,60	
9311/4302	FRAIS MAGASIN A P/L 0%	56,61		949,01		62,42		177,89		1 245,93	
9311/4303	FRAIS MAGASIN A P/L 26%	0,00		135,53		0,00		0,00		135,53	
9312/4304	FRAIS MAGASIN M. G. L. A	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
9313/3601	FRAIS MAGASIN A FERMENTS	2 611,84		3 730,79		4 585,83		1 497,45		12 425,91	
9315/6102	POLYETHELENE	3 093,43		6 029,40		5 698,98		2 783,22		17 605,03	
<b>5 - CHARGE INDIRECTES APPROVISIONN.</b>		<b>134 503,27</b>	<b>0,47</b>	<b>219 753,24</b>	<b>0,50</b>	<b>434 406,45</b>	<b>0,80</b>	<b>218 725,04</b>	<b>1,05</b>	<b>1 007 388,00</b>	<b>0,68</b>
9213002	ATELIER CONDIT. LFC	145 419,10	0,50	328 678,94	0,75	328 425,56	0,61	169 281,47	0,81	971 805,07	0,66
9213006	ATELIER PREPARATION LAIT	175 044,82	0,61	455 932,08	1,04	359 261,30	0,67	192 911,32	0,93	1 183 149,52	0,80
9213003	ATELIER YAOURT ET FAC	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>6 - CHARGE INDIRECTES DE PRODUCTION</b>		<b>320 463,92</b>	<b>1,11</b>	<b>784 611,02</b>	<b>1,80</b>	<b>687 686,86</b>	<b>1,27</b>	<b>362 192,79</b>	<b>1,74</b>	<b>2 154 954,59</b>	<b>1,46</b>
<b>7 - COUT DE PRODUCTION TOTAL (7 = 1+2+3+4+5+6)</b>		<b>8 003 577,16</b>		<b>12 807 031,01</b>		<b>15 939 130,53</b>		<b>6 158 241,26</b>		<b>42 907 979,96</b>	
<b>- QUANTITE TOTALE PRODUITE (LITRE)</b>		<b>288 000</b>		<b>436 940</b>		<b>540 000</b>		<b>208 000</b>		<b>1 472 940</b>	
<b>9 - COUT DE PRODUCTION UNITAIRE (9 = 7/8)</b>		<b>27,79</b>	<b>27,79</b>	<b>29,31</b>	<b>29,31</b>	<b>29,52</b>	<b>29,52</b>	<b>29,61</b>	<b>29,61</b>	<b>29,13</b>	<b>29,13</b>

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام: التسويق - وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- 2- أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- الأزهرى محي الدين: التسويق الفعال - مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
- 5- الأزهرى محي الدين: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 6- السيد إسماعيل: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 7- السيد علي محمد أمين: أسس التسويق، مؤسسة النشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 8- الحاج طارق، الخليل منذر: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1997.
- 9- الحناوي محمد: إدارة التسويق - مدخل الأنظمة و الاستراتيجيات، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1976.
- 10- النجار فريد: التسويق التجريبي - تنمية المهارات التسويقية والبيعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 11- الصحن فريد: مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 12- الصحن محمد إسماعيل، السيد إسماعيل محمد: التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 13- الصحن محمد فريد: التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 1998.
- 14- الصحن محمد فريد: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- الضمور هاني حامد: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

- 16- الديبوجي أبي سعيد: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 17- الزغبى فايز: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان، الطبعة الأولى، 1991.
- 18- الخطاب فهد سليم ، محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق - مفاهيم أساسية ، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 19- الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.
- 20- العلي وجيه عبد الرسول: الإنتاجية، مفهومها، قياسها والعوامل المؤثرة فيها، دار الطباعة، بيروت، 1983.
- 21- الشرقاوي علي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979.
- 22- بعيره أبو بكر: التسويق ودوره في التنمية، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، 1993.
- 23- حرب بيان هاني: مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 24- حداد شقيق ، نظام سويداني: أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر عمان - الأردن، 1998.
- 25- حريم حسين: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 26- منصور مالك: الإنتاجية وبناء المجتمع الجديد، دار الحرية للطباعة والنشر، بغداد، 1979.
- 27- مساعد زكي خليل: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 28- مقابلة خالد: الترويج الفندقى الحديث، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000/1999.
- 29- عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983.
- 30- عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 31- عبيدات محمد إبراهيم: مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

- 32- عبيدات محمد إبراهيم: إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995.
- 33- عبد المجيد عبده علي: الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- 34- عرفة أحمد ، سمية شبلي: المبيعات والترويج - سلسلة سد الفراغ الإداري، بدون دار وسنة النشر.
- 35- عقيقي محمد صالح: التسويق الدولي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط11، 1980.
- 36- عليان ربحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 37- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- 38- عطية طاهر مرسي: إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 39- خير الدين عمرو: التسويق - المفاهيم و الاستراتيجيات ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 40- واتسون د.س. و م.أ. هولمان، ترجم ضياء مجيد الموسوي: نظرية السعر واستخداماتها، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الكتاب الأول، 1992.

### الأطروحات:

- 1- حداد سهيلة: فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة مقدمة كمتطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 2- عليطوش زهير: التسويق وتطبيقاته في الجزائر، مذكرة مقدمة كمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999.
- 3- سعيد الطيب: أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.

### المواقع الإلكترونية:

<http://www.ahewar.org/debat/show.Art.as?aid=161555>

**Liste des ouvrages s:**

- 1- Barbeau : **Le profit que sais je?** P.U.F, Paris, 1992.
- 2- Bertrand J.P : **Technique commerciales et Marketing**, Berti édition, Algérie ,1994.
- 3- Bernardet J.P. , Bouchez A . , Pichier S. : **Précis de marketing** , Natan , paris, 1996.
- 4- Bergeron P.G. : **La gestion moderne - théories et cas**, Gaëtan, Québec, 1983.
- 5- Chebat Jean. Ch., Hénault George M. : **Stratégie du marketing**, P.U.Q, Québec, 1977.
- 6- De Narbon Aimery: **Communication d'entreprise - Conception et pratique**, Eyroles , 2<sup>ème</sup> éd, 1991.
- 7- Djitli Mohamed Seghir : **Comprendre le marketing** , Berti édition, Alger, 1986.
- 8- Demeure Claude : **Marketing**, Sirey édition , Paris , 2<sup>ème</sup> édition, 1999.
- 9- Demeure Claude : **Marketing**, Ed Sirey, France, 3<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 10- Décaudin J.M: **La communication marketing- concepts, techniques, stratégies**, Economica, Paris, 3<sup>ème</sup>Ed, 2003.
- 11- Defossé Gaston et Masson Jacques : **La gestion financière des entreprises**, P.U.F, Paris, 1974.
- 12- Gagnon Jean M. et Khoury Nabil : **Traité du gestion financière**, Gaëtan Morin, Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1987.
- 13- Kotler Ph. et Dubois Bernard : **Marketing management -analyse. planification et contrôle**, publi- union, Paris 3<sup>ème</sup>Ed,1977.
- 14- KOTLER PH. et Dubois B.:**Marketing Management** , publi–union , Paris, 9<sup>ème</sup> édition, 1997.
- 15- kotler Ph. et Dubois : **Marketing et management**, édition publi-union, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1992.
- 16- Laflamme, Marcel et Collaborateurs : **La gestion moderne des coopératives**, Gaëtan Morin, Québec, 1998.

- 17- Lambin Jean Jaques et Chumpitaz Ruben : **Le marketing stratégique et opérationnel**, Ed Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 18- Lauzel Pierre et Teller Robert : **Contrôle de gestion et budgets**, Sirey, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 1989.
- 19- Lorino Philippe : **L'économiste et le manager**, ENAG, Alger, 1991.
- 20- Mécalf André : **Le Marketing - Fondements , Techniques , Evaluation**, édition LTTEC, Paris, 1992.
- 21- Meunier Jean., Cause Gervieve et Capet Marcel: **Diagnostic- Organisation et planification d'entreprise**, Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1986.
- 22- Never Damien et François Jack: **Marketing stratégie et choix de produits**, cité de livre gestion de l'économie de l'entreprise core, BRUXELLES, 1998.
- 23- Peters Thomas et Waterman Robert: **Le prix de l'excellence- Les secret des meilleures entreprises**, inter éditions, Paris, 1983.
- 24- Sansal B. : **La mesure de la productivité dans l'entreprise**, O.P.U, Alger , 1991.
- 25- Terry et Franklin : **Les principes de management**, Economica, Paris, 8<sup>ème</sup> édition, 1985.

### **Autres sources:**

Alain Ged: **Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité**, Revue Française de Gestion. N°42 (Septembre et Octobre 1983).



## تمهيد:

وجد التسويق منذ وجود الإنسان على الأرض، وذلك بعمليات التبادل السلعي والمقايضة لإشباع الحاجيات الإنسانية المختلفة من ملابس ومأكل ومشرب.

وقد بدأ التسويق يشغل مرتبة لا يستهان بها الآن، وذلك بسبب النهضة الصناعية وما ترتب عنها من تخصص في العمل، واتساع أسلوب الإنتاج وتوفره بكميات كبيرة وتنوعه وتراكم المخزون منه، فوجدت المؤسسات نفسها أمام ضرورة ملحة وهي الاهتمام الكبير بتوزيع المنتج وإتباع كافة الطرق والوسائل الممكنة بكامل طاقتها من أجل مجتمع تسوده الرفاهية.

وتطور التسويق بتطور الزمن، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة حسب ظروف الدولة والمنطقة الجغرافية، ولجميع الأفراد باختلاف أعمارهم وأعمالهم واهتماماتهم، وحاجاتهم ورغباتهم لذلك تعتبر دراسة التسويق أمراً هاماً للإنسان عموماً لأنه الوسيلة العملية لتحقيق إنماء اقتصادي واجتماعي حقيقي في الدولة عن طريق القرار الرشيد في الشراء والتخزين، والنقل والتسعير والإعلان واختيار الكمية والصنف والجودة في الوقت المناسب، سواء كان ذلك عند شراء السلع أو الخدمات لهذا السبب كان لزاماً عليها أن تعطي جملة من المفاهيم حول التسويق.

### المبحث الأول: ماهية التسويق

لوحظ بمرور الزمن الكثير من مظاهر الاهتمام بالمشكلة التسويقية ومنها وقوف إدارة التسويق على قدم المساواة مع بقية الإدارات في المؤسسات الاقتصادية، كما ظهر عدد كبير من الوكالات التي تعمل على تقديم مختلف النصائح والتوجيهات لحل المشاكل التسويقية، ومراكز البحوث المتخصصة، وأقسام الإدارة بالجامعات قامت بدورها في أعمال البحوث والاستشارات، وهذا يدل على زيادة الاهتمام بالنشاط التسويقي، ولهذا الغرض نتناول أربع نقاط أساسية، مفهوم التسويق ومراحل تطوره، أهمية التسويق وأهدافه، علاقة التسويق بباقي وظائف المؤسسة، ووظائف التسويق.

### المطلب الأول: تعريف التسويق ومراحل تطوره

#### أولاً: مراحل تطور التسويق

في المفهوم التقليدي كان التسويق يعتبر "كفن للبيع" و لهذا كان الاهتمام مركزا أساسا على تطوير تقنياته بهدف إقناع المستهلك على اقتناء منتجات المؤسسة، وظهرت جليا حدود هذا المفهوم في سنوات السبعينات ثم تغير المفهوم إلى ضرورة بيع المنتج بدون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المحتملة للمشتري. هذا المفهوم استمر لفترة طويلة وكان يهتم بالمنتجات المادية وأهمل قطاع الخدمات، ولكن البحوث استمرت ولم تتوقف وعبر DRUKER في سنة 1975 عنها كما يلي : إنتاج ما يمكن بيعه بدل بيع ما يمكن إنتاجه.

بتطبيق هذا المبدأ تغيرت وظيفة التسويق وأصبحت كالتالي: الاهتمام بمساعدة المستهلك على الشراء أكثر من الاهتمام بتمكين بيع السلع<sup>1</sup>.

وبالتالي أصبح موضوع التسويق يهتم بدراسة احتياجات المستهلكين كقاعدة لاختيار المنتجات التي سيتم عرضها في السوق، ويمكن توضيح هذا التطور الذي دخل على التسويق عبر المراحل الأربعة المختلفة حسب ما جرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية بصفة عامة:

<sup>1</sup> Damien Never et Jack François: **Marketing stratégie et choix de produits**, cité de livre gestion de l'économie de l'entreprise core, BRUXELLES, 1998, PP 181-182.

## 1- المفهوم المرتبط بالإنتاج:

يعتبر من أقدم المفاهيم التي سيطرت على تفكير المنتجين و رجال الأعمال، و يقدّم هذا المفهوم على أن المستهلكين يستجيبون بطريقة إيجابية للسلع جيدة الصنع و ذات السعر المعقول وأن المؤسسة تحتاج إلى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات و أهم ما يركز عليه هذا المفهوم ما يلي:

لأن التركيز الأساسي للمشروع ينصب على إنتاج السلع وتسعيرها.

لأن المستهلكين يفضلون ويختارون ما بين السلع على أساس العلاقة بين الجودة والسعر.

وكان هذا المفهوم سائدا عندما كان العنصر الفني أي المهندسون هو المسيطر على إدارة المؤسسات وكذلك عندما كان الطلب يفوق العرض كثيرا.

## 2- المفهوم البيعي:

لقد انتشر جليا في سنوات السبعينات وكان مركزا أساسا على تطوير تقنيات البيع بهدف إقناع المستهلك على ضرورة اقتناء منتجات المؤسسة ، أي هم المؤسسة الوحيد هو كيفية بيع المنتج دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المحتملة للمشتري.

هذا المفهوم أدى إلى سياسة بيع صارمة وليست بالضرورة مربحة ثم تطور هذا المفهوم إلى إنتاج ما يمكن بيعه بدل بيع ما يمكن إنتاجه. وبتطبيق هذا المبدأ تغيرت وظيفة التسويق وأصبحت كالتالي: الاهتمام بمساعدة المستهلك على الشراء أكثر من الاهتمام من تمكين بيع السلع. وبذلك فإن الفرضيات التي يقوم عليها المفهوم البيعي هي كما يلي :

لأن تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات .

لأن المستهلكين يكررون عادة الشراء أو هناك مستهلكين محتملين جدد للتعامل مع المؤسسة وهذا من خلال مجهود بيعي و ترويجي للتعريف بالمنتج للزبون.

## 3- المفهوم التسويقي:

يعتبر المفهوم التسويقي فكرة حديثة نسبيا في تاريخ علاقات التبادل ، فقد بدأ انتشاره في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية الخمسينات ثم انتقل إلى أوروبا في بداية الستينات وهو يقوم على أن المهمة

الأساسية للمنظمات هي تحديد رغبات وحاجات السوق المستهدفة وتكييف أوضاع المؤسسة لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات بكفاءة أكبر من منافسيها وأهم العناصر التي يقوم عليه هذا المفهوم يمكن تلخيصها كما يلي:

❖ إشباع حاجات محدّدة خاصة بمجموعة من العملاء .

❖ إشباع الرغبات يتطلب برنامجا نشطا من بحوث التسويق للإلمام بها .

❖ إشباع رغبات المستهلكين يكسب المؤسسة ولاءهم وتكرار التعامل معها.

❖ هذا المفهوم يحقق نوع من التوازن بين مصلحة كل من المؤسسة و المستهلك.

ولكي نميز بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي وحتى لا يكون هناك خلط نستطيع إدراج الفرق الرئيسي بينهما من خلال ما يلي:

❖ المفهوم البيعي يركز على حاجات البائع بينما المفهوم التسويقي على حاجات المشتري .

❖ الاهتمام الأولي للمفهوم البيعي هو تحويل السلع المنتجة إلى مداخل نقدية أما المفهوم التسويقي فيهدف إلى إشباع رغبات المستهلك عن طريق المنتج بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى المتعلقة بتصميمه و توزيعه واستهلاكه وهذا لا ينفي طبعاً كما ذكرنا سابقاً اهتمامه بتحقيق الأرباح .

#### 4- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

قادت الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي سادت في السبعينيات والثمانينات من القرن التاسع عشر إلى بروز هذا التوجه الذي ظهر نتيجة الانتقادات الموجهة للمؤسسات التي تدعى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، من حيث أنها بالغت في تدليل المستهلك ومحاولة إرضائه.

فالمفهوم الاجتماعي للتسويق هو مدخل لاتخاذ القرارات، يؤدي إلى تناسق وتكامل كل أنشطة المؤسسة لهدف إشباع رغبات واحتياجات المستهلك.

فمثل هذا التوجه يسعى إلى تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو تحقيق التوازن بين مصلحة المستهلك الفرد ومصلحة المجتمع ككل.

عموماً، يمكن القول أن التوجه الاجتماعي للتسويق يفرض على إدارة التسويق العناية بتقديم السلع والخدمات المناسبة والموافقة لإمكانيات وتوقعات المستهلكين من خلال فلسفة اجتماعية متوازنة.

فعلى سبيل المثال، قيام بعض المؤسسات بتقديم سلع أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، ولكنها في نفس الوقت تؤدي إلى الإضرار بمصالح مختلف فئات المجتمع<sup>1</sup>.

ويعرف بأن المهمة الأولية للمؤسسة هي دراسة حاجات ورغبات أسواق معينة والقيام من جهة بإرضائها بطريقة فعالة من المنافسة، لكن أيضاً بطريقة تحفظ أو تحسن من رفاة المستهلكين والمجتمع<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريف التسويق

إن الفكرة الكلاسيكية حول التسويق لا زالت سائدة عند بعض الأفراد فهم يظنون أن التسويق هو البيع ومهارته أو إيصال سلعة أو خدمة من مكان لآخر، بزمن يحدده المستهلك أو هو الإشهار، لذلك كل هذه العناصر هي من مكونات التسويق، وتمثل جوانب أساسية للعمل التسويقي ومن هنا نستنتج أن التسويق كما أسلفنا مجال كبير واسع لا يمكن تغطيته بمجرد ذكر هذه العناصر وبالتالي سنحاول التطرق لمجموعة من التعاريف قدمها جمع من المفكرين الاقتصاديين ورجال الأعمال والباحثين والجمعيات والمنظمات.

**تعريف 1:** يعرف مازول "MAZOL" (1947) التسويق بأنه خلق وتسليم معيشة أفضل للمجتمع<sup>3</sup>.

**تعريف 2:** عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 التسويق بأنه القيام بأنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي<sup>4</sup>.

**تعريف 3:** وأعدت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف التسويق سنة 1985 بأنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تسبغ أهداف كل من الأفراد والمؤسسات<sup>5</sup>.

ويعتبر هذا التعريف أكثر قبولاً من قبل الكتاب باعتباره صادر عن جهة رسمية.

<sup>1</sup> إسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 25.

<sup>2</sup> PH,KOTLER et B.Dubois: **Marketing Management**, publi-union, Paris, 9<sup>ème</sup> édition, 1997,p4.

<sup>3</sup> فريد الصحن: مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14.

<sup>4</sup> محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 23.

<sup>5</sup> إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 7.

**تعريف 4:** كما عرف J-PBERNARDET التسويق على أنه ذلك المسار الحي لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين بالمنطق الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تبادل السلع والخدمات، فالمنتج لا يباع إذا لم يلبي حاجة السوق<sup>1</sup>.

**تعريف 5:** وتطرق PH-KOTLER إلى تعريف التسويق بأنه : آلية اقتصادية واجتماعية بواسطته يحقق الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات<sup>2</sup>.

### 1- التعريف الضيق للتسويق:

يقوم التعريف الضيق للتسويق على أساس اقتصار وظيفته على نشاطات معينة تتركب على نشاطات المؤسسة التي تهدف إلى الربح، فقد استمر هذا النهج حتى عام 1910 وحتى عام 1970، حيث ظهر اتجاه جديد يهدف إلى حمل مفهوم التسويق أكثر شمولاً بحيث يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات التي تهدف والتي لا تهدف إلى الربح.

ومن جملة التعاريف بالمفهوم الضيق نجد منها:

### تعريف 1: جمعية التسويق الأمريكية AMA.

حيث تعرف التسويق على أنه: مجموعة أنشطة الأعمال التي توجه إلى أسباب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل<sup>3</sup>. الملاحظ أن هذا التعريف لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المؤسسات الخدمائية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح، وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجته ورغباته.

**تعريف 2:** ويعرف بعض الباحثين التسويق بأنه: تلك العملية في المجتمع ما التي يتم بمقتضاها توقيع هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح والترويج والتبادل والتوزيع لهذه السلع والخدمات<sup>4</sup>.

ويركز هذا التعريف على وظيفة التسويق في مجتمع وقد أضاف إلى التعريف السابق أهمية التعريف على حاجات المستهلك وتركيزه على بعض النشاطات.

<sup>1</sup> J.P.Bernardet , A .Bouchez , S. Pichier : **Précis de marketing** , Natan , paris, 1996 ,P4.

<sup>2</sup> PH,KOTLER et B.Dubois , Op.cit. P4.

<sup>3</sup> Mohamed Seghir Djitli : **Comprendre le marketing** , Berti édition, Alger, 1986, P 13.

<sup>4</sup> Ibid. P13.

**تعريف 3:** يعرف التسويق بأنه: النشاط الذي يساعد على التعرف على حاجة ومطالب المستهلكين، تخطيط السلعة تصميمه، والتحويل في ملكيتها، القيام بتوزيعها<sup>1</sup>.

ويوجد العديد من المفكرين الذين تعرضوا لتعريف التسويق إلى أن معظم هذه التعاريف نلاحظ فيها عدم الشمول، حيث أنه في التعريف الأول: واضح بأن النشاط التسويقي حسب التعريف يبدأ بتصميم السلعة وإعدادها، بينما التسويق يكون سابقاً للعملية الإنتاجية مثل التخطيط وتصميم السلعة ودراسة حاجات ورغبات المستهلك لمساعدته على الاستخدام لكي يحصل على أقصى إشباع، وتقديم خدمات ما بعد البيع.

إذا فالتسويق وظيفة شاملة ومستمرة تبدأ قبل الإنتاج وذلك بدراسة حاجات ورغبات الأخير أو المشتري الصناعي ومقدوراته ودوافعه وتستمر ما بعد الشراء<sup>2</sup>.

### 2- التعريف الشامل للتسويق:

مع اتساع دور التسويق ليشمل الكثير من جوانب الحياة، فقد أضحت مفاهيم التسويق هامة لدى المؤسسات التي لا تستهدف الربح لذا أصبح تعريفه أكثر اتساعاً وشمولاً، فالإتجاه الحديث في تعريف التسويق يعد تحولاً في الفكر الإداري بشكل عام والفكر التسويقي بشكل خاص، وأول من نادى هذا الإتجاه كان كل من PH.KOTLER و SIDNY LEVY عام 1969، حيث عرف PH.KOTLER التسويق بأنه: نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والمطالب عن طريق عمليات التبادل، ويتضح من خلال التعريف العناصر التالية<sup>3</sup>:

1- إن الحاجيات والرغبات الإنسانية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي.

2- ما يتم تبادله من السلع والخدمات التي تشبع الحاجات والرغبات.

3- التبادل كوسيلة لإشباع الاحتياجات هو جوهر التسويق وأنه لا تسويق في حالة الاكتفاء الذاتي.

4- يتطلب التبادل أن يكون هذا الطرفان لدى كل طرف شيء له قيمة لدى الطرف الآخر مع توفر عنصر الحرية في الاتفاق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طارق الحاج، منذر الخليل: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2، 1997، ص 12.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 13.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 14.

<sup>4</sup> فريد الصحن، مرجع سابق، ص 14.

إن التعريف السابق لكوتلر لم يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية حيث الاتجاه الحديث هو نحو القبول والفهم الشامل للتسويق لهذا فإن "كوتلر" عاد وأعطى تعريف آخر أوضح فيه الأنشطة التي يتحتم على المؤسسة القيام بها بقوله: التسويق هو التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة ومنفعة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية<sup>1</sup>. ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المؤسسة بطرحه بناء على حاجات ورغبات التسويق المستهدفة أو على استخدام طرق فعالة للتسعير والاتصالات والتوزيع والإعلام وتجهيز وخدمة الأسواق.

ومن التعريف السابق يتضح لنا بأن التسويق وظيفة إدارية كما يمكن النظر إليه على أنه عملية التبادل بين طرفين.

### 3- التعريف الحديث للتسويق:

يعد روبير كينغ R. King أول من وضع تعريف واضح للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه أنه: فلسفة إدارية تقوم بتبعية واستخدام جهود وإمكانات المؤسسة والرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم المختارة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمؤسسة.

وقد بين R.King الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي الحديث فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك.
- 2- أهمية الابتكار والخلق في ميدان التسويق.
- 3- أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة ومتفاعلة.
- 4- أهمية تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القائمة.
- 5- أهمية إعادة وتغيير التنظيم لملائمته بطبيعة نوع المؤسسة.
- 6- ضرورة التخطيط الطويل والمتواصل وقصير الأجل في مجال التسويق.

<sup>1</sup> فريد الصحن، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص ص 16 - 17.



7- أهمية ودور البحوث التسويقية في جميع وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.

8- أهمية وضرورة تحديد الأهداف ووضوحها.

## المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه

### أولاً: أهمية التسويق

#### 1- أهمية التسويق للمجتمع:

للتسويق أهمية كبيرة من وجهة نظر المجتمع طالما يسمح للأفراد أن يتمتعوا بمستويات مرتفعة للمعيشة فالمستهلك له عدد كبير من الحاجات المختلفة و الرغبات المتباينة يحاول إشباعها قدر الإمكان. لذلك فمهمة ومسؤولية إشباع الرغبات تقع على عاتق وظيفة التسويق و لهذا فهو يساهم بطريقة غير مباشرة في زيادة و رفع مستوى المعيشة من خلال:

❖ تقديمه أنواع مختلفة من المنتجات و الإعلان عنها يخلق تطلعات لدى الأفراد لرفع مستوى معيشتهم عن طريق اقتناء المنتجات التي توفر لهم سبل الحياة المريحة.

❖ الأداء الفعال للجهود التسويقية يؤدي إلى زيادة تفضيلات المستهلك لمنتجات المؤسسة و من ثم يدعم مركزها المالي و التسويقي و هذا ما يدفعها على الابتكار و تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر الأمر الذي يساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد المجتمع الذي تعمل فيه.

❖ إن النشاط التسويقي يخلق مناصب عمل لأفراد المجتمع فعلمية التوزيع تحتاج إلى قوى ضخمة من رجال البيع علاوة على فرص التوظيف لدى مؤسسات التوزيع المتخصصة مثل تجار الجملة و تجار التجزئة و مؤسسات النقل و التخزين.

❖ يؤدي الأداء التسويقي الفعال على المستوى الوطني إلى زيادة حجم الطلب و إتاحة الفرصة للاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة و خلق فرص عمل جديدة و من ثم زيادة الدخل الوطني و رفاهية المجتمع.

## 2- أهمية التسويق للمؤسسة:

للم التسويق يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الشكلية للمنتجات و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين و آرائهم بشأن المنتجات المطلوبة سواء من حيث الشكل أو من حيث الجودة أو الاستخدامات و حتى في أساليب و طرق التغليف.

للم يساعد التسويق المؤسسات في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات و البحوث التسويقية.

للم يعمل التسويق على إشباع حاجات و رغبات المستهلك الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها العامة كهدف البقاء و الاستمرارية أو تحقيق حصة سوقية عالية.

للم يساعد التسويق المؤسسة من غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف فرص تسويقية في هذه الأسواق.

للم يساعد التسويق على مواجهة المنافسة الأجنبية داخل الأسواق الداخلية.

للم إضافة لما سبق، فإن للتسويق دور في التنمية، فهو يساعد على تنمية و تطوير الأسواق و توسيع نطاقها، و ذلك بالربط بين الأسواق الصغيرة المجزأة جغرافياً و دمجها في أسواق كبيرة<sup>1</sup>

## 3- أهمية التسويق للمستهلك:

يساعد النشاط التسويقي بخلق عدد من المنافع التي يستفيد منها المستهلك، فالمنفعة المكانية المتعلقة بتوفير المنتجات بشكل مناسب للمستهلك و المنفعة الزمنية و المتعلقة بتوفير المنتجات في الوقت المناسب للمستهلك و المنفعة الحيازية و المتعلقة بتحويل حيازة المنتجات من المنتج إلى المستهلك. يساعد النشاط التسويقي المستهلك في عملية اتخاذ قرارات الشراء لمختلف السلع و الخدمات.

يساعد النشاط التسويقي على تحليل طبيعة مختلف أنشطة الأفراد في الجانب التسويقي فكون المستهلك يقوم بصفة يومية بشراء الكثير من السلع و الخدمات و هو يتعرض في هذه العمليات للكثير من المنبهات التسويقية و الترويجية على شكل إعلانات من خلال مختلف وسائل التي تزود المستهلكين بالمعلومات المراد توصيلها إليه من قبل رجال التسويق.

<sup>1</sup> زكي خليل مساعد: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 44.

### ثانياً: أهداف التسويق

نقصد بأهداف التسويق، النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الاقتصادية إنتاجية كانت أو خدمية الوصول إليها من خلال النشاط التسويقي.

فبالرغم من تعدد هذه الأهداف واختلافها إلا أن أهدافاً معينة يسعى النشاط التسويقي إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- هدف تحقيق رقم معين من الأرباح:

تسعى إدارة التسويق إلى تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من المبيعات، وذلك عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، والبحث عن قطاعات سوقية مربحة.

فرجل التسويق يعتبر مهندساً، مهمته الأساسية توليد المكاسب والأرباح من المبيعات التي تمد المؤسسة بفائض قابل للاستثمار الذي يحقق لها النمو المطلوب.

ولنأخذ معادلة الربح التي تظهر في الصورة الآتية

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكلفة}^2$$

نجد أن تحقيق الربح لا يقع على إدارة التسويق فقط، بل هو محصلة تضافر مختلف جهود أنشطة المؤسسة، فالمعادلة تشير إلى أن قيمة الأرباح الحقيقية تتمثل في مقدار زيادة إيرادات المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة تعتبر أحد المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة عن جميع أنشطة المؤسسة، والتي معظمها تخرج عن نطاق الأنشطة التسويقية .

ولكي يعبر على مدى مصداقيته، لا بد أن نقارنه إلى مجموع الأصول، وهو ما يطلق عليه اسم: معدل العائد على الاستثمار والذي يساوي إلى: الربح الصافي/ مجموع الأصول.

<sup>1</sup> محمد الحناوي: إدارة التسويق - مدخل الأنظمة و الاستراتيجيات ، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية ، 1976، ص 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 76.

## 2- هدف النمو:

يساهم التسويق في تحقيق النمو وذلك من خلال تعظيم حجم مبيعات المؤسسة أو من خلال تعظيم حصة المؤسسة في السوق.

فالزيادة الأولى ناتجة عن زيادة الطلب على سلعة معينة تدفع المؤسسة إلى الزيادة في الإنتاج لغرض تحقيق إيرادات أكبر ومعدل العائد على الاستثمار عالي.

أما الزيادة الثانية فهي ناجمة عن دخول مؤسسات أخرى في مجال إنتاج تلك السلعة، فيزداد الإنتاج بحيث يصبح العرض أكبر من الطلب عليه، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تعظيم حصتها في السوق، لكن لاشتداد المنافسة فإن المؤسسة تواجه صعوبة في زيادة مبيعاتها، ولهذا فإنها تحاول زيادة أرباحها من خلال تخفيض التكلفة الكلية.

## 3- هدف البقاء والاستمرارية:

يعتبر هدف البقاء وضمان تحقيق النمو الاقتصادي من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تشترك فيها كل وظائف المؤسسة.

تلعب وظيفة التسويق دورا هاما في تحقيق هذا الهدف، بحيث تتمثل المسؤولية التي تتحملها في هذا المجال في<sup>1</sup> :

لـ البحث باستمرار على خلق فرص تسويقية جديدة وذلك عن طريق اختراق أسواق جديدة وعن طريق الإبداع والابتكار والتجديد وتقديم سلع جديدة لإشباع حاجات الأفراد ورفع مستوى معيشتهم.

لـ التطوير لأنظمة المعلومات التسويقية بشكل يضمن تزويد المؤسسة بكل المتغيرات التي تحدث في السوق، بحيث يجب أن يقدم هذا النظام معلومات دقيقة شاملة حتى يتسنى للمسؤولين باتخاذ القرارات المناسبة والسليمة فيما يتعلق بمجالات مختلفة، كالإنتاج، التخزين، التموين، .... إلخ.

وإلى جانب الأهداف السابقة الذكر، فإن للنشاط التسويقي أهداف أخرى والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: التسويق - وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص50.

❖ إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضائهم<sup>1</sup>.

❖ الحصول على درجة عالية من الشهرة<sup>2</sup>.

❖ الحصول على العلامة التجارية المميزة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة التسويق بباقي وظائف المؤسسة

يساهم تنظيم العلاقات بين مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة في تسهيل أدائها لنشاطها الكلي وتحقيق مختلف أهدافها. وسنتناول من خلال هذا العنصر علاقة التسويق بباقي وظائف المؤسسة.

#### أولاً: علاقة التسويق بإدارة الأفراد

تختص إدارة الأفراد بتحليل و وصف الأعمال، والقيام بالإجراءات الخاصة باختيار القوى العاملة الملائمة للعمل في مختلف وظائف المؤسسة، وفي نفس الوقت تتولى بمهمة تطوير مهارات العاملين وتدريبهم. وطالما أن وظيفة التسويق تقوم بإنجاز الأعمال من خلال الأفراد العاملين بها، فإن ذلك يوضح ارتباطها الوثيق بإدارة الأفراد، وتبدو العلاقة التي تربط وظيفة التسويق بإدارة الأفراد بشكل بارز بواسطة الطلبات التي توجهها وظيفة التسويق إلى إدارة الأفراد والمتضمنة للشروط التي يجب أن تتوفر في الأفراد الجدد لشغل المناصب الشاغرة أو الجديدة، فضلاً عن البرامج الضرورية التي تنجز من طرف إدارة الأفراد لتطوير كفاءات بعض العاملين في التسويق، والحوافز أو المكافآت التي يجب تقديمها لبعضهم لقاء الخدمات أو النتائج التي ساهموا في تحقيقها.

#### ثانياً: علاقة التسويق بالتمويل

إذا كان نجاح المؤسسة غالباً ما يتوقف على قدرتها على تصريف منتجاتها، فإن للتمويل دور كبير في دعم هذا النجاح أو إفشاله. فقد يلجأ القائمون بوظيفة التمويل في ظل غياب المعلومات الكافية عن طبيعة المواد الأولية إلى تمويل المؤسسة بمواد أولية قد تكون أسعارها مرتفعة مما يجعلها تنعكس مباشرة على أسعار بيع منتجاتها، أو إلى تزويدها بمواد أولية رديئة لا تتوافق مع متطلبات المنتج الذي يرغب فيه المستهلك. وباعتبار أن وظيفة التسويق هي التي تهتم بدراسة السوق، وهي التي تعكس عادات ورغبات المستهلكين، فإن

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق، ص 51 .

<sup>2</sup> هاني حرب بيان: مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة I، 1999 ، ص 26 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 26 .

الخروج من المشكل السالف الذكر يكمن في الاستعانة بتلك المعلومات التي توفرها وظيفة التسويق، والتي على إثرها يمكن لوظيفة التموين القيام باختيار المواد الأولية المناسبة وبالأسعار المعقولة بحيث لا يكون لها أثر على تكلفة المنتج ولا على سعر بيعه الذي يتحمله المستهلك.

### ثالثاً: علاقة التسويق بالمالية و المحاسبة

ترتبط وظيفة التسويق بالوظيفة المالية والمحاسبية بعلاقة مباشرة، فالوظيفة المالية والمحاسبية تقوم باستلام قيمة المبيعات نقداً، وفي نفس الوقت تقوم بدفع أجور ومرتبات العاملين في وظيفة التسويق. أما تأثير التسويق على الوظيفة المالية والمحاسبية يتجلى من خلال المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بقبول التسديد لقيمة المبيعات من طرف الزبائن على دفعات أو حتى بالتأجيل لكسب ودهم والاستمرار في التعامل مع المؤسسة، وقد يرى القائمون بالوظيفة المالية والمحاسبية ضرورة تحصيل قيمة المبيعات دفعة واحدة وبدون تأجيل، وقبول مستوى معين لأسعار بيع منتجات المؤسسة بما يتوافق مع القدرة الشرائية للمستهلكين، أو بما يتوافق مع ظروف المحيط الذي يفرض أسعار بيع المنتجات عند حد معين يمكن عنده ضمان بقاء واستمرار المؤسسة خاصة في حالة ظهور مؤسسات أخرى منافسة لها. كما تقوم وظيفة التسويق بمشاركة الوظيفة المالية والمحاسبية في القيام ببعض الاستثمارات أو بتخصيص بعض المبالغ المالية لترقية منتجات المؤسسة أو تطويرها، إضافة إلى نفقات الدعاية خاصة في حالة انخفاض المبيعات أو إنتاج سلع جديدة تريد وظيفة التسويق تسهيل عملية إدخالها للسوق.

### رابعاً: علاقة التسويق بالبحث والتطوير

تكمن مهمة الوظيفة الهندسية أو البحث والتطوير في تصميم المنتجات، أي وضع الأشكال والمواصفات الأساسية للمنتج قبل البدء في عملية إنتاجه. فقد تلجأ وظيفة البحث والتطوير إلى تنميط المنتجات بشكل موحد دون تغييره على المدى البعيد، أو الإبقاء على نفس المنتجات القديمة مع التنويع فيها. وتظهر علاقة وظيفة التسويق بوظيفة البحث والتطوير بشكل رئيسي في دفعها على المضي في تعديل أنماط المنتجات وتصميمها تبعاً لتطور رغبات المستهلكين. فضلاً عن تزويدها ببعض المعلومات حول حاجات المستهلكين التي لازالت لم تلبى في السوق لتصميم المنتجات الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jean. Ch. Chebat, George M. Hénault : **Stratégie du marketing**, P.U.Q, Quebec, 1977, P8.

### خامسا: علاقة التسويق بالإنتاج

إن العلاقة بين وظيفة التسويق بوظيفة الإنتاج تكمن بالدرجة الأولى في خلق كل من المنفعة الشكلية والمكانية والزمانية والحيازية للمنتج. فإذا كانت المنفعة الشكلية للمنتج تتمثل في تحويل المواد الأولية من شكلها الخام إلى شكل منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع، والتي هي من اختصاص وظيفة الإنتاج، فإن لوظيفة التسويق دور كبير في خلق هذه المنفعة من خلال مساهمتها لوظيفة الإنتاج في تشديد الرقابة على الجودة بما يكفل ضمان رضا المستهلك على منتجات المؤسسة. لذلك اعتبرت المنفعة الشكلية للمنتج كمحصلة لمساهمة كل من وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق. في حين تبقى كل من المنفعة المكانية والزمانية والحيازية هي من اختصاص وظيفة التسويق لوحدها، لأن توفير المنتج بالموصفات المطلوبة يبقى غير كاف ما لم يصل المستهلك في المكان والزمان و بالسعر المناسب<sup>1</sup>.

إن مختلف هذه العلاقات التي تربط وظيفة التسويق بباقي وظائف المؤسسة تعد منطقية من الناحية النظرية، لكن من الناحية التطبيقية تعد صعبة التحقيق خاصة إذا كان هناك تضارب في أهداف هذه الوظائف، أو استقلالية مسيرتها في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. ويمكن أن نبين مظاهر الاختلاف بين وظيفة التسويق وباقي الوظائف باستثناء إدارة الأفراد في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): مظاهر الاختلاف بين وظيفة التسويق وباقي وظائف المؤسسة

الوظيفة	ما تؤكده و تريده الوظيفة	ما تؤكده و تريده وظيفة التسويق
البحث و التطوير ( الهندسة )	-تصميم المنتج للمدى البعيد -خصائص وظيفية -نماذج محددة	-تصميم المنتج للمدى القصير -خصائص تجارية -نماذج متعددة
التموين (الشراء و التخزين)	-مكونات نمطية أو معيارية	-مكونات حسب طلب المستهلك
	-أجزاء نمطية	-أجزاء غير نمطية لكن تبعا للطلب

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص18.

<p>- جودة المواد</p> <p>- وفورات احتياطية لضمان عدم انقطاع المخزون</p> <p>- مشتريات سريعة تبعا لحاجات المستهلك</p> <p>- خطوط المنتجات طويلة</p> <p>- مستوى خزن مرتفع</p>	<p>- أسعار المواد</p> <p>- وفورات اقتصادية</p> <p>- الشراء على فترات متباعدة</p> <p>- خطوط المنتجات قصيرة</p> <p>- مستوى اقتصادي للمخزون</p>	
<p>- خطوط إنتاج قصيرة</p> <p>- سلاسل متعددة في ظل نماذج متعددة</p> <p>- تغيير متكرر في النماذج</p> <p>- طلبات خاصة ( العملاء )</p> <p>- حسن المظهر و النوع</p> <p>- رقابة صارمة على الجودة</p>	<p>- خطوط إنتاج طويلة</p> <p>- سلاسل متعددة في ظل نماذج قليلة</p> <p>- عدم التغيير في النماذج</p> <p>- طلبات نمطية</p> <p>- سهولة الإنتاج</p> <p>- رقابة عادية على الجودة</p>	<p>الإنتاج</p>
<p>- الإنفاق و الزيادة فيه حسب الظروف</p> <p>- ميزانية مرنة لمتابعة تطور الحاجات</p> <p>- أسعار تسمح بتطوير الحصة السوقية</p> <p>- شروط و خصومات خاصة</p> <p>- تقارير كثيرة</p>	<p>- إنفاق رشيد</p> <p>- ميزانية دقيقة و صارمة</p> <p>- أسعار تغطي التكاليف</p> <p>- صفقات نمطية</p> <p>- تقارير قليلة</p>	<p>المالية و المحاسبة</p>



المطلب الرابع: وظائف التسويق

يمكن تصنيف وظائف التسويق في أربعة مجموعات تتمثل في: مجموعة الوظائف الإدارية، مجموعة وظائف التبادل، مجموعة وظائف التوزيع و مجموعة الوظائف المساعدة<sup>1</sup>

أولاً: مجموعة وظائف التسيير

تتكون هذه المجموعة من أربعة وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ويمكن توضيح هذه الوظائف في الجدول التالي:

جدول رقم (2): وظيفة التسويق كعملية تسييرية

عناصر التسويق	مجالات ممارسة التسويق كعملية إدارية	
01	التخطيط لعملية التسويق	1- وضع رسالة و غايات لعملية التسويق و أهداف محددة. 2- وضع رؤية إستراتيجية لعملية التسويق. 3- إعداد خطط و برامج عمل لعملية التسويق. 4- إعداد موازنة تقديرية لعملية التسويق.
02	التنظيم لعملية التسويق	1- تحديد الأنشطة و المهام العامة والتفصيلية لعملية التسويق. 2- تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية لعملية التسويق. 3- إعداد الهيكل الوظيفي وبطاقات وصف الوظائف لعملية التسويق. 4- تحديد مجالات ومستويات السلطات والصلاحيات لممارسة العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بعملية التسويق. 5- إعداد نظم القرارات المرتبطة بعملية التسويق.
03	التوجيه في عملية التسويق	1- تحديد أساليب و مسؤوليات الإشراف على أفراد التسويق. 2- إعداد نظم التحفيز في ممارسة عملية التسويق.

<sup>1</sup> محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة النشر والتوزيع، الأردن، 2000 ، ص.30.

<p>3- وضع أسس و أشكال تطبيق القيادة في توجيه أفراد التسويق.</p> <p>4- تحديد أشكال و أدوات الاتصال لأداء عملية التسويق.</p> <p>5- التنسيق مع الأنشطة الأخرى و التأكد من تسيير الإجراءات مع العميل و تحقيق سعادته.</p>	
<p>1- تحديد أنواع المتابعة و الرقابة على عملية التسويق.</p> <p>2- تحديد مجالات المتابعة و الرقابة على عملية التسويق.</p> <p>3- تحديد أساليب و أدوات المتابعة و الرقابة على عملية التسويق.</p> <p>4- تحديد أدوات رصد و تسجيل و قياس عناصر عملية التسويق.</p> <p>5- تحديد أسس و قواعد عملية التصحيح و التقويم لعملية التسويق.</p>	<p>04</p> <p>المتابعة والمراقبة و التقييم</p>

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص109.

## ثانيا: مجموعة وظائف التبادل

وتتمثل أساسا فيما يلي:

**1- السياسة العامة للمنتجات:** وتتمثل في تمييز المنتج عما تعرضه المنافسة، و محاولة إعطائه مكانة خاصة في ذهن المستهلكين، و تعتمد عملية وضع السياسة العامة للمنتجات على دراسة العناصر الأساسية التالية:

**1-1 محيط المؤسسة:** أي تأثيره المباشر وغير المباشر على نشاط المؤسسة وتطورها، وتتم دراسة المحيط خاصة للتنبؤ بالميزات المستقبلية له بغية التعرف على نوع المنتجات التي يمكن أن تحقق النجاح للمؤسسة، والتحضير لإنتاجها.

**1-2 دراسة الموارد والإمكانات:** تتم هذه الدراسة على مرحلتين، حيث تكون المرحلة الأولى عبارة عن دراسة عامة، وتشمل ما يلي:

- دراسة نوعية المنتجات الحالية و مميزاتها.
- دراسة عمر كل منتج و أهميته ومردوديته.
- دراسة وسائل الإنتاج، عمرها، ونوع العمل الذي تقوم به.

- دراسة تطور حصة المؤسسة في السوق.

أما المرحلة الثانية، فهي عبارة عن دراسة مراحل حياة المنتجات و التي تتمثل في:

- مرحلة ابتكار المنتج والشروع في تجربته فنيا.

- مرحلة الإقلاع و يتم فيها نمو المنتج المبتكر بشكل سريع.

- مرحلة التقنية و التصنيع أين يأخذ المنتج شكله النهائي.

- مرحلة النضج و التي يحقق فيها المنتج أقصى ربح ممكن.

- مرحلة التراجع و التي يفق فيها المنتج جاذبيته و يتم تعويضه بمنتج آخر.

إن هذه الدراسة ضرورية من أجل تصميم المنتجات من حيث محتواها، شكلها، و مستوى جودتها و تحديد كمية إنتاجها وفقا لحجم الطلب المتوقع في السوق، و كذا تحديد سعر هذه المنتجات، إضافة إلى تصميم وابتكار المنتجات الجديدة التي ستحل مكان هذه المنتجات عند تراجعها.

**2- الشراء و البيع:** يتمثل الشراء في تحويل ملكية المواد و السلع إلى المؤسسة، أما البيع فيتمثل في تحويل ملكية المنتجات من المؤسسة، و تتم عمليتي الشراء و البيع بعد مفاوضات حول شروط كل طرف في المبادلة، كما ينجر عنها تحقيق قيمة مضافة لدى طرف معين و تحقيق منفعة لدى الطرف الآخر.

**3- الترويج و الإشهار:** و يشتملان على وضع برامج و أنشطة تهدف إلى تعريف السلع و المنتجات التابعة للمؤسسة، و إبراز مميزاتها بغرض زيادة الإقبال عليها في السوق.

### ثالثا: مجموعة وظائف التجهيز والنقل المادي

وتتمثل في وضع الإجراءات اللازمة وتنفيذها وتطويرها لمناولة ونقل وتخزين المنتجات التي تم صنعها، والرقابة عليها لضمان سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع المنتجات المنتجة<sup>1</sup>.

### رابعا: مجموعة الوظائف المساعدة

**1 -دراسة السوق:** دراسة السوق تعني تحليل السوق نوعا و كما<sup>2</sup>، أي أن هذه الوظيفة تهتم بجميع المعلومات عن المستهلكين، الموزعين، الموردين، المنافسين، و عن الظروف السائدة في المحيط و تحليل هذه المعلومات

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص31.

<sup>2</sup> M. Seghir Djitli, Op.cit , P97.

لتحديد كمية السلع التي سيتم إنتاجها و مواصفتها، التي لا بد أن تكون متناسبة مع أنواق و رغبات المستهلكين، إضافة إلى التنبؤ الدقيق بالطلب على هذه المنتجات في المستقبل.

2- تمويل السوق: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن مصادر تمويل لتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة. و يأخذ التمويل الأشكال التالية:

- التمويل قصير الأجل

- التمويل متوسط الأجل

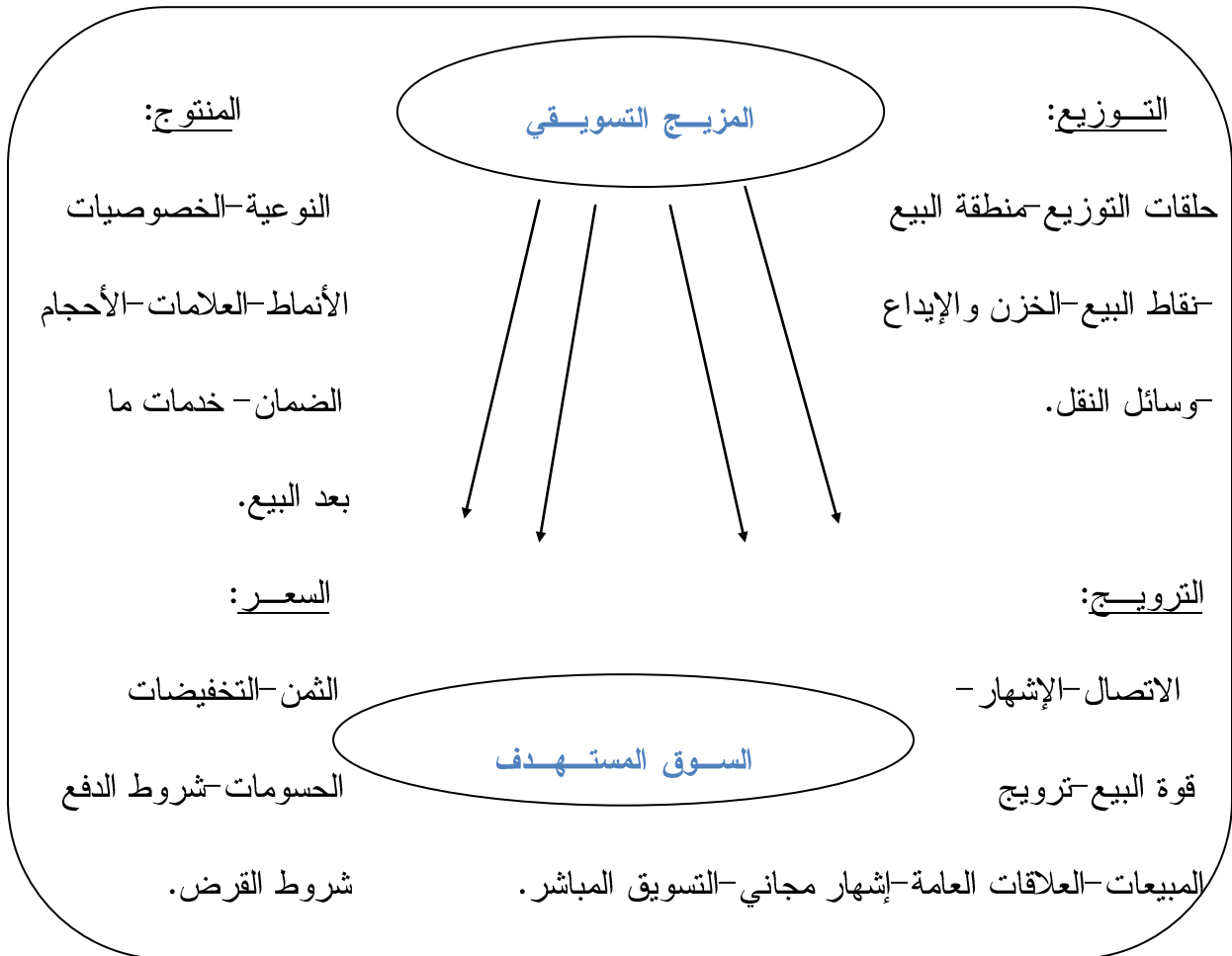
- التمويل طويل الأجل

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي عنصراً أساسياً في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ويظهر من خلال المتغيرات التي تضعها المؤسسة لإحداث تغييرات على سلوك المستهلك أي بعبارة أخرى يحدد طريقة عرض المنتجات في السوق. ويمكن تعريف المزيج التسويقي كما يلي<sup>1</sup> : أنه ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة من المتغيرات التي تضعها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف.

وقد وضعت عدة تعاريف تحاول تحديد عدد وطبيعة عناصر المزيج التسويقي، ومن ضمن اللوائح المقترحة لتجميع هذه المتغيرات نجد المفكر J.MC GRATHLY الذي اقترح تجميع هذه المتغيرات في أربعة عناصر يرمز إليها بـ « 4 P » وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1): المزيج التسويقي كما اقترحه J.MC- GRATHLY



المصدر : Ph. kotler ET DUBOIS, op.cit ,P 92.

<sup>1</sup> PH . KOTLER ET DUBOIS, OP. CIT, P 92.

## المطلب الأول: المنتج

يمكن أن نعرف المنتج كما يلي: المنتج هو مجموعة من العناصر المادية و غير المادية التي يمكن استعمالها لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين. ويتأثر الزبون عند اقتناؤه للمنتج بمجموعة من العوامل و هي: المنتج نفسه، الخدمات المقدمة مع المنتج، العلامة، التغليف. والأشخاص اللذين يشترون المنتج سواء كان مادي أو خدمي يقومون بهذا من أجل المنفعة التي يودون الحصول عليها و يعملون على الاختيار حسب الثنائية (التكلفة/منفعة) .

### أولاً: أنواع المنتجات

توجد عدة أنواع من المنتجات يمكن أن نرتبها حسب طبيعتها كما يلي:<sup>1</sup>

☞ المنتجات ذات الاستهلاك الواسع (المواد الغذائية، الصابون،.. إلخ).

☞ المنتجات المختارة والتي شراءها لا يتم إلا بعد البرمجة وحسن التفكير كون أسعارها مرتفعة (كالسيارات، الأثاث).

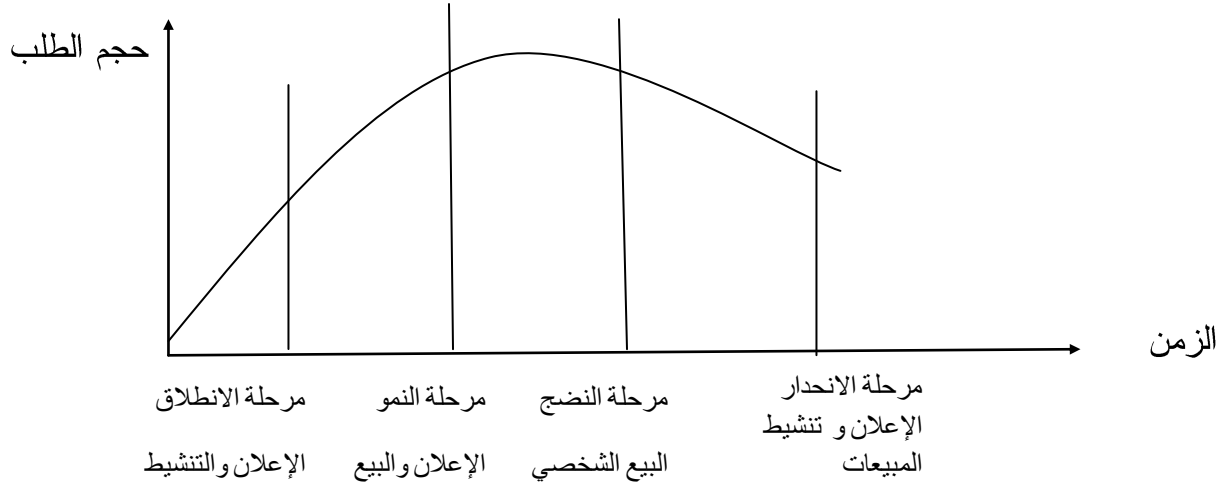
☞ المنتجات الصناعية: المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، المواد المستهلكة، اللوازم، وسائل التجهيز.

☞ الخدمات: وهي المنتجات الغير مادية كشراء تذكار الطائرة وخدمات البريد والمواصلات.

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, Op.cit, pp 33-30.

ثانياً: دورة حياة المنتج

شكل رقم (2): دورة حياة المنتج



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 228.

إن المنتج كأى كائن حي يولد، يعيش ويموت ويمكن تلخيص دورة حيات المنتج كما يلي:

- 1) مرحلة الانطلاق: وهذه المرحلة خطيرة لأن المنتج غير معروف ويمكن أن يرفض و تكون الأسعار عادة مرتفعة في هذه المرحلة و هذا راجع للتكاليف، المشاكل التقنية لعدم وجود خبرة.
- 2) مرحلة النمو: حيث تقل نسبة الخطر في هذه المرحلة وتكثر الاستثمارات فيها من حيث شراء الآلات وتوسيع الإنتاج مع مراعاة تحسين النوعية وجعل الزبون وفي لعلامتها .
- 3) مرحلة النضج: وهي المرحلة الأكثر هدوءا حيث تصل المنتجات إلى سرعة نمو مقبولة وتباع بنسبة أكبر وبسعر معقول، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تركز على حضورها في أماكن البيع والحرص على متابعة مخزوناتها.
- 4) مرحلة الانحدار: حيث المنتج يتقدم ولا يصبح يلبي رغبات الزبائن لميلاد منتجات أخرى أكثر تطورا وعلى المؤسسة أن تنظن لهذا و تلجأ إلى أسواق أخرى، وفي هذه المرحلة تنخفض المبيعات وبالتالي الأرباح. إذن العلاقة التي تربط المؤسسة بالمستهلك هو المنتج و لهذا على المؤسسة أن تراعي رغبات و أدواق الزبائن مع ما يناسب قدراتها المادية والتكنولوجية والبشرية فحسن مراعاة الثنائية منتج/سوق نقطة إستراتيجية للمؤسسة.

### ثالثا: سياسات المنتج

إن إعداد سياسة تسويقية للمنتج من أهم القرارات التي يأخذها مسؤولي إدارة التسويق، لما لها من آثار طويلة المدى على أرباح المؤسسة، وعلى أهدافها بصفة عامة. ومن بين هذه السياسات نذكر:

#### 1- تشكيلة المنتجات:

نقصد تشكيلة المنتجات مجموعة المنتجات المرتبطة فيما بينها والتي تسير بنفس الطريقة المقدمة لنفس الزبائن أو التي تباع في نفس نقاط البيع<sup>1</sup>.

أي أنها مجموع خطوط المنتجات التي لها نفس منافذ التوزيع والتي تقدم لنفس الزبائن وتقع على نفس خط الأسعار.

وقد تعرف التشكيلة على أساس نفس خط التكنولوجيا المستخدمة في نفس الصناعة أو في نفس السوق أو في قطاع من السوق.

وتتركب التشكيلة من السلع أو الخدمات التي تدخل في نفس خط الإنتاج.

#### 2- التمييز:

طبقا لهيوستن وبوش ( P.Busch , M. Houston )، يمكن تعريف التمييز كالاتي: هو الاسم، الاصطلاح، الرمز، الإشارة، التصميم أو مزيج من كل هذا لتحديد السلع أو الخدمات التي تبيعها المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات والتي تفرق بين هذه السلع والخدمات عن نظائرها بالمؤسسات المنافسة<sup>2</sup>.

ونشير أيضا إلى أن للتمييز أنواع:

الاسم المميز.

العلامة المميزة.

العلامة التجارية.

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, op.cit. p120.

<sup>2</sup> زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص ص 246-247.



### 3- التغليف:

ينظر العديد من المسوقين، إلى التغليف على أنه العنصر الخامس في المزيج التسويقي إلى جانب المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.

هناك عدة تعاريف، نذكر واحد منها: يمثل الغلاف، أحد عناصر أو المكونات المادية الشكلية للمنتج. والغلاف يعتبر من أكثر العناصر فعالية في التأثير على المستهلك، فهو يساعد في تشكيل إدراك وتصور المستهلك عن المنتج، كما أنه يمثل أحد أنواع الجذب البيعية، فالغلاف يلعب دور رئيسي في تسويق المنتج، حيث يؤثر بدرجة كبيرة على قرار الشراء<sup>1</sup>.

وللتغليف أهمية كبيرة، بحيث يعتبر أداة من أدوات ترويج المنتج، ويسهل عملية استخدام المنتج، ويقوم بحماية المنتج والمحافظة عليه.

### 4- الخدمة:

هي عبارة عن ما يقدمه المنتج للمستهلك، بحيث يساعد الفرد على استخدام المنتج سواء كانت توجيهاً، أو تركيب للأجهزة بالنسبة للسلع الصناعية.

وتشير نتائج بعض البحوث أن السبب في تحوّل 07 من كل 10 عملاء من مؤسسة إلى أخرى، يرجع إلى سوء الخدمة، وليس بسبب انخفاض الجودة وارتفاع السعر<sup>2</sup>.

ويتعين على المسوق، توجيه العناية إلى بناء علاقات مع زبائنهم، وذلك بالأخص للأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء، مثل موظفي البنك، ومندوبي البيع في متاجر التجزئة.

### 5- الضمان:

نعني بها الضمانات التي يقدمها المنتجون لقاء مسؤولياتهم عن العيوب التي قد تظهر ببعض الوحدات المباعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 329 .

<sup>2</sup> عمرو خير الدين: التسويق - المفاهيم و الاستراتيجيات ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 330.

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 369.

ومن خلال هذا التعريف، نستنتج أن الضمان، هو التزام المنتج قبل المشتري بإحلال منتجات جديدة، مكان المنتجات المعيبة أو إصلاحها أو ردها والحصول على أمواله كاملة، أو جزء منها.

### والضمان من شأنه:

لزيادة ثقة المشتري، وعادة ما يعتبر وسيلة فعالة لزيادة الطلب.

الضمان يحمي المستهلك من تلف السلعة عند نقلها أو تخزينها.

الضمان يشجع المستهلك على الشراء.

### المطلب الثاني: التسعير

يعد التسعير أحد المكونات المميزة للمزيج التسويقي لعملية التسعير دور فعال في رفع حجم الطلب، إذ يؤثر هذا الأخير بصفة مباشرة على نجاح المؤسسة، وقد يعتبر اتخاذ قرار التسعير ذو أهمية قصوى في زيادة ربحية المؤسسة وكذا جذب المستهلكين الجدد للمؤسسة وسوف نبين من خلال هذا المطلب مفاهيم حول التسعير وطرق التسعير.

### أولاً: تعريف السعر

لقد تعود الإنسان منذ القديم على الحصول على ما يحتاجه لإشباع حاجاته ورغباته بدفع مقابل فقد كان يقوم بالمقايضة أي يحدد قيمة السلعة بسلعة أخرى، ويتم التبادل على أساس ذلك، ثم تطورت هذه العملية إلى أن أصبحت قيمة السلعة تحدد بمبلغ نقدي يطلق عليه مصطلح السعر ولقد تعددت التعاريف في هذا المضمون والتي سنذكر منها ما يلي:

**تعريف 1:** السعر هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع والخدمات<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** كما يمكن تعريفه بصفة شاملة على أنه القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج.

**تعريف 3:** يعرف كوتلر ph.kotler السعر بأنه: مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد السلع و الخدمات.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 428 .

وتعد عملية تحديد القيمة النقدية هي عملية التسعير وقد يتم تحديد السعر وفقا لما يراه المستهلك فيه من منفعة، إشباع لحاجاته وكذا درجة الائتمان.

### ثانياً: أهداف التسعير

تختلف أهداف التسعير من مؤسسة لأخرى ولكن حسب ما يريد تحقيقه فليس بالضرورة تحقيق الربح من أول وهلة، وان هناك مؤسسات ترغب في ترسيخ دورته في السوق وأخرى لجلب مستعملين جدد.

وعموماً يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية للتسعير والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

**1 - الربح:** لقد أصبحت المؤسسات تعمل على التقليل من النفقات دون التخفيض من السعر وهذا بهدف الحصول على أكبر هامش ربح ممكن وتترتب تحت هذا الهدف عدة أهداف أهمها:

✍ تنظيم الأرباح.

✍ معدل العائد على الاستثمار.

✍ أرباح معقولة.

**2 - حجم المبيعات:** يمكن إدراج عدة أهداف تحت هدف حجم المبيعات وهي كما يلي:

✍ الوصول بإيرادات المبيعات أقصى ما يمكن

✍ وصول نصيب الشركة من السوق إلى أقصى ما يمكن

✍ الوصول بعدد العملاء أقصى ما يمكن

إن هدف مواجهة الموقف يستدعي تعرض السوق لأي تغيير قد تجد المؤسسة بقاءها مهدداً بالخطر، ولذا فيكون هدفها الرئيسي مواجهة الموقف، وقد تندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف أهمها:

✍ المحافظة على نصيب المؤسسة من السوق.

✍ مواجهة المنافسة بالترويج والتحسينات والتطويرات كطريقة بديلة للمنافسة السعرية لتحسين صورتها.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 454.

المحافظة على تصور المستهلكين بإنتاج سلع ذات جودة ممتازة وعدم محاولة تخفيض التكاليف على حساب الجودة.

المحافظة على استقرار الأسعار لتفادي حرب الأسعار.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في تحديد السعر

تنقسم العوامل المؤثرة في تحديد السعر إلى قسمين رئيسيين هما :<sup>1</sup>

#### 1- العوامل الخارجية :

يعتبر التحكم في العوامل الخارجية مهمة صعبة على مدير التسويق وهنا تتجلى خطورة وأهمية المسؤولية الموكولة إليه، لذا فعليه قياسها وتحليلها مما يؤدي في بعض الحالات إلى تعقد البيئة التسويقية، ونحاول الإشارة إلى أهم العوامل الخارجية التالية :

**1-1- الطلب :** نظرا للعوامل الكثيرة التي تشكل الطلب وتؤثر عليه من دخل المستهلك وتفضيله، القوى الشرائية وكذا عدد من المنافسين، فإنه يعد من المؤشرات المهمة في التسعير، لذا فعلى رجل التسويق دراسة الطلب ومرونته على تحديد السعر وكذا دراسة أثر تغيير السعر على الطلب .

**1-2- المنافسون :** قد تؤثر المنافسة في عملية تحديد الأسعار ومراقبتها، إذ لها القدرة على تحديد أسعار المنافسين وتوقع ردود أفعالهم وسلوكهم اتجاه سعر المنتج، إذ يمكنها اتخاذ عدة مواقف تجاه أسعارهم، إما أن تسعر بأسعار أعلى من أسعار المنافسين أو أقل منهم أو في نفس المستوى معهم وقد تتخذ هذه المواقف تبعا لتصرفاتهم وتغييراتها .

**1-3- التدخل الحكومي :** للحكومة دور هام في تحديد الأسعار، إذ لها القدرة على تحديد أسعار أو هوامش الربح بعض السلع والتي تلزم بها (الأسعار أو هوامش الربح) المؤسسات ولا يمكنها تجاوزها كما تقوم في بعض الأحيان بتدعيم بعض السلع الأساسية .

<sup>1</sup> محمد إسماعيل الصحن، إسماعيل محمد السيد: التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص272.

**1-4- الظروف الاقتصادية :** قد تتبع المؤسسة في تحديد أسعار سلعها الظروف الاقتصادية للبلد، ففي فترة الرواج، تكون المؤسسة حرة في تحديد أسعارها تبعا لزيادة الطلب على منتجاتها وهذا ما يحفز المنافسين الجدد للدخول إلى السوق وبذلك تقيد الأسعار أما في حالة الكساد تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها بهدف التقليل من المخزون وكذا زيادة الطلب على المنتجات، وفي حالة التضخم تجد المؤسسة نفسها مجبرة على زيادة أسعار سلعها أو إتباع استراتيجيات أخرى للتسعير .

**1-5- الموردون والموزعون :** تجد المؤسسة في بعض الأحيان نفسها أمام مشكلة مع الموردين الذين يرفعون أسعار المواد الأولية . كما يمكن للموزعين رفع هامش أرباحهم في المساومة مما يجبرها على تخفيض هامش الربح أو اللجوء إلى موزعين وموردين آخرين ذوي أسعار مناسبة .

### 2- العوامل الداخلية:

تعتبر العوامل الداخلية أكثر سهولة للتحكم فيها نظرا لتواجدها في المحيط الداخلي للمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في ما يلي:

**2-1- الأهداف :** تقوم المؤسسة في أغلب الأحيان بتحديد أسعار سلعها تبعا للهدف الذي تطمح الوصول إليه فمثلا تقوم بتحديد سعر منخفض لمنتجاتها بهدف الحصول على أكبر حصة من السوق .

**2-2- درجة الاختلاف في الميزة والجودة:** تمتاز المؤسسات ذات الميزة والجودة العالية والتي تختلف عن منتجات المنافسين بحرية في تحديد أسعارها ، كما تؤدي شهرة المؤسسة وسمعتها دورا كبيرا في تحديد أسعار مرتفعة لمنتجاتها على عكس الشركات ذات التي لا تختلف عن تلك المعروضة.

**2-3- الموقع في دورة حياتها:** قد تختلف طريقة تحديد السعر حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة ففي تقديم مرحلة التقديم مثلا تكون للمؤسسة حرية أكبر في تحديد سعر السلعة خاصة إذا كانت السلعة ذات خصائص منفردة ، على عكس مرحلتي النضج أو التدهور اللتان يعتبر تحديد السعر فيهما مقيدا .

**2-4- فلسفة الإدارة :** تحدد بعض المؤسسات أسعارها بطريقة تتماشى وأهداف المؤسسة ، فمثلا تحدد أسعار المؤسسة لمنتجاتها ويكون الهدف من وراء ذلك تكوين صورة ذهنية لدى المستهلك عن منتجات المؤسسة بأنها ذات أسعار منخفضة.

2-5- عناصر المزيج التسويقي الأخرى : بما أن السعر عنصر من عناصر المزيج التسويقي فعند تحديده يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر الأخرى ، فتحديد سعر عال يناسب منتج ذو جودة عالية وحملة ترويجية مكثفة ومنافذ توزيع خاصة .

#### رابعاً: طرق تحديد السعر

قد تتعدد الطرق التي تحدد المؤسسة على أساسها أسعار منتجاتها لذا تقوم المؤسسة بالتسعير على إحدى الأسس التالية :

#### 1- على أساس التكلفة:

تعتبر طريقة التسعير على أساس التكلفة من أكثر الطرق انتشاراً، نظراً لسهولة تطبيقها، وتقوم المؤسسة بانتهاج هذه الطريقة بتسعير منتجاتها على أساس إضافة هامش ربح إلى معدل التكلفة الكلية للإنتاج حسب المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

ونجد فيها طريقتين<sup>1</sup>:

لـ التسعير على أساس التكلفة الكلية.

لـ التسعير على أساس التكلفة الحدية.

إن تقييم سياسة التسعير على أساس التكلفة من أكثر الطرق تفضيلاً لدى رجال التسويق نظراً لسهولة تطبيقها ، كما أنها تمكن في تسعير أكبر عدد ممكن من المنتجات. إلا أن الإدارة قد تواجه عدة مشاكل أثناء استعمالها لهذه الطريقة ، ومن أهمها : مشكلتي عدم الدقة في تحديد التكاليف وكذا توزيع التكاليف على الأنواع المختلفة من المنتجات. كما تعتمد هذه الطريقة على تقدير المبيعات والتنبؤ بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص282.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 472.

2- التسعير على أساس مرونة الطلب:

هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير معين في ثمنها و تقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن:

$$e_p = (\Delta Q/Q) / (\Delta P/P)$$
$$= \Delta QP / \Delta PQ$$

بحيث :  $e_p$ : مرونة الطلب للسعر

$\Delta Q/Q$ : التغير النسبي في الكمية

$\Delta P/P$ : التغير النسبي في السعر

3- التسعير على أساس أسعار المنافسين:

يقوم مسؤول التسويق في هذه الطريقة بدراسة الأسعار المنافسة في السوق ، وبعد القيام بهذه الدراسة يجد نفسه أمام ثلاث استراتيجيات لتحديد السعر والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

3-1- التسعير أقل من أسعار المنافسين:

تعتمد بعض المؤسسات على البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين على الرغم من تماثل تلك المنتجات في درجة جودتها.

من بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني هذا الأسلوب ما يلي:

❖ إذا كانت السلعة غير معروفة في السوق.

❖ إذا كانت هذه السياسة السبيل الأفضل لمقاومة أسعار المنافسين خاصة عندما يكون السعر أحد العوامل

الرئيسية في اتخاذ قرار الشراء ويمكن استخدامه كسلاح ترويجي.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 293.

عندما تنتج المؤسسة المنتج بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها يكون لها الأفضلية في إمكانية المناورة على الأسعار بتحديد هامش الربح المناسب إلا أنها يجب أن تقوم بالمقابل بدراسة أثر هذه السياسة على سلوك المنافسة، مدى تقبل المشترين للسعر المنخفض وعدم ترزعزع ثقتهم بالجودة<sup>1</sup>.

### 3-2- التسعير أعلى من أسعار المنافسين:

تستعمل هذه الطريقة عندما يكون المنتج متميزا عن المنتجات الموجودة في السوق أو للمؤسسة شهرة كبيرة. فتقوم المؤسسة في البداية بعرض منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين وتمس قسم معين من السوق وهذا لمدة من الزمن، وبعد تحقيق الربح المرغوب فيه تقوم بتخفيض أسعارها لكي تمس الأقسام الأخرى من السوق وتقوم المؤسسة في هذه الطريقة بانتهاز فرصة عدم وجود منتجات متشابهة لإغراء المستهلك حين ظهور المنافسة.

### 3-3- التسعير في مستوى المنافسين:

تتبع هذه الطريقة عندما لا توجد اختلافات بين منتج المؤسسة والمنتجات المعروضة، إذ تقوم المؤسسة بتحديد أسعار في نفس مستوى أسعار المنتجات المنافسة أو ما يسمى بسعر السوق. وفي حالة ارتفاع التكاليف تحاول المؤسسة التخفيض من الجودة مثلا، كما يبقى تميز السلعة متمثلا في شهرة المؤسسة أو عن طريق الإشهار.

## خامسا: استراتيجيات التسعير في ظل المنافسة

قد تتعرض المؤسسة أثناء تسعيرها للمنتج الجديد بعض الصعوبات، خاصة إذا كانت له بدائل في السوق إلا أنها تكون أكثر سهولة إذا كان مميز وليس له بدائل .  
ولتسعير هذه المنتجات تنتهج المؤسسة الاستراتيجيات التالية<sup>2</sup>:

### 1- إستراتيجية كشط السوق:

تقوم المؤسسة بإتباع إستراتيجية كشط السوق أثناء بعث المنتج الجديد السوق ، حيث تغتنم الفرصة لتسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة وتوجيهها نحو فئة المستهلكين التي تقبل بدفع أي سعر مقابل الحصول على هذه

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: التسويق الفعال - مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص ص 411-414.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 295.



السلعة، إلا أن هذه الطبقة قد لا تمثل قطاعا كبيرا من السوق. وبعد أن تكسب المؤسسة صورة في ذهن المستهلك تقوم بتخفيض أسعارها خشية دخول المنافسين بأسعار أقل كما أنها تتوجه فئة أخرى من المستهلكين

ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي :

❖ قلة مرونة الطلب .

❖ سوق مقسمة قطاعات حسب الدخل .

❖ جهل المستهلكين لتكلفة الإنتاج والتسويق .

### 2- إستراتيجية التمكّن من السوق:

قد تمكن هذه الإستراتيجية من الحصول على أكبر حصة من السوق، وذلك بتعريف المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق، وكذا فتح أسواق جديدة لم يتم اقتحامها بعد.

### 3- إستراتيجية السعر النفسي:

تعتمد على استخدام عواطف المستهلك وإظهارها لدى الزبائن للشراء ويتم غالبا استخدامها لدى محلات التجزئة كاستخدام سعر كسري أو سعر اعتيادي أي السعر المعتمد لدى الزبون<sup>1</sup>.

### 4- إستراتيجية السعر حسب مجموعات الزبائن:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تمديد مجموعة من الأسعار التي تتوافق مع مجموعات مختلفة من الزبائن التي تميز كل منها المميزات خاصة، ولا تنجح هذه الإستراتيجية إلا إذا كان التسويق الكلي قابل للتجزئة وعدم التحول من جزء لآخر<sup>2</sup>.

### 5- إستراتيجية السعر الجغرافي:

تعتمد على طرح المنتجات بأسعار مختلفة وذلك حسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها الزبائن. إضافة على ذلك يأخذ بعين الاعتبار مكان تسليم البضاعة و لكل وضع حالة سعرية خاصة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 325-326.

<sup>2</sup> شقيق حداد، نظام سويداني: أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر عمان-الأردن، 1998، ص 159.

<sup>3</sup> فهد سليم الخطاب، محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق - مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 123.

6- إستراتيجية السعر باستخدام منحني الخبرة:

إن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية يكون في حالة تراكم الخبرة الإنتاجية لديها و قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج بها، وتستخدم في هذه الحالة المؤسسة منحني خبرتها و ذلك بثنثبت الأسعار عند مستوى منخفض بحيث لا يستطيع المنافس صاحب التكلفة العالية و بالتالي تقليص حصة المؤسسة من السوق.

المطلب الثالث: التوزيع

يعتبر التوزيع احد الوظائف الرئيسية للتسويق، ويرى بعض المختصين أن التوزيع يمثل نصف التسويق، فقرارات التوزيع المنتهجة على مستوى المؤسسة تأثير قوي على مختلف عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ونظرا لأهمية التوزيع القصوى سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة التطور التاريخي، ثم نتعرض إلى بعض المفاهيم التي أوردها بعض المفكرين الاقتصاديين، ودراسة مختلف قنوات التوزيع.

أولاً: مفهوم التوزيع

**تعريف 1:** أن التوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها ، ووضع المنتجات في متناول المستهلكين<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** مجموعة الأنشطة و العمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل<sup>2</sup>.

**تعريف 3:** يعرفه الباحثان Ph.kotler و Dubois أنه: مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي يدخل فيه المنتج شكله الإستعمالي المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن التوزيع هو تلك الوظيفة الاقتصادية بين مرحلتي الإنتاج والاستهلاك ويساهم من خلال القائمين به على ما يلي :

<sup>1</sup> Claude Demeure : **Marketing**, Sirey édition , Paris , 2<sup>ème</sup> édition, 1999, P 123 .

<sup>2</sup> André Mécallef : **Le Marketing - Fondements ,Techniques , Evaluation**, édition LTTEC, Paris, 1992, P117.

<sup>3</sup> Ph .kotler et Dubois : **Marketing et management**, édition publi-union, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1992, p586.

لضمان سريان وسيلان المنتج من لحظة خروجه من آخر مرحلة من مراحل الإنتاج إلى غاية اقتناؤه من طرف المستهلك النهائي.

لضمان توفير السلع في أمانة غير أمانة الإنتاج .

كما يمكننا القول بأن وظيفة التوزيع هي إستراتيجية وسياسة تسويقية تلعب دورا هاما في عملية تصريف المنتجات والخدمات من مراكز إنتاجها إلى غاية وصولها إلى المستهلك، فهي عنصر مكمل لبقية عناصر التسويق الأخرى (تخطيط المنتجات - الأسعار - الترويج - البيع) وقد انقسمت آراء الباحثين لتفسير العلاقة بين التوزيع والتسويق إلى رأيين<sup>1</sup>:

الرأي الأول : ينظر لفظ التوزيع باعتباره بديلا للفظ التسويق.

الرأي الثاني : يرى بأن لفظ التسويق أعم وأشمل في معناه ومفهومه من التوزيع وإذا نكر في هذا المجال فهو يتعلق بوظائف النقل، التخزين (التوزيع المادي) والتي تمثل جزء من التسويق.

ثانيا: أهمية التوزيع وأهدافه

### 1- أهمية التوزيع:

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو أماكن الاستهلاك وذلك في الظروف الملائمة :

لضمان توزيع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان والزمان والذي يريده ويرغب فيه .

لضمان توفير الخدمات الضرورية للمنتج والذي يساعده على تسويقه مباشرة (التخزين والنقل ..)

لضمان تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتج، إلى كميات صغيرة الحجم من أجل أن تكون في متناول المستهلك.

لضمان تحويل المنتجات إلى غاية الأماكن البعيدة التي يقطنها المستهلك وتتجلى أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يقوم بها كل من المنتج والمستهلك.

<sup>1</sup> علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص 9.

### 1-1- بالنسبة للمنتج:

يحقق التوزيع التنظيم في عملية الإنتاج ، حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة، وذلك من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة، كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الإنتاج والابتعاد أو التقليل من تكاليف التخزين، ويمكن حصر أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج في أنه :

❖ يمثل عملية لازمة لاستمرار العملية الإنتاجية .

❖ يؤثر في القرارات الأخرى للتسويق .

### 1-2 بالنسبة للمستهلك:

إن التوزيع يضع تحت تصرف المستهلك أينما كان وفي أي وقت المنتجات التي هو بحاجة إليها. إذ يضعه بعيدا عن المشاكل الإنتاجية ويقربه بالمنتج فقط. كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بكميات كبيرة وبالتالي تفرض عليه أمورا قد لا يكون يمتلكها، أي يسهل للمستهلك النهائي الاقتصاد في عملية الشراء.

### 2- أهداف التوزيع:

يهدف التوزيع إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

❖ مساعدة اقتراب المنتج من المستهلك.

❖ ضمان تدفق السلع : لضمان معيشة المستهلك يجب أن نوفر له كل الحاجيات من السلع والخدمات إما أن تكون أساسية أو ثانوية بشكل دائم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود جهاز توزيعي فعال.

❖ التقليل من عدد المبادلات، لأن التوسط بين المنتجين والمستهلكين من شأنه أن يقلص من عدد المبادلات ويظهر ذلك جليا في حالة وجود أو عدم وجود الوسيط .

❖ القضاء على المضاربة .

❖ توزيع الأخطار بين المشاركين في السلع.

<sup>1</sup> سعيد الطيب: أهمية التسويق بالمؤسسة الإنتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسويق – فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص ص 83-84.

### ثالثا: قنوات التوزيع

#### 1- مفهوم قناة التوزيع:

**تعريف 1:** هي مجموعة من المؤسسات المتعاونة مع بعضها البعض والتي يقع على عاتقها إتاحة أو توفير السلعة أو الخدمة للاستخدام الصناعي<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تعرف قناة التوزيع بالطريق الذي يسمح بتأمين توجه السلع من نقطة إلى أخرى، أما دائرة التوزيع هي مجموع القنوات التوزيعية المستعملة لتوزيع المنتج من المنتج إلى المستهلك<sup>2</sup>.

#### 2- أهمية القناة التوزيعية:

تتمثل في خلق العديد من المنافع الفردية لإنجاح عملية التبادل وتحقيق أهداف المنتجين العملاء ومن بينها :

**2-1 المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً فالمؤسسة المنتجة تغير من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة التي تتكون من عدة أنواع من المواد الأولية ، وكذلك فإن الوسطاء يضيفون منفعة شكلية للسلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تلبي رغبات العملاء. ومثال ذلك عن المنفعة الشكلية القيمة التي تتولد في البن بعد طحنه .

**2-2 المنفعة الزمانية:** ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الملائم فتجار التجزئة يساهمون في إضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة حين يحتاجها المشتري رغم أن التخزين مكلف نقديا .

**2-3 المنفعة المكانية:** ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان الملائم والوسطاء يحرصون على توفير السلع في أماكن قريبة من المشتري.

**2-4 منفعة التمكّن والحيازة:** ويقصد بها القيمة التي يتحصل عليها المستهلك من خلال امتلاكه للسلعة وحرية استخدامها والوسطاء يسهلون الملكية من عضو لآخر في القناة.

<sup>1</sup> فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سابق، ص126.

<sup>2</sup> Claude demeure : **Marketing**, op-cit ,p 128.

3- أهداف القناة التوزيعية:

تتجلى أهداف القناة التوزيعية في النقاط الآتية :

تطوير وتوزيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديمها فيها.

تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، وذلك عن طريق زيادة الموزعين وبالتالي تحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.

رفع كفاءة التوزيع لتحقيق رضا المستهلكين عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين.

4- مستويات قناة التوزيع:

ونجد فيها ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

4-1- قناة التوزيع ذات المستويين (المباشرة):

هي أقصر قنوات التوزيع حيث يقوم المنتج (المؤسسة) ببيع بضاعته إلى المستهلك مباشرة أي بدون تدخل الوسطاء في إتمام الصفقة، وهي من أقدم الطرق في التوزيع ، وقد شاع استخدامها في الوقت الراهن نتيجة تلبية احتياجات المستهلكين الذين لا يجدون متعة في التسوق أو ليس لديهم الوقت الكافي لقضاء حاجاتهم، ومن الأساليب المعروفة في التوزيع المباشر هي الطواف بمنازل المستهلكين ،ومحلات التجزئة المملوكة من قبل المؤسسة المنتجة أو البيع بواسطة البريد أو الهاتف.

4-2- قناة التوزيع ذات الثلاث مستويات:

في هذا النوع من التوزيع يظهر وسيطا واحد من الوسطاء بين المنتج والمستهلك، فنجد في سوق السلع الاستهلاكية هذا الوسيط يتمثل في تاجر التجزئة كما تجري الأقسام والأسواق المركزية، أما في سوق السلع الصناعية فيتمثل في الموزع الصناعي أو بوكيل العمولة كوكيل البيع ووكيل المنتج الذي يطلق عليه أحيانا ممثل المنتج أو السمسار .

<sup>1</sup> زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص 390.

شكل القناة بالنسبة للسلع الاستهلاكية :

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك

#### 4-3- قناة التوزيع ذات المستويات الأربع:

يطلق رجال التسويق على هذه القناة اسم قناة التوزيع التقليدية وذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات، وهذه القناة تحتوي على نوعين من الوسطاء، يمثل كل منهما بحد ذاته مستوى واحد فتاجر الجملة والتجزئة يبرزان عادة في هذه القناة لتوزيع السلع الاستهلاكية في حين أن وكيل العمولة والموزع الصناعي يبرزان بين المنتج والمشتري الصناعي لتوزيع السلع الصناعية.

شكل القناة بالنسبة لسلع استهلاكية:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

شكل القناة بالنسبة للسلع الصناعية

المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← المستهلك

الموزع الصناعي: هو ذلك الوسيط الذي يتعامل بتوزيع السلع الصناعية والذي يقابل تاجر الجملة في سوق السلع الاستهلاكية.

#### 5- مقاييس اختيار قنوات التوزيع:

إن اختيار قناة التوزيع يعتبر قرارا هاما للمؤسسة لأنه يفرض عليها استثمارات تربطها بالمدى الطويل نوعا ما للقيام باختيار ملائم. يجب اختيار القناة التي تعطي بالنسبة المنتج والسوق أعلى قيمة على مستوى الصورة الحسنة للمؤسسة، التغطية الجغرافية، الخدمة، السعر، منطقة الزبون.

قبل اتخاذ القرارات الخاصة باختيار قنوات التوزيع المناسبة يجب مراعاة العوامل الآتية:

5-1 الاعتبارات الخاصة بالسوق:

الأمر يتعلق بمعرفة السوق لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء واعتبار نوع السلعة، التركيز الجغرافي للسوق، و معرفة حجم الطلب، والعادات الشرائية للمستهلكين<sup>1</sup>.

5-2 الاعتبارات الخاصة بالسلعة:

وذلك بمعرفة قيمة الوحدة من السلعة فكما ارتفعت قيمة الوحدة من السلعة كلما قصرت القنوات التوزيعية واخذ بعين الاعتبار وزن حجم السلعة ونوع السلعة إذا ما كانت تتعرض للتلف<sup>2</sup>.

5-3 الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:

تتميز المؤسسات الكبيرة بقدرتها على اختيار قنوات التوزيع المناسبة والاتصال بمن ترغب من الوسطاء، وحسب إمكانياتها المادية والبشرية و السمعة الحسنة، والخبرة التسويقية والقدرة الإدارية بحيث تركز هذه المؤسسة على<sup>3</sup>:

للم تكلفة

للم المراقبة

للم المرونة و سهولة التأقلم

رابعاً: طرق التوزيع

1- البيع التقليدي في المحل:

يعتبر البيع التقليدي في يومنا هذا النمط الأكثر شيوعاً في الحياة حيث يتعلق الأمر بوجود نقطة بيع ثابتة تمكن الزبون من رؤية السلعة واقتنائها بعد حوار مع البائع.

2-2 البيع المتنقل:

ينتقل البائع المتجول من مكان إلى مكان لملاقاة زبونه بحيث تمارس هذه الطريقة بأشكال عديدة:

<sup>1</sup> زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص393.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني: الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص13.

<sup>3</sup> زكي خليل مساعد، نفس المرجع، ص394.



للبيع من منزل إلى منزل.

للبيع في المعرض والأسواق.

للبيع في الأماكن العمومية.

للبيع عن طريق العرض في المنازل.

### المطلب الرابع: الترويج

يمكن لأي مؤسسة أن تنتج منتجات أو خدمات عالية الجودة ولكنها قد تفشل في تحقيق قدر عال من المبيعات إذا لم يعرف المستهلك وجود هذا المنتج أو الخدمة لا يبيع نفسه حتى ولو اتسم بأنه أفضل المنتجات في العالم.

ولذلك يعتبر الترويج من أهم العناصر المكونة للمزيج التسويقي إذ أنه بدون سياسة ترويجية فعالة نجد المؤسسة ليس باستطاعتها التعريف بالمنتجات و الوصول للمستهلك وإقناعه وإعطائه فكرة حسنة عن منتج المؤسسة، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، ولهذا السبب يعتبر بعض الأطراف الرائدة في مجال التسويق بأن الترويج يعتبر بمثابة القلب النابض في أي عملية تسويقية.

### أولاً: مفهوم الترويج

#### 1- تعريف الترويج:

**تعريف 1:** يمثل جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج ويشمل الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** هو خلق للوعي وإثارة الاهتمام، خلق الرغبة وحث المستهلك على طلب السلعة، ويسعى الترويج عموماً إلى تدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها في الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فهد سليم الخطيب، محمد سليم عواد، مرجع سابق، ص07.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص345.

**تعريف 3:** هو أيضا عبارة عن عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي إلى إظهار المؤسسة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية<sup>1</sup>.

ونخلص إلى تعريف الترويج بأنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمزايا الخاصة بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بمقدرتها (تفوقها) عن غيرها بإشباع حاجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار الشراء ثم الاستمرار باستعمالها مستقبلا.

### 2- أهمية الترويج:

للترويج أهمية بالغة وقد يتخذ صوراً مختلفة وقد يختلف حجمه من برنامج إلى آخر، إلا أنه موجود وتكمن أهميته في الحالات التالية:

لـ تعدد البائعين: كلما زاد وتعدد البائعون وزادت المنافسة بينهم كلما كانت هناك ضرورة القيام بعملية الإقناع.

لـ تجانس السلع المنتجة: في هذه الحالة يكون التركيز على نقل المعلومات فقط لأن السلع المنافسة هي بدائل كاملة، أما إذا أمكن للبائع فيمكن للترويج أن يلعب دوره في إقناع المستهلكين بمميزات منتج عن غيره.

لـ حياة المنتج: إذا كان المنتج في المرحلة الأولى من دورة حياته فيلزم خلق دراية كافية به، ثم في مرحلة النضج تستلزم إتباع نشاط ترويجي مكثف حيث تزداد المنافسة أما في مرحلة التدهور فلا تستدعي الحالة للترويج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو بكر بغيره: التسويق ودوره في التنمية، منشورات جامعة قان بونس، بنغازي، 1993، ص25.

<sup>2</sup> محمد صالح عقيقي: التسويق الدولي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط11، 1980، ص382.

## ثانيا: دور الترويج وأهدافه

### 1- دور الترويج:

1.1 يعد الترويج أحد استراتيجيات الاتصال، فالترويج على الرغم من أنه يمثل أحد أشكال الاتصال الصامت بين البائع والمشتري الحالي أو المحتمل فهو من خلال المعلومات التي يقدمها يساعد على خلق الانتباه، إثارة الاهتمام، وكذلك تدعيم السلوك الشرائي.

2.1 الإخبار والتشجيع والتنكير: فالترويج يقدم المعلومات ويخبر المستهلك بما هو جديد ومستحدث من السلع والخدمات وخصائصها.

3.1 إن الدور الإخباري للترويج بصفة عامة ينطوي على ثلاثة مواقف تجعل منه ضرورة ملحة تختصر بما يلي :

✍ عندما تكون السلعة في أول مراحلها (مراحل حياتها).

✍ عندما يتم تطوير أو تغيير الشكل واللون أو الاستخدامات.

✍ رغبة المؤسسة في تطوير السوق من خلال بيع نفس السلعة في قطاع سوق جديد.

### 2- أهداف الترويج:

✍ التعرف بعلامة الشركة وتنمية قبولها في السوق.

✍ إرشاد السوق لاستهلاك السلعة: في بعض الأحيان لا تكون لدى المستهلك المعلومات الكافية حول استخدامات السلعة خاصة السلع الجديدة.

✍ يقع على عاتق الترويج إرشاد المستهلكين بمختلف استخداماتها وهو ما يطلق عليه اسم إرشاد السوق ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي في برامج التسويق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيد الطيب، مرجع سابق، ص ص 95-96.

### ثالثا: استراتيجيات الترويج

تسمح استراتيجيات الترويج بتحديد أهداف الترويج الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحويل هذه الأهداف إلى إجراءات عملية باستخدام استراتيجيات الترويج.

يمكن التمييز بين إستراتيجيتين للترويج، تختلف فلسفة كل منهما على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1- استراتيجية الجذب:

في ظل هذه الإستراتيجية، تحاول المؤسسة التأثير على الطلب في السوق، واستمالة المستهلك لشراء المنتج، مستخدمة في ذلك الإعلان واسع النطاق، وتتفق المؤسسة التي تتبع هذا النوع من الإستراتيجيات، مبالغ باهضة في الإعلان الذي يصبح دوره إقناعي وتأثيري أكثر منه تعريفي، بينما ينحصر دور القوة البيعية في الاتصال بالموزعين، تسليم الطلبيات، ضمان تسلمها في المواعيد المتفق عليها.

#### 2- إستراتيجيات الدفع:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع المنتجات التي تنتجها المؤسسة إلى الموزعين والمستهلكين، مستخدمة في ذلك جهود القوة البيعية، وتستخدم المؤسسة في التأثير على الموزعين وسائل عديدة منها: الخصومات، التخفيضات المالية، ويلعب الإعلان دورا محدودا في ظل هذه الإستراتيجية، حيث يقتصر دوره في تعريف المستهلك بالمنتجات.

### رابعا: عناصر المزيج الترويجي

1- البيع الشخصي: يمثل البيع الشخصي عملية التقديم في صورة محادثات شخصية مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين و ذلك بغرض القيام بعملية البيع<sup>2</sup>.

ويقوم بهذه الوظيفة القوى البيعية التي تعمل لدى المؤسسة، ويتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنويع وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتم داخلها، وارتفاع التكلفة في حالة الاعتماد عليه بمفرده للترويج لأنه يتطلب قوى بيعية كثيرة العدد و كفاءة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Claude Demeure : **Marketing**, Ed Sirey, France, 3<sup>ème</sup> édition, 2001, P234.

<sup>2</sup> إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 360.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن: التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 1998، ص 343.

2- الإعلان:

2-1 تعريف الإعلان:

**تعريف 1:** يعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، كما يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلامية المرئية أو المسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل إقناع الجمهور بالتقبل الطيب للأفكار أو الأشخاص أو المؤسسات المعلن عنها ويعتبر الإعلان كمجهود ترويجي يوجه أساسا إلى الجماعات والجماهير<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** يمكن تعريف الإعلان بأنه أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة. ترتبط بالمنتج بواسطة مؤسسة ما أو شخص معين<sup>2</sup>، ويتم الإعلان باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات والصحف، والملصقات ولوحات الإشهار، والإذاعة والتلفزيون، ويتميز بالانتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية، ورغم ارتفاع تكلفته إلا أنه منخفض لكل مستهلك<sup>3</sup>.

فيمكننا أن نخلص إلى أن الإعلان عبارة عن وسيلة تهدف إلى تجسيد المساهمة الفعلية في تحقيق برنامج الخطة التسويقية و بناء على التعاريف السابقة الذكر بأن هذا الأخير هو حث وإقناع المستهلك النهائي على الشراء واقتناء منتج المؤسسة المعلن عنها ويعتبر أيضا وسيلة بيع غير شخصية.

2-2 أدوار الإعلان:

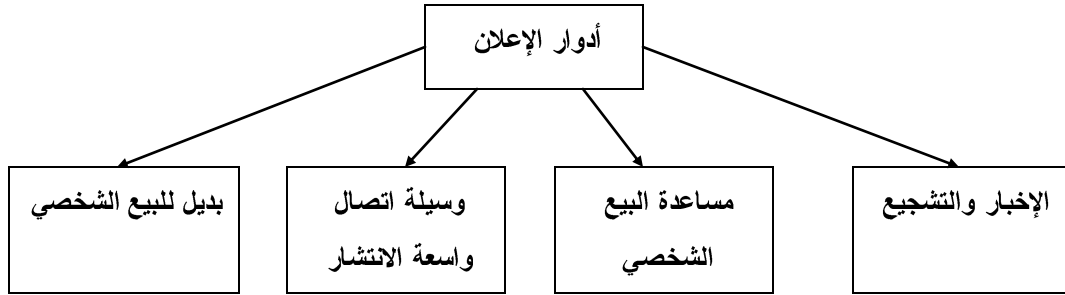
يؤدي الإعلان عددا من الأدوار تبدأ بالإخبار أو الإعلام وتنتهي بالتذكير ويوضح الشكل الآتي أهم الأدوار التي يقوم بها الإعلان في الحياة العملية.

<sup>1</sup> فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص 623 - 624.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 341.

شكل رقم (3): الأدوار المختلفة للإعلان



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص506.

**3- العلاقات العامة:**

تستعمل هذه الأخيرة لترقية وترويج صورة العلامة للمؤسسة، هدفها الحالي في حقيقة الأمر ليس رفع حجم المبيعات، ونجدها أكثر أهمية حين يتعلق الأمر بالمنتج الصناعي ذو التكنولوجيا العالية وحين يستعمل الإشهار ونظرا لوجود عوائق (منتجات كيميائية).

**3-1 الجمهور المستهدف:**

الجمهور المستهدف هو مجموعة متجانسة من الأفراد، يوجه إليهم الاتصال. هذه المجموعة يمكن أن تتكون من المشترين أو غير المشترين، المستهلكين أو غير المستهلكين، الأمرين، قادة الرأي، الشركاء، الموزعين، المنافسين، البنوك<sup>1</sup>.

ويتمثل الجمهور المستهدف فيما يلي:

**3-1-1 الجماهير العملية:** يقصد بهم الذين لهم صلة بصفة مباشرة مع المؤسسة.

**3-1-2 الزبائن:** العمل على كسب ثقتهم أمر ضروري، بالإضافة إلى محاولة الحفاظ عليهم، ففي الحقيقة دور العلاقات العامة يتجلى في إقامة علاقات طيبة بين الزبون والمؤسسة.

1 J.M Décaudin : La communication marketing- concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris, 3<sup>ème</sup>Ed, 2003, P145.

**3-1-3 الموردون:** يجب على المؤسسة أن تعمل على إقامة علاقات طيبة مع مورديها، وتجدر الإشارة إلى أن استمرار النشاط الإنتاجي للمؤسسة مرهون بضمان التمويل، مواعيد التسليم.

**3-1-4 العمال والمساهمون:** تعد تقريبا مهمشة في العلاقات العامة ولكنها رئيسية في النشاط الإنتاجي، فالعمال يتدخلون في نقاط الإعلان الداخلي، أما فيما يخص المساهمين فيجب جلبهم والحفاظ عليهم ومن الضروري إمدادهم بمعلومات موثوق فيها لتمكينهم من تفهم المشروعات الاستثمارية لتمويلها وخاصة لإدراك الوضعية المالية للمؤسسة .

**3-1-5 الجماهير الأفقية:** تتمثل في الجمهور الواسع والمتمثلة في:

↳ السلطات العامة.

↳ صناع الرأي.

**3-1-6 البنوك:** تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت ميزانية العلاقات العامة تسمح فمن المستحسن دعوة البنوك إلى حضور التظاهرات الرسمية (زيارات الوحدات..). لأنها تعد قدرة تمويلية ضرورية في حالة مشاكل مؤقتة.

**4- تنشيط المبيعات:**

يقصد بتنشيط المبيعات كافة الأنشطة الترويجية الأخرى بخلاف البيع الشخصي والإعلان والدعاية، والتي من شأنها حث المستهلك والموزع على طلب المنتج والتعامل فيه<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر، أن تنشيط المبيعات يساهم في زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير، وغالبا ما يحدث انحسار في حجم الطلب على السلعة و تدني المبيعات، بأساليب متعددة.

**5- التسويق المباشر:**

يعرف التسويق المباشر بأنه: كل الأنشطة التي تستعمل الإعلان لتحديد حوار متواصل بين الموزعين للسلع والخدمات والمستهلكين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 386 .

<sup>2</sup> J.P Bertrand : **Technique commerciales et Marketing**, Bertl édition, Algérie ,1994, P155.

6- الدعاية:

وهي التشجيع غير الشخصي للطلب بتوصيل الأفكار عن السلع والخدمات، عن طريق استخدام وسائل نقل المعلومات المختلفة، كالمطبوعات والحفلات واللقاءات ... إلخ. حيث أن الدعاية تكون بدون مقابل أو بتكلفة منخفضة، بحيث لا يكون للمؤسسة التحكم على الرسالة الدعائية من جانب التوقيت وكيفية العرض<sup>1</sup>.

جدول رقم (3): أبرز تقنيات الترويج

التقنيات	وصف المبادئ
عروض خاصة	تخفيض السعر الفائز عند تعيين القرعة مسابقة : أي أسئلة صعبة
البيع المجمع	تخفيض يتعلق بشراء كمية معينة من المنتج
عروض التسديد Remboursement	عرض تجريبي مجاني: تسديد بديل الشراء عرض الوفاء: تسديد وحدة بعد عدة مشتريات
علاوات وهدايا	هدية ترافق التغليف هدية تقدم بدلالة الشراء
الغايات	كمية من المنتج تهدى بدون شرط الشراء
استرجاع المنتج	سعر شراء تقريبي لمنتج قديم ينقص عن سعر منتج جديد

المصدر: عليطوش زهير: التسويق وتطبيقاته في الجزائر، مذكرة مقدمة كمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص60.

<sup>1</sup> فريد النجار: التسويق التجريبي - تنمية المهارات التسويقية والبيعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 85 .



## خلاصة الفصل:

يعرف النشاط التسويقي بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل تدفق السلع والخدمات منها إلى زبائنها الحاليين والمرقبين.

وقد عرف المفهوم التسويقي مفاهيم مختلفة، ففي المرحلة الأولى كانت السيادة للمنتج، ثم المرحلة الثانية حيث أصبح الاهتمام أكثر بتحقيق المبيعات الكبيرة، ثم مرحلة الثالثة حيث تم إعطاء السيادة للزبون، ثم جاء المفهوم الاجتماعي للتسويق وذلك لتلبية حاجات ورغبات المجتمع ككل.

يعتبر التسويق أحد الوظائف الرئيسية التي توجه استراتيجيات المؤسسة نحو إشباع حاجات الإنسان المختلفة، توفير متطلباته والعمل على تحقيق أهدافها على حد سواء.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال النشاط التسويقي، فإن هذا الأخير يستعمل أدوات أساسية، من بينها عناصر المزيج التسويقي.

وتعتبر متغيرات المزيج التسويقي من أهم المتغيرات في النشاط التسويقي وذلك من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة، وحتى توصلها هذه المتغيرات: المنتج، السعر، التوزيع والترويج على تحقيق الأهداف المسطرة يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات.

يعتبر المنتج هو العنصر الأول والأهم من عناصر المزيج التسويقي حيث من خلاله يتم العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والنهوض بمستواهم الاجتماعي، من خلال امتلاك التقنية الحديثة ومع التطور الكبير في إنتاج السلع والخدمات كان لا بد من وضع وتبني إستراتيجية فعالة للمنتج ليعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات والرغبات للمستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسات المنتجة بشكل عام.

أما السعر فيحمل أهمية خاصة لإنجاح أعمال المؤسسات، وهذا ما دفع المؤسسات وخاصة الكبيرة منها بتفويض هذه المهمة أي تحديد السعر لإدارة خاصة تقوم على دراسة العوامل المختلفة التي قد تؤثر على وضع الأسعار، وهذا ما يعكس ضرورة وضع سياسة تسعير ملائمة لأهداف الإدارة.

وتنظر المؤسسة إلى عنصر التوزيع على أساس أنه من الوظائف التسويقية الهامة إلى جانب العناصر أو الوظائف الأخرى التي تعتمد عليها في تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على منتجاتها والعمل على

إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، كما أنه يضمن انسياب السلع والخدمات إلى المستهلك عن طريق مجموعة من قنوات التوزيع.

إضافة للمتغيرات السابقة يعد الترويج من بين المتغيرات المهمة للمزيج التسويقي حيث يعتبر الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية بما فيها جماعات المستهلكين والمنافسين والمؤسسات الأخرى من أجل التعريف بمنتجاتها وتحقيق أهداف أخرى تطمح إليها.

إن المزيج التسويقي يعتبر مهمة صعبة تقع على عاتق رجل التسويق أو مدير التسويق فهو يخضع دائماً إلى دراسة كل العوامل المؤثرة فيه كالمسوق وطبيعة المنافسة والمنتج، وتحليلها وعلاجها وذلك بهدف تحقيق الإستراتيجية التسويقية خاصة وأهداف المؤسسة عامة والتي من بينها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وبناء علاقة دائمة معهم إضافة إلى تعظيم أرباح المؤسسة.

### تمهيد

تقوم المؤسسات الإنتاجية على اختلاف أنواعها بممارسة أنشطتها لتلبية حاجات المستهلكين. فعندما تتحول هذه الحاجات من مجرد رغبات عارضة إلى طلب فعلي على السلع والخدمات، يصبح من الضروري توفيرها من طرف المؤسسات الإنتاجية. ولكي تتمكن هذه الأخيرة من القيام بواجبها على أكمل وجه، يستلزم منها أداء مختلف وظائفها من التموين، التمويل، المحاسبة، إدارة الأفراد، الإنتاج والتسويق.

هذه الوظائف وعلى الرغم من تداخلها وتكاملها، إلا أن أهميتها تبقى نسبية مقارنة بالتسويق، وذلك للدور الإزدواجي الذي يقوم هذا الأخير. فالتسويق يهتم بدراسة ومتابعة حاجات المستهلكين وتطوراتها، ويستنبط الأفكار الخاصة لما يجب أن تكون عليه أشكال ومواصفات السلع والخدمات قبل إنتاجها، ويستمر في إكمال مهمته من خلال التأثير على سلوكيات المستهلكين وجلب أكبر عدد ممكن منهم لشراء هذه السلع والخدمات المنتجة، والقيام بإيصالها وإتاحتها لهم.

إن هذا الدور الإزدواجي الذي يقوم به التسويق قبل عملية الإنتاج وبعدها يجعله كوظيفة أكثر أهمية للمؤسسات الإنتاجية. ولكي يؤدي إلى الزيادة في الفعالية الاقتصادية للمؤسسات، فإنه يستوجب علينا التعرف على الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية وما هي مؤشرات قياسها، ومن ثم تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية. وهي المحاور التي سيتم إبرازها ومناقشتها في مباحث هذا الفصل.

### المبحث الأول: فعالية المؤسسة الإنتاجية

إذا كانت الفعالية الاقتصادية تعد من الأهداف التي يسعى المسيرون دوماً إلى تحقيقها في مؤسساتهم، فإن الزيادة فيها تتطلب تطبيق نظام شامل ومتكامل للعمل، يتمثل في توفير المعلومات الضرورية، وتشكيل مؤشرات واضحة لقياسها، ومن هذا المنطق يمكن الوقوف على معنى الفعالية الاقتصادية، علاقتها بالسيير، ثم مؤشرات قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم الفعالية الاقتصادية ونظرياتها في المؤسسة

#### أولاً: تعريف الفعالية

تعتبر الفعالية الاقتصادية من المفاهيم المعقدة التي لازالت محل جدل بين الكثير من الباحثين والمهتمين بالقضايا الاقتصادية، حيث تعددت تعاريف هؤلاء للفعالية، فمنهم من يرى بأن فعالية المؤسسة لا يمكن النظر إليها من خلال المؤسسة في حد ذاتها فحسب، بل يجب النظر إليها من خلال مجموع المؤسسات التي يتضمنها القطاع أو الفرع الاقتصادي محل الدراسة.

**تعريف 1:** تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما إيتزيوني (Etzioni) فقد عرف الفعالية بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تعني مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرها<sup>2</sup>. كما أن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة يجب البحث عنها من خلال ثلاث مستويات للانتظام Régulation هي<sup>3</sup>:

**الانتظام الكلي:** ومفاده تكييف المؤسسة لإنتاجها، والبحث عن أفضل السبل لتحسين نوعية منتجاتها، وجعل تكاليفها أدنى من تكاليف المنتجات المنافسة لها.

**الانتظام العضوي:** ويقصد به اختيار أحسن هيكله لنشاط المؤسسة وبالكيفية التي تسمح بتحسين طرق إنتاجها.

**الانتظام الفردي:** ومؤداه أن يكون لدى المؤسسة قانوناً يسمح بالتحفيز الجيد يقود إلى التسريع في سير العمل، وتحسين نوعية المنتجات، والتخفيض من العمل الإضافي غير النافع.

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 92.

<sup>2</sup> Jean. Meunier, Gervieve Cause et Marcel Capet: **Diagnostic- Organisation et planification d'entreprise**, Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1986, P44.

<sup>3</sup> Ibid. P45.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

ومنهم من يربط فعالية المؤسسة بتسييرها، ومقدرة هذا الأخير في جعل إجمالي تكاليف المؤسسة عند الحد الأدنى<sup>1</sup>. وذلك تعد كمرادف للكفاية Efficiency.

**تعريف 3:** إن الفعالية تعني المقياس الذي يمكن لأي برنامج تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.<sup>2</sup>

**تعريف 4:** تعتبر الفعالية محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما تحتويه من أنشطة فنية، وظيفية، وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية<sup>3</sup>.

ولا يجب حصر فعالية المؤسسة الإنتاجية بمدى تحقيق الأهداف، بل أيضا بالجانب الاقتصادي لاستغلال الموارد المتاحة، ويستخلص من هذا أن الفعالية والاقتصاد وجهان لعملة واحدة<sup>4</sup>. ويمكن التأكيد على أن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة تستوجب الوصول إلى تقديم أحسن السلع والخدمات بأقل تكلفة، وتحقيق الفوائض اللازمة لضمان نمو المؤسسة والاستغلال الكامل للكفاءات الإنسانية، ومختلف الموارد المتاحة<sup>5</sup>.

ومما سبق يتضح بأن الفعالية الاقتصادية تقتضي شيئين مهمين يتمثلان في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستغلال الجيد لمواردها.

### ثانيا: نظريات الفعالية في المؤسسة

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي:

**1- الفعالية من خلال التنظيم:** هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**2- الفعالية من خلال الإستراتيجية:** إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة ورغبة الزبون، ولذلك لا بد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> Terry et Franklin : **Les principes de management**, Economica, Paris, 8<sup>ème</sup> édition, 1985, P10.

<sup>2</sup> P.G. Bergeron : **La gestion moderne - théories et cas**, Gaëtan, Québec, 1983, P90.

<sup>3</sup> حداد سهيلة: **فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات**, مذكرة مقدمة كمتطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص60.

<sup>4</sup> د.س. واتسون و م.أ. هولمان، ترجم ضياء مجيد الموسوي: **نظرية السعر واستخداماتها**، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، الكتاب الأول، 1992، ص33.

<sup>5</sup> Laflamme, Marcel et Collaborateurs : **La gestion moderne des coopératives**, Gaëtan Morin, Québec, 1998, P15.

اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها من جهة ومن جهة أخرى، تنظم الموارد المادية والبشرية المتاحة لديها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التغيير والتأقلم معه.

**3- الفعالية من خلال العنصر البشري:** فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال).

### المطلب الثاني: نماذج الفعالية

لقد حظي، ولا يزال موضوع فعالية المؤسسة باهتمام زائد من قبل الكتاب والممارسين والمعنيين بنظريات المؤسسة والتنظيم، وجرت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل هذا المفهوم، ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية، فتباينت الآراء كثيراً في هذا الصدد، وبرزت نماذج عديدة لتفسير هذا المفهوم، بعضها يناقض البعض الآخر أحياناً، ولا يمكن اعتبار أي نموذج بمفرده كافياً وشاملاً، وأسباب هذا التباين عديدة ومن بينها: التباين في المنظور، ومجال الاهتمام، وطبيعة المؤسسة التي شملتها الدراسات، والفئات المستفيدة من المؤسسات، ودورة حياة المؤسسات، وغيرها ولكن هذه النماذج جميعها تتفق على أن فعالية المؤسسة مفهوم معقد متعدد الجوانب والأبعاد ولا بد من استخدام عدة معايير للحكم على فعالية المؤسسة. وسنناقش بإيجاز أهم هذه النماذج<sup>1</sup>.

### أولاً: نموذج تحقيق الأهداف

وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً، واستناداً لهذا النموذج، فإن أي مؤسسة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وأن فعالية المؤسسة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف. ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العملية في المؤسسات، ولكن له مشكلات عديدة أهمها:

- ❖ إن الأهداف غير الرسمية لبعض المؤسسات لا يمكن قياسها بسهولة.
- ❖ لكل مؤسسة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المؤسسة أحياناً من تحقيق الأهداف الأخرى.
- ❖ لا يمكن تصور وجود إجماع في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة.
- ❖ أمر آخر هام وهو البعد الزمني ( هل يجب الاهتمام بالأهداف قصيرة الأمد أم بعيدة الأمد).
- ❖ لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة هي ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 93-94.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المؤسسة سيطرة كاملة على هذه الموارد.

### ثانيا: نموذج تأمين الموارد

يركز هذا النموذج على مدخلات المؤسسة بدلا من مخرجاتها ( نتائجها)، وتكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت الموارد الضرورية للإنتاج مثل المواد الخام، والقوى العاملة، ورأس المال، والخبرة الإدارية والفنية، كما يركز هذا النموذج على ضمان بقاء المؤسسة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المؤسسة في التعامل مع البيئة الخارجية ( التكيف والتأقلم والتأثير أيضا على هذه العوامل).

والمشكلة الرئيسية هنا هي كيفية قياس المرونة والتكيف، ويوجه الكتاب النقد لهذا النموذج لكونه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية بدلا من فعالية المؤسسة نفسها ( إغفال العمليات الداخلية).

### ثالثا: نموذج العمليات الداخلية

ويطلق عليه أيضا نموذج النظام الصحي، وبموجب هذا النموذج تكون المؤسسة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا بين العاملين، والنظام السليم، من منظور سلوكي، يتصف بأدنى قدر من النزاع والصراع السياسي والمناورات السياسية.

ويركز نموذج العمليات الداخلية على الناس وعلى عمليات الرقابة وانسياب المعلومات بسلاسة (باعتبارها وسائل)، وعلى الاستقرار باعتباره غاية.

ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين.

### رابعا: نموذج رضا الجماعات/ الأطراف الرئيسية

إن المؤسسات تعتمد على الناس وفي نفس الوقت تؤثر على حياة الناس، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع الأنظمة معيار هام في فعالية المؤسسة، إن الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمؤسسة، و لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها عديدون، فمنهم المستهلكون والموردون، والعاملون والمساهمون، والحكومة والمجتمع بصفة عامة، ولكل من هذه الفئات وغيرها مصالحها واهتماماتها التي قد تتعارض مع أهداف ومصالح الفئات الأخرى والتحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة هو محاولة إيجاد

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

توازن سليم فيما بين مصالح الفئات المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات. وتبرز مشكلة أخلاقية إذا ما اهتمت الإدارة بتلبية مصالح الفئة القوية وأهملت مطالب الفئة الضعيفة.

إن النماذج السابقة جميعها تنظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد والجوانب، وأن كل نموذج يركز على جوانب وأبعاد معينة دون غيرها، مما يجعل أي نموذج لا يكفي بمفرده للحكم الصحيح على فعالية المؤسسة، وهذا يقتضي بالضرورة الاستفادة بصورة تكاملية من النماذج الأربعة السابقة ودمجها للحكم على فعالية المؤسسة بصورة صحيحة، دقيقة وشاملة، علما بأن هذا الدمج قد يتخذ أشكالا وصيغا مختلفة.

### المطلب الثالث: علاقة الفعالية الاقتصادية بالتسيير

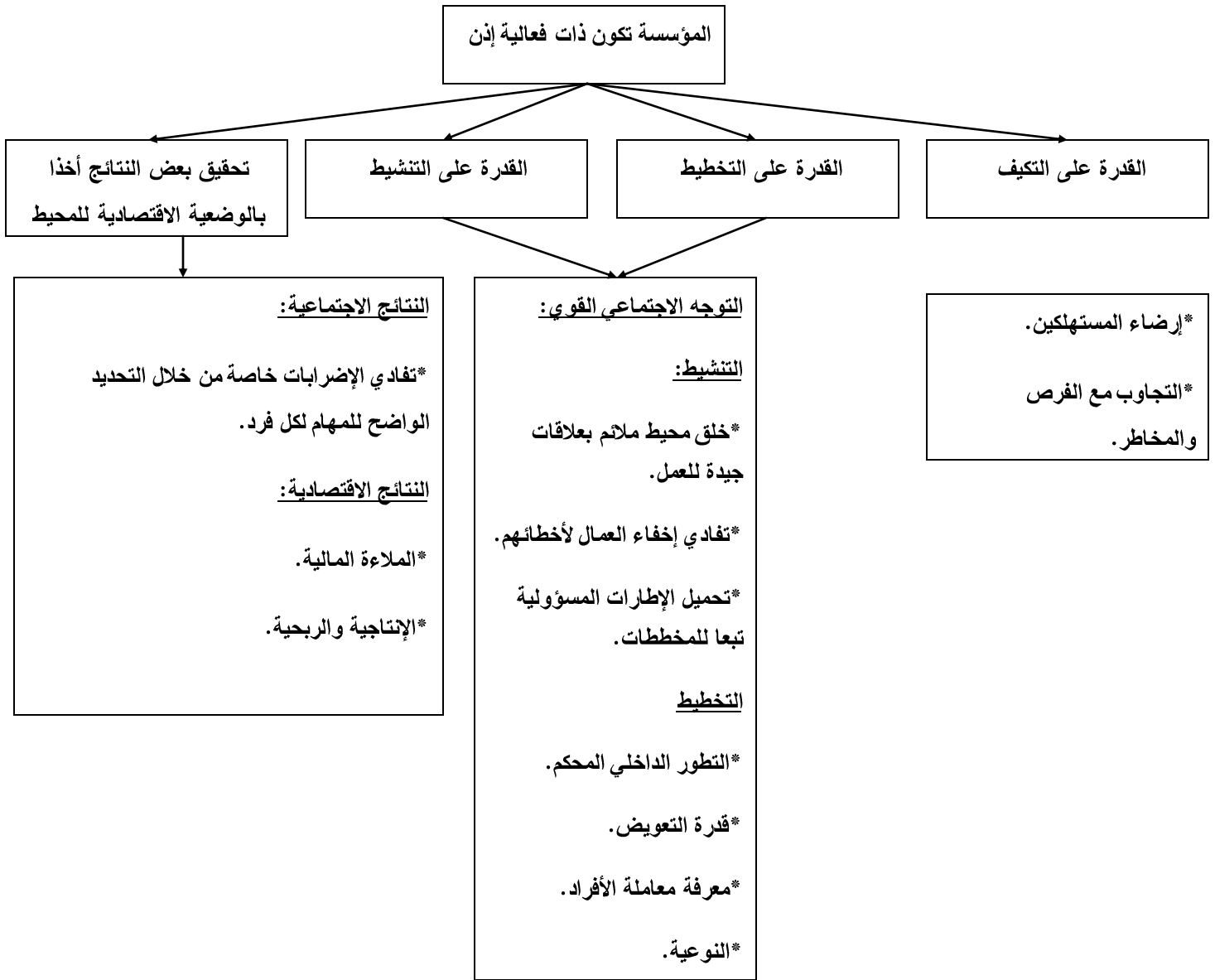
إن الجدل القائم حول فعالية مؤسسة ما يعتبر من المواضيع التي طالما تناولها الباحثون في ميدان التسيير. ومع ذلك فإن مفهوم الفعالية يعد بمثابة الإطار النظري والتطبيقي في التسيير، لكون الفعالية الأساس الذي بواسطته يمكن الحكم على السلوك التسييري<sup>1</sup>.

وفي إطار المؤسسة فإن عملية التسيير والمتضمنة لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لا يمكن أن تكون ضامنة لفعاليتها، ما لم يتم مراعاة السياسة العامة القائمة على النظام الذي يأخذ في الحسبان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من حيث إرضاء المستهلكين والعاملين فيها، وضرورة تأقلمها مع المحيط الذي تتواجد فيه. وهذا الطرح يقود إلى القول بأن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ما هي إلا نتاجا لعملية التسيير بها. إذ أن مقدرة التسيير من خلال مختلف وظائفه تجعل المؤسسة ذات فعالية وقادرة على تحقيق متطلبات محيطها بنوعيه الداخلي والخارجي. وهو ما يمكن التعبير عنه في الشكل رقم (4) - الموضح لعلاقة الفعالية بالتسيير.

<sup>1</sup> Alain Ged: Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité, Revue Française de Gestion. N°42 (Septembre et Octobre 1983) P18.



شكل رقم (4): علاقة الفعالية بالتسيير



Source : Alain Ged Op.cit, P 23.

وبتتبع الدراسة التي قام بها - R.Waterman و T.Peters - من مكتب Mackinsy للدراسات والبحوث بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسرار أحسن المؤسسات في العالم، والتي تضمنت 62 مؤسسة كانت محل استحسان من طرف رجال الأعمال والصحافة الاقتصادية والجامعات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الفعالية الاقتصادية لهذه المؤسسات كانت كنتيجة لأسلوب التسيير الناجح، والذي كان قائم على ثمانية أسس رئيسية، هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Thomas Peters et Robert Waterman : Le prix de l'excellence- Les secret des meilleures entreprises, inter éditions, Paris, 1983, P P 34-37.

1- التوجه النظامي للعمل: إن المؤسسات الفعالة بالرغم من كونها تقوم على مقارنة تحليلية في اتخاذ القرارات، إلا أنها لا تتوقف عن العمل عندما تصادفها مشاكل معينة، لأنها تضم العديد من الإطارات ذوي الكفاءات العالية، ومن ثم فما من مشكل يواجهها إلا وتقوم باختيار مجموعة من الإطارات لدراسة المشكل المطروح إلى أن تخرج بفكرة لحل المشكلة وتختبرها ميدانيا، ثم تضعها موضع التنفيذ بعد التأكد من نجاعتها.

2- الاستماع المستمر للمستهلك: وهنا يلاحظ أن المؤسسات بشكل عام تولي أهمية كبيرة لعملائها ومستهلكي منتجاتها. ففي معظم الحالات تستقي الأفكار حول ما يجب أن تكون عليه منتجاتها من خلال تفهم المستهلكين وإجراء الاتصالات معهم، بشكل مباشر أو غير مباشر.

3- التركيز على الإنتاجية من خلال تحفيز الأفراد: تعتمد المؤسسات الفعالة على قاعدتها العمالية باعتبارها المصدر الأساسي للتحكم في نوعية المنتجات والزيادة في مستوى الإنتاجية. كما تنظر إلى العامل على أنه مصدر للأفكار وليس كزوج من الأذرع لتنفيذ العمل فقط.

4- التحرك في إطار قيمة معينة: تختلف القيمة التي تتحرك في إطارها كل مؤسسة من المؤسسات العالمية الفعالة تبعا لفلسفتها الخاصة. فهناك مؤسسات تقوم فلسفتها على إعطاء أهمية كبيرة لهيكلتها القائمة أساسا على الابتكار، أما مؤسسات أخرى فتعطي أهمية كبيرة لخدمة زبائنها سواء تعلق الأمر بنوعية المنتجات التي تعرضها لهم أو الأسعار التي تفرضها.<sup>1</sup>

5- الإحتفاظ بهيكله بسيطة ومرنة: تشير الدراسات أن كل المؤسسات الفعالة لم تكن قائمة على الهيكله المصفوفية في تنظيمها، وإن وجدت من قبل لدى البعض منها، إلا أنه سرعان ما تخلت عنها وقامت بتغييرها. وعموما فإن أهم ما يميز هذه المؤسسات هو أن أي مسؤول لا تتجاوز سلطة إشرافه في الغالب على أكثر من مائة فرد، بالرغم من كون هذه الفئات تساهم كل منها بحصة معتبرة في رقم أعمال المؤسسة.

6- التركيز على ما يعرف عمله: ويقصد بذلك أن هذه المؤسسات العالمية الفعالة لا تبالغ في المخاطرة، بل تولي أهمية للميادين التي لها دراية فيها وتستطيع التحكم فيها، وعلى هذا الأساس تحصل على أكثر الفرص التي تسمح لها بتحقيق أعلى النتائج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid. P36.

<sup>2</sup> Peters et Waterman, Op.cit, P36.

7- تفضيل الاستقلال وروح المبادرة: وهنا هذه المؤسسات تهتم كثيرا بالإبداع والابتكار، وغالبا ما تشمل على عدد كبير من القادة المبتكرين في كل مستويات تنظيمها، وباعتبارها تركز على الإبتكار فهي لا تربط أو تقيد أفرادها، بل تشجعهم على الإقدام وعلى المبادرة، لكن في إطار مبدأ ضمان أقل عدد ممكن من الأخطاء<sup>1</sup>.

8- الجمع بين المرونة والصرامة: من الملاحظ أن هذه المؤسسات الفعالة غالبا ما تجمع بين مبدأ المركزية واللامركزية، حيث أن الكثير منها تمنح الاستقلال التام لفروعها وفرق تطوير منتجاتها. كما أن البعض منها تركز إلى مبدأ المركزية خاصة فيما يتعلق بمنتجاتها التنافسية في السوق<sup>2</sup>.

وبعد استعراض معنى الفعالية الاقتصادية، وعلاقتها بالتسيير ومدى مساهمة هذا الأخير في بلورتها وإرساء الأسس التي تقوم عليها بعض المؤسسات العالمية، والذي جعلها أكثر فعالية، فإنه من الضروري التعرض إلى بعض مؤشرات الفعالية الاقتصادية. ذلك أن الحكم على مؤسسة معينة على أنها فعالة يعني الحكم على جدوى التسيير فيها. وباعتبار هذا الأخير غير محسوس، ولا يمكن الحكم عليه إلا من خلال النتائج الفعلية المحققة، فإن هذه النتائج لا بد أن تركز على مؤشرات معينة يمكن من خلالها قياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة

إذا كانت الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الماضي تعتمد على مؤشر واحد يتمثل في الإنتاجية، ثم الربحية، فإنه مع تطور المحيط الاقتصادي للمؤسسات أصبحت الفعالية تعتمد على مؤشرات عديدة في قياسها. وفيما يلي يمكن استعراض أهم هذه المؤشرات:

#### أولا: الإنتاجية

ويقصد بالإنتاجية تبعا لتعريف خبراء المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج<sup>3</sup>. كما يمكن أن تعبر عن مختلف الجهود المكثفة لزيادة معدلات

<sup>1</sup> Ibid. P36.

<sup>2</sup> Ibid. P37.

<sup>3</sup> وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها والعوامل المؤثرة فيها، دار الطباعة، بيروت، 1983، ص20.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

الإنتاج بصورة خاصة عن طريق استغلال طاقات الإنتاج غير المستعملة في المؤسسة<sup>1</sup>. وهي بذلك تعكس العلاقة بين النتائج المحصل عليها إلى العناصر المستخدمة التي ساهمت في تحقيقها. هذه العلاقة تأخذ شكلين هما الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

فالإنتاجية الكلية هي ما يمكن التعبير عنها بالنسبة التالية:

$$PrG = Q / Fi$$

حيث: PrG ترمز إلى الإنتاجية الكلية، و Q ترمز لكمية الإنتاج، و Fi ترمز لمجموع عوامل الإنتاج المستخدمة.

أما الإنتاجية الجزئية فتتناول مقارنة النتائج المحصل عليها بعامل واحد من العوامل المستخدمة، والتي يمكن التعبير عنها بالنسبة التالية:

$$Prs = Q/F$$

حيث: Prs ترمز للإنتاجية الجزئية، Q ترمز لكمية الإنتاج، و F ترمز إلى عامل واحد من عوامل الإنتاج الذي يمكن أن يكون رأسمال وهو ما يعبر عنه بإنتاجية الرأسمال Prk ، وإما مواد أولية وهو ما يعبر عنه بإنتاجية المواد prm ، وإما عمل وهو ما يعبر عنه بإنتاجية العمل pri .

وعلى الرغم من هذا التعدد الذي تأخذه الإنتاجية الجزئية، إلا أنه غالبا ما تستخدم الإنتاجية ببساطة لتشير إلى إنتاجية العمل<sup>2</sup>، ذلك أن الزيادة في الإنتاجية خاصة في الدول النامية ترتبط أساسا بالقدرة الحقيقية للإنسان باعتباره الوسيلة والغاية معا<sup>3</sup>. ونظرا لكون العنصر البشري هنا يعد أكثر دلالة في قياس الإنتاجية، فإنه يمكن النظر إلى إنتاجية العمل من خلال الأوجه التالية:

$$PrL = Q / NL$$

$$PrL = VQ / CL$$

$$PrL = Q / nH$$

<sup>1</sup> B.Sansal : La mesure de la productivité dans l'entreprise, O.P.U, Alger , 1991, P11.

<sup>2</sup> علي الشرفاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979، ص114.

<sup>3</sup> مالك منصور: الإنتاجية وبناء المجتمع الجديد، دار الحرية للطباعة والنشر، بغداد، 1979، ص13.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

حيث أن:  $PrL$  تمثل إنتاجية العمل،  $Q$  كمية الإنتاج،  $NL$  عدد العمال،  $VQ$  قيمة كمية الإنتاج محسوبة نقداً،  $CL$  مصاريف المستخدمين، و  $nH$  عدد ساعات العمل.

وعموماً ترتفع الإنتاجية في حالات ثلاث، هي الحالة الأولى إذا زادت المخرجات مع ثبات المدخلات. الحالة الثانية إذا ظلت المخرجات ثابتة مع انخفاض المدخلات. أما الحالة الثالثة إذا زادت المخرجات مع انخفاض المدخلات. وتنخفض الإنتاجية في الحالات العكسية.

كما يشترط في قياس الإنتاجية لمعرفة ما إذا كانت في تزايد الأخذ إما بمقارنة نسبتها المحققة في المؤسسة بنسبة القطاع، وإما بمقارنة نسبتها بالمعدل أو النسبة المخططة، أو بمقارنة نسبتها بنسب السنوات السابقة، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الديناميكية.

### ثانياً: الربحية

إذا كانت الإنتاجية تعبر عن العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج، فإن زيادة الإنتاجية لا يمكن أن يكون لها معنى إذا لم تكن هناك إمكانية تصريف إنتاج المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية لضمان نموها واستمراريتها في عملية الإنتاج. وعليه فإن مفهوم الربحية يرتبط أساساً بالسوق. وأحسن تعبير عنه هو النسبة التالية<sup>1</sup>:

$$Pr = \pi/v$$

حيث:  $Pr$  يمثل نسبة الربحية،  $\pi$  قيمة الربح المحقق، و  $v$  المبيعات التي إذا أخذت بالقيمة النقدية - أي رقم الأعمال - فهي تعبر عن الربحية الكلية، أما إذا أخذت بالوحدات فهي تعبر عن ربحية الوحدة المباعة. ونفس الشيء بالنسبة للربحية يشترط عند القيام بقياسها الأخذ ببعض معايير المقارنة للتأكد من معرفة ما إذا كانت في تحسن أم لا. كمقارنتها بنسب السنوات السابقة، أو بنسبة ما يحققه القطاع أو بالنسب المخططة.

### ثالثاً: المرودية

تعتبر المرودية من المفاهيم المعقدة، لذلك اختلفت وجهات النظر حولها وكيفية قياسها. فهناك من اعتبرها بمثابة المقياس الذي يتم من خلاله المقارنة بين سعر البيع وسعر التكلفة لعدة سنوات<sup>2</sup>.

وهناك من اعتبرها بمثابة المقياس الذي تقاس به النتائج الصافية لفترة معينة إلى الأموال المستخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pierre Lauzel et Robert Teller : **Contrôle de gestion et budgets**, Sirey, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 1989, P33.

<sup>2</sup> Gaston Defossé et Jacques Masson : **La gestion financière des entreprises**, P.U.F, Paris, 1974, P246

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

والملاحظ أن الطرح الأخير يعتبر أكثر مصداقية. ومن ثم يمكن التعبير عن المردودية بالنسبة التالية:

$$R = \pi/K$$

حيث أن: R تمثل معدل المردودية، و  $\pi$  تمثل الأرباح الصافية المحققة، K تمثل رؤوس الأموال المستخدمة.

### رابعاً: التحكم في التكاليف الإضافية

ويأخذ هذا المؤشر بقياس إنتاجية المواد المستخدمة في المنتج بطريقة مخالفة، إذ ينطلق من تجزئة التكلفة الكلية للمواد المستخدمة من طرف المؤسسة في عملية الإنتاج إلى تكلفة نافعة وتكلفة غير نافعة أو تكلفة الإسراف، والمعبر عنها بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$C=Cv+ Cg$$

حيث أن: C تعكس التكلفة الكلية للمواد الأولية المستخدمة، والمتكونة من التكلفة المنشئة للقيمة المضافة Cv ( للحصول على منتج معين)، والتكلفة غير النافعة Cg ( أي الجزء المسرف من المواد أثناء عملية إنتاج المنتج).

كما أن قيمة المنتج تكون في بعض الحالات مجزأة إلى التكلفة النافعة وربعية الإبداع أو الابتكار، أي التحسينات التي تجري على المنتج ليأخذ قيمته الحقيقية التي ترضي المستهلك. ويمكن التعبير عن القيمة المكلفة للمنتج بالعلاقة التالية:

$$V=Cv+Rcr$$

وباعتبار الإنتاجية هنا تكون بمثابة العلاقة بين قيمة المنتج وتكلفة المواد الأولية المستهلكة، أي:

$$Pr=V/C$$

$$=Cv+Rcr/Cv+Cg$$

فإن الهامش يكون بمثابة الفارق بين القيمة والتكلفة، أي:

$$M=Cv+Rcr-Cv-Cg$$

<sup>1</sup> Jean M. Gagnon et Nabil Khoury : **Traité du gestion financière**, Gaëtan Morin, Québec, 3<sup>ème</sup> édition 1987, P274.

<sup>2</sup> Philippe Lorino : **L'économiste et le manager**, ENAG, Alger, 1991, P236.

$$= Rcr - Cg$$

وبإدخال معيار الإبداعية ومعيار الفعالية يتم الحصول على النتائج التالية:

معيار الإبداعية والمساوي إلى قيمة المنتج إلى التكلفة النافعة، والمعبر عنه بالعلاقة:

$$Icr = V/Cv$$

ومعيار الإبداعية هنا يقيس القدرة على إعطاء أكبر قيمة للمنتج باستخدام نفس المواد الأولية المخصصة له.

معيار الفعالية والذي يساوي التكلفة النافعة إلى التكلفة الكلية، والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$Ief = Cv/C$$

وهذا المعيار يقيس القدرة على تخفيض الجزء المبذر من المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج

وباعتبار الإنتاجية هي محصلة قسمة القيمة المكلفة للمنتج على التكلفة الكلية، أي:

$$Pr = V/C$$

فيمكن أيضا كتابتها بصيغة أخرى كما يلي:

$$Pr = (V/Cv) * (Cv/C)$$

$$= Icr * Ief$$

وهذه الصيغة الأخيرة تعكس التوفيق بين القدرة على تخفيض تكلفة المنتج، أي الإسراف في المواد

الأولية المستخدمة، والقدرة الإبداعية في رفع جودة المنتج<sup>1</sup>.

وبالرغم من صعوبة استخدام مؤشر التحكم في التكاليف الإضافية أو غير النافعة (لكونه يتطلب معلومات كثيرة ودقيقة، وإطارات ذات تكوين عالي في الميدان التكنولوجي التي تفتقر لها المؤسسات الإنتاجية للدول النامية)، فإنه يستخدم بكثرة في الدول المتقدمة. وقد استخدم لأول مرة سنة 1930 في الولايات المتحدة الأمريكية تحت ما يعرف باسم تحليل القيمة والذي كانت الغاية منه الرفع في أداء المنتج وتقليل تكلفته في آن واحد.

<sup>1</sup> Philippe Lorino, Op.cit, P P236-237.

### المبحث الثاني: تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية

تبين لنا مما سبق أن الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية تتم من خلال مؤشراتنا المتمثلة في الإنتاجية، الربحية، المردودية والتحكم في التكاليف الإضافية، التي تعود بدورها إلى التأكد من مدى تحقق الأهداف المحددة في إستراتيجية التسويق إلا أن ذلك يعتبر غير كاف يستدعي الأمر تحليل العناصر الداخلية التي تمارس تأثيرا كبيرا على حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي تقييم كفاءة وفعالية كل عنصر في تحقيق أهداف التسويق.

### المطلب الأول: تقييم سياسة المنتج

تمر عملية تقييم سياسة المنتج عبر تحليل وزنها في التشكيلة ومساهمتها في تغطية تكاليف المؤسسة، ذلك أن تحليل تكاليف مختلف المنتجات يكتسي أهمية بالغة لأن الأرقام الإجمالية المتعلقة بالمبيعات غير كافية للحكم على عوائد المنتجات المختلفة.

### أولاً: تحليل وزن المنتجات

يتم تحليل وزن المنتجات باستخدام الطرق التالية:

#### 1- تحليل 80/20:

من المعروف أن العديد من الظواهر الاقتصادية تتبع قانون التوزيع غير المتماثل (Asymétrique) الذي أخذ اسم الاقتصادي Parito، وأصبح يعرف بقانون Parito حيث اكتشف هذا الأخير في بداية القرن العشرين أن 15% من الأشخاص يدفعون 85% من الضرائب، وأصبح يعرف هذا القانون في ميدان الأعمال بقانون 80/20 ومن المهم هنا معرفة فيما إذا كان 20% من زبائن المؤسسة يمثلون 80% من رقم أعمالها وأن 20% من منتجاتها تحقق 80% من الأرباح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jean Jaques Lambin et Ruben Chumpitaz : **Le marketing stratégique et opérationnel**, Ed Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2003, P104.



### تحليل ABC:

توزع هذه الطريقة المعطيات الإحصائية على ثلاث مستويات مختلفة<sup>1</sup>:

**المنطقة A:** تخص عدد قليل من الأسباب ( حوالي 20% من المنتجات مثلا) مسؤولة عن عدد كبير من النتائج (حوالي 80% من رقم الأعمال مثلا) نجد في هذه المنطقة المنتجات الرائدة.

**المنطقة C:** تخص عدد كبير من الأسباب ( حوالي 50% من المنتجات مثلا) مسؤولة عن عدد قليل من المنتجات ( حوالي 5% - 10% من رقم الأعمال مثلا).

**المنطقة B:** هي المنطقة المتوسطة أين يكون معدل الأسباب مساوي إلى مقدار النتائج.

يسمح تحليل ABC بما يلي:

للـ بالمناسبة للمنتجات الواقعة في المنطقة A : تمثل المنتجات الرائدة إذ يجب متابعة تطور تكاليفها، مردوديتها، صورتها.

للـ المنتجات الواقعة في المنطقة B: يجب المحافظة عليها وتدعيمها خاصة إذا كانت في مرحلة الانطلاق ذلك أنها تضمن توازن التشكيلة.

للـ المنتجات الواقعة في المنطقة C: تحقق رقم أعمال ضعيف ويستلزم تسييرها تكاليف باهظة ( الإدارة الإمداد، التوزيع...) يجب دراسة مردوديتها، تأثيرها على باقي التشكيلة قبل اتخاذ قرار إلغائها.

### ثانيا: تحليل المردودية

تمر عملية مردودية المنتجات عبر تحليل تكاليف التسويق إذ يستدعي الأمر تحويل التكاليف الطبيعية إلى تكاليف وظيفية ثم توزيع التكاليف الوظيفية على الوحدات التسويقية.

إن الهدف من تحليل تكاليف التسويق هو تحديد ربحية مختلف منتجات المؤسسة.

### 1- أنواع التكاليف:

يمكن تقسيم تكاليف التسويق وفق الأسس التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Ibid. P107.

<sup>2</sup> أحمد عرفة، سمية شبلي: المبيعات والترويج- سلسلة سد الفراغ الإداري، بدون دار وسنة النشر، ص730.

- ✍ التكاليف الطبيعية: وهي التي توجد في السجلات المحاسبية مثل المرتبات، الإيجار، الهاتف وغيره، هذا النوع من التقسيم لا يوضح المنتجات أو الأقسام التي استفادت من هذه التكاليف.
- ✍ التكاليف الوظيفية: يتم تقسيم التكاليف هنا حسب نوع النشاط الذي استفاد منها مثل تكاليف البيع، الإشهار، التوزيع...إلخ.
- ✍ التكاليف المباشرة: وهي التكاليف التي يمكن تحميلها مباشرة على قطاعات أو منتجات أو مناطق معينة، كمرتبات المبيعات، العمولات ومصاريف السفر ومصاريف القوى البيعية الأخرى مباشرة.
- ✍ التكاليف غير المباشرة: وهي التكاليف التي يتم صرفها على أكثر من قطاع أو منتج مثل مصاريف التأمين، الإدارة...إلخ حيث يصعب تحميل هذه التكاليف على المنتجات أو الوظائف.

### 2- خطوات تحليل التكاليف التسويقية:

يتم تحليل التكاليف التسويقية بإتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- ✍ 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 التسويقية، 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: انطلاقاً من المعلومات السابقة يمكن إعداد جدول حسابات النتائج لكل منتج، وذلك بعد تحديد رقم الأعمال وتكلفة المنتج المباع.
- ✍ إن الطريقة المتبعة في تحليل التكاليف هي طريقة التكاليف الحقيقية أو الكاملة، حيث تميز هذه الطريقة بين التكاليف المباشرة التي يمكن تحميلها بسهولة والتكاليف غير المباشرة التي لا يمكن تحميلها إلا بشكل تحكمي، مثل مرتبات الإدارة، الضرائب...إلخ، وبما أن طرق تخصيص هذا النوع من التكاليف وتحميلها تختلف إذا تم تغيير طبيعة وحدة القياس، فإن ذلك يؤثر على مردودية المنتجات، وهو ما يقلل من دقة النتائج المتوصل إليها.

<sup>1</sup> Barbeau : Le profit que sais je? P.U.F, Paris, 1992, P33.

### المطلب الثاني: تقييم سياسة التسعير

لاشك أن القرارات التي تؤخذ فيما يتعلق بعناصر تركيبة التسويق في غاية الأهمية وخاصة تلك المتعلقة بالأسعار التي تطلب لسلعة أو خدمة ما. والتسعير عملية ديناميكية. وعلى سبيل المثال فإن هيكل التكاليف يؤثر على الربحية وعلى المنافسين الجدد وكذلك المنتجات الجديدة التي تغير من التوازن التنافسي في السوق وكذا أذواق المستهلكين المتغيرة ودخولهم ونمط الاستهلاك السائد. ومن ثم على المؤسسة أن لا تعيد تقييم أسعارها فقط، إنما يجب عليها أيضا أن تسعى لإعادة النظر في تقييم العمليات والطرق التي تستخدمها للوصول إلى هذه الأسعار. على المسوقين أن يأخذوا في حسابهم كل عناصر التركيبة التسويقية عند تطوير استراتيجيات التسويق فقرارات التسعير تتمحور حول تلك الاستراتيجيات، وعند اتخاذ قرارات التسعير، يجب أن يضع المسوقون في اعتبارهم عددا من العناصر منها عناصر داخلية، مثل أهداف المؤسسة التسويقية، أو استراتيجية التركيبة التسويقية وهيكل التكاليف، والبعض الآخر يختص بعوامل خارجية وهي التي تؤثر على قرارات تسعير المؤسسة وتتضمن مرحلة تطور السوق ونمط العرض والطلب وطبيعة ومستوى التنافس وبعض الاعتبارات البيئية، المعايير الاجتماعية والتوجهات الحكومية<sup>1</sup>.

#### أولاً: الربحية

تقيم المؤسسات إدارتها بقدرتها على تحقيق أرباح مقبولة، ويمكن قياس تلك الأرباح نقدياً، أو كنسبة مئوية من المبيعات، أو كنسبة مئوية من إجمالي رأس المال المستخدم.

#### ثانياً: حجم المبيعات

تكون قرارات التسعير التي يجب على مديري المبيعات أحيانا اتخاذها أكثر علاقة بتعظيم المبيعات عنها بتعظيم الأرباح ، وفي مثل هذه الحالة تبدأ المؤسسات بوضع حد أدنى معقول للأرباح ، ثم تعمل على تعظيم المبيعات وفقا لهذه الرؤية . وهذا الوضع يكون أكثر شيوعا عندما تلزم المؤسسة نفسها ، كجزء من سياستها العامة ، تحقيق هدف استراتيجي ضخم وليس لخدمة أجزاء سوق ضيقة وفي أحوال أخرى قد يكون أدنى حجم للمبيعات أهم من تعظيم الأرباح.

<sup>1</sup> <http://www.ahewar.org/debat/show.Art.as?aid=161555> (24/05/2011a22h)

### ثالثا: التنافس

كغيرها من قرارات التسويق الأخرى، يجب أن تشمل هذه القرارات سلوك المنافسين التي تسود حاليا وتلك التي يمكن توقعها في المستقبل. وقد ترغب المؤسسة في توقع واستقرار رد فعل المنافسين في حالة تنفيذ الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيقها.

### رابعا: درجة أهمية المنتج

لا ترتبط أهداف سمعة أو درجة أهمية المنتجات بالربحية أو أهداف حجم المبيعات وهذا يتطلب تأسيس أسعار مرتفعة نسبيا للتطوير والمحافظة على مفهوم معين للجودة والتفرد به والذي قد يرضي المستهلكين الواعين. ومثل هذه الأهداف تعكس معرفة واستيعاب الدور الذي تلعبه الأسعار في خلق صورة المؤسسة وسلعها وخدماتها.

### خامسا: الإستراتيجية

يمكن تحقيق هدف استقرار الأسعار بنفس الطريقة التي يزاح بها السعر كقاعدة للتنافس. وهذا يعني أن تسعى المؤسسة للحفاظ على أسعارها على نفس المستوى أو قريبا من أسعار المنافسين. ومع ذلك فإن الهدف ليس هو محاولة إنكار السعر أو رفضه كميزة سعرية ممكنة، إنما من أجل تضيق التذبذب والتباين السعري.

### سادسا: العلاقات التسويقية

يجب على المؤسسات أن تؤسس وتحافظ على علاقات عامة تعمل من أجل خلق ظروف عمل ايجابية. وتسمى مثل هذه العلاقات أحيانا أصحاب المصالح وهم الأفراد أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر بعمليات المؤسسة وعليه فإن للمؤسسات علاقات مع أطراف غير تلك التي تتاجر معها. ويجب إدارة هذه العلاقات بطريقة جيدة ويمكن أن يقال إن إدارة هذه العلاقات جزء من الجهود التسويقية للمؤسسات الكاملة.

### المطلب الثالث: تقييم سياسة التوزيع

إن إتباع المؤسسة لسياسة توزيع معينة لا يعني الاحتفاظ بها لمدة طويلة، فالمؤسسة تعمل في بيئة تسويقية تتسم بالتغيير المستمر كتغير ظروف السوق، المنافسة، التطور التكنولوجي طرق أساليب التوزيع.

وفي ظل هذه التغيرات وجب على إدارة التسويق تقييم سياسة التوزيع من خلال تقييم فعالية قنوات التوزيع من جهة وتقييم أداء القوى البيعية من جهة أخرى.

### أولاً: تقييم قنوات التوزيع

يجري في الغالب تقييم قنوات التوزيع بإتباع جملة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

#### شكل رقم (5) : خطوات تقييم قنوات التوزيع



المصدر: هاني حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص263.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات: إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995، ص262.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

**الخطوة الأولى:** تبدأ بتقدير وتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف وتطلب عملية التقدير القيام بأبحاث ودراسات حديثة ومستمرة نظرا للتغير المستمر في أذواق المستهلكين.

**الخطوة الثانية:** يتم فيها تحديد القنوات التي تكون مسؤولة عن تلبية حاجات ورغبات السوق المستهدف.

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

**الخطوة الرابعة:** يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة 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 إحداثها في القناة.

وفي الأخير يمكن أن تأخذ قرارات تعديل منافذ التوزيع إحدى الصور التالية<sup>1</sup>:

- ❖ إضافة أو إسقاط عضو معين في المنفذ نتيجة لشعور المنتج بعدم 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 الزمانية 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.

### ثانياً: تقييم أداء القوى البيعية

يتم تقييم أداء جهاز القوى البيعية من خلال مقارنة النتائج الفعلية الناتجة عن جهود رجال البيع مع المعايير الموضوعية حيث يهدف هذا التقييم معرفة الجهد البيعي المبذول ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لذلك.

#### 1- أهمية تقييم أداء القوى البيعية:

يتم تقييم أداء القوى البيعية لتحقيق الأغراض التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص301.

التقييم الجديد والمراجعة الملائمة للنتائج الفعلية يساعد على إدارة وتطوير النشاطات الترويجية حيث يمكن أن تدل نتائج التقييم أن زيادة التكاليف الترويجية غير مبررة.

يساعد التقييم الفعال والموضوعي لجهود رجال البيع على تحديد مجالات الضعف مما يمكن إدارة التسويق من تحديد مدى حاجة القوى البيعية إلى التدريب في المستقبل، وليس هذا فقط وإنما تحديد نوعية برامج التدريب اللازمة للتخلص من تلك الجوانب ذات الأثر السلبي على جهود رجال البيع وبالتالي تحسين مستوى الأداء في المستقبل.

يساهم تقييم أداء القوى البيعية من رفع الروح المعنوية لرجال البيع لأنه يمكنهم من معرفة المكافآت التي سيحصلون عليها في النهاية مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحسين مستوى الأداء في المستقبل للحصول على مكافآت أكبر.

### 2- العوامل التي تتخذ أساساً لتقييم أداء القوى البيعية:

هناك مجموعة من العوامل الممكن اتخاذها كأساس لتقييم أداء القوى البيعية يمكن تناولها فيما يلي<sup>2</sup>:

**2-1- القدرة على بيع كمية مناسبة:** يستخدم هذا العامل في المؤسسات التي تنتج على نطاق واسع وتتحمل مصاريف ثابتة كبيرة، وهذا لقياس قدرة رجال البيع على بيع أكبر كمية ممكنة مما يساعد على تغطية هذه المصاريف، ومن عيوب هذا المقياس أن رجال البيع يمكن أن يحققوا أرقام عالية من المبيعات بأسعار منخفضة، لذلك فإن حجم المبيعات لا يمكن أن يعبر لوحده عن درجة كفاءة رجل البيع.

**2-2- القدرة على البيع بربح:** وهو مقياس يشير إلى قدرة رجل البيع على تصريف المنتجات التي تحقق أكبر ربح، ويتم الحكم على كفاءة رجل البيع هذا على أساس الأرباح الإجمالية المحققة من كل سلعة مبيعة أو على أساس الأرباح الإجمالية للسلع المبيعة.

**2-3- القدرة على وضع خطط لتوزيع الجهود والوقت:** تحديد الطريقة التي يشغل بها رجل البيع وقته ويخطط عمله وينظم جهده إلى حد كبير قدرته البيعية، لذلك يمكن اتخاذ الطريقة التي ينظم بها رجل البيع تنقلاته واتصالاته وعمله الروتيني مقياس للحكم على أدائه.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 269.

<sup>2</sup> أبي سعيد الديبوجي: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص 284.

**2-4- التأثير على الزبائن والاحتفاظ بهم:** تعتمد العلاقة الطيبة بين المؤسسة وزبائنها إلى حد كبير على السلوك الشخصي لرجال البيع، وبالتالي يمكن اعتبار درجة رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف رجال البيع أحد المقاييس المعتمدة في تقييم أداء رجال البيع.

### 3- الوسائل المستخدمة في تقييم أداء القوى البيعية:

تتضمن عملية تقييم أداء القوى البيعية استخدام الوسائل التالية<sup>1</sup>:

**3-1- سجلات المبيعات:** تتضمن هذه السجلات كميات السلع المباعة من قبل رجل البيع خلال فترة زمنية معينة، وأسعار بيعها، وعادة ما يقوم رجل البيع بتعبئة هذه السجلات بنفسه، يتم استخدام هذه السجلات لأغراض المقارنة مع الأهداف المعيارية، أو المقارنة مع عمليات رجال البيع آخرين في نفس المؤسسة أو في مؤسسات منافسة.

**3-2- حصص البيع:** يتم تحليل الحصص البيعية من قبل المشرفين المباشرين على رجال البيع، أو من قبل مدراء المناطق البيعية، للوقوف على حقيقة مستوى أداء رجل البيع وتعتبر الحصص البيعية عن نسبة مبيعات رجل البيع، إلى مجموع مبيعات رجال البيع في المنطقة البيعية التي ينتمي إليها.

**3-3- تقارير الكفاءة:** يقوم عادة المشرفون المباشرون بتعبئة هذا النوع من التقارير والتي عادة ما تتضمن مستويات أداء نشاطات رجال البيع والملاحظات المهمة على سلوكياتهم، وتصرفاتهم، وقدراتهم على إجراء المقابلات مع الزبائن.

**3-4- استمارة الزبائن:** تميل بعض المؤسسات إلى استطلاع آراء الزبائن عن رجال البيع الذين يتعاملون معهم، ويتم ذلك من خلال تصميم استمارة تعد خصيصاً لهذا الغرض لبيان مدى رضا الزبون عن تصرفات وسلوكيات رجل البيع ونوع الخدمات التي يقدمها له ومدى الاهتمام بحاجياته.

### المطلب الرابع: تقييم سياسة الترويج

إذا أظهر تحليل المردودية أن المؤسسة قد حققت نتائج سيئة وتريد معرفة ذلك وإمكانية وجود وسائل لتحسين ذلك فما عليها إلا تقييم الأنشطة التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج، ولعل من أهم هذه الأنشطة نجد النشاط الترويجي.

<sup>1</sup> فايز الزغبي: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان، الطبعة الأولى، 1991، ص 274.



إن تقييم فعالية النشاط الترويجي يمر عبر تقييم عناصر المزيج الترويجي والوسائل المستخدمة في عملية الترويج.

### أولاً: تقييم عناصر المزيج الترويجي

يتم تقييم عناصر المزيج الترويجي من خلال تقييم فعالية كل من الإعلان وتنشيط المبيعات.

#### 1- تقييم فعالية الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الأدوات التسويقية فعالية في الاتصال مع الجمهور فبالإضافة إلى تقديمه المعلومات الضرورية عن المنتج للزبائن فإنه أيضا يقوم بدور إحداث الأثر السيئ لدى المستهلكين، ويتم مراقبة الإعلان من خلال تقييم مدى ارتباطه وانسجامه مع طرق الترويج الأخرى وإلى أي مدى يخدم الأهداف المرجوة منه، كما يتم تقييم الإعلان من خلال قدرته على إظهار المنتج بالمظهر المطلوب والمتوقع من قبل المستهلكين، وبالرغم من صعوبة قياس فعالية الإعلان، إلا أنه من المفيد متابعة العناصر التالية:

**1-1- تكلفة تغطية 1000 زبون من طرف وسيلة الإعلان:** أي التكلفة التي تتحملها المؤسسة عن كل ألف زبون قاموا بشراء السلعة خلال فترة زمنية معينة، وهذا لمعرفة فيما إذا كانت الجهة المسؤولة عن الإعلان قد بلغت في نفقات وتكاليف الإعلان، فلو بلغت تكاليف الإعلان خلال فترة زمنية معينة 100000 دج، وبلغ عدد الذين اشتروا السلعة 5000 عميل يعني أن تكلفة 1000 زبون هنا هي 20000 دج أي بواقع 20 دج للزبون الواحد<sup>1</sup>.

**1-2- نسبة الاهتمام بالرسالة الإعلانية ودرجة تفهمها:** تتكون النسبة هنا من مجموع القطاع السوقي الذي تتعامل معه المؤسسة، فإذا كان عدد الزبائن الذين تتوفر فيهم شروط المنتج هو 50000 زبون وتبين بعد عملية الاستفسار وجمع المعلومات أن 5000 زبون فقط قد علموا بالمنتج عن طريق الإعلان بمعنى أن فعالية الإعلان هنا لا تتعدى 10 %، بمقارنة هذه النسبة بالنسب النموذجية المعتمدة من طرف المؤسسة لمعرفة مدى تحقق هذا الهدف.

**1-3- قياس رد الفعل على الرسالة الإعلانية باستقصاء السوق:** إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب القيام باختبار عينة من الزبائن لمعرفة مستوى الرضا عن الإعلان ومدى انفاقه مع عادات وتوقعات الزبائن.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص286.

**1-4-** قياس فعالية الإعلان من خلال قياس أداء الجمهور حول المنتج: تتم هذه العملية من خلال استخدام أسلوب العينة على فترتين، الأولى يتم فيها قياس أداء الجمهور حول المنتج قبل القيام بالحملة الإعلانية، والثانية بعدها، وبمقارنة النتيجتين يمكن تبيان الأثر الذي أحدثه الإعلان في آراء وتوجهات الزبائن اتجاه المنتج.

وعموما تستطيع المؤسسة تحسين فعالية سياستها الإعلانية بأشكال مختلفة مثل التحديد الواضح لأهداف الرسالة واختبار الرسالة قبل إرسالها إلى الجمهور واختبار أحسن القنوات ووسائل الترويج.

### 2- تقييم فعالية تنشيط المبيعات:

يضم تنشيط المبيعات مختلف التقنيات التي تسمح بتسريع مبيعات المنتج من أجل تحسين عائدته ويمكن في إطار تقييم تنشيط المبيعات الاعتماد على قياس العناصر التالية:

- ✎ النسبة المئوية للمبيعات المحققة من خلال تنشيط المبيعات.
- ✎ تكلفة تنشيط المبيعات بالنسبة إلى رقم الأعمال.
- ✎ نسبة القسيمات المسترجعة من خلال تنشيط المبيعات.
- ✎ عدد المشتركين في مسابقة تنشيط المبيعات قامت بها المؤسسة.
- ✎ متابعة حركة المبيعات قبل وبعد استخدام وسيلة من وسائل تنشيط المبيعات.

### 3- تقييم فعالية العلاقات العامة:

إن الهدف الأساسي لتحديد أهداف العلاقات العامة هو تسهيل إمكانية تقييم النتائج التي سيتم تحقيقها. وهذا يمكن أن يتم من خلال استخدام البحوث، التغذية العكسية والملاحظة. وبعدها تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع الأهداف التي تم رسمها لبيان فعالية العلاقات العامة<sup>1</sup>.

### 4- تقييم فعالية الدعاية:

إن الوسائل المستعملة في هذا المجال هي وسائل كيفية، فالأمر لا يتعلق بتعداد عدد المقالات وتقدير مساحتها باعتبارها تمثل نفس الشيء مع مساحة الإعلان. ولقد وجدت طرق لقياس أثر الدعاية بدلالة عدد المقالات المنشورة، و لكن أيضا بدلالة حجم المحتوى، حتى أنها تتخذ بعين الاعتبار جوانب الغموض فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد مقابلة: الترويج الفندقي الحديث، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000/1999، ص 250.

ثانيا: تقييم وسائل الترويج مع الجمهور

تساهم وسائل الترويج بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرغوبة وذلك من خلال نقل الرسالة بالشكل المطلوب، ويتم الحكم على فعالية وسيلة الترويج هنا من خلال قياس الأثر الذي تحدثه الوسيلة على المستهلكين في تقييم الرسالة، ومن ثم مدى تأثيرها في توجهاتهم وتصرفاتهم اتجاه المنتج ويتم ذلك عادة باستخدام المسوحات الميدانية بواسطة استمارة معدة لهذا الغرض، يتم بموجبها تقييم مدى ملائمة وسيلة الترويج لفئات المستهلكين.

يمكن اعتماد نموذج ريتشارد كريستيان RICHARD CHRISTIAN لهذا الغرض حيث يبين النموذج عناصر التقييم لكل وسيلة ترويج مستخدمة.

جدول رقم(4): نموذج ريتشارد كريستيان لتقييم وسائل الترويج

عناصر التقييم	الوسيلة 1	الوسيلة 2	الوسيلة 3
مكانة الوسيلة من بين الوسائل الأخرى.	6-5-4-3-2-1	-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5
ملائمة الوسيلة لأذواق الزبائن.	6-5-4-3-2-1	-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5
مصداقية الوسيلة.	6-5-4-3-2-1	-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5
درجة إتقان، إخراج، تصميم أو إدارة الوسيلة.	6-5-4-3-2-1	-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5
وضوح الوسيلة وسهولة قراءتها أو مشاهدتها.	6-5-4-3-2-1	-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5

<sup>1</sup>) Aimery De Narbon : Communication d'entreprise - Conception et pratique, Eyroles , 2<sup>ème</sup> éd, 1991, P142.

## الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية

-4-3-2-1 6-5	-4-3-2-1 6-5	6-5-4-3-2-1	قدرتها لإحداث الرغبة، لاقتناء السلعة.
-----------------	-----------------	-------------	---------------------------------------

المصدر: فايز الزغبي، مرجع سابق، ص295.

يتضمن هذا النموذج عناصر تقييم تتعلق بمكانة الوسيلة من بين الوسائل الأخرى، ملاءمتها لأدوات الزبائن، مصداقيتها ورأي الزبائن في طريقة إخراجها وتصميمها، وضوحها وقدرتها على إحداث الفهم الصحيح والاستيعاب المطلوب للرسالة، وبعد تجميع المعلومات وتحليلها يتم تحديد الوسيلة الأكثر فعالية من بين الوسائل الأخرى المستخدمة من طرف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فايز الزغبي، مرجع سابق، ص295.

### خلاصة الفصل

من المهام الأساسية لمسيرى المؤسسات الإنتاجية ضمان فعاليتها الاقتصادية. وباعتبار الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية التي عادة ما ترتبط بقوة نشاطها التسويقي، فإن هذا الأخير يسمح لها بالنمو والابتكار، واسترداد مختلف التكاليف التي تكون المؤسسة قد تحملتها، وبذلك تستطيع تحقيق عائد مرضي. كما أن المؤسسة الإنتاجية لا يمكنها أن تستمر في نشاطها بدون تسويق، وأن استثماراتها لا تنشط إلا عندما يقبل المستهلكون على شراء منتجاتها.

ويمكن الحكم على فعالية السياسات التسويقية الموضوعة من خلال مؤشرات عامة، ومؤشرات خاصة. فالمؤشرات العامة هي مؤشرات تشترك فيها جميع السياسات التسويقية، والمتمثلة أساساً في:

ل تحليل حجم المبيعات حسب المناطق الجغرافية أو الأسواق المستهدفة، أو على أساس منتجات المؤسسة، أو حسب تنوع المنتجات، أو حسب تنوع العملاء (الوسطاء) التي تتعامل معهم المؤسسة في الأسواق.

ل تحليل نصيب المؤسسة من السوق، أو من السوق المخدوم (المعتنى به)، أو تحليل حصة السوق النسبية.

ل تحليل الربحية، ويتم ذلك من خلال تحليل العلاقة بين النفقات التسويقية ومقارنتها بحجم المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة، وقياس ربحية المشروع في نفس الفترة باستخدام نموذج إستراتيجية الربح.

أما المؤشرات الخاصة، فهي مؤشرات تساعد مدير التسويق على قياس حدود كفاءة الأداء التسويقي في بعض العناصر التسويقية، منها: الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، وأخيراً الدعاية.

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، حيث أخذنا مؤسسة حليب الأوراس بباتنة، كميدان لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا: دور التسويق في زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية الوطنية.

إن بحثنا هذا هو مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات، من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، حيث نقوم في المبحث الأول بمدخل للدراسة الميدانية من خلال منهجية الدراسة ثم نشأتها والتعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي وأهدافها. ثم تناولنا في المبحث الثاني عرض وظيفة التسويق في المؤسسة من خلال عناصره المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع والترويج ، وتناولنا كمبحث ثالث تقييم الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، حيث تطرقنا إلى مدى تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تقييم أداء النشاط التسويقي في المؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية

هذا المبحث هو مدخل للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

#### أولاً: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

تم اختيار مؤسسة حليب الأوراس كدراسة حالة بناء على عدة عوامل أهمها ما يلي:

لـ تتمثل المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة حليب الأوراس بباتنة، المتخصصة في إنتاج

الحليب ومشتقاته، وهي تعد من أهم المؤسسات الصناعية بالمنطقة.

لـ الوزن الاقتصادي الذي تتمتع به هذه المؤسسة، نظراً لكونها تدخل في قطاع الصناعات

الزراعية الغذائية ذي الاستهلاك الواسع، والذي لازالت الدولة تستورد جزءاً كبيراً من

منتجاته لتغطية عجز هذا القطاع.

لـ التشابه الموجود بين المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته في الجزائر، مما يجعل إمكانية

تعميم النتائج المتحصل عليها في إحداها على الباقي.

**ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات:** يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات

والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة

واقع أو ميدان الدراسة<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات التالية:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص

**1- المقابلة:** تعتبر المقابلة من أكثر الأدوات لجمع البيانات الميدانية فعالية وأكثرها استخداما، حيث أنها تكشف آراء واتجاهات ودوافع الأشخاص نحو موضوع معين<sup>1</sup>. وبغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، وحول وظيفة التسويق ومدى فعالية النشاط التسويقي في المؤسسة بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مسير المؤسسة وبعض مسؤولي المديرية والمصالح.

**2- الملاحظة:** في الواقع إن استخدام الأداة السابقة (المقابلة) يتضمن قدرا كبيرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات وذلك بتسجيل الملاحظات بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق<sup>2</sup>، وقد استخدمنا هذه الأداة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم نتمكن من جمعها بالأداة السابقة، وتركزت ملاحظتنا-سواء المباشرة أو التلقائية- على التصريحات المقدمة من طرف المستجوبين وتسجيل مختلف ردود أفعالهم حول مدى سير وظيفة التسويق في المؤسسة، صف إلى ذلك مدى وعيهم بأهمية هذه الوظيفة في المؤسسة.

### ثالثا: مجالات الدراسة

تمت الدراسة الميدانية في ثلاث مجالات رئيسية:

**1- المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة حليب الأوراس، وهي مؤسسة عمومية تقع بالمنطقة الصناعية - ولاية باتنة - .

**2- المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية

استكمال جمع المعلومات والبيانات سنة 2011/2010.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 40.

<sup>2</sup> طاهر مرسي عطية: إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 114.



3- المجال البشري: شملت الدراسة مجموعة من مسؤولي المؤسسة الممثلين في: رئيس دائرة التسويق، رئيس مصلحة المحاسبة العامة، رئيس دائرة الإنتاج، المندوب التجاري.

وجاء اختيار الأشخاص على حسب موضوع الدراسة، حيث قمنا باختيار جميع الأشخاص المكلفين بسير وظيفة التسويق في المؤسسة، بالإضافة إلى الأشخاص ذوي الخبرة، وهذا بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة ومصداقية.

### المطلب الثاني: نشأة المؤسسة وتعريفها

#### أولاً: نشأة المؤسسة

تعود نشأة مؤسسة حليب الأوراس إلى الديوان الوطني للحليب ومشتقاته الذي ورثته الجزائر عن المستعمر الفرنسي، والذي كان يتشكل حينها من ثلاثة تعاونيات رئيسية وهي تعاونية الشرق ومقرها قسنطينة، تعاونية الوسط ومقرها الجزائر العاصمة وتعاونية الغرب ومقرها وهران.

وبعد الاستقلال تم تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، وقد بدأ في الإنتاج سنة 1970 وكان يضم ثمانية وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني.

وخلال حملة إعادة الهيكلة التي تعرضت لها المؤسسات العمومية في بداية الثمانيات تم إعادة هيكلة

الديوان وتقسيمه إلى ثلاثة دواوين إقليمية وهي:

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب ومقره وهران.

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط ومقره الجزائر العاصمة.

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق ومقره عنابة.

ونظرا للصعوبات والعراقيل التي واجهت هذه الدواوين في تغطية الأقاليم الموكلة إليها بالمنتجات وتقريبا إلى المستهلك في الآجال المحددة لها، ارتأى الديوان الجهوي للشرق كضرورة حتمية لتغطية النقص الفادح في تلبية حاجات المستهلكين إنشاء وحدات إضافية جديدة ومنها وحدة الأوراس بباتنة.

#### ثانيا: التعريف بمؤسسة حليب الأوراس - باتنة -

وحدة الأوراس لإنتاج الحليب ومشتقاته هي مؤسسة تنشط ضمن فرع الصناعات الغذائية، أنشأت سنة 1981 بموجب المرسوم رقم 352/81، وتبلورت الفكرة وتجسدت على أرض الواقع بعد مرور حوالي عشر سنوات إذ لم تبدأ أشغال الإنجاز فيها إلا في سنة 1986، لتنتقل في الإنتاج خلال سنة 1991 برأسمال يقدر بـ 250 مليون دينار جزائري.

وتتموقع الوحدة في المنطقة الصناعية بحي كشيدة مدينة باتنة حيث تتربع على مساحة قدرها 39439م<sup>2</sup> مقام عليها الهياكل التالية:

1- بناية الإنتاج: وتتربع على مساحة قدرها 4280م<sup>2</sup>، وتضم بدورها ورشات وهي:

- ورشة تحضير الحليب.

- ورشة إنتاج القارورات.

- ورشة تحضير وتعليب مشتقات الحليب ( الجبن، الياوورت).

- ورشة التنظيف.

2- بناية تخزين غبرة الحليب: ومساحتها 900م<sup>2</sup>.

3- بناية تخزين المواد الأولية: ومساحتها 720م<sup>2</sup>.

4- بناية الإدارة: ومساحتها 720م<sup>2</sup>.

هذا إضافة إلى مساحة مخصصة لتخزين المادة الدسمة المعبأة في براميل، والمقدرة ب720 م<sup>2</sup>.

وبقيت المؤسسة تابعة للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق إلى غاية 07 نوفمبر 1997 أين تقرر منح الاستقلالية المالية للمؤسسة وبقيت الوحدة مرتبطة بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT الذي يضم سبعة عشر وحدة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الهامة مثل:

- القرارات المتعلقة بالأهداف العامة.

- القرارات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة وتمويلها.

- القرارات المتعلقة بالتمويل بالمواد الأولية.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس**

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

ويمكن عرض مختلف الدوائر والمصالح التي يتكون منه المخطط فيما يلي:

**1- المديرية العامة:** ويشرف عليها المدير العام بمساعدة نائب خاص، وتتمثل مهام هذه المديرية في:

✍ إعداد المخططات وتنفيذها في ظل السياسة العامة المسطرة من طرف المجمع الصناعي لإنتاج

الحليب (GIPLAIT).

✍ تحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.

✍ التنسيق بين مختلف الدوائر وتنظيم العمل في المؤسسة.

✍ تقييم ومراقبة النتائج.

كما تتولى سكرتارية المدير بتنظيم البريد وتسجيله، إضافة إلى مساعدة المدير العام على ضبط

برنامج الاجتماعات واللقاءات التي تجمعها مع مختلف الموظفين داخل المؤسسة والمتعاملين من خارج

المؤسسة.

**2- مصلحة الأمن والوقاية:** وهي مصلحة تابعة للمديرية العامة، ومهامها متعددة منها تزويد المؤسسة

بوسائل الوقاية من الحرائق، والأجهزة الخاصة بأمن العمال كالألبسة والأحذية. محاولة التنبؤ بالأخطار

المحتملة والعمل على تجنبها باتخاذ الإجراءات المناسبة.

**3- مكتب مراقبة التسيير:** يعد من أهم المهام الموجودة في المؤسسة، ويتمثل دوره في:

✍ تحليل التقارير التي تصله من مختلف المصالح والدوائر وإظهار النتائج المحققة في كل منها.

✍ مراقبة ومتابعة سير النشاط في مختلف الدوائر والمصالح.

✍ إعلام المديرية العامة عن النتائج المحققة وكل ما يجري بالمؤسسة.

✍ تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة، والتي تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة.

4- دائرة الإدارة العامة: تهتم هذه الدائرة بتوفير الموارد المادية البشرية التي تحتاجها إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشرف هذه الدائرة على ستة مصالح وهي:

4-1 مصلحة المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بتسيير ملفات العمال من لحظة توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة، ومن مهام هذه المصلحة:

✍ تسجيل ومراقبة غياب العمال.

✍ تحديد العقوبات على المخالفات التي يرتكبها العمال.

✍ منح الترقيات للعمال المعنيين حسب المعايير المحددة لذلك.

4-2 مصلحة الأجور: تهتم هذه المصلحة بتحديد الأجور المستحقة شهريا لكل موظف بالمؤسسة، وذلك بناء على المعطيات الدائمة كالحالة العائلية، عدد ساعات العمل اليومية، أو المؤقتة كالغيابات، الساعات الإضافية....

4-3 مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين العمال وزيادة كفاءتهم في التمكن من أداء المهام المسندة إليهم على أحسن وجه.

4-4 مصلحة النقل: تهتم هذه المصلحة بتسيير وسائل النقل التابعة للمؤسسة سواء المتعلقة بنقل العمال أو بنقل المنتجات.

4-5 مصلحة المنازعات: تهتم هذه المصلحة بالدفاع عن حقوق المؤسسة وحل الخلافات التي تنشأ بين مختلف المتعاملين معها.

4-6 مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير مختلف الوسائل التي تحتاجها إدارة مختلف مصالح المؤسسة كالتهيزات المكتبية، الأوراق، حبر الطابعات....

5- دائرة المحاسبة والمالية: وتتكون من أربعة مصالح رئيسية هي:

5-1 مصلحة المحاسبة العامة: وهي مكلفة بتسجيل مختلف العمليات اليومية الخاصة بالمدخيل

والمصاريف والذمة المالية للمؤسسة، وإعداد الميزانيات السنوية، ومن مهامها أيضا:

✍ مسك مختلف الوثائق والملفات المحاسبية.

✍ متابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية.

✍ إرسال الوثائق والمعلومات التي تطلبها المصالح الأخرى.

5-2 مصلحة المالية: وهي مكلفة بمراقبة التدفقات النقدية للمؤسسة، إضافة إلى المهام التالية:

✍ إعداد الميزانيات التقديرية.

✍ تسوية ديون المؤسسة وفقا لطلبات التسديد الواردة إلى المصلحة.

✍ إعداد جدول التقارب البنكي.

5-3 مصلحة المحاسبة التحليلية: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تحديد سعر التكلفة لكل منتج تنتجه المؤسسة

مما يسمح باتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية الملائمة، كما تقوم بتحديد النتيجة التحليلية لكل منتج مع

تحليل تكاليفه لمعرفة نسبة الهامش المحقق من خلال إنتاج هذا المنتج.

5-4 مصلحة الجباية: تتمثل مهمة هذه المصلحة في التعامل مع مصالح الضرائب وترتيب الإجراءات

القانونية والتصريحات المطلوبة منها، كما تقوم بتقدير الميزانية الجبائية والمبالغ الواجب تسديدها من طرف

المؤسسة لمصالح الضرائب مع الاعتراض على أي زيادة أو تجاوز قد يحدث من طرف المصالح الضريبية

سواء كان معتمد أو عن طريق الخطأ في التقدير.

6- دائرة التموين: تتمثل مهمة هذه الدائرة في تموين المؤسسة بما تحتاجه من المواد الأولية وقطع الغيار ومواد التنظيف، حيث تتكفل بشرائها ونقلها ثم تسليمها إلى دائرة تسيير المخزونات للقيام بعملية توزيعها على مختلف الدوائر.

7- دائرة تسيير المخزونات: تتمثل مهمتها في مواصلة سلسلة العمليات التي قامت بها دائرة التموين أي القيام بعملية تخزين المواد الأولية والمشتريات الأخرى في المخازن التابعة لها ثم توزيعها على مختلف الدوائر حسب اختصاصها.

8- دائرة الإنتاج: تتمثل مهمتها في السهر على ضمان تحويل المواد الأولية الواردة إليها إلى منتجات، وهي تضم أربع ورشات هي:

8-1 ورشة تحضير الحليب.

8-2 ورشة تعبئة حليب الأكياس.

8-3 ورشة تعبئة مشنقات الحليب.

8-4 ورشة التنظيف.

9- دائرة التسويق: تتمثل مهمتها في إيجاد منافذ تصريف منتجات المؤسسة، وتضم أربع مصالح وهي:

9-1 مصلحة الإمداد: تهتم بتوفير وسائل النقل التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع منتجاتها.

9-2 مصلحة تسيير المنتجات التامة: تهتم باستقبال المنتجات التامة القادمة من مصلحة الإنتاج، تخزينها

ترتيبها، وتقسيمها على المخازن وفقا للمعايير المشروطة لحفظ هذه المنتجات، إضافة إلى تسيير مواد التعبئة.

9-3 مصلحة البيع: تهتم بإعداد برامج البيع وتنفيذه من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبائن.

9-4 مصلحة الفوترة: تهتم بإعداد الفواتير للزبائن، وتحويلها إلى الدوائر المعنية الأخرى.

10- دائرة الصيانة: تتمثل مهمتها في ضمان السير العادي لعمليات النشاط داخل المؤسسة، وهي تضم أربعة مصالح هي:

10-1 مصلحة توفير الضروريات: تهتم بتوفير مختلف أنواع الطاقة الضرورية لسير العمليات الإنتاجية إضافة إلى الشروط الأخرى كالتبريد، التسخين، التهوية....

10-2 مصلحة الميكانيك: تهتم بصيانة الآلات الميكانيكية ومتابعتها.

10-3 مصلحة الكهرباء: تهتم بصيانة الآلات الكهربائية وتوفير الإنارة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية.

10-4 مصلحة المناهج: تهتم بوضع مخططات الصيانة و متابعة الملفات المتعلقة بالتجهيزات والآلات الإنتاجية من حيث امتلاكها ومدة استعمالها....

11- دائرة مراقبة النوعية: تتمثل مهمتها في الرقابة على جودة منتجات المؤسسة ومدى مطابقتها للمواصفات المعيارية. وهي تضم مصلحتين، مصلحة المراقبة الفيزيوكيميائية، ومصلحة المراقبة البكتريولوجية، وتهتم المصلحتان بالتحليل المخبري للإنتاج من أجل ضمان الجودة المطلوبة.

### المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من أهمها:

1- الاستجابة لحاجات المستهلكين وتلبيتها، والتغطية الجيدة لحصتها السوقية الحالية مع محاولة توسيعها، إذ تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحسين قدراتها الإنتاجية والتسويقية من أجل تحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضا لدى زبائننا وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها من جهة، وتكييفها وفقا لما يتلاءم مع متطلبات المستهلك من جهة أخرى، أما من ناحية التسويق فجهود المؤسسة موجهة إلى تنويع شبكة التوزيع وتكثيفها بزيادة عدد



الموزعين والتغطية الجيدة للمناطق البيعية التابعة لها وقد تمكنت المؤسسة من توسيع حصتها السوقية بفضل الجهود التي تبذلها والخدمات التي تقدمها وهي تطمح إلى زيادة توسيعها أكثر أو على الأقل المحافظة عليها نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها.

2- تصريف الإنتاج في أسرع وقت ممكن، وذلك نظرا لطبيعة منتجاتها التي تتميز بعدم قابليتها للتخزين لمدة طويلة، وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا الهدف في السنوات الأولى ثم لجأت إلى العمل وفقا لنظام الطلبات نظرا للمنافسة الخارجية الشديدة وتذبذب نسب الإنتاج المباعة يوميا. ويقوم مبدأ عمل هذا النظام على التقدير إذ يقوم الموزعون الخواص التابعين للمؤسسة بتقدير الكميات التي يمكنهم تصريفها ثم تقدم التقديرات على شكل طلبات إلى مصلحة الإنتاج التي تقوم بتليتها وتسليمها مباشرة.

3- زيادة رقم الأعمال: تسعى إدارة المؤسسة إلى رفع أعمالها إلى غاية تغطية تكاليفها وتحقيق هامش ربح يتراوح بين 10% و 15%. وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق زيادات تدريجية في رقم أعمالها.

### المبحث الثاني: وظيفة التسويق في مؤسسة حليب الأوراس

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة، وذلك لكونها المحرك الأساسي للوظائف الأخرى، إضافة إلى أنها تمثل المرآة العاكسة لصورة المؤسسة في السوق والصلة الرابطة بينها وبين مختلف الفئات التي تتعامل معها، لهذه الأهمية يستوجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بها وتفعيلها عن طريق إعداد سياسات تسويقية فعالة، ويمكن استعراض واقع السياسات التسويقية المختلفة في المؤسسة فيما يلي:

#### المطلب الأول: مكونات تكاليف التسويق وتطوراتها

إن عملية تسيير وظيفة التسويق وتحسينها في كل ما يتعلق بتخطيط وتنظيم أنشطتها، وإدارة القوة البيعية، لا يمكن أن تكون كافية ما لم تتبع بالاهتمام بتكاليفها، سيما إن كانت مثل هذه التكاليف مرتفعة إلى

درجة الإضرار بالمؤسسة، وهذا المطلب يبين تكاليف التسويق بمؤسسة حليب الأوراس، من خلال معرفة مكوناتها، ثم تطورات هذه التكاليف.

### أولاً: مكونات تكاليف التسويق

إن تكاليف التسويق في مؤسسة حليب الأوراس يسودها الكثير من الغموض، نظراً لغياب نظام يتولى تحديدها ومتابعتها. كما أنه من الصعوبة فصلها عن باقي تكاليف المؤسسة. وعموماً، فإن تكاليف التسويق البارزة والمعبرة عن نشاط التسويق المعمول بها في المؤسسة يمكن تجميعها وتصنيفها وفق المكونات التالية:

لـ أجور ورواتب العاملين بنشاط التسويق.

لـ التكاليف المترتبة عن فوارق الأسعار، أي تلك الناجمة عن بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار تكلفتها.

لـ التكاليف الناجمة عن بقاء بعض المنتجات في المخازن دون بيع، والتي يتم التخلص منها باعتبارها منتجات تالفة.

لـ وأخيراً التكاليف المتعلقة بالتعبئة الخاصة بالمنتجات.

وهذه التكاليف هي التي تتم عملية تحميلها في المجال المحاسبي لوظيفة التسويق.

### ثانياً: تطورات تكاليف التسويق

إن معرفة تطورات تكاليف التسويق من سنة إلى أخرى في مؤسسة حليب الأوراس، تحتاج إلى توضيح بالرجوع إلى جدول خاص (الجدول رقم 5)، والذي يسلط الضوء على قيم هذه التكاليف وتطوراتها، ويبين نسبتها من إجمالي التكاليف الكلية للمؤسسة.

جدول رقم (5): تطور تكاليف التسويق تبعا لمكوناتها في مؤسسة حليب الأوراس

2009	2008	2007	البيان / السنوات
204000000	204000000	204000000	أجور ورواتب العاملين بالتسويق
-	-	380847178.28	تكاليف فوارق الأسعار
1129889.85	1410331.14	1886405.61	تكاليف المخزون غير المباع
32530439.57	34413890.34	25118245.2	تكاليف التعبئة
237660329.42	239824221.48	611851829.09	مجموع تكاليف التسويق
1137946999.11	1227735921.61	1334628261.42	التكاليف الكلية للمؤسسة
%20.88	%19.53	%45.84	نسبة تكاليف التسويق إلى التكاليف الكلية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول استنادا إلى بيانات دائرة الإنتاج ودائرة التسويق.

يلاحظ في الجدول أعلاه أن تكاليف التسويق تشكل نسب معتبرة من إجمالي التكاليف الكلية للمؤسسة، حيث كانت مرتفعة 45.84% سنة 2007، لتتراجع بعدها إلى 19.53% سنة 2008، ثم ارتفعت من جديد لكن بنسبة قليلة سنة 2009 لتصل إلى 20.88%، والملاحظة التي يمكن إيدؤها حول هذه التكاليف هي، أن السبب الرئيسي في انخفاض تكاليف التسويق سنة 2008 يعود إلى تكاليف فوارق الأسعار، وهذا بسبب أزمة المادة الأولية للحليب في الجزائر، والتي كانت تستوردها من الخارج، ثم اختفت هذه التكاليف في سنة 2008، ثم بالدرجة الثانية الانخفاض في تكاليف المخزون الغير مباع، أما سبب ارتفاعها سنة 2009، يعود إلى التراجع في كمية الإنتاج مع تحمل المؤسسة التكاليف الثابتة.

## المطلب الثاني: سياسة المنتج

تتمثل منتجات المؤسسة في:

### 1- الحليب: تنتج المؤسسة أنواعا مختلفة من الحليب تتمثل في:

**1-1 الحليب المبستر:** ويتم إنتاجه بعد المرور بأربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة إعادة التشكيل، مرحلة إعادة التركيب، مرحلة البسترة، ومرحلة التعبئة، ويحتوي الحليب المبستر على 9.2 % من غيرة الحليب، 2 % من المادة الدسمة، والباقي عبارة عن ماء.

**1-2 الحليب المعقم:** يتم إنتاج الحليب المعقم بنفس طريقة إنتاج الحليب المبستر ومرورا بنفس المراحل إلا أن الاختلاف يكمن في درجة التسخين إذ تصل إلى 120 ° بالنسبة للمعقم في حين لا تتعدى 85 ° بالنسبة للحليب المبستر.

**1-3 اللبن:** ويتم إنتاجه مرورا بخمسة مراحل أساسية وهي مرحلة التشكيل، مرحلة إعادة التركيب، مرحلة البسترة، مرحلة إضافة الخمائر، ومرحلة التعبئة. ويتكون من 9.2 % من غيرة الحليب، و1 % من المادة الدسمة، و3 % خميرة اللبن، والباقي ماء.

**1-4 حليب البقرة الطبيعي:** ويتم إنتاجه مرورا بخمسة مراحل رئيسية وهي مرحلة الاستلام من الموردين الوسطاء أو من المربين مباشرة، ثم مرحلة نزع الغازات بواسطة جهاز خاص، ثم مرحلة نزع القشدة، ثم مرحلة البسترة، لتليها مرحلة التعبئة. ويتم تعبئة الحليب المنتج في أكياس خاصة سعتها لتر واحد.

**2- الياوورت:** يتم إنتاج الياوورت جامدا بتركيبية تتمثل في 13.4 % غير الحليب، 11 % مادة دسمة، 8 % سكر، 6 % عصير الفواكه، 2.3 % خميرة، والباقي عبارة عن ماء، ليتم بعد ذلك تحويله إلى ورشات إنتاج أخرى لتتحكم في نوعيته، إما بتركه على حاله جافا أو بتحويله كليا أو جزئيا إلى شكل سائل وذلك وفقا

لبرنامج الإنتاج المخطط. ويتم تعبئة الياؤورت إما في أكواب ذو سعة 125 مل، أو في قارورات ذات سعة 01 لتر.

**3- السمن:** يتم إنتاجه بمزج 98 % من المادة الدسمة ب 2% من الماء، وبعد تذويبها يتم تعبئتها في علب سعتها 1 كلغ.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج مواد التعبئة لذاتها والمتمثلة في أكياس البلاستيك والقارورات وأكواب الياؤورت وعلب السمن.

وتنتج هذه المواد في ورشات خاصة باستخدام مواد أولية تقوم بتوريدها إلى مؤسسة صوفي بلاست سطيف.

ويتم تطوير منتجات المؤسسة من خلال:

للبحث الدائم عن الأشكال والأحجام التي تتناسب ومميزات وقدرات المستهلك الشرائية، وذلك من خلال المقارنة بين الوسائل المتاحة لديها واختيار أحسن وسيلة يحبذها المستهلك، التي هي في الغالب الوسيلة التي تكلفه الأقل.

لما فيما يتعلق بسياسات التغليف والتعبئة فهي مستقرة حاليا ولا توجد أي نية لتطويرها على المدى القصير وذلك نظرا لما تكلفه عملية تطوير هذه السياسات من جهة أخرى.

## المطلب الثالث: سياسة التسعير

في الواقع أن سياسة التسعير لا يتم إعدادها كلياً على مستوى المؤسسة، ذلك بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها عملية تحديد الأسعار سواء من حيث تحديد إيرادات المؤسسة أو من حيث تحديد عدد عملائها. ويتم إعداد مخططات الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة على مستويين:

### أولاً: المستوى الأول

ويتم إعداده على مستوى المجمع الذي تنتمي إليه المؤسسة (GIPLAIT) ويتعلق بتحديد أسعار الحليب المعقم والمبستر، وتتميز أسعار هذا المستوى بـ:

- 1- الاستقرار النوعي: إذ بلغ 23.35 دج بالنسبة للحليب العادي، بداية من سنة 2007 (معطيات 2011).
- 2- المراقبة الحكومية الصارمة على سعر هذه المادة: إذ تضمن وصول منتجات المجمع من المادة إلى المستهلك بسعر أقل من 25 دج/ل، وذلك دون مراعاة التكاليف الناجمة عن إنتاج المنتج.

### ثانياً: المستوى الثاني

يتم إعداده على مستوى الوحدة، ويتعلق بالمنتجات الأخرى غير الحليب المبستر والمعقم وذلك من خلال دراسة إجمالي التكاليف مع إضافة هامش ربح معين، كاللبن مثلاً الذي بلغ سعره 36 دج بداية من سنة 2007 (معطيات 2010).

أما بالنسبة للسياسة المتبعة في التسعير فالمؤسسة تعتمد على سياسة التسعير الموحد، وذلك بتقديم المنتج لجميع فئات المستهلكين بنفس السعر دون أي استثناءات.

## المطلب الرابع: سياسة التوزيع

### أولاً: القوى البيعية

تعتمد مؤسسة حليب الأوراس على البيع الشخصي في تحقيق أهدافها، وتعتمد في ذلك على قوة بيعية متنوعة من حيث الخصائص والمميزات، تتكون هذه القوة البيعية من:

#### 1- القوة البيعية الداخلية:

وتتمثل في الأعوان الأجراء المتخصصون الذين يتمثلون في الأفراد العاملين بدائرة التسويق (10 أشخاص)، ويتميز هذا الصنف بالمميزات التالية:

- ✍ ينفذون المهام الموكلة إليهم بالطرق التي تحددها المؤسسة.
- ✍ لا ينحصر نشاطهم على البيع فقط، بل يمكن تكليفهم بمهام أخرى.
- ✍ يتقاضون عوائد ثابتة تتمثل في مرتب شهري حسب سلم الأجور بالمؤسسة.
- ✍ في العادة يمارسون نشاطهم داخل المؤسسة.
- ✍ يخضعون لرقابة شديدة من طرف إدارة المؤسسة.

#### 2- القوة البيعية الخارجية:

تتمثل في الأعوان المستقلين عن المؤسسة، ويمكن حصرهم في صنفين أساسيين هما:

#### 1-2- الوسطاء: يتمثلون في الموزعين الخواص (17 موزع)، ويتميزون بالخصائص التالية:

- ✍ العمل لصالحهم الخاص، كما أنهم غير مأجورين من طرف المؤسسة.
- ✍ لا تمارس عليهم المؤسسة سلطتها إلا في حدود العقود والاتفاقيات المبرمة.
- ✍ يعتبرون حلقة الوصل بين المستهلك النهائي والمؤسسة المنتجة.

2-2- الوكلاء: يتمثلون في أعوان وكالات تصريف الإنتاج في المناطق البعيدة (19 وكيل)، ويتميزون بالخصائص التالية:

- ✎ يتم مكافأتهم بواسطة نسبة من رقم الأعمال.
- ✎ يمثلون المؤسسة في المناطق التي يوزعون فيها منتجاتها.
- ✎ ملزمون بتوزيع منتجات المؤسسة فقط دون غيرها.
- ✎ يخضعون للسياسة التجارية للمؤسسة.

### ثانيا: قنوات التوزيع

وتقوم شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس على ثلاث قنوات رئيسية تتمثل في:

#### 1- القناة المباشرة:

يتم من خلالها نقل المنتجات من المؤسسة مباشرة إلى المستهلكين النهائيين (معظمهم من المرافق العامة)، ويتم توزيع ما يقارب 25% من منتجات المؤسسة عبر هذه القناة التي تتميز بقلّة تكاليفها لاعتماد المؤسسة على وسائل النقل الخاصة بها، كما تتميز أيضا بالانتظام النوعي نظرا لاستقرار برامج التغذية في المرافق العامة.

#### 2- القناة القصيرة:

يتم من خلالها نقل المنتجات من طرف الموزعين الخواص إلى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى المستهلك النهائي مقابل حصولهم على هامش معين، ويتم توزيع ما يقارب 55% من إنتاج المؤسسة عبر هذه القناة التي تتميز بمردوديتها وسرعة دوران المخزون.

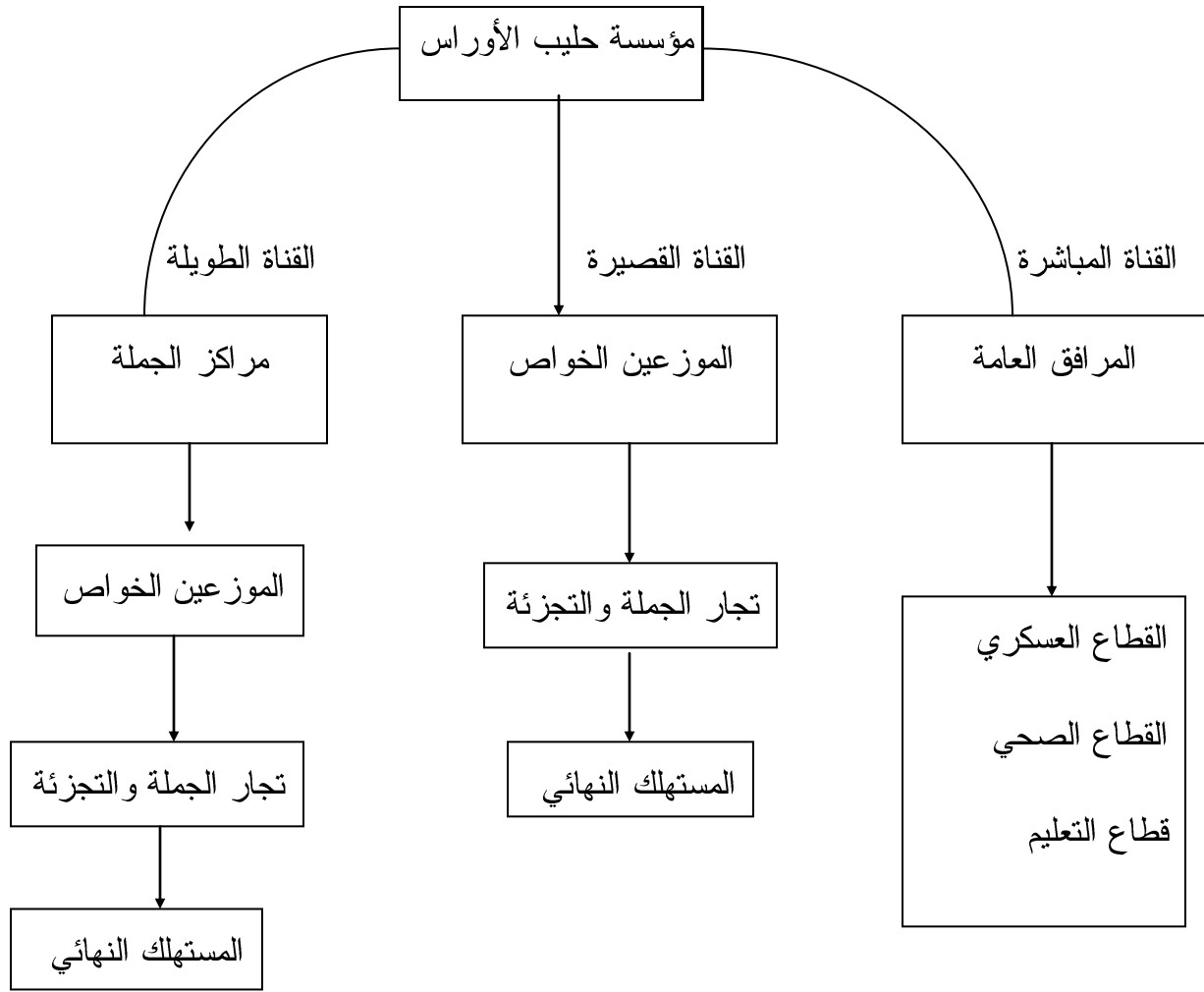


### 3- القناة الطويلة:

يتم من خلالها نقل منتجات المؤسسة إلى المناطق المجاورة بواسطة وسائلها الخاصة ليتم تصريفها بواسطة مراكز الجملة المعتمدة إلى تجار الجملة والتجزئة ومن ثم إلى المستهلك، ويتم توزيع ما يقارب 20 % من إنتاج المؤسسة عبر هذه القناة، ومن أهم مراكز الجملة المعتمدة في المناطق المجاورة (خارج الولاية): مركز الجملة ببسكرة، الوادي، ورقلة، تبسة، خنشلة وأم البواقي.

وتساهم هذه القناة في توسيع المناطق التسويقية للمؤسسة وتنويع زبائنها، وما يعاب عليها هو ارتفاع تكاليفها وتعرض المنتجات للتلف نظرا لطول المسافة بين المصنع ونقاط التوزيع، إضافة إلى تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية في حالة محاولتها الحفاظ على نفس مستوى الأسعار لكل المستهلكين في كل المناطق، والشكل التالي يوضح شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس:

شكل رقم (7): شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات محصلة من المؤسسة.

## المطلب الخامس: سياسة الترويج

في الواقع أن سياسة الترويج لا تحضى بالعناية الكافية في المؤسسة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة منتجاتها، التي تتميز بالاستهلاك الواسع والمستمر، وطول فترة حياتها من جهة وعدم حاجة الوسطاء إلى معلومات حول مميزات المنتج نظرا لطول فترة تعاملهم مع المؤسسة من جهة أخرى.
- ضعف هامش الربح المحقق، وبالتالي زيادة نفقات الترويج قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الإجمالية عن رقم الأعمال.

وبالنسبة لمتغيرات المزيج الترويجي في المؤسسة فيمكن استعراضها في النقاط التالية:

- 1- **بالنسبة للإعلان:** تعتمد على اللوحات الإشهارية في التعريف بمنتجاتها. وقد قامت بنصب لوحتين إشهاريتين من حجم 1.50م×2.50م بداية من سنة 1999، إحداهما على مدخل مدينة باتنة عبر الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين قسنطينة وباتنة، والأخرى على مدخل المدينة عبر نفس الطريق الرابط بين بسكرة وباتنة وهما المدخلين الرئيسيين للمدينة.
- 2- **بالنسبة للعلاقات العامة:** تعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تسعى دائما إلى خلق علاقة ثقة بينها وبين زبائنها عامة، وبينها وبين الموزعين الخواص خاصة، وتستخدم في ذلك سياسة منح بعض الامتيازات كالنقل، فترة السداد، تجديد عقود التموين.....
- 3- **بالنسبة لترقية المبيعات:** لا تعتمد المؤسسة على هذا الأسلوب لزيادة مبيعاتها، وذلك لتكلفته من جهة، ومن جهة أخرى استلزامه المواصلة والاستمرار وإلا سيخلق تذبذب في الطلب على المنتجات.

4- بالنسبة للبيع الشخصي: زاد اهتمام المؤسسة بهذا الأسلوب خاصة في السنوات الأخيرة نظرا لاشتداد حدة المنافسة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على قوة بيعية تتكون من: 10 موظفين مؤجرين، 9 وسطاء يملكون 19 شاحنة خاصة، و 19 وكيل (معطيات سنة 2010).

### المبحث الثالث: تقييم الفعالية الاقتصادية لمؤسسة حليب الأوراس - باتنة -

من المتعارف عليه لدى المختصين في التسيير، أن الفعالية الاقتصادية لأية مؤسسة إنتاجية تقاس بمدى تحقيق أهدافها والاستغلال الجيد للطاقات والموارد المتاحة بها. وانطلاقا من بعض الأهداف الخاصة لمؤسسة حليب الأوراس يمكن الحكم على فعالية هذه المؤسسة.

وتتحدد أهداف مؤسسة حليب الأوراس في تصريف الإنتاج، والزيادة في نسبة استغلال الطاقات الإنتاجية، والزيادة في رقم أعمال المؤسسة لتغطية تكاليفها وتحقيق الأرباح.

### المطلب الأول: مدى تحقيق هدف تصريف الإنتاج

من الأهداف الأساسية لمؤسسة حليب الأوراس تصريف إنتاجها أو بيعه بأسرع وقت ممكن، نظرا لطبيعة منتجاتها التي تمتاز بسرعة التلف، ولتقييم مدى تحقيق هذا الهدف يمكن الاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم(6): نسب تصريف إنتاج مؤسسة حليب الأوراس

البيان	السنوات	2007	2008	2009
الكمية المنتجة من الحليب العادي(لتر) الكمية المباعة من الحليب العادي نسب تصريف منتج الحليب العادي		33001588	48714846	47305154
		32959621	48675976	47257407
		%99.87	%99.92	%99.89
الكمية المنتجة من حليب البقر الكمية المباعة من حليب البقر نسب تصريف منتج حليب البقر		4258557	1541305	2699043
		4253034	1541305	2699043
		%99.87	%100	%100
الكمية المنتجة من اللبن		2706410	1531380	1472940
		2694246	1513536	1469065

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس - باتنة -

الكمية المباعة من اللبن	نسب تصريف منتج اللبن	99.55%	98.83%	99.73%
-------------------------	----------------------	--------	--------	--------

المصدر: تم إعداد هذا الجدول استنادا إلى بيانات دائرة الإنتاج ودائرة التسويق.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسب تصريف منتجات مؤسسة حليب الأوراس تعد ممتازة بالرغم من كميات قليلة جدا لم تستطع المؤسسة تصريفها، حيث استطاعت المؤسسة أن تلبي طلبات زبائنها، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى جلب كميات إضافية من الوحدات الإنتاجية الأخرى في الشرق في إطار التبادل بين الوحدات. وزيادة قنوات توزيع لسد النقص الملحوظ في الوحدات الأخرى بالشرق.

**المطلب الثاني: مدى تحقيق هدف الزيادة في استغلال الطاقات الإنتاجية**

تسعى مؤسسة حليب الأوراس إلى استغلال مواردها استغلالا أمثلا، للوصول إلى الطاقة الإنتاجية المقررة. ولتقييم مدى تحقيق هذه الغاية يمكن الرجوع إلى الجدول أدناه.

**جدول رقم(7): نسب استغلال الطاقات الإنتاجية بمؤسسة حليب الأوراس**

البيان	السنوات	2007	2008	2009
طاقة إنتاج الحليب العادي(لتر)	127200000	127200000	127200000	127200000
الكمية المنتجة من الحليب العادي	33001588	48714846	47305154	47305154
نسب استغلال طاقة إنتاج الحليب العادي	25.94%	38.29%	37.19%	37.19%
طاقة إنتاج حليب البقر	31800000	31800000	31800000	31800000
الكمية المنتجة من حليب البقر	4258557	1541305	2699043	2699043
نسب استغلال طاقة إنتاج حليب البقر	13.39%	4.84%	8.48%	8.48%
طاقة إنتاج اللبن	31800000	31800000	31800000	31800000
الكمية المنتجة من اللبن	2706410	1531380	1472940	1472940
نسب استغلال طاقة إنتاج اللبن	8.51%	4.81%	4.63%	4.63%

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على بيانات دائرة الإنتاج في المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسب استغلال الطاقات الإنتاجية بمؤسسة حليب الأوراس ضعيفة في مجملها، إذ كانت في سنة 2007 بالنسبة للحليب العادي 25.94%، وارتفعت إلى 37.19% سنة 2009، أما نسب استغلال طاقة إنتاج حليب البقر واللبن فهي ضعيفة جدا، واستمرت في الانخفاض، ويعود ذلك إلى

قلة الطلب عليهما لنقص جودتهما، غير معروفين لدى المستهلكين، اعتماد المستهلكين على المصادر الرئيسية للحصول على هذين المنتجين، العمر الإنتاجي لمنتوج حليب البقر، حيث بدأت المؤسسة في إنتاجه سنة 2004.

### المطلب الثالث: مدى تحقيق هدف الزيادة في رقم الأعمال

تعد الزيادة في رقم الأعمال من الأهداف التي تسعى مؤسسة حليب الأوراس إلى تحقيقها في الحدود التي تسمح لها بتغطية إجمالي تكاليفها، ومن ثم تحقيق الأرباح لجعل استثماراتها ذات مردودية. ولتقييم هذا الهدف يمكن الرجوع إلى الجدول أدناه.

#### جدول رقم(8): تطور رقم الأعمال وإجمالي تكاليف مؤسسة حليب الأوراس

الوحدة: 1دج

السنوات	2007	2008	2009
البيان			
رقم الأعمال السنوي	741245980	1246558315.6	1253512341.45
إجمالي التكاليف السنوية	1334628258.42	1227735921.61	1137946999.11
النتيجة السنوية	-539382278.42	18822393.99	115565342.34
نسبة هامش الربح	-	%1.51	%0.92

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على التقارير السنوية لدائرة مراقبة التسيير في المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول أنه يوجد تزايد مستمر في رقم أعمال مؤسسة حليب الأوراس، حيث يقابلها انخفاض في التكاليف الإجمالية، مما جعل نتائج المؤسسة إيجابية سنتي 2008 و 2009، وتعود ضخامة التكاليف الإجمالية للمؤسسة سنة 2007 إلى عدة أسباب، أهمها ضخامة الاستثمارات المرتبطة بشراء التجهيزات الإنتاجية المتمثلة في آلات التعبئة ذات تقنية عالية، آلات ضخ الحليب حيث كانت تملك المؤسسة آلتين فقط ثم قامت بشراء 3 آلات جديدة وهذا لزيادة الإنتاج، اعتماد المؤسسة على المواد الأولية المستوردة والتي تدفع قيمتها بالعملة الصعبة.

وبالنظر إلى المؤشرات التي تم استعراضها لتقييم فعالية مؤسسة حليب الأوراس، يمكن القول أن بعض الأهداف التي تسعى مؤسسة حليب الأوراس لبلوغها محققة. ويعود ذلك إلى الانخفاض في المادة

الأولية عن طريق تدخل الدولة بدعمها لأسعار هذه المادة، زيادة في الآلات الإنتاجية التي زادت بدورها في الطاقة الإنتاجية اليومية، ثبات نسبي في أجور العمال، أما عن الأهداف الغير محققة فنتبين في عدم استغلال الطاقات الإنتاجية، ضعف هامش الربح.

### المطلب الرابع: تقييم فعالية النشاط التسويقي

يتم تقييم فعالية النشاط التسويقي في المؤسسة، من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالمبيعات، وتحليل العوامل التي ساهمت في تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم عناصر المزيج التسويقي.

#### أولاً: تحليل المبيعات

تطور رقم الأعمال المؤسسة: عرف رقم أعمال المؤسسة تطوراً ملحوظاً خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الزيادة في الإنتاج، استعمال المؤسسة لتقنيات جد متطورة في مجال التعبئة. والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة.

#### جدول رقم (9): تطور رقم أعمال مؤسسة حليب الأوراس

الوحدة: 1000 دج

السنوات	رقم الأعمال	معدل الزيادة مقارنة بسنة الأساس	معدل النمو من سنة لأخرى
2007	965411	-	-
2008	1247835	%29.25+	%29.25+
2009	1271382	%31.69+	%1.88+

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتماداً على التقارير السنوية لدائرة التسيير.

يتضح من الجدول أعلاه، أن رقم أعمال المؤسسة عرف تطوراً مذهلاً خلال سنة 2008، ثم استمر

في الارتفاع سنة 2009 لكن بمعدل صغير، وهذا راجع إلى:

للآلات الإنتاجية التي ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاج.

للتنقية الجديدة المتبعة في التعبئة.

لقنوات التوزيع الطويلة التي ساهمت في تصريف الإنتاج.

### ثانيا: تقييم سياسات المزيج التسويقي

إن التأكد من مدى تحقق الأهداف الخاصة بالمبيعات، لا يكفي للحكم على نجاعة الأداء التسويقي للمؤسسة، إذ يستدعي الأمر تقييم العناصر الداخلية التي تمارس تأثيرا كبيرا على تحقق هذه الأهداف، والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي.

#### 1- تحليل وزن المنتجات في التشكيلة:

إن تحليل وزن المنتجات في التشكيلة يستلزم تطبيق قانون 80/20 لمعرفة مدى توازن التشكيلة، بمعنى مساهمة كل منتج في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتشكيلة.

وستقتصر دراستنا على تحليل تشكيلة الحليب باعتبارها التشكيلة الأكثر أهمية من حيث عدد المنتجات ورقم الأعمال، مقارنة بالتشكيلة الأخرى المتمثلة في مشتقات الحليب كالسمن والياوورت، حيث لم تتوفر المعلومات الكافية عن هذه المنتجات.

تمر عملية تحليل وزن المنتجات في التشكيلة بما يلي:

للتحديد نسبة وزن المنتج في التشكيلة =  $100 / \text{عدد المنتجات}$

للتحديد نسبة وزن رقم أعمال كل منتج في التشكيلة =  $\text{رقم أعمال منتج ما} / \text{رقم الأعمال الإجمالي}$

للتراكم وزن المنتجات.

للتراكم وزن رقم الأعمال.



يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي، الذي يبين وزن كل منتج في تشكيلة الحليب الخاصة

بالمؤسسة.

**جدول رقم (10): تحليل وزن المنتجات في تشكيلة الحليب للمؤسسة**

المنتج	نسبة وزن المنتج في التشكيلة	تراكم النسبي للمنتجات	الوزن	نسبة وزن الأعمال التشكيلة	تراكم النسبي الأعمال	الوزن لرقم
حليب عادي	33.33	33.33	88.03	88.03	88.03	
حليب البقر	33.33	66.66	95.78	7.75	95.78	
اللبن	33.33	100	100	4.22	100	

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على وثائق داخلية خاصة بمؤسسة حليب الأوراس.

نلاحظ من خلال الجدول أن 33.33% من المنتجات تحقق 88.03% من رقم الأعمال، وبالتالي فإن منتج الحليب العادي منتج محوري، يجب على المؤسسة أن تركز جهودها عليه، في حين أن حليب البقر واللبن تبقى مساهمتها ضعيفة في رقم الأعمال، ولا يمكن اتخاذ قرار يخص حذفها من التشكيلة، إلا إذا تم معرفة مردوديتها، معدل تطورها، وعمرها الاقتصادي.

**2- تقييم سياسات المزيج التسويقي لمؤسسة حليب الأوراس:**

من أجل تحليل حدود فعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة من طرف المؤسسة، قمنا بإعداد

استبيان وعرضه على مسؤولي التسويق في المؤسسة للإجابة عنه، وكانت مفاتيح الاستبيان كما يلي:

للـ فعال.

للـ متوسط الفعالية.

للضعيف الفعالية.

للمنعدم الفعالية.

أما النتائج المتحصل عليها، فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11): تحليل فعالية المزيج التسويقي في مؤسسة حليب الأوراس

مقياس الفعالية				
المفاتيح				السياسات
1- سياسة المنتج				
4	3	<u>2</u>	1	النوعية
4	3	<u>2</u>	1	الذوق
4	<u>3</u>	2	1	التعبئة والتغليف
4	3	<u>2</u>	1	التمييز
4	3	<u>2</u>	1	العلامة
4	<u>3</u>	2	1	الشكل
4	<u>3</u>	2	1	2- سياسة التسعير
3- سياسة الترويج				
<u>4</u>	3	2	1	الإعلان
4	3	<u>2</u>	1	البيع الشخصي
4	<u>3</u>	2	1	العلاقات العامة
<u>4</u>	3	2	1	تنشيط المبيعات

الدعاية	1	2	<u>3</u>	4
4- سياسة التوزيع				
القوى البيعية	1	<u>2</u>	3	4
قنوات توزيع قصيرة	1	<u>2</u>	3	4
قنوات توزيع طويلة	1	<u>2</u>	3	4

المصدر: تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على وثائق داخلية خاصة بمؤسسة حليب الأوراس.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا سياسة التوزيع من أكثر سياسات المزيج التسويقي فعالية، حيث أولت المؤسسة اهتماما كبيرا لهذا العنصر من خلال توسيع نشاطها، واستخدام القنوات الطويلة لتصريف منتجاتها، حيث ساهمت في تحقيق نمو متزايد في رقم أعمالها وزيادة مبيعاتها، وكسب الزبائن.

أما بالنسبة للسياسة السعرية فهي ضعيفة الفعالية، وهذا نظرا للرقابة الحكومية على أسعار هذه المادة أما فيما يخص سياسة الترويج، فإنها لم ترقى إلى مستوى سمعة المؤسسة، لأن المؤسسة تعتمد استراتيجية الدفع للتعريف بمنتجاتها، وهذا لتفادي بعض التكاليف كتكاليف الإعلان، لأنها تأثر على تكاليف المنتجات، وخاصة للرقابة السعرية المفروضة عليها.

أما سياسة المنتج فهي متوسطة الفعالية، نظرا لسرعة تلف منتجاتها، وهذا ما منعها من التوسع داخل التراب الوطني.

## خلاصة الفصل

من خلال دراسة مؤسسة حليب الأوراس، لوحظ أنها تعاني بعض المشاكل، شأنها في ذلك شأن معظم المؤسسات العمومية في الوطن. ويتضح أن مؤسسة حليب الأوراس تفتقر إلى الأساليب العلمية في التسيير، كبحوث التسويق، وبرامج ومشاريع تطوير الجودة، مما جعلها تسيير بكيفية أقرب إلى الفوضوية منها إلى الأساليب المعمول بها في الدول الرائدة في ميدان التسيير. ومن خلال تقييم الفعالية الاقتصادية لهذه الأخيرة، لوحظ أن بعض أهدافها فقط محققة، أما الأهداف الغير محققة، فيرجع سببها إلى سوء استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لها، وافتقارها إلى أساليب ترويجية لترويج بعض منتجاتها كحليب البقر واللبن، ضعف هامش الربح المحقق.

وقد لوحظ في دراسة وظيفة التسويق بالنسبة لهذه المؤسسة فيسودها الكثير من الغموض، مما يستوجب عليها إعادة النظر في هذه الوظيفة من خلال إعادة تقييم مكونات المزيج التسويقي. كما لوحظ أن تشكيلة منتجاتها ضعيفة وتتطلب منها زيادة منتجاتها وتنوعها، أما بالنسبة لتسعير المنتجات كانت هي الأخرى لا تستند إلى أية قاعدة، بل تحدد من المركز دون مراعاة أسعار تكلفة المنتجات، مما أدى إلى إضعاف الهدف الربحي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. نفس الشيء يمكن قوله فيما يتعلق بعملية توزيع المنتجات. وبالنسبة للترويج فهو شبه منعدم في المؤسسة ويستوجب على المؤسسة إعادة تقييم هذا العنصر وهذا لتوسيع نشاطها.

أما بعد تقييم فعالية النشاط التسويقي، فتبين لنا أنها في مجملها ضعيفة، مما يستلزم على المؤسسة اتخاذ بعض الإجراءات اللازمة لزيادة فعالية هذا النشاط، والمتمثلة في:

رفع أسعار بيع المنتجات إلى الحدود التي تسمح بتغطية تكاليفها، وتحقيق عائد على استثماراتها

لـ التخلي عن المنتجات التي يصعب تصريفها أو بيعها، وإخراجها من خط إنتاج المؤسسة، أو إعداد سياسة ترويجية للتعريف بهذه المنتجات وفتح أسواق جديدة لها.

لـ تعويض المنتجات المتنازل عنها بمنتجات أخرى شبيهة لها بعد التأكد من وجود الطلب على هذه الأخيرة، بحيث تقوم مؤسسة حليب الأوراس إما بإنتاج هذه المنتجات إن كان ذلك ممكناً، أو بشرائها وإعادة بيعها بالكيفية التي تسمح لها بالزيادة في رقم أعمالها.

لـ استخدام أدوات المزيح الترويجي كالإعلان للتعريف بمنتجاتها وتصريفها.

لـ زيادة قوتها البيعية، وتقديم بعض المزايا لإبرام أكبر عدد ممكن من الصفقات.

لكن الإشكال يبقى مطروحاً حول أي من المنتجات التي يجب أن تمسها هذه الإجراءات، وبطبيعة الحال فإن المنتج الأساسي الذي ينبغي رفع سعر بيعه هو منتج الحليب العادي، أما المنتجات التي يجب إخراجها من خط منتجات المؤسسة فهي تلك التي تعد تكاليفها مرتفعة، ولا تساهم إلا بنسبة ضئيلة من رقم الأعمال، وهذا ما يصعب على المؤسسة فعله نظراً لتكامل هذه المنتجات وعمرها الاقتصادي.

## الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الجانب النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث يتضح أن التسويق يكتسي أهمية بالغة في تحقيق أهداف أي مؤسسة، وهذا لتعدد وظائفه المتمثلة في الوظائف الإدارية، ووظائف التبادل، ووظائف التجهيز والنقل المادي والوظائف المساعدة، كما يتضح أيضا أن وظيفة التسويق أضحت معروفة لدى كل المؤسسات الإنتاجية، خاصة من حيث ممارسة السياسات المعروفة بالمزيج التسويقي، والمتعلقة بالمنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

إن زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية الوطنية مرهون بمدى اعتماد تسييرها على القواعد العلمية في كل ما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطتها، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا أسندت مهام تسييرها للفئات الكفوة المتخصصة. وطالما أن التسويق يعتبر من الأنشطة الحيوية للمؤسسات، فإن تسييره وفق المناهج الحديثة أضحي أمرا لا مئاض منه، وخاصة بعد التوجه الجديد للجزائر نحو اقتصاد السوق.

وباعتبار التسويق وظيفة رئيسية في المؤسسة الإنتاجية يحتاج إلى تسيير ومتابعة ومراقبة تكاليفه بالكيفية التي تسمح بزيادة الفعالية الاقتصادية لهذه المؤسسة، وذلك من خلال تقييم فعالية النشاط التسويقي لمعرفة مساهمة التسويق في زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية، ويتم هذا التقييم من خلال تقييم سياسات المزيج التسويقي، حيث يتم تقييم سياسة المنتج من خلال تحليل وزن كل منتج في التشكيلة وتحليل المرودية، ويهدف هذا التحليل إلى إعادة توزيع الموارد والجهود التسويقية بطريقة أكثر فعالية، وإلغاء المنتجات التي تسبب خسائر لهذه المؤسسة. ويتم تقييم السياسة التسعيرية بتقييم الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالسعر، والإجراءات المتبعة في تحديده سواء على أساس التكلفة، الطلب، أو المنافسة، ومدى فعالية كل طريقة، كما يتم قياس رد فعل الزبون اتجاه السعر مقارنة بالجودة، يتم أيضا تحديد المرونة السعرية، ثم التأكد من ملاءمة سياسة التسعير مع سياسة التوزيع والترويج. وتقيم سياسة التوزيع من خلال تحليل فعالية قنوات التوزيع، وكذا تقييم أداء القوى البيعية. أما تقييم سياسة الترويج من طرف المؤسسة فتتم من خلال تحليل فعالية مختلف عناصر المزيج الترويجي، وكذا وسائل الترويج المستخدمة لترويج منتجات المؤسسة.

إن الدراسة النظرية التي قمنا بها سمحت لنا بإجراء بعض الإسقاطات الضرورية من أجل معرفة وتقييم الفعالية الاقتصادية من خلال تقييم فعالية الأنشطة التسويقية لمؤسسة حليب الأوراس، حيث تبين لنا ما يلي:

1. يلعب التسويق دورا مركزيا في إدارة نشاط أية مؤسسة سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة، ولكن واقع مؤسساتنا بعيد عن هذا.

2. غياب مخطط التسويق والاكتفاء بالموازنة السنوية للمبيعات وتكاليف التسويق.
3. غياب نشاط بحوث التسويق ضمن إدارة التسويق والمتمثل في دراسة سلوك المستهلك، الحصول على معلومات عن السوق واستخدامها في تخطيط استراتيجياتها التسويقية.
4. عدم استخدام الأساليب العلمية في تقدير المبيعات والمبينة على دراسة السوق والطلب، والاكتفاء بالتقديرات الشخصية المبينة على مبيعات السنوات السابقة.
5. غياب الترابط والتكامل بين مختلف البرامج الخاصة بالمزيج التسويقي، ويظهر ذلك من خلال إهمال المؤسسة للأنشطة الترويجية كالإعلان.
6. لا تحقق المؤسسة جميع أهدافها بسبب عدم استغلالها لطاقتها الإنتاجية بشكل أمثل.
7. يتم تصريف نسبة كبيرة من منتجات المؤسسة.
8. هامش ربح المؤسسة ضعيف جدا.
9. منتجات المؤسسة معروفة في ستة ولايات فقط.
10. عدم قيام المؤسسة بتقييم سياسات المزيج التسويقي المطبقة لخدمة السوق، والاكتفاء بمتابعة تطور تكاليف مختلف أنشطة التسويق.
11. تعتمد مؤسسة حليب الأوراس لضمان بقائها واستمراريتها على:
  - ❖ توسيع التشكيلة سواء بإضافة خطوط جديدة أو زيادة عدد المنتجات في كل خط، حيث ستقوم المؤسسة بإنتاج منتج جديد (الزبدة).
  - ❖ الزيادة في الإنتاج لمحاولة تغطية جزء لا بأس به من السوق الوطني.
12. نقص الاهتمام بجودة المنتجات، ويظهر ذلك جليا بانعدام برامج ومشاريع مخصصة لذلك.
13. غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، حيث لم تتخذ المؤسسة أي إجراءات فيما يخص التراجع في مبيعاتها لحليب البقر واللبن.
  - ومنه يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
1. على المؤسسة الجزائرية تسخير موارد في تكوين عمالها و إطاراتها لإدراك أهمية الوظيفة التسويقية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط، وفهم مختلف المصطلحات التسويقية وحتى تطبيقها.
2. اهتمام أكبر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، عن طريق رفع درجة تفتحها عليه ومتابعة كل التغيرات الحادثة فيه، للتنبؤ بها أولا ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها.
3. ضرورة فهم وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق (المفهوم الاجتماعي) في المؤسسة الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المستهلك الفرد ومصلحة المجتمع ككل.

4. تخصيص إدارة لبحوث التسويق يكون هدفها تجميع البيانات عن مختلف أنشطة التسويق، دراسة السوق والمنافسة، تقييم السياسات التسويقية.
5. أن تقوم المؤسسة بتسعير منتجاتها على أساس سعر تكلفتها والربح الذي تسعى إلى تحقيقه، مع مراعاة القوة الشرائية للمستهلك وتطورات الأسعار في السوق نتيجة المنافسة المتزايدة من القطاع الخاص.
6. توسيع تشكيلة منتجاتها، والاهتمام بجودتها للدخول في غمار المنافسة.
7. الاعتماد على الإعلان باعتباره أحد أهم عناصر المزيج الترويجي كإستراتيجية لتصريف مختلف منتجاتها.
8. تدعيم الإعلان بالدعاية لما لها من دور في تعريف منتجات المؤسسة لجمهور المستهلكين، وترقية المبيعات
9. تدعيم شبكة التوزيع المباشر من أجل التحكم في توزيع المنتجات، ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
10. ضرورة تحديد حجم القوة البيعية باستمرار، تبعاً لتطور عدد زبائن المؤسسة وتطور نشاطها التسويقي.
11. استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة استغلالاً أمثلاً، وهذا للتوسع في السوق.
12. تنظيم الجهود التسويقية بطريقة تمكن من تسيير أفضل لتشكيلة منتجات المؤسسة.

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع التسويق في المؤسسات الإنتاجية الوطنية، وذلك بسبب بعض الصعوبات المتمثلة في نقص المعلومات المتعلقة بسنة 2010، عدم القدرة على تحليل الحصة السوقية للمؤسسة نظراً لنقص دراسات السوق و دراسات التشخيص الاستراتيجي التي تمكن من تحديد الحصة السوقية للمؤسسة و إبراز موقعها التنافسي، وفي هذا الخصوص يعتبر هذا البحث كمرجع للبحوث المستقبلية من أجل التوسع أكثر في الموضوع. أما الآن ونحن نكتب هذه السطور، نسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لكل ما فيه خير، وإن توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.



# الإهداء

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح

إلى الحنون الذي لم يبخل علي يوما بشيء

إلى سبب وجودي في الحياة .. والدي الحبيب

لك كل التجلي والاحترام

أبي

إلى من أهدتني الوصل.. دون الخصام

إلى من ربنتي وليد... وسقتني من حنانها شهد المدام

إلى الغالية التي لم تأل جهدا في تربيتي وتوجيهي..والدتي الحبيبة

أمي

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم

لإرضائي والعيش في هناء، إخوتي وأخواتي

ولا ننسى الكتاكيت: هاني، سهيل، أحمد تقي الدين، يونس.

أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة

لتفجرت منها ينابيع المحبة

أتمنى لكم التوفيق.

وإلى أهلي جميعا خاصة: أجدادي.

وإلى أبناء العم والخال: مينو، كريم، جمال، هشام، وليد، أمين.

وإلى أصدقائي: محمد، يونس، علي، هارون، أيوب، وحيد، وليد، عبد السلام.

إلى زملائي و زميلاتي في الجامعة مع تمنياتي لهم بالنجاح.

لم يكن العالم يولي أهمية كبيرة لموضوع التسويق إلا بعد الأزمة الاقتصادية التي مست العالم الغربي بين سنتي 1929-1933، حيث كان اهتمام المؤسسات الإنتاجية منصبا على الإنتاج اعتقادا من مسيريتها ومالكها بأن المنتج الجيد يباع بنفسه، إذ يكفي توفيره وعرضه في السوق. ولقد ظلت هذه الفكرة سائدة لدى معظم المؤسسات الإنتاجية إلى غاية وقوع الأزمة المشار إليها، وما تمخض عنها من صعوبات ومشاكل في تصريف الإنتاج والتخلص من المخزونات الراكدة. وهذا ما ساهم في إيقاظ المسيرين على أن التمادي في الاهتمام بالإنتاج لا يمكن أن يشكل حلا لمشاكل مؤسساتهم، ما لم يدعم ذلك بجهود بيعية والاهتمام بالطرق التسويقية، ومتابعة حاجات المستهلكين ورغباتهم المتجددة والمتطورة.

ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي بدأت مظاهر الاهتمام بالتسويق، ومنها قيام وظيفة التسويق على قدم المساواة مع باقي الوظائف الأخرى في المؤسسات الإنتاجية. فنجاح أو إخفاق أي نشاط اقتصادي مرتبط ارتباطا عضويا بمدى فعالية النظام التسويقي، كونه يعتبر من أحدث أنماط التسيير الحديثة بحكم أنه نال قسطا وافرا من الاهتمام من قبل المؤسسات الأجنبية الكبرى، والدليل على ذلك أن الدول توظف التقنيات التسويقية الحديثة من أجل تقليص نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، ولاسيما محاولة التنبؤ بالحالة المستقبلية البعيدة المدى بالاعتماد على الإستراتيجية التسويقية التي ترشح المؤسسات إلى اختراق الأسواق العالمية ومسايرتها مع التغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة أين عرفت السوق منعرجا حاسما، فبروز عامل المنافسة حتم على المؤسسات التركيز على الاستراتيجيات التسويقية لحل أزمتها، لأن التسويق في المرحلة الحالية يكتسي أهمية قصوى أكثر من أي وقت مضى. كما ظهرت العديد من الوكالات ومراكز البحوث المتخصصة التي تعمل على تقديم النصح والتوجيه لحل المشاكل التسويقية التي تواجهها المؤسسات. ومن ثم ازدادت أهمية التسويق واتسع نطاق استخدامه ليشمل المؤسسات المالية والخدمية، ولم يتوقف عند هذا الحد، بل تعداه ليشمل الميدان الاجتماعي والسياسي أيضا.

والحقيقة أن أهمية التسويق في المؤسسات الإنتاجية لا تأتي كما يتصورها البعض في كونه ضروري لإيصال السلع والخدمات إلى المستهلك بعد إنتاجها، بل أهمية تتجلى في الدور الذي يلعبه قبل عملية الإنتاج، فهو يسبقها، ويرافقها، ويلبها أيضا. وقبل أن تبدأ المؤسسات الإنتاجية في عمليات إنتاج السلع والخدمات، تقوم بإجراء الدراسات التسويقية اللازمة للتأكد من أن منتجاتها سوف تلقى قبولا من طرف المستهلكين، فتسد حاجاتهم وتلبي رغباتهم. وما لم تسبق هذه الدراسات عمليات إنتاج السلع والخدمات، فإنه يخشى أن يعزف عنها المستهلكون.

وبالرجوع إلى واقع المؤسسات الإنتاجية الوطنية في الجزائر، يلاحظ أن موضوع التسويق لم يحظ بعناية كبيرة، ويعود هذا إلى أسلوب تسييرها القائم على المركزية المبالغ فيها، الأمر الذي جعل مسيرتها يولون الأهمية للإنتاج، ويعملون على الزيادة في كمياته التي كانت ولا تزال بمثابة المعيار الوحيد المعمول به في قياس الفعالية الاقتصادية، أضف إلى ذلك أن المستهلك المحلي ظل ولمدة طويلة مرغما على اقتناء تلك

السلع والخدمات التي كانت تعرضها المؤسسات الإنتاجية الوطنية، وإن لم تكن تتماشى مع رغباته في ظل غياب بدائل أخرى لها. وهذا نتيجة للسياسة التي كانت تمارسها الدولة بهدف حماية المؤسسات الإنتاجية الوطنية من خطر المنافسة وضمان اقتناء المستهلكين لمنتجاتها محليا، غير أن هذا الوضع لم يعد هناك مبرر لبقائه واستمراره خاصة بعد التوجه السياسي الجديد للجزائر نحو اقتصاد السوق.

واعتبارا لهذه المتغيرات الحاسمة، يتضح أن دراسة موضوع التسويق تكتسي طابعا متميزا، والمتتبع لواقع المؤسسات الإنتاجية الوطنية اليوم يتأكد وبدون تردد على أن فعاليتها الاقتصادية لازالت ضعيفة، وما تقوم بعرضه من سلع وخدمات أضحي غير مرغوب فيه مقارنة بتلك السلع والخدمات المستوردة. وهكذا تحول السوق الوطني، وعلى نطاق واسع إلى معرض للسلع والخدمات المصنعة في الخارج، ويعود السبب في ذلك إلى أن المنتجات المحلية لم تعرف تطورا في طرق صنعها وتسويقها، أو تحسين في جودتها وتنويعها، أو في استخدام تقنيات التأثير على سلوك المستهلك للإقبال على شرائها. في حين بقيت تكاليفها تعرف ارتفاعا مستمرا.

## 1- الإشكالية:

من خلال ما تقدم ذكره تتجسد إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور التسويق في زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية الوطنية؟**

إن هذه التساؤلات تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما ذا نعني بالتسويق؟ وما هي مكانة التسويق في المؤسسات الإنتاجية؟
- ما ذا نعني بالفعالية الاقتصادية؟ وما هي مؤشرات قياس الفعالية الاقتصادية؟
- ما هو واقع التسويق في المؤسسات الإنتاجية الوطنية؟ وكيف يتم تقييم فعالية الأنشطة التسويقية؟

## 2- الفرضيات:

1- للتسويق دور هام في تصريف منتجات المؤسسات الإنتاجية وكذا توزيعها لضمان استمرارية هذه الأخيرة.

2- ضرورة التحكم في سياسة المزيج التسويقي المتكونة من سياسة المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

3- الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية تتحقق من خلال مجموعة من المؤشرات.

4- يمكن تقييم فعالية النشاط التسويقي من خلال تقييم سياسة المزيج التسويقي.

### 3- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في كونه يعالج موضوع التسويق من زاويتين: تتمثل أولهما في تسييره، وثانيهما في معالجة تكاليفه، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات التسييرية لنشاط التسويق. حيث تشير بعض الدراسات إلى أن تبسيط الإجراءات تساعد على تطبيق الطرق والأساليب الملائمة لتقديم المنتجات للمستهلكين، وإنجاز الأعمال بأيسر السبل وأسرعها في المؤسسات. كما أن تبسيط هذه الإجراءات لا تؤدي إلى تخفيض التكاليف وربح الوقت فحسب، بل تساعد على كفاءة وفعالية المؤسسات في القيام بأعمالها.

### 4- أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث الوصول إليها فيما يلي:

- 1- إرساء بعض القواعد العلمية لتسيير وظيفة التسويق.
- 2- تسهيل إجراءات الأخذ بهذه القواعد في التطبيق من طرف المؤسسات الإنتاجية الوطنية أيا كان نوعها، أو القطاع الذي تنتمي إليه.
- 3- محاولة إبراز مدى أهمية ومكانة التسويق في المؤسسة الإنتاجية.

### 5- مبررات اختيار الموضوع:

وقد وقع اختيار الطالب على موضوع التسويق لعدة أسباب منها ما هو عام ومنها ما هو خاص. فعن الأسباب العامة، يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- التوجه الجديد للجزائر نحو اقتصاد السوق، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الإنتاجية الوطنية الاهتمام بموضوع التسويق لضمان بقائها واستمراريتها.
- 2- يعد التسويق نشاطا أساسيا في الدول المتقدمة، وقد عرف تطورا كبيرا جعل المؤسسات الإنتاجية في هذه الدول تمارسه على النطاق الدولي ولم يبق ما يبرر جهله أو إهماله من طرف المؤسسات الإنتاجية الوطنية.

أما عن الأسباب الخاصة، يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- قلة الأبحاث والدراسات التطبيقية الخاصة بالتسويق في المؤسسات الإنتاجية الوطنية.
- 2- بالرغم من وجود وظيفة التسويق في المؤسسات الإنتاجية الوطنية، إلا أنها لازالت تفتقد إلى أبسط القواعد لتسييرها والتحكم فيها.

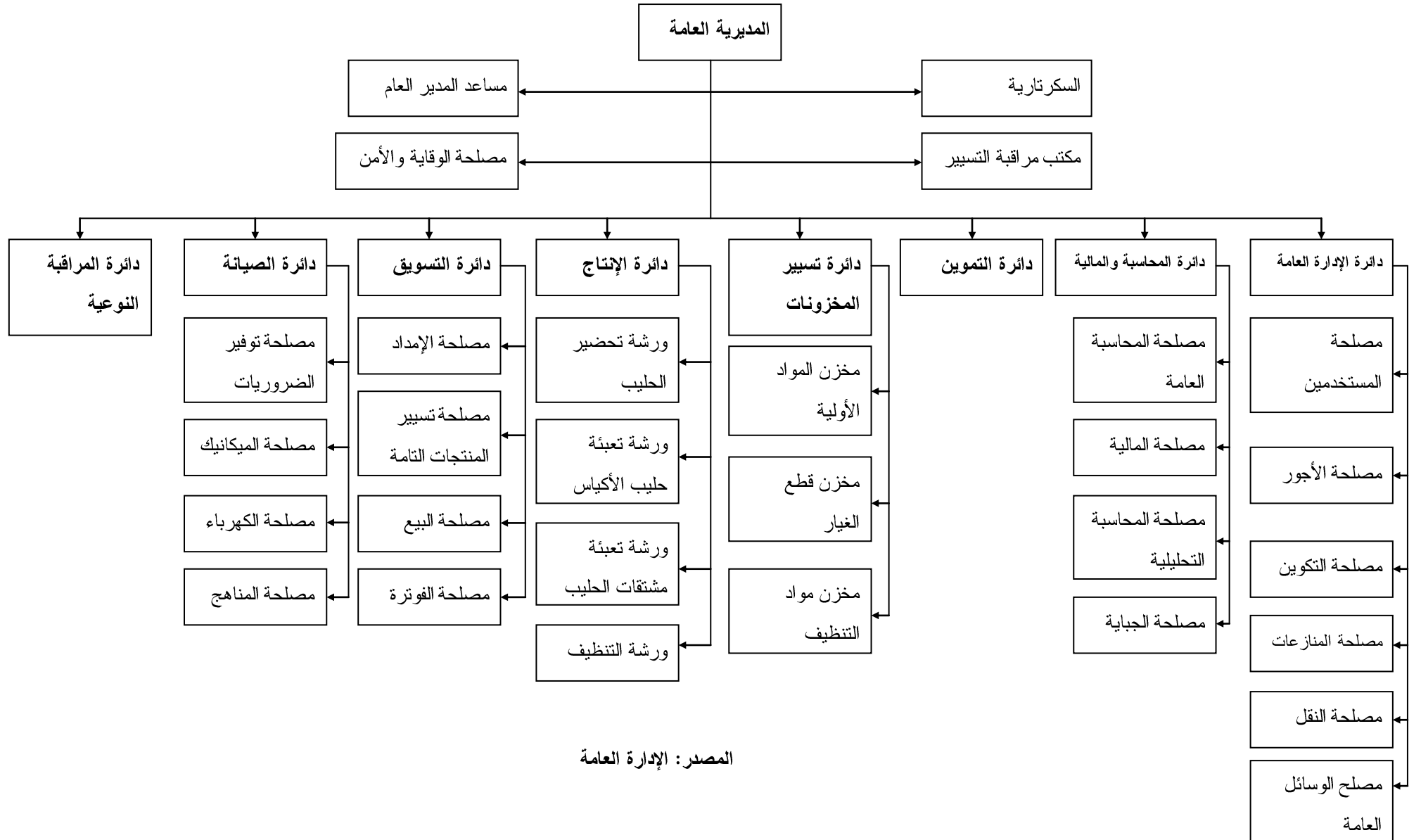
## 6- منهج البحث:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، لتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية، وإجراء المقابلات الرسمية مع بعض مسؤوليها، بالإضافة إلى الملاحظة.

## 7- هيكل البحث:

تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول - فصلان نظريان وفصل تطبيقي وخاتمة حيث قمنا في **الفصل الأول** بالتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق والتطور التاريخي لها، سياسات المزيج التسويقي. أما في **الفصل الثاني** فتحدثنا عن ماهية الفعالية الاقتصادية، مؤشراتنا، تقييم فعالية النشاط التسويقي. أما في **الفصل الثالث** فقمنا بدراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس بباتنة، وذلك للتشابه الموجود بين المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته في الجزائر، مما يجعل إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها في إحداها على الباقي. وانتهى البحث بخاتمة تضمنت بعض نتائج البحث، ثم حاولنا تقديم بعض الاقتراحات التي نعتقد أنها ستساهم في إثراء موضوع البحث.

شكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس



# شكر

يقول الله تعالى : { لئن شكرتم لأزيدنكم } صدق الله العظيم

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين.

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمنا حرفا وأعاننا بكل إخلاص ومحبة

أهدي هذا البحث المتواضع راجين من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الشكر الجزيل للأستاذة: جودي حنان التي كانت عوننا كبيرا لي.

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

والإدارة بجامعة بسكرة - محمد خيضر -

وعمال مؤسسة حليب الأوراس - باتنة -

# النتائج:

يعرف النشاط التسويقي بأنه مجموعة من الطرق و الوسائل التي توفرها المؤسسة من اجل تدفق السلع والخدمات منها إلى زبائنها الحاليين والمرقبين. و تعتبر متغيرات المزيج التسويقي من اهم المتغيرات في النشاط التسويقي وذلك من اجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة، وحتى توصلها هذه المتغيرات، المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج على تحقيق الاهداف المسطرة يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات.

إن الزيادة في الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الإنتاجية مرهون بمدى تحقيق هذه الاخيرة لاهدافها، وهي من المهام الرئيسية لمسيري المؤسسة الإنتاجية، ولتحقيق هذه الاهداف تعتمد المؤسسة على الإستراتيجية تسويقية التي تساعد على تطبيق الطرق والاساليب الملائمة لتقديم المنتجات للمستهلكين، وإنجاز الاعمال بايسر السبل واسرعها، من خلال سياسات المزيج التسويقي. ولمعرفة مدى ملاءمة هذه السياسات، تقوم المؤسسة بتقييم فعالية نشاطها التسويقي، ويتم ذلك من خلال تحليل المبيعات، حصة المؤسسة في السوق، تكاليف التسويق، يتم بعد ذلك الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق او الفشل في النشاط التسويقي، وفي هذا الخصوص تقوم المؤسسة بتقييم مدى فعالية سياسات المزيج التسويقي المطبقة.

ومن هنا تتجلى اهمية بحثنا هذا الذي كان غرضه الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على دور التسويق في زيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية الوطنية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق في المؤسسات الإنتاجية، الفعالية الاقتصادية، فعالية النشاط التسويقي.



# **Abstract:**

*The Marketing Activity was defined as a set of methods and means provided by the enterprise for the flow of goods and services, including the existing customers and potential ones. The variables of the marketing mix are the most important variables in the marketing activity in order to explore the nature of the capacity to be provided in the enterprise, and to reach the goals that should be realized by these variables: product, pricing, distribution and promotion, a coordination is necessary issue.*

*The increase in economic efficiency of the enterprise depends on the extent of achieving the objectives of this latter, which are the main tasks of the enterprise managers. The achieving of these goals based on strategic marketing to help the managers in applying the appropriate ways and means to provide products to customers in a convenient and fast way through the policies of marketing mix. To check the appropriateness of these policies , the enterprise evaluates the effectiveness of its marketing activity, this is done through the analysis of sales, share of the market, marketing costs, which are then detected on the factors that contributed to the achievement or failure in marketing activity, and in this regard, the enterprise assessed the extent to effectiveness of policies applicable to the marketing mix. And follower of the current world developments, he finds that the success of foreign firms is primarily due to the latter the modern concept of marketing through the ongoing evaluation of the plans and marketing strategies to develop and improve marketing performance.*

*Hence the importance of this research whose purpose was to answer the proposed problematic which is the role of marketing in increasing economic efficiency of the national productive enterprises.*

**Key words:** *marketing in productive enterprises, economic efficiency, marketing activity efficiency.*

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
II -I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الملاحق
أ - ث	مقدمة
51-1	<b>الفصل الأول: التسويق مدخل ومفاهيم</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية التسويق</b>
3	المطلب الأول: تعريف التسويق ومراحل تطوره
10	المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه
14	المطلب الثالث: علاقة التسويق بباقي وظائف المؤسسة
18	المطلب الرابع: وظائف التسويق
22	<b>المبحث الثاني: المزيج التسويقي</b>
23	المطلب الأول: المنتج
27	المطلب الثاني: التسعير
35	المطلب الثالث: التوزيع
42	المطلب الرابع: الترويج
50	خلاصة الفصل
79-52	<b>الفصل الثاني: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة لإنتاجية</b>
53	تمهيد
54	<b>المبحث الأول: فعالية المؤسسة الإنتاجية</b>
54	المطلب الأول: مفهوم الفعالية الاقتصادية
56	المطلب الثاني: نماذج الفعالية
58	المطلب الثالث: علاقة الفعالية الاقتصادية بالتسيير
61	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة
66	<b>المبحث الثاني: تقييم فعالية الأنشطة التسويقية</b>
66	المطلب الأول: تقييم سياسة المنتج
69	المطلب الثاني: تقييم سياسة التسعير
71	المطلب الثالث: تقييم سياسة التوزيع
75	المطلب الرابع: تقييم سياسة الترويج
79	خلاصة الفصل
112-80	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس – باتنة –</b>
81	تمهيد
82	<b>المبحث الأول: محل للدراسة الميدانية</b>
82	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
85	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة وتعريفها
87	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس
92	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
93	<b>المبحث الثاني: وظيفة التسويق في مؤسسة حليب الأوراس</b>
93	المطلب الأول: مكونات تكاليف التسويق وتطوراتها
96	المطلب الثاني: سياسة المنتج

98	المطلب الثالث: سياسة التسعير
99	المطلب الرابع: سياسة التوزيع
103	المطلب الخامس: سياسة الترويج
104	المبحث الثالث: تقييم الفعالية الاقتصادية لمؤسسة حليب الأوراس
104	المطلب الأول: مدى تحقيق هدف تصريف الإنتاج
105	المطلب الثاني: مدى تحقيق هدف استغلال الطاقات الإنتاجية
106	المطلب الثالث: مدى تحقيق هدف الزيادة في رقم الأعمال
107	المطلب الرابع: تقييم فعالية النشاط التسويقي
112	خلاصة الفصل
114	الخاتمة
117	الملخصات
119	الملاحق
	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
22	J.MC- GRATHLY المزيج التسويقي كما اقترحه	01
24	دورة حياة المنتج	02
47	الأدوار المختلفة للإعلان	03
59	علاقة الفعالية بالتسيير	04
71	خطوات تقييم قنوات التوزيع	05
86	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس	06
101	شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس	07

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مظاهر الاختلاف بين وظيفة التسويق وباقي وظائف المؤسسة	01
18	وظيفة التسويق كعملية تسييرية	02
49	أبرز تقنيات الترويج	03
77	نموذج رينشارد كريستيان لتقييم وسائل الترويج	04
94	تطور تكاليف التسويق تبعا لمكوناتها في مؤسسة حليب الأوراس	05
103	نسب تصريف إنتاج مؤسسة حليب الأوراس	06
104	نسب استغلال الطاقات الإنتاجية بمؤسسة حليب الأوراس	07
105	تطور رقم الأعمال وإجمالي تكاليف مؤسسة حليب الأوراس	08
106	تطور رقم أعمال مؤسسة حليب الأوراس	09
108	تحليل وزن المنتجات في تشكيلة الحليب للمؤسسة	10
109	تحليل فعالية المزيج التسويقي في مؤسسة حليب الأوراس	11

## فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
	COUT DE PRODUCTION LPC SACHET 2007	<b>01</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LAIT CRU EN SACHET 2007	<b>02</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET 2007	<b>03</b>
	COUT DE PRODUCTION LPC SACHET 2008	<b>04</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LAIT CRU EN SACHET 2008	<b>05</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET 2008	<b>06</b>
	COUT DE PRODUCTION LPC SACHET 2009	<b>07</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LAIT CRU EN SACHET 2009	<b>08</b>
	COUT DE PRODUCTION DU LFC SACHET 2009	<b>09</b>






**الفصل الأول:**  
**التسويق مدخل**  
**ومفاهيم**



**الفصل الثاني:**  
**الفعالية الاقتصادية**  
**للمؤسسة الإنتاجية**





**الفصل الثالث:**  
**دراسة حالة مؤسسة**  
**حبيب الأوراس - باتنة-**

