

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير ومؤسسات

بعنوان:

واقع الممارسات التسويقية واثرها على أداء العمال

دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ: وزاني محمد

من إعداد الطالبين:

* بوغفالة حورية

* بن موسى حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / / الدرجة العلمية / رئيسا

الدكتور / / الدرجة العلمية / مشرفا

الدكتور / / الدرجة العلمية / مناقشا

الدكتور / / الدرجة العلمية / مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ اجْتَرِحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26)
وَاخْلُكْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27) يَفْتَقَهُوا قَوْلِي (28)﴾

«الآية 28 سورة طه»

صَدِّقَ اللهُ الْعُظْمَى

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلي روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلي غاليتي أُمي الحبيبة شافها الله وزوجة أبي العزيزة أطال الله في عمريهما

إلي عائلتي الصغيرة والكبيرة فردا فردا، اخوتي وأخواتي: مصطفى - معمر - فاطمة - وكريمة رفيقة -

مروى....

إلي صديقات دربي: أسماء - رفيقة - عائشة - وهيبة - خولة - مريم - شيما - هدى --

إيمان.....

إلي زميلتي التي شاركتني في انجاز هذه المذكرة حنان

إلي من ساعدني كثيرا جزاه الله كل خير عبد الجبار

إلي كل من يعرفني من بعيد أو قريب

حورية بوعنالة

إهداء

الى اعز الناس واقربهم الى قلبي الى والدي العزيزة ووالدي العزيز
الذان كانا عوننا وسندا لي وكان دعمهما المبارك اعظم الاثروفي تسيير سفينة البحث حتى ترسو على
هذه الصورة.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوات و اخوات
الى رفقات المشوار اللاتي قاسموني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.
الى اساتذتي واهل الفضل على الذين غمروني بالنصيحة والتوجيه والارشاد.
الى كل من كان اثر على حياتي الى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلبي.
نسال الله العلي القدير ان ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه
وان يجعله نبراسا لكل طالب علم.

بن موسى حنان

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على أن وفقنا وأعانا على إتمام هذا العمل فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا
كما نتقدم بفائق الشكر والامتنان للأستاذ " وزاين محمد " على إشرافه علي هذا البحث، وعلى كل ماقدمه لنا
من توجيهات وتوصيات
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم ومناقشتهم لهذا العمل المتواضع
ولكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا العلمي
وإلي كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا العمل



قائمة المحتويات

	الإهداء الشكر قائمة الأشكال والجداول الملخص
أ ب ج	المقدمة العامة
الفصل الأول : التسويق بين المقاربات النظرية والممارسات الفعلية	
08	تمهيد
08	المبحث الأول :مدخل عام للتسويق
08	المطلب الخامس:أهمية إدارة التسويق
10	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق
12	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
15	المطلب الرابع: أهمية التسويق
17	المطلب الخامس: أهداف ومنافع التسويق
20	المبحث الثاني: مدخل وظيفي لإدارة التسويق
20	المطلب السادس: أخلاقية التسويق
20	المطلب الخامس:أهمية إدارة التسويق
21	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق
22	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
27	المطلب الرابع: أهمية التسويق
28	المطلب الخامس: أهداف ومنافع التسويق
35	المطلب السادس: وظائف إدارة التسويق
35	المبحث الثالث: مدخل للممارسات التسويقية
36	المطلب الأول: مفهوم الممارسات التسويقية
36	المطلب الرابع: الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح
39	المطلب الثالث: أنواع الممارسات التسويقية
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:مدخل للأداء وطرق تقييمه	
44	تمهيد
44	المبحث الأول:ماهية الأداء
44	المطلب الأول:مفهوم الأداء وتطوره

قائمة المحتويات

45	المطلب الثاني:أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
50	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
50	المطلب الاول :ماهية تقييم الأداء
51	المطلب الثاني: خطوات عمليات قياس تقييم الأداء
53	المطلب الثالث :وظائف ومكونات تقييم الأداء
53	المطلب الرابع :مستويات تقييم الأداء
58	المطلب الخامس:أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء
	المطلب السادس: الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء
61	المبحث الثالث:الأداء التسويقي
61	المطلب الأول:تعريف الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه
62	المطلب الثاني :تقييم الأداء التسويقي
63	المطلب الثالث:مراحل تقييم الأداء التسويقي
65	المطلب الرابع: أبعاد الأداء التسويقي
67	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة
68	تمهيد
68	المبحث الأول:لمحة تاريخية عن شركة نفضال
68	المطلب الأول: نشأة شركة نفضال و مهامها
69	المطلب الثاني: تنظيم شركة نفضال ووسائلها
70	المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نفضال سعيدة
74	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: منهجية الدراسة
76	المطلب الثاني: تحليل النتائج
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
91	قائمة المراجع
92	الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
الفصل الأول		
11	يوضح المفهوم الإنتاجي	الشكل (1)
12	يوضح المفهوم التسويقي	الشكل (2)
14	عناصر المزيج التسويقي وقراراته	الشكل (3)
17	منافع التسويق	الشكل (4)
21	مراحل تطور إدارة التسويق	الشكل (5)
22	يمثل طرق تنظيم إدارة التسويق	الشكل (6)
23	التنظيم الوظيفي	الشكل (7)
23	التنظيم السلعي	الشكل (8)
24	التنظيم حسب المناطق	الشكل (9)
25	نظام إدارة التسويق	الشكل (10)
26	أنواع الممارسات التسويقية	الشكل (11)
28	وظائف التسويق	الشكل (12)
38		
الفصل الثاني		
49	مكونات الاداء و العوامل المؤثرة فيه	الشكل (13)
52	خطوات عمليات تقييم الاداء	الشكل (14)
54	مستويات تقييم الأداء	الشكل (15)
57	مكونات الأداء التسويقي	الشكل (16)
61	مراحل تقييم الأداء التسويقي	الشكل (17)
الفصل الثالث		
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	الشكل (18)
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (19)
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل (20)
79	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	الشكل (21)
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (22)
81	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	الشكل (22)

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
24	عيوب و مزايا التنظيم الوظيفي	1
25	عيوب و مزايا التنظيم السلعي	2
26	عيوب و مزايا التنظيم حسب المناطق	3
27	عيوب و مزايا التنظيم حسب العملاء و المستهلكين	4
55	قوائم الاداء المتوقع مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبأ بها	5
56	الفروق المتعددة ما بين المراجعة الادارية والمراجعة المالية	6
57	معدلات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعا و مؤشرات تقييم الاداء التسويقي	7
77	قياس ثبات و صدق الاستبيان	8
78	توزيع افراد العينة حسب الجنس	9
79	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
80	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	11
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
82	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	13
86	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات	14
86	نتائج اختبار T-Test الاحادي	15
86	معامل الارتباط بارسون	16
86	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي	17

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلي بيان واقع تطبيق الممارسات التسويقية من وجهة نظر الموظفين في فرع شركة نפטال بولاية سعيده ، ولتحقيق ذلك تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، حيث تمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين محل الدراسة ، ولاختبار تقييمات وجهة نظرهم تم تصميم استبانته التي وزعت عليهم ومكونة من ثلاث محاور ، المحور الأول خاص بالممارسات التسويقية(التدريب، التحفيز، العمل بروح الفريق...الخ) والثاني بأداء العمال وبالتحديد الأداء التسويقي والمحور الثالث خاص بالبيانات الشخصية، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ونتج عن تحليل البيانات النتائج التالية :وجود مستوى معين للممارسات التسويقية في مؤسسة نפטال سعيده ، تأثر الأداء التسويقي للعمال بالممارسات التسويقية المنتهجة من طرف المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الممارسات التسويقية ، التسويق، الأداء التسويقي

Summary

This study aimed to clarify the reality of the application of marketing practices from the point of view of employees in the Naftal branch in the state of Saida. To achieve this, the descriptive analytical method was used, as the study sample was represented by all employees under study. Three axes, the first axis is related to marketing practices (training, motivation, teamwork ... etc.), the second is to the performance of workers, specifically marketing performance, and the third is to personal data. To analyze the data and test hypotheses, the statistical package for social sciences was used. The analysis of the data resulted in the following results: The presence of a certain level of marketing practices in the Naftal Saeeda Corporation, the marketing performance of workers affected by the marketing practices adopted by the establishment.

Keywords: marketing practices, marketing, marketing performance

المقدمة العامة

يعتبر التسويق نشاطا حيويا تقوم به المنظمات وتولي له إهتماما كبيرا ومايحدد كونه نشاطا هو وجود عملية تبادلية بين طرفين، أحدهما مسوق وهو الذي يقوم بتسويق سلعة أو خدمة أو فكرة للمسوق له المتمثل في المستهلك المحتمل لها.

فالتسويق نشاط يهدف إلي إشباع الحاجات والرغبات ويقوم بالنشاطات البيعية من جهة، ويقوم بالاتصال بالمستهلك وبقنوات التوزيع والترويج ويقوم بعمليات النقل والتخزين من جهة أخرى.

والتسويق كوظيفة من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد نجاح المنظمة كونها تبذل جهد تسويقي يساعدها في تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين باعتبارهم طرف مهم في العملية التسويقية إلي جانب وظيفتها الرئيسية المتمثلة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

ما يفرض علي المنظمة انتهاج سياسات وممارسات تسويقية صحيحة ورشيدة من أجل ضمان الوصول إلى أهدافها من جهة وكسب الزبائن والمحافظة عليهم من جهة أخرى .

وهذا ما يقع علي عاتق الإدارة التسويقية التي تقوم باتخاذ القرارات التسويقية في اطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة بدءا من قرارات التخطيط للأنشطة التسويقية وكذا القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي وحتى الرقابة علي الأداء التسويقي وتقييمه.

والواجب على المؤسسة تحديد ممارساتها التسويقية لتناسب مع أداء عمالها، وتهيئة العمال وتدريبهم وضمان وصول المعلومة التسويقية لهم في الوقت المناسب وبكل دقة ووضوح من أجل استغلالها والعمل بها وبالتالي تحافظ المؤسسة علي اتزانها.

الإشكالية :

ولقد ارتأينا في هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية:

- إلي أي مدى يمكن للممارسات التسويقية التأثير علي أداء عمال المؤسسة؟

تتدرج من هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية الآتية:

- مامفهوم الممارسات التسويقية ؟

- ماهي الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح؟

- هل هناك تصور واضح لدى عمال المؤسسة محل الدراسة لمفهوم الممارسات التسويقية؟

- كيف تؤثر الممارسات التسويقية على أداء العاملين؟

الفرضيات:

تتطلق فرضيات البحث في المحاولة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية. كما حاولنا قدر الإمكان الربط بين الإطار النظري والتطبيقي وعلي هذا الأساس جاءت الفرضيات التالية:

1. هناك مستوى معين للممارسات التسويقية في المؤسسة.
2. تؤثر الممارسات التسويقية على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة.

أسباب الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب وهي:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الممارسات التسويقية.
- أهمية الموضوع والنتائج الايجابية التي يحققها في المؤسسات التي تعتمد.
- نقص الدراسات والبحوث التي تعالج هذا الموضوع.
- عدم وجود دراسات سابقة تناولت الموضوع من هذا الجانب.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة واقع الممارسات التسويقية واثرها على أداء العمال أهمية بالغة لما لها من تأثير على المؤسسات والمجتمع خاصة في الوقت الراهن.

❖ لفت الإنتباه إلي موضوع في غاية الأهمية ألا وهو الممارسات التسويقية نظرا للتطورات الراهنة وريادة بعض المؤسسات في مجال التسويق .

❖ البعد الميداني للدراسة التي تساهم من خلاله الممارسات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي في مؤسسة نفضال بسعيدة

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة المتواضعة ركزنا علي تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعرف علي واقع الممارسات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.
 - *التعرف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الممارسات التسويقية ومسؤوليتها نحو إعلام عمالها بهاته الممارسات.
 - *معرفة عملية التقييم ومعرفة العمليات الضرورية لقياس وتقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.
- منهج الدراسة:

نعتمد في تحليلنا لهذا البحث، كما هو معمول به في مثل هاته البحوث علي جزأين:

الجزء النظري: للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلي جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلي إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد علي الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات علاقة بموضوع البحث الجزء التطبيقي: التطرق من خلاله للدراسات الميدانية لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة مؤسسة نفضال بسعيدة وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلي عينة مختارة من الموظفين.

الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية، سواء على الصعيد العربي أو الأجنبي.

1. دراسة (Dr.R.R.Chavan2021)

الهدف:

واشتملت الدراسة علي الصناعات الصغيرة في الهند التي لعبت دورا حتميا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وركزت علي ضرورة ممارسات تسويقية جديدة من أجل SSis وتأثير عولمة الاقتصاد علي الأداء وكفاءة الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم .

النتائج:

- إن تطبيق أو استخدام الممارسات التسويقية الحديثة يعني ميزة التفوق علي المنافسين واكتساب ثقة العملاء.

- لا يمكن للتسويق ان يعمل بشكل فعال إلا إذا كان الالتزام من الإدارة والعمال داخل المنظمة .

- يمكن ل SSia أن تطبق بشكل يومي ممارسات تسويقية مبتكرة ، لأنها لا تمتلك نظاما هرميا كبيرا بين مستوى الأعلى والأشخاص الذين ينفذون هذه القرارات.

2. دراسة (Dr.V.Darling Selvi. 2018)

الهدف:

بينت الدراسة أن التسويق هو أحد المجالات التي يمكن للرجال الأعمال من خلالها تحديد هوية فريدة لأنفسهم واشتملت الدراسة علي السمات الأكثر شيوعا للتسويق لاستباقي للابتكار.

النتائج:

- تكمن ضريبة كل عامل ناجح في زيادة الأعمال وهي عملية إدارة أعمال جديدة ويطلق علي الأشخاص الذين ينشئون هذه الأعمال اسم رواد الأعمال.

- يستنتج أن نجاح رواد الأعمال هو الذهاب بالتحليل المنتج والسوق وإعطاء حالة الأفضل للمستهلكين بكمية مناسبة.

- ريادة الأعمال هي عملية تصميم اطلاق وتشغيل مشروع جديد ، والذي غالبا ما يكون في البداية شركة صغيرة .

3- دراسة : (أمال مطابس،2016)

الهدف:

ترمي هذه الدراسة الى بيان واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين و الاداريين في فرع مؤسسة موبليس بالاغواط لتحقيق ذلك تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي حيث تمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين محل الدراسة، و لاختبار تقييمات وجهات نظرهم تم تصميم استبان التي وزعت عليهم مكونة من جزأين واحد خاص بالمعلومات العامة و الثاني بأبعاد التسويق الداخلي و لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات قد تم استخدام الحزمة الاحصائية SPSS.

النتائج:

- إن التسويق الداخلي يمثل الاهتمام الجيد بالموظفين وتمكينهم وتدريبهم ومن ثم تحفيزهم لكسب رضاهم ، مما ينعكس علي أدائهم لمهامهم.
- وجود درجة عالية من تطبيق بعد التمكين مما يفرض عليهم أن يكونون أصحاب قرار في الوقت المناسب ويتحملون جزء من المسؤولية
- إن ممارسات التسويق الداخلي موجودة بشكل نسبي في المؤسسة محل الدراسة مما يؤكد قلة الاهتمام لتطبيق سياساته علي الموظفين.

4- دراسة: (خالد خالفي، 2015)

الهدف:

- تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع دور نظام المعلومات في تحسين الأداء التسويقي احد الأدوات التسويقية والضرورية الذي تستعمله الإدارة من اجل مواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة المؤسسة والتكيف معها وبالتالي العمل على تحسين الأداء التسويقي وهو مفتاح الاستمرارية والبقاء في السوق .

النتائج:

- تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى إنشاء نظام المعلومات التسويقي يساهم في تحقيق مستويات أداء تسويقي بكفاءة عالية في المؤسسة.
- يعد تحسين الأداء التسويقي من أهم ما يتوجب علي نظام المعلومات التسويقي أن يقوم به ، وذلك لتحديد مدى قدرته علي تحقيق الاهداف.

5- دراسة: (علي دحماني، 2014)

الهدف:

- تهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة، كما تبحث هذه الورقة البحثية في أوجه التقارب وأوجه الاختلاف بين الممارسات التسويقية والتنمية المستدامة وتدعيم كل منهما الآخر.

النتائج:

- التحول من المفهوم النظري للتسويق الي المفهوم العملي يعطي وضوحا أكثر للمؤسسات في اتخاذ قراراتها التسويقية ويسمح لها أيضا بتعديل ما يمكن تعديله في الخطط والاستراتيجيات نتيجة المراقبة والتقييم الدائمين.
- يجب توجيه الممارسات التسويقية لما يخدم أبعاد التنمية المستدامة .
- إن تحديات التنمية المستدامة تفرض إشراك كل من الزبائن والفاعلين الرئيسيين في تصميم البرامج والأهداف التسويقية

6- (Xiaomin Zhu, Jiandong Geng2014). بعنوان

Evaluation of Enterprise Performance Based on FLI-GA Model

وضحت هذه الدراسة أن تقييم الأداء ضروري لتحسين أساليب إدارة المشاريع بطريقة علمية وزيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات، حيث اعتمدت هذه الدراسة على FLI-GA نموذج لتقييم الأداء، الخوارزمية الجينية تستخدم أساسا لتحديد مستوى التقييم الأمثل ومن اجل تحقيق نتيجة أفضل للتقييم.

7- دراسة: (Mohammad Reza 2012)

Model for Evaluating Financial Performance of Companies by Data)
EnvelopmentAnalysis)

اعتبرت هذه الدراسة تقييم الأداء خطوة مهمة في التوصل إلي طريقة التقويم وبالتالي تحسين قوة المساءلة وقد اعتبر تقييم الأداء كجزء من حركة كبيرة والناشئة من المساءلة وان هذه الأهمية تتضح في وجود نظام تقييم يعرض المركز المالي للمؤسسات وخلق بيئة تنافسية ، والتقييم مفيد أيضا في تصليح وتحسين نقاط الضعف من خلال نقاط القوة.

8- جمال محمد البرازي، سوريا 2009/2008.

الهدف :

لقد شملت هذه الدراسة شركتين صناعيتين " شركة تيكوفي" الفرنسية و"شركة روزنبرغ" الألمانية لدراسة طبيعة المنتج الذي تقدمه ونوعية السوق الذي تتوجه إليه والآليات والوسائل التي يتم استعمالها لتحقيق الهدف وتجنب الصعوبات.

النتائج:

- ان العملية الاستثمار في دولة الامارات مازلت محفوفة بالمخاطر الناشئة عن التعقيدات الادارية و الاجراءات البيروقراطية الهائلة التي تشكل عائقا في وجه الانفتاح الاماراتي امام العالم.
- ان نظام الكفيل المعمول به في دول الخليج باستثناء البحرين مزال يشكل أكبر عقبة في وجه المستثمرين الذين يرون في هذا الشكل من العمل امرا لا يتناسب مع التوجه العام لدولة الامارات.
- ان نظام المناطق الحرة الذي انتشر على نطاق واسع في مختلف امارات الدولة حيث إستأصرت دبي الحصاة الكبرى منه اذ يوجد حوالي 30 منطقة حرة في امارة دبي وحدها، مزال لا يلبي الطموح الكافي للمستثمرين عالميين لان قانون العمل مزال يشترط وجود وكيل محلي داخل الدولة لجميع الشركات العاملة في المناطق الحرة.

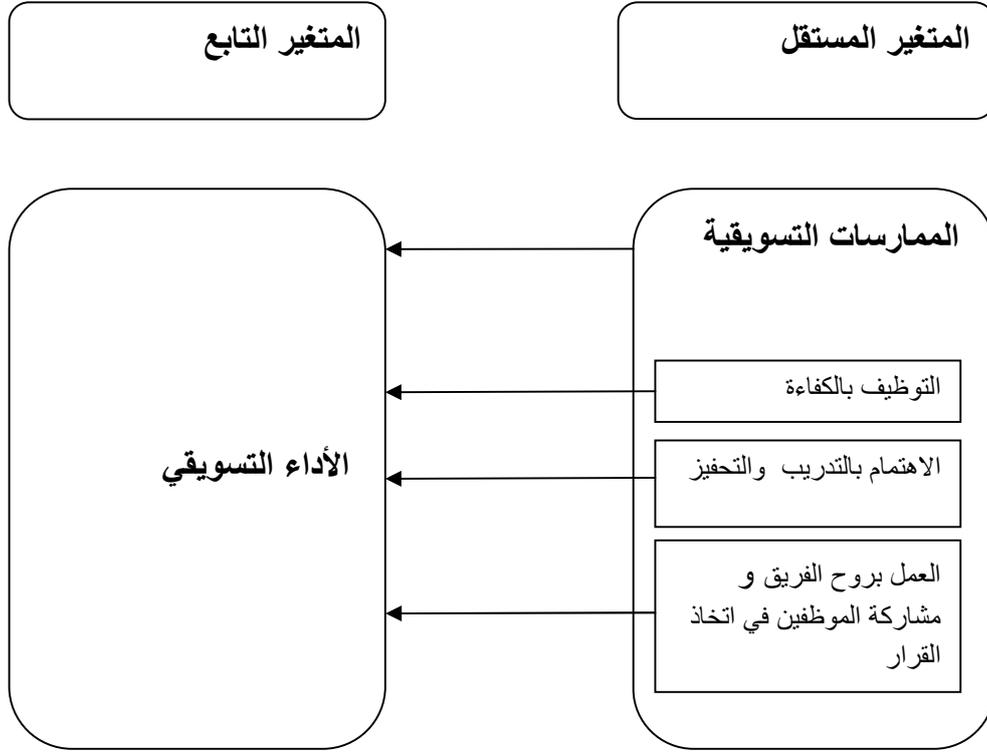
9- ياسر عبد الحميد الخطيب وحييب الله محمد رحيم التركستاني، 2000.

الهدف:

يتناول هذا البحث موضوع الممارسات التسويقية من منظور إسلامي وذلك بهدف اختبار مدى قيام المنشآت الصناعية السعودية بتطبيق المنهج الإسلامي عند ممارسة نشاط التسويق، واهم المعوقات أو الصعوبات التي تواجه المسؤولين في إدارة التسويق والتي تحد من التزامهم بمبادئ الشريعة الإسلامية عند اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

النتائج:

- ان الضوابط الاخلاقية للعاملين في التسويق من المنظور الاسلامي تتمثل في مجموعة من الفضائل التي اشار اليها الاسلام وحث الالتزام بها وممارستها و الدعوة اليها و الصبر على كل ما قد يتعرض له كل مسلم بسببها.
- تتمثل الضوابط الشرعية المتعلقة بالمنتجات تتمثل في كل من: النهي عن تناول السلع المسروقة، النهي عن التعامل في السلع الضارة بالمجتمع، النهي عن التعامل في سلع وخدمات معينة، النهي عن بيع السلع قبل حيازتها، النهي عن بيع الثمار حتى يبدو صلاحها...
- محدودية التزام المنشآت الصناعية بتطبيق المنهج الاسلامي خلال ممارساتهم التسويقية ولعل ذلك يرجع الى ما يشعر به بعض المسؤولين من صعوبة في تطبيق المنهج الاسلامي في المجال التسويقي.



الفصل الأول:

أساسيات التسويق

والممارسات التسويقية

تمهيد:

إن التسويق كغيره من الوظائف الأخرى أصبح يلعب دوراً محورياً وأساسياً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي تحسين الانتاج وتوفير المنتجات وسد حاجات المستهلكين بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على المستوى المعيشي للشعوب ومن ثم الاقتصاد الوطني لهاته الشعوب. وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى عموميات حول التسويق كمبحث أول والمبحث الثاني الى إدارة التنظيم التسويقي اما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى الممارسات التسويقية.

المبحث الأول: عموميات حول للتسويق

المطلب الأول: مفهوم التسويق

01- تعريف التسويق:

التسويق لغة: هو طلب للبضائع والخدمات واسم السوق يعني موضع بيع وشراء البضائع اي مختلف المواد التجارية وهو ايضا الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيرها، واما الفعل سوق البضاعة فمعناه اصدارها اي طلب لها سوق.⁽¹⁾

المفهوم التقليدي للتسويق: كانت النظرة التقليدية للتسويق على انه توزيع واطاحة السلع في الاسواق والسبب في ذلك يرجع الى انخفاض الكميات المعروضة من السلعة.

المفهوم الحديث للتسويق: لقد عرفت الجمعية الامريكية للتسويق على النحو التالي " التسويق هو تنفيذ الاعمال والمعاملات التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك".

وفي 2005 قدمت الجمعية تعريف معاصر للتسويق اذ عرفته وظيفة تنظيمية تتكون من مجموعة من الانشطة لإيجاد واتصال للتفاعل والترويج وتسليم قيمة للزبون وإدارة العلاقة معه لتحقيق منافع للمنظمة واصحاب المصالح كافة.⁽²⁾

التسويق هو وسيلة لزيادة العوائد التي تحصل عليها من عمل تجاري وتلك العوائد توفر لك دخلاً أكبر تجعلك تعيش حياة أفضل.⁽³⁾

* يعرف philipkotler التسويق بمفهوم بسيط وهو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ إيمان ميدون: "البعد الأخلاقي في التسويق"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص، 17-18.
⁽²⁾ أنيس احمد عبد الله: ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص8.
⁽³⁾ رؤوف شبايك: التسويق للجميع، شبكة ابوا نواس، 2009، ص05.
⁽⁴⁾ زكرياء احمد غرام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص29.

وكتعريف شامل يمكن القول بان التسويق هو مجموعة الانشطة التي تعمل على اقامة علاقات هدفها اشباع الحاجات والرغبات لطرفي عملية التبادل وتوفير رضا متبادل وايجاد علاقات متوازنة.

02- خصائص التسويق:

يتسم التسويق ببعض الخصائص والسميات المتميزة حيث أصبح التسويق احد الأنشطة الأساسية والحيوية التي تقوم به منظمات الأعمال وأهمها:

* إن التسويق يعد عملية متطورة متجددة:تركز هاذه السمة على التغيير والتطوير والتجديد لعملية التسويق نتجت لمواجهة الظروف المتغير والمتطورة في الأسواق، وتحسينها وتطوير أشكال السلع والخدمات والتقيد بأنظمة الدولة وقوانينها.

* تميز أنظمة التوزيع في التسويق بالتنافسية:استخداما ساليي متجددة أفضل لتقديم وترويج أنواع معينة من السلع والخدمات وإظهار أفضليتها على غيرها من السلع والخدمات البديلة والأخرى.

* تركيز الأشخاص في تادية وظائف التسويق: هو تحقيق مقولة أن حياة الأعمال هي حياة الناس فيها وتسوق بأساليب يجب إن تلبي حاجات ورغبات الناس، وتشتري وتباع من قبل الناس بأساليب وطرق مفهومة ومقبولة من الناس.

* هيمنة المؤسسات التسويقية ذات الحجم الصغير: فأغلب المؤسسات التسويقية وخاصة لدى تجار التجزئة والجملة توظف الواحدة منها عددا قليلا من العاملين، وحتى في الدول المتقدمة لا يتجاوز عدد العاملين في كل منها فئة قليلة وأكثرهم من مالكيها أو أصحابها.⁽¹⁾

03- مصطلحات تسويقية

الزبون: هو الشخص الذي يطلب بانتظام سلعة أو خدمة من مكان أو زمان معين.

المستهلك: هو أي شخص يشارك في أحد الأنشطة (تقييم، اقتناء، استخدام منتظم لسلع وخدمات)

فهو أي مشتري متحمل لسلعة أو خدمة سواء كانت لاستهلاكه الشخصي أو لأحد أفراد أسرته أو يستعملها لإغراض أخرى.

الحاجات: هي حالة من حالات الشعور بالحرمان لدى الإنسان تدفعه لإشباعها وهي من المتطلبات الأساسية للإنسان، لها عدة تصنيفات منها: تصنيف MASLO للحاجات الذي وضع الحاجات في هرم مدرج بخمس درجات مركبة حسب الأولوية: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات إلى الأمان، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات.

⁽¹⁾ بن علي فاطمة: اخلاقيات التسويق، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، 2015-2016 جامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة، ص32.

الـرغبات: هي النقص في شيء مرغوب أو يتمنى الفرد تحقيقه ولكن ليس بنفس أهمية إشباع الحاجات الأساسية. الطلبات: هي الرغبة في منتجات محددة وبكمية معينة مع توفر القدرة الشرائية لدى المستهلك.

التبادل: هو عملية الحصول على شيء مرغوب من طرف معين مقابل تقديم شيء له نفس القيمة.

قيمة الزبون: عبارة عن مزيج من المنافع التي يتسلمها الزبون من المنظمة لإشباع حاجاته ورغباته مقابل التضحيات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذه المنافع.

رضا الزبون: هو شعور الزبون بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعاته على المنافع التي يحص عليها، فإذا انخفضت نسبة أداء المنتج عن توقعات الزبون يكون الزبون غير راضي وإذا تساوى الأداء مع التوقعات فإن ذلك يعني رضا الزبون، أما إذا زاد الأداء عن ما هو متوقع فسيكون الزبون راضي وسعيد.

ولاء الزبون: هو ظاهرة سلوكية ناتجة عن حالة الرضا العالي للزبون لسلعة أو خدمة معينة تؤدي إلى تمسكه بها. (من إعداد الطالبتين)

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق:

لقد مر مفهوم التسويق بمراحل مختلفة شأنه شأن العلوم الأخرى يمن حصرها في خمس مراحل كما ورد في عدة مراجع وهي كالتالي:

01. مرحلة المفهوم الإنتاجي: يعتبر هذا المفهوم من أقدم الفلسفات التي اعتمد عليها البائعون ويتفق الباحثين على إن هذه المرحلة تمثل حقبة الزمن الممتدة من انبثاق الثورة الصناعية في أواخر القرن 18 حتى حلو أزمة الكساد العالمي 1929م، وهو يعني إن المستهلكين سيفضلون المنتجات التي تكون متوفرة بشكل كبير وبتكلفة منخفضة ويركز مدراء المؤسسات ذات التوجه الإنتاجي على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتغطية توزيعية واسعة ويكون هذا المفهوم مفيد في حالتين:

- عندما يكون طلب المنتج اكبر من عرضه.

- عندما تكون تكلفة المنتج عالية ويمكن تخفيضها من خلال زيادة الانتاجية لتوزيع حجم السوق والاستفادة من وفورات الحجم الاقتصادي.⁽¹⁾

(1) خالد قاشي: نظام المعلومات السوقية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2014، عمان الاردن، ص 27.

الشكل (01): يوضح المفهوم الإنتاجي



المصدر: خالد فاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار الباروزي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 28

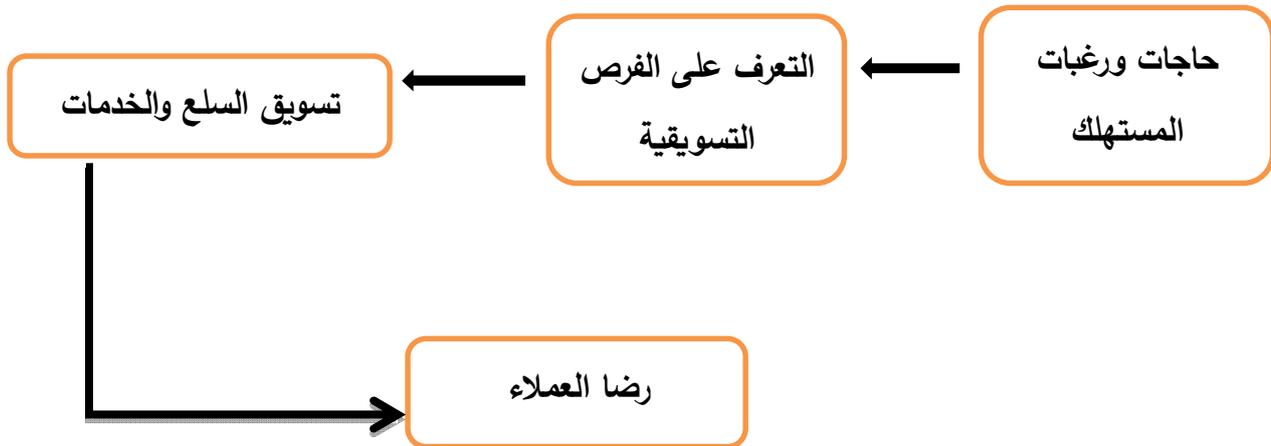
02. مرحلة المفهوم البيعي: لقد ساد هذا المفهوم ما قبل عام 1945 حيث انه يعتمد على مبدأ (على التسويق وما ينتجه من مشروع) وتعتبر المبيعات في هذه المرحلة جوهر وأساس أعمال المشاريع وتتجز جميع الأنشطة من اجل دعم المبيعات والأنشطة البيعية، ولقد أصبح هدف توفير احتياجات الزبائن حيث في هذه المرحلة أصبح المعرض السلمي أكثر من الطلب وذلك نتيجة الزيادة في الإنتاج والمشكلة هي النقص في الاستهلاك أو زيادة المنافسة والتسابق بين المشاريع لزيادة الحصة السوقية وقد ظهر في هذه المرحلة لأول مرة الاهتمام بدراسة المستهلك وظهور الحاجة إلى الوظائف التسويقية مثل الإعلام.⁽¹⁾

03. مرحلة المفهوم التسويقي: ساد هذا التوجه في بداية الخمسينات ويقوم على تحديد حاجات ورقابة المستهلكين باعتبارها هدف الأسواق والعمل على إشباعها بكفاءة وفعالية اكبر من المنافسين الآخرين أي أن عملية تحقيق الأهداف يتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير ومع التوزيع والترويج وأصبح المستهلك هو نقطة البداية لتوجه إليه كافة الجهود التسويقية وعلى هذا الأساس إن هذا المفهوم يتحيز للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي.⁽²⁾

⁽¹⁾ جمال محمد البارزي: العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكاملة، رسالة مكملة متطلبات شهادة الدكتوراه في التسويق، جامعة cent climant، سوريا، 2009، ص 20.

⁽²⁾ خالد فاشي: مرجع سابق ذكره، ص 30.

الشكل (02): يوضح المفهوم التسويقي.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد علي مصدر سابق

04. المفهوم الاجتماعي للتسويق: إن المفهوم الاجتماعي للتسويق حديث مفهوم يقوم بالتركيز على احتياجات المجتمع ككل ولا يقتصر على حاجات المستهلك فقط.⁽¹⁾

ولقد ظهر هذا المفهوم الحديث بتفاقم مشكلة التلوث البيئي والانبعاث الحراري وارتقعا العديد من الأصوات المناهضة لهدم نظم التنوع الايكولوجي للحياة الطبيعية وانتظامها في المنظمات والجمعيات ترمي إلى حماية البيئة والإنسان معا والدفاع عن حقوق المستهلك... الخ. إن التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق يكمن في أن دور المؤسسة لا يقتصر عند تحديد وإشباع الحاجات والرغبات ومجمل الفوائد الخاصة بالسوق المستهدف بشكل أكثر فعالية ولكن بتحديد الطريقة التي تضمن بها تطوير رفاهية الزبون من جهة والمجتمع معا.⁽²⁾

المطلب الثالث: المزيج التسويقي:

ويتكون المزيج التسويقي من أربع عناصر أساسية يطلق عليها (4P^S) وهي المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج. وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي لابد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة وتشمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل سياسة في ظروف التطبيق المختلفة.

⁽¹⁾ إيمان ميدون: مرجع سابق ذكره، ص32.

⁽²⁾ ميمون موفق: محاضرات في أساسيات التسويق "مدخل استراتيجي" جامعة دكتور مولاي الطاهر بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبوعة جامعية 2018/2019، ص19.

1- عناصر المزيج التسويقي:

➤ **المنتج:** هو عبارة عن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك في إشباع احتياجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية والنفسية، وهناك العديد من القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات ومنها على سبيل المثال:

- تحديد المنتجات وتشكيلاتها.
 - تحديد الاسم التجاري والأسعار.
 - تحديد جودة المنتجات.
 - تحديد الأشكال والأحجام.
 - تحديد شكل الغلاف وألوانه والبيانات المكتوبة عليه.
 - تحديد الخدمات المصاحبة لتقديم السلعة وسياسات الضمان.
 - تحديد برامج المنتجات الجديدة والبحوث والتنمية.⁽¹⁾
- **التسعير:** هو فن ترجمه القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفق للعملة المتداولة في المجتمع.

*أهداف التسعير:

- تحقيق أقصى ربح ممكن.
 - تحقيق أقصى رقم ممكن للمبيعات.
 - تحقيق الثبات والاستقرار في السوق.
- **التوزيع المادي:** إن أي منتج لا يعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كان متاحا له في الوقت والمكان المناسبين ولهذا فان التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية و الزمنية.

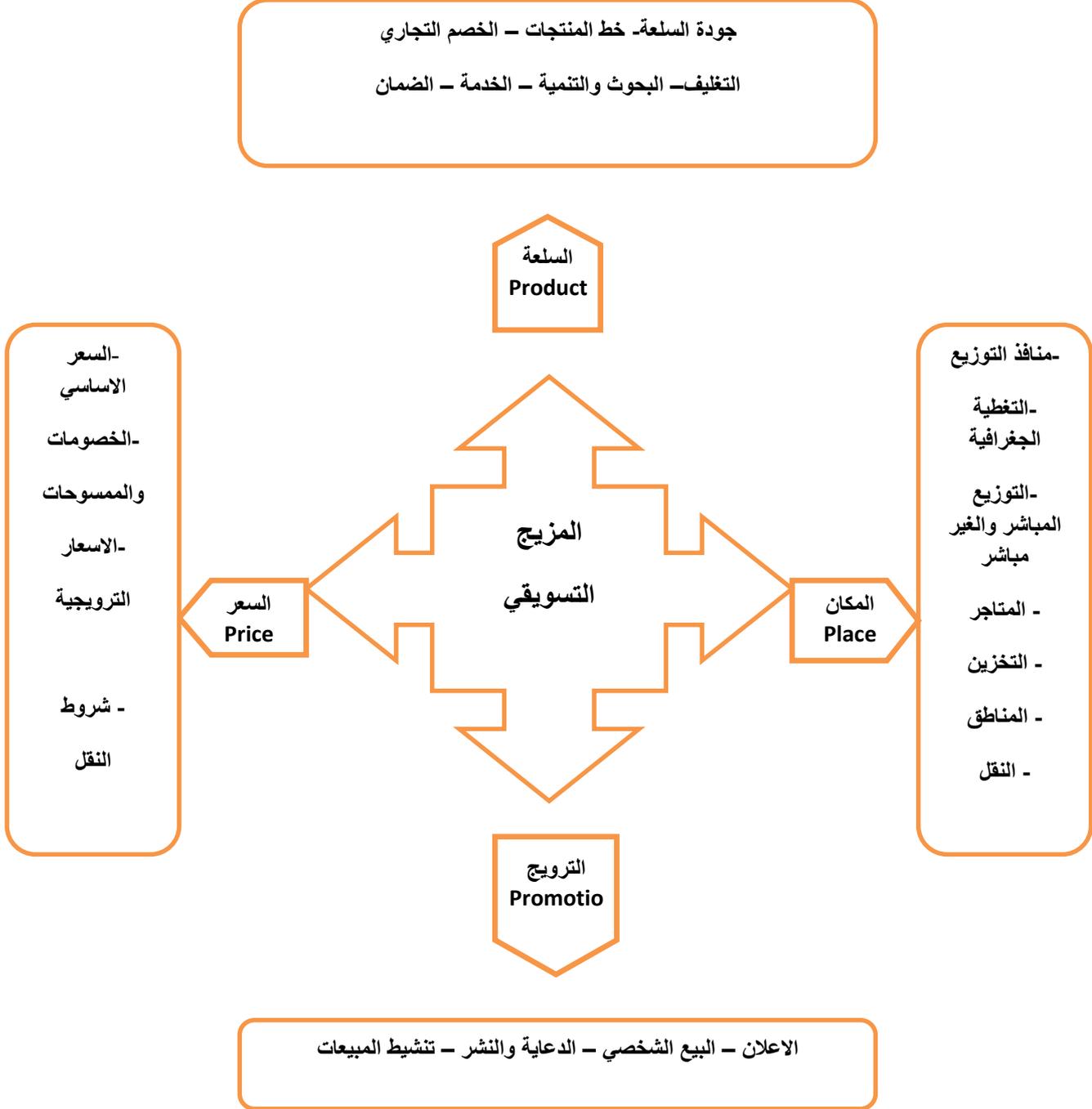
*أهداف التوزيع:

- الانتشار والتغطية والتواجد.
- الترويج.
- خدمة العملاء.
- المعلومات التسويقية.
- الكلفة المناسبة.

(1) إبراهيم سماعيل حسين الحديدي: ادارة التسويق السياحي، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط2019، 1، ص35-36.

➤ **الترويج:** (الاتصالات التسويقية) تستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج وطلب الخدمة أو الحصول على إجابة معينة منه.⁽¹⁾

الشكل 03: عناصر المزيج التسويقي وقراراته.⁽²⁾



⁽¹⁾ ابراهيم سماعيل حسين الحديد: مرجع سابق ذكره، ص36-37.

المطلب الرابع: أهمية التسويق:

تكمن أهمية التسويق فيما يترتب عنه من آثار على مستوى الفرد (المستهلك) والمنظمات المختلفة والمجتمع ككل ويمكننا توضيح ذلك من خلال:

1. أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك: وتكمن في أن التسويق يفيد المستهلك من خلال توفير منافع رئيسية له وتتمثل فيم يلي: (1)

أ- المنفعة الشكلية: يتم خلق المنفعة الشكلية عندما تقوم المؤسسة بتعديل المواد الخام و مدخلات الإنتاج بلا سلع وخدمات تامة الصنع، أي يطرأ على هذه المواد تغيير شكلي لتصبح سلع جديدة. وان خلق المنفعة الشكلية تختص به المنفعة الإنتاجية أما تحديد المواصفات النهائية هي مسؤولية النشاط التسويقي.

ب- المنفعة الزمنية: أي توفير السلع للمستهلك في وقت طلبها فعندما لا يحتاج إليها تخزن السلع والى حين ظهور الحاجة إليها وهذا يحدث أثناء حدوث الأزمات.

ج- المنفعة الحيازة: تتخلص في نقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك وقت شرائها والهدف منها تسهيل العميلة.

د- المنفعة الملكية: يتم خلق هذه المنفعة بخلق السلع والخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك النهائي والمشتري الصناعي ويظهر هنا دور التوزيع من خلال الفروع المنظمة التي تنتشر في أماكن تواجد المستهلك.

2. أهمية التسويق على مستوى المؤسسة:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ❖ تقوم المؤسسات بتصريف منتجاتها في ظل النشاط الصناعي من خلال التسويق وذلك بعد توفير المعلومات التسويقية كحاجات وراغبات المستهلك. (2)
- ❖ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير مباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا.
- ❖ مواجهة المنافسة من المنظمات الأجنبية ومتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

(1) ابراهيم سماعيل حسين الحديد: مرجع سابق ذكره، ص37
 (2) بن طيفور سهام: دور الرقابة التسويقية على منتجات العلامة التجارية في السوق التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسويق، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015، ص07.

3. أهمية التسويق على مستوى المجتمع:

* يساهم في رفاهية رفع مستوى معيشة المجتمع ككل ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

* يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية، وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي.⁽¹⁾

* خلق فرص التوظيف، حيث وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالا في عدة مجالات مختلفة.

* الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات عن طريق القيام ببحوث التسويق.⁽²⁾

4. أهمية التسويق بصفة عامة:

* تحديدا حجم الإنتاج كما ونوعا بما يتناسب احتياجات السوق المستهدفة.

* إيجاد فرص التسويق الداخلية والخارجية.

* يساعد التسويق المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال محاولاتها إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة.

* يساعد الأفراد على أن يصبحوا مستهلكين راشدين وفي معرفة كيفية إشباع حاجاتهم وفي رفع مستوى معيشتهم.

* تطبيق الحكر التسويقي وتوظيف أدواته في ترويج القضايا الاجتماعية مثل التضامن ومحاربة المخدرات ومختلف الآفات الاجتماعية.

* يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتواصلة لدهم في السوق وبهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه وترشيد المستهلكين اتجاه السلع المختلف.

* يعمل على تعزيز الترابط بين أهدافه وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها.

⁽¹⁾ إيمان ميدون: مرجع سبق ذكره، ص52.
⁽²⁾ بن طيفور سهام: مرجع سبق ذكره، ص07.

المطلب الخامس: أهداف ومنافع التسويق:

1. أهداف التسويق:

إن أهداف التسويق تختلف وتتباين من منظمة إلى أخرى وذلك راجع إلى نوع نشاطها حجمها، موقعها الجغرافي وكذا المستوى التكنولوجي المعتمد لديها، كما إن دورة حياة الأعمال واختلافها من منظمة إلى أخرى تحدد هذه الأهداف.

ويمن ذكر بعض الأهداف المتفق عليها من طرف الباحثين ورجال التسويق حيث تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

- تعظيم حصة المنظمة في السوق من خلال زيادة حجم مبيعاتها بالنسبة لحجم المبيعات الكلية.

- تعظيم الأرباح من خلال تحفيز عملية الاستهلاك وترقية المبيعات.

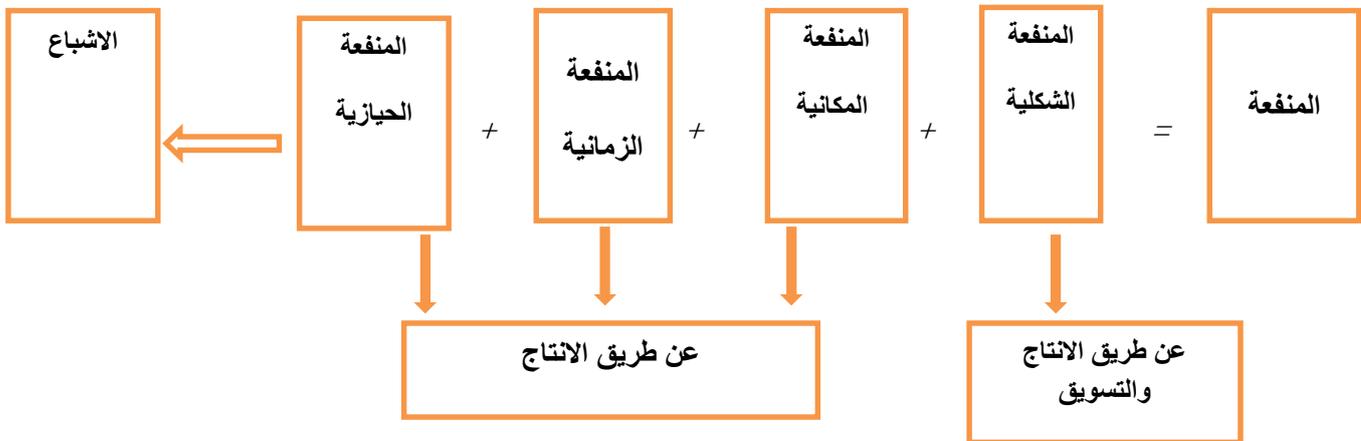
- التنبؤ بحاجات ورغبات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه المتطلبات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة.

- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وترقيته.

- تحقيق مستوى عالي من الرضا للمستهلكين أو مستعمليه.⁽¹⁾

2. منافع التسويق: إن دور التسويق الذي يتمثل في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين يلزم رجال التسويق أو القائمين عليه القيام بعدة مهام ووظائف تساهم في خلق مجموعة من المنافع يمكن توضيحها فحسب الشكل التالي.

الشكل رقم (04) يوضح منافع التسويق



المصدر: بشير بودية وآخرون، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار النشر والتوزيع، ط2016، 1، ص55

المطلب السادس: أخلاقية التسويق:

⁽¹⁾ بشير بودية وآخرون: أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار النشر والتوزيع، عمان، طبعة1، 2016، ص54.

1. مفهوم الأخلاق: هناك تعريف كثيرة لمفهوم الأخلاق نذكر منها ما يلي:

- الأخلاق جمع خلق بضم الخاء وتعني السجية والطبع والمروءة والدين.
- جاء في موسوعة IAROOS "إن الأخلاق تعني فرع من الفلسفة الذي يدرس أعماق، وتعني أيضا مجموع القواعد والسلوك والأدب.⁽¹⁾

وقد وردت كلمة الأخلاق في القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿قَالُوا سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَوَعَضْتَ أَمْ لَمْ تَكُنْ مِنَ الْوَاعِظِينَ

136 إِنَّ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ 137﴾⁽²⁾ وفي قوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾⁽³⁾

- والأخلاق هي منظومة قيم يعتبرها الناس بشكل عام جالبة للخير طاردة للشر وفق الفلسفة الليبرالية وهي ما يتميز به الإنسان عن غيره.⁽⁴⁾

2. أخلاقية التسويق: لا بد إن مصطلح أخلاقية التسويق يحوي عدة معاني ومضامين تصب جلها حول قواعد السلوك الإنساني من حيث ما هو مقبول وما هو غير مقبول في المعاملات أو العمليات التسويقية وفيما يلي بعض التعاريف لمصطلح أخلاقية التسويق:

-عرفت أخلاقية التسويق على أنها: مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك وتصرفات المسوقين وما يحملونه من قيم ومعتقدات أخلاقية باتجاه أن يكون سلوكهم التسويقي صحيح أو غير صحيح، ويكون المجتمع بالتالي هو الحكم في ذلك على سلامة تلك الأنشطة التسويقية المؤددة من قبل المؤسسة.⁽⁵⁾

- تعرف أخلاقية التسويق على أنها: التزام اجتماعي تراعيه المنظمات عند التخطيط لعار المزيج التسويقي مع الأخذ عين الاعتبار التوفيق بين رغبات المستهلكين وأرباح المنظمة والمجتمع وتحديد العناصر الأساسية كحماية المستهلك وترشيده وحماية البيئة الاجتماعية.⁽⁶⁾

03. دور وأهمية أخلاقية التسويق: إن لأخلاقية التسويق دور وأهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة في إطار المحافظة على مصلحة الصالح العام وتتمثل في:

- * زيادة ثقة الجمهور في النشاط التسويقي للمؤسسات وتسليم نظام التبادل التسويقي.
- * خلق منافسة صحية تعجب من عملية التبادل بين طرفي السوق المتمثل في البائعين والمشتريين أي جانب الطلب والعرض، ومن شروط المنافسة النزاهة والاستقامة.

(1) قالون الجليلي: مجلة الحقيقة، العدد 26، جامعة ادرار، الجزائر، 2012، ص109.

(2) سورة الشعراء الآية، 136-137.

(3) سورة القلم، الآية 04.

(4) مقتطف من ويكيبيديا الموسوعة الحرة بعنوان الاخلاق: http://ar.m.wikibidia.org. 12-05-2021

(5) عبد الكريم وآخرون: تقييم شركة اخلاقية التسويق، مجلة كلية بغداد، الاردن، العدد 25، ص20.

(6) وهيبه مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر من المسؤولية الاجتماعية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم والاقتصادية والتسيير وهران، الجزائر، 2014، ص156.

- * بروز الكفاية الاقتصادية التي تساهم في تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية على مستوى المجتمع، وبالتالي تفعيل المسؤولية الاجتماعية.
- * تعد الأخلاقيات مؤثر بيئي للتسويق يتوجب على المؤسسات الانتباه إليه عند صياغة الاستراتيجيات التسويقية وبشكل خاص في التسعير والترويج.
- * الأخلاقيات تدعم البنية المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاج وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.
- * الالتزام بأخلاقيات التسويق يساهم في شيوع الرضا الاجتماعي بين غالبية الناس كنتيجة لعدالة التعامل والمعاملات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ بن علي فاطمة: مرجع سابق، ص49.

المبحث الثاني: مدخل وظيفي لإدارة التسويق

المطلب الأول: مفهوم إدارة التسويق.

إن التسويق كنشاط مركب لا بد له من تنسيق محكم وفعال لهذه الأنشطة لضمان السير الحسن لها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ولهذا يوجب وجود إطار إداري متكامل يؤطر صيرورة هذا النشاط وهذا ما يسمى بإدارة التسويق.

1. تعريف إدارة التسويق:

***حسب كوتلر:** "هي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج للسلع والخدمات والأفكار، كخلق التبادل القابل على إشباع أهداف كل من الزبائن والمنظمات".

** حسب الجمعية البريطانية: " ترى إن إدارة التسويق هي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف عليه، وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية".⁽¹⁾

وعليه فإن إدارة التسويق هي إدارة عمليات تنفيذ مجموعة من الأغراض التسويقية محققة بذلك الأهداف المطلوبة.

المطلب الثاني: عناصر العملية الإدارية التسويقية.

للعلمية التسويقية عدة عناصر أهمها:

1***التخطيط التسويقي:** هو سلسلة من الأنشطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصناعة الخطط اللازمة لتحقيقها مثل: المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن.

2***تحقيق الأهداف:** أي ضرورة

وجود أهداف محددة للمشروع وحتيكون هذا النشاط فعالا، كأن يكون للمشروع أهداف طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل.

3***التنفيذ:** تدخل الخطط في هاته المرحلة حيز التنفيذ وتتجسد على أرض الواقع، حيث تتحول خطط التسويق إلى إجراءات تطبيقية ويشمل التنفيذ الأنشطة اليومية والشهرية التي تضع الخطة موضع العمل بكفاءة لبلوغ الأهداف المسطرة.

4***الرقابة:** تشمل الرقابة تحليل وتقييم نتائج التنفيذ للخطط والأعمال المرتبطة بها وكذلك اتخاذ إجراءات تعديليه في حالة الضرورة لبلوغ الأهداف الموضوعية وتشمل وظائف التخطيط والتنفيذ والرقابة وعددا من الأنشطة نذكر منها:

- تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة التسويق لتحقيقها. - وضع السياسات التسويقية المختلفة.

⁽¹⁾ عبد الحفيظ محمد: دور ادارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، ص 34.

- تحديد الإجراءات الخاصة بكل عملية من العمليات التسويقية.
- إعداد التنبؤات والموازنات التقديرية للأنشطة والعمليات التسويقية وأوجه النشاط الأخرى كالإنتاج والتمويل.
- تحديد معايير الرقابة المناسبة والقابلة للقياس الكمي.
- متابعة أداء النشاط التسويقي وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات الناجمة أولاً بأول.
- إيجاد التناسق والتعاون بين الأنشطة التسويقية داخل إدارة التسويق.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة التسويق

مرت إدارة التسويق بمراحل تترجم الاهتمام الموجه لها كونها تشكل محور النشاط في المؤسسات وفي مايلي تظهر مراحل تطورها:

***المرحلة الأولى:** إدارة التسويق تتساوى في الأهمية مع باقي الإدارات الأخرى.

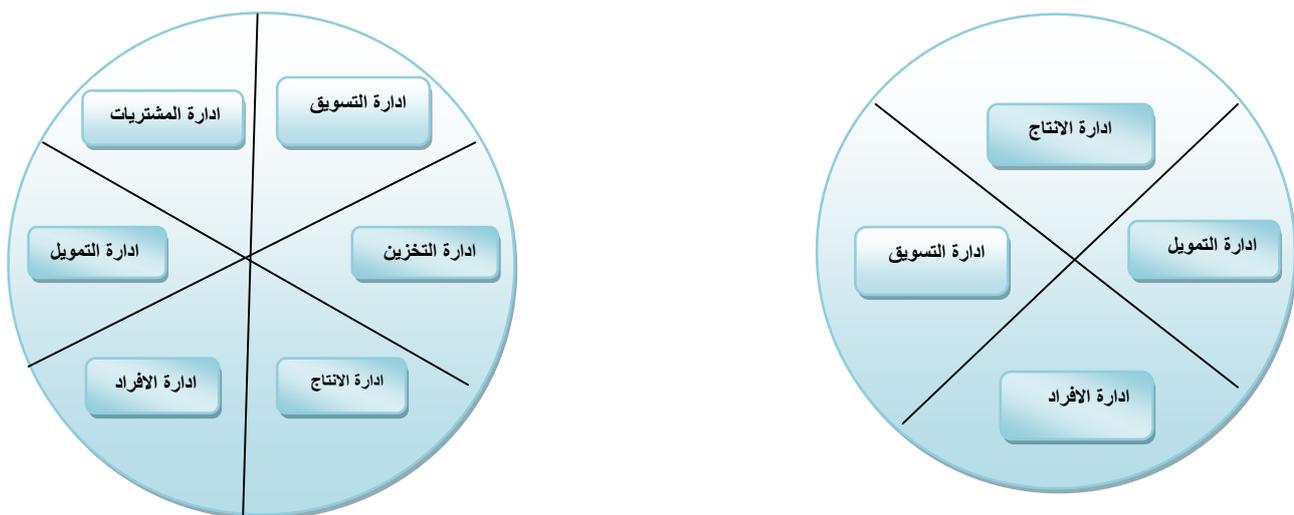
***المرحلة الثانية:** تمثل مركز ذا أهمية وثقل أكبر من الإدارات الأخرى.

***المرحلة الثالثة:** أصبحت إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المؤسسة وهي محور اهتمامها.⁽²⁾

***المرحلة الرابعة:** ظلت إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية لكن يصبح محور اهتمامها هو البحث عن الزبون.

***المرحلة الخامسة:** يصبح الزبون هو محور الارتكاز ويتمثل دور إدارة التسويق في تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة الرئيسية للتسويق من خلال التوجه بالزبون وكيفية المحافظة عليه أطول فترة ممكنة.⁽³⁾

الشكل (05): مراحل تطور إدارة التسويق

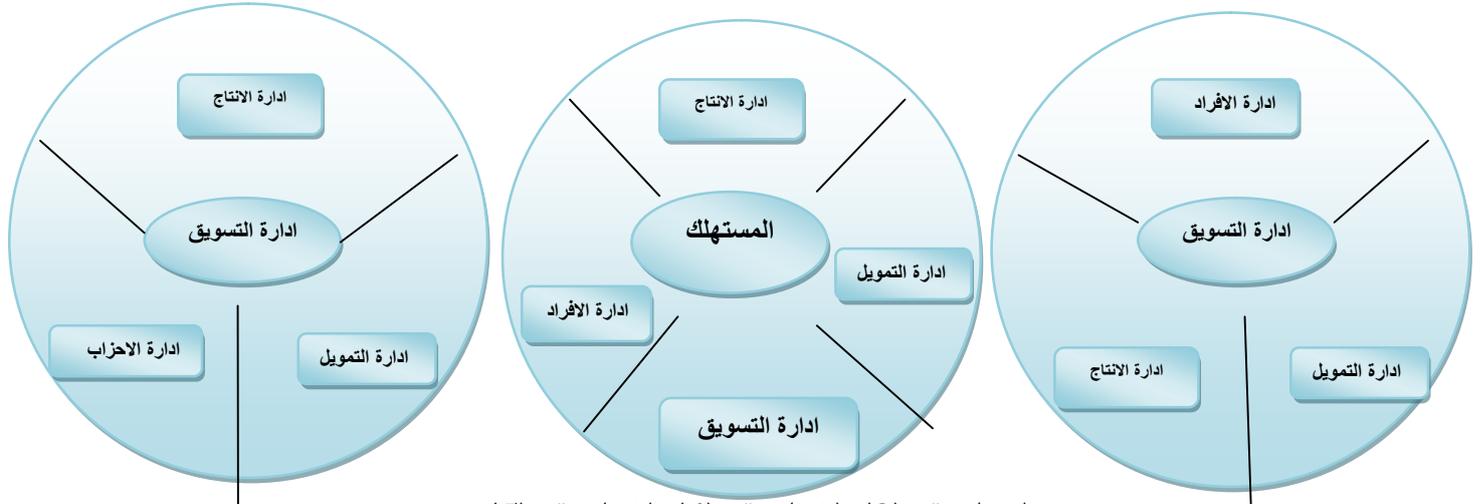


⁽¹⁾ عبد الحفيظ محمد: مرجع نفسه، ص 35.

⁽²⁾ سلاف شباح: مبادئ الإدارة العلمية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر 2012/2011 ص 43

⁽³⁾ سلاف شباح: مرجع سابق، ص 45.

الشكل رقم (2) إدارة التسويق تتبوأ أهمية وثقل اكبر من الإدارات الأخرى
الشكل رقم (1) التسويق يتساوى في الأهمية والثقل مع وظائف المنظمة الأخرى



الشكل رقم (3) الشكل رقم (4) الشكل رقم (5)

إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة
إدارة التسويق هي الإدارة المركزية في المنظمة والمستك والتسويق كوظيفة لتحقيق التكامل
هو محور اهتمامها

المصدر: سلاف شباح، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة الحاج لخضر باتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، ص 45

المطلب الرابع: الإطار التنظيمي لإدارة التنظيم

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة من خلاله تستطيع الإدارة أن تترجم فلسفتها إلي أفعال محددة، أي أن الهيكل التنظيمي يعكس الفلسفة التي توجه المنشأة. ولاشك أن الفلسفة السائدة بالنسبة للنشاط التسويقي سوف تنعكس على وضع واختصاصات الوظيفة في الهيكل التنظيمي

1. التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

يختلف التنظيم من منشأة إلي أخرى، ويرجع ذلك إلي عدد من العوامل أهمها:

. اختلاف حجم المنشآت. (1)

. اختلاف نوع النشاط.

. فلسفة الإدارة .

. نوعية العملاء وطبيعة السوق.

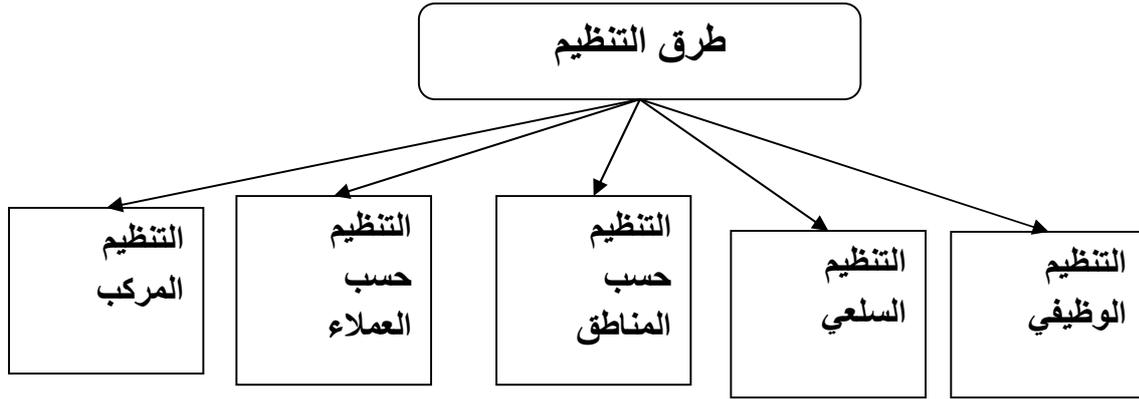
(1) إبراهيم اسماعيل الحديد: مرجع سبق ذكره، ص 55

المناطق الجغرافية أو نطاق السوق.

ولاشك أن موقع الإدارة المسئولة عن النشاط التسويقي سوف يتأثر إلي حد كبير بأهمية التسويق والفلسفة السائدة في المنشأة.

وهناك عدد من الطرق التي يمكن الاختيار بينها لتنظيم إدارة التسويق داخليا وهذه الطرق هي:

الشكل (06): يمثل طرق التنظيم

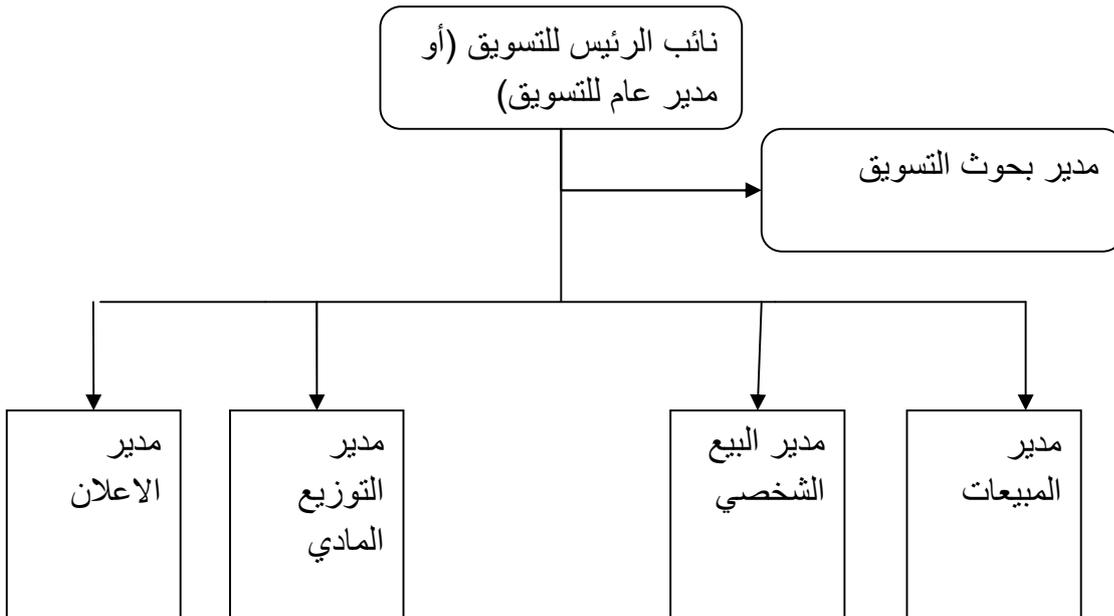


أ. التنظيم الوظيفي:

ويعتبر أقدم أشكال التنظيم وأثرها انتشارا في الوقت الحاضر، وطبقا لهذا الأساس يتم تقسيم إدارة

التسويق إلى عدد من الأقسام حسب الوظائف التي تؤديها و يأخذ هذا التنظيم الشكل التالي: ⁽¹⁾

الشكل (07): التنظيم الوظيفي



المصدر: ابراهيم اسماعيل الحديد، مصدر سابق، ص 55

¹ (ابراهيم اسماعيل الحديد: مرجع سبق ذكره، ص 56.

الجدول رقم (01) يمثل عيوب ومزايا التنظيم الوظيفي

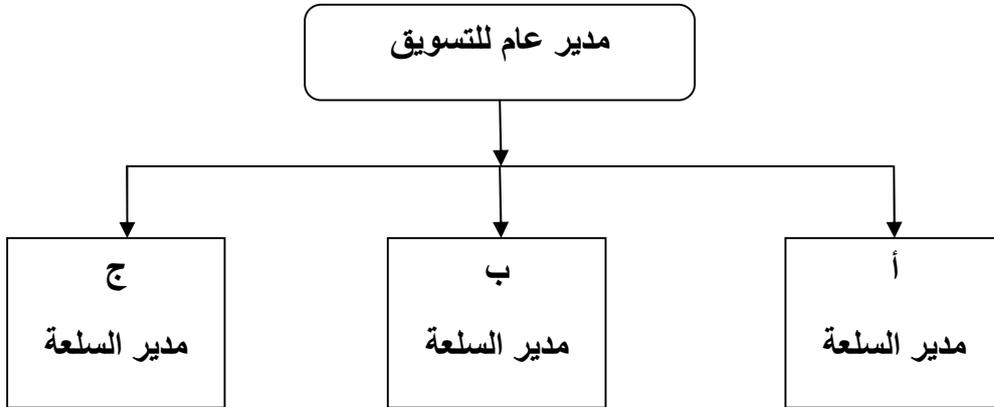
مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - البساطة من الناحية الإدارية. - يلائم المنشآت الصغيرة أو المنشأة أو المنشأة الكبيرة التي لا يوجد فيها تنوع كبير في الأسواق والمنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتناسب مع المنشآت الكبيرة التي لديها تنوع كبير في المنتجات والأسواق.

المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص 56

ب . التنظيم السلعي:

في حالة قيام المنشأة بإنتاج عدة منتجات أو ماركات فان هذا يستدعي تطبيق أسلوب آخر في التنظيم يكون أساسه السلع المنتجة. وهذا الأسلوب لا يعتبر بدلا للتنظيم الوظيفي بل يعتبر مكملا له، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل رقم: (08) يمثل التنظيم السلعي



المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص 57

وتتلخص مسئوليات مدير السلعة أو المنتج في الآتي:

- تنمية إستراتيجية تنافسية للمنتج.
- إعداد خطة سنوية وتنبؤ بالمبيعات.
- تطوير الحملات الإعلانية للمنتج.
- التعاون مع رجال البيع والموزعين لتطوير مبيعات المنتج.

¹ (إبراهيم اسماعيل الحديد: مرجع نفسه، ص 57.

الجدول رقم (02) يمثل عيوب ومزايا التنظيم السلي

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> - يحقق التخصص على مستوى المنتج. - المرونة في وضع الخطط والبرامج التسويقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الازدواج والتكرار في أداء الوظائف. - الصراع التنظيمي بين المديرين الوظيفيين ومديري السلع أو المنتجات.

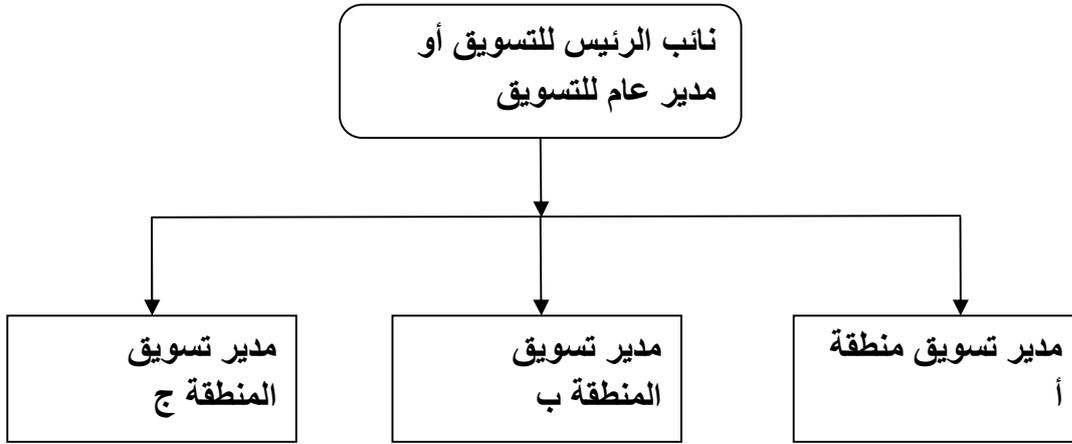
المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص58

ج . التنظيم حسب المناطق:

ويستخدم هذا الأساس من أسس التنظيم في حالة قيام المنشأة بالتعامل أو البيع في أكثر من منطقة

وانتشار هذه المناطق و طبقا لهذا الأساس يأخذ التنظيم الداخلي لوظيفة التسويق الشكل الآتي:⁽¹⁾

الشكل رقم (09) يمثل التنظيم حسب المناطق



المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص58

¹ (إبراهيم اسماعيل الحديد: مرجع سبق ذكره، ص 58

الجدول رقم (03) يمثل عيوب ومزايا التنظيم حسب المناطق

مزاياه	عيوبه
يحقق التخصص على مستوى منطقة الواحدة حيث من المتوقع اختلاف المشاكل التسويقية نتيجة اختلاف طبيعة ومكونات المستهلك.	تكرار وازدواج الوظائف حيث يتم أداء وظائف متشابهة في أكثر من منطقة في نفس الوقت نتيجة لا مركزية الأداء.

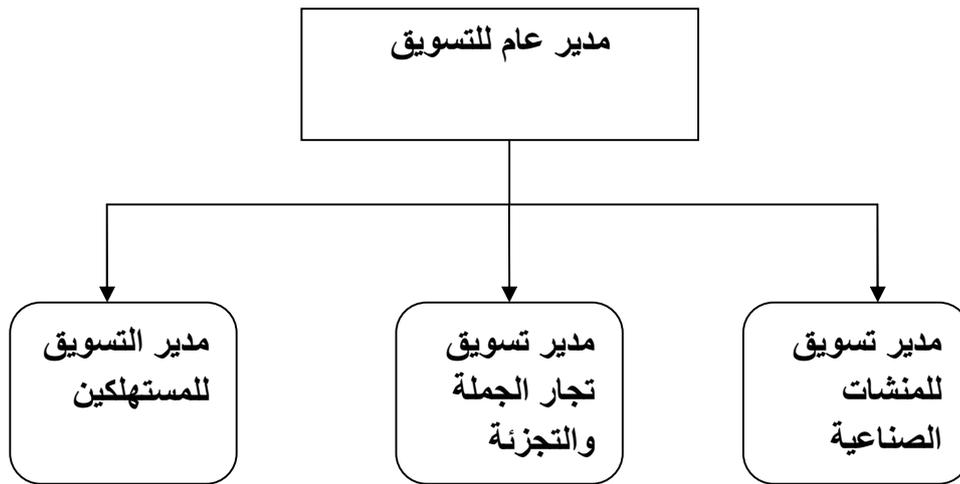
المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص59

د. التنظيم حسب العملاء أو المستهلكين:

ويعتبر هذا الأساس أكثر ملائمة في حالة وجود مستهلكين وعملاء المنشأة في مجموعات متباينة من حيث:

- العادات الشرائية.
- اهتماماتهم بالسلعة.
- الهدف من الشراء. ⁽¹⁾

الشكل رقم (10) يمثل التنظيم حسب لعملاء والمستهلكين



المصدر: إسماعيل إبراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص59

¹ (إبراهيم اسماعيل الحديد: مرجع سبق ذكره، ص 59.

الجدول رقم (04) يمثل مزايا وعيوب التنظيم حسب العملاء والمستهلكين

مزاياه	عيوبه
- يساعد على استخدام رجال البيع المتخصصين في التعامل مع فئة أو قطاع معين من المشتريين، كما انه يعتبر اقرب الأسس للمفهوم الحديث للتسويق.	- ارتفاع تكاليف تطبيق هذا الأساس نتيجة تخصيص قوة بيعية مستقلة لكل مجموعة.

المصدر: اسماعيل ابراهيم الحديد ، مصدر سابق، ص60

هـ التنظيم المركب:

طبقا لهذا الأساس يتم الجمع بين أكثر من طريقة من طرق التنظيم لوظيفة التسويق، كما يتم مثلا:

- الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المناطق.
- الجمع بين الأساس الوظيفي والعملاء.
- ويتوقف الأمر بالنسبة للأساس الذي يتم استخدامه على:
- طبيعة منتجات المنشأة.

- درجة التنوع في خطوط الإنتاج. (1)

المطلب الخامس: أهمية إدارة التسويق

لإبراز أهمية إدارة التسويق في المؤسسة باعتبارها نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة، ومساهمتها على سد الفجوة بين المؤسسة وبيئتها وتبسيط المتغيرات المعقدة المؤثرة علي البرنامج التسويقي. نتناول إدارة التسويق كنظام بمكوناته كما هو آت:

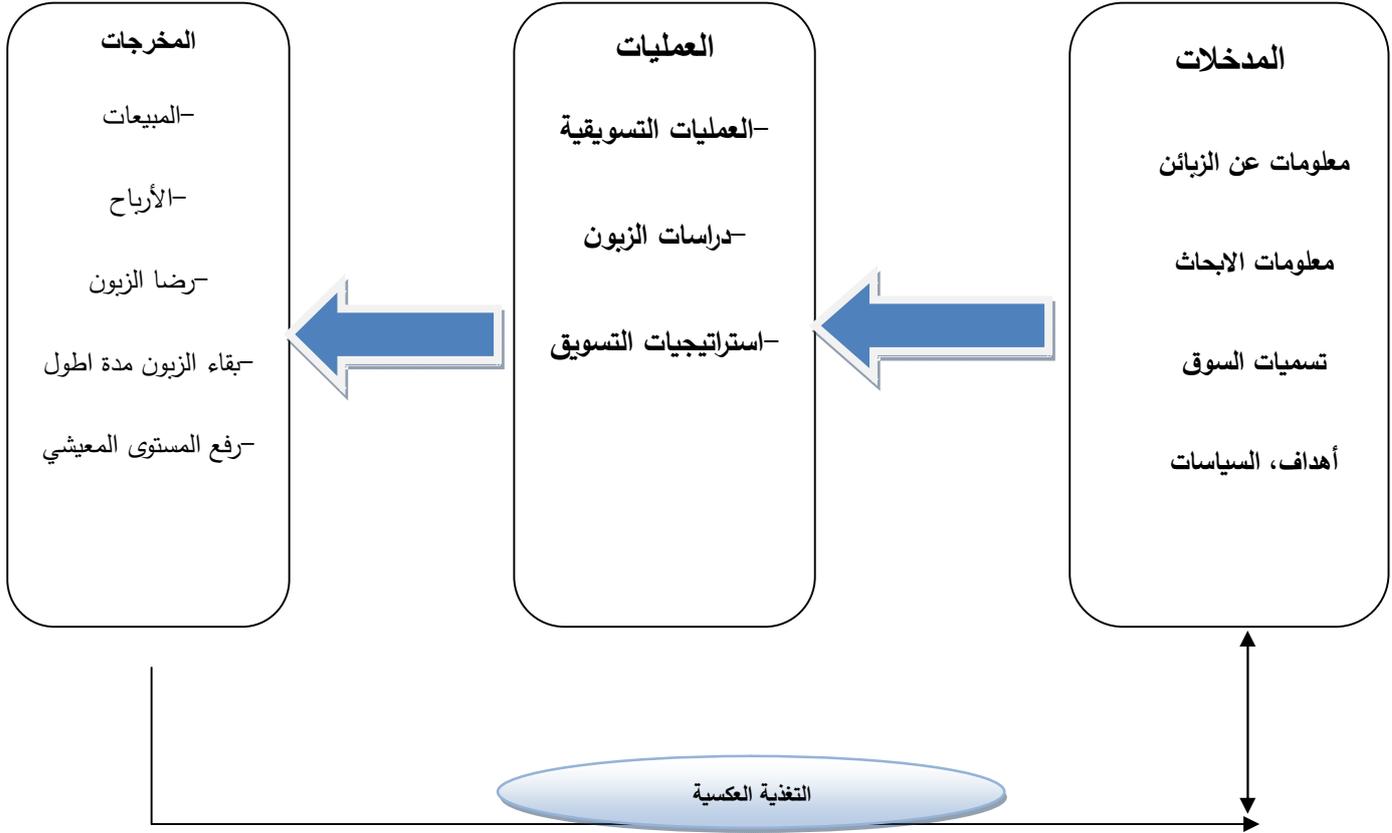
المدخلات: من أهم مدخلات نظام إدارة التسويق هي المعلومات عن الزبائن وقطاعاتهم ورغباتهم وحاجاتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعهم بالإضافة إلي المعلومات عن المنافسين والبيئة المحيطة.

العمليات: تجرى في إدارة التسويق عدة عمليات وأنشطة، لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق. هذه العمليات يطلق عليها المزيج التسويقي بالإضافة إلي عمليات معالجة البيانات التسويقية والمتمثلة في نظام المعلومات التسويقي، وبعض العمليات الهامة مثل: البيع، دراسة الزبون ... الخ.

المخرجات: تتمثل في النتائج التي تظهر في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيها من تفاعلات وعمليات تتمثل أساسا في رضا الزبون لتوفر السلع والخدمات التي تلبي حاجاته وأكثر من ذلك المحافظة عليه، بما يضمن استمرارية أرباح المنظمة.

(1) إبراهيم اسماعيل الحديد: مرجع سبق ذكره، ص 60.

الشكل (11) يمثل نظام إدارة التسويق



المصدر: مصطفى ابو النبعة: التسويق المعاصر، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص55.

المطلب السادس: وظائف التسويق

إن وظائف التسويق تمتد عبر انسياب أنشطة العملية التسويقية والتي تشمل تدفق السلع والخدمات لتصل إلى الأسواق المختلفة وصولاً إلى المستهلك النهائي، ويمكن أن نصنف وظائف التسويق إلى ثلاث وظائف وكل وظيفة تحوي مجموعة من الوظائف.

1. وظائف المبادلة

تتمثل في دراسة السلعة من حيث تصميمها وتحديد خصائصها، وجودتها وكمية إنتاجها وسعرها، تغليفها واختيار الاسم والعلامة وتحديد خدمات ما بعد البيع كالصيانة بالإضافة إلى الشراء والبيع اللذان يشتملان تحول ملكية السلعة وتحتوي على: (1)

أ. تصميم السلعة وتطويرها:

يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وهذا ما يتطلب استمرار العمل على تحسينها وتطويرها، فإن لم تجار السلعة هذا التطور والتغيير ستصبح متقدمة

(1) مصطفى ابو النبعة: التسويق المعاصر، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص55.

وتعجز عن مواجهة المنافسة التي تأتيها من المنافسين الذين يجارون هذا التقدم الفني. وأي شركة تتوانى في مسايرة ركب التقدم سوف تضطر ولو بعد حين أن تخرج عن ميدان الإنتاج. أما في الصناعات الأخرى حيث يكون معدل التطوير أبطأ سنجد أن هذا التطوير والتحسين لن يحدث إلا على فترات متباعدة وعندما رسخت فكرة ضرورة مسايرة حاجات ورغبات المستهلكين، أصبحت إدارة التسويق هي المسئولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها. كما ينظر الوسطاء والموزعون إلي هذه الوظيفة على أنها حيوية وضرورية لنجاحهم واستمرارهم.

ب . التتميط والتدرج:

يعني هذا النشاط إقامة مواصفات ومقاييس معينة لابد أن تتفق معها الوحدات المتداولة وتعتبر هذه المواصفات عن الجودة التي يطلبها المستهلكون ويرغبونها.

وعملية التدرج هي عملية فرز الأنواع المختلفة من السلعة وفقا للمستويات الموضوعية والتي تتضمن: المقاس ، الحجم، الوزن، النقاوة. وتظهر أهمية وظيفة التتميط والتدرج لنجاح النشاط التسويقي ، حيث يسهل علي المستهلكين الشراء وفقا لتوصيف معين بدلا من التجربة أو القياس. وتسهل هذه الوظيفة عمليات المبادلة في المواد الخام والمواد الأولية والمنتجات الزراعية ، فمثلا إن لم تكن الفواكه التي نشترها مصنفة وفقا لمواصفات معينة فلن يقبل المستهلك أن يدفع فيها إلا سعرا منخفضا والعكس صحيح. كما يسمح التدرج أيضا في تسهيل مناولة الأنواع المختلفة من المنتجات الزراعية التي تأتي من مزارعين مختلفين لأغراض التخزين والنقل. ⁽¹⁾

وتظهر وظيفة التتميط بصفة خاصة في المنتجات المصنعة؛ والخطوة الأولى هي تحديد مستويات مادية يرتبط بها الإنتاج، ولكن قبل وضع تلك المواصفات لابد أن نبدأ بدراسة السوق وبعد تجميع المعلومات عن احتياجات المستهلكين نستطيع أن نضع الأنماط التي تتناسب مع هذا الطلب، أما عن وظيفة التدرج فهي تطبيق لمستويات تصف الحجم، اللون، الوزن.

ج . الشراء :

الشراء وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد أو مستلزمات الإنتاج، بقصد إعادة بيعها إلي المستهلك النهائي (السلع الاستهلاكية) أو إلي المشتري الصناعي (سلع الإنتاج) . وأغلب الوحدات المشتره بواسطة المنتجين تستخدم في عمليات الإنتاج وغالبا ما يصل هذا الإنتاج بعد ذلك للمستهلك النهائي في شكله الأخير. بعكس ذلك فإن البضاعة المشتره بواسطة الوسطاء والموزعين غالبا ما يعاد بيعها بنفس شكلها إلي وسطاء آخرين أو مشتريين آخرين.

⁽¹⁾ محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، ص155.

والشراء يتضمن تجميع المشتريات من مصادر عديدة وتتمثل في:

- تجميع كميات مختلفة وتشكيلة متنوعة من سلع أو مواد بقصد إعادة البيع.
- تجميع كميات كبيرة لنوع واحد من السلع لإعادة بيعها في منطقة معينة.

ويتم الشكل الأول من التجميع بواسطة تجار التجزئة الذين يشترون السلع من مصادر مختلفة ثم يقدمونها للمستهلك الأخير لإشباع طلبات مختلفة ، أما الشكل الثاني من التجميع فيتم بواسطة تجار الجملة المركزيين الذين يتعاملون في المنتجات الزراعية والذين يشترون من عدد هائل من المزارعين من كل الجهات ثم يعيدون توزيع هذه المنتجات المجمععة إلي مجموعة أخرى من تجار الجملة المحليين لكي يقومون بإعادة بيعها إلي تجار التجزئة.

يحتاج الشراء الناجح إلي تقدير احتياجات المستهلكين مسبقا. وطالما أن الشراء يجب إرسالها مسبقا، يتحتم على المشتري الصناعي أن يتنبأ ويتوقع ما يمكن أن يكون عليه الطلب بعد مرور هذه الفترة الفاصلة من إرسال الطلب حتى استلام البضاعة ، بصرف النظر عن اتجاه المستهلك نفسه ، لذلك من الضروري أن يعلم المشتري حاجات المستهلكين والعادات الاستهلاكية لكي يتنبأ بما سوف يقدم عليه المستهلكين. ⁽¹⁾

د. البيع: البيع في معناه الواسع لا يقتصر علي إتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية) يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب، وتقديم خدمات ما بعد البيع للمشتريين، ولتحقيق هاته الوظائف وجب على رجال التسويق الاهتمام بالبيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات، التغليف. ولن تتمكن إدارة المبيعات أن تعتمد على عنصر واحد فقط من عناصر عملية البيع، ولكن يجب أن تصل من خلال تجاربها إلي مزيج فعال وهذا ما يطلق عليه بعناصر المزيج الترويجي. والمهارة المطلوبة في القيام بوظيفة البيع لا تقتصر فقط على تخطيط المزيج الترويجي ولكن أيضا تحقيق التنسيق المطلوب بين عناصر هذا المزيج والمتمثلة في:

* **البيع الشخصي:** هو الطريقة الرئيسية التي بها يمكن تنفيذ برنامج التسويق. والأهمية المعطاة للبيع الشخصي إنما تأتي من توصيل الرسالة شخصيا إلي العميل المحتمل . والاعتماد علي البيع الشخصي يحتاج إلى مجموعة من رجال البيع المدربين تدريباً علمياً ولذلك لابد من الاعتناء باختيار وتدريب رجال البيع.

* **الإعلان:** يستخدم الإعلان لا لتنشيط المبيعات فحسب ولكن لأهداف أخرى كثيرة ، فالإعلان يمهد الطريق أمام رجال البيع والوسطاء والتجار . عندما يقنع الإعلان المستهلكين ، يذهبون إلي المحال التجارية ويسألون عن السلعة.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع نفسه، ص156.

والإعلان الناجح من وجهة نظر المنتج هو الذي يثير رغبات المستهلكين بصفة عامة، وإذا تعاون ونسق الإعلان الجيد مع جهود رجال البيع ومع العرض الجيد للسلعة فسوف ننجح في إثارة الانتباه ثم الاهتمام ومنه الاستجابة الإيجابية ثم إلى الشراء الفعلي .

*** العرض في المتاجر:** يساعد عرض السلعة في المتاجر المختلفة كلا من الإعلان وجهود البيع الشخصية ، فتجعلها أكثر نجاحا وفعالية .

والهدف من العرض الجيد للسلع هو إغراء المستهلك علي الشراء وهو داخل المتجر. وتظهر أهمية العرض الجيد في حالة عرض السلع الاستهلاكية أكثر بكثير من السلع الإنتاجية ، ذلك أن المستهلك النهائي هو الذي يندفع بعواطف معينة متأثرا بها ويحدث الشراء الفوري . ولا يعقل أن يتم الشراء في الشركات بهذه الطريقة ذلك لأن رجال الشراء مرتبطون بإجراءات معينة .

*** التغليف :** تهدف إدارة التسويق من تغليف المنتجات إلى تحقيق شيئين:الأغلفة التي تجذب أنظار المستهلكين داخل مراكز الشراء ، كم أنها تقدم لهم المعلومات المطلوبة عن السلعة بما يكتب عليها من بيانات وصفية وفنية. ولقد كان لانتشار مجال خدمة النفس الفضل في إظهار أهمية التغليف كسياسة تسويقية ، وكان ينظر للغلاف علي أنه وسيلة لحفظ السلعة من التلف والكسر ، ويصمم الغلاف الآن بطريقة تؤدي إلي ترويج المبيعات لذلك أصبحت إدارة التسويق تعهد مهمة تصميم الأغلفة إلي وكالات متخصصة.

*** خدمة المستهلك:**تتضمن خدمة المستهلك المساعدة علي تركيب السلعة وتشغيلها وصيانتها وإصلاحها. ينظر الكثير من المستهلكين المحتملين إلي الخدمات التي يقدمها البائع على أنها من عوامل اختيار السلعة أو العلامة التجارية من بين الأنواع الكثيرة المعروضة في السوق .والآن أصبحت سياسة الخدمة من السياسات التي تنافس يتنافس عليها المنتجون والبائعون خاصة في حالة السلع الاستهلاكية المعمرة .⁽¹⁾

2 التوزيع المادي

تختص وظيفة التوزيع المادي بتحريك السلعة من أماكن إنتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها في الوقت المناسب لهذا الاستهلاك. وغالبا ما نجد العملاء في أماكن بعيدة عن مراكز الإنتاج لذلك يتحتم نقل السلع ثم تخزينها في مواقع قريبة من العملاء .

أ . **التخزين:** نظرا لأن الإنتاج يسبق الطلب _ في الإنتاج النمطي المستمر _ بمعنى أن الإنتاج _يعد وفقا للتنبؤات بالطلب المستقبل، تظهر أهمية التخزين. ويقوم كل من المنتجين، تجار التجزئة وتجار الجملة بالتخزين وبكميات تتفق مع رقم أعمالهم.وعندما ينقص هذا المخزون السلعي عند أحد التجار سرعان ما يطلب هذا

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع نفسه، ص158.

الصنف من المنتج وذلك لتلبية الطلبات المستمرة. هناك ثلاث أسباب تجعل رجال التسويق يحتفظون بالمخزون وهي:

- لمقابلة التقلبات في الطلب ما بين الفصول والمواسم المختلفة. فإذا كان الطلب مستمر والإنتاج موسمي أو إذا كان الطلب فصلي والإنتاج مستمر فلا بد من الاحتفاظ بمخزون معين لمقابلة هذه الاختلافات بين الإنتاج والاستهلاك.

- الحصول علي الوفورات الناشئة من تركيز إنتاج المصنع في فترات معينة لإنتاج أصناف معينة أو جودة معينة للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير.

- يمكن أن يحسن التخزين من جودة الأصناف المنتجة مثل الجبن والدخان والأخشاب وبالتالي تزيد قيمتها.

ب . النقل: نظرا لبعدها مراكز الإنتاج عن أسواق الاستهلاك نحتاج لنقل السلع المنتجة حتى تكون قريبة من المستهلكين.

تختار الكثير من المصانع مواقعها بعيدا عن المدن لأسباب مختلفة تؤدي في النهاية إلي تخفيض التكاليف الكلية بمعدلات أكبر من تكلفة نقل المنتجات النهائية إلي الأسواق ، كما أن الكثير من المصانع التي اختارت مواقعها بالقرب من أسواق معينة تجد أنه من الضروري بعد التوسع أن تبحث عن أسواق جديدة ولو كانت بعيدة من مراكز الإنتاج. وعليها في هذه الحالة فتح فروع جديدة بجانب الأسواق الجديدة أو تركيز الإنتاج في المواقع القديمة⁽¹⁾

3. الأنشطة المساندة

لا ترتبط الأنشطة المساندة مباشرة بالتأثير المباشر في تحويل ملكية السلعة ولكن تساعد في تنفيذ أنشطة تسويقية أخرى. وهذه تتضمن: تمويل التسويق، تحمل المخاطر التسويقية، الحصول على المعلومات التسويقية. ونظرا إلي العلاقات الوثيقة بين الوظائف المساندة وأثرها في تكوين السياسات التسويقية وغيرها من السياسات الإدارية ' تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لهذه الأنشطة.

أ . تمويل التسويق

عندما يحصل رجال التسويق على الائتمان نجدهم يحصلون علي تمويل قصير الأجل لتمويل عملياتهم في فترات الرواج وزيادة الطلب. والتي يحتاجون خلالها إلي زيادة الإنتاج وزيادة المخزون السلعي وزيادة النفقات الترويجية.

الكثير من التجار يضاعفون الكميات المخزونة من السلع في مواسم معينة بالقرب من الأعياد ويزيدون أيضا من عدد رجال البيع ومن جهود الإعلان. فإذا اعتمدت هذه الشركات علي استثمارات ثابتة لتمويل هذه الطلبات

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع نفسه، ص161.

الرسمية ، فسوف تبقى تلك الأموال راكدة في فصول أخرى . وبمعنى أن يواجه بعض المنتجين وكذلك التجار هذه الطلبات الاستثنائية عن طريق الائتمان المصرفي .

تستطيع المنشآت أن تحصل علي الائتمان من مصدرين: الائتمان التجاري والائتمان المصرفي. ويقوم الائتمان التجاري بدور هام لأغراض التمويل قصير الأجل ويقدمه الموردون .علي الرغم من أن مصادر الائتمان التجاري مستعد للتوسع في منح الائتمان وتحمل مخاطره إلا أنه يعتبر مرتفع التكلفة خاصة إذا حسبت الفوائد علي كل المبلغ للفترة كلها دون تنزيل المدفوعات.

ب . تحمل المخاطر التسويقية

تظهر مخاطر التسويق بسبب التغير في العرض والطلب. وسوف تتعرض أي منشأة لديها بعض المخزون السلعي أو حتى مخزونا من المواد الخام للكثير من المخاطر عندما تتغير ظروف العرض والطلب. ولذلك تواجه أغلب المنشآت مشكلة تقرير الكمية المثلى من المخزون.

ولكي تخفض المخاطر التسويقية إلي حد أدنى ، لابد من تحقيق التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب . ولكن هل هذا ممكن؟ كثيرا ما يجد المنتج أو التاجر صعوبة في تصريف كميات مخزونة عندما ينخفض الطلب عليها ، فهل يعني ذلك أن نبالغ في تخفيض المخزون السلعي ؟ الخطر هنا يتبلور في ضياع الكثير من الطلبات التي تفشل في تليبيتها. (1)

ج . الحصول علي المعلومات التسويقية

تحتاج الإدارة قبل رسم السياسات التسويقية إلى الكثير من المعلومات التسويقية. يعتمد نجاح العمليات التسويقية بدرجة كبيرة على المعلومات المتوفرة عند الإدارة، وعلى مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق، الموقع، خصائص السكان، خصائص السلع المنافسة، طبيعة المستهلكين الفعليين والمحتملين، حاجاتهم ورغباتهم وعاداتهم الشرائية، نشاط المنافسين وخططهم، الاتجاهات السوقية العرض والطلب تحاول الإدارة توفير تلك المعلومات التسويقية وتقييمها ثم تحاول أن تحقق توازن المنشأة وفقا لتلك المعلومات.

وبجانب المعلومات المطلوبة في أشكالها التقليدية هناك بعض أجزاء المعلومات التسويقية يوليها المنتج أهمية خاصة ، فمثلا عندما يجد منتج السيارات الأمريكية أنه يلقي منافسة شديدة من السيارات اليابانية فعليه أن يدرس هذه المشكلة والظروف المحيطة بهذا الموقف.

ويمكن الحصول علي تلك المعلومات التسويقية من مصادر عدة . فمثلا المديرون يحصلون عليها بطريقة غير رسمية من المحادثات والمناقشات مع بقية المديرين في الشركة أو الشركات الأخرى، من قراءة المجلات ، من

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع نفسه، ص162.

المبحث الثالث: مدخل للممارسات التسويقية

تتباين الممارسات التسويقية وفقا لتغير الظروف، ذلك لان التسويق من الناحية النظرية يبدو متماسكا غير أن الاختلاف يكمن في الممارسات التسويقية (Marketing practices).

يمكن اعتبار امتداد الممارسات التسويقية من جانبين: من داخل المؤسسة أي من حيث الوظائف، ومن خارج المؤسسة أي من حيث قطاعات الممارسات أو الأنشطة التسويقية.

تعتبر الممارسات التسويقية المؤشر الحقيقي على مدى نجاح المؤسسات، لأنه ومهما بلغت قوة الإدارة في وضع الخطط الإستراتيجية، لا يعبر ذلك على النجاح ما لم يكن لهذه الخطط والاستراتيجيات ممارسة أو تطبيق على ارض الواقع، والذي هو السوق.

المطلب الأول: مفهوم الممارسات التسويقية:

رغم اختلاف التعاريف التي خصت الممارسات التسويقية، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في توجيه الممارسات التسويقية من اجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه هذا الأخير. ويمكن إيفاد بعض التعريفات:

* استعرضت جمعية التسويق للهواتف المحمولة (MMA) سنة 2009 أحدث موجات الابتكار الجديدة في مجال التسويق، وقد عرفت الممارسات التسويقية بأنها " مجموعة الممارسات التي تكمن المؤسسات من التواصل والانخراط مع جمهورها بطريقة تفاعلية و ذات صلة من خلال الهواتف المحمولة".

* كما أصدرت الجمعية الأمريكية للتسويق مؤخرا تعريفا للممارسات التسويقية على أنها " مجموعة من الأنشطة والعمليات".

من خلال التعريفين السابقين يمكن إعطاء استنتاج وهو أن الممارسات التسويقية هي مجموعة من الأنشطة أو الممارسات المنسقة والمترابطة والتي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها، والتي تفضي في النهاية إلى توجيه المنتجات إلى المستهلك وفقا لرغباته وتلبية حاجاته، كما تهدف إلى إقامة علاقات مستمرة مع كل الأطراف والحفاظ عليها وتدعيمها بشكل يحقق أهدافهم. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، العدد 11/2014.

المطلب الثاني: أهمية الممارسات التسويقية

تكمّن أهمية الممارسات التسويقية في:

*مراقبة ما يحدث في محيط المؤسسة الخارجي كتغير أذواق المستهلكين ودرجة شدة المنافسة والطلب المتوقع على منتجاتها، فالمتابعة والمراقبة الدائمة من المؤسسة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات المناسبة.

*معالجة المشاكل التسويقية التي تواجه المؤسسات، وإيجاد حلول لها من شأنها تحويل هذه المشاكل إلى وصايا أو حلول في الممارسة التسويقية والتي بدورها سوف تحقق إنتاجية تسويقية وربحية عاليتين.

المطلب الثالث: أنواع الممارسات التسويقية:

لقد تم وصف خمس ممارسات تسويقية من قبل **Coviello** وآخرون سنة 2002 ومن قبل **Lindgreen** و **AI** سنة 2009 وهي كما يلي:

1. التسويق بالعلاقات (Transactional Marketing):

تتطلب ممارسة التسويق بالعلاقات من المؤسسة جذب المشتري وإرضاء الزبائن الحاليين من خلال إدارة عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج)، وتهدف الأنشطة التسويقية في مفهوم التسويق بالعلاقات البحث عن عملاء جدد لزيادة المبيعات. ⁽¹⁾

يرى **Christopher** أن التسويق بالعلاقة يأخذ ثلاثة جوانب وهي:

الجانب الأول: أهمية الاحتفاظ بالزبائن:

يقتضي هذا الجانب تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري إلى تركيز علائقي مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون من خلال جعل إجراءات الاحتفاظ و الولاء جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة.

الجانب الثاني: تعزيز العلاقات الداخلية و الخارجية:

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة ليس فقط على ضرورة تعزيز العلاقة مع الزبائن، وإنما أيضا على تطوير وتعزيز العلاقة مع الموردين ومكاتب التوظيف والجمهور الداخلي للمؤسسة (العاملين داخل المؤسسة) والجماعات المرجعية و نقابات العمال والمؤسسات الحكومية.

الجانب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق وخدمة الزبون والجودة:

تتم خدمة الزبائن و تحقيق الولاء من خلال تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- ✓ التسويق.
- ✓ خدمة الزبائن.

⁽¹⁾ علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة مرجع سبق ذكره .

✓ جودة المنتج بما يتبعه من خدمات.

هذا التفاعل يكون ضمن إستراتيجية يتم من خلالها تفعيل النشاط التسويقي وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة و ذلك بواسطة العلاقات التبادلية.

2. قواعد البيانات التسويقية (Database Marketing):

يقصد بممارسة التسويق عن طريق قواعد البيانات التسويقية التجميع المنظم للبيانات حول السمات الديمغرافية والشخصية والنفسية وسلوكية للعملاء، كما يمكن استخدام قواعد البيانات هذه لتحديد العملاء المرتقبين الأكثر جاذبية وتقييم المنتجات بهدف إشباع الحاجات والرغبات الخاصة بقطاعات مستهدفة من العملاء، وإقامة علاقات مربحة طويلة الأجل معهم، تسمح هذه العلاقة للمؤسسة التنافس على نحو يختلف عن ما نجده في مفهوم التسويق الشامل والذي لا يحدد بدقة ما يحتاجه الزبائن.⁽¹⁾

3. التسويق التفاعلي (Interaction Marketing):

نعني بممارسة التسويق التفاعلي، التفاعل وجها لوجه والاستثمار في علاقة المنفعة المتبادلة والعلاقات الشخصية، وتتطلب هذه الممارسة استخدام بائعين محترفين في البحث عن عملاء جدد وتحويلهم إلى مشتريين وتوطيد العلاقة بينهم، يرى (Baron) بهذا الخصوص أن العلاقة التفاعلية هي " العلاقة الشخصية المتبادلة التي تتطور ما بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة".

4. التسويق الإلكتروني (e-marketing):

تعتبر ممارسة استخدام الانترنت والتقنيات التفاعلية من أهم الوسائل للتوسط و إيجاد طرق الحوار بين المؤسسات والعملاء، لذلك عرفت البحوث عبر الانترنت تطورا في القرن العشرين وحتى يمتنا هذا. تشير عدة دراسات أن ما نسبته 11 من مجمل البحوث التي تم تحقيقها على مستوى العالم تتم عبر الانترنت، خاصة ما تعلق منها ببحوث العملاء، والتي تتضمن شكاوى ومشكلات يتعرض لها العملاء ويمكن استخدام موقع الويب كركيزة لبناء علاقة مع الزبون، كما تسمح الانترنت بخدمة العملاء بشكل فردي (التسويق الأحادي) عن طريق البريد الإلكتروني وإبداء ملاحظات داخل الموقع نفسه، كما يسمح هذا الأخير من توليد المعلومات مع العديد من العملاء عن طريق الحوار التفاعلي المباشر عبر خدمة (Skype)، واستفادة إدارة التسويق من أفكار زبائنها.

⁽¹⁾ علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة مرجع سبق ذكره .

5. التسويق البنكي (Network Marketing):

يعرف التسويق الشبكي على انه "نظام تسويقي مباشر، يروج لمنتجات المؤسسة عن طريق زبائنها بإعطائهم عمولات مالية مقابل كل من يشتري عن طريقهم ووفق شروط معينة"، وتستفيد منه المؤسسات في التفاعل فيما بينها وذلك بتكوين شبكة تضم الكثير من المؤسسات وتطوير الأنشطة بين أطراف متعددة .

يلخص الشكل (1) أنواع الممارسات التسويقية مبينا ان الممارسات التسويقية والتوجه نحو هذا المفهوم على حساب المفهوم النظري للتسويق، يعطي وضوحا أكثر للمؤسسات في اتخاذ قراراتها التسويقية ويسمح لها أيضا بتعديل ما يمكن تعديله في الخطط والاستراتيجيات نتيجة المراقبة والتقييم الدائمين، وهذا ما يجعل المؤسسات التي تتبنى المفهوم العملي للتسويق من فهم السوق والزبائن بدرجة اخص وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.⁽¹⁾

الشكل رقم (13) يمثل انواع الممارسات التسويقية



المصدر: .علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، العدد 11/2014.

⁽¹⁾ .علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة مرجع سبق ذكره .

المطلب الرابع: الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح:

بالإضافة إلى ممارسات الأعمال الناجحة في المجالات التي تدخلها المنظمات بصفة عامة، فهناك أيضا مجموعة من الممارسات التسويقية التي يمكنها تحريك تلك المنظمات إلى تحقيق العديد من الانتصارات والمكاسب، وسنذكر منها تسعة أشكال سائدة:

1. تحقيق النجاح من خلال جودة مرتفعة:

تمثل الجودة الرديئة مشكلة كبيرة لدى الكثير من منظمات الأعمال. فعندما يتلقى المستهلكون منتجات ذات جودة منخفضة، عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعاودون الشراء مرة أخرى من تلك المنظمات التي تمدهم بمثل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب، بل إننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيئ عن هذه المنظمات وعن منتجاتها بين المستهلكين. وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للمستهلكين، فماذا عن تحقيق انتصارات ومكاسب من خلال الجودة المرتفعة؟

يلاحظ وجود أربعة أنواع من المشاكل أو التحفظات في هذا الصدد لا بد من أخذها في الاعتبار عند الاعتماد على هذه النوعية من الممارسات. وتتلخص تلك المشاكل في الآتي:

***الجودة تعني العديد من الأشياء (تعدد معاني و تفسيرات الجودة):** فقد تعني الجودة المناسبة لشركة إنتاج السيارات مثلا: الثبات، أو السرعة، أو الاقتصاد في استهلاك الطاقة، أو قوة وصلابة الجسم الخارجي للسيارة... الخ.

***عدم قدرة الأفراد على الحكم على جودة المنتجات بمجرد النظر إليها:** فعند شرائك لجهاز تليفزيون أو فيديو مثلا، فانك قد تكون مدفوعا بصورة ذهنية جيدة عن الجودة، على الرغم من عدم وجود دليل مادي لديك يؤكد ذلك.

***ملاحقة الشركات المنافسة لبعضها البعض في معظم الأسواق بصدد الجودة التي يتم تقديمها:** فعندما تتجح شركة أو أكثر بصدد مستوى معين من الجودة تقدمه للمستهلكين، فان هذا من شأنه أن يدفع الشركات الأخرى التي تعمل معها في نفس السوق إلى محاولة تقليدها أو استخدام نفس مستوى الجودة الذي تعتمد عليه في تقديم منتجاتها. وبالتالي يصعب اعتبار الجودة احد محددات قرار المستهلك بتفضيل واختيار علامة معينة في الأجل الطويل. (1)

***مدى وجدوى تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة:** فهناك الكثير من الشركات تملك سمعة طيبة بصدد جودة المنتجات التي تقدمها مثل شركة موتورولا. ولكن يظل السؤال المطروح هنا: هل هناك عدد كاف من

(1) محمد عبد العظيم أبو النجار: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص14.

المستهلكين يكون لديهم الحاجة لمثل هذا المستوى المرتفع من الجودة، في الوقت الذي يكون لديهم فيه أيضا الاستعداد لدفع مقابل مرتفع للحصول على تلك الجودة؟

2. تحقيق النجاح من خلال تقديم خدمات أفضل:

يمكن وصف الخدمة بالعديد من الخصائص والمميزات مثل: السرعة، والمعرفة، وحل المشكلات والإخلاص، والدقة،..... الخ. ويقوم كل شخص بإعطاء أوزان مختلفة لكل صفة من هذه الصفات وتختلف هذه الأوزان النسبية لخصائص الخدمة ومميزاتها من شخص إلى آخر.

كما تختلف لنفس الشخص من وقت لآخر، وتختلف كذلك من خدمة إلى خدمة أخرى. الأمر الذي يدفع الشركات إلى عدم الاكتفاء بمجرد تقديم خدمات أفضل. ويقودنا هذا إلى استخلاص أن الخدمة الأفضل وحدها لا تكفي لتحقيق الانتصارات والمكاسب المزمع أو المنشود تحقيقها.

3. تحقيق النجاح من خلال الأسعار المنخفضة:

يمكن القول بأن السعر المنخفض لا يكفي لإيجاد منظمات أعمال ناجحة ذات قيمة. فلا بد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما. فغالبا ما يقوم المستهلكون بالشراء في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر. ومن هنا يكون على المسوقين أن يتأكدوا من مدى تناسب السعر الذي يقومون بتحديدته مع القيمة المدركة للمنتج في أذهان المستهلكين.

4. تحقيق النجاح من خلال حصة سوقية كبيرة:

يمكن لقادة ذوي الحصة السوقية الكبيرة أن يحصلوا على العديد من المزايا والفرص بشكل أكبر من تابعيهم من المنافسين. حيث نجدهم يتمتعوا بمزايا اقتصادية الحجم، وبمعرفة أكبر عن العلامات الخاصة بمنتجاتهم لدى المستهلكين، كما يتمتعوا أيضا بثقة كبيرة من جانب المشترين الذين يفضلوا اختيار منتجاتهم. وعلى الرغم من ذلك انخفضت ربحية الكثير من هؤلاء القادة بسبب ارتفاع درجة منافسة الشركات الصغيرة لهم في الوقت الحاضر. وينطبق ذلك مثلا على بعض الشركات العملاقة مثل أي بي أم وجنرال موتورز واللذان تمتعا بكبر وعظم الحصة السوقية لهما خلال فترة الثمانينات بسبب ضعف درجة المنافسة لهما في الوقت الحاضر بسبب زيادة درجة المنافسة التي أصبحتا يواجهانها من الشركات الصغيرة.⁽¹⁾

5. تحقيق النجاح من خلال التكيف و التفصيل الجماهيري للمنتج:

يرغب العديد من المستهلكين في الحصول على منتجات بمواصفات وملامح خاصة تمثل احتياجات محددة لهم. ومن ثم نجدهم يطلبوا من المنتجين و البائعين أن يقوموا بتعديل منتجاتهم بالصورة التي تتوافق مع هذه الحاجات. وجدير بالذكر هنا بأن تلك الحاجات يمكنها أن تساهم في تقديم العديد من الفرص المربحة لهؤلاء

⁽¹⁾ محمد عبد العظيم أبو النجار: المرجع السابق . ص15.

المنتجين والبائعين. وعلى الرغم من جاذبية ذلك للكثير من الشركات التي نجدها تقوم بمثل تلك التعديلات في محاولة منها لتحقيق التفصيل الجماهيري لمنتجاتها التي تقدمها، لعملائها، إلا أن هناك العديد من الشركات الأخرى التي قد تجد ذلك يمثل لها إستراتيجية غير مجزية أو غير مربحة بسبب ارتفاع التكاليف المرتبطة بتفعيلها مع عملائها.

6. تحقيق النجاح من خلال التحسينات المستمرة على المنتج:

تعتبر إستراتيجية إجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الشركة من الاستراتيجيات الهامة والمؤثرة على نجاحها. وعلى الرغم من ذلك فليست كل التحسينات الخاصة بالمنتج هي تحسينات ذات قيمة. أو تحسينات من شأنها المساهمة في تقديم قيمة للشركات التي تضطلع القيام بها. حيث يلاحظ أحيانا وصول بعض المنتجات إلى الحدود التي لا تسمح معها بإجراء أي إضافات أو تحسينات أخرى عليها. ومما يؤكد على ذلك عدم جدوى التحسينات الأخيرة التي تم القيام بها ولم تحقق أي إضافة أو قيمة جديدة للكثير من المنتجات الموجودة بالأسواق.

7. تحقيق النجاح من خلال ابتكار منتجات جديدة:

هناك نصيحة قد تمثل حقيقة هامة يجب أن يتم الهمس بها في أذان المسوقين والقائمين على الإدارة. وتتمثل تلك النصيحة في ضرورة قيام الشركات بالابتكار وتقديم كل ما هو جديد من المنتجات وإلا سيكون مصيرها هو الفناء والخروج من ميدان الأعمال الذي تعمل داخله، بمعنى "الابتكار أو الاندثار". وعلى الرغم من ذلك لا تتجح معظم الشركات في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق التي تعمل فيها، وهذا هو ما يعرف بفشل المنتجات الجديدة. وبالتالي نستطيع القول بان المعضلة التي تواجه الشركات هنا هي مواجهتها للفناء والاندثار إذا لم تسعى إلى تقديم ابتكار منتجات جديدة، في الوقت الذي قد يجلب عليها اضطلاعها بتقديم منتجات جديدة تحقيق خسائر في حالة فشل قبول الأسواق لتلك المنتجات.⁽¹⁾

8. تحقيق النجاح من خلال دخول الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة:

تزداد جاذبية الأسواق التي تنمو بصورة مرتفعة بالنسبة للعديد من الشركات التي تهتم وتستطيع الاستفادة من هذا النمو. ومن أمثلة تلك الأسواق نجد أسواق الالكترونيات، والتكنولوجيا الحيوية والاتصالات عن بعد وغيرها من الأسواق التي تتصف بمعدلات نمو سريعة ومتزايدة.

ويستطيع بعض قادة السوق من الشركات تحقيق النجاح داخل هذه الصناعات، إلا أن الغالبية الأخرى من الشركات تفشل عند الدخول إلى تلك الأسواق إلا بعض العلامات المميزة والخاصة بمنتجات الشركات القائدة ولذلك تتمتع تلك الشركات بإمكانية تحقيق مبيعات وعوائد مرتفعة فيها. ومن أمثلة تلك الشركات التي تحقق

⁽¹⁾ محمد عبد العظيم أبو النجار: المرجع السابق . ص 17.

نجاحات كبيرة في مثل هذه الأسواق نجد شركة ميكروسوفت في مجال صناعة البرمجيات، والتي تمثل منتجاتها منتجات معيارية قياسية في هذا المجال. الأمر الذي يجعل سوق البرمجيات لا يقبل سوى منتجات هذه الشركة على الرغم من احتمال وجود شركات أخرى جيدة ومنافسة لها في هذا الميدان.

9. تحقيق النجاح من خلال تجاوز توقعات المستهلك:

يرتبط تحقيق الرضا والإشباع للمستهلك بمقابلة توقعاته. أما محاولة الشركات لتجاوز تلك التوقعات فانه يعني سعيها لإسعاده وليس مجرد إرضائه. ويمكن القول أن تبني الشركات لمفهوم إسعاد المستهلك إنما يعني أيضا محاولتها لزيادة احتمالات الإبقاء والمحاولة على هؤلاء المستهلكين.

وجدير بالذكر أن مشكلة إسعاد المستهلكين تتمثل في ارتفاع مستوى توقعاتهم للمعاملات المستقبلية، مما يؤدي إلى جعل مهمة تجاوز تلك التوقعات المتزايدة أكثر صعوبة وتكلفة في نفس الوقت. وبالتالي فان الطريق الآخر الذي يمكن أن تسلكه الشركات في هذه الحالة هو أن تقرر أي من حاجات المستهلك المتعددة (جودة مرتفعة، أو خدمات إضافية، أو تفصيل المنتج حسب الطلب، أو ضمان أطول، أو أسعار اقل، أو توصيل مناسب للمنتج...الخ) يمكن أن تقابله بشكل مريح لها. (1)

(1) محمد عبد العظيم أبو النجار: المرجع السابق . ص 21

خلاصة الفصل:

تطور مفهوم التسويق عبر عدة مراحل زمنية مختلفة تتمحور كلها حول تعامل المنظمات مع الزبون وممارسة نشاطها الإنتاجي . وتمثل كل مرحلة ثورة حقيقية في تحديد المفاهيم الجوهرية للتسويق وأسسها العلمية والعملية الصحيحة ، إلي أن وصل بمفهومه الشامل المعروف في الوقت الراهن. والمتضمن مجموعة من السياسات والممارسات التسويقية الفعالة التي تنتهجها الإدارة التسويقية والمؤدية بدورها إلى نجاح المنظمة .

الفصل الثاني

مدخل للأداء وطرق

تقييمه

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات وهو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، ويعتبر فيها العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي البقاء والاستمرارية، واحتلال مكانة لها في السوق والانفتاح المتزايد للمنافسة.

مما يستدعي إلى توسيع مجال البحث في الأداء والدراسة الجيدة بطبيعة وأسس عناصر الأداء. وسنحاول من خلال هذا الفصل معالجة الأسس النظرية لمفهوم الأداء و كذا عملية تقييمه لأنها الأساس لوجود مفهوم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى

المطلب الأول: مفهوم الأداء و تطوره:**1: مفهوم الأداء:**

عرف الباحث "Nickols FW" الأداء "Performance" بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك . كما أشار "توماس جلبرت " في هذا الصدد انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، كون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة كعقد الاجتماعات أو تصميم نماذج، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله كما هو جودة ونوعا، والأداء هو المجهود الذي يبذله عمال المؤسسة من عمال ومهندسين ومنظمين...⁽¹⁾

كما يعرف بأنه "القيام بإنهاء الوظيفة من المسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"...⁽²⁾

⁽¹⁾ بوبركخ عبدالكريم: دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص9.

⁽²⁾ الشيخ الداوي: (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة باحث، جامعة ورقلة، العدد 2009، 07/2010، ص217.

2: تطور مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وبعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفضل التطورات الاقتصادية الكبيرة والمتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها حيث يرى العديد من المفكرين انه لطالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف، غير انه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كألية لتحديد مفهوم الأداء ثم الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عمد تحديد المفهوم.

ولقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على اثر ظهور التسويق كعلم وفن وتطور الفكر الاستراتيجي في الدارة والاتجاه التزايد نحو تطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح على طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم فان الأداء لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف وحسب وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول على إن مفهوم الأداء توسع ليشمل إضافة عنصر التكلفة عنصراً جديداً يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك ينظر للأداء على انه علاقة أو توليفة (قيمة /تكلفة). (1)

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

1: أنواع الاداء:

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، التي يمكن تحديدها في ثلاث معايير، هي: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة.

1-حسب معيار الشمولية: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

أ.الأداء الكلي: أي النتائج المحققة في المؤسسة لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون باقي العناصر ويعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة، مثال عنصر الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو....

(1) الشيخ الديداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة 2009 ص221.

ب.الأداء الجزئي: هو قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به وتحقيق أداء تلك الأنظمة يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

2- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بقوة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق...الخ.

3- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى أنواع منها:

الأداء الاقتصادي: إن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدني استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي: يتمثل في الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط قيود أو شروط على المؤسسة داخليا وخارجيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق أهداف أخرى وخاصة منها الاقتصادية في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أهدافها تكنولوجيا بالسيطرة على

مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا⁽¹⁾

2: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل الآثار السلبية، ومن ابرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن سيطرتها، وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يمكن استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها، وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية.

(1) نور الدين مزياي: بعنوان (استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات) مداخلة في ملتقى جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ص.4.

أ: العوامل الاقتصادية:

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة سياسات الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق، مستوى الأجور... الخ وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة و طويلة نسبياً.

ب: العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج إلى الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء...) والمجتمع، وبين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة. (1)

ج: العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي الموجود في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة. (2)

2. العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أداءها، وعلى عكس العوامل الخارجية يمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

(1) Gilles Bressy. Christian Konkuyt. Economie d'entreprise, Edition Sirey. Paris, 1990 p16

(2) عبد الملك مزهودة. الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001 ص92

أ: العوامل البشرية:

- هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، و تضم:
- هيكل القوى العاملة.
 - مستوى تأهيل الأفراد.
 - درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
 - نظام الأجور والمكافآت.
 - مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة

ب: العوامل التقنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة، وتضم:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
 - نوعية المنتج وشكله. ⁽¹⁾
 - درجة التوافق بين المنتجات المؤسسة ورغبات زبائنهم.
 - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين الإنتاج في المؤسسة.
 - مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ج: العوامل التنظيمية:

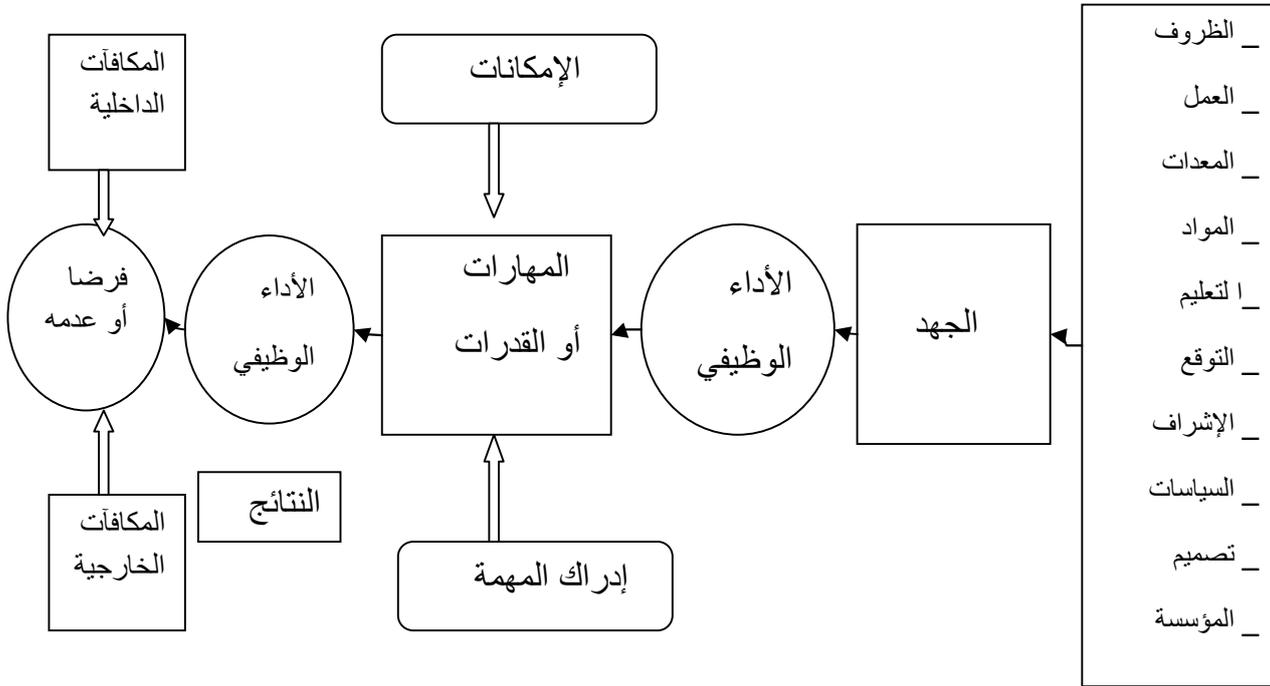
وتشمل تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر في الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة. ⁽²⁾

⁽¹⁾السعيد بريش، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2012، 2011 ص298

⁽²⁾ نورة مرادي: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2011 ص76، 77

الشكل رقم (14): مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه⁽¹⁾



المصدر: عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011. ص 107.

⁽¹⁾ شرياف خضرة: تقييم الأداء في المؤسسة - قياس وتقييم أداء العاملين - مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2019 ص 29.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة:

المطلب الاول: ماهية تقييم الأداء:

1: تعريفه: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين سنذكر منها ما يلي:

1. انه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.⁽¹⁾
2. هو دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في قيامهم بأعمالهم الحالية وأيضا على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤولية أكبر في حين ترقيته لوظيفة أخرى.⁽²⁾
3. يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى تطويره.
4. تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف ان وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا.⁽³⁾
5. عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أو لا، وفي أية مجالات، وهذا الأداء قد يشغل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.
6. يعرف عملية تقييم الأداء بأنها الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب.⁽⁴⁾

2: فوائده:

- تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية، وبعيدا عن التحيز، ومن أهم فوائده ما يلي:
- أ- رفع الروح المعنوية للعاملين: وتتمثل في التفاهم والعلاقات الحسنة التي تسود العاملين مع رؤسائهم عندما يشعرون بان جهدهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وان الهدف الأساسي

⁽¹⁾ هاشم حميدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، ص153.

⁽²⁾ مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، الأردن، دار الراية للنشر، مكتبة المجتمع العربي، 2003، ص 188 .

⁽³⁾ طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص76.

⁽⁴⁾ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر، 2007، ص270

من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد كما أن اعتماد الترقية والعلاوات على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

ب- إشعار العاملين بمسئوليتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وان نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ت- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خطوات عمليات قياس وتقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء وأهدافه وأهم هذه الخطوات:

1. تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل وظروف العمل، و يقصد بدراسة العمل هو تحديد الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.

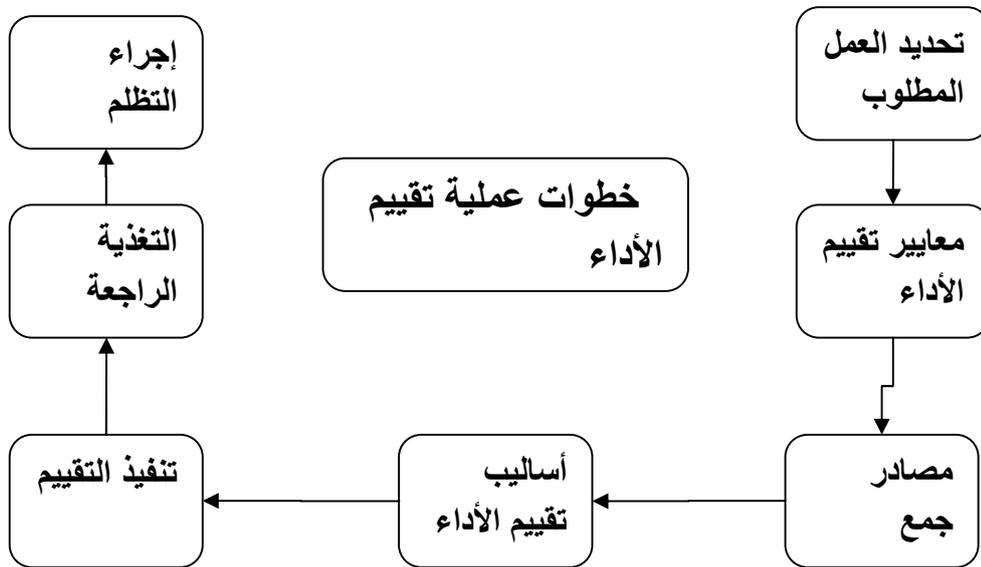
2. تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع البيانات المناسبة لعملية التقييم، حيث ان هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

(1) بعجي سعاد: تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006، ص50.

4. تحديد أساليب تقييم الأداء: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تفسير أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.
5. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة و قد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.
6. التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث إن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بان يتبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه.
7. إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.⁽¹⁾

الشكل رقم (15): خطوات عمليات تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على موسى محمد ابو الخطب، مرجع سابق، ص21.

المطلب الثالث: وظائف ومكونات تقييم الاداء

⁽¹⁾ موسى محمد أبو حطب: فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص21.

1: وظائف تقييم الأداء:

*متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الانتاجية (المؤسسة) الكمية والقيمية، وذلك للتعرف على مدى تحقق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقا، وللفترة المحددة استنادا إلي البيانات والإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الانتاجي في تلك الوحدات، علما بأن بعض المنشآت قد تلجأ الي خفض أهدافها التي تخطط لها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلي ما هو مخطط تلاقيا للمساءلة والحساب الناجم عن ابعاد المنفذ عن المخطط في حالة حصول العكس. وعليه لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الاهداف المخطط تحقيقها.

* الرقابة على كفاءة الاداء الانتاجي للتأكد من قيام الوحدة الانتاجية للممارسة نشاطها وتنفيذ اهدافها بأعلى درجة للكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات واسبابها والعمل على ازالتها مستقبلا، وهنا يجب التأكد أن الوحدة (المنظمة) قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة

* تحديد الجهات والمراكز الادارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

* البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وباقل التكاليف.

2: مكونات عملية تقييم الأداء

*المرونة بما تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير متوقعة.

*تقييم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.

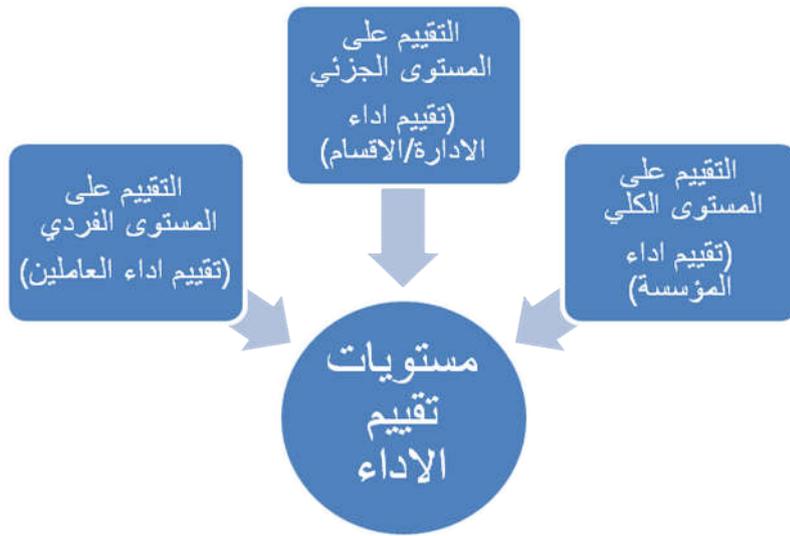
*إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة. (1)

المطلب الرابع: مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم(15): يمثل مستويات تقييم الاداء

(1) بن سعيد سليمة: واقع التسويق في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسة بيجوا-مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في التسويق، كلية العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2015، ص25.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص15⁽¹⁾

1. **تقييم الأداء على المستوى الكلي:** من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي (المنشأة) ما يلي:

- ***الفعالية:** نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين.
- ***الكفاءة:** العائد على الأموال المستثمرة (الإنتاج- معدل دوران المخزون- المبيعات لكل عامل- معدل دوران العاملين- تكلفة تدريب لكل عامل- معدل الغياب- استغلال العمالة المهنية....الخ).
- ***التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج_ الحوادث المرتبطة- الخطوات الفرعية للمشروعات. ومنه يتم قياس الأداء الكلي للمؤسسة بعدد من الوسائل من أهمها:
- ***الملاحظة:** وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا.
- ***استقصاء العملاء:** سواء العملاء الداخليين في المنشأة أو عملائها الخارجيين. ففي داخل المنشأة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى من المنشأة مثل المخازن والنقل والحركة والحسابات وأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العملاء عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات.
- ***الاحتفاظ بالسجلات:** هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات، ويصدق هذا عندما ينصب اهتمامك على حجم المخرجات ونوعيتها، والتكاليف والدخل والوقت.
- ***خرائط بيرت:** ويعتبر بيرت أسلوبا لتخطيط المشروعات التي تتطلب تنفيذ أنشطة عديدة تترايط مع بعضها في تسلسل معين (بالتتابع أو التوازي) وتساعد بيرت المخطط في تقدير الوقت الإجمالي لتنفيذ المشروع بدرجة دقة عالية.

⁽¹⁾ من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص15

تتكون خريطة بيرت من عنصرين أساسيين هما:

- **الأنشطة:** النشاط هو مهمة أو عمل معين يستغرق وقتا معيناً لانجازه ويتم التعبير عنه بسهم.
 - **الأحداث:** الحدث هو موعد أو تاريخ البدء أو الانتهاء من نشاط معين ويتم التعبير عنه بدائرة.
- مثل كل مهمة بعمود أفقي يتناسب طوله مع الوقت اللازم لتنفيذه. ⁽¹⁾

الجدول رقم (05): يوضح قوائم الأداء المتوقع: مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبأ بها.

المهام	وقت كل مهمة
استلام المستندات (أصل و صورة)	15 دقيقة
ترتيب المستندات طبقاً للتسلسل	30 دقيقة
مراجعة البيانات	15 دقيقة
إجراء العمليات الحسابية	30 دقيقة
قيد المستندات بالسجل	15 دقيقة
حفظ صورة المستند	15 دقيقة
إرسال أصل المستند إلى حسابات	15 دقيقة

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص31

- ❖ **المتابعة المرحلية للتقدم:** من أسهل وأكثر الطرق استخداماً لمراقبة التقدم في الأداء القيام بمراجعته مرحلياً، حيث يتم الاتصال بين الرئيس وبين العاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها، وتبنى عادة على البيانات والمعلومات التي جمعت خلال إجراءات مراقبة أخرى. وتتم هذه المراجعات على فترات زمنية مرحلية محددة (كل شهر أو كل ثلاثة أشهر) مثلاً عند المواعيد المحددة لانجاز خطوات أساسية في المشروع، أو قد تحدث تلك المراجعات بناء على طلب منك أو احد العاملين.
- ❖ **المراجعة والتدقيق:** تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب و إجراءات العمل وليس على النتائج. وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق ومراجعة السجلات المالية والاستخدام المناسب للصلاحيات والسلطة، وإجراء الإنفاق، وسياسات وشؤون العاملين، ونظم ولوائح الأمن والسلامة ونظم وإجراءات الصيانة، وعمليات وإجراءات الشراء.

⁽¹⁾ (بن سعيد سليمة: نفس المرجع السابق ص30 .

❖ **المراجعة الإدارية للمنشأة:** وبصفة عامة يمكننا أن نميز بين المراجعة المالية والمراجعة الإدارية للمنشأة، فالأولى تنصب على الحسابات والعمليات المحاسبية المالية، أما المراجعة الإدارية فهي تقييم كلي للمنشأة بجميع أنشطتها ومجالاتها. ⁽¹⁾

الجدول رقم(06): يبين الفروق المتعددة ما بين المراجعة الإدارية والمراجعة المالية:

م	نواحي المقارنة	المراجعة الإدارية	المراجعة المالية
1	الشمولية	شاملة لجميع أنظمة وأنشطة المنشأة	تركز على الحسابات والعمليات المحاسبية
2	الانتظام	على مدى العام ونهايته	في نهاية السنة المالية
3	الغرض	وضع خطط تحسين الأداء	ضبط المعاملات المالية
4	المسؤولية	الإدارة العليا للمنشأة	مدير المراجعة والمراقبة الداخلية أو المراقب الخارجي
5	مصدر السلطة	الإدارة العليا	مراقب خارجي للحسابات
6	المراجع	داخلي أو خارجي أو معا	خارجي
7	التركيز	على الأداء الكلي للمنشأة	على النتائج المالية النهائية
8	الاهتمام بالتفاصيل	شامل لكل الأنظمة والأنشطة والمستويات الإدارية	جزئي على مستوى الحسابات والعمليات الحسابية
9	نوع المراجعة	وقائية مانعة	مصححة للأخطاء
10	السمة العامة	إدارية شاملة	قانونية نوعية
11	الاهتمام المؤثرة	بالبيئة عالي	منخفض
12	الانتشار والتطبيق	محدود	واسع

المصدر: بن شهرة أمينة: براهم إيمان، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال لقياس الأداء والتشخيص، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تجارية تخصص إدارة مشاريع، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2015/2014، ص11.

2. تقييم الأداء على المستوى الوظيفي (الجزئي):

⁽¹⁾ بن سعيد سليمة: نفس المرجع السابق ص32 .

- أ- تقييم الأداء التسويقي: تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تقارير والترويج أو توزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع.
- ب- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.⁽¹⁾
- ت- تقييم الأداء التمويلي: يستهدف النشاط التمويلي الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة وتتطلب تقييم الأداء المالي، تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل، والحماية الربحية، واستخدام الأصول الثابتة، وربحية الأصول المستثمرة، وكفاءة عملية التشغيل.

الجدول رقم(07): يبين معدلات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعاً ومؤشرات تقييم الأداء التسويقي:

بنود التقييم	المؤشرات
السيولة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نسبة التداول (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة) ▪ نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها/ الخصوم المتداولة) ▪ سرعة دوران النقدية (المبيعات/ النقدية والشبه نقدية)
الرافعة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/ صافي حقوق الملكية) ▪ تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة/ النفقات الثابتة) ▪ الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة/ صافي حقوق الملكية) ▪ الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة/ صافي حقوق الملكية)
نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدل دوران المخزون (المبيعات/ متوسط المخزون) ▪ معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات/ صافي رأس المال العامل) ▪ معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات/ إجمالي الأصول)
الربحية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل/ المبيعات) ▪ صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل/ المبيعات) ▪ معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب/ المبيعات) ▪ إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/ إجمالي الأصول) ▪ معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب/ صافي حقوق الملكية)

المصدر: بن شهرة أمينة: نفس المرجع السابق ص 14

أ- تقييم الأداء من خلال العائد على الاستثمار:

(1) بن شهرة أمينة: براهم إيمان، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال لقياس الأداء والتشخيص، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تجارية تخصص إدارة مشاريع، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2014/2015، ص11.

يمكن من خلال استخدام مدا خيل العائد على الاستثمار كشف أسباب الأداء السيئ في المنشأة عن طريق فحص كل معدلات و اتخاذ الإجراء التصحيحي.⁽¹⁾

3. قياس الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات للمؤسسة ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للمؤسسة ككل.⁽²⁾

وبناء على ما سبق تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، في تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم.

وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث تقييم الأداء يتطلب تقييم أداء وحداتها و إدارتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة.

المطلب الخامس: أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء:

أ- الأهداف: تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- معرفة مستوى انجاز المنشأة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها
- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المنشأة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسيرتها بهدف وضع حلول اللازمة لها و تصحيحها.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم من أقسام المنشأة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يقوم به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاتها سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية الجودة.

⁽¹⁾ بن شهرة أهينة: نفس المرجع السابق ص 15

⁽²⁾ فارس رشيد البيتاني: محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات و الموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص72.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.

- الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

- تقييم فعالية نظام التوظيف لان نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.

الأهمية: يعد تقييم الأداء احد العمليات الإدارية المهمة وتبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية:

✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق

أهدافها كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

✓ يستهدف تقييم الأداء التأكد من أن تحقيق التنسيق بين أوجه نشاط الوحدات الاقتصادية المتمثلة بالإنتاج

والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوافرات الاقتصادية وتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

✓ على مستوى العمليات: يؤدي تقييم الأداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدات الاقتصادية لغرض

التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية و الوقوف على العلاقات.

✓ على مستوى الأفراد: فان تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد

الأسس العملية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم

بأساليب تؤهلهم للتقدم وتحديد تكاليف العمل الإنساني والمساعدة في تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم باتجاه

تطوير أنفسهم وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد الفعاليات الكاملة من أن الجهود المبذولة في

سبيل تحقيق أهداف المنشأة ستقع تحت عملية التقييم.

على المستوى التسويقي: فان تقييم الأداء يهدف إلى التحقيق من الوصول إلى حجم مبيعات مريح ومستوى

الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة والتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري

ذلك لان الكفاءة التسويقية هي معيار لقوة المنشأة ومتانة اقتصادياتها. (1)

الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء:

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء المؤسسات، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات

و الصعوبات نتيجة نقص البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد

المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال و بذلك يمكن حصر أهم الصعوبات والمشاكل في:

• **قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات:**

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية احد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم

الأداء، نظراً لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبذل العديد من

(1) بن شهرة أمينة: براهم إيمان، مرجع سابق، ص16.

المؤسسات محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام للمعلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام المعلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، و ترجع مشكلة قصور نظم المعلومات إلى:

*ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا فيما يتعلق بالأمر بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل توقيت تشغيل الآلات... الخ.

*قصور نظم التكاليف المطبقة و عدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المؤسسات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية.

*عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات إما بسبب حداثتها أو عدم الإيمان بأهميتها.

• صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية:

تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

*صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي، ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج و اختلاف وحدة قياسه أو لتعدد العمليات الإنتاجية و عدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

*صعوبة التعبير الكمي عن بعض الأهداف، مزل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

*صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها، ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذيأخذ معيار للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون منالصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف مؤسسات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء و محاولة الإحاطة بها من اجل إنجاز عملية التقييم. (1)

(1) بن شهرة أمينة: براهم إيمان، مرجع سابق، ص17.

المبحث الثالث: الأداء التسويقي:

المطلب الاول: تعريف الاداء التسويقي ومؤشرات قياسه

1: تعريف الاداء التسويقي: عرفه Piriyakal بأنه: "هو أداء المنظمة للاحتفاظ بالسوق والزبائن مع تقديم أعمال لزبائن جدد"⁽¹⁾

يصف الأداء التسويقي فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم، إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصة التسويقية والربحية⁽²⁾ ومنه نستنتج أن: الأداء التسويقي لا يختلف عن الأداء الشامل للمنظمة وإنما هو جزء منه وامتداد له مع مراعاة الخصوصية الوظيفية ويركز على النشاط التسويقي ويحقق أهداف تسويقية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

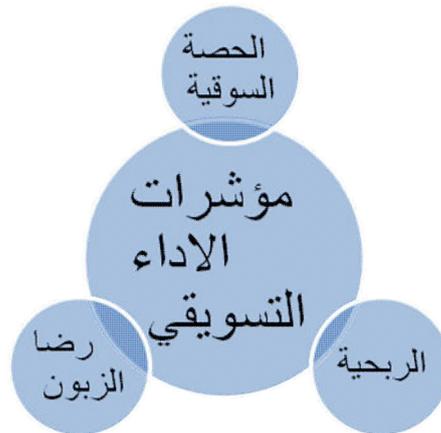
2: مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

1- الحصة السوقية: هي الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق⁽³⁾

2- الربحية: هي النواة الأساسية للمنظمات، التي تشمل العائدات مقارنة بالتكاليف.⁽⁴⁾

رضا الزبون: Kotler انه ذلك الشعور الذي يحي للزبون السرور أو عدم السرور (انطباع ايجابي أو سلبي مدرك من قبل الزبون) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.

الشكل رقم(16):يمثل مكونات الأداء التسويقي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على أحمد هادي طالب، ثامر البكري، إدارة علاقات الزبائن و الاداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص11.

⁽¹⁾ ندى عبد الباسط كشمولة: تأثير عناصر التسويق الأبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، المجلد 36، العدد 2014، 115، ص117.
⁽²⁾ منصور نجاة: دور التسويق البنكي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2018-2019، ص27.
⁽³⁾ احمد هادي طالب: ثامر البكري، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص11
⁽⁴⁾ هادي احمد القوفة: اثر إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص17.

المطلب الثاني: تقييم الأداء التسويقي:

1- مفهوم تقييم الأداء التسويقي:

هو تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل أو جزء من أجزاء العملية التسويقية⁽¹⁾

2: مجالات تقييم الأداء التسويقي:

تتعدد مجالات تقييم الأداء التسويقي لتشمل مختلف الأنشطة التسويقية والنتائج المترتبة عليها، ونوضح فيما يلي أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي:

1. تحليل البيئة التسويقية.

2. تحليل المبيعات.

3. تحليل نصيب المنظمة من السوق .

4. تحليل مصروفات التسويق.

5. تحليل عناصر المزيج التسويقي.

6. تقييم (قياس) رضا العملاء.

1. **تحليل البيئة التسويقية:** وتعتبر من أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي وتتناول رقابة عناصر البيئة التسويقية سواء داخل المنظمة أم خارجها، فيتم متابعة التطور في عناصر البيئة التسويقية الداخلية ومقارنة ذلك بالتقديرات السابق وضعها فيما يختص بأوجه القوة وأوجه الضعف في القدرات والإمكانيات في مختلف الأنظمة داخل المنظمة. وبناء على نتائج تلك الرقابة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في المنظمة.

2. **رقابة المبيعات:** تتناول رقابة المبيعات الأرقام الفعلية للمبيعات ومقارنتها بالأرقام التقديرية، وقياس الانحرافات بالزيادة أو النقص. وتحليل تلك الانحرافات للتعرف على أسبابها، ويتم بالنسبة للمبيعات الكلية للمنظمة خلال السنة وخلال فترات اقصر قد تكون ربع سنوية أو شهرية. كما تتم مقارنة أرقام المبيعات الحالية بالمبيعات في السنوات السابقة وتحليل أسباب الاختلاف بينهما.

3. **رقابة نصيب السوق:** يمثل نصيب السوق نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين، ويفيد تحليل نصيب المنظمة من السوق لمختلف منتجاتها في التعرف على أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المنظمة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى قصور في المزيج التسويقي للمنظمة وجهودها التسويقية.

⁽¹⁾ نسيمه دريسي: ابتكار المنتج وأهميته لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2015/2016 ص12.

4. **رقابة مصروفات التسويق:** تعتبر الرقابة على المصروفات التسويقية من أهم مجالات الرقابة التسويقية. فمن المهم ارتباط التغيير في المبيعات بالتغيير في المصروفات، بمعنى وجود علاقة نسبية بين الزيادة أو النقص في المبيعات وبين الزيادة والنقص في المصروفات وتوضح طبيعة هذه العلاقة احد المؤشرات الهامة للكفاءة التسويقية. فإذا زادت المبيعات بنسبة الزيادة في المصروفات الفعلية مقارنة بالتقديرية يعني مؤشرا على ارتفاع الكفاءة التسويقية.

5. **رقابة عناصر المزيج التسويقي:** وتتناول عناصر المزيج التسويقي بجميع مكوناتها. فتتابع تنفيذ البرنامج التسويقي وتقرن بين التطبيق الفعلي لمختلف العناصر وبين المخطط في البرنامج. ويتم كشف الانحرافات عن البرنامج المخطط وتحليل أسبابها تمهيدا لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب. وتتضمن الرقابة على عناصر المزيج التسويقي الآتية:

- ✓ رقابة المنتجات.
- ✓ رقابة التسعير.
- ✓ رقابة التوزيع.
- ✓ رقابة الترويج.

6. **تقييم رضاء العملاء:** لوضع برنامج تسويقي ناجح لسوق مستهدفة تم اختيارها، يعتبر جمع واستيعاب المعلومات عن العملاء أمرا لا غنى عنه. من هم العملاء المستهدفون؟ ما الذي يرغبون في شرائه؟ ولماذا يرغبون في شراء هذه المنتجات؟ ومتى وأين يشترون المنتجات في معظم الحالات؟ وما الطريقة التي يرغبون في الشراء بها؟ إن إجابات هذه الأسئلة تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة لوضع برنامج تسويقي يساعد على الوصول إلى عملاء راضين. (1)

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء التسويقي:

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة في الوظيفة التسويقية ويمر بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

أ- **مرحلة تحديد ما يجب قياسه:** تحتاج الإدارة إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج والاستراتيجيات والسياسات والخطط الواجب متابعتها وتقييمها، والتأكد من أنها قابلة للقياس وبطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة. (2)

(1) محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص53.

(2) محمد كايد محمد المجالي: اثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص8.

ب- **مرحلة وضع معايير الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وعملية وضع المعايير تحتاج إلى إدراك دقيق لبيئة العمل الفعلية وإلى نوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات.⁽¹⁾

ت- **مرحلة القياس والمقارنة:** تتمثل هذه المرحلة في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين المعايير المحددة وعله فان هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما:

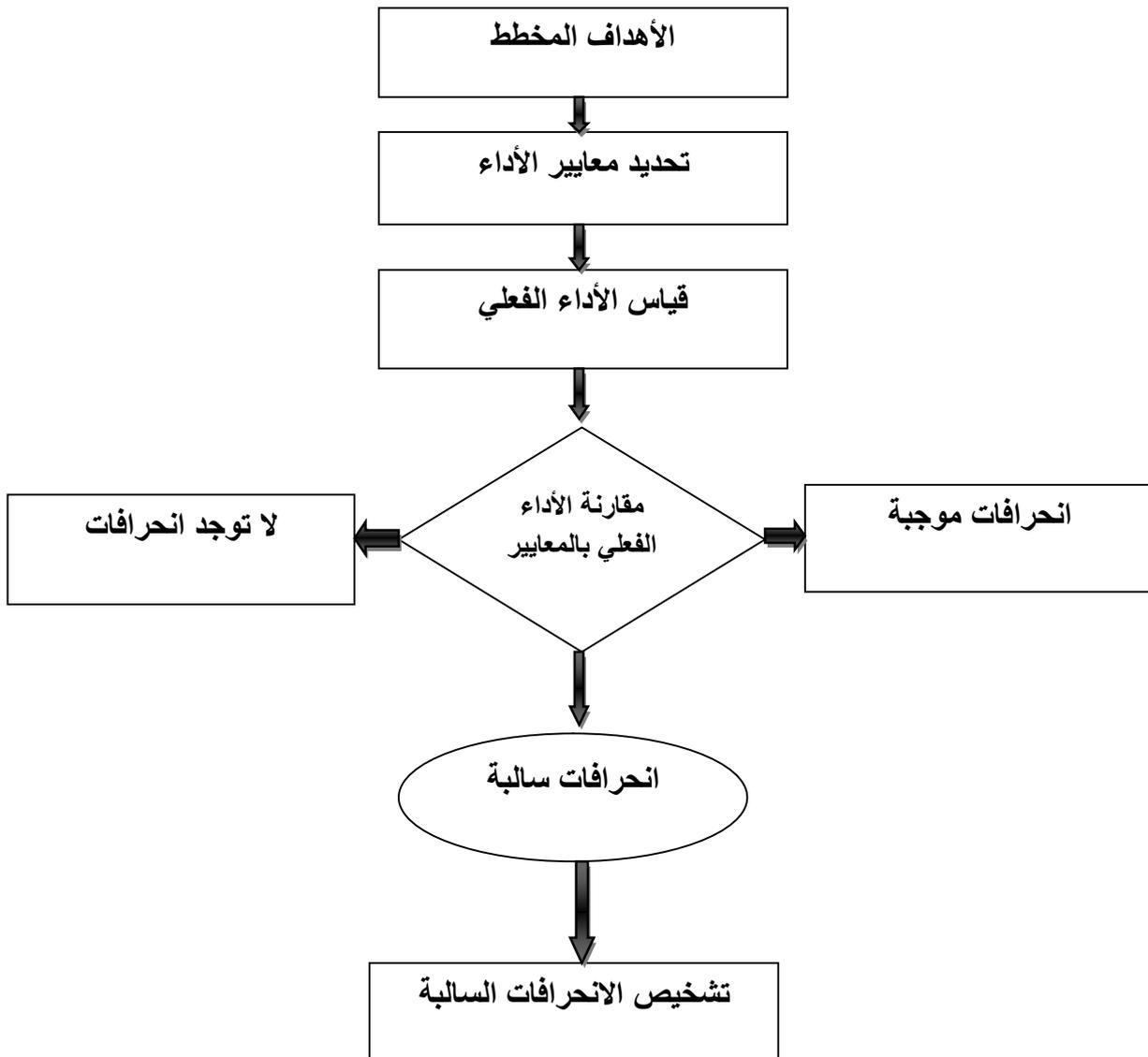
- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.
- توصيل البيانات والمعلومات إلى مركز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وفي مرحلة القياس يحتاج الأمر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامها لتحقيق هذا الغرض وهما الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية.⁽²⁾

ث- **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات والمعايير الموضوعية. وهذه المرحلة يطلق عليها بالرقابة التسويقية التي تعتبر عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها.

⁽¹⁾ عادل بو عافية: هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص101.

⁽²⁾ يخو فاطمة الزهراء: تقييم الأداء التسويقي في مجال الخدمات العمومية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012، ص133.

الشكل رقم(17): يوضح مختلف مراحل تقييم الأداء التسويقي:



المصدر: علاء غرباوي وآخرون: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص273

المطلب الرابع: أبعاد الأداء التسويقي:

تعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة يمكن إجمالها في ثلاثة أبعاد وهي:

- **الفعالية:** وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة و يتم قياسها بطرق عدة أكثرها شيوعاً: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية.
- **الكفاءة:** وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، ويتم قياسها بطرق عدة من أكثرها شيوعاً: الأرباح المتحققة، والعائد على الاستثمار. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ منصورى نجاة: مرجع سبق ذكره، ص32.

➤ **التكيف:** هو قدرة المؤسسة على التفاعل بشكل ايجابي مع تغيرات البيئة المحيطة، ويتم قياسها عن طريق نجاح المنتجات التي تقدمها المؤسسة للأسواق، ومدى نجاحها مقارنة مع منتجات المنافسين ونسبة المنتجات التي تم تقديمها إلى الأسواق خلال نفس الفترة.

وتختلف المؤسسات في وضع المقاييس للأداء التسويقي بحسب طبيعة الأداء التسويقي، ونظرة المؤسسة إلى هذا الأداء، حيث تقسم مقاييس الأداء التسويقي إلى مقاييس مالية و غير مالية، كمية وغير كمية. ولكل من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها، فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأجل لوحدة العمل، بينما تركز معظم الأعمال على الأهداف المربحة قصيرة الأجل، ونذكر من هذه المقاييس: الربحية، السيولة النقدية المبيعات والنمو في المبيعات، أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد زيادة الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، بسبب السهولة والحرية في اختبار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في طرق التطبيق، ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسسات: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبائن، رضا الزبائن، القدرة على الابتكار، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن الأداء العام، جودة الخدمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ خالد خالفي: دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جامعة خميس مليانة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء في المؤسسة من خلاله يتم الحكم على فعالية أداء الأفراد والجماعات، حيث أن الأداء هو محصلة تفاعل بين محددات الدافعية على العمل والمناخ المتوفر للعمل وقدرة الأفراد في المؤسسة على تأديته، وعملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل والقوى. لذا على المقيمين والمسؤولين والمشرفين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً تبعا لخطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء وأهدافه.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد اثر الممارسات التسويقية في مؤسسة نפטال بسعيدة على أداء العاملين، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة .
 لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم الأداء والأداء التسويقي بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة.

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها.

1. النشأة

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال: هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما: - نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

- ال (AL): إشارة إلى الجزائر (Algérie).

* إذن نפטال تعني نفط الجزائر .

2. ال مهام: كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، وابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في: - جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

-الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها: هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

● 44 مركز للتحويل.

● 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

● 22 محطة في طريق الإنجاز.

● 20 محطة مبرمجة.

22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، وقد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الريبة وتحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) وجرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال ومحاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات والسيارات ذات المحرك ديزال.

المطلب الثاني: تنظيم شركة نפטال ووسائلها.

1. تنظيمها: من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

والمتمتع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من:

- 04 وحدات صيانة. 04 وحدات ميثانية.

في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

- 04 مديريات مركزية.

- 08 مديريات عملية.

- 01 وحدة الإعلام الآلي.

2. وسائلها: تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. وتحتوي بصفة عامة على: - 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين: الوقود Carburant، الزيوت Lubrifiant، المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميح).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيدة.

1. تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، ولقد أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع: - 03 GD (تسيير مباشر).

- 04 GL (تسيير حر) - 04 RO (بائع عادي).

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة: هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة،

البيض والنعامة بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز

تخزين الوقود (Carburant)، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (Pneumatique)

[CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء .
- شركة نفضال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة، البيض والنعامه وهذا بعض ضم شركات نفضال السابقة البيض والنعامه في أفريل 1992.
- المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².
- سعيدة: 6612 كلم².
- البيض (الأبيض سيد الشيخ): 66420 كلم².
- النعامه (مشرية، عين الصفراء): 27137 كلم².
- وإجمالي عدد السكان يقدر بـ: 915836 نسمة يتوزعون كالتالي:
- سعيدة: 915836 نسمة. البيض: 291802 نسمة.
- النعامه: 280000 نسمة. معسكر:
- شركة نفضال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع و شبكة تضم 16 محطة:
- 01 محطة GD (تسيير مباشر) - 02 محطتان GL (تسيير حر).
- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتوزيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، وإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.
- البنية التحتية للاستغلال: 03 مدخل للملأ.
- * 24 ميزان للبوتان * 04 موازين للبروبان.
- وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين :
- مركز التخزين والتوزيع CLPB : 17000 م³ وقود.
- 05 مراكز تسيير مباشر.
- 01 مركز تسيير حر.
- 07 مراكز بيع خاص.
- 02 مركزين لبائع عادي.
- * ولاية النعامه: مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.
- 04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

* ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود بيوقطب ب 300 م³ [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

* GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

* مركز GPL: يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL: 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

ملاحظة: بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين ومراكز التوزيع، نفضال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر والمحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

2. موقع شركة نفضال بسعيدة:

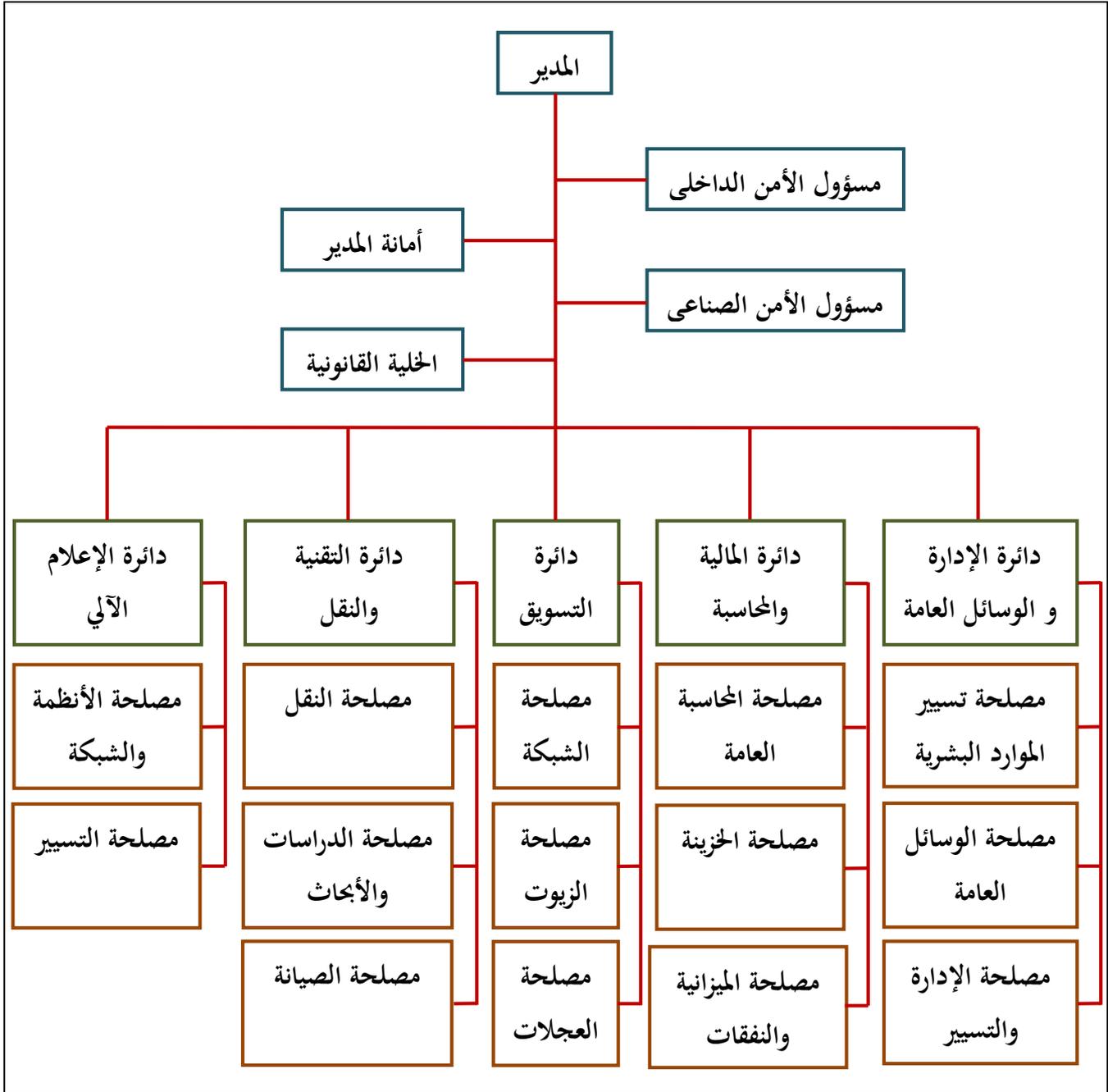
شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعامه ومعسكر مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البيترولوية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE: 3200 م

الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال بسعيدة

يعتبر الوسيلة الأنجع لبسط و تحليل العلاقات و الاتصالات داخل مقاطعة نفظال

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفظال بسعيدة



المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة او مشكلة ما. توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة لتساعد الباحث في اتخاذ القرار المناسب اتجاهاها لذا سيتم في هذا البحث التطرق الى منهجية الدراسة الميدانية، وكذا تحليل البيانات واخيرا التوصل للنتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد منهجية الدراسة من خلال تحديد مجتمع و عينة البحث، أدوات التحليل.

تحديد مجتمع الدراسة:

اجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع محدد واضح لمجتمع الدراسة لان ذلك سيساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العناصر و مفردات الظاهرة قيد الدراسة، و مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة نفضال بسعيدة.

1- عينة الدراسة:

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم و يناسب و يعمل على تحقيق أهداف الدراسة، تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على الموظفين العاملين في المؤسسة بسعيدة.

وقد تم توزيع 35 استمارة على 35 عامل، و استرجعنا 30 استمارة حيث تم الاجابة على كافة الاسئلة.

2- طريقة جمع البيانات:

استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث، تعتبر استمارة المعلومات (الاستبيان) وثيقة تحتوي على عدد محدد من العبارات تسمح للباحث بالحصول على اجابات فيها ما يكفي من المعلومات تساعد على الوصل الى النتائج.

تحضير الاستبيان: بعد الانتهاء من الجانب النظري تم التطرق الى انشاء الاستبيان وذلك بوضع عبارات تلائم البحث و تساعد على حل الاشكالية، ثم عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف وبعد الموافقة عليها تم وضع

الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة الى 3 محاور حسب عناوين الفصول في الجانب النظري، وهي كالآتي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية التي تتمثل في الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

المحور الثاني: يتعلق بالممارسات التسويقية، حيث أنه يتكون من 23 سؤال.

المحور الثالث: يتعلق بأداء العمال، حيث انه يتكون من 6 اسئلة.

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

• الدرجة 1 تمثل: غير موافق تماما.

• الدرجة 2 تمثل: غير موافق.

• الدرجة 3 تمثل: بين موافق وغير موافق.

• الدرجة 4 تمثل: موافق .

• الدرجة 5 تمثل: موافق تماما.

3- أدوات التحليل:

بعد توزيع الاستمارة و فرزها، سيتم الاعتماد على الاجابات الواردة فيها، كما تم اللجوء الى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل، لتحليل نتائج الجانب الميداني وباستخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي و يشتمل على التكرارات و النسب المئوية و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل فقرات الاستبيان.

- اختبار T-test.

- تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي، من حيث التسيير والتنفيذ وفعالتهما، التي تسمح بنمو مؤسسات واستمراريتها خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول مع فرضيات البحث للدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج البيانات الشخصية

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

1. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأسئلة الكلي:

الجدول رقم(08): معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha
29	0,919

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

إن الثبات سيد الموقف فيما يخص كل استفسارات الاستبيان الموزع، وهذا ما أظهرته النتيجة 0,919 وهي قيمة مرتفعة وتقرب من الواحد الصحيح وهي تدل على استقرار واضح وثبات الأداة في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى.

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجدول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

الجدول رقم 09 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%73,34	22	ذكر
%26,67	8	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الشكل رقم: 19 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

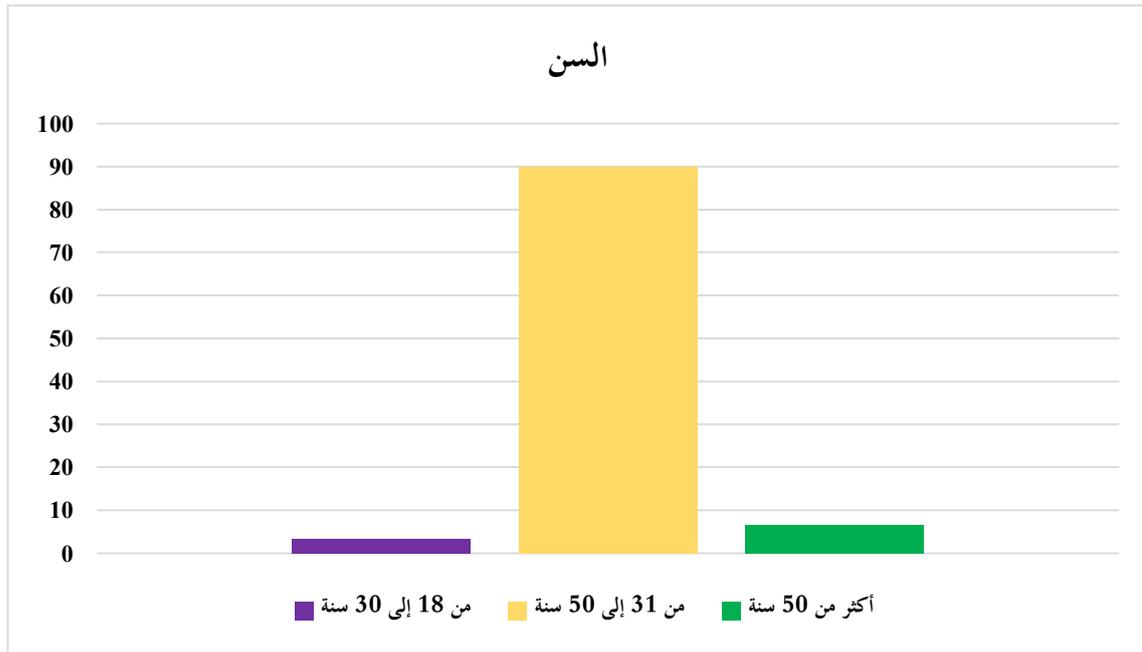
بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 22 ونسبة %73,34 لصالح جنس الذكور في حين بلغ عدد الإناث 8 ونسبة %26,67 وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الأنثوي، نظراً لطبيعة عمل هذه المؤسسة

الجدول رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 18 إلى 30 سنة	1	%3,33
من 31 إلى 50 سنة	27	%90
أكثر من 50 سنة	2	%6,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الشكل رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر (من 18 إلى 30 سنة) بعدد 1 بنسبة %3,33 لصالح الفئات العمرية، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (من 31 إلى 50 سنة) 27 عامل بنسبة %90 (من 40 إلى 50 سنة)، ومتغير العمر بعدد عاملين (02) بنسبة

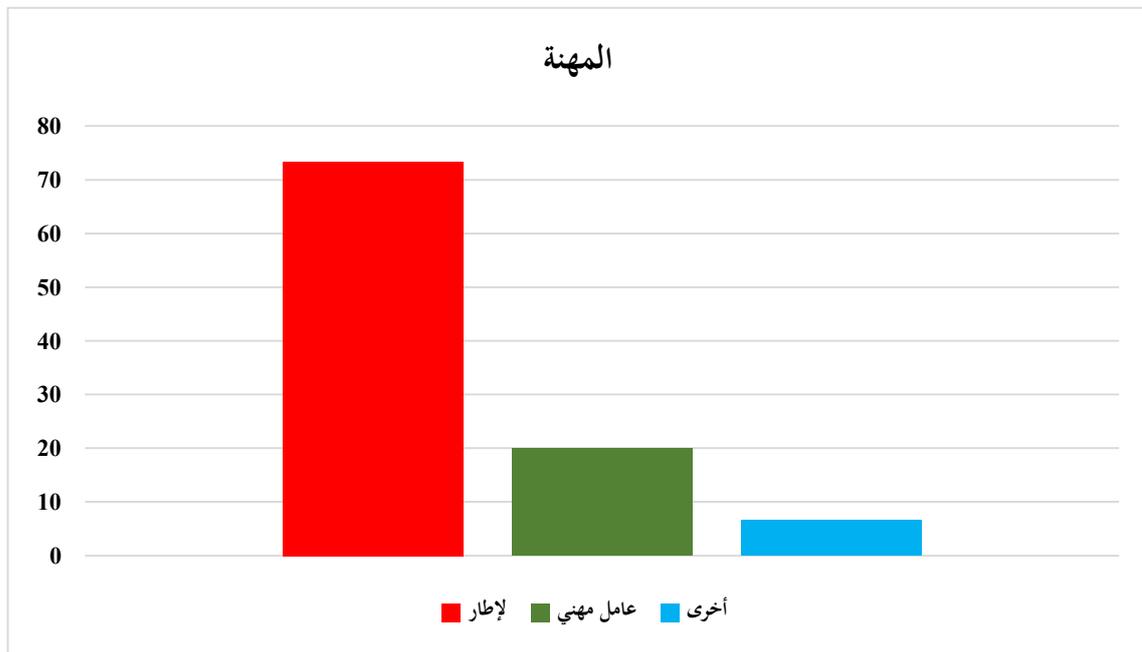
6,67% لصالح الفئات العمرية (أكثر من 50 سنة) وهنا نستنتج أنّ المؤسسة لها طابع التشبيب كما يوضح لنا.

الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
%	00	مدير/نائب مدير
%73,43	22	إطار
%20	6	عامل مهني
%6,57	2	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الشكل رقم: 21 توزيع أفراد العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الشكل أن عينة الإطارات كانت حاضرة بقوة في هذه الدراسة حيث بلغت نسبتها 73,43% ما يعادل 22 تكرار، وتليهم عينة العمال المهنيين والتي قدرت نسبتهم 20% أي ما يعادل 6 عمال، ثم تأتي الفئة

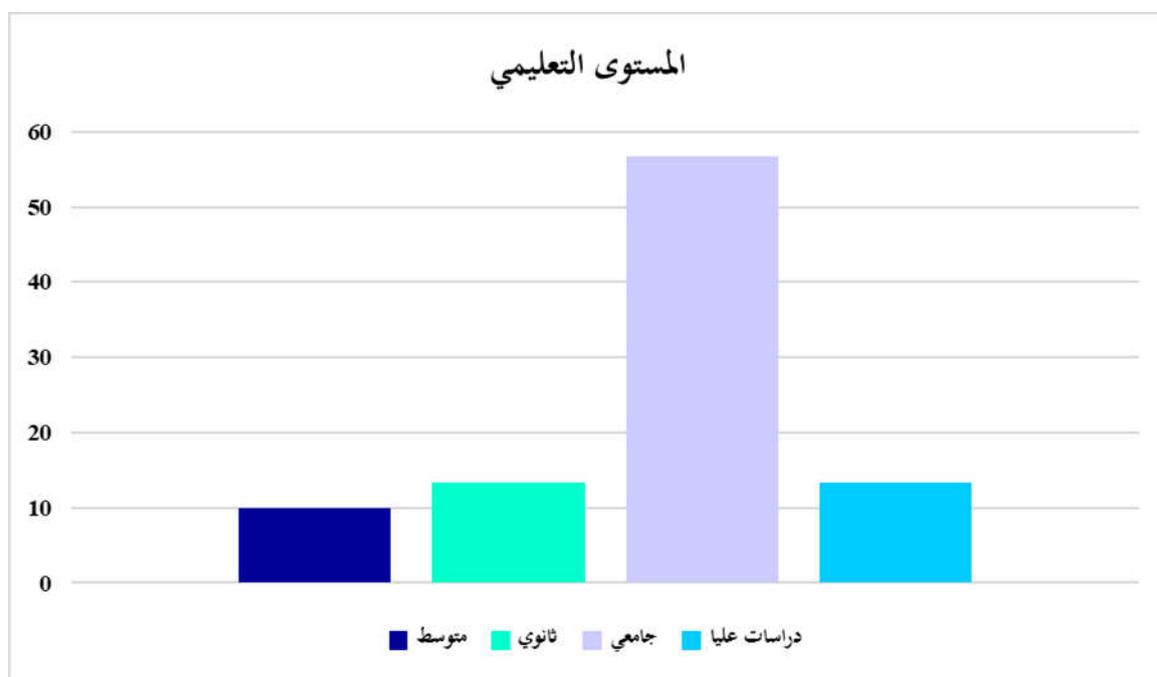
الأخرى والتي تقدر نسبتها 6,57% ما يعادل عاملين (02). ونستنتج أنّ هذه المؤسسة تعتمد على الكفاءات والدراسات العليا وذلك لبلوغ أهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%	00	ابتدائي
%10	03	متوسط
%13,34	04	ثانوي
%56,66	17	جامعي
%13,34	04	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

الشكل رقم: 22 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

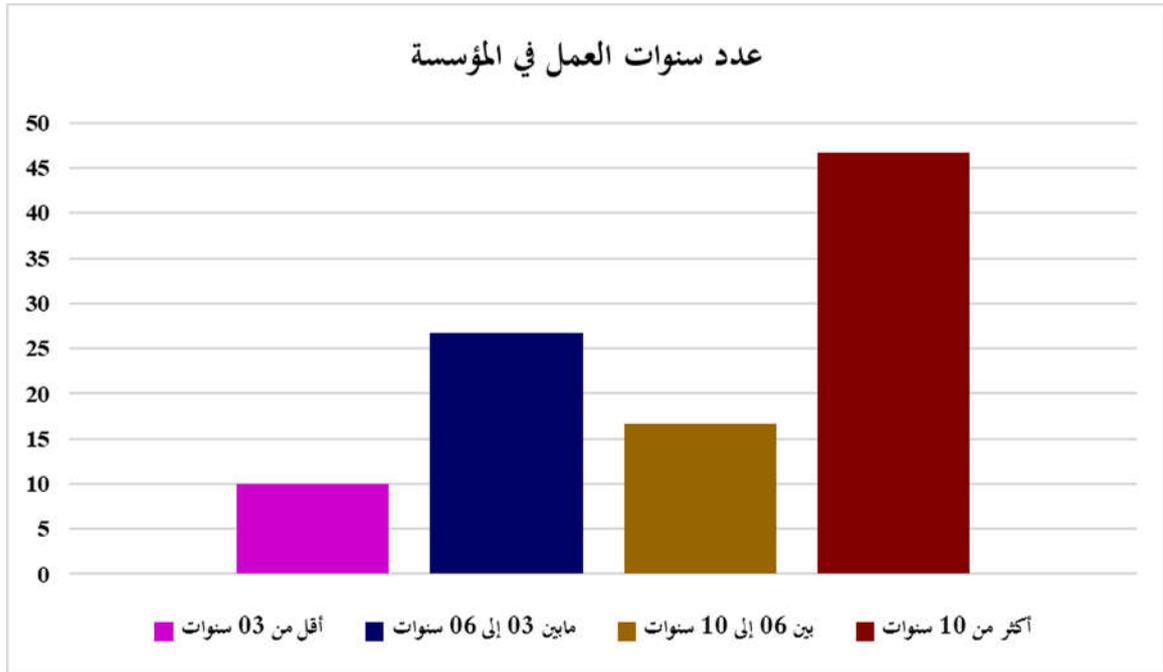
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقريباً من مستوى جامعي بنسبة 56,66% ما يعادل 17 عامل، كما نجد تناسب بين أن العمال الذين يمثلون مستوى ثانوي ودراسات عليا 13,34% أي ما

يعادل 4 عمال، أما فيما يخص العمال ذو مستوى متوسط فهم يمثلون نسبة 10 % أي 3 عمال. وهذا يظهر أنّ اعتماد هذه الإدارة على عناصر بشرية بمؤهلات علمية متنوعة وعالية (مستوى جامعي).

الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	03	10%
من 3 إلى 6 سنوات	08	26,7%
من 6 إلى 10 سنوات	05	16,7%
أكثر من 10 سنة	14	46,7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتبين من الشكل أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 46,7%، وهو معدل خبرة عالي جداً مما يدل على أن معظم أفراد المجتمع من أصحاب الخبرة الطويلة في العمل، تليها الفئة التي لها ما بين 3 و6 سنوات عمل في المؤسسة بنسبة 26,7%، ومن ثم الفئة التي لها أقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 16,7%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لها أقل من 3 سنوات بنسبة

10% يتضح مما سبق أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى خبرة عالي تتجاوز العشر سنوات، وهذه الحالة جيدة ومناسبة لديمومة مؤسسة لتجسيد إستراتيجيتها.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 14 متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
الممارسات التسويقية									
محايد	,999	2.97	30	-	10	13	3	4	يتم اختيار الموظفين بالمؤسسة على أساس الكفاءة
			%100	-	%33,3	%43,3	%10	%13,34	
محايد	1,029	2.90	30	-	10	11	5	4	تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة
			%100	-	%33,3	%36,7	%16,7	%13,3	
موافق	1,157	3,20	30	1	16	5	4	4	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع مؤهلاتي
			%100	%3,3	%53,3	%16,7	%13,3	%13,3	
موافق	,980	3,27	30	-	16	9	2	3	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال وتنمية مهارتهم
			%100	-	%53,3	%30	%6,7	%10	
موافق	,915	3,30	30	-	16	9	3	2	تسطر الإدارة برامج وخطط تدريبية باستمرار
			%100	-	%53,3	%30	%10	%6,7	
موافق	,890	3,37	30	-	18	6	5	1	تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عملي
			%100	-	%60	%20	%16,7	%3,3	
موافق	,794	3,70	30	3	18	6	3	-	التدريب رفع من كفاءتي في العمل
			%100	%10	%60	%20	%10	-	
محايد	,900	2,97	30	-	7	15	5	3	تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين
			%100	-	%23,3	%50	%16,7	%10	
محايد	1,061	2,70	30	-	8	9	6	5	تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين
			%100	-	%26,7	%30	%20	%16,7	
محايد	1,095	2,80	30	1	8	9	8	4	نظام الحوافز في المؤسسة عادل بين جميع العمال
			%100	%3,3	%26,7	%30	%26,7	%13,3	
محايد	1,003	2.9	30	1	4	11	10	4	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة
			%100	%3,3	%13,3	%36,8	%33,3	%13,3	
محايد	,999	2,37	30	-	6	4	15	5	تشرك الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
			%100	-	%20	%13,3	%50	%16,6	
محايد	1,009	2,50	30	-	6	8	11	5	تتيح المؤسسة لعامليها حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
			%100	-	%20	%26,7	%36,7	%16,6	
محايد	,937	2,87	30	-	9	10	9	2	تمنح الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين أثناء ممارسة مهامهم
			%100	-	%30	%33,3	%30	%6,7	
موافق	,907	3,07	30	-	12	9	8	1	أتصرف بحرية كاملة في أداء المهام المنوطة بي
			%100	-	%40	%30	%26,7	%3,3	

موافق	1,050	3,80	30	-	13	7	7	3	بيئة المؤسسة تشجع عملية التواصل بين العمال
			%100	-	%43,4	%23,3	%23,3	%10	
محايد	1,033	2,97	30	-	13	5	10	2	تحرص الإدارة على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين
			%100	-	%43,4	%16,6	%33,3	%6,7	
موافق	1,094	3,10	30	1	13	7	6	3	تطلعنا الإدارة بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل
			%100	%3,3	%43,3	%23,3	%20	%10	
موافق	1,177	3,57	30	1	10	7	7	5	أحصل بكل سهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة
			%100	%3,3	%33,3	%23,3	%23,3	%16,7	
موافق	1,081	3,2	30	-	12	8	6	4	المعلومات المقدمة من الإدارة تساعدني في أداء مهامي
			%100	-	%40	%26,7	%20	%13,3	
محايد	,961	2,80	30	-	8	11	8	3	تتعامل المؤسسة مع العمال كشركاء ملتزمين بإنجاز
			%100	-	%26,7	%36,7	%26,7	%10	
موافق	1,177	3,57	30	1	9	11	7	2	تولي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بالعلاقات التفاعلية بين العاملين ومختلف العملاء
			%100	%3,3	%30	%36,7	%23,3	%6,7	
محايد	,937	2,87	30	-	9	10	9	2	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تسويقية (وثقافة المؤسسة) لدى مختلف عمالها
			%100	-	%30	%33,3	%30	%6,7	
موافق	1,003	3,02							المتوسط الإجمالي المرجح
الأداء									
محايد	,980	2,73	30	-	6	15	5	4	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
			%100	-	%100	%50	%16,7	%13,3	
موافق	,932	3,60	30	1	19	8	1	1	أبدل مجهود كبير في عملي
			%100	%3,3	%63,4	%26,7	%3,3	%3,3	
موافق	1,042	3,47	30	2	18	4	2	4	أعرف جيداً المهام الموكلة إلي
			%100	%6,6	%60	%13,3	%6,6	%13,3	
موافق	,988	3,70	30	3	21	2	2	2	أتحكم جيداً في عملي
			%100	%10	%70	%6,7	%6,7	%6,7	
موافق	,932	3,60	30	2	20	3	1	4	أنا على وعي تام بما يطلبه مني رؤسائي في العمل
			%100	%6,7	%66,7	%10	%3,3	%13,3	
موافق	,770	3,40	30	1	14	-	4	11	يُثار أدائي في عملي بالممارسات التسويقية في المؤسسة
			%100	%3,3	%46,7	-	%13,3	%36,7	
موافق	0,956	3,535							المتوسط الإجمالي المرجح

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارة " بيئة المؤسسة تشجع عملية التواصل بين العمال " تأتي في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.80 وبانحراف معياري قدره 1.050، حيث تميزت بدرجة الاستجابة

عالية، مما يدل أن المؤسسة تختار الموظفين على أساس الكفاءة وذلك لبلوغ أهدافها الإستراتيجية. وتليه في المرتبة الثانية عبارة " التدريب رفع من كفاءتي في العمل " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.70 وبانحراف معياري قدره 0.794، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل المؤسسة تسعى إلى وضع الموظفين في أماكنهم المناسب على حسب تطابق كفاءتهم. ثم تليها العبارتين: " أحصل بكل سهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة " و " تولي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بالعلاقات التفاعلية بين العاملين ومختلف العملاء " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.57 وبانحراف معياري قدره 1,177، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المؤسسة تحرص على إيصال المعلومة للموظفين وذلك لتسهيل سيرورة عملها وتجسيد أهدافها. والعبارة " تشرك الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " بالمتوسط الحسابي جيد ب 3.37 وبانحراف معياري قدره 0.99، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المعلومة التي تقدمها المؤسسة تساعد الموظفين في تأدية مهامهم وهذا شيء إيجابي للمؤسسة.

أما في محور الأداء نجد أن العبارة " أتحكم جيداً في عملي " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.70 وبانحراف معياري قدره 0.988 حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، و العبارتين " أبذل مجهود كبير في عملي " أنا على وعي تام بما يطلبه مني رؤسائي في العمل " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.60 وبانحراف معياري قدره 0.988 مما يدل أن الموظف يبذل مجهود كبير في منصبه وذلك حسب ما تطلبه المؤسسة منه. في حين نجد أن العبارة " أعرف جيداً المهام الموكلة إلي " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.60 وبانحراف معياري قدره 0,591، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن الموظف يعرف جيداً المهام الموكلة إليه من طرف إدارة المؤسسة.

والعبارة الأخيرة " يثار أدائي في عملي بالممارسات التسويقية في المؤسسة " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 3.40 وبانحراف معياري قدره 0,770، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن أداء الموظف في مؤسسة يثار الممارسات التسويقية.

المطلب الثالث: إخبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

H_1 : يوجد مستوى معين للممارسات التسويقية في المؤسسة.

H_0 : لا يوجد مستوى معين للممارسات التسويقية في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

H_1 : تؤثر الممارسات التسويقية على تحسين الأداء التسويقي

H_0 : لا تؤثر الممارسات التسويقية على تحسين الأداء التسويقي

الجدول رقم(15): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الممارسات

التسويقية

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	30	25,599	0,9795	3,2775	الممارسات التسويقية

$0,05 = \alpha$

معنوي عند مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول الممارسات التسويقية قدر 3,2775 بانحراف معياري قدره 0,9795 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد الممارسات التسويقية كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي المؤسسات تمتلك معايير وأبعاد تعزيز الممارسات التسويقية من منظور عمالها.

معامل الارتباط

الجدول رقم(16): معامل الارتباط بارسون

الأداء	
0.627	ممارسات التسويقية
0,039	مستوى الدلالة Sig

$0,05 = \alpha$

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة

الجدول رقم (17): نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي

الدلالة المعنوية	فيشر	متوسطات المربعة	درجة الحرية	مجموع المربعات	لنموذج
0,017	2,9595	32,77785	30	32,77785	الانحدار
		5,273		166,104	الباقي
		-		198,88185	المجموع

$0,05 = \alpha$

معنوي عند مستوى الدلالة

يتبين لنا من الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط $R = 0.627$ و هذا يدل على وجود ارتباط جيد بين الأداء والممارسات التسويقية كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.393$ مما يعني أن 39.3 % من الممارسات التسويقية للعمال بالمؤسسة يرجع إلى الأداء بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 32,77785$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين الأداء و الممارسات التسويقية أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0,017$ وهو اصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأداء على الممارسات التسويقية للعمال داخل المؤسسة.

الاستنتاجات:

- لاحظنا من خلال تحليل الجنس ان عدد عمال المؤسسة الرجال اكثر من الرجال.
- نلاحظ ان أغلبية العاملين في المؤسسة حاصلين على شهادة تكوين مهني و شهادات ليسانس.
- معظم العينة سنوات الخبرة لديها تفوق 5سنوات.
- العينة الحاصلة على شهادة ليسانس ليس لها رد ايجابي بخصوص التوظيف العادل في المؤسسة,

من خلال تحليلها للفرضيات تبين ان الممارسات التسويقية تتأثر بالأداء في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة نفضال والتي كان الهدف منها التعرف على الأداء التسويقي و تقييمه و كذا دوره في التأثير على الممارسات التسويقية.

ولقد كشف هذا الفصل عن المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث وهو الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و هو منهج يجمع بين الدراسة الكمية و الميدانية.

ويمكن استخلاص أهم النتائج :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معين للممارسات التسويقية في المؤسسة و الأداء التسويقي في

مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة sig اصغر من (0,05) حيث بلغت قيمته (0,017) .

تؤثر الممارسات التسويقية على تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة sig اصغر

من (0,05) حيث بلغت قيمته (0,000)

خاتمة عامة

خاتمة:

أصبح التسويق أهم التوجهات الحديثة للمنظمات الاقتصادية التي تنشط في ظل محيط يتسم بالحركية والتغيير المستمر ، إذ يتمحور الدور الرئيسي للتسويق في إيجاد الوسائل المثلى للربط بين إمكانية المنظمة وحاجات ورغبات المستهلكين. حيث التزمت إدارة التسويق في المؤسسة برسم سياسات وممارسات تسويقية فعالة من أجل إنجاز العملية التسويقية بهدف تلبية رغبات المستهلكين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال التقييم والرقابة علي الأداء التسويقي للعمال داخل المنشأة وبالتالي تحسينه والرفع من فعاليته وهذا ما يرسم بوادر نجاح المؤسسة ويحافظ علي مكانتها بين المنظمات وحصتها السوقية كما يرفع من ميزتها التنافسية.

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة يظهر وبصورة جلية وواضحة تأثير الممارسات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لعمال المؤسسة حيث هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسة الميدانية وهو ما يلزم المؤسسات الاقتصادية الاهتمام به خاصة في ظل ظروف الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم ما يجعل المنظمات تواجه تحديات تسويقية جديدة تتطلب إيجاد واعتماد منهجية أو سياسة تسويقية معينة لتحقيق الأهداف الرئيسية المرسومة للمنظمة.

وخرجنا بالنتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

- الممارسات التسويقية هي عبارة عن مجموعة من السياسات الفعالة التي تنتهجها الادارة التسويقية من أجل نجاح المنظمة.
- نجاح الممارسات التسويقية يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.
- عملية تقييم الاداء في المؤسسة عملية ضرورية وجب التخطيط لها من طرف المشرفين والمسؤولين.
- للأداء التسويقي دور فعال في التأثير على الممارسات التسويقية في المؤسسة.

خاتمة عامة

التوصيات:

- يجب مراجعة السياسات والممارسات التسويقية وإمكانية وصلاحيات تطبيقها في كل وقت وتحت كل الظروف العادية أو الطارئة.
- إجراء دراسات للمؤسسات التي تطبق نفس الممارسات التسويقية والمقارنة بينها من أجل الاستفادة منها.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتحفيز والعمل علي إكساب العمال للخبرة المطلوبة خاصة في مجال التكنولوجيا لمواكبة التغييرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تدعيم المؤسسة بنظام معلومات تسويقي فعال من أجل تعزيز اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بالسياسات التسويقية من أجل المساهمة في تحسين مستويات الأداء التسويقي في المؤسسة.
- تفعيل الرقابة علي الأداء التسويقي للعمال من أجل الوصول للأهداف المسطرة بكل فعالية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- أنيس احمد عبد الله: إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- رؤوف شبايك: التسويق للجميع، شبكة أبوا نواس، 2009.

ثانياً: القرآن الكريم.

سورة الشعراء الآية، 136-137.

سورة القلم، الآية 04.

ثالثاً: المراجع

- براهيم سماعي حسين الحديد: إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2019.
- احمد هادي طالب: سامر البكري، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- إيمان مبدون: "البعد الأخلاقي في التسويق"، دار هرمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
- بشير بودية وآخرون: أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار النشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2016.
- خالد فاشي: نظام المعلومات السوقية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2014، عمان الأردن.
- زكرياء احمد غرام وآخرون: مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- فارس رشيد البيتاني: محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات و الموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- قالون الجيلالي: مجلة الحقيقة، العدد 26، جامعة إدرار، الجزائر، 2012.
- محمد حافظ حجازيا: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- مصطفى أبو النبعة: التسويق المعاصر، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006،
- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، الأردن دار الصفاء للنشر، مكتبة المجتمع العربي، 2003..
- ندى عبد الباسط كشمولة: تأثير عناصر التسويق الأبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، المجلد 36، العدد، 2014.

المذكرات

- بعوجي سعاد: تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بمضياف المسيلة، 2007/2006.
- بن سعيد سليمة: واقع التسويق في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسة بيجوا-مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في التسويق، كلية العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مست غانم، 2016/2015.

قائمة المصادر والمراجع

- **بن شهرة أمينة:** إبراهيم إيمان، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال لقياس الأداء والتشخيص، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تجارية تخصص إدارة مشاريع، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2015/2014، ص11.
- **بن طيفور سهام:** دور الرقابة التسويقية على منتجات العلامة التجارية في السوق التجارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسويق، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.
- **بن علي فاطمة:** أخلاقيات التسويق، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، 2015-2016 جامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة.
- **بوبركخ عبد لكريم:** دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير منتوري قسنطينة، 2008/2007.
- **جمال محمد ألبارزي:** العملية التسويقية بين الاستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكاملة، رسالة مكملة متطلبات شهادة الدكتوراه في التسويق، جامعة cent climant، سوريا، 2009
- **خالد خالفي:** دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس، جامعة خميس مليانة
- **السعيد بريش، نعيمة يحيوي:** أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2012، 2011 .
- **سلاف شباح:** مبادئ الإدارة العلمية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر ببانتة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر 2012/2011
- **شريف خضرة:** تقييم الأداء في المؤسسة - قياس وتقييم أداء العاملين - مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2019 .
- **عادل بو عافية:** هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
- **عبد الحفيظ محمد:** دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة الماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر.
- **محمد كايد محمد ألمجالي:** اثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012..
- **نورة مرادي:** دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء البنوك التجارية، مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص مالية ونقد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 2011 .
- **هادي احمد القوقة:** اثر إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- **هاشم حميدي رضا:** تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- وهيبة مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر من المسؤولية الاجتماعية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وهران، الجزائر، 2014.
- يخو فاطمة الزهراء: تقييم الأداء التسويقي في مجال الخدمات العمومية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
- موسى محمد أبو حطب: فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
- ميمون موفق: محاضرات في اساسيات التسويق "مدخل استراتيجي" جامعة دكتور مولاي الطاهر بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبوعة جامعية 2019/2018.
- نسيمه ادريسي: ابتكار المنتج وأهميته لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2016/2015.
- منصورى نجاة: دور التسويق البنكي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2019-2018.
- من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.

المجلات

- عبد الكريم وآخرون: تقييم شركة أخلاقية التسويق، مجلة كلية بغداد، الأردن، العدد
- الشيخ الديدواوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة 2009.
- الشيخ الداوي: (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة باحث، جامعة ورقلة، العدد 2009، 2010/07.
- علي دحماني: مساهمة الممارسات التسويقية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، العدد 11/2014.
- عبد المليك مزود. الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.
- نور الدين مزياني: بعنوان (استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات) مداخلة في ملتقى جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة .

المراجع باللغة الفرنسية:

- Gilles Bressy. Christian Konkuyt. Economie d'entreprise ,Edition Sirey. Paris ,1990

المواقع الالكترونية:

- مقتطف من ويكيبيديا الموسوعة الحرة بعنوان الاخلاق : http//ar.m.wikibidia.org.12-05-2021

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دكتور مولاي طاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

الجزء
٤
الأول
:
متغير
رات
الدراس
ة

في إطار تحضير بحث علمي والموسوم بـ: واقع الممارسات التسويقية وأثرها على أداء عمال المؤسسة-دراسة العلاقة ميدانيا بولاية سعيدة، أرجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا هذا من خلال تكرمكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بصفتكم عملاء لمؤسسة التأمينات المعنية.

*ملاحظة: تكون الإجابة عن طريق وضع علامة (X) أمام الخانة التي تتناسب مع رأيكم، علما أن ما تدلون به من إجابات لن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي .

** نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	بين موافق وغير موافق	موافق	موافق تماما
الممارسات التسويقية					
01					يتم اختيار الموظفين بالمؤسسة على أساس الكفاءة
02					تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة
03					الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع مؤهلاتي
04					تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال وتنمية مهاراتهم
05					تسطر الإدارة برامج وخطط تدريبية باستمرار
06					تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عملي
07					التدريب رفع من كفاءتي في العمل
08					تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين
09					تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين
10					نظام الحوافز في المؤسسة عادل بين جميع العمال
11					ظروف العمل بالمؤسسة محفزة
12					تشارك الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
13					تتيح المؤسسة لعمالها حرية إبداء الرأي في حل المشكلات

					وطرح الأفكار
					14 تمنح الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين أثناء ممارسة مهامهم
					15 أتصرف بحرية كاملة في أداء المهام المنوطة بي
					16 بيئة المؤسسة تشجع عملية التواصل بين العمال
					17 تحرص الإدارة على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين
					18 تطلعنا الإدارة بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل
					19 أحصل بكل سهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة
					20 المعلومات المقدمة من الإدارة تساعدني في أداء مهامي
					21 تتعامل المؤسسة مع العمال كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف واحد
					22 تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين ومختلف العملاء
					23 تسعى المؤسسة الى ترسيخ ثقافة تسويقية (وثقافة المؤسسة) لدى مختلف عمالها
الاداء					
					24 ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الداء الفعال
					25 أبذل مجهود كبير في عملي
					26 أعرف جيدا المهام الموكلة إلي
					27 أتحكم جيدا في عملي
					28 أنا على وعي تام بما يطلبه مني رؤسائي في العمل
					29 يتأثر أدائي في عملي بالممارسات التسويقية في المؤسسة

الجزء الثاني: بيانات عامة عن المستقصى.

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن: من 18 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة من 51 سنة
- 3 المهنة: مدير /نائب مدير..... إطار مهني آخر
- 4 المستوى التعليمي: ابتدائي ط ي معي دراسات عليا
- 5- عدد سنوات العمل بالمؤسسة: أقل من 03 سنوات 03 إلى أقل من 06 سنوات بين 06 إلى 10 سنوات من 10 سنوات