

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مذكرة ماجستير

في علوم التسيير

تخصص : تسويق

الموضوع :

التدقيق التسويقي

(دراسة حالة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية)

بسيدي بلعباس (ENIE)

تحت إشراف :

الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق

أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان -

من إعداد الطالب :

سليمان زناقي

لجنة المناقشة :

أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان - رئيسا

أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان - مشرفا

أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان - ممتحنا

أستاذ محاضر - جامعة تلمسان - ممتحنا

أستاذ محاضر - جامعة تلمسان - ممتحنا

الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام

الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق

الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى

الدكتور طویل أحمد

الدكتور بن بوزيان محمد

السنة الجامعية : 2003-2004

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" فَأَمَّا الزُّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ

فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ "

صدق الله العظيم

سورة الرعد آية 17

شكر

أقدم بالشكر الجزيل إلى البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق الذي
أشرف على هاته المذكرة، كما أشكر كل أساتذة العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير بجامعة تلمسان الذين أحاطوني بتوجيهات و نصائح
سديدة لإنجاز هذا العمل.

ولا أنسى أن أقدم بشكري إلى السيد: معلاش عبد الرزاق، وكل
عمال مكتبة الجامعة، وإلى كل من ساعدوني من قريب أو من بعيد .

الطالب: سليمان زناقي

الألماس

♦ إلى من هي قوتي في ضعفي و مرجاني في بأسني، و غذائي في أحنراني، إلى من ساعدتني بدعواتها و حنانها أمني الغالية، إلى من تحمل عبئ مراحل الدراسة و ساعدتني بتوصياته.

♦ إلى مرشدي و دليلي في الحياة أبي العزير رحمه الله.

♦ إلى كل إخوتي، و جميع أصدقائي، و كل جزائري مخلص يجب الجزائر، وإلى المدرسة الجزائرية التي أعتز بها، والتي كانت و لا تزال ذكري و مهلي.

♦ أهدي هذا العمل المتواضع، مراجيا من المولى العلي القدير، أن يوفقني في دراستي، و يسلك خطاي، و أن يوفق جميع إخوتي طلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة تلمسان، و الله المستعان، و هو من وراء القصد إن شاء الله.

الطالب: سليمان نرناقسي.

| | |
|---|---|
| 01..... | مقدمة |
| الفصل الأول | |
| التدقيق و وظيفة التسويق | |
| 04..... | مقدمة الفصل الأول |
| 05..... | - المبحث الأول: وظيفة التسويق في المؤسسة |
| 20..... | - المبحث الثاني: التدقيق و أهميته في المؤسسة |
| 32..... | - المبحث الثالث: قواعد التدقيق |
| 37..... | - المبحث الرابع: التدقيق و المراقبة الداخلية لوظيفة التسويق |
| 46..... | - المبحث الخامس: مراقبة وظيفة التسويق |
| 55..... | - المبحث السادس: أهمية التدقيق لوظيفة التسويق |
| 69..... | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني | |
| كيفية التدقيق لوظيفة التسويق (محتويات التدقيق التسويقي) | |
| 70..... | مقدمة الفصل الثاني |
| 72..... | - المبحث الأول: المحيط التجاري |
| 97..... | - المبحث الثاني: طريقة التنظيم |
| 102..... | - المبحث الثالث: الأنظمة و الإجراءات |
| 116..... | - المبحث الرابع: الاستراتيجية |
| 128..... | - المبحث الخامس: الإنتاجية |
| 135..... | - المبحث السادس: الوظائف |
| 145..... | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث | |
| دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية - ENIE - | |
| 146..... | مقدمة الفصل الثالث |
| 147..... | - المبحث الأول: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و مخطط التطهير |
| | - المبحث الثاني: طريقة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية |
| 151..... | - ENIE - |
| 164..... | - المبحث الثالث: التدقيق كأداة أساسية في قياس فعالية وظائف المؤسسة " ENIE " |
| 167..... | - المبحث الرابع: تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة " ENIE " |
| 176..... | خاتمة الفصل الثالث |
| 177..... | الخاتمة |
| 179..... | الملحقات |
| 189..... | قائمة المراجع |

مقدمة

لقد شهدت المؤسسات مهما كانت طبيعتها سواء أكانت اقتصادية، مالية أو خدماتية تطورا كبيرا في نشاطاتها، و توسعا في حجمها، نظرا للطلب المتزايد و المستمر للعميل من جهة و من جهة أخرى تعدد المنافسة، مما أدى بالمؤسسة إلى وضع أهدافها في السوق بما يتوافق الإستراتيجية التسويقية مع المستهلك و المنافس من خلال تحديد طبيعة و عدد المنافسين في السوق.

إن إشكالية تحديد الحاجة، و كيفية تلبية تلك الحاجة للمستهلك إن وجدت الحاجة، أو خلق الحاجة لدى المستهلك من حيث الكيفية و التلبية تجعل من رجل التسويق في وضعية دراسة للسوق بتحليل الطلب و العرض و التوافق بينهما من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات المحيط و التي لها تأثير على القرار التسويقي.

إن التحكم في متغيرات المحيط تجعل من المؤسسة و رجل التسويق بصفة خاصة بوضع نظام تخطيط و رقابة لمتابعة كل التغيرات، حسب الأهداف التي تحددها المؤسسة، و الوسائل التي توفرها في هذا المجال سواء أكانت وسائل بشرية أو مالية.

وفي هذا السياق يعتبر المستهلك سيد السوق، و للوصول إلى قرار تسويقي فعال يترجم سياسة و استراتيجية المؤسسة، حسب الأهداف و الوسائل المسخرة على المؤسسة مراجعة وظيفة التسويق بصفة دورية و مستمرة لتشخيص النقص و الإيجابيات، و كيفية طرح الحلول لمواجهة تلك المشاكل للمؤسسة في السوق. و من هنا يتبين لنا دور المراجعة (التدقيق) في تشخيص و تحليل وظيفة التسويق من خلال 03 جوانب :

1 - طرح الوضعية الحالية لوظيفة التسويق.

2 - تشخيص نقاط الضعف و نقاط القوة.

3 - الحلول بما يتوافق و أهداف المؤسسة، و الوسائل المسخرة لذلك.

إن أدبيات التسويق يجعل من التدقيق التسويقي كأداة تؤدي وظيفتين.

الوظيفة الأولى:

تدقيق الأنشطة التسويقية في المؤسسة التي تنتبى فلسفة التوجه التسويقي كأداة بموجب هذا التدقيق رصد الانحرافات و تحديد أسبابها و تقديم تقرير إلى المديرية العامة للمؤسسة

يتضمن التوصيات و وسائل و طرق تنفيذها لإجراء تصحيح كل الفجوات و التغييرات التي تواجه وظيفة التسويق.

فالوظيفة الأولى للتدقيق التسويقي هي تدعيم و تعزيز تبنى و تطبيق فلسفة التوجه التسويقي.

- الوظيفة الثانية :

فهو تدقيق تسويقي للمؤسسة التي لا تتبنى تطبيق فلسفة التوجه التسويقي، فهذا التدقيق هو الأداة التي تضع خطوات المؤسسة على درب الفلسفة التسويقية، و يقودها تدريجيا و بخطوات متوازية إلى تطبيق التوجه التسويقي حسب وضعية المؤسسة و أهدافها في السوق عبر التقارير الدورية و التوصيات التي يقدمها المدقق لإدارة المؤسسة.

فالوظيفة الثانية للتدقيق التسويقي هو وضع المؤسسة في طريق التوجه التسويقي.

و حسب أهمية التدقيق التسويقي يتبين لنا أن المؤسسة من خلال هاته الأداة الفعالة، تجعل منها في مركز قوة لاتخاذ قرار تسويقي يتوافق و أهداف المؤسسة، و كيفية إعداد إستراتيجية تسويقية، و ماهي الوسائل المسخرة لتدعيم تلك الاستراتيجية، و الأهداف، بما يلبي حاجة المستهلك، و الرغبة المستمرة في اقتناء منتوج المؤسسة في السوق.

و نتيجة للتحويلات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة، و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، أصبحت المراجعة (التدقيق) كوسيلة للرقابة سواء من طرف المصالح الداخلية للمؤسسة (التدقيق الداخلي)، أو من طرف المصالح الخارجية عن المؤسسة (التدقيق الخارجي) لكن الهدف واحد من خلال عملية التدقيق كوظيفة في المؤسسة لتنظيم، و تقوية، و تحسين (إصلاح) الهياكل الداخلية للمؤسسة، حسب كل وظيفة، و يمكن أن نبين ذلك من خلال القانون رقم 01/88 (المادة 40) الذي يحث على ضرورة وجود التدقيق على مستوى المؤسسة : «إن المؤسسات العمومية الاقتصادية لا بد عليها أن تقوم بتنظيم و تقوية هياكلها الداخلية عن طريق وجود تدقيق على مستوى هذه المؤسسات و تحسينها (الهياكل الداخلية) بطريقة ثابتة حسب الوظيفة التي تقوم بها هاته المؤسسات» (المادة 40 من القانون 01/88 الخاص باستقلالية المؤسسات).

إن ضرورة المراجعة (التدقيق) لوظائف المؤسسة، و ما يهمننا في هذا البحث هو المراجعة التسويقية (التدقيق) التي تجعل من رجل التسويق في مركز قوة حسب الاختبار الشامل الذي يقوم به المدقق (اختبار دوري) للبيئة التسويقية، و لطريقة

التنظيم، الأنظمة والإجراءات، الاستراتيجية التسويقية، وتحليل الإنتاجية التسويقية والوظائف (مستويات المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال) لتحديد الفرص و التهديدات وتشخيصها مع وضع خطة عملية لتحسين الأداء التسويقي، وتحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص المنتج الذي يلبي حاجة المستهلك و رغباته و أذواقه، و تعريف المؤسسة بكيفية فهم بيئتها و محيطها المتغير باستمرار، مع تطوير و تحسين العمليات التسويقية، و فاعليتها حسب الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الأهداف، و الاستراتيجية التسويقية. و عليه فان الإشكالية التي نريد معالجتها : " ما هي خطوات التدقيق لوظيفة التسويق ؟ و إلى أي مدى يمكن أن يساعد التدقيق التسويقي في اتخاذ القرار التسويقي، و بالتالي إعداد الإستراتيجية التسويقية ؟. و للإجابة على هاته الإشكالية تم تقسيم البحث إلى 03 فصول أساسية :

- الفصل الأول: تم إبراز في الفصل الأول التدقيق كأداة أساسية في المؤسسة، و وظيفة التسويق كوظيفة استراتيجية في توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك وفق عملية خاصة بتخطيط و تنفيذ أهداف المؤسسة، و توجهاتها في السوق.

- الفصل الثاني: بعد تبيان في الفصل الأول التدقيق و وظيفة التسويق بكل جوانبها من حيث التنظيم في المؤسسة، تطرقنا في الفصل الثاني إلى كيفية التدقيق التسويقي من خلال الأسئلة التي يوجهها المدقق لوظيفة التسويق، و الإجابة عنها حسب الأهداف المحددة، و الوسائل المسخرة لذلك و اعتمدنا في التحليل هذا على 06 عوامل أساسية مرتبطة بوظيفة المؤسسة :

1- المحيط التجاري.

2- طريقة التنظيم.

3- الأنظمة و الإجراءات.

4- الاستراتيجية.

5- الإنتاجية.

6- الوظائف.

- الفصل الثالث: قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بتقييم وضعية التسويق على مستوى المؤسسة، و أهمية خلق مديرية للتدقيق في قياس فعالية وظيفة التسويق، حسب الأهداف التي تحددها المؤسسة، و الوسائل المسخرة لذلك.

الفصل الأول

التدقيق ووظيفة التسويق

مقدمة الفصل الأول.

المبحث الأول : وظيفة التسويق.

المبحث الثاني : التدقيق و أهميته في المؤسسة.

المبحث الثالث : قواعد التدقيق.

المبحث الرابع : التدقيق و المراقبة الداخلية لوظيفة التسويق.

المبحث الخامس : مراقبة وظيفة التسويق.

المبحث السادس : أهمية التدقيق لوظيفة التسويق.



مقدمة الفصل الأول :

• إن وظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية في المؤسسة و التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلكين، و كيفية تلبية تلك الحاجة للمستهلك، تقوم أساسا على تحليل معطيات السوق حسب الطلب و العرض، و دراسة المنافسة، و حصة المؤسسة في السوق.

• و تعتمد المؤسسة مهما كان نوعها على مجموعة من الوسائل لتقييم نشاطها في السوق فبالإضافة إلى وسائل الرقابة و التحليل، الدراسة لوظيفة التسويق تلجأ المؤسسة إلى عملية التدقيق و المراجعة لوظيفة التسويق بخلق دائرة مختصة مستقلة توكل لها مهمة تشخيص نقاط ضعف وقوة المؤسسة في مجال تسويق منتوجها، أي قياس فعالية وظيفة التسويق بالاعتماد على تقارير الرقابة الدورية و التقييم و التحليل لمكانة المؤسسة ووضعتها في السوق (مع تقديم حلول لذلك).

• و لإبراز ذلك قمنا بتحليل مفهوم التسويق و علاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة مع تبيان أهمية التدقيق و كيفية الرقابة لوظيفة التسويق، و سوف نبين ذلك بالتفصيل في المباحث التالية.

ملاحظة : الأسئلة = إستفسار = إستجواب (Questionnaire)

المبحث الأول : وظيفة التسويق في المؤسسة.

إن التطور التي شهدته اقتصاديات العالم، جعل من المؤسسة تأخذ أشكالاً مختلفة، فشغلت المؤسسة حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، لأنها تعبر من جهة عن عملية إنتاجية تضم وسائل بشرية و مادية، و من جهة أخرى تعبر عن علاقة مع المحيط، ومدى تأثير هاته الأخيرة على قرارات المؤسسة.

إن العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع المحيط الداخلي أو الخارجي، يجعلها تبحث عن نظام معلومات يساعدها على التحكم في كل التدفقات الحقيقية (دخول أو خروج سلع)، و التدفقات النقدية (دخول أو خروج نقود)، و هذا حسب الأهداف التي تحددتها المؤسسة و الوسائل التي تتوفر لديها، باعتبار أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف، حيث كل وظيفة لها مهمة معينة حسب سياسة المؤسسة في التسويق⁽¹⁾.

و نظراً لأهمية المؤسسة كنواة أساسية في النشاط الاقتصادي أخذت المؤسسة عدة مفاهيم حسب طرق تنظيمها، أو تعدد أشكالها عبر الزمن.

• فنجد المؤسسة من خلال نظرية الأنظمة: أنها منظمة تجمع عناصر مكونة من أفراد، موارد مالية، و وسائل تقنية مادية تسمح لها بالاستمرار، و إشباع الرغبات من سلع وخدمات باعتبارها كمرکز لاتخاذ القرار.

• أما المؤسسة عند MITRUCHY : فيرى أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

• أما المؤسسة عند M. LEBRETON : تعني كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

• أما المؤسسة عند FRANCOIS PEROUX : تعبر عن شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي. وهي تعريفات مختلفة أعطتها مجموعة من الاقتصاديين على المؤسسة حسب الفترة الزمنية التي وجدت فيها.

(1) الأستاذ " ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة الطبعة الأولى 1998 م ص 08.

• وقد أجمع مختلف المحللون الاقتصاديون أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج. أو تبادل السلع، أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لتحقيق أهداف معينة حسب الشروط الاقتصادية السائدة و التي تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع النشاط الممارس⁽²⁾.

• و من خلال هذا التعريف فإن دراسة وظيفة التسويق و تطبيق المبادئ التسويقية على كل مؤسسة مهما كان نوعها، فالزيادة في الإنتاج و المنافسة بين المؤسسات من جهة، و من جهة أخرى البحث عن حصة في السوق من قبل المؤسسة أدت إلى بروز أهمية كبرى لفهم و دراسة وظيفة التسويق في المؤسسة كوظيفة إستراتيجية تكمل الوظائف الأخرى في المؤسسة.

• إن التنظيم في المؤسسة مهما كان نوعها يجعل من مسؤولي تلك المؤسسة العمل على التنسيق بين الوظائف عن طريق تحديد مهام و مسؤوليات كل وظيفة من جهة، و من جهة أخرى تحديد الأهداف و توفير الوسائل لترجمة تلك الأهداف إلى قرارات تعكس توجهات المؤسسة في السوق.

• إن تحول النظرة إلى النشاط التسويقي كونه أداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث المستهلك لشرائها، إلى كيفية خلق الحاجة عند المستهلك بدراسة سلوكه، و تقييم عدد المنافسين، و دراسة السوق عن طريق تحليل الطلب و العرض⁽³⁾، أدى إلى بروز أهمية التسويق في المؤسسة و مدى تماشي تلك الوظيفة (التسويق) مع أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نبينه في المطالب التالية، مع إبراز كيفية قياس فعالية التسويق في المؤسسة بظهور مفهوم التدقيق و المراجعة كوسيلة فعالة لإبراز ذلك (سوف نبين ذلك في المباحث الآتية).

(2) الأستاذ " ناصر دادي عدون" اقتصاد المؤسسة الطبعة الأولى 1998 م ص 09-10.
 (3) الدكتور: محمد فريد الصحن و الدكتور: مصطفى محمود أبو بكر " بحوث التسويق" (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية).
 الطبعة 2002م ص 08.

المطلب الأول : مفهوم التسويق و أهميته في المؤسسة.

إن مفهوم التسويق تطور حسب المراحل المختلفة التي مر بها النشاط التسويقي، حيث كان لفترة طويلة يعني للبعض بيع أو توزيع سلع معينة على المستهلكين، و للبعض الآخر إعلان عن سلع أو خدمات لمؤسسة معينة، و قد يخلطه آخرون بمفهوم التوزيع، و هي مفاهيم لا تعني التسويق بل إحدى مكوناته و التي تسمى بالمزيج التسويقي.

لقد امتد تعريف التسويق مع تغير الظروف التي أحاطت به، و تحيط به، و ينظر إلى التسويق على أنه عملية أو مجموعة من الأنشطة تتعلق بالتوزيع؛ الاقتصاد، الإدارة و باتخاذ القرارات و بالتالي بالقوى الاجتماعية، و عليه فقد وردت عدة تعاريف:

• فيمكن أن نعرفه من وجهة نظرة كلية "MACRO" على أنه خلق و تسليم مستوى معيشة أفضل، و من ثم فالتسويق يعتبر عملية إجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع بما يناسبهم من سلع و خدمات معروضة من قبل المنتجين.

• كما يمكن أن نعرفه من وجهة نظرة جزئية "MICRO" على أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجات المستهلكين ، و تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطة :

1. تخطيط السلعة

2. التسعيرة

3. الترويج

4. التوزيع

و التي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب⁽⁴⁾.

• و يمكن تعريف التسويق من خلال الجمعية الأمريكية للتسويق لسنة 1960م «AMA» على أن التسويق هو ممارسة أنشطة أعمال خاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي. و قد وجه إلى هذا التعريف انتقادات كثيرة لأنه:

(4) الدكتور: محمد فريد الصحن و الدكتور: إسماعيل السيد " التسويق " الطبعة 2001 م ص 59. و الدكتور محمد فريد الصحن "التسويق" الطبعة 1999 م ص 11-14

- لا يحدد طبيعة الأنشطة الخاصة.

- يقلل من الدور الذي يلعبه رجل التسويق و المستهلك في العملية التسويقية، من حيث دراسة السوق، كيفية خلق الحاجة، تحليل الطلب و العرض، دراسة سلوك المستهلك.... إلخ (5).

• وقد عرف التسويق من خلال الجمعية الأمريكية للتسويق 1985م «AMA» على أن التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و خلق و تسعير و توزيع الأفكار، أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة.

إن هذا التعريف يبرز وجود نشاط تسويقي بمفاهيمه و أساليبه الخاصة بالتخطيط، والرقابة، حسب الوظيفة التسويقية القائمة على أنشطة المنتج، الترويج، السعر، و التوزيع لإشباع حاجة المستهلك (6).

و حسب الأستاذ «MICARTY»: " هو تنفيذ أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بقصد إشباع حاجات العملاء و بقصد تحقيق أهداف المشروع".

و يعتبر هذا التعريف ناقصاً لأنه لم يبرز أهمية النشاط التسويقي في خلق الحاجة للمستهلك، و كذا طبيعة أنشطة المشروع، و كذا أهداف المشروع.

إن التسويق يعتني بتوجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المستهلك الصناعي فهو النشاط الذي تتصل به السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة بالأسواق التي تحتاجها أو بعبارة أخرى فالتسويق هو: نشاط الأعمال الذي يتضمنه إنسياب السلع و الخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواطن الإستهلاك.

و من هنا يتبين لنا أن التسويق يشمل على مجموعة من المجهودات التي تهدف إلى خلق المنافع التالية:

أ - المنفعة المكانية: و تتمثل في نقل السلعة أو المنتج.

ب - المنفعة الزمنية: و تتمثل في تخزين السلعة إلى حين وقت بيعها.

ج - المنفعة الحيازية: و تتمثل في نقل ملكية السلعة من البائع إلى المستهلك

كنتيجة لعملية البيع و الشراء.

(5) الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق " (مدخل تطبيقي) للطبعة 2002م ص 58-59.

(6) الدكتور: عبد السلام أبو قحف " التسويق " (مدخل تطبيقي) الطبعة 2002م ص 60.

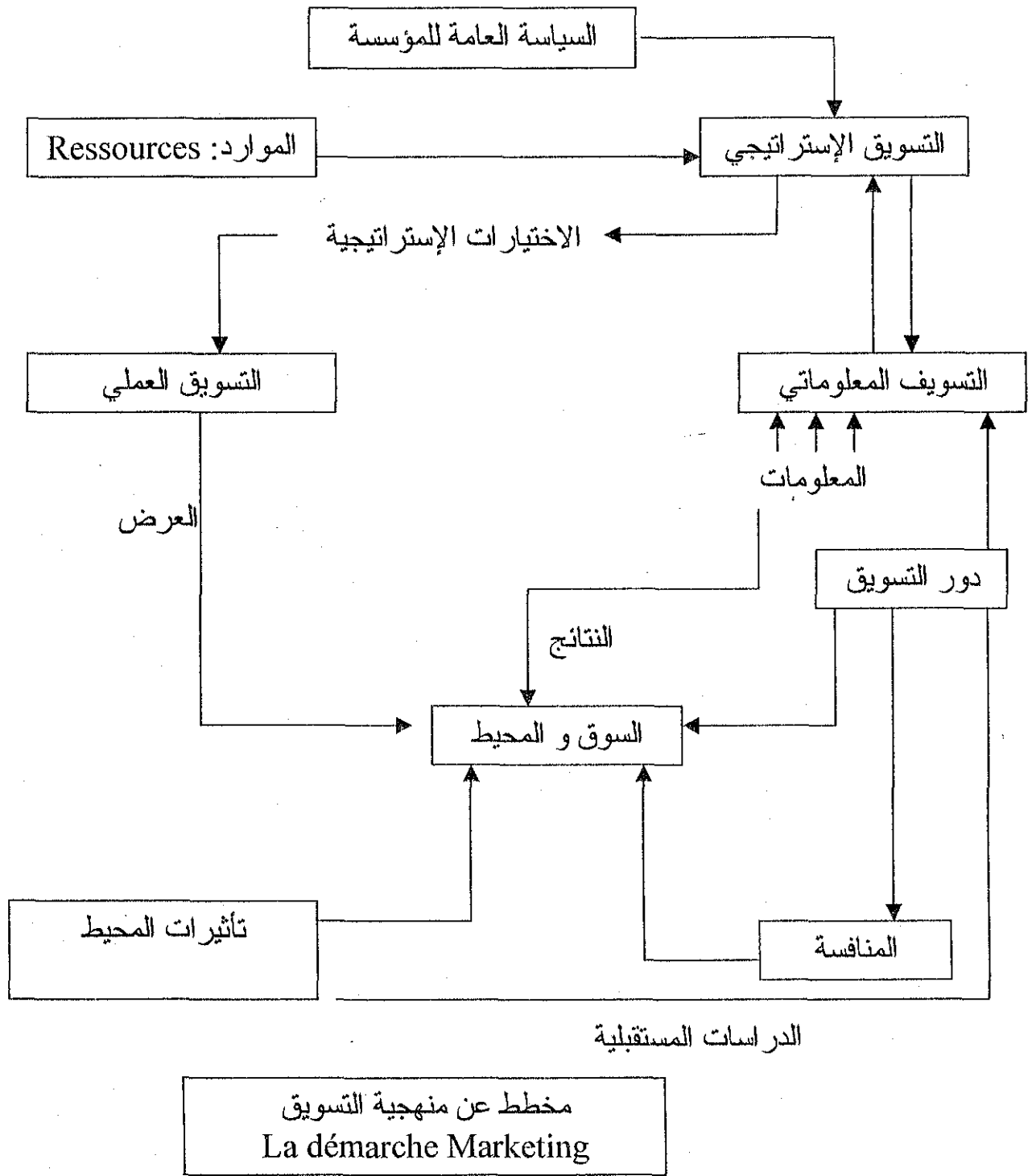
• و مهما تعددت المفاهيم و النظرة لأهمية التسويق حسب المراحل الزمنية إلا أننا يمكن الخروج بمفهوم للتسويق "MARKETING" على أنه فلسفة، طريقة للتسيير و مجموعة من التقنيات التي تظهر من خلال الجهود المبذولة قبل عملية الإنتاج من خلال تحديد رغبات المستهلكين (دراسة سلوك المستهلك)، التخطيط، تحديد الأهداف و الوسائل لذلك، التنظيم، الرقابة، دراسة السوق (تحليل الطلب و العرض) ... إلخ لتلبية حاجة المستهلك في السوق (7).

و من خلال هذا التعريف يتبين لنا أهمية التسويق في المؤسسة في تحديد طلب و رغبات المستهلكين على سلعة أو خدمة معينة، و تحويل هذا الطلب إلى خطوط إنتاج و بالتالي إعداد خطة تسويقية تضمن توفر السلعة أو الخدمة إلى المستهلك، عن طريق دراسة فعالة للسوق (تحليل الطلب و العرض) و هذا يمكن المؤسسة إلى اتخاذ قرار تسويقي يناسب أهداف المؤسسة و الوسائل المخصصة لذلك.

إن المخطط التالي يمكن أن يبين لنا دور و أهمية وظيفة التسويق حسب ثلاث مستويات:

- المستوى المعلوماتي Le Niveau Informationnel
- المستوى الإستراتيجي Le Niveau Stratégique
- المستوى العملي Le Niveau Opérationnel

(7) ترجمة الأستاذ: صالح محمد الدويش، و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف: مالكو لم هرب ماكديونالد " المخطط التسويقي" (كيفية إعدادها، وكيفية تطبيقها) الطبعة 1996م ص 13.



(8)

(8) " Gérard Garibaldi " (l'analyse stratégique) 3 éme édition p : 28.

1 التسويق المعلوماتي: Le Marketing Informationnel

إن التسويق في إطار المستوى المعلوماتي يعمل على البحث و التحليل، و الرقابة لمختلف المعلومات الضرورية لفهم كل التطورات التي تطرأ على السوق فيما يخص علاقة المنتج بالسوق *Produit/Marché*، فهذا يجعل دور المعلومات في دراسة :

أ - تأثيرات المتدخلون في السوق سواء أكانوا مستهلكين، عملاء، الهيئات الحكومية، البنوك، الموردون، المنافسون.... الخ على قرارات المؤسسة.

ب - التغييرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، و تأثيرها في السوق.

إن الدور الذي يلعبه المستوى المعلوماتي يظهر من خلال ما تحتاجه المؤسسة في إعداد إستراتيجيتها و بالتالي ظهور العلاقة بين الإستراتيجية و التسويق، في دور المعلومات الضرورية التي تعمل على متابعة كل التطورات و التغييرات و المستجدات التي تحدث على مستوى السوق؛ أي الدراسة المستقلة لتطور المحيط الذي له تأثير على قرارات المؤسسة حسب المنافسة و حصة المؤسسة في السوق.

إن التسويق المعلوماتي يمس نظام المعلومات للتسويق (SIM) أي كل ما يمس وضع التسيير القاعدي لكل معطيات السوق بالإضافة إلى مسؤولية وضع الدراسات الضرورية للمعرفة الدقيقة للمنافسة و حجمها بما تريده المؤسسة لوضع إستراتيجية تسويقية.

2 التسويق الإستراتيجي: Le Marketing Stratégique

إن أهمية التسويق و دورها حسب المستوى الإستراتيجي يتجلى في الأخذ بعين الإعتبار إدارة المسؤولين في المؤسسة؛ أي السياسة العامة للمؤسسة، والوسائل التي توفر عليها ووضعها خلال فترة إعداد المخطط الإستراتيجي، أين تختار المؤسسة سياستها التسويقية. (أي ما تريد المؤسسة تحقيقه بوضع خطة إستراتيجية مستقبلية توافق أهدافها ومدى تسخير الإمكانيات لتحقيق ذلك).

إن سياسة المؤسسة تترجمه قرارات مجلس الإدارة فيما يخص تحليل التسويق الإستراتيجي لإعداد إستراتيجية تسويقية تأخذ بعين الاعتبار حجم المنافسة و حصة المؤسسة في السوق (المنتج/السوق : *Produit/Marché*).

و لإنجاح تلك الإستراتيجية التنافسية على أساس تحقيق التكافؤ والتوازن بين المنتج والسوق على المؤسسة أن تتبع 03 خطوات لفرض وجودها في السوق :

أ. تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية: La segmentation Marketing

ب. توجيه المنتج (تسويق المنتج) حسب كل قطاع سوقي: Le Ciblage

ج. وضع المنتج لتلبية حاجة المستهلك في السوق: Le Positionnement

إن تحليل إستراتيجية المؤسسة في مستوى تسويق المنتج حسب كل قطاع سوقي تتواجد فيه المؤسسة، يجعل من هاته الأخيرة تقوم بوضع سياسة تسويقية توافق أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد الضرورية لتحقيق ذلك (أنظر مخطط التحليل الإستراتيجي). ص 14

3 التسويق العملي: Le Marketing opérationnel

إن التسويق العملي هو قائم على وضع سياسة تسويقية حسب الأهداف و الوسائل المتوفرة، وتتمثل هاته السياسة التي تكون عملية عرض للمنتج في السوق كما يلي:

1. سياسة المنتج: Politique de Produit

2. سياسة للسعر: Politique de Prix

3. سياسة للتوزيع: Politique de distribution

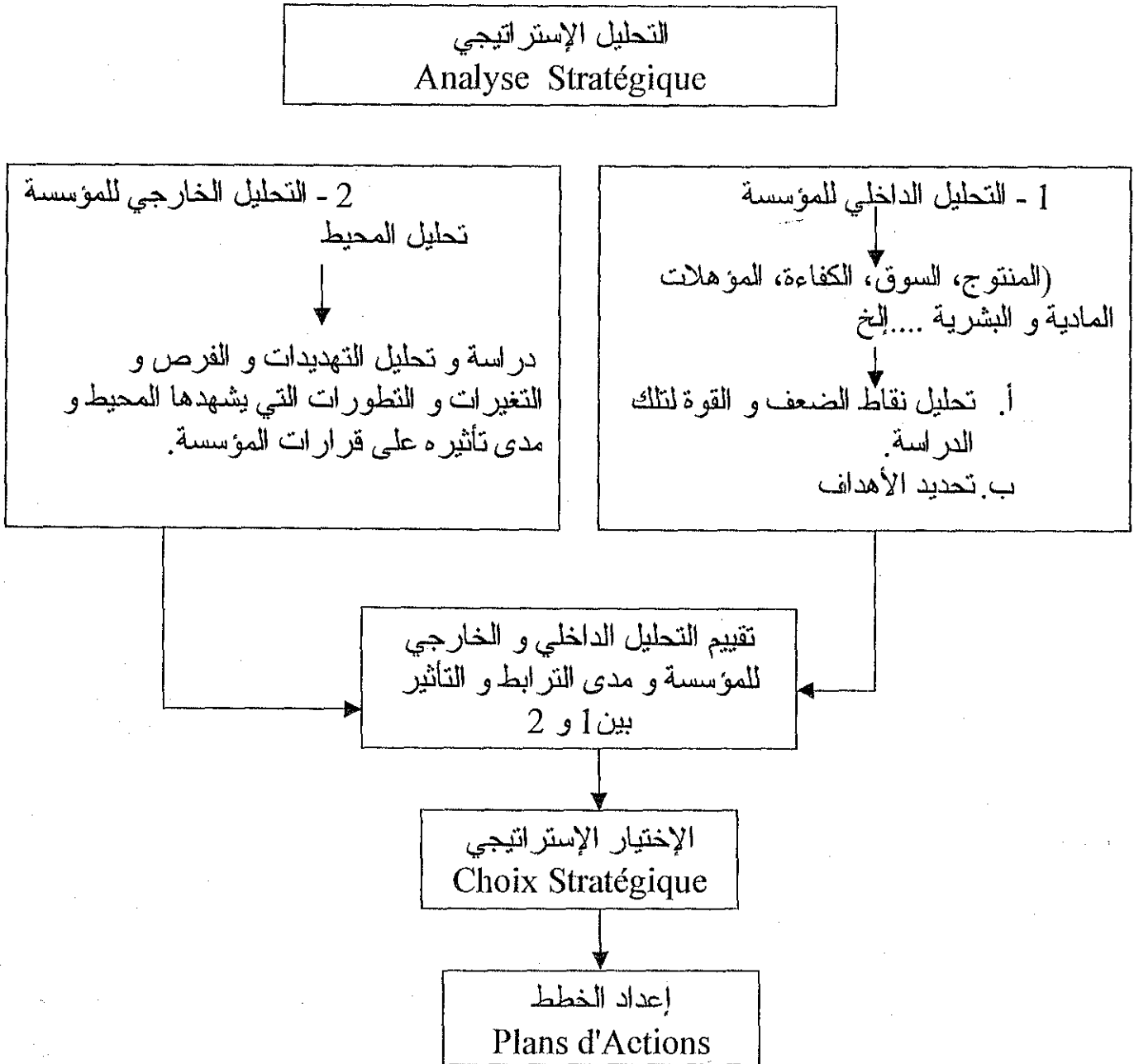
4. سياسة الاتصال: Politique de Communication

• و هذا ما يطلق على تلك السياسات 4P حسب المفهوم الأمريكي (Product, Price, Place, Publicity).

إن تحديد هاته السياسات تتوافق مع طبيعة المؤسسة و وضعيتها في السوق حسب قطاع النشاط المتواجدة فيها، باعتبار أن تحديد سياسة للمنتوج ترتبط بمدى حياة المنتج Le Cycle de Vie أي قدرة المنتج على التواجد في السوق و ربطه بوضع سياسة تحدد سعر المنتج و كيفية التوزيع (وضع قنوات للتوزيع تتناسب مع إمكانيات المؤسسة، مع الاعتماد على وسائل الاتصال مع مختلف الزبائن و العملاء لخلق الحاجة من جهة، و من جهة أخرى تلبية تلك الحاجة للمستهلك المتواجد في السوق).

إن أهمية التسويق كوظيفة أساسية في المؤسسة من خلال عرض مخطط التسويق حسب 03 مستويات مرتبطة بالنظام المعلوماتي، و النظام الإستراتيجي، و النظام العملي القائم على تحديد سياسة تسويقية تتوافق مع أهداف المؤسسة و الوسائل المتوفرة لديها يجعل من المدقق لوظيفة التسويق يبين العلاقة بين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى في المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى دراسة و تحليل و تقييم تلك العلاقة ومدى فعاليتها في تحقيق الترابط والتنسيق لتحقيق تسويق فعال للمنتوج، و ومردودية لدى المؤسسة اتجاه السوق و المنافسين بصفة عامة⁽⁹⁾، و سوف نبين تلك العلاقة في المطلب الثالث (03) من المبحث الأول.

⁽⁹⁾ " Gérard Garibaldi " (l'analyse stratégique) 3 éme édition p : 29, 34.



مخطط للتحليل الإستراتيجي و كيفية إعداد خطة إستراتيجية تسويقية مبنية على 03 نقاط:

أ. تحليل داخلي للمؤسسة

ب. تحليل خارجي للمؤسسة (المحيط).

ج. تقييم أ و ب و مدى الترابط بينهما،

لإعداد إستراتيجية أو خطة تسويقية للمنتوج في السوق.

مخطط التحليل الإستراتيجي⁽¹⁰⁾.

⁽¹⁰⁾ " Gérard Garibaldi " (l'analyse stratégique) 3 éme édition p : 51.

المطلب الثاني: مراحل تطور الأنشطة التسويقية

إن تطور مفهوم التسويق عبر المراحل الزمنية المختلفة جعل من النشاط التسويقي يرتبط حسب التوجهات الكبرى للمؤسسات والتي تترجم بقرارات تسويقية، و قد بدأ التسويق مع الثورة الصناعية للتغلب على مشكلة التوزيع، و كيفية تحديد رغبات المستهلكين، و قد قسم KOTLER التطور الذي شهده النشاط التسويقي إلى 03 مراحل:

1- التوجه الإنتاجي:

و هو توجه قديم كان مستعمل من قبل الكثير من المؤسسات عند بداية الثورة الصناعية، فالهدف عند المؤسسة هو تنظيم نشاط الإنتاج حسب نوعية السلعة ثم البحث عن المستهلكين لشراء تلك السلعة.

فسلطة المنتج هي السائدة مع غياب سلطة المستهلك في البحث عن رغباته و سلوكه. فهذا التوجه الإنتاجي جعل من الطلب يفوق العرض نظرا لعدم وجود نشاطات ترويجية للسلعة، فكانت وسائل الإتصال بوجود وسيط و هو الموزع بين المنتج و المستهلك.

فلاحظ أن دور التسويق كان محدودا بإعتبار أن الهدف هو الإنتاج دون الأخذ بعين الإعتبار خصائص السوق و المستهلك، و بالتالي عدم تكثيف جهودها التسويقية التي كانت قائمة على إدارة المبيعات كخدمة تجارية (11).

2- التوجه البيعي:

إن الهدف عند المؤسسة هو تنظيم مصلحة تجارية فعالة قادرة على توزيع السلع و إدارة المبيعات. و هذا ما أدى بالمؤسسة على العمل بالتحفيز على الطلب على سلعتها الموجودة بإستخدام وظيفة الترويج و الإشهار...إلخ. و هذا ما جعل من مفهوم التسويق محدود و مرتبط بكيفية الزيادة في حجم المبيعات و الإحتفاظ بالمستهلك دون الأخذ بعين الإعتبار تحديد الرغبات و دراسة السلوك لكل مستهلك يطلب السلعة على المؤسسة (12).

(11) الدكتور: بشير عباس العلق " التسويق الحديث" (مبادئه - إدارته و بحوثه)ص.33

(12) الدكتور: بشير عباس العلق " التسويق الحديث" (مبادئه - إدارته و بحوثه)ص.34

3- التوجه التسويقي :

إن التطور الذي شهدته المؤسسات بظهور تكنولوجيا و تقنيات حديثة، جعل من المؤسسة تهتم بالزبون و المستهلك نتيجة لظهور حاجات و رغبات جديدة، برسم سياسة تسويقية تهدف إلى إيصال المنتج إلى المستهلك حسب رغبته و حاجاته في السوق.

و هذا ما أدى إلى ظهور إدارة خاصة بالتسويق تعمل على إتخاذ قرارات خاصة بالمستهلك من حيث السعر، السلعة، التوزيع، الترويج.

إن هذا التوجه يبرز أهمية و دور رجل التسويق في وضع إستراتيجية تسويقية بخلق الطلب على السلعة أو الخدمة عن طريق وسائل تسويقية و حوافز تجعل المستهلك يقبل على السلعة أو الخدمة المعروضة في السوق (ظهور دور تحليل الطلب أو العرض، و بالتالي بروز أهمية دراسة السوق من قبل رجل التسويق).

و أصبحت بالتالي وظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية في المؤسسة و بالتالي في التنظيم الداخلي لها حسب الأهداف المحددة و الوسائل أو الموارد الضرورية لذلك. فهنا تظهر أهمية الإشهار، ترويج البيعات، قنوات التوزيع المختلفة، التخفيضات الممنوحة... الخ⁽¹³⁾.

و من هنا يتبين لنا أن المفهوم التسويقي قد توسع دوره من مفهوم الإنتاج(1) إلى مفهوم التوزيع (2)، إلى المفهوم القائم على تحديد رغبات المستهلك، و كيفية خلق الحاجة و بالتالي كيفية التلبية لتلك الحاجة(3)، فهو المفهوم التسويقي القائم على دراسة حقيقية للسوق و للمنافسة حسب الأهداف و توجهات المؤسسة لإعداد إستراتيجية تسويقية توافق سياسة المؤسسة إتجاه المستهلك.

فالتسويق كوظيفة إستراتيجية في المؤسسة تجعلنا نبين علاقة تلك الوظيفة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة حسب المهام المنوطة لوظيفة التسويق. و سوف نبين ذلك في المطلب(3). من المبحث الأول.

(13) الدكتور: بشير عباس العلق " التسويق الحديث" (مبادئه - إدارته و بحوثه).ص 35.

المطلب الثالث (3): مهام وظيفة التسويق وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

إن وظيفة التسويق تعد من أكثر الوظائف الإدارية أهمية، و هذا لا يعني عدم أهمية وظائف المؤسسة الأخرى كوظائف الإنتاج المالية، الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية والتي تساهم بدرجات متفاوتة في تحقيق الأهداف و الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، مما جعل من إدارة التسويق تعمل بالتنسيق مع تلك الوظائف لتحقيق الأهداف المرجوة للسياسة المتبعة.

و يختلف التنظيم داخل المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي الداخلي والذي يتم إعداده حسب الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها لذا نجد في بعض الأحيان وظائف معينة في مؤسسة لا نجدها في مؤسسة أخرى، و يعرف KOTLER إدارة التسويق بأنها "عمليات تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة البرامج لتحقيق المرغوب فيه مع العملاء، و بغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة. و تعتمد هاته العمليات أساسا على: تقديم السلعة، تحديد السعر، الترويج، التوزيع (المكان) و التنسيق بينهما لتحقيق الإستجابة الفعالة المرغوب فيها (14).

و هذا ما يجعلنا نستنتج أن إدارة التسويق هي عملية تشمل تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة الأنشطة التسويقية، و أنها تتعلق: بالسلع و الخدمات التي تقوم المؤسسات بتسويقها، و أن الهدف هو تحقيق الإشباع و تلبية حاجة المستهلك.

و لإعداد إستراتيجية ناجحة و إتخاذ قرارات تسويقية فعالة هناك مجموعة من المهام و الوظائف المكملة لإدارة التسويق لتحقيق سياسة تسويقية تترجم توجهات و سياسة المؤسسة، و تتمثل فيما يلي:

أ – تحديد الأهداف: Les Objectifs

توجد في المؤسسة وظائف أساسية في العملية الإدارية سواء أكانت إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو إدارة المالية و المحاسبة أو الإدارة التجارية، و كلها وظائف تعمل بالتنسيق فيما بينها لإتخاذ القرارات المناسبة لكل وظيفة في المؤسسة بإعتبار أن المكلف بالتسويق (مسؤول التسويق) عليه دراسة السوق و المنافسة بتحليل الطلب و العرض أي التنبؤ من خلال تحليل ما يحتاجه المستهلك في السوق لتحديد الأهداف المرجوة تحقيقها حسب السياسة التي تنتهجها المؤسسة.

(14) الدكتور: محمد عبد الله عبد الرحيم "التسويق المعاصر" الطبعة 1988م ص18.

ب - التخطيط: La Planification

إن التخطيط عند رجل التسويق هو تحديد الوسائل و الموارد الضرورية التي تمكن تحقيق الأهداف المسطرة من قبل .

إن رجل التسويق يحتاج إلى التخطيط للأسواق و السلع المعروضة و لقنوات التوزيع و الجهود الترويجية و لوسائل الاتصال الممكنة حسب خطة قصيرة أو متوسطة و حتى طويلة المدى.

إن تحديد المسؤولية و توزيع المهام حسب كل مسؤول (Chef de Produit, Chef de Marque ...Etc) و توجيه العمل حسب كل نشاط ، يجعل من التخطيط كوسيلة فعالة لإنجاح السياسة التسويقية في المؤسسة.

ج- التنظيم : L'Organisation

و هي عملية ترتيب الأنشطة و الأفراد القائمين عليها حسب توزيع المهام و التنسيق فيما بينها، و هذا ما يتطلب ضرورة السير الحسن للمعلومة بين الوظائف في المؤسسة.

د- التنفيذ و التوجيه : L'Exécution et l'Orientation

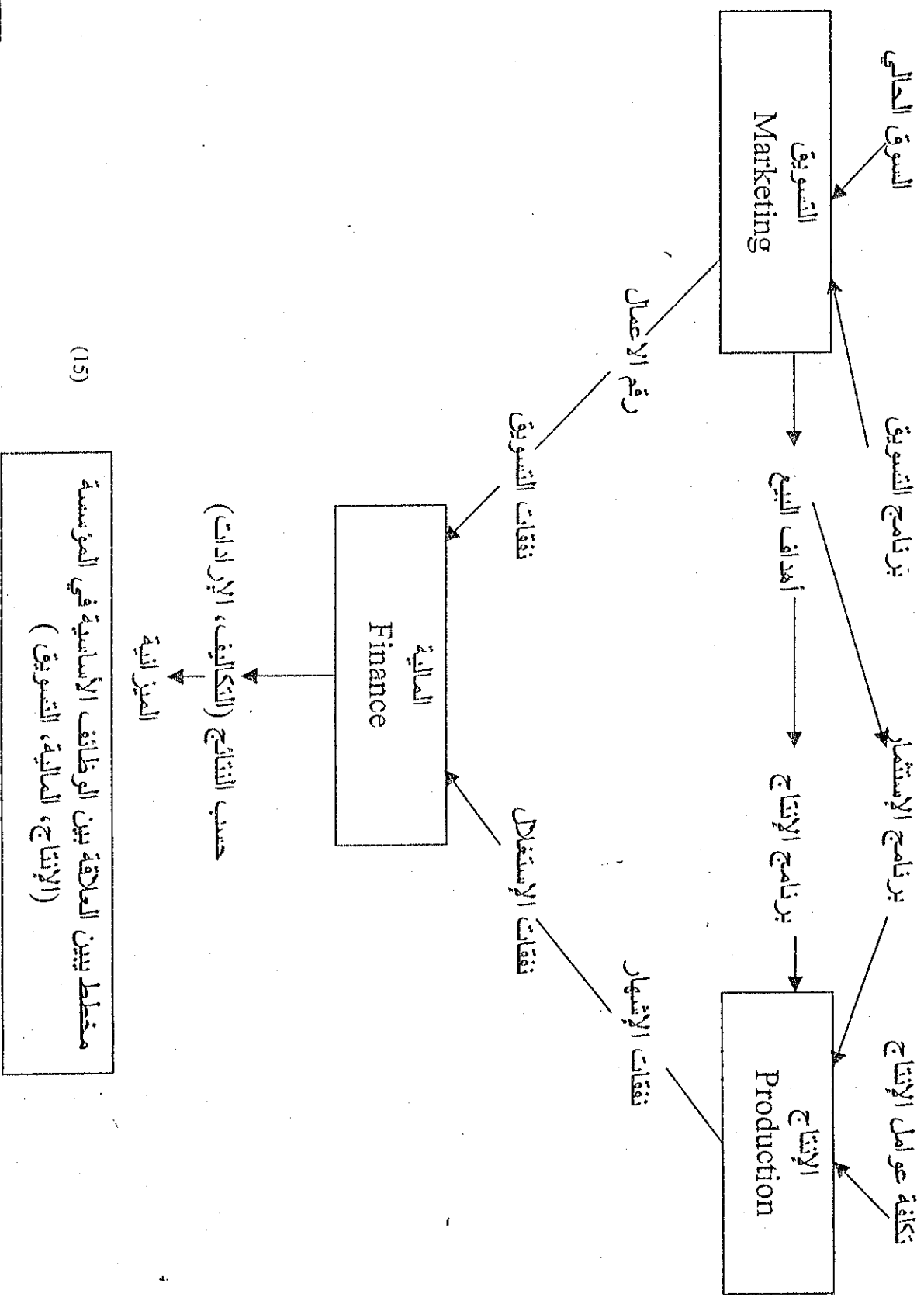
و هي عملية يقوم بها رجل التسويق لتوجيه الأعران التابعين لإدارة التسويق سواء أكان العون المكلف بالبيع أو العون المكلف بالإشهار... إلخ، لفرض قوة بيعية في السوق.

إن عملية التوجيه تسمح بالتعريف من حيث كيفية التعامل مع المستهلكين، و كيفية مواجهة المنافسة في السوق.

هـ- الرقابة:

و هي أن يقوم رجل التسويق بتحليل و تقييم النتائج المحصل عليها بغرض تقرير مدى النجاح للسياسة التسويقية من جهة، و من جهة أخرى مدى تحقيق أهداف المؤسسة حسب فعالية العمل للوظائف و الأنشطة التسويقية ضف إلى ذلك رقابة عمل الأعران التابعين لإدارة التسويق من حيث مدى قانونية الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الأعران حسب القوانين و التنظيمات المعمول بها داخل المؤسسة.

من خلال عرض وظائف و مهام إدارة التسويق؛ على رجل التسويق أن يقوم بتنسيق تلك الوظائف للوصول إلى أهداف المؤسسة أو تحقيق توجهاتها في السوق مع التنسيق مع الوظائف الأخرى المكملة لوظيفة التسويق سواء أكانت وظيفة الإنتاج، المالية و المحاسبة، الوظيفة التجارية، وظيفة الاستغلال... إلخ حسب التنظيم الداخلي لأي مؤسسة مهما كان نوعها.



(15)

(15) J. Iambin - R. Peeters (La gestion Marketing des entreprises) 1 ère Analyse p: 02.

المبحث الثاني (2) : التدقيق و أهميته في المؤسسة.

إن أهمية التدقيق و المراجعة داخل المؤسسة يجعل منها من أهم وسائل التقييم و الرقابة و الفحص لكل وظيفة، من وظائف المؤسسة حسب الأهداف و السياسة المتبعة، و الوسائل المتوفرة لتشخيص النقائص و السلبيات التي تواجه المؤسسة في السوق (عدة منافسين)، و هذا يوجب علينا دراسة عملية التدقيق بكل جوانبه، خاصة أهمية وظيفة التسويق.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق و أهدافه1- المفهوم:

التدقيق (المراجعة) لغة هو مجموعة من النظريات و المبادئ و الإجراءات التي تعني فحص و إختيار كل البيانات المتعلقة بوظيفة و مهام المؤسسة، و المسجلة في الدفاتر و السجلات المحاسبية، و ذلك بغية التأكد من صحتها، و درجة الإعتماد عليها، و إعطاء الحلول المناسبة، و المحايدة في نفس الوقت لهذه العملية. و هذا يجعل المؤسسة في وضعية أمثل لإتخاذ القرار المناسب أثناء قيامها بالعمليات المختلفة (شراء و بيع)⁽¹⁶⁾؛

- 1 - إتخاذ قرار المنتج المناسب

- 2 - إتخاذ قرار تحديد السعر المناسب

- 3 - إتخاذ قرار التوزيع

- 4 - إتخاذ قرار الإتصال حسب طبيعة المنافسين

و في الحالة العامة فالتدقيق (المراجعة) هي كذلك مجموعة من التقنيات التي تسمح بتحليل و تقييم عمل المؤسسة و مناهجها حسب المعلومات المعطاة (Synthèse d'information)، و هذا يتوقف على العوامل التالية:

1. الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.
2. الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة في عملية التدقيق.
3. السياسة المتبعة في عملية التدقيق.
4. فعالية الهياكل التنظيمية للمؤسسة (كل وظيفة على حدى).
5. مصداقية و صحة الإجراءات المتبعة حسب كل وظيفة في المؤسسة.

(16) الدكتور: محمد الفيومي و الدكتور: عوض لبيب " اصول المراجعة " ص 10-11.

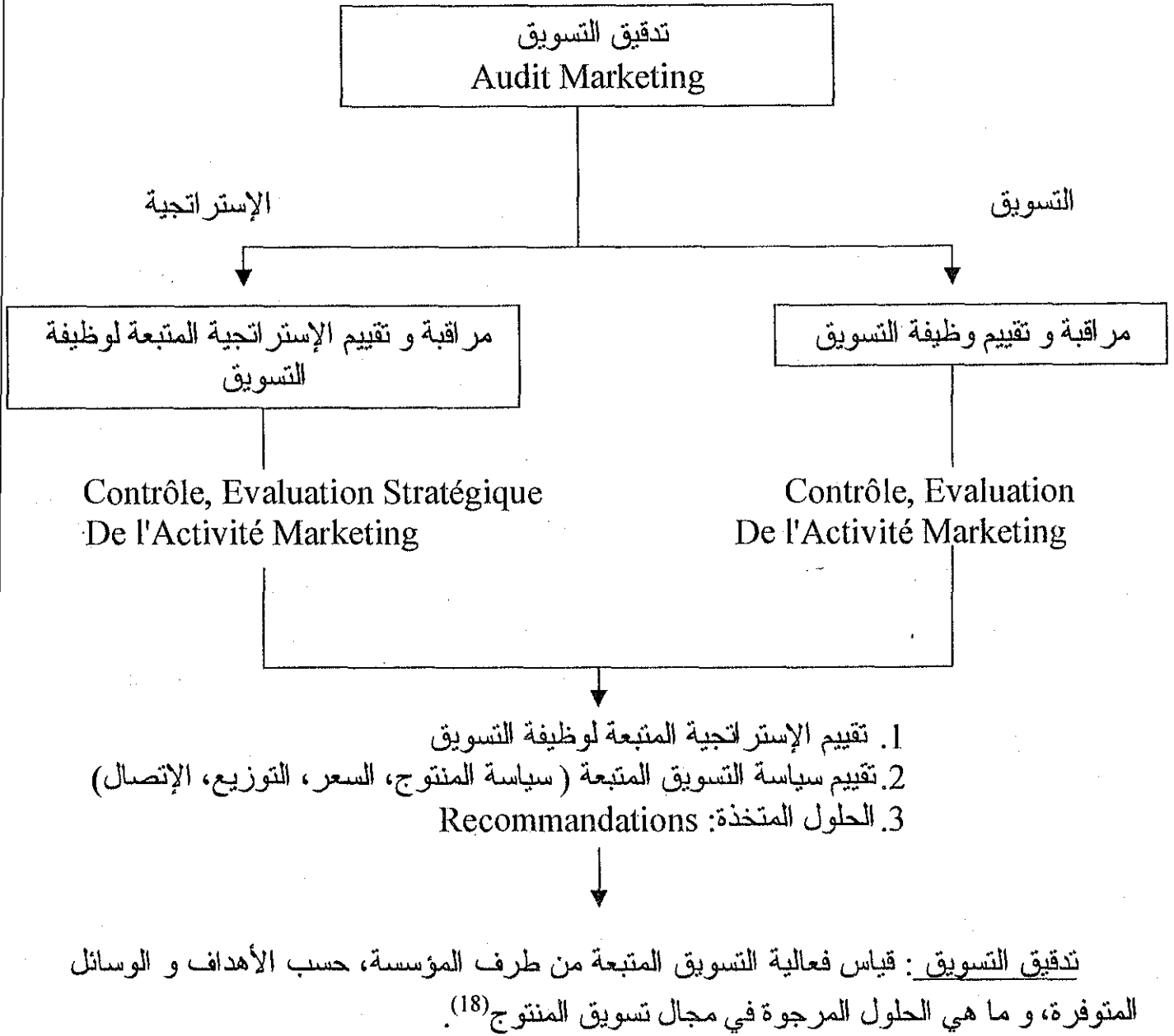
و في معظم الأحوال فإن التدقيق (audit) هو عبارة عن إمتحان منهجي يقوم بدراسة و تقييم عمل الهياكل الداخلية للمؤسسة، و بالتالي هو عمل نستطيع القول من خلاله (التدقيق) كشف النقائص و السلبيات التي يمكن أن تواجه المؤسسة خلال عملياتها مع العملاء و الموردين و المنافسين في السوق، وإعطاء الحلول المناسبة و الممكنة لذلك؛ وذلك عن طريق فحص كل الوثائق و المستندات المحاسبية و المالية المرتبطة بعمل و منهج المؤسسة⁽¹⁷⁾.

و من هنا نستطيع القول أن مفهوم التدقيق (Audit) هو عبارة عن مفهوم مرتبط بعمل المؤسسة، حسب فعالية الهياكل الداخلية للمؤسسة من جهة، وفعالية و إستقلالية المدققين (Auditeurs) لإعطاء صورة صادقة عن المؤسسة المراد تدقيقها، بالإعتماد على التقييم الذي تم القيام به، و الحلول المناسبة لذلك (Les Recommandations).

أما عند دراستنا للتدقيق في وظيفة التسويق، باعتبار أن لوظيفة التسويق أهمية كبيرة مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة، فإن التدقيق لوظيفة التسويق (Audit Marketing)، هو عبارة عن تشخيص، دراسة، تقييم عمل وظيفة التسويق (قياس فعالية وظيفة التسويق: Mesure de l'Efficacité du Marketing)، و الحل المقترح لذلك (Les Recommandations)، لتحديد: المنتج، السعر، التوزيع، الإتصال المناسبة لوضعية المؤسسة في السوق من جهة، و عدد المنافسين من جهة أخرى حسب المخطط التالي:

(17) « Jean – Charles décour, Henri bouquin » (audit opérationnel) p : 12.

مخطط (1)



Audit Marketing : La mesure de l'efficacité du Marketing

(18) « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p : 713 – 714.

2- الأهداف:

أما الأهداف المخولة لعملية التدقيق (Audit) تختلف من مصلحة إلى أخرى أو بمعنى آخر من وظيفة إلى أخرى، فالمراجعة الإدارية تختلف عن المراجعة القانونية، أو عن المراجعة الضريبية، وحتى المراجعة التسويقية، لكن الهدف يبقى واحد من خلال هاته العمليات وهو تقوية العمل داخل المؤسسة (تقوية و تحسين وظائف المؤسسة، من خلال التقييم و التشخيص و الدراسة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، حسب الأهداف من جهة، و الوسائل من جهة أخرى (Objectifs, Moyens)، مع تقديم الحلول المناسبة لذلك. فإذا نظرنا إلى:

أ. المراجعة الإجتماعية: فهي عبارة عن تدقيق المصالح الإجتماعية بهدف تقييم فعالية مختلف النشاطات المرتبطة بشخصية الموظفين، التكوين، المكافآت، الخبرة المهنية، العلاقات بين العمال أو بينهم و بين الإدارة، العلاقات الإجتماعية، و هذا لتقييم مختلف هاته النشاطات لإتخاذ القرار المناسب في هذا الميدان، فإذا كان هناك نقص أو خلل في طريقة العمل أو التكوين للموظفين، يتدخل المدقق (Auditeur) في إبداء الحلول في هذا الميدان، حسب الوضعية الموجودة فيها المؤسسة و الوسائل المتوفرة في إطار التخطيط و الرقابة داخل المؤسسة.

ب. المراجعة القانونية: هي عبارة عن فحص التلازم و الإختيار القانوني للمؤسسة، لتوضيح التعقيدات المتزايدة للنصوص الشرعية و التنظيمية، و الإهتمام بالإحتفاظ القانوني لإستخدامات المؤسسة؛ أي مطابقة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع النصوص القانونية و التنظيمية (المخطط الوطني للمحاسبة، القانون التجاري ... إلخ).

ج. المراجعة الضريبية: فهي تهتم بإثبات، صحة، و فحص دقة الأحوال الضريبية للمؤسسة أمام إدارة الضرائب و تقييم كل الإنعكاسات الضريبية التي تستطيع أن تحدث تغييرات في رأسمال المؤسسة (دراسة وضعية المؤسسة الضريبية).

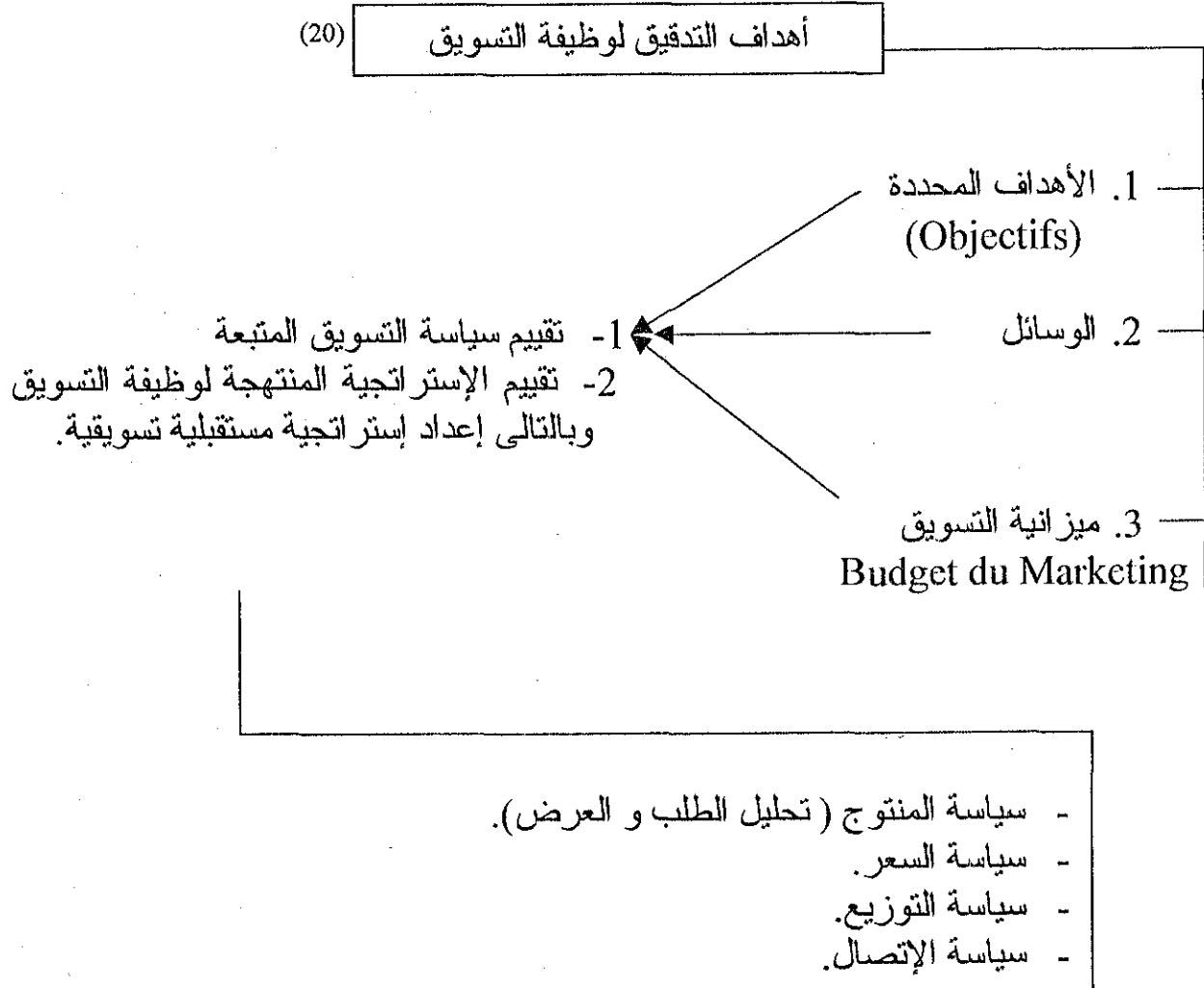
د. المراجعة النوعية: تقييم نوعية المنتج المقدم في السوق، حسب أهداف و وسائل المؤسسة.

هـ. المراجعة الإدارية: و هي عبارة عن تقييم لعمل الإدارة العامة للمؤسسة، حسب السياسة المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة لضمان فعالية الهياكل الإدارية للمؤسسة، حسب الشروط و القوانين التي تنص على ذلك (19).

و من هنا نرى أن هدف التدقيق يختلف من وظيفة إلى أخرى، حسب المهام و العمل المحدد لكل مصلحة في المؤسسة. لهذا نجد أن هدف المراجعة التسويقية (Audit Marketing) مرتبطة بمصلحة (مديرية) التسويق من حيث أهدافها، و الوسائل المتوفرة لديها، بتقييم الإستراتيجية المتبعة في وظيفة التسويق من جهة، و من جهة أخرى تقييم سياسة التسويق المتبعة، مع تقديم الحلول المناسبة للنقائص المكتشفة أثناء تقييم وظيفة التسويق.

(19) الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور: رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. " أصول المراجعة " ص 15 - 16.

مخطط (2)



(20) "Bernard besson, Jean -Claude possin " L'audit d'intelligence économique p : 31.

المطلب الثاني (2): أنواع التدقيق

إن دراسة عملية التدقيق على مستوى المؤسسات يجعلنا نميز بين المؤسسة ذات الطابع العمومي و المؤسسة ذات الطابع الخاص، لأن كلاهما يختلفان من حيث الأهداف و الوسائل المتوفرة من حيث نظام المعلومات المعتمد في هذا الإطار. لهذا سوف نبين في هذا المطلب الثاني أنواع التدقيق التي يمكن أن نجدها حسب السياسة التي تنتهجها المؤسسة.

يمكن أن نميز أثناء التقسيم لعملية التدقيق لنوعين من المراجعة (التدقيق)⁽²¹⁾.

1. التدقيق الإلزامي قانونا و الغير الإلزامي قانونا:

إن التدقيق الإلزامي قانونا يكون وفق برنامج يسطر (بيرمج) سنويا داخل كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها (مؤسسات عامة أو خاصة) للتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة، أما المراجعة (التدقيق) الغير الإلزامي قانونا؛ فهو عبارة عن تقييم لوظيفة المؤسسة بطلب من هاته الأخيرة (بطلب المؤسسة)؛ أي حسب ما تقتضيه الضرورة و المشاكل التي تمر بها المؤسسة سواءا أكانت عامة أو خاصة.

و تختلف علاقة المدقق بأصحاب هاته المؤسسات حسب نوع و طبيعة نشاط المؤسسة، فمثلا نجد التدقيق لشركة الأموال إلزامية يفرضها القانون، و يعتبر المدقق (Auditeur) وكلا عن مجموع المساهمين (المادة 682 من القانون التجاري)، أما التدقيق لشركة الأشخاص، و المؤسسات الفردية فهي إختيارية للشركاء (المادة 553 من القانون التجاري) أو أصحاب رأسمال شركة الأشخاص.

و خلال هذا التقسيم لأنواع التدقيق نرى أن التدقيق (المراجعة) على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها أو نوعها، يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب :

1- أهداف المؤسسة.

2- طبيعة نشاط المؤسسة.

3- الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة.

4- القانون الذي يحكم نشاط (وظيفة) المؤسسة.

(21) الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور: رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. " أصول المراجعة" ص 13.

2. التدقيق من حيث الوقت:

نجد في إطار التدقيق من حيث الوقت ما يلي:

أ- المراجعة المستمرة:

وهي المراجعة التي يقوم بها المدقق بالشكل الدوري بالإضافة إلى المراجعة التي يقوم بها في نهاية العام عند غلق الدفاتر (أعمال نهاية السنة). و من إيجابيات هذا النوع ما يلي:

- يتمتع المدقق (Auditeur) بموجب هاته المراجعة المستمرة الوقت الكافي لفحص وتدقيق معظم العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- يمكن إكتشاف أعمال الغش و التلاعبات، و الأخطاء بعد وقت قصير من حدوثها.
- تكون زيارات (Visites) المدقق المتكررة شعورا نفسيا لدى الموظفين للإمتناع من أي ممارسة أو مخالفة داخل العمل في المؤسسة.

أما عيوب هاته الطريقة يتمثل فيما يلي:

- تلاعب الموظفين في الأعمال التي سبق تفتيشها أو تقييمها من طرف المدقق.
- المراجعة المستمرة تجعل من المدقق يشعر بالروتين، و بالتالي عدم الفعالية في أداء المهام الموكلة له (الإرهاق).

إذن من خلال هذا التقسيم يتبين لنا ان التدقيق المستمر هو عبارة عن تقييم متواصل لأعمال المؤسسة حسب الوظائف الموجودة و المرتبطة بكل مصلحة من مصالح المؤسسة، فهو تقييم يعطي صورة المؤسسة لعملها بشكل منتظم و دوري.

ب- المراجعة النهائية:

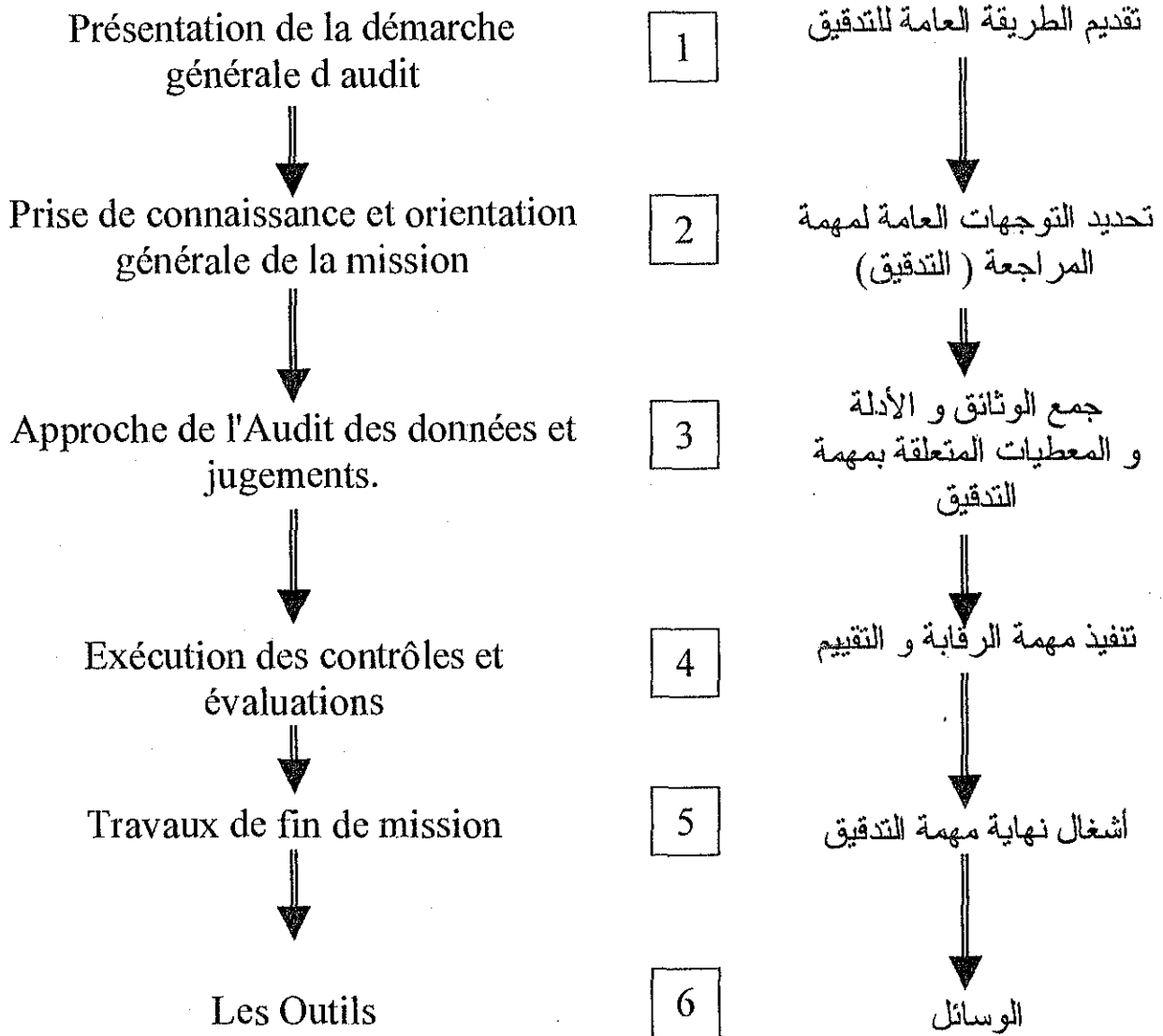
و هي المراجعة التي تتم بعد ترصيد الحسابات و غلق الدفاتر، و وضع جدول الحسابات والنتائج (مراجعة المحاسبة)؛ بإستخراج الأرباح و الخسائر، و وضع الميزانية الختامية.

إذن تتمثل هاته المراجعة بالتدقيق المحاسبي أكثر منه بالتدقيق للوظائف الأخرى للمؤسسة. وهذا ما يجعل من مزايا هاته المراجعة النهائية في عدم إستطاعة الموظف أو العامل في إضافة أو حذف أي شيء في الدفاتر و المستندات المحاسبية للمؤسسة.

أما عيوب هذا النوع من المراجعة هو عدم وجود متابعة مستمرة أو تقييم مستمر لكل العمليات التي تتم أثناء الدورة من قبل المؤسسة، لأن البيانات المحاسبية أثناء تقييمها في آخر الدورة فهي تعطي صورة المؤسسة بالأرقام عن عمل كل مصلحة لمصالح المؤسسة، بما فيه وظيفة التسويق (وضعية التسويق مع إستراتيجية المؤسسة في مجال تسويق منتجاتها).

المطلب الثالث (3) : مراحل التدقيق :

إن عملية التدقيق و المراجعة على مستوى المؤسسة، تمر بمراحل مختلفة يقوم بها المدقق أثناء أداء مهامه (أثناء إعداد التقرير النهائي لمهمة المراجعة)، حسب المراحل التالية:



مراحل عملية التدقيق

(22)

(22) « Bernard Besson jean – Claude possin » (l'audit d'intelligence économique) p : 10. et le guide d'audit. Ministère des finances (inspection générale des finances) p : 1103.

1- تقديم الطريقة العامة للتدقيق:

إن المؤسسة مهما كانت طبيعتها تتكون من عدة مصالح، و لكل مصلحة وظيفة معينة مرتبطة بوظائف المؤسسة الأخرى، و باعتبار أن المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق و تقوية عمل هيكلها الداخلية؛ تقوم بعملية مراجعة دورية أو مستمرة لوظائفها، عندئذ يعمل المدقق في هذا الاتجاه حسب أهداف المؤسسة، والوسائل المتوفرة لديها. و في هذا المجال يتم تقديم طريقة التدقيق من حيث المصلحة أو الدائرة الموجودة في المؤسسة المعنية بالمراجعة أو التدقيق سواء أكان التدقيق تسويقي أو نوعي أو إجتماعي (تسيير الموارد البشرية)...إلخ.

فإذا نظرنا إلى طريقة التدقيق التسويقي نرى أن المدقق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل كالمحيط، المنافسين، الإستراتيجية، الوظائف و المهام، الإجراءات و النظم التي تعمل على أساسها المؤسسة، تحليل الإنتاجية و المردودية...إلخ. و التي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجية المقبلة لتسويق منتج المؤسسة، و بالتالي تحديد سياسة تسويقية تتماشى مع أهداف المؤسسة والوسائل التي تتوفر عليها.

2 - تحديد التوجهات العامة لمهمة التدقيق:

بعد تقديم المصلحة المراد مراجعتها أو تدقيقها، يتم تحديد التوجهات العامة لمهمة التدقيق بتحديد مكتب المراجعة (من يقوم بعملية التدقيق)، الفترة التي يتم إستغراقها لعملية التدقيق، برنامج التدقيق، كيفية إعداد التقرير النهائي، كيفية تقييم الرقابة الداخلية للمؤسسة...إلخ.

فهذه التوجهات تسمح للمدقق معرفة كل تفاصيل المهمة المكلف بها، و ما هي الحلول الواجب العمل بها.

3 - جمع الوثائق و الأدلة و المعطيات المتعلقة بمهمة التدقيق:

إن المدقق عليه جمع كل الوثائق و الأدلة و المعطيات التي لها علاقة بمهمة التدقيق، حيث يستطيع المدقق طلب كل ما يحتاجه من المسؤولين المتواجدين في المؤسسة، لاستكمال مهمته حسب البرنامج المسطر لمهمته.

4 - تنفيذ مهمة الرقابة و التقييم:

قبل إعداد المدقق تقريره النهائي يعتمد على تقارير مختلفة تكون قد أعدت من قبل من طرف المصالح الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، و على هذا الأساس يقوم بتقييم الرقابة الداخلية لوظائف المؤسسة من حيث فعاليتها.

5 - أشغال نهاية مهمة التدقيق:

بعد تقييم، و مراجعة وظائف المؤسسة، حسب البرنامج المعد من طرف المدقق، يقوم بإعداد التقرير النهائي لمهمة التدقيق يتضمن النقاط التالية:

- وضعية كل مصلحة من مصالح المؤسسة (وظيفة كل مصلحة).
- تقييم الإجراءات في شكل تحليل الرقابة الداخلية للمؤسسة من حيث فعاليتها.
- النقائص و المشاكل التي تواجه المؤسسة في عملها (تواجدها في السوق).
- الحلول الواجب أخذها بعين الاعتبار مقارنة بالمشاكل التي تواجه المؤسسة.

6 - الوسائل:

تعتبر وسائل العمل و التي تتمثل في الأسئلة التي يقوم بطرحها المدقق إلى المسؤولين من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المدقق أثناء أداء مهامه (Questionnaires)، و هي أسئلة هدفها الإستفسار، و إستكمال التقرير النهائي. و تختلف الأسئلة حسب وظيفة و عمل كل مصلحة، مع وجوب صدور الأجوبة لهاته الأسئلة من طرف المسؤولين، و إلا اعتبر ذلك هروبا من المسؤولية، و يمكن أن تكون الأسئلة بناء على بحوث تسويقية، نظام معلوماتي فعال، التنسيق بين المصالح ومصصلحة التسويق، موارد مالية كافية و موافقة لتحقيق الأهداف، حسب ما يلي :

- أسئلة فيما يخص الرقابة الداخلية التي تمت من قبل من طرف المسؤولين المتواجدين في المؤسسة.
- أسئلة فيما يخص مراقبة الحسابات.
- أسئلة فيما يخص علاقة المؤسسة بالمنافسين.(علاقة المؤسسة بالمحيط).
- أسئلة فيما يخص رقابة ممتلكات المؤسسة.(أصول للمؤسسة).

إن مختلف الأسئلة التي تعتمد عليها المؤسسة مرتبطة بطبيعة كل وظيفة، لهذا نجد مثلا رجل السوق يعتمد على الأسئلة الخاصة أو المرتبطة بكيفية تسويق المنتج، و تلبية الحاجة للمستهلك، وهذا سنراه في كيفية التدقيق لوظيفة التسويق من خلال الأسئلة (Questionnaires) التي تعتبر من الوسائل المهمة في مراجعة وظيفة التسويق ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة، و الحلول المقترحة لرسم إستراتيجية تسويقية للمؤسسة في السوق.

المبحث الثالث (3) : قواعد التدقيق :

إن قواعد التدقيق تعتبر كقواعد يجب إحترامها أثناء عملية التقييم لعمل أي مؤسسة. وهذا بهدف إعطاء الصورة الحقيقية للمؤسسة من خلال التشخيص (Diagnostic)، و التقييم الأمثل، حسب كل وظيفة ، فهي قواعد تطبق على كل عملية تدقيق تقوم بها المؤسسة لمصالحها المختلفة. و يمكن أن نبين هاته القواعد للتدقيق حسب المخطط التالي:

| 1 - القواعد العامة | 2- قواعد العمل | 3- قواعد التقرير |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - الإستقلالية - الكفاءة المهنية - السر المهني - نوعية العمل | <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الأعمال - التقرب من المراقبة الداخلية - أوراق العمل و الوثائق و الحجج والبراهين - تفويض العمل (تفويض سلطة العمل) | <ul style="list-style-type: none"> - التقرير الشفهي - التقرير حول نظام الرقابة الداخلية - التقرير النهائي |

مخطط عملية التدقيق
Normes d Audit

المطلب 1 : القواعد العامة : Normes Générales :

نجد في القواعد العامة لعملية التدقيق ما يلي:

1- الإستقلالية :

للقيام بأي مهمة التدقيق يستوجب هذا العمل توفر الإستقلالية لدى المدققين؛ أي الحرية في ممارسة مهامهم في إطار القوانين المنصوص عليها و التي تحدد عملهم. فهاته الإستقلالية تسمح بتقييم نزيه و فعال لوضعية المؤسسة في السوق.

لكن هاته الإستقلالية تعتبر نسبية مقارنة مع الأهداف التي سطرته المديرية العامة للمؤسسة بإعتبار أن المدقق أثناء التدقيق الداخلي فهو معين من طرف المؤسسة و هذا يتوجب وجود تدقيق خارجي (مدققين غير تابعين للمؤسسة) عن الهياكل الداخلية للمؤسسة (24).

2- الكفاءة المهنية :

إن الكفاءة المهنية تعتبر عامل مهم أثناء المراجعة لإعطاء دراسة موضوعية داخل المؤسسة حسب الأهداف المرجوة و الوسائل المتوفرة (25).

3- السر المهني :

إن المحافظة على السر المهني من أهم القواعد التي ينبغي أن تتوفر عليها المراجعة؛ فالمدقق أثناء أداء مهامه (فحص ، تقييم ، رقابة الهياكل الداخلية للمؤسسة) يقوم بإعداد تقرير حول عملية التدقيق و لهذا يجب أن يكون هذا التقرير ذو طابع سري (Confidentiel) بإعتبار أن المؤسسة لكي تكون لها مكانة في السوق لا بد من السرية في إعداد تقرير المراجعة لوظائفها، وهاته السرية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة سواء على المدى المتوسط أو البعيد (26).

(24) الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور: رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. "أصول المراجعة" ص 30.

(25) الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور: رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. "أصول المراجعة" ص 29.

(26) الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور: رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. "أصول المراجعة" ص 34.

4 - نوعية العمل :

إن نوعية العمل المقدم يمكن تقييمه عند مباشرة تطبيق الحلول المقترحة عند عملية المراجعة (حسب الزمان)، و لهذا فالمدقق (Auditeur) عليه تقديم عمل نوعي عند الفحص، و التقييم، و الرقابة للهياكل الداخلية للمؤسسة. وبالتالي إعطاء صورة صادقة و نوعية جيدة عند إعداد التقرير النهائي لعملية المراجعة، و هذا ينعكس إيجابيا على مردودية العمل داخل المؤسسة التي تم مراجعتها و تدقيقها⁽²⁷⁾.

المطلب 2 : قواعد العمل Normes de travail

تتمثل قواعد العمل للتدقيق على مستوى المؤسسة فيما يلي:

1- تخطيط الأعمال : إن أي مهمة للتدقيق تقوم بها المؤسسة يجب أن تكون وفق برنامج عملي مسبق يقوم به المدقق حسب الأهداف المتوخاة، و الوسائل المتوفرة، فهذا التخطيط للأعمال من طرف المدقق للمؤسسة يسمح :

- بتحديد أفراد الفرقة التي تقوم بعملية التدقيق (المدققين).
- طبيعة مهمة التدقيق.
- أهداف المؤسسة من عملية التدقيق.
- ما هي المصالح المعنية بعملية التدقيق.
- مدة مهمة التدقيق (بداية المهمة و إنتهائها).
- إعداد التقرير النهائي لمهمة التدقيق.

2 - التقرب من المراقبة الداخلية : (تقييم الرقابة الداخلية).

إن مهمة التدقيق تعتمد على التقرب من المصالح الداخلية للمؤسسة، و هذا من خلال تقييمها، و فحص مدى فعالية هذه الرقابة التي قامت بها المصالح الداخلية للمؤسسة، و من هنا نستطيع القول أن من قواعد التدقيق الإعتقاد على تقييم فعلي لمصالح الرقابة الداخلية للمؤسسة L'Audit évalue le système de contrôle interne . (التدقيق يقيم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة).

(27) الأستاذ الدكتور : عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور : رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. " أصول المراجعة" ص 36.

3 - أوراق العمل و الوثائق و الحجج و البراهين :

تعتبر أوراق العمل و الوثائق و الحجج و البراهين كنظام معلوماتي (Système d'information) من أهم الركائز التي يعتمد عليها المدقق (المراجع) أثناء أداء مهامه حتى يتسنى له معرفة وضعية المؤسسة و ما يحيطها، و ما هي أهدافها، و الوسائل التي تتوفر عليها لتسهيل عملية التقييم و المراجعة لوظائف المؤسسة بإعداد تقرير المراجعة يقدم كل الحلول للمشاكل و السلبيات التي تواجه المؤسسة.

4 - تفويض سلطة العمل :

إن الإستمرارية للنشاط داخل المؤسسة يستدعي ضرورة وجود تفويض للعمل، من شخص إلى آخر حسب الإختصاص الوظيفي كتفويض الإمضاء مثلاً. لتسهيل الإستمرارية لعمل المدققين لتقييم مصالح المؤسسة المراد مراجعتها و تقييمها⁽²⁸⁾.

المطلب 3 : قواعد التقرير Normes des Rapports

إن قواعد التقرير لمهمة التدقيق تنطبق على كل مهمة تدقيق حسب طبيعة و نشاط كل مصلحة من مصالح المؤسسة، فهي قواعد عامة تطبق سواء أكانت المراجعة تسويقية، أو قانونية، أو مراجعة نوعية ... الخ. و يمكن أن نبين ذلك كما يلي :

1 - التقرير الشفوي :

إن التقرير الشفوي يتضمن أسئلة و أجوبة شفوية، تتم ما بين المدقق و المصالح المعنية بالمراجعة، فهاته الأسئلة و الأجوبة الشفوية يتم إعدادها في تقرير شفوي مكمل للتقرير النهائي⁽²⁹⁾.

⁽²⁸⁾ Guide d'audit (Ministère des finances) IGF P: 1104.

⁽²⁹⁾ Bernard besson – jean, Claude possin (l'audit d'intelligence économique) p : 59.

2 - تقرير حول نظام الرقابة الداخلية :

إن الرقابة الداخلية التي تقوم بها المصالح الداخلية للمؤسسة هي رقابة وظيفية، فنجد مثلا : رقابة رئيس المصلحة، أو رئيس المكتب، أو رئيس الفرع... إلخ، فهي رقابة داخلية على وظائف المؤسسة، فهذا التقرير الذي يبين سير الرقابة الداخلية يقوم المدقق بقياس فعالية الرقابة الداخلية عن طريق إعداد تقرير تقييمي لكيفية عمل الرقابة الداخلية والوظائف في المؤسسة⁽³⁰⁾.

3 - التقرير النهائي :

يعتبر التقرير النهائي تقريرا شاملا لكل العمليات و النشاط التي تقوم به المؤسسة، فهو عبارة عن تقرير يعطي صورة شاملة حول عمل المصالح المختلفة، فالمدقق عليه الإعتماد على المعطيات و الأدلة الصادقة لإعطاء صورة واضحة و حلول مناسبة مع كشف (تشخيص) كل النقائص و السلبيات التي تمر بها المؤسسة، و يعتبر التقرير النهائي كأخر عمل يقوم به المراجع (المدقق) و تقديمه إلى المساهمين في المؤسسة (نتائج التقرير النهائي)⁽³¹⁾.

و من الطبيعي الإجابة على الإنشغالات التي تواجه المؤسسة، حسب العقد الذي يربط المدقق و المؤسسة المراد تدقيقها.

فالتقرير النهائي يتضمن تقييم الأسئلة الشفوية التي تمت بين المدقق و المصالح المعنية بالتدقيق من جهة، و من جهة أخرى تقييم التقرير المنجز عن فعالية أجهزة الرقابة الداخلية للمؤسسة.

إذا نظرنا إلى التقرير النهائي لمهمة التدقيق لوظيفة التسويق، فيتضمن النقاط التالية :

1- تقييم الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة في تسويق المنتج، و بالتالي إعداد إستراتيجية مستقبلية تسويقية.

2- تقييم سياسة التسويق المتبعة من طرف المؤسسة:

أ. سياسة المنتج

ب. سياسة السعر

ج. سياسة التوزيع

د. سياسة الاتصال

⁽³⁰⁾ الأستاذ الدكتور :عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور : رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. " أصول المراجعة" ص 40.

⁽³¹⁾ Bernard besson – jean, Claude possin (l'audit d'intelligence économique) p : 84 –85

3 - الحلول المناسبة للنقائص والسلبيات التي تواجه المؤسسة في تسويق المنتج حسب:

أ - الأهداف المحددة من طرف المؤسسة

ب - الوسائل المتوفرة في المؤسسة

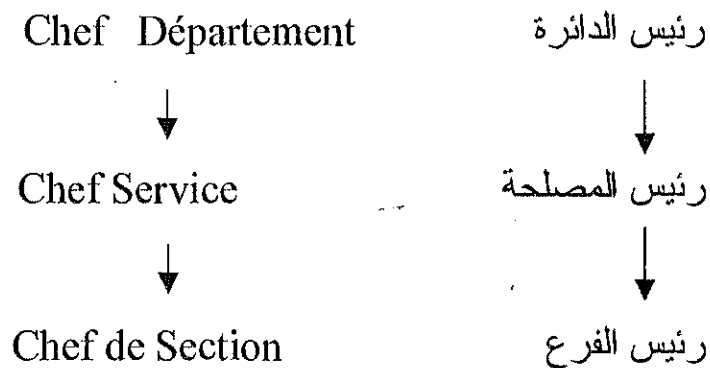
فمن طريق التقرير النهائي لمهمة التدقيق لوظيفة التسويق تستطيع المؤسسة أن تضع إستراتيجيتها في السوق، و بالتالي تحديد سياستها لتسويق المنتج على المدى المتوسط و البعيد، لضمان الإستمرارية و البقاء في السوق مقارنة بعدد المنافسين لها.

المبحث الرابع (4) : التدقيق و المراقبة الداخلية لوظيفة التسويق :

إن دراسة موضوع التدقيق يعتبر من الدراسات ذات الأهمية الكبرى لمعرفة وضعية المؤسسة في السوق، و كيفية تعزيز بقائها مقارنة مع عدد المنافسين، و بإعتبار أن التدقيق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تسمح بتحليل و تقييم عمل المؤسسة، فإن هذا الدور في التشخيص و التقييم (Diagnostic et évaluation) له علاقة مع المراقبة الداخلية الوظيفية في المؤسسة، و يمكن أن تبين هاته العلاقة في المطالب الآتية:

المطلب الأول(1): التدقيق و علاقته بالمراقبة الداخلية :

إن المراقبة الداخلية هي مراقبة وظيفة (Un contrôle systématique de Fonction)، يقوم بها موظفون (مسؤولون) داخل المؤسسة لمراقبة رئيس المصلحة ، على موظفي المكاتب التابعة له ، و رقابة رئيس المكتب للفروع التابعة له و هكذا حسب الشكل التالي :



من هذا الشكل نلاحظ أن رئيس الدائرة يمارس رقابة وظيفية على عمل رئيس المصلحة والموظفين التابعين له، أما رئيس المصلحة يمارس رقابة وظيفية على رئيس الفرع و الموظفين التابعين له، و هكذا، وهي رقابة على كيفية سير عمل المصالح المختلفة للمؤسسة حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها⁽³²⁾.

و من هنا نرى أن المراقبة الداخلية التي يقوم بها مسئولو المؤسسة من أهدافها ما يلي :

- توجيه العمل داخل المؤسسة في إطار الاختصاص الوظيفي لكل مصلحة أو دائرة أو فرع.
- رقابة كفاءة الموظفين و حل مشاكلهم لإعطاء مردودية و نوعية في العمل المؤسساتي.
- توزيع المسؤولية في العمل بين الموظفين حسب الاختصاص الوظيفي.
- الفصل الدقيق بين الوظائف.
- مراقبة سير العمل لكل وظائف المؤسسة حسب القوانين، تشريع العمل، الإتفاقيات الداخلية للعمل ، أو التنظيمات المعمول بها قانونا⁽³³⁾.

و من هنا يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي رقابة هيكل وظيفي على آخر بطريقة متسلسلة، فإذا نظرنا إلى الرقابة الداخلية لمصلحة التسويق ، فرئيس مصلحة التسويق يعمل على مراقبة المخطط السنوي للمبيعات حسب ما تم برمجته من طرف المؤسسة.

• مراقبة المردودية.

• مراقبة الإنتاجية.

و التدقيق يعمل على تقييم الرقابة الداخلية الوظيفية لمسئولي المؤسسة حسب الأهداف والوسائل مع تقديم الحلول لكل النقائص و السلبيات ، فهو (التدقيق) مفهوم أوسع و شامل لمفهوم الرقابة الداخلية .

« Le contrôle interne est un contrôle d'une structure sur une autre héarchie »

⁽³²⁾ « Jean – Charles bécour, Henri bouquin » (audit opérationnel) p : 48 – 49.

⁽³³⁾ « Jean – Charles bécour, Henri bouquin » (audit opérationnel) p : 52 – 53.

المطلب الثاني (2) : الخطوات التنظيمية لمهمة التدقيق لوظيفة التسويق :

إن عملية التدقيق التسويقي على مستوى المؤسسة ، تمر بخطوات تنظيمية يتم برمجتها هاته المهمة بين المديرية العامة للمؤسسة و المدقق المكلف بالمراجعة التسويقية ، و تتمثل هاته الخطوات في النقاط التالية :

1- يبدأ التدقيق التسويقي عن طريق إجتماع (Entretien Approfondi) بين المديرية العامة للمؤسسة و المدقق (Auditeur) لتحديد :

- الأهداف المرجوة من مهمة التدقيق التسويقي (Objectif de la mission)
- محتوى المهمة من حيث المسائل الواجب دراستها و تقييمها مع الحلول الممكنة لذلك (Contenu de la mission) .
- مصادر المعلومات (Sources d'information) الواجب الإعتماد عليها، و المتوفرة على مستوى المؤسسة .
- كيفية إعداد التقرير النهائي لمهمة التدقيق التسويقي .
- مدة المهمة (تاريخ بداية مهمة التدقيق مع تحديد تاريخ الإنتهاء من المهمة) (Délais de l'Audit) .

2 - بعد هاته الأسئلة و الإجتماع الذي دار بين المديرية العامة للمؤسسة ، و المدقق يقوم هذا الأخير (المدقق) بإعداد برنامج عمل للدراسة و التقييم (Plan d'Etude) ، عن طريقه يحدد الأشخاص المعنيين بهاته المهمة لتوجيه الأسئلة إليهم حسب الأهداف المحددة ، ويستطيع المدقق (Auditeur) توجيه كذلك بالأسئلة ، و الإتصال بالأشخاص الذين لهم علاقة بالمؤسسة كالموردين ، الزبائن ، الموزعين ، مكاتب الدراسات الخارجية...إلخ .

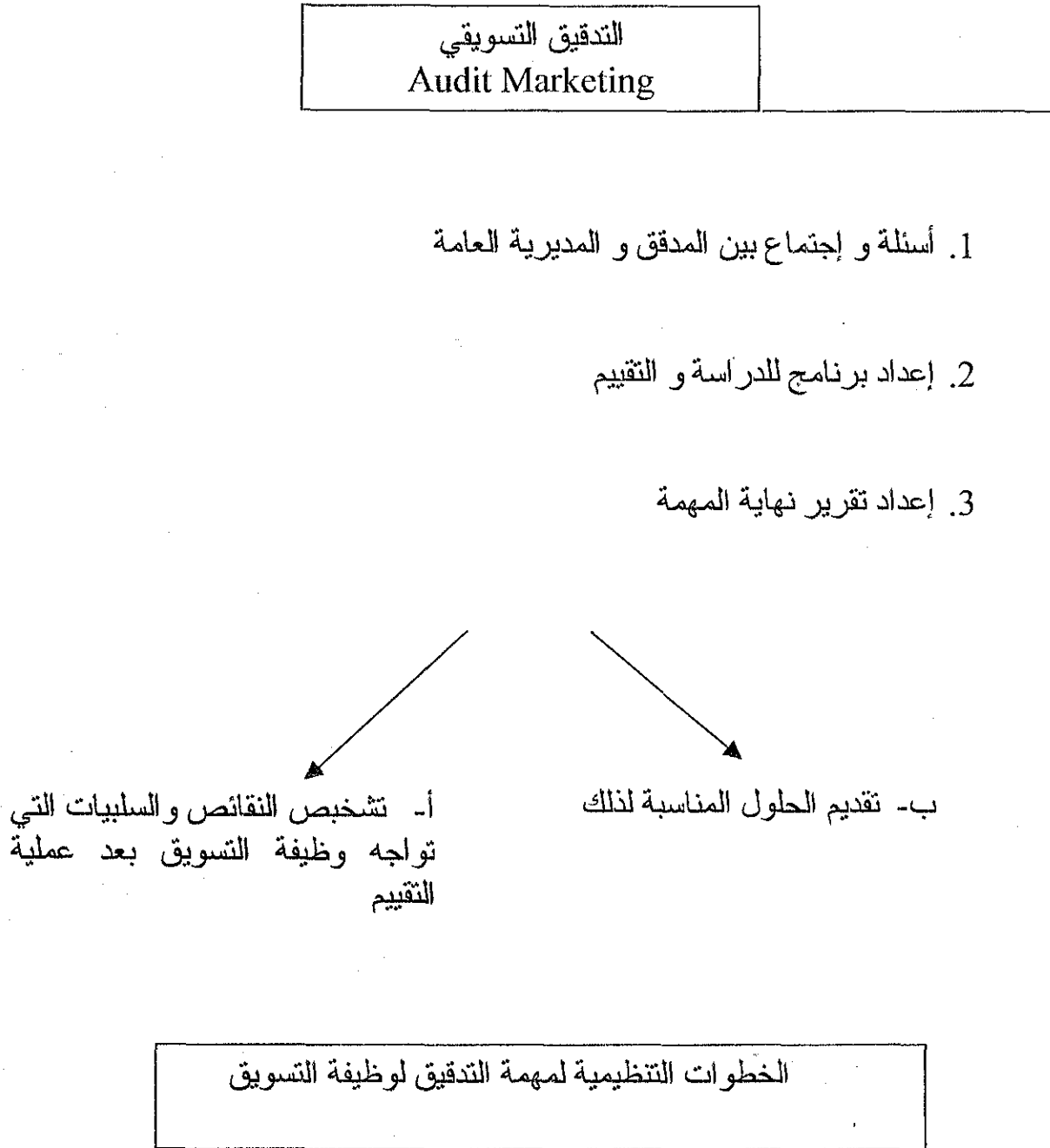
و من هنا نستطيع أن نبين أن المدقق (Auditeur) يستطيع الإتصال بالأشخاص سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والذين لهم علاقة بالمؤسسة لتوجيه كل الأسئلة و التوضيحات اللازمة المساعدة لمهمة المراجعة التسويقية .

و إنطلاقاً من هاته الأسئلة المختلفة و الدراسة المعمقة لوضعية التسويق في المؤسسة وكيفية تحقيق الأهداف المحددة ، يجعل من المدقق يأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل و التي على أساسها يمكن أن يقوم المدقق بالمراجعة التسويقية على ما يرام حسب ما هو مخطط له في بداية المهمة ، و تتمثل هاته العوامل في المحيط ، الإستراتيجية ، الأهداف ، الوظائف ، تحليل الإنتاجية ، التنظيم و الإجراءات ، فهي عوامل مرتبطة بوظيفة المؤسسة و يمكن أن نبين بالتفصيل هاته النقاط في الفصل الثاني.

3 - بعد ذلك يقوم المدقق (Auditeur) بإعداد تقرير (Rapport) مفصل عن المهمة التي قام بها يبين فيها النقاط التالية :

- تقييم وضعية التسويق على مستوى المؤسسة.
- الأشخاص الذين تم توجيه لهم الأسئلة أثناء المهمة (الأشخاص المباشرين و الغير المباشرين).
- تشخيص نقاط الضعف و السلبيات التي تواجه وظيفة التسويق ، و التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.
- الحلول الواجب اتخاذها حسب التشخيص الذي قام به المدقق (recommandations de l'Auditeur)
- إعداد إستراتيجية تسويقية.

و يمكن أن نلخص هاته الخطوات التنظيمية لمهمة التدقيق التسويقي في المخطط التالي :



(34)

(34) ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش، و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف : مالكو لم هذب مكدونالد " الخطط التسويقية" (كيفية إعدادها، وكيفية تطبيقها) الطبعة 1996م ص 41-43.

المطلب الثالث (3) : ميزانية التسويق :

إن تحقيق سياسة تسويقية من قبل المؤسسة توافق أهدافها يتطلب برنامج تسويقي يوافق الأهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة ، مع الإعداد لإستراتيجية تسويقية مستقبلية بناء على الحلول التي يقدمها المدقق لوظيفة التسويق. و يتم ذلك من خلال توفير كل الوسائل و الموارد الضرورية لذلك.

و تتمثل الوسائل و الموارد الضرورية التي تعمل على تحقيق السياسة التسويقية الملائمة لأهداف المؤسسة فيما يلي: (35)

1 – الوسائل البشرية :

إن تطبيق سياسة تسويقية و الإعداد لإستراتيجية تسويقية يتطلب وسائل بشرية يتمثلون في مجموع الأشخاص العاملين في المؤسسة سواء أكانوا أعوان أو مسؤولين يتمتعون بكفاءة مهنية عليا و متخصصة حسب الوظيفة المناطة لهم ضمن تنظيم داخلي ينظم و ينسق المهام بين مختلف الأعوان العاملين في المؤسسة.

و نستنتج من ذلك أن الكفاءة المهنية(1) ، و التخصص في الوظيفة(2)، ضمن هيكل تنظيمي داخلي(3) من الشروط الأساسية لأداء الوظيفة من طرف كل مسؤول أو شخص عامل في المؤسسة يحقق الأهداف في التسويق لكل مستويات المنتج. وهذا ما يتطلب على المؤسسة التكوين المتواصل (إعداد برنامج تكويني) لمختلف المسؤولين و الأعوان العاملين للمحافظة و التطوير للكفاءة المهنية من أجل تطبيق البرنامج التسويقي للمؤسسة حسب أهدافها.

2 – الوسائل المادية (الموارد الضرورية) :

إن توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة تسويقية تتم عن طريق إعداد ميزانية للتسويق (Budget Marketing) حسب رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة .

إن إعداد ميزانية للتسويق تعكس صورة المؤسسة من حيث الفعالية و المردودية و الإستراتيجية التسويقية من جهة، و من جهة أخرى دراسة و تحليل إمكانية تلك الميزانية المخصصة لتسويق مختلف مستويات المنتج حسب أهداف المؤسسة في السوق.

(35) ترجمة الأستاذ : صالح محمد الأديش، و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف : مالكو لم هرب ماك دونالد " الخطط التسويقية" (كيفية إعدادها، و كيفية تطبيقها) الطبعة 1996م ص 60.

3- كيفية التفاوض من أجل إعداد ميزانية للتسويق :

1- يقوم المسؤولون على مستوى المؤسسة المكلفون بوظائف إستراتيجية (مسؤول المنتج) و(مسؤول النوعية) بتقدير الاحتياجات المالية لكل مستوى من مستويات المنتج حسب النوعية المراد تحقيقها و الملائمة لأهداف المؤسسة ، و هذا ما يجعل مسؤول التسويق يقدم التقديرات لكل الاحتياجات المالية الخاصة بكل منتج (من الإنتاج إلى السوق و عرضه إلى المستهلك) إلى المديرية العامة و بالضبط إلى مجلس الإدارة للموافقة على تلك التقديرات المالية حسب ما يلي :

أ – إعداد ميزانية خاصة بالاتصال : « Budget de communication »

1 – تقدير النفقات الخاصة بالإشهار من حيث وسائل الإعلام المعتمدة من طرف المؤسسة للاتصال بمختلف الزبائن.

2 – تقدير النفقات الخاصة بترويج المبيعات حسب نقاط البيع التي تتوفر عليها المؤسسة.

3 – تقدير النفقات الخاصة بقوة المبيعات.

4 – تقدير النفقات الخاصة بالعلاقات العمومية (36).

ب – إعداد ميزانية خاصة بالتوزيع :

1 – تقدير النفقات الخاصة بمختلف قنوات التوزيع التي تعتمد أو تتوفر عليها المؤسسة.

ج – إعداد ميزانية خاصة لتأهيل الأعوان المكلفين بالتسويق :

1 – تقدير النفقات الخاصة بتكوين و تأهيل الموارد البشرية المختصة بتنفيذ البرنامج التسويقي للمؤسسة.

2 – بعد تقدير النفقات و الاحتياجات المالية الخاصة بتسويق المنتج، تقوم المديرية العامة

عن طريق مجلس الإدارة بدراسة تلك الاحتياجات و التقديرات المالية بدراسة العوامل التالية :

(36) Henri Joannis (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p : 46.

أ - دراسة حجم المبيعات عن طريق إعداد البرنامج السنوي للمبيعات المراد تحقيقها حسب الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، وهذا ما يجعل المسؤول المختص في التسويق على علم ودراية برقم الأعمال (Chiffre d'Affaire) السنوي.

ب - دراسة حصة المؤسسة في السوق ، حسب كل قطاع سوقي تتواجد فيه المؤسسة من جهة ، و حسب كل جهة (Zone) من جهة أخرى.

و عن طريق الدراسة لحجم المبيعات و حصة المؤسسة في السوق ، يستطيع مجلس الإدارة للمؤسسة التوقيع على ميزانية التسويق مقارنة برقم الأعمال السنوي المحقق مع مراعاة أهداف المؤسسة ، و إستراتيجيتها التسويقية مستقبلا في السوق.

فالمدقق لوظيفة التسويق يقوم أثناء مهامه بدراسة و تحليل الميزانية المخصصة للتسويق، هل هي موافقة للأهداف، وتحقق توجهات المؤسسة ؟ أم لا بتوفير موارد أخرى لإعداد إستراتيجية تسويقية تلائم تلك الأهداف . إذن يستطيع المختص في التسويق الإعتماد على الحلول المقدمة من طرف المدقق لوظيفة التسويق في مجال إعداد ميزانية التسويق.

و يمكن أن نلخص التفاوض في كيفية إعداد ميزانية التسويق حسب الجدول التالي :

| القطاع السوقي Segment | المنتج (Produit) | الجهة (Zone) |
|--|----------------------------------|---|
| | السنة 1 ، السنة 2 ، السنة 3 | تقدير الميزانية حسب كل سنة Budget estimé par année |
| حصة المؤسسة في السوق Marché Total | — | — |
| حجم المبيعات (رقم الأعمال السنوي) (C. A) | — | — |
| نفقات الإتصال. | — | — |
| نفقات التأهيل و التكوين. | — | — |
| التكلفة الإجمالية. | — | — |

" جدول خاص بكيفية إعداد ميزانية للتسويق "

BUDGET MARKETING

(37)

(37) Jean jacques lambin (le marketing stratégique) 4 éme éditions p : 434-435.

إن التوقيع على ميزانية التسويق من قبل الإدارة في وثائق محاسبية يمثل إلتزام (Engagement) لمدير التسويق على تنفيذ النفقات المخصصة لذلك حسب الموارد المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة في السوق.

المبحث الخامس (5) : مراقبة وظيفة التسويق:

إن عملية التدقيق لوظيفة التسويق تعتمد على تقارير الرقابة لتلك الوظيفة ، لتبيان وضعية التسويق في المؤسسة، وبالتالي التأكد من مدى مطابقة أعمال المؤسسة بصفة عامة ، و وظيفة التسويق بصفة خاصة للقوانين و الإجراءات و التنظيمات المحددة من طرف المؤسسة⁽³⁸⁾.

و من هنا يتبين لنا أن مراقبة وظيفة التسويق هي مراقبة دورية و مستمرة ، للتأكد من تحقيق أهداف التسويق ، هل فعلا تم إحترام إجراءات و أساليب تسويق المنتج حسب ما تم تحديده من طرف المؤسسة من قوانين تبين ذلك؟

و نستنتج من ذلك أن الرقابة لوظيفة التسويق هي مدى قانونية الوظيفة التسويقية للإجراءات و التنظيمات المعمول بها، فهذا ما سوف نبينه في هذا المبحث الخامس. أما التدقيق لوظيفة التسويق هي قياس مدى فعالية وظيفة التسويق ، و ما هي الحلول المقترحة لذلك، و هذا ما سوف نبينه في الفصل الثاني.

إن المراقبة لوظيفة التسويق مرتبطة بعدة عوامل أو جوانب تخص :

- تلبية الحاجة للمستهلك.
- رقابة النوعية للمنتوج.
- رقابة حصة المؤسسة في السوق.
- رقابة فعالية المنتوج.
- رقابة القدرة التجارية أي رقابة قدرة المؤسسة على التعامل مع المحيط.
- رقابة المنافسة.
- رقابة النتائج التجارية.
- رقابة كيفية تحقيق الهامش المطبق.
- رقابة صورة المنتوج إتجاه الزبائن

⁽³⁸⁾ Benoît pigé (audit et contrôle interne) p : 05.

و من خلال هاته الجوانب المرتبطة بالرقابة لوظيفة التسويق ، يمكن أن نبين 03 عوامل تبين لنا ما يمكن رقايته من حيث مكونات تسويق المنتج من جهة، و من جهة أخرى الصورة التي هي عليها وظيفة التسويق في المؤسسة أي إعطاء الوضعية الحقيقية لوظيفة التسويق ، و في آخر مرحلة تأتي عملية الرقابة الإستراتيجية أي مراجعة التسويق (الفصل الثاني 2).

و تتمثل هاته العوامل المرتبطة بالمرقبة لوظيفة التسويق فيما يلي :

1 – المراقبة للمخطط السنوي من حيث المبيعات المحققة و مدى تطابقها مع الأهداف المحددة.

2 – مراقبة المردودية التي تسمح بقياس المردودية للمنتج في السوق. و القطاع السوقي الذي تتواجد فيه المؤسسة ، و كذا قنوات التوزيع.

3 – مراقبة الإنتاجية التي تسمح بتحسين مختلف الوسائل و المجهودات التجارية⁽³⁹⁾.

و سوف نشرح ذلك في المطالب التالية :

المطلب (1) : مراقبة المخطط السنوي :

إن مراقبة المخطط السنوي يرتبط بكيفية التنظيم الداخلي على مستوى المؤسسة ، فكل مسؤول يقوم بمتابعة دورية ، و تقييم دوري لكل النتائج المحققة للوظائف حسب المعلومات المعطاة، و مدى مطابقتها مع الأهداف المحددة التجارية و المالية، و هل تم إحترامها بالنسبة للسنة المراد مراقبتها.

إن مراقبة المخطط السنوي ، يجعل من المسؤول حسب كل وظيفة(المنتج، النوعية، ... إلخ) بتحليل المبيعات المحققة من حيث رقم الأعمال المحقق ، مع تحليل حصة المؤسسة في السوق ، ضف إلى ذلك حساب النفقات التي تم تحملها مقارنة مع رقم الأعمال فهي دراسة تحليلية للتكاليف المرتبطة بالوظيفة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من خلال التحليل المالي لكل وظيفة التي لها تأثير على إنتاجية السوق و سوف نبين ذلك في النقاط التالية :

⁽³⁹⁾ « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p : 701-710

1- تحليل المبيعات : Analyse des ventes :

و يتمثل تحليل المبيعات في إمتحان منهجي من خلال مراقبة رقم الأعمال المحقق مقارنة بالأهداف المسطرة، و هذا بالإعتماد على تحليل و متابعة التغيرات التي يمكن أن تحدث خلال السنة في المبيعات مقارنة بالتقديرات في نهاية السنة ، و هذا ما يجعل المسؤول على مستوى المبيعات يتابع كل تطورات المنتج في السوق و كيفية مواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المبيعات ، و التي تعكس صورة رقم الأعمال المقدر تحقيقه.

إن تحليل المبيعات يجعل من رجل التسويق يقوم بمعرفة دقيقة من حيث التشخيص الميداني للمنتج الذي يمكن أن يحقق فعالية في السوق (نجاح المنتج من حيث البيع في السوق) أو تحديد ماهية المنتج الجيد الذي يحقق أهداف المؤسسة في السوق.

2- تحليل الحصة في السوق : Analyse de la part du Marché :

إن مراقبة رقم الأعمال المحقق خلال السنة لا يعكس بالضرورة مدى نجاح المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين لها، و إنما يأتي أولاً من خلال دراسة حصة السوق (Etude de la part du Marché) من خلال دراسة تقييمية لوضعية السوق، و ماهية النوعية للمنتج الذي يمكن أن يحقق فعالية و نجاح المؤسسة، ثم بعد ذلك تأتي عملية تحليل حصة السوق (Analyse de la part du marché) حسب 03 أنواع :

أ- حصة السوق الإجمالي Part du marché global :

إن نظرة المؤسسة في تحليل المبيعات المحققة خلال السنة الإنتاجية ، يمكن أن تتم حسب تحليل المنتوجات للمؤسسة في السوق الإجمالي بدراسة مبيعات المؤسسة مقارنة بالمبيعات الإجمالية للقطاع السوقي (حسب نوعية المنتج)

ب - حصة السوق الموجودة في المؤسسة : Part du marché servi :

و هو تحليل مبيعات المؤسسة مقارنة بالسوق الذي تتواجد فيه المؤسسة (Marché visé par l'entreprise).

ج - حصة السوق المرتبط بالمنافسين للمؤسسة : Part du marché relatif

و هو تحليل للمبيعات مقارنة برقم الأعمال المحقق للمنافسين ، و هي دراسة مقارنة تحليلية لمبيعات المؤسسة المحققة سنويا حسب رقم الأعمال المحقق للمنافسين الذين لهم وضعية جيدة في السوق.

إن تحليل و مراقبة مبيعات المؤسسة حسب حصة هاته الأخيرة و وضعيتها في السوق، يتم بدراسة السوق الإجمالي، أو دراسة المنافسين لها مرتبط بالمعلومات الخاصة بالسوق و المنافسين المتواجدين فيه.

إن تحليل حصة المؤسسة في السوق تسمح بمراقبة المؤسسة للمنتوج حسب كل قطاع سوقي، من حيث سلوك المستهلك إتجاه المنتوج (القبول أو الرفض).

3- تحليل النفقات مقارنة برقم الأعمال :

إن مراقبة المخطط السنوي قائم كذلك على تحليل النفقات التي تتحملها المؤسسة مقارنة برقم الأعمال المحقق، و هذا ما يجعل من تحليل ميزانية التسويق عامل مهم في تحديد النفقات المرتبطة بالإشهار، نفقات ترويج المبيعات ، نفقات الإتصال إلخ و مدى تأثيرها على رقم الأعمال أو المبيعات المحققة. فنجد مثلا بعض المؤسسات الرائدة في السوق تقوم بتخصيص نفقات مهمة لتسويق المنتوج في السوق ، و هذا ما أدى إلى الإنعكاس إيجابيا على وضعية المؤسسة في السوق. ويتم ترجمة هاته الوضعية برقم الأعمال السنوي المحقق من طرف المؤسسة.

4- التحليل المالي : Analyse financière

إن التحليل المالي يعكس مردودية الإستثمارات في المؤسسة، بدراسة الأصول المتاحة سواءا كانت مخزونات ، السيولة المتاحة، الإستثمارات ... إلخ لتحقيق التوازن المالي، و هذا ما يجعل حساب النسب الخاصة بالنفقات المتحملة تسمح بتشخيص المردودية و فعالية المنتوج في السوق بالبحث عن كيفية الزيادة في رقم الأعمال و التنقيص من النفقات (عقلانية النفقات).

5 - متابعة سلوك المستهلك : Les Baromètres de la Clientèle

إن الوسائل الخاصة بقياس المخطط السنوي المرتبط بالتحليل المالي من حيث دراسة النفقات مقارنة برقم الأعمال غير كاف، حيث على المؤسسة ، وبالأخص رجل التسويق عليه متابعة (Sondage) دورية لآراء و سلوك المستهلك، الموزع، و مختلف الأعوان التجاريين و الشركاء للمؤسسة، لتشخيص العلاقة بين المؤسسة و الزبون من جهة (المستهلك)، و من جهة أخرى مدى تأثير الأعوان و الشركاء التجاريين على قرارات المؤسسة في السوق.

و يمكن أن تعتمد المؤسسة على جداول خاصة لعملية التشخيص لسلوك المستهلك:

أ- كالجداول الذي تقوم بإعداده المؤسسة (رجل التسويق) الخاص بكل زبون يتعامل مع المؤسسة، و يتضمن هذا الجدول المعلومات التالية :

- نسبة الزبائن الجدد.
- نسبة الزبائن الذين انسحبوا من التعامل مع المؤسسة.
- نسبة تبين نوعية الزبائن من حيث المستوى.
- نسبة تبين نوعية المنتوجات التي لها قبول أو رفض من الزبائن ...إلخ.

أو جدول آخر يقوم بإعداده رجل التسويق يخص الأعوان التجاريين و الشركاء الذين لهم تأثير على السياسة التسويقية في المؤسسة (قنوات التوزيع، وسائل الاتصال، آراء الجمهور، نقاط البيع، مختلف الموردين، المؤسسات المالية المتعاملة مع المؤسسة ...إلخ.

إن مراقبة المخطط السنوي من خلال العوامل السابقة الذكر سواء أكان التحليل مالي من حيث دراسة النفقات المرتبطة بنشاط المؤسسة، و بالأخص نشاط (وظيفة) التسويق و رقم الأعمال المحقق من جهة، و تحليل آراء المستهلك و مختلف الأعوان التجاريين و الشركاء الذين لهم تأثير في قرارات التسويق، و كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية ، يجعل من رجل التسويق في وضعية مراقبة وظيفة التسويق و مدى مطابقتها للأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني(2): مراقبة المردودية:

بالإضافة إلى مراقبة المخطط السنوي لوظيفة التسويق ، نجد مراقبة المردودية من خلال قياس مردودية مختلف العوامل المرتبطة بوظيفة التسويق كمردودية المنتج ، قنوات التوزيع، قطاع الزبائن على مستوى تحليل الطلبات...الخ، بشرط هو العمل على كيفية حساب تكلفة التسويق لمعرفة درجة النشاط التجاري للمؤسسة في السوق، و يمكن مراقبة المردودية من خلال تحليل العناصر التالية :

1- تحليل تكلفة التسويق : Analyse des Coûts de Marketing

إن رجل التسويق عند إعداد ميزانية التسويق ، يقوم بتقدير التكاليف المرتبطة بوظيفة تسويق المنتج حسب الخطوات التالية :

أ- تبيان النفقات حسب كل وظيفة و هي الخطوة الأولى التي تبين التكاليف الأخرى لوظائف المؤسسة و التي لها تأثير على وظيفة التسويق: من حيث النفقات المخصصة لتلك الوظيفة (التسويق).

ب- تحليل مردودية التسويق من خلال تحليل مردودية كل عنصر مرتبط بوظيفة التسويق، تبيان النفقات الخاصة بذلك كنفقات الاتصال ، نفقات التوزيع، ترويج المبيعات...الخ ومدى تأثيرها على تكلفة المنتج.

ج- إعداد حساب النتائج بتحليل و وضع النفقات حسب التكلفة الإجمالية لوظيفة التسويق.

2- تحليل التكلفة المباشرة و التكلفة الإجمالية: Coûts directs et coûts complets

إن رجل التسويق يقوم بتحليل النفقات الخاصة بكل عنصر يكون وظيفة التسويق، من خلال تشخيص النفقات المباشرة أو الغير المباشرة و التي لها تأثير مباشر أو غير ذلك على سياسة التسويق. كتحليل نفقات الاتصال و التي لها تأثير مباشر على آراء الجمهور، و مدى قبول المستهلك للمنتج في السوق.

3- تشخيص فعالية المنتج :

إن تشخيص فعالية المنتج تظهر من خلال مدى تحقيق رغبة المستهلك حسب نوعية الطلبية و الشروط المقابلة لها. فتحقيق الرغبة يأتي بتحليل نسبة النفقات المخصصة لذلك، و ماهية آراء الزبائن و الشركاء التجاريين للمؤسسة، و المنتج المعروض في السوق.

إن مراقبة المردودية مرتبط بتحليل دقيق لتكلفة التسويق بصفة عامة و تحليل النفقات الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على سياسة التسويق، بالنسبة لقنوات التوزيع، القطاع السوقي، وسائل الاتصال، ترويج المبيعات، نقاط البيع... الخ.

إن ربط تحليل المردودية كعنصر هام لمراقبة وظيفة التسويق بالنفقات، و التكلفة، يجعل منها تحليلا غير تام نظرا للتغير في التكاليف بصفة مستمرة و دورية؛ لذلك على رجل التسويق الاعتماد على نظام معلومات يتابع بصفة دورية تكلفة كل عنصر من عناصر وظيفة التسويق ومدى تأثيره على سياسة و إستراتيجية التسويق في المؤسسة.

المطلب الثالث (3): مراقبة الإنتاجية

إن مراقبة الإنتاجية من طرف رجل التسويق تسمح بقياس إنتاجية مختلف العناصر التسويقية سواءا أكانت قنوات التوزيع، وسائل الاتصال، ترويج المبيعات... الخ، وهذا ما جعل من المؤسسة في الهيكل التنظيمي تسمح بخلق خلية أو دائرة مختصة بمراقبة التسيير (Contrôle de Gestion)، يعمل تحت إطره مراقب التسويق لتحليل و مراقبة إنتاجية العناصر التالية :

1- إنتاجية قوة المبيعات : Productivité de force de Vente

إن مسؤول المبيعات على مستوى المؤسسة يعمل على وضع كل التدابير الأساسية لقياس مدى وجود إنتاجية أو فعالية القائمين على البيع من خلال نقاط البيع الموجودة سواء على المستوى المحلي أو الجهوي.

إن المسؤول للمبيعات يعتمد على العناصر التالية لقياس إنتاجية المكلفين بالبيع :

- المبيعات المحققة متوسطيا (en moyenne) حسب نقطة الإتصال اليومي بين الزبون و المؤسسة.

- المدة المتوسطة عند زيارة الزبون لنقطة البيع (أي ما هي المدة التي يبقى فيها الزبون عند نقطة البيع أثناء الشراء).
- عدد الزيارات التي يقوم بها الزبون حسب كل نقطة بيع (sondages).
- التكلفة المتوسطة لكل زيارة يقوم بها الزبون لنقطة البيع.
- عدد الطلبات حسب القيمة المتوسطة لمجموعة من الزبائن.
- عدد الزبائن الذين لهم قبول للسلعة المعروضة عند نقطة البيع.
- عدد الزبائن اللذين لهم رفض للسلعة المعروضة عند نقطة البيع.
- تكلفة قوة المبيعات و مدى تأثيرها على رقم الأعمال.

إن العناصر التي سبق ذكرها تسمح للمسؤول على مستوى المبيعات معرفة (تشخيص)

النقاط التالية :

- هل المكلفين بالبيع يستقبلون عدد كبير أو غير ذلك من الزبائن خلال زيارتهم لنقاط البيع؟
- هل التكاليف أثناء الزيارة مرتفعة أو غير ذلك؟
- هل هناك زبائن جدد؟
- هل تم المحافظة على الزبائن المعتادين على المؤسسة؟
- من هم الزبائن المتخلفين أو اللذين لهم رفض للسلعة المعروضة في نقطة البيع؟
- هل التكلفة لنقاط البيع المختلفة لها تأثير على رقم الأعمال؟
- ما هي نسبة التكلفة لنقاط البيع من ميزانية التسويق؟

إن تشخيص هاته النقاط و العناصر تسمح لرجل التسويق أو المكلف بالمبيعات بقياس إنتاجية نقاط البيع الموجودة من خلال سياسة تسيير محكمة تربط العلاقة بين الزبون من خلال الطلبية ونقطة البيع الموجودة على مستوى المؤسسة أو الموجودة محليا أو جهويا.

2- إنتاجية الإشهار (وسائل الإتصال): La productivité de la publicité

إن رجل التسويق عند قياس مردودية و إنتاجية وسيلة الإشهار على مستوى المؤسسة يقوم بمراقبة دورية للنقاط التالية :

- رد فعل الجمهور من خلال محتوى الإشهار.
 - نسبة الجمهور الذين شاهدوا و فهموا محتوى الإشهار للسلعة المعروضة.
 - تكلفة وسائل الإتصال، و مدى تأثيرها على رقم الأعمال.
 - النسبة المخصصة للإشهار من ميزانية التسويق، و مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف.
 - عدد الطالبين لمعلومات إضافية أثناء الإعلان عن المنتج في وسائل الإتصال.
 - تكلفة كل طلب لمعلومات إضافية عن المنتج.
 - مدى فعالية وسائل الإتصال المعتمدة لدى المؤسسة.
- إن المراقبة الدورية لمختلف هاته العناصر المرتبطة بالإشهار، و كيفية الإتصال بالجمهور، تجعل من فعالية و إنتاجية تلك الوسائل ذات أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أكبر قبول للسلعة المعروضة، و مدى بقاء و نمو المؤسسة في السوق.

3- إنتاجية الترويج للمبيعات: La productivité de la promotion des Ventes

إن رجل التسويق، من خلال الترويج للمبيعات، و مدى قبول الجمهور للمنتج، بقياس إنتاجية الترويج للمبيعات، يجعل المراقبة الدورية تعتمد على العناصر التالية :

- نسبة المبيعات المحققة أثناء الترويج.
 - تكلفة الترويج مقارنة برقم الأعمال المحقق.
 - نسبة القبول للمنتج أثناء الترويج.
 - نسبة الرفض للمنتج أثناء الترويج.
 - عدد الطلبات للمعلومات أثناء ترويج المنتج.
- لهذا على مستوى المؤسسة من الأحسن خلق منصب لمسؤول الترويج يسمح بقياس فعالية و إنتاجية سياسة الترويج على مستوى المؤسسة.

4- إنتاجية التوزيع : La productivité de la distribution

إن رجل التسويق يبحث من خلال مسؤول التوزيع بالبحث عن كيفية تحقيق إنتاجية وفعالية لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة، من خلال : التحكم في كيفية تسيير المخزون، اختيار وسائل النقل، و احترام شروط تسليم المنتج للزبون أو المستهلك.

إن المراقبة الدورية لقنوات التوزيع مرتبطة بالعناصر التالية :

- نسبة المبيعات المحققة حسب كل قناة أو وسيلة للتوزيع.
- نسبة الأرباح المحققة لكل وسيلة من وسائل التوزيع.
- التكلفة الإجمالية لتوزيع المنتج مقارنة برقم الأعمال المحقق سنويا.
- التكلفة الحقيقية للتوزيع مقارنة بالتكلفة التي تتحملها المؤسسة أثناء التخزين، النقل... الخ.

إن المراقبة الدورية لقنوات التوزيع تسمح بقياس إنتاجية و فعالية تلك الوسائل لتوزيع المنتج، و مدى تحقيق رغبة أو حاجة المستهلك في السوق.

إن مراقبة الإنتاجية من طرف رجل التسويق، تعتمد على المراقبة الدورية لمختلف العناصر التسويقية من خلال قياس مدى إنتاجية وسائل الإتصال، قنوات التوزيع، ترويج المبيعات،... الخ لتحقيق أهداف المؤسسة، و كيفية تحديد الإستراتيجية التسويقية، التي تتوافق مع توجهات المؤسسة لتلبية الحاجة و الرغبة للمستهلك في السوق.

المبحث السادس (6) : أهمية التدقيق لوظيفة التسويق

إن التسويق كوظيفة إستراتيجية و هامة في المؤسسة من حيث علاقتها و تأثيرها على عمل الوظائف الأخرى، يجعل من عملية التدقيق كوسيلة ذات أهمية كبرى في تحليل و دراسة وتشخيص نقاط ضعف و قوة وظيفة التسويق، و الحلول المناسبة للأهداف المحددة من طرف مسيري و مسؤولي المؤسسة، حسب السياسة العامة و التوجهات الأساسية للمؤسسة.

تبرز أهمية التدقيق لوظيفة التسويق من خلال إبراز الدور الذي تلعبه تلك العملية (التدقيق) في دراسة السوق بتحليل الطلب و العرض و بالتالي تشخيص الحاجة للمستهلك، و هل تم تلبية الحاجة حسب الطلب في السوق، و هذا ما يجعل المدقق لوظيفة التسويق يقوم بتحليل مدى التوافق بين العرض (عرض المنتج في السوق) و الطلب (من طرف المستهلك)، و هل المؤسسة قامت باحترام الدراسة للسوق حسب الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

بالإضافة إلى مدى تطابق الطلب و العرض من خلال تحليل متغيرات السوق و تأثيرها على قرارات المؤسسة، نجد تلك الأهمية للتدقيق لوظيفة التسويق في تحديد سياسة تسويقية قائمة على تحديد 04 مستويات متعلقة بوظيفة المنتج، بتحديد مستوى للمنتج، مستوى للسعر، مستوى التوزيع، مستوى الاتصال، يتوافق مع توجهات و أهداف المؤسسة.

إن المؤسسة بتحديد سياسة تسويقية تتوافق مع أهدافها، تعمل على إعداد إستراتيجية تسويقية و كيفية تطبيقها حسب الوسائل التي تتوفر عليها لتجعل من مكانتها ذات أهمية متصلة بنوعية المنتج من جهة، و من جهة أخرى، هل بالفعل المؤسسة قامت بتلبية حاجة المستهلك في السوق، مقارنة بعدد المنافسين المتواجدين؟

و من هنا يبرز لنا 03 نقاط أساسية تبين لنا أهمية التدقيق لوظيفة التسويق في:

1- تحليل الطلب و العرض (دراسة السوق).

2- تحديد سياسة تسويقية.

3- إعداد إستراتيجية تسويقية.

♦ و سوف نبين بالتفصيل في 03 مطالب حسب الأهداف التي تحددها المؤسسة، و الوسائل التي تخصصها لذلك.

المطلب (1) : تحليل الطلب و العرض (دراسة السوق):

إن تحليل المدقق لوظيفة التسويق على مستوى المؤسسة، يجعل من تلك الدراسة أو التحليل إعطاء صورة واضحة عن الطلب و العرض من خلال تشخيص ما تم إنتاجه من سلع و خدمات في السوق، و مدى تطابق ذلك العرض و الطلب من حيث تلبية حاجة المستهلك⁽⁴⁰⁾.

فهنا تظهر أهمية التدقيق لوظيفة التسويق في تحليل ما ترغب المؤسسة في بيعه من سلع في فترات زمنية مختلفة، فهل تم فعلا تحقيق ذلك الهدف، و ما هي المشاكل التي تعترض ذلك؟ و هل الحلول تحقق أهداف المؤسسة في عرض المنتج على مستوى السوق. وقد يكون هناك تطابق بين ما تستطيع المؤسسة أن تدفعه إلى السوق برغبتها، و ما يمكن أن تبيعه فعلا بتدخل رغبات و عوامل تؤثر على قرارات المؤسسة في مجال عرض المنتج.

⁽⁴⁰⁾ Concepts et pratique du Marketing par les plus grands spécialistes internationaux (l'art du Marketing). publiée en Grande-Bretagne par :financial times, prentice hall, Londres p :21.

إن أهمية التدقيق من خلال دور المدقق في وظيفة التسويق تجعل من المدقق يعمل على تحليل العرض بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي لها تأثير على القرارات التسويقية، و تتمثل تلك العوامل في :

- تحديد هدف المؤسسة في السوق حسب السياسة المنتهجة إتجاه المنافسين والمستهلك.
- تحليل تكاليف عوامل الإنتاج، و مدى تأثيرها على كيفية الإنتاج المحددة من طرف المؤسسة.
- تحليل أسعار السلع المعروضة و مدى تأثيرها على رقم الأعمال المحقق.
- التطور التقني و التكنولوجي الذي له تأثير في نوعية المنتج في السوق.

بالإضافة إلى تلك العوامل هناك عوامل أخرى قد تكون من مصدر داخلي في المؤسسة والتي لها تأثير على العرض، وهذا ما يجعل المدقق يقوم بتحليل العرض للمنتج بناء على كل العوامل السابقة الذكر، و المنتجات التي يمكن أن تحدث في المحيط، و التي لها تأثير على ما ترغب المؤسسة في إنتاجه حسب أهدافها المحددة مسبقاً⁽⁴¹⁾.

و إذا نظرنا إلى تحليل الطلب، فإن تلبية الحاجة ترتبط بعاملين أساسيين :

- 1- تحديد الحاجة للمستهلك من طرف المؤسسة.
- 2- تلبية الحاجة للمستهلك من طرف المؤسسة، أي ما يرغب المستهلك في إقتنائه أو شرائه حسب نوعية السلعة المراد شرائها و السعر الذي يقابلها.

فبناء على العاملين السابقين، يعمل المدقق لوظيفة التسويق على تحليل الطلب من خلال كيفية تلبية حاجة المستهلك؟ حسب ما تم طلبه من طرف المستهلك؟ فهذا التحليل يسمح بتشخيص نقاط الضعف إذا لم يتم تلبية طلب المستهلك حسب الشروط المسبقة بين المؤسسة والزبون (المستهلك).

ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش، و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف : مالكو لم هرب ماكرونالد " الخطط التسويقية" (كيفية إعدادها، وكيفية تطبيقها) الطبعة 1996م ص 62.

إن هذا التحليل للطلب، يجعل من المدقق يأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في الطلب للمستهلك و التي تمثل فيما يلي:

- متوسط الدخل، أي مستوى الدخل لكل فرد (دراسة قدرة الشخص على إقتناء السلعة).
- عدد السكان ، حيث يرتبط الطلب بشكل عام بعدد السكان في المجتمع، بإعتبار أن كل فرد لديه حاجة يسعى إلى تلبيةها.
- سعر السلعة المراد إقتنائها.
- أنواع المستهلكين و إختياراتهم.

فتلك العوامل تعتبر من أهم النقاط التي على المدقق أخذها بعين الإعتبار لتحليل طلب الزبون، و كيفية تلبية حاجة المستهلك، حسب ما تقتضيه تلك الحاجة، و الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة لتحقيق تلك الرغبة.

إن العلاقة بين المؤسسة و السوق علاقة مباشرة سواءا كمصدر لمدخلاتها، أو كمنفذ لمخرجاتها، فنظرا لوجود مجموعة من العوامل و الأذواق المتداخلة في تلك العلاقة، يعمل المدقق لوظيفة التسويق بتحليل الطلب و العرض إنطلاقا من دراسة تحليلية للسوق، الهدف منها هو تحقيق هدف المؤسسة من حيث طريقة عرض المنتج في السوق من جهة، و من جهة أخرى تلبية طلب المستهلك حسب الحاجة و الرغبة المتواجدة في سلوكه إتجاه السلعة المراد إقتنائها.

✎ و تتمثل تلك الدراسة أو التحليل للسوق من طرف المدقق لوظيفة التسويق في :

1. تشخيص و تبيان (طرح) المشكل الذي يواجه عملية تسويق المنتج من حيث الكيفية في السوق، و هذا من خلال طرح كل المعطيات المحيطة بالمشكل المطروح و المشخص من طرف المدقق.

2. بعد تشخيص المشكل، يعمل المدقق على وضع خطة عمل للدراسة و تحليل المشكل من خلال المعطيات المحيطة، و هنا يأتي دور المعلومات و مصدرها في مواجهة نقاط ضعف وظيفة التسويق.

إن نظام المعلومات من حيث المصدر يلعب دور أساسي في توفير المعطيات المحيطة بالمشكل الذي يواجه المؤسسة في السوق، و هذا ما سوف نراه في محتوى التدقيق للأنظمة والإجراءات (نظام المعلومات) في المؤسسة، من خلال ما يقوم به المدقق في هذا الإطار حسب 03 مراحل :

- 1- جمع المعلومات المحيطة بالمشكل المطروح (Collecte d informations)، أي على المدقق لوظيفة التسويق تحليل مصدر المعلومات من حيث صحتها، والعمل على مواجهة نقاط الضعف بجمع المعلومات المناسبة لإعطاء حلول للمشكل الذي يواجهه وظيفة التسويق.
- 2- تحليل النتائج من طرف المدقق لوظيفة التسويق حسب المعلومات المستقاة، والمعطيات المحيطة بما يواجهه المؤسسة من مشاكل في السوق.
- 3- تقديم النتائج التي هي عبارة عن حلول يقدمها المدقق لوظيفة التسويق في شكل تقرير (Rapport) يبين كيفية مواجهة المشكل أو نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة عن طريق قرار (Décision) يؤخذ حسب الحلول المقترحة من طرف المدقق في هذا المجال⁽⁴²⁾.

إن التحليل الذي يقوم به المدقق في مجال الطلب و العرض و كيفية التوفيق و التطابق بين العاملين حسب الأهداف المحددة، يجعل أهمية تحليل و دراسة السوق بكل المتغيرات التي يحملها و العوامل التي تؤثر على قرار التسويق، و السياسة المنتهجة في هذا المجال يبرز دور أهمية التدقيق لوظيفة التسويق، لوضع مكانة أساسية للمؤسسة في السوق، و هذا ما يجعل عملية دراسة السوق، و الحلول المقترحة من طرف المدقق حسب تحليل الطلب و العرض، في تحديد سياسة تسويقية تتوافق مع الأهداف المحددة، و الوسائل (الإمكانيات) التي توفرها المؤسسة لتحقيق توجهاتها في السوق، وهذا ما سوف نبينه في المطلب (2) حسب مستويات المنتج و علاقته بالسعر-التوزيع-الإتصال- و كيفية ترويج المبيعات من خلال دور العلاقات العمومية في تسويق المنتج.

⁽⁴²⁾ Md seghir djitli Marketing p:17.

المطلب (2) : تحديد السياسة التسويقية (القرار التسويقي):

إن تحليل السوق بما يتماشى و أهداف المؤسسة، و الوسائل المتوفرة، يجعل المدقق لوظيفة التسويق بناءا على الحلول التي يقدمها و التقرير الذي يتم إعداده إلى المؤسسة بتحديد سياسة تسويقية قائمة على إختيار نوعية مناسبة للمنتوج، و سعر يتماشى و تكاليف المنتوج، مع وضع قنوات توزيع تتلائم و طبيعة المؤسسة إتجاه الزبون، و وسائل إتصال تسمح بالتعريف بالمنتوج والخدمات المقدمة و المرتبطة بالمستهلك حسب الحاجة و كيفية تلبيتها من حيث النوعية و إستقبال الزبون للسلعة المعروضة في السوق.

1- سياسة المنتوج:

نطلق إسم منتوج" على كل ما يمكن أن يقدمه ذلك المنتوج لتلبية حاجة معينة"⁽⁴³⁾، فالسلعة تعبر عن منتوج مادي أو خدمات يتم تقديمها إلى السوق، و تعتبر السلعة أداة وصل بين المؤسسة و المستهلك، و هذا ما يجعل عملية تحديد مستوى معين للمنتوج قائم على الإجابة على هذا السؤال: "ماذا يريد الزبون شرائه"؟ و بالتالي فهي دراسة تحليلية لما يريده الزبون من المنتوج من حيث المنفعة المنتظرة، و لا يشتري إلا بعد مقارنة بين أكثر من سلعة في عدد من الجوانب المرتبطة بها، مثل الجودة، كيفية التغليف للمحافظة على المنتوج، خصائصها، مدة حياة المنتوج...إلخ. أما المؤسسة فهي تهتم بدرجة إقبال المستهلك على السلعة، و بالكمية التي سوف تبيعها، مما يجعل المدقق لوظيفة التسويق يحدد مستوى المنتوج بجمع كل العناصر التي تقيد في إختيار المنتوج المناسب و الأكثر تقبلا من المستهلك إنطلاقا من تحديد المواصفات الشكلية و التقنية المطلوبة، التغليف، الإسم للمنتوج، الحجم...إلخ، بالإضافة إلى دراسة الإختيار الأحسن للمنتوج، من حيث تخصص المؤسسة في منتوج وحيد، أو في عدة منتوجات حسب متطلبات السوق، و من هنا تظهر أهمية التنسيق بين وظيفة التسويق و الوظائف الأخرى في المؤسسة لتحقيق مستوى معين للمنتوج يتناسب و تحقيق منفعة المستهلك (Avantages) مع العمل على تعظيم المنفعة كلما إقتضت الضرورة في السوق.

⁽⁴³⁾ Claude demeure Marketing (3 éme édition) p : 113.

2- سياسة السعر :

كل مؤسسة في السوق عليها تحديد سعر مبيعاتها لكل منتج أو خدمة مقدمة، و هذا ما يجعل من السعر من العوامل المهمة في نجاح عملية البيع من حيث حجم المبيعات حسب رقم الأعمال المحقق، و تقبلها من طرف المستهلك، و هذا ما يجعل تحديد السعر للمنتج سواء : حرية التسعيرة بالسوق (حسب الطلب أو العرض= قانون السوق) أو عن طريق التكاليف الحقيقية، أو بتدخل إداري... إلخ تحكمه عدة إعتبارات منها ربط سعر المنتج بـ :

- المنفعة التي يقدمها إلى المستهلك مقابل قيمة نقدية،
- أسعار سلع المنافسين.
- مرحلة حياة المنتج.
- مدى وجود سلع بديلة أو منافسة و أسعارها.
- الفترة التي يوجد فيها المنتج، هل هي مرحلة إنطلاق، نضج أو نزول، تراجع... إلخ⁽⁴⁴⁾.

و هي أهم العوامل التي يمكن أن يأخذها المدقق لوظيفة التسويق بعين الإعتبار لتحديد سياسة السعر التي تتطابق و مصدر المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة الخاص بالمستهلك و كل الشركاء الذين لهم علاقة في إتخاذ قرار التسعيرة المناسب لسياسة المؤسسة في السوق.

3- سياسة الترويج للمبيعات :

إن عملية التدقيق لوظيفة التسويق تجعل من المدقق يتدخل عند ملاحظته وجود بطئ في بيع المنتج، أو تراجع المؤسسة لمبيعاتها في السوق، فيقوم بوضع مجموعة من الحلول لترويج المبيعات :

- إعلان و منح مجموعة من التخفيضات النقدية و المالية المرتبطة بالمنتج.
- تنظيم معارض للمنتجات، حسب المدة الزمنية و المكان المناسب للمؤسسة.
- فتح أبواب المؤسسة للتعريف بمنتجاتها للجمهور.
- إقتراح جوائز معينة عن كميات معينة من البيع.

(44) الدكتور عبد السلام أبو قحف " أساسيات التسويق " الطبعة 2002م ط429.
Et Claude demeure marketing (36ème édition) p :165.

• تقديم عينات بدون مقابل خاصة عند إنتاج منتج جديد.

• منح تخفيضات أخرى عند بلوغ مستوى معين من المشتريات... إلخ⁽⁴⁵⁾.

وهي سياسة يتبعها المدقق للزيادة في حجم المبيعات أثناء ملاحظة مثلا: تكديس بعض المنتجات في المخزن و بالتالي هناك بطئ في عملية البيع، حسب نقاط البيع التي تتوفر عليها المؤسسة.

4- سياسة التوزيع (قنوات التوزيع):

يقصد بقنوات التوزيع: " هي مجموع المتدخلين الذين يأخذون على عاتقهم نشاط التوزيع أي النشاط الذي يسمح بتحويل المنتج من حالته الإنتاجية إلى حالة الاستهلاك"⁽⁴⁶⁾.

و هذا ما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار عند تحديد سياسة معينة للتوزيع :

1- سياسة التوزيع و مدى تأثيرها على المتغيرات الأخرى المكونة للتسويق، فالمؤسسة مثلا لا يمكنها تحديد سعر المنتج مباشرة إلى المستهلك إلا إذا قامت بتحديد طريقة تسويق المنتج، هل يتم توزيع المنتج مباشرة إلى المستهلك أو هناك وسطاء يقومون بتلك العملية؟، ضف إلى ذلك تحديد وسائل الإتصال مثلا... إلخ، و هذا ما يبين تأثير طريقة التوزيع على السياسات الأخرى المكونة للتسويق.

2- على المؤسسة إختيار سياسة للتوزيع بناءا على الخطة المتبعة في تطوير منتجها (طبيعة المنتج، وكيفية وصوله إلى المستهلك)، أي ربط توزيع المنتج بوضعية المؤسسة في السوق من جهة، ومن جهة أخرى طبيعة السلعة المعروضة في السوق.

إن المدقق لوظيفة التسويق يقوم بوضع سياسة للتوزيع، حسب أهداف المؤسسة لأن هاته الأخيرة لديها عدة طرق لقيامها بعملية البيع، سواءا من ناحية نقاط البيع التي تتوفر عليها، أو مختلف الوسطاء المتدخلين في هاته العملية، فقد تباع المؤسسة إلى بائعي الجملة، و هؤلاء يتصلون ببائعي التجزئة ثم المستهلك الأخير، و قد تتم العملية مباشرة بين المؤسسة المنتجة و البائعين بالتجزئة أو المستهلك عن طريق وحدات (نقاط البيع) خاصة، و قد تتم عملية البيع عن طريق وكلاء (وسطاء Intermédiaires) لهم شروط مع المؤسسة المنتجة، و لكل من هاته الطرق في التوزيع أهداف، و تكاليف، تأخذها المؤسسة بصفة عامة، و المدقق بصفة خاصة بعين الاعتبار لوضع سياسة توزيع بناءا على العوامل التالية :

⁽⁴⁵⁾ الدكتور محمد فريد الصحن "التسويق" (المفاهيم و الإستراتيجيات) الطبعة 1998 م ص 335.

⁽⁴⁶⁾ Lendrevie lindon (Mercator) 6 éme édition 2000. Théorie et pratique du Marketing p : 303.

- 1- دراسة و تحديد أهداف المؤسسة.
 - 2- طبيعة المنتج و ما يقدمه من منفعة سواءا كان المنتج له علاقة بالإستهلاك اليومي والعادي للأفراد أو منتجات ذات إستهلاك غير يومي.
 - 3- طبيعة المنفعة التي يقدمها المنتج قد يكون مرتبط بمنفعة معينة، تجعل من طريقة التوزيع تتناسب مع تلك المنطقة التي يتواجد فيها المنتج، أو عملية تلبية طلب المستهلك محددة في منطقة معينة.
 - 4- طبيعة المنافسة و تأثيرها في إختيار سياسة للتوزيع تتماشى و عدد المنافسين للمؤسسة.
 - 5- القدرات المالية و الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة (هيكل البيع الذي يتوفر لديها- نقاط البيع للمؤسسة...إلخ).
 - 6- حجم المؤسسة و مكانتها في السوق.
 - 7- إستراتيجية المؤسسة في السوق إتجاه كل الشركاء و المتدخلين التجاريين.
 - 8- طبيعة العلاقة بين المؤسسة و مختلف الوسطاء و الوكلاء من حيث شروط التوزيع.(التكلفة - مدة وصول المنتج إلى المستهلك...إلخ) و هي شروط أساسية تضمن الثقة بين المستهلك والمؤسسة، و هذا ما يجعل هاته الأخيرة تختار مختلف الوسطاء الذين لهم قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة إتجاه المستهلك.
- ان تحديد سياسة للتوزيع من طرف المؤسسة، يجعل هاته الأخيرة تأخذ بعين الإعتبار كذلك سياستها في السوق، و طبيعة المنتج المعروض من حيث كيفية الوصول إلى المستهلك، و تلبية تلك الحاجة المطلوبة و الرغبة في تحقيقها.

5- سياسة الإشهار :

ان تحديد سياسة الإشهار من طرف المدقق لوظيفة التسويق حسب أهداف المؤسسة في السوق، يتمثل في كيفية الإعلان من خلال عملية نشر و إيصال رسائل إعلامية تختلف طرق إيصالها سواء أكانت إملائية، مسموعة أو مقروءة... إلخ إلى أفراد المجتمع من أجل جلبه إلى السلعة المعروضة في السوق ليتقبل المنتج ثم ينقل إلى طلبه. فسياسة الإعلان تعمل على مدى الحث و إقناع الفرد على قبول المنتج، لكن طريقة الإعلان تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من منتج إلى آخر حسب التكلفة، ومدى تأثير وسائل الإعلان على الفرد لقبول المنتج، فقد يكون (الإعلان) بواسطة قناة تلفزيونية، راديو، أو مجلات أو جرائد... إلخ، فالهدف من الإشهار

هو التعريف بالمنتوج سواء في حالة ظهور منتج جديد أو إحداث تغييرات عليه، تعمل المؤسسة على تبيان كل الجوانب المرتبطة بالسلعة.

كما أن الإشهار قد يكون لإعادة إنتباه المستهلك، و تذكيره بصورة المؤسسة، خاصة في حالة تناقص في نشاطها، أو توجيه المنتج إلى فئة محددة و معينة من المجتمع.

إن سياسة الإشهار تعمل على التأثير على حوافز المستهلك من أجل إقناعه و دفعه إلى الشراء، و هذا ما يجعل المؤسسة تدرس سلوك المستهلك، وما يريده اتجاه المنتج؟ و كيف يمكن تلبية تلك الحاجة؟ و ما هي وسائل الدعاية التي تؤثر على سلوكه؟⁽⁴⁷⁾.

إن سياسة الإشهار المحددة من طرف المؤسسة تتحدد حسب أهداف المؤسسة، و تكلفة تلك الوسائل للإعلان و مدى تأثيرها على رقم الأعمال المراد تحقيقه، و كذلك كيفية التأثير على سلوك المستهلك في السوق.

بالإضافة إلى الإشهار، و الترويج للمبيعات، و قنوات التوزيع المختلفة من خلال نقاط البيع التي تتوفر عليها المؤسسة كوسائل الاتصال مع المستهلك، نجد وسائل أخرى تساعد المؤسسة على الالتقاء مع الزبون، و تتمثل في دور العلاقات العمومية في التأثير على سلوك المستهلك، و أخذ نظرة حسنة و جيدة على نشاط المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى عملية التسويق المباشر (Marketing Direct) التي تعتمد على وسائل مختلفة للاتصال البريدي، الهاتف... الخ، للرد على كل تساؤلات المستهلك اتجاه منتج معين، أو توجيهه من خلال تلك الوسائل المذكورة، لأن الزبون يريد الاستفسار عن كل الجوانب المتعلقة بالمنتوج و خاصة المنفعة، فقد يلجأ إلى وسائل بسيطة و قليلة التكلفة كالهاتف للاتصال البريدي، فاكس... الخ.⁽⁴⁸⁾

إن سياسة الإتصال بمختلف الوسائل المعتمدة، تجعل المؤسسة تقوم بتحديد تلك السياسة بناء على العوامل التالية:

- أهداف المؤسسة في السوق.
- تكلفة وسائل الإتصال، و مدى تأثيرها على رقم الأعمال المحقق (ميزانية الإتصال).
- وسائل الإتصال التي يعتمد عليها مختلف المنافسين للمؤسسة.
- مدى التأثير على حوافز المستهلك و سلوكه في السوق.

⁽⁴⁷⁾ Lendrevie lindon (Mercator) 6 éme édition 2000. Théorie et pratique du Marketing p :441

⁽⁴⁸⁾ Lendrevie brochaud : publicitor (la publicité et les autres moyens de communication) p : 03.

إن تحديد السياسة التسويقية من خلال تحديد مستويات المنتج ، السعر ، التوزيع، الاتصال، تجعل المؤسسة في مركز قوة اتجاه المنافسين، لأن ذلك مرتبط بأهداف المؤسسة، و طبيعة نشاطها من حيث الوسائل التي تتوفر عليها، و سوف نبين بالتفصيل في الفصل الثاني (2)، كيفية المراجعة لوظائف المؤسسة، أي كيفية تحديد السياسة التسويقية بناء على الأسئلة التي يطرحها المدقق (Questionnaires)، و هنا يبرز أهمية التدقيق لوظيفة التسويق عند الإجابة على تلك الأسئلة، والتي على أساسها يتم إعداد إستراتيجية تسويقية من طرف المؤسسة.

المطلب (3) : إعداد الإستراتيجية التسويقية :

إن إعداد الإستراتيجية التسويقية من طرف رجل التسويق مرتبط بالمهمة الأساسية للمؤسسة في السوق، و أهدافها اتجاه تلبية حاجة المستهلك، و مختلف المنافسين لها.

فالإستراتيجية قائمة على كيفية تحقيق الأهداف المحددة من جهة، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة.

و يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها: " الطريقة التي تقوم بها المؤسسة في استثمار مواردها المالية و البشرية (الكفاءات البشرية و المالية) لتغيير أو تثبيت حالة منافسة لصالحها، تبعاً للتغيرات التي تواجه المؤسسة، و المحيط الذي تنشط فيه(49).

و من خلال هذا التعريف يتبين لنا وجود عاملين مهمين في الإستراتيجية :

- 1- العمل على تحقيق الهدف المسطر من طرف المؤسسة.
- 2- اختيار الوسائل المناسبة و التي لها القدرة في تسهيل تحقيق تلك الأهداف، وبأقل التكاليف، وبالتالي الحرص على الحفاظ على الهيكل التوازني لمحطة المنتج، أو إستراتيجية تطوير و تنويع المنتج في السوق.

إن عملية إعداد إستراتيجية تسويقية مرتبطة بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية :

إن عملية تحديد الأهداف مرتبط بسياسة المؤسسة في السوق، و بالتالي وضعيتها اتجاه المستهلك من جهة، و من جهة أخرى اتجاه مختلف المنافسين لها، نفهم من ذلك أن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها، و قانونها الأساسي الذي يبين ما تريد المؤسسة من تحقيقه، لكن مهما تعددت الأهداف إلا أنها تشمل عنصرين هامين :

(49) D.Durafour « Marketing et action commerciale » p : 21.

- 1- هدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و الحصول على الثقة بين المؤسسة والمستهلك، و بالتالي العمل على المحافظة على تلك العلاقة حسب تطور الحاجة لدى المستهلك.

- 2- أما الهدف الثاني هو تحديد المزايا التنافسية التي تميز منتج المؤسسة عن منتج المنافسين لها في السوق.

و من هنا يتبين لنا من خلال هدفي إشباع الحاجة و تحديد المزايا التنافسية للمنتج⁽⁵⁰⁾ من حيث كيفية تحقيق ذلك يعتبر جوهر إعداد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

2- اختيار القطاع السوقي :

إن تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقية يدخل ضمن العمل التي يريد من ورائها رجل التسويق تحديد الهدف التسويقي حسب كل قطاع سوقي نتواجد فيه المؤسسة⁽⁵¹⁾ باعتبار أن تواجد المؤسسة في قطاع سوقي معين دون الآخر مرتبط بعاملين أساسيين :

1- معرفة حاجة المستهلك، و بالتالي القدرة على تلبية تلك الحاجة.

2- قدرة المؤسسة على توفير كل الموارد البشرية و المالية لتلبية تلك الحاجة.

وحسب هذين العنصرين تستطيع المؤسسة اختيار القطاع السوقي الذي يناسب هدفها التسويقي، وهذا مرتبط بنظام معلومات يقدم المعطيات المتعلقة بالمستهلك و السوق، ومختلف المنافسين. فمن خلال نظام المعلومات تستطيع المؤسسة تحليل الطلب و العرض حسب الاحتياجات المتعددة و المتطورة في السوق، و الوسائل التي تتوفر عليها لتقسيم السوق إلى قطاعات، ومنه تستطيع المؤسسة أن تعرف سوقها المستهدف الذي تعمل فيه، و تحقق أهدافها المحددة.

⁽⁵⁰⁾ Pierre Allard, Damien dirringer la stratégie de relation client p : 123.

⁽⁵¹⁾ الدكتور : محمد عبد الله عبد الرحيم " التسويق المعاصر " الطبعة 1988م ص 49.

3- إستراتيجية المزيج التسويقي :

إن اختيار رجل التسويق القطاع المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، يتطلب بعد ذلك الاستخدام الفعال، و التحليل الدقيق لمتغيرات التسويق المختلفة، وهي متغيرات مرتبطة بمستويات المنتج- السعر - الترويج - الاتصال حيث لكل مستوى قرار إستراتيجي على رجل التسويق إعداد بناء على المراجعة التي يقوم بها المدقق لوظيفة التسويق⁽⁵²⁾ فنجد مثلاً :

1- القرار الإستراتيجي للمنتج قائم على تخطيط المنتج، تمييزه عن مختلف المنتجات، كيفية التغليف، الخدمة أو المنفعة التي يمكن أن يقدمها إلى المستهلك... الخ.

2- القرار الإستراتيجي للسعر، هو تحديد السعر بناء على درجة مدى قبول المستهلك لذلك السعر حسب الدخل، المنفعة التي يقدمها، أسعار السلع الأخرى المنافسة... الخ، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة المنتج في تحديد السعر.

3- القرار الإستراتيجي للتوزيع، و الذي على أساسه يتم تحديد قنوات التوزيع المناسبة لأهداف المؤسسة سواء عن طريق الوسطاء (الوكلاء)، أو البيع بالجملة... الخ، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة توزيع المنتج في السوق.

4- القرار الإستراتيجي لوسائل الاتصال، باختيار الوسائل المناسبة لطبيعة المنتج من حيث كيفية التعريف به، و تحليل رد فعل الجمهور على كيفية الاستقبال لذلك المنتج من خلال وسائل الاتصال المعتمدة، وتكلفتها، ومدى تأثيرها على ميزانية التسويق مقارنة برقم الأعمال المراد تحقيقه.

إن البحث و الدراسة لحاجة المستهلك، يسمح لرجل التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد السوق المستهدف، لهذا لا بد من فهم مبادئ سلوك المستهلك الذي يناسب على وضع مزيج تسويقي فعال يناسب هاته الحاجة وبالتالي وضع إستراتيجية تسويقية تعمل على كيفية تلبية تلك الحاجة حسب شروط و متطلبات السوق و المنافسة.

إن تحديد القرار الإستراتيجي لكل المستويات الخاصة بالمنتج - السعر - التوزيع - الاتصال تسمح لرجل التسويق بتحديد سياسة تسويقية تركز على الجهود التسويقية للمؤسسة قائمة على تحقيق أهدافها بوسائلها الخاصة و المعتمدة في هذا المجال.

(52) الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق من وجهة نظر معاصرة " الطبعة 2001م ص 60.

4 - تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها :

إن تنفيذ الإستراتيجية مبني على إعداد خطة تسويقية، حسب الشروط التي تم إعدادها (الأهداف- الوسائل) عن طريق البحث، التخطيط، التنظيم، والتنسيق بين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى في المؤسسة، باعتبار أن كل وظيفة تكمل وظيفة أخرى حسب المهام المسندة لكل مسؤول على مستوى كل مصلحة⁽⁵³⁾.

فالرقابة على تنفيذ تلك الإستراتيجية تهدف إلى قياس النتائج ثم مقارنتها بالأهداف المحددة، ولهذا فالتوازن بين النتائج المحصلة، و الأهداف المحددة، يمكن أن تطرح مشكل عدم التوفيق في تلك المعادلة، مما يجعل رجل التسويق و المدقق بصفة خاصة يقوم بوضع خطط، و سياسات بديلة تساعد على بلوغ تلك الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

إن إعداد الإستراتيجية التسويقية، و مدى نجاحها من حيث التنفيذ مرتبط بأهمية دراسة سلوك المستهلك، و بالتالي ، تحديد حاجة المستهلك، و العمل على تلبية الحاجة حسب الوسائل المتوفرة سواء أكانت مادية أو بشرية، و هذا ما يجعل المؤسسة بناء على الإستراتيجية تقوم بتحديد سياسة تسويقية حسب الأهداف المحددة إتجاه المستهلك من جهة ، و المنافسين من جهة أخرى.

⁽⁵³⁾ ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش، و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف : مالكو لم هب ماكدونالد " الخطط التسويقية" (كيفية إعدادها، و كيفية تطبيقها) الطبعة 1996م ص39.

خلاصة الفصل الأول :

- إن أهمية التدقيق على مستوى المؤسسة تظهر من خلال تقييم عمل المؤسسة حسب كل وظيفة، و بالتالي تشخيص نقاط ضعف و قوة عمل الهياكل الداخلية، و الحلول لكل المشاكل التي تواجه المؤسسة بإعداد إستراتيجية مستقبلية في السوق.

- إن ضرورة ربط التدقيق بوظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية على مستوى المؤسسة، تجعل هاته الأخيرة (المؤسسة) و بالأخص رجل التسويق بإمكانية تحليل الطلب و العرض أي تشخيص و دراسة و تحليل السوق حسب المتغيرات المختلفة، و العمل على كيفية تحقيق التوازن بينهما من جهة (الطلب و العرض)، و من جهة أخرى إعداد إستراتيجية تسويقية تترجم أهداف المؤسسة في السوق، من خلال تحديد سياسة تسويقية تحقق توجهاتها (المؤسسة) بناء على الوسائل المتوفرة لديها في فهم و تحديد حاجة المستهلك، و العمل على تلبية الحاجة المتطورة و المتزايدة حسب الزمان و المكان للمستهلك، و بالتالي تحسين و تطوير أداء المؤسسة في السوق. وسوف نبين في الفصل الثاني كيفية التدقيق لوظيفة التسويق من طرف المدقق، حسب الأسئلة و الأجوبة الموافقة لأهداف المؤسسة و الوسائل المسخرة و المتوفرة لتحقيق ذلك (تحقيق تلك الأهداف).

الفصل الثاني

كيفية التدقيق لوظيفة التسويق

مقدمة الفصل الثاني.

المبحث الأول : المحيط التجاري.

المبحث الثاني : طريقة التنظيم.

المبحث الثالث : الأنظمة و الإجراءات.

المبحث الرابع : الاستراتيجية.

المبحث الخامس : الإنتاجية.

المبحث السادس : الوظائف.



مقدمة الفصل الثاني :

- كل مؤسسة بحاجة إلى مراقبة المردودية، و الإنتاجية، مع إعادة التقييم الدوري للأهداف والاستراتيجية، حسب الوسائل المتوفرة لديها، و الإمكانيات المتاحة، فالتسويق باعتباره كوظيفة أساسية في المؤسسة، و له علاقة بالوظائف الأخرى، تسعى المؤسسة مع التطور في الأنظمة القانونية و الإجراءات و التنظيمات، البقاء في السوق من جهة، و من جهة أخرى تعمل على أن يكتسح منتوجها بقوة في السوق (Produit leadeur). ولتحقيق هاته الأهداف في السوق، على المؤسسة أن تقوم بتحليل و امتحان كامل (examen complet)، تقييمي و تسلسلي و مستقل، و دوري للمحيط، و الأهداف، والاستراتيجية و الوظائف لتشخيص القطاعات التي تطرح مشكل المؤسسة (تشخيص النقائص و السلبيات)، مع تقديم الحلول اللازمة لتحسين فعالية التسويق، و نطلق على هاته العملية بالتدقيق التسويقي.
- و عن طريق هذا التعريف يمكن أن نستخلص خاصية التدقيق التسويقي من خلال هاته النقاط الأساسية :
- إن التدقيق التسويقي عليه أن يشمل كل النشاطات التي لها علاقة بالتسويق، و ليس إلا على النشاط الذي يواجه مشاكل أو نقائص، لأن هدف المؤسسة أن تكون لها نظرة شاملة على وظائفها و نشاطاتها، لتشخيص السلبيات و المشاكل التي تواجه وظيفة التسويق. (L'audit marketing doit porter sur toutes les activités et pas seulement celles qui connaissent des difficultés).
- إن التدقيق التسويقي عليه أن يكون تسلسلي بتشخيص المحيط، نظام التسويق الداخلي، و مختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة، و التشخيص الذي يقوم به المدقق يكون بناء على برنامج عمل للقيام بالمهمة على المدى القصير و الطويل لتحسين و تقوية فعالية وظيفة التسويق. (La systématique).
- إن التدقيق التسويقي يقوم به مصلحة مستقلة عن دائرة التسويق، أي أن المدقق لا بد أن يكون مستقلاً أثناء أداء مهامه بكل موضوعية و نزاهة مع معرفته الدقيقة، لميدان التسويق، و كيفية التحليل و التقييم، و إعطاء الحلول المناسبة. (L'indépendance).
- إن التدقيق التسويقي يكون دوري، و ليس عندما تكون المؤسسة في وضعية حرجة، أو في أزمة لتسويق منتوجها، و هذا لمعرفة كيفية سير هيكلها الداخلية، و بالتالي تحسينها، و تقوية فعالية وظيفة التسويق.

• و لتحقيق سياسة تسويقية في المؤسسة حسب الأهداف، و الاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة من جهة، و الوسائل، و الإمكانيات المتاحة لها من جهة أخرى، تعتمد على دراسة العوامل الأساسية للتسويق في المؤسسة، و هي عوامل تسمح بكيفية التدقيق و المراجعة الأمثل لوظيفة التسويق، و تتمثل فيما يلي :

1. المحيط التجاري.

2. طريقة التنظيم.

3. الأنظمة و الإجراءات.

4. الاستراتيجية.

5. الإنتاجية

6. الوظائف.

• و سوف نشرح بالتفصيل هاته العوامل المكونة للتدقيق التسويقي في المباحث الآتية :

- المبحث الأول : المحيط التجاري

- تقوم المؤسسة نشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر، و من زمن إلى آخر، و إذا نظرنا إلى الأعوان الاقتصاديين المتمثلين في الأسر، المؤسسات، و الدولة، و العالم الخارجي، نستطيع القول أن هناك محيط للمؤسسة.
- فالمؤسسة موجودة داخل هذا المحيط تتعامل معه، و تتفاعل مع عناصره المختلفة بشكل تبادلي، معقد، تتأثر به، و تؤثر فيه بعلاقة متعدية.
- و تأخذ هذه العلاقة بالمحيط : جوانب اقتصادية، و اجتماعية، و ثقافية، و تكنولوجية، تجعل منه دورا في التأثير على قرارات المؤسسة، و توجيهها، و للتحكم في هاته العوامل المتغيرة على المؤسسة :

- أ - تحديد الأهداف.

- ب- و الاستراتيجية الممكنة لتسويق منتوجاتها.

- حسب الوسائل المتوفرة لديها من جهة (نظام معلومات، نظام تخطيط، نظام رقابة فعال)، و الوضعية الموجودة عليها المؤسسة في السوق.
- و من خلال التعريف بتأثير المحيط على المؤسسة، نستطيع القول أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على مجموعة من التغيرات :
- فالمجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني، من حيث المحيط الكلي (Macro environnement) المرتبط بالعوامل التالية :

أ. العوامل الاقتصادية (الدخل، التشغيل، التضخم، الادخار، ... الخ).

ب. العوامل الاجتماعية (الديمغرافيا الاجتماعية ... الخ).

ج. العوامل السياسية و القانونية (القوانين المعمول بها، النظام السياسي ... الخ).

د. العوامل التكنولوجية (التقنيات التكنولوجية الجديدة).

هـ. العوامل الثقافية و الايكولوجية.

و. العوامل الدولية.

• أما المجموعة الثانية : تضم متغيرات تحيط بقطاع نشاط المؤسسة (Le secteur d'activité)، كتأثير العناصر التالية :

1. السوق.
2. الزبائن.
3. المنافسة.
4. الوسطاء.
5. الموردين.
6. الشركاء.
7. الجمهور.

• أما المجموعة الثالثة : فتضم المتغيرات المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، من عمال، و أعوان، و مديرين ... الخ، و هذا ما يطرح مشكلة التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة، أي كيف يمثل العمال مؤسساتهم من حيث علاقاتهم الداخلية، المنتج المعروض في السوق ؟. (54)

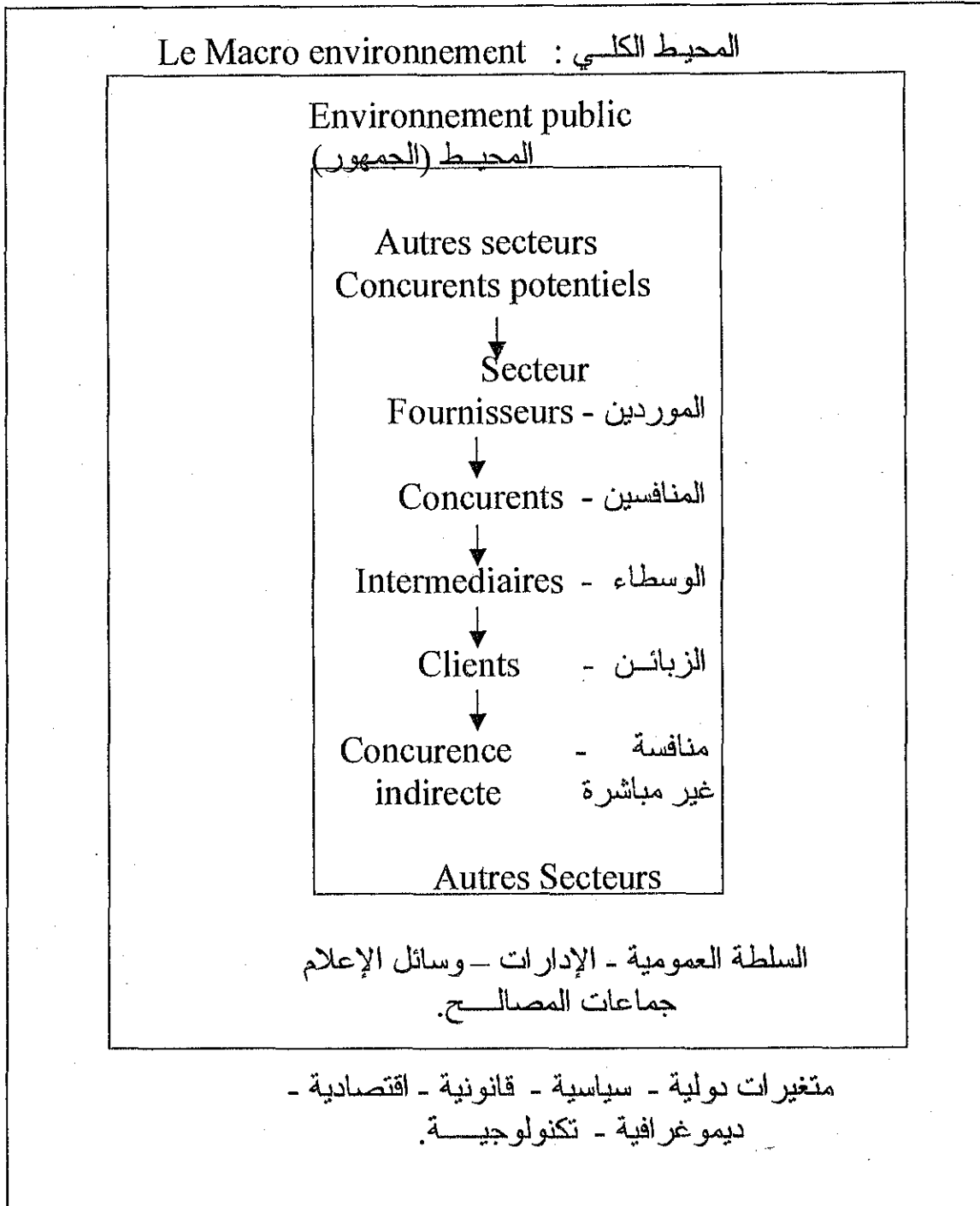
إن هاته المتغيرات للمحيط التجاري و التي لها تأثير على قرارات المؤسسة، و توجيهها في السوق، يجعل من عملية التدقيق لوظيفة التسويق، أو المدقق (L'auditeur) يأخذ بعين الاعتبار كل هاته العوامل المتغيرة من زمن إلى آخر.

و من هنا، يمكن أن نلاحظ الأسباب التي جعلت المدقق لوظيفة التسويق يهتم بمحيط المؤسسة و يراقبه باستمرار لتحديد السياسة التسويقية الموافقة لأهداف المؤسسة، و من هاته الأسباب :

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين، و الأسواق، و الهيئات، و الأفراد، و عليها التأقلم في عملية التعامل معها.
- مختلف الأفراد و الأشخاص و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة، و تفرض عليها قيودا و حدودا من طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية ... الخ).
- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، و هذا ما يجعلها تهتم بالأسعار المحددة، نوعية المنتوجات، و بالتالي ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

(54) الدكتور : بشير عباس للعلاق " للتسويق الحديث" (مبادئه - إدارته و بحثه) ص182-184 والدكتور عبد السلام أبو تحف (للتسويق وجهة نظر معاصرة) الطبعة 2001 ص68.

- السوق يشهد تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للطلب و العرض، مثل : تغيير الأنواع حسب التحسن الثقافي، و الحضاري للأفراد، و التغيير المستمر في التكنولوجيات، و التفاعل بين المجتمعات و الثقافات لتوجيه الطلب و الاستهلاك من جهة، و توجيه عرض المنتج من جهة أخرى. أن هاته الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها، و تراقبه باستمرار، مرتبط بالعوامل المذكورة سابقا و المتغيرات على المستوى الوطني التي لها تأثير على تحديد السياسة التسويقية للمنتج، و المدقق لوظيفة التسويق عليه الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السابقة (المذكورة سابقا) للمحيط التجاري للمؤسسة، عن طريق طرح أسئلة مرتبطة بكل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية و القانونية، التكنولوجية، الإيديولوجية، (Les questionnaires) ، و قطاع النشاط للمؤسسة (السوق، المنافسة، العملاء، الموردين . . . الخ). و بهاته الأسئلة، و الإجابة عنها يمكن مراجعة (تدقيق) وظيفة التسويق حسب المتغيرات للمحيط الممكنة (طرح الأسئلة و الإجابة عنها) مرتبط بأهداف المؤسسة، و الوسائل المتوفرة لديها، لتحديد استراتيجيتها في السوق.



مكونات المحيط وتأثيره في المؤسسة

(55)

المطلب الأول : المحيط الكلي : Le Macro environnement

- إن تأثير المحيط الكلي على قرارات المؤسسة في تحديد سياستها التسويقية، بناء على المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، و السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية، والايكولوجية، تجعل من المؤسسة تقوم بتسويق منتجها حسب دراسة دقيقة، للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، و عملية الدراسة، قائمة على أساس تدقيق تسويقي بطرح أسئلة (Les questionnaires)، و أجوبة متعلقة بمتغيرات المحيط الكلي، حسب الأهداف التي تحددها المؤسسة، و الوسائل التي تتوفر عليها، لتحديد استراتيجية التسويق، و سوف تتطرق إلى هاته المتغيرات، وكيفية التدقيق، و المراجعة للمحيط، حسب الأسئلة التي يمكن طرحها في هاته النقاط كما يلي :

1 - الديموغرافيا الاجتماعية : La Socio démographie

- إن النظام الديموغرافي يحدد عدد أفراد المجتمع، و في نفس الوقت قيمه، و ثقافته، وتقاليد، و في هاته الحالة يمكن معرفة تطور المجتمع من جانب عدد الولادات، الوفيات، فئات الأعمار . . . الخ، و من الجانب المعنوي، معرفة التقاليد، القيم، و الفلسفة، و الدين، والفكر، . . . الخ⁽⁵⁶⁾، وبالتالي على المدقق لوظيفة التسويق، دراسة و تحليل النظام الديموغرافي كعنصر من العناصر المتغيرة في محيط المؤسسة عن طريق طرح الأسئلة التالية :

Questionnaire n°01:**أسئلة رقم 01 .**

- هل هناك تأثير على التطورات السوسيوديموغرافية (Socio démographie) بالنسبة للمؤسسة؟
- هل تمثل هاته التطورات فرص أو تهديدات للمؤسسة؟
- و ما هي القرارات التي ستتخذها المؤسسة بالنسبة لهاته التطورات؟
- ما هي فئات الأعمار من المجتمع الموجهة لطلب منتج المؤسسة؟
- هل طريقة الحياة لأفراد المجتمع الحالية، و المستقبلية لها تأثير على نشاط المؤسسة؟
- إذا طرأت تغيرات بالنسبة لآراء المشترين (أفراد المجتمع) اتجاه المنتج، فما هو تأثير هاته التغيرات على الطلب في السوق؟

(56) الأستاذ ناصر دادي عدون. إقتصاد المؤسسة ص 88.

02 - المحيط الاقتصادي : L'environnement économique

- يضم هذا النظام الاقتصادي مختلف العمليات و الأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج، والتوزيع و الاستغلال، و كيفية استعمال الموارد الطبيعية، مع الأخذ بعين الاعتبار في الدورة الاقتصادية، متغيرات الدخل للأفراد، التشغيل، التضخم، الادخار، ... الخ و ما لها من تأثير في قرارات المؤسسة. (57)
- و نجد في هذا الإطار، أن المدقق لوظيفة التسويق، يقوم بتحليل النظام الاقتصادي، عن طريق طرح الأسئلة التالية، و كيفية الإجابة عنها :

Questionnaire n°02:

الأسئلة رقم 02 :

L'environnement économique :

- ما هي نسبة النمو المنتظرة من الإنتاج الوطني الخام (PNB) ؟.
- ما هي التغيرات الاقتصادية المنتظرة، و التي سوف تؤثر سلبا على الطلب في السوق ؟.
- ما هو مستوى التشغيل ؟.
- ما هو مستوى الدخل للأفراد في المجتمع ؟.
- هل التغيير في مستوى الدخل للأفراد يغير من سلوك المستهلك اتجاه الطلب المنتج ؟.
- ما هي نسب التضخم ؟ و ما هو تأثيره على نشاط المؤسسة ؟.
- ما هي العوامل (Les facteurs) التي لها علاقة بالدخل، و التشغيل، التضخم، الادخار و الموجهة للنشاط المؤسساتي ؟.
- من بين هاته العوامل الاقتصادية، ما هي التي تأخذها بعين الاعتبار المؤسسة ؟ . و التي لها تأثير على نشاطها ؟.

(57) Md seghir djitli Marketing p : 14.

L'environnement écologique : 3 - الأيكولوجيا :

- إن المحيط الأيكولوجي له تأثير على نشاط المؤسسة، فالمدقق لوظيفة التسويق، عليه تحليل، و دراسة كل ماله علاقة بالبيئة، من حيث تأثير المنتوجات للمؤسسة على نظافة البيئة، ومدى تقبل أفراد المجتمع (المستهلك) لهاته المنتجات (58) من خلال طرحه الأسئلة التالية، والإجابة عليها:

Questionnaire n° 03**الأسئلة رقم 03**

- هل منتجات المؤسسة، و طريقة الإنتاج نظيفة على المخطط الأيكولوجي ؟
(هل منتجات المؤسسة تؤثر على البيئة ؟) (من حيث التلوث البيئي).
- ما هي المنتجات المستعملة من طرف الموردين و التي لها تهديد على المحيط؟ (تأثير سلبي).
- هل المواد الأولية من حيث طبيعتها تشكل تهديدا على صحة المستهلك؟ و على المحيط البيئي ؟
- كيف يمكن تحسين النوعية الأيكولوجية لمنتوجات المؤسسة ؟. (La qualité écologique de nos produits ?)
- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التلوث البيئي عند الإنتاج، عن طريق المحافظة على بقايا الإنتاج ؟ و معالجته بطريقة قانونية ؟.
- فهاته المعلومات الخاصة بتحليل، و دراسة المحيط الأيكولوجي (البيئي)، يخص خاصة المؤسسات ذات الطابع الصناعي، و التي يجب على المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار هذا العامل الحساس من جهة، ومن جهة أخرى مدى تقبل المستهلك لهاته المنتجات التي لا تؤثر على صحته، و لا تمثل تهديدا للمحيط.

(58) BENHABIB Abderrezak (marketing. Le marché et son comportement) Tome I P : 24.

4 - المحيط التكنولوجي : L'environnement technologique

- إن النظام التكنولوجي، هو نظام لخلق، و تطوير، ونقل المعارف، و ذلك باستعمال كل التطورات التقنية لتحقيق أهداف محددة، و مع هذا التطور في التقنيات العلمية التكنولوجية على المؤسسة عند عملية الإنتاج أن تأخذ بعين الاعتبار كل هاته التغيرات، و التطورات التكنولوجية التي يمكن إدخالها في عملية الإنتاج، لمواكبة التطور في السوق، و على المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار التحليل، و الدراسة لمحيط المؤسسة التكنولوجي لماله من تأثير في توجيه قرارات المؤسسة (59)، و تتمثل هاته الأسئلة، و الأجوبة كما يلي :

Questionnaire n° 04**الأسئلة رقم 04**

- ما هو التطور التكنولوجي الممكن و الذي له تأثير على تكلفة المنتج ؟.
- ما هي التغيرات التكنولوجية التي تمثل تهديدا على نشاط المؤسسة ؟.
- (التهديد من حيث التأثير على نشاط المؤسسة).
- هل تقوم بتغيير التجهيزات الإنتاجية للبقاء منافسين في السوق ؟.
- ما هي التقنيات الجديدة، و التغيرات الأساسية فيما يخص التكنولوجيا المرتبطة بكيفية تصنيع المنتجات ؟.
- و ما هو الدور الذي تلعبه المؤسسة في هذا الإطار ؟.
- و ما هي البدائل التي يمكن القيام بها لتغيير المنتجات الحالية ؟ حسب التطور التكنولوجي، و التقنيات الحديثة التي توافق أهداف المؤسسة.
- و على المدقق لوظيفة التسويق للإجابة على هاته الأسئلة، حسب أهداف المؤسسة، بتحليل، و دراسة كل تطور تكنولوجي، يخص المنتجات من حيث كيفية إنتاجها، و ما هي التعديلات الممكن إدخالها على كل التجهيزات الإنتاجية، لتحقيق المؤسسة أهدافها من حيث: التكلفة للمنتج، و الزمن (ربح الوقت) للإنتاج، باعتبار كل مؤسسة تعمل على كيفية الاستعمال العقلاني للتقنيات الحديثة التكنولوجية، على منتجاتها. (ترتبط التكنولوجيا بشكل كبير بالإنتاجية، و بالتنوع، أو الجودة للمنتجات).

(59) Jean Jacques lambin. Marketing stratégique 4^{ème} édition P 422

L'environnement politique et légal : 5 - المحيط السياسي و القانوني :

إن النظام السياسي، و القانوني الذي يتم فيه تنظيم السلطة، أي تنظيم الهيئات السياسية والإدارية التي يتم على أساسها تنظيم و توجيه المجتمع في إطار القوانين التي تحكم هاته العلاقات، و كيفية المنظومة القانونية مع تطور المجتمع، و المؤسسة تتأثر بهذا النظام السياسي و القانوني، من خلال ما يفرضه من قيود، و يوفره من فرص (60).

و على المؤسسة، و المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار هاته التغيرات و التطورات في المنظومة السياسية و القانونية، من خلال طرحه الأسئلة التالية، و كيفية الإجابة عنها حسب أهداف المؤسسة :

Questionnaire n° 05 :**الأسئلة رقم 05 :**

- ما هي القوانين و التنظيمات التي لها تأثير على النشاط الإنتاجي للمؤسسة؟
- ما هي الميادين القانونية و السياسية التي تؤثر على زبائن المؤسسة؟
- ما هي القوانين، و التنظيمات التي تستعمل بها المؤسسة، من حيث إجراءات البيع، التوزيع، الاتصال؟
- ما هي القوانين المعمول بها، أو يتم التحضير لها، و التي على أساسها يتم إعداد الاستراتيجية التسويقية، و سياسة التسويق للمؤسسة؟
- ما هي التدخلات الاستثنائية التي يمكن أن تقوم بها الدولة اتجاه نشاط المؤسسة؟ و كذا الجماعات المحلية، و الإدارات الحكومية؟
- ما هي درجة التطور السياسي و القانوني الذي يمس مجال الرقابة للنوعية، و القانون الاجتماعي، و التنظيمات التي تخص المنتوجات، الأسعار، الإشهار، ترويج المبيعات؟
- إذن على المؤسسة، و المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار، التدخل للدولة في نشاطها (أي في أي مجال تتدخل الدولة، و الإدارات الحكومية في نشاط المؤسسة؟). و ما هي التطورات التي طرأت في المنظومة القانونية، من حيث كيفية تنظيم نشاط المؤسسة في السوق، و مدى تأثيرها على المنافسين للمؤسسة.

(60) الدكتور : عبد السلام أبو حف " التسويق مدخل تطبيقي " الطبعة 2002م ص 121.

6 - المحيط الثقافي : L'environnement culturel

إن تحليل، و دراسة ثقافة المجتمع بصفة عامة، و ثقافة المستهلك بصفة خاصة، له تأثير على قرارات المؤسسة، فالنظام الثقافي يحدد القيم، و الثقافة و العادات، و كيفية التطور للمجتمع. فعلى المدقق لوظيفة التسويق، أن يراعي هاته الثقافة للمستهلك، من حيث كيفية تلبية الحاجة، عن طريق طرح الأسئلة التالية، و كيفية الإجابة عنها حسب أهداف و سياسة المؤسسة، والوسائل المتوفرة لديها⁽⁶¹⁾

Questionnaire n° 06**الأسئلة رقم 06 :**

- ما هي آراء الجمهور اتجاه منتوجات المؤسسة ؟ .
- هل هناك تغيرات في طريقة الحياة (Les styles de vie)، و في نظام القيم لدى المستهلك ؟ .
- ما هو تأثير هاته التغيرات على الطلب في السوق ؟ .
- ما هي السلع و المنتوجات التي يقبلها المستهلك ؟ .
- ما هي السلع و المنتوجات التي يرفضها المستهلك ؟ .
- على أي أساس تم الرفض ؟ و القبول ؟ لدى المستهلك للمنتوج في السوق .
- إذن إن التحليل لثقافة المستهلك، تجعل من المؤسسة بمعرفة وضعية الجمهور (العملاء) اتجاه منتوجاتها المعروضة في السوق، من خلال القبول أو الرفض للسلعة، و مدى تأثير ذلك على قرارات التسويق في المؤسسة .

⁽⁶¹⁾ Md seghir djitli Marketing p.:15

7- المحيط الدولي : L'environnement international

إن تعامل المؤسسة مع المحيط الخارجي أو الدولي، من خلال العمليات المختلفة سواء الشراء اتجاه الخارج أو البيع، يجعل من المحيط الدولي يؤثر على العلاقات و التبادلات التي تقوم بها المؤسسة اتجاه العملاء، و الموردين، و على هذا الأساس، على المدقق لوظيفة التسويق، الأخذ بعين الاعتبار كل هاته التبادلات الدولية، بين المؤسسة و العالم الخارجي، من خلال التحليل والدراسة، و التقييم⁽⁶²⁾، و يمكن طرح الأسئلة، و الإجابة عنها، حسب أهداف المؤسسة، والوسائل المتوفرة لديها.

Questionnaire n° 07**الأسئلة رقم 07 :**

- ما هي وضعية المؤسسة في السوق الدولي ؟.
- ما هي المواد الأولية التي تستوردها المؤسسة من الخارج ؟.
- ما هي المواد و المنتجات التي تقوم بتصديرها المؤسسة إلى الخارج ؟.
- ما هي تكلفة عملية الاستيراد ؟.
- ما هي تكلفة عملية التصدير ؟.
- هل هناك استقرار اقتصادي و سياسي بالنسبة للبلدان الموردة ؟.
- ما هي الإجراءات الممكن اتخاذها أثناء النقص في التمويل ؟.
- ما هي التغيرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة، إذا حدثت تطورات لدى الدخل التي تتعامل معها المؤسسة، و التي لها تأثير على نشاطها ؟.
- ما هي الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة، أثناء خلق السوق الأوروبي الموحد ؟

(Marhé unique européen ?)

- كيف تقوم المؤسسة بإعداد نظام السوق الموحد ؟.

(Processus de globalisation des marches ?)

⁽⁶²⁾ Jean Jacques Iambin. Marketing stratégique 4^{ème} édition P 422

- هل قطاع النشاط للمؤسسة معني بالتحويلات و التغيرات الملاحظة على مستوى، التجارة الدولية ؟ . (Commerce mondial).
- إذن هاته التغيرات في المحيط الدولي للمؤسسة، تجعل من المدقق لوظيفة التسويق، يأخذ بعين الاعتبار هاته التحويلات و مدى تأثيرها على سياسة التسويق للمنتوج في السوق، وكيفية المحافظة على المستهلك، من حيث تلبية الحاجة (La satisfaction des besoins).

المطلب الثاني : قطاع النشاط Le Secteur d'Activité

إن تأثير قطاع النشاط (Le Secteur d'Activité) على قرارات المؤسسة في تحديد سياستها التسويقية بناء على المتغيرات، و التطورات التي تحدث في السوق، العملاء، المنافسة، الوسطاء، الموردين، الشركاء، الجمهور، تجعل من المؤسسة تقوم بتحليل هاته العوامل، و تأخذها بعين الاعتبار عند التدقيق لوظيفة التسويق، و بالتالي معرفة وضعيتها اتجاه السوق سواء بين المؤسسة و العميل، أو المؤسسة و المورد، أو المؤسسة و الشركاء، و آراء الجمهور اتجاه المنتج⁽⁶³⁾، و من هنا يقوم المدقق لوظيفة التسويق بطرح الأسئلة، و الإجابة عنها لتحديد سياستها التسويقية عن طريق استراتيجية مستقبلية.

1 - السوق : Les Marchés

للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق سواء كمصدر لمدخلاتها، أو كمنفذ لمخرجاتها، مع وجود عوامل متعددة و أطراف تتدخل في السوق. فالسوق هو مكان يلتقي فيه عارضو عوامل الإنتاج المختلفة و كذا المنتجون من جهة، مع طالبي مختلف العوامل و المنتجات من جهة أخرى. لهذا على المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تطرأ على عملية الطلب للمنتج، و كيفية عرضه في السوق، و بالتالي على المؤسسة عند تحديد أهدافها في السوق عليها تحديد حياة المنتج في السوق (Cycle de vie du produit - Marché)، و ما هي المنتجات بالكمية و العدد التي يمكن طرحها (Déboucher) بناء على تقديرات في السوق⁽⁶⁴⁾.

فتحديد لسياسة المؤسسة في السوق تجعل من هاته الأخيرة (المؤسسة) بتشخيص، و تحديد سياسة الطلب على المنتج في السوق (Produit - Marché) لمدة 03 سنوات إلى 05 سنوات مستقبلا (Produit de référence).⁽⁶⁵⁾

فعملية تحليل متغيرات السوق المؤثرة على قرارات المؤسسة، يقوم من خلالها المدقق (L'Auditeur) بطرح الأسئلة التالية، و الإجابة عنها حسب أهداف المؤسسة، و الوسائل المتوفرة لديها :

⁽⁶³⁾ « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p : 715

⁽⁶⁴⁾ Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert le Marketing (fondements et pratiques) 3 éme édition p : 24.

⁽⁶⁵⁾ الدكتور : محي الدين الأزهرى : " التسويق الفعال " (مبادئ و تخطيط) ص 247.

الأسئلة رقم 01 :

Questionnaire n° 01

- ما هي وضعية المؤسسة في السوق ؟.
- ما حجم السوق الإجمالي من حيث العدد و القيمة ؟. (En volume et en valeur).
- ما هي التطورات التي طرأت في السوق ؟ (حجم السوق، المردودية، التقسيم الجغرافي، التطوير).
- ما هي أهم القطاعات السوقية التي تعمل فيها المؤسسة ؟.
- وكيف تطورت ؟.
- ما هو الاستهلاك المتوسطي حسب السكان، العائلات، الزبائن ؟.
- ما هي نسبة التجهيزات بالنسبة للمؤسسة ؟.
- ما هي مدة حياة المنتج المتوسطة ؟. (Durée de vie moyenne de produit ?)
- ما هي الحصة المعوضة عند الطلب على المنتج المباع في السوق ؟.
- ما هي المنتجات التي تقدم نفس الخدمة ؟.
- ما هي التجديدات المدخلة على المنتج ؟.
- ما هو تأثير التغيرات المختلفة للسعر على المنتج المعروض في السوق ؟.
- ما هو مستوى الإشهار الإجمالي ؟، و تأثيره على عرض المنتج ؟.
- ما هي وسائل الإعلام المختصة في الإشهار للمنتج الأكثر استعمالا ؟.
- ما هو عدد العملاء المتعاملين مع المؤسسة في السوق ؟.
- ما هو عدد الموردين المتعاملين مع المؤسسة في السوق ؟.

إن التغيرات و التطورات التي تحدث في السوق لها تأثير على توجهات و قرارات المؤسسة، و لذا على المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار هاته العلاقة المتبادلة و المعقدة بين المنتج المعروض في السوق و طالبي هاته المنتجات (المستهلك).

La clientèle - 2 - الزبائن

يرتبط الطلب بشكل كبير باختيارات الزبائن أو المستهلك بصفة عامة، في حالة وجود إمكانية الاختيار بين أكثر من سلعة في فترات زمنية مختلفة. فعلى المؤسسة و المدقق لوظيفة التسويق مراعاة التغيرات التي تؤثر على سلوك الزبون (المستهلك) حسب احتياجاته الخاصة، ومدى تلبية المنتج المعروض في السوق لطلبه. فمن الضروري دراسة و تحليل، مدى تأثير سلوك الزبون على قرارات المؤسسة في السوق⁽⁶⁶⁾، حسب الأسئلة و الأجوبة الموافقة لأهداف المؤسسة، و نظام المعلومات المتوفر لديها، و الوسائل التي تعتمد عليها في ذلك.

Questionnaire n°02- الأسئلة رقم 02 :

- من هو المشتري للسلعة المعروضة في السوق؟.
- و من هو الذي يستعمل تلك السلعة المشتراة من السوق؟.
- و من له سلطة اتخاذ القرار في الشراء لتلك السلعة؟.
- على أي أساس يتم اتخاذ قرار الشراء للمنتج؟.
- ما هي خصائص المستهلك؟ و سلوكه اتجاه المنتج المعروض في السوق؟.
- ماذا ينتظر المستهلك من السلعة المعروضة في السوق؟.
- و هل يلبي المنتج حاجات المستهلك؟.
- ما هي العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك؟ هل هو السعر للمنتج؟ أو الإشهار (الدعاية)؟ أو الخدمات المقدمة؟ أو النوعية؟ أو كيفية ترويج المبيعات؟.
- ما هي الأسباب التي أدت إلى تلبية الحاجة للمستهلك؟.
- ما هي الأسباب التي أدت إلى عدم تلبية الحاجة للمستهلك؟.
- ما هي درجة المساهمة في الشراء للمنتج المعروض في السوق للمستهلك؟.

(Le degré d'implication de l'acheteur ?)

(66) الدكتور : محمد فريد الصحن "التسويق" الطبعة 1999م ص133. والدكتور صلاح الشنواني (الإدارة التسويقية الحديثة. المفهوم والاستراتيجية) الطبعة 1996 ص 174.

- ومن خلال هاته الأسئلة للدراسة و التحليل و التقييم لسلوك المشتري أو المستهلك، يستطيع المدقق لوظيفة التسويق معرفة سلوك المشتري إما كمستهلك للمنتوج، و من له سلطة اتخاذ القرار للشراء؟ و بالتالي تحليل وضعية المؤسسة و علاقتها اتجاه الزبائن الطالبيين للمنتوج في السوق (المنتوج – السوق). (Produit - Marché).

3 - المنافسة : La concurrence

إن المنافسة في السوق بين مختلف عارضي المنتوجات، تجعل من المؤسسة بناء على هاته التطورات و التغيرات في المؤسسة، بخلق استراتيجية تنافسية خاصة بها حسب سياستها والأهداف المرجوة، و المرودية المنتظرة لتحقيقها، فوجود عارضين و طالبيين للمنتوج بأعداد كبيرة في السوق، يجعل من المؤسسة تعمل على كيفية تلبية حاجة المستهلك بين مختلف عارضي المنتوجات في السوق، فالمدقق لوظيفة التسويق عليه تحليل، و مراقبة هاته الاستراتيجية التنافسية بناء على أسئلة يطرحها، و الإجابة عنها حسب أهداف المؤسسة و الوسائل التي تتوفر عليها مع وجود نظام معلومات عن مختلف المنافسين في السوق (67).

Questionnaire n° 03

الأسئلة رقم 03 :

- من هم المنافسين للمؤسسة ؟ (الهيكلية التنافسية في السوق ؟).
- ما هي الأهداف و الاستراتيجية لهؤلاء المنافسين ؟.
- ما هي نقاط ضعف و قوة المنافسين ؟.
- ما هي حصة المنافسين في السوق ؟ (بالنسبة إلى 03 حتى 05 منافسين لهم علاقة أساسية ومباشرة بالنسبة للمؤسسة).
- ما هي نظرة المنافسين في المستقبل ؟ خاصة بالنسبة للبدائل ؟ و التغيرات التي يحدثها المنافسين في السوق ؟.

(67) الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق من وجهة نظر معاصرة" الطبعة 2001م ص 54.

• ما هو نمط و سلوك المنافسين في السوق؟.

Indépendants - منافسين مستقلين

Suiveur - منافسين تابعين

Leader - منافسين متزعمون السوق

• فيما تتمثل قوة المنافسين بالنسبة لصورة النوعية؟

• ما هو مصدر القوة التنافسية للمنافسين الأساسيين للمؤسسة؟.

• ما هي قوة و درجة الحماية للمنتوج من حيث النوعية للمنافسين؟.

• ما هي الاستراتيجية المستقبلية لهؤلاء المنافسين المباشرين للمؤسسة؟.

• ماذا تمثل هاته المنتوجات من فرص و تهديدات في السوق؟.

• ما هي درجة و مستوى السلطة التي يتمتع بها الموردون أثناء التفاوض في السوق؟

(La négociation en Marché).

• ما هي درجة و مستوى السلطة التي يتمتع بها الزبائن، و الموزعين أثناء التفاوض في السوق؟.

إذن :

بناء على هذا التحليل لنقاط و ضعف المنافسين في السوق، يستطيع المدقق لوظيفة التسويق

إعداد الاستراتيجية التنافسية لتسويق منتوجات المؤسسة، و كيفية المحافظة على الوضعية الفعالية من حيث المردودية للمؤسسة في السوق.

4 - الوسيطاء Les Intermédiaires

إن الوسيط في السوق يعمل على كيفية إيصال المنتج من المؤسسة العارضة، إلى العميل المستقبلي لهذا المنتج، باختلاف و تنوع قنوات التوزيع، و بناء على هاته المتغيرات، و الأشكال التي يمكن أن تأخذ عليها عملية التوزيع، و الدور الذي يلعبه الوسيط في السوق، على المدقق لوظيفة التسويق تحليل هاته التغيرات و الأشكال لقنوات التوزيع للخروج بنتيجة فعالة لكيفية إيصال المنتج إلى المستهلك حسب أهداف المؤسسة (68)، و يمكن طرح الأسئلة التالية :

Questionnaire n° 04الأسئلة رقم 04 :

- كيف يتم تقسيم المبيعات حسب كل صنف بالنسبة لكل نقطة من نقاط البيع ؟.
- ما هي أشكال قنوات التوزيع ؟ .
- ما هي طريقة التوزيع ؟. (قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة ؟).
- ما هي فعالية قنوات التوزيع الأساسية الموجهة لتسويق المنتج ؟.
- ما هي تأثيرات التطور الذي يمكن أن تشهده قنوات التوزيع لكل نقاط البيع للمنتج ؟.
- التوزيع هل هو : Exclusive –Sélective –Intensive.
- ما هي الحصص المأخوذة لتوزيع المنتج من الإشهار ؟.
- ما هي قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المنافسين، و التي تشكل نقطة قوة لهم ؟.
- ما هي التغيرات الملاحظة في قنوات التوزيع للمنتج للمنافسين ؟ و لماذا هاته التغيرات ؟.
- هل تشكل هاته القنوات للتوزيع، نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة ؟.
- ماذا تمثل النوعية للموزعين في السوق الموجودة فيه المؤسسة ؟.
- ما هي حصة كل زبون في السوق ؟ و ماذا تمثل هاته الحصص لكل شكل من أشكال التوزيع ؟.
- ما هي تكلفة التوزيع لكل شكل من أشكال التوزيع ؟.
- ما هي الامتيازات التي تمنحها المؤسسة أثناء التوزيع ؟.

* (68) الدكتور : بشير عباس العلق " التسويق الحديث " (مبادئه، إدارته، بحوثه) . ص 93.

- ما هي أهمية قرص المورد؟.
- ما هي المساعدات و الامتيازات المنتظرة من طرف الموزعين اتجاه المؤسسة؟.
- (سواء أكانت تخفيضات أو ... الخ).

فالموزع (Le distributeur) كزبون بالنسبة للمؤسسة يتمتع بسلطة التفاوض مع المؤسسة، فالتحليل و الرقابة للتوزيع تسمح بتقييم درجة الاستقلالية للمؤسسة مقارنة مع الوسطاء أثناء عملية التسويق للمنتوج.

لهذا نجد أن المؤسسة تعمل على اختبار قنوات التوزيع المناسبة لخصائص المنتج المعروض في السوق، و الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة، فالمدقق لوظيفة التسويق يأخذ بعين الاعتبار هاته التطورات و التغيرات لأشكال التوزيع، من حيث التكلفة و المردودية (Le coût et la Rentabilité).

5 - الموردون Les fournisseurs

إن المؤسسة في السوق تظهر في هاته الحالة كطالبة لسلع أو منتوجات، أو مواد أولية تساعد الدورة الإنتاجية و تحققها لعملية البيع من طرف المؤسسة. فعلى هاته الأخيرة اختيار المورد (Le fournisseur) الذي يحقق أهدافها بأقل تكلفة، لتحقيق استراتيجيتها في السوق، وعلى المدقق لوظيفة التسويق، الأخذ بعين الاعتبار، مع من تتعامل المؤسسة بتحليله لكل التطورات و التغيرات التي يمكن أن يشهدها الموردون في السوق⁽⁶⁹⁾، و يمكن طرح الأسئلة التالية:

Questionnaire n° 05

الأسئلة رقم 05 :

- من هم أهم الموردون للمؤسسة؟. (الموردون الذين لهم علاقة مباشرة مع المؤسسة؟)
- ما هي طبيعة السلع أو المواد التي تستفيد منها المؤسسة من طرف الموردون؟.
- ما هي تكلفة المواد الموردة إلى المؤسسة؟.
- من هم الموردون للمؤسسات المنافسة للمؤسسة؟.

♦(69)الدكتور: محمد فريد الصحن " التسويق " الطبعة 1999 ؟ ص 30.

- و هل هناك تشابه في الموردين ؟ (نفس الموردين للمنافسين و للمؤسسة ؟).
- ما هي الصعوبات التي تواجه الموردين أثناء توريد موادهم ؟
- و هل هناك تأثير على نشاط المؤسسة من خلال هاته الصعوبات ؟.
- (التكلفة – الوقت (الزمن)، النوعية . . . الخ).
- هل هناك تغيرات منتظرة بالنسبة لشروط البيع للموردين ؟.
- هل المؤسسة أخذت الاحتياجات الضرورية أثناء التأخر في عملية التوريد للمواد ؟.
- و ما هي هاته الاحتياجات ؟.
- ما هي طبيعة الالتزامات الموقعة بين المؤسسة و المورد ؟ .

إذن :

من خلال هاته الأسئلة، و التحليل لمدقق وظيفة التسويق تستطيع المؤسسة تحديد علاقتها مع المورد، باعتبار أن المؤسسة لها علاقات و تعاملات مع العملاء لا بد من احترامها، وهي شروط أساسية لنجاح التسويق لكل منتج معروض من طرف المؤسسة في السوق.

6 - الشركاء: Les partenaires

إن المؤسسة في السوق تتعامل مع مجموعة من الأعوان، و المتعاملين سواء في مجال النقل للمنتوج، أو التخزين، أو الموارد المالية (كيفية جلب الموارد المالية أثناء الحاجة) فهنا تلجأ إلى البنوك و المؤسسات المالية الغير بنكية كالتأمينات، . . . الخ. لهذا على المؤسسة تحليل وضعيتها في السوق بناء مع من تتعامل ؟ و كيف تحقق أهدافها؟ و تحديد استراتيجيتها ؟ مع مختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة⁽⁷⁰⁾.

فعلى المدقق لوظيفة التسويق، تحديد مختلف الشركاء مع المؤسسة، و ما سوف تستفيد به المؤسسة من ذلك، عن طريق التحليل و الرقابة الدورية لعلاقة المؤسسة مع الشركاء، بطرح الأسئلة التالية :

⁽⁷⁰⁾* « Kotler et Dubois » Marketing Management p 715.

Questionnaire n° 06الأسئلة رقم 06 :

- من هم شركاء المؤسسة ؟ (أي مع من تتعامل المؤسسة من شركاء).
 - ما هي طبيعة العلاقة بين مختلف الشركاء و المؤسسة ؟.
 - ما هي التزامات الشركاء اتجاه المؤسسة ؟.
 - ما هي التطورات أو التغييرات التي يمكن أن تحدث بين الشركاء و المؤسسة ؟.
- سواء في مجال :

1. النقل : (التكلفة – و المردودية).
2. التخزين (التكلفة و المردودية).
3. الموارد المالية المقدمة من المؤسسات المالية (التكلفة و المردودية)
4. التأمين (التكلفة و المردودية).

- هل تؤثر هاته التطورات و التغييرات للشركاء على نشاط المؤسسة ؟.
- و ما هي الاحتياطات المتخذة في هذا المجال ؟.
- ما هي فعالية وكالة الإشهار ؟ و مكاتب الدراسات ؟.
- ما هي تكلفة ذلك ؟.
- هل يمثل مختلف الشركاء دعما لنشاط المؤسسة ؟ (من حيث الأهداف و الإستراتيجية)؟.
- كيف ؟ و لماذا ؟.

إذن :

على المدقق لوظيفة التسويق تحديد أهم الشركاء الذين تتعامل معهم المؤسسة لتحليل مردودية و تكلفة ذلك، حسب الأهداف، لتوجيه و رسم الإستراتيجية المستقبلية التسويقية، و بناءا على التغييرات و التطورات التي يمكن أن يشهدها المحيط في مجال الشركاء لعدم التأثير على نشاط و أهداف المؤسسة و بالتالي إستراتيجيتها (المنتوج – السوق) (Produit - Marché)

- 7 - الجمهور Le Public

إن الجمهور (Le Public) هو مجموع عدد أفراد المجتمع، و لا يهم المؤسسة إن كان هذا الجمهور طالبا للسلعة المعروضة في السوق أم لا، المهم : كيف ينظر هذا الجمهور لمنتوج المؤسسة ؟ و كيف تختلف الحاجة لديه للمطلب على المنتج ؟.

لذا نجد أن المدقق لوظيفة التسويق يحتاج إلى عامل "الجمهور" لتسويق المنتج، عن طريق الآراء و الملاحظات الجيدة التي يمكن أن يبديها "الجمهور" اتجاه السلعة المعروضة في السوق (71)، و يمكن تحليل و مراقبة ذلك عن طريق الأسئلة التالية :

Questionnaire n° 07**الأسئلة رقم 07 :**

- من هم أهم بالنسبة للمؤسسة، من حيث الجمهور ؟.
- ما هو تأثير آراء الجمهور على المنتج المعروض في المؤسسة ؟.
- ما هي درجة التأثير ؟.
- ما هي آراء الجمهور ؟ و اتجاه أي منتج ؟ يمكن أن تمثل فرص للنجاح، أو تهديد خاص لبقاء المؤسسة في السوق ؟.
- ما هي التكلفة التي تتحملها المؤسسة أثناء الاتصال بالجمهور ؟.
- ما هي المنتجات التي يرفضها الجمهور ؟ و لماذا ؟ و هل هناك بدائل ؟.
- ما هي المنتجات التي يقبلها الجمهور ؟ و لماذا ؟.
- كيف ينظر الجمهور لمنتجات المنافسين للمؤسسة في السوق ؟.
- هل هناك قبول ؟ أو رفض ؟ و لماذا ؟.
- ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بالجمهور ؟.
- و ما هي الامتيازات التي يمكن أن تمنحها المؤسسة للجمهور ؟.
- و هل تحقق آراء الجمهور أهداف المؤسسة ؟.
- و هل تحدد آراء الجمهور إستراتيجية التسويق للمؤسسة ؟.

♦(71)الدكتور محمد فريد الصحن " التسويق " الطبعة 1999 م ص 34.

• و كيف تتعامل المؤسسة مع هذا الجمهور ؟.

1. سواء أكان نفس الجمهور ؟.

2. أو تغير في الجمهور ؟.

إذن :

فالجمهور يلعب دور كبير في إبداء رأيه و ملاحظاته حول المنتج المعروض في السوق، و على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كل هاته التطورات و التغيرات التي يمكن أن يستهدفها السوق أثناء الاتصال بين المؤسسة و الجمهور (Le public - et l'entreprise).

نستنتج من خلال هاته الدراسة للمحيط التجاري، أن على المؤسسة، و المدقق لوظيفة التسويق أن يقوم بتحليل كل المتغيرات المحيطة سواء على مستوى المحيط الكلي (Le Macro environnement) من متغيرات للعوامل الاقتصادية، الثقافية، الإيكولوجية، السوسيو ديموغرافية، السياسية و القانونية، الدولية، التكنولوجية، وكذلك على مستوى قطاع النشاط (Le Secteur d'activité) من متغيرات للعوامل : السوق، المنافسة، الشركاء، الموردين، العملاء، الجمهور، الوسطاء، لكي تستطيع المؤسسة تحديد سياسة تسويقية مبنية على الأهداف المحددة، و الاستراتيجية المراد تحقيقها حسب الوسائل المتوفرة لذلك.

- لكن السؤال الذي يمكن طرحه : باعتبار أن المؤسسة تقع في محيط تنافسي يجعلها تدرس عملية تحقيق الأهداف من حيث التكلفة و المردودية، فما هو مصدر المعلومات لمتابعة التغيرات و التطورات في المحيط للمؤسسة ؟.

- و يمكن الإجابة على هذا السؤال في المطلب الثالث الموالي (الآتي).

المطلب الثالث : مصدر المعلومات لمتابعة تطورات المحيط

إن الاعتماد على المعلومات الأساسية من طرف المؤسسة، تسمح بمتابعة، كل التطورات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة من حيث :

المحيط الكلي (Le Macro environnement)، و قطاع النشاط (Le Sesteur d'Activité)، و يتمثل مصدر النظام المعلوماتي التي يساعد على مراقبة دورية للمحيط فيما يلي :

1) المنظمات المهنية لمختلف القطاعات :

و هي عبارة عن منظمات مهنية تمثل كل قطاع نشاط على مستوى الساحة الاقتصادية، كالمنظمة المهنية التي تمثل قطاع المحروقات، المنظمة المهنية التي تمثل قطاع الإلكتروني، المنظمة المهنية التي تمثل قطاع الكهرباء، و الغاز، . . . الخ و كل منظمة مهنية تقوم بمتابعة تطورات المحيط و مدى تأثيره على نشاط المؤسسة من خلال دراسات و تحاليل مهنية مختلفة، يقوم بها مختصين في الميدان.

2) غرفة التجارة :

في بعض الأحيان، تكون المؤسسة بحاجة إلى إحصائيات و أرقام تخص المحيط الكلي (Le Marco environnement) سواء فيما يتعلق بمستوى الدخل، مستوى التشغيل، نسبة التضخم، نسبة الادخار . . . الخ أو إحصائيات تخص قطاع نشاط لمؤسسة منافسة، و على أساس هاته المعطيات، و الإحصائيات، و البيانات المختلفة، تستطيع المؤسسة بتحليل هاته الأرقام، ومقارنتها بالأرقام التي تحدد سياستها التسويقية، و كذلك تقدير (Prévisions) سياسة المؤسسة مستقبلا في السوق. و كذلك تقوم المؤسسة بتحليل الدراسات التي قامت بها غرف التجارة لنشاط المؤسسات حسب كل قطاع.

3) معاهد الإحصائيات الوطنية :

و هي معاهد مختصة في تقديم الأرقام، و الإحصائيات فقط، دون وجود دراسات وتحاليل معمقة لنشاط كل مؤسسة في السوق، فهاته الدراسات تتوفر عليها غرف التجارة (Les chambres de commerce).

فالأرقام و الإحصائيات تساعد المؤسسة في إعداد دراسات مقارنة مع كل مؤسسة منافسة لها في السوق.

4) منظمات التجارة الخارجية :

و هي منظمات مختصة في تحليل ميزان المدفوعات، من حيث حركة البضائع، و رؤوس الأموال اتجاه الخارج، و بالتالي معرفة وضعية المؤسسة في المحيط الدولي، و مكانتها في السوق الخارجي.

5) المؤسسات المالية الدولية :

و هي المؤسسات المتمثلة في : بنك التنظيم العالمي (BRI) و الصندوق النقد الدولي (FMI)، و البنك العالمي (BIRD)، و المنظمة الأوروبية والتي تمثل أهم المعلومات الدولية والمحلية لمختلف الدول، و قطاع نشاط المؤسسات، و التي تنشر هاته الدراسات و التحاليل، بالأرقام و الإحصائيات في مجلات دوريا، أي بصفة مستمرة، حسب التغيرات التي تحدث في الاقتصاد الكلي (المحيط الكلي)، و تأثيره على قطاع النشاط (Le Secteur d'activité)، لكل مؤسسة في السوق.

6) مراكز البحث الجامعي و مكاتب الاستشارة الدولية

و هي مراكز، و مكاتب تهتم بمتابعة كل التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة، عن طريق دراسات، و تحاليل، و أسئلة، يقوم بها جامعيون، و مختصون في الاستشارة بطلب من المؤسسات التي تريد معرفة وضعيتها في المحيط و في السوق بصفة عامة.

- بالإضافة إلى الدراسات التي يقوم بها خبراء مختصين و تنشر في مجلات عالمية.⁽⁷²⁾

⁽⁷²⁾ * "yves chirouze " le Marketing p 23. (de l'étude de marché au lancement d'un produit).
Et « Jean-Jaques Lambin (le marketing stratégique) 4ème édition p 423.

- مثل :

- Business international, Mc kinsey, the economist intelligence. Unit
- News letters.

تنشر تقارير عن الدراسات، و التحاليل التي تهتم بمتابعة تطورات المحيط و مدى تأثيره على المؤسسة.

إن :

تمثل هاته الدراسات، و التحاليل، التي تنشر بصفة دورية في تقارير مختلفة من طرف هاته المنظمات الحكومية أو الغير الحكومية سواء أكانت مؤسسات مالية أو اقتصادية مختصة، مصدر معلومات أساسي للمؤسسة لمتابعة كل التطورات التي تحدث في المحيط، و كيفية التعامل مع هاته التغييرات المستمرة للعالم الخارجي، و الداخلي معا، حسب الأهداف المحددة، و الوسائل المتوفرة لديها، لتحديد الاستراتيجية التسويقية الموافقة لسياسة المؤسسة في السوق.

المبحث الثاني : طريقة التنظيم Le Mode d'organisation

تقوم المؤسسة بنشاطها ووظيفتها وفق أهداف محددة، و استراتيجية مستقبلية يتم إعدادها بناء على طريقة تنظيم قائمة على كيفية توزيع الوظائف و المسؤوليات بين أفراد المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى مدى فعالية هذا التوزيع للوظائف على نشاط المؤسسة و بالتالي تحديد العلاقات بين المصالح المختلفة المكونة للهيكل التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

فالتنظيم يعبر عن جزء من الأعمال الإدارية المرتبطة بإدارة و تسيير النشاط المؤسساتي باعتبار أن التنظيم مرتبط بجانبين :

أ - الجانب الأول : التنظيم يرتبط بالسلطة و القيادة و تقسيم المسؤوليات.

ب - الجانب الثاني : التنظيم له ارتباط بالاتصال و حركة المعلومات. (73)

مما يجعل من طريقة التنظيم ذات أهمية بالغة في توجيه نشاط المؤسسة، و كيفية اتخاذ القرارات الموافقة للأهداف و الاستراتيجية التسويقية.

و على أساس هذا الدور الفعال للتنظيم من حيث تحديد العلاقات داخل المؤسسة بين المسؤولين كأفراد من جهة، و بين وظيفة المصالح من جهة أخرى المكونة للهيكل التنظيمية داخل المؤسسة، يجعل من المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار عند تحليل و مراجعة وظيفة التسويق طريقة التنظيم من 03 جوانب :

1. كيفية إعداد الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

2. مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. ماهية العلاقات بين مصالح المؤسسة.⁽⁷⁴⁾

و يتم هذا التحليل و التدقيق على أساس طرح أسئلة مختلفة و الإجابة عنها حسب الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، و الاستراتيجية التي يتم إعدادها مع احترام التنظيمات والقوانين التي تعمل في إطارها من جهة، و من جهة أخرى الوسائل التي تقوم المؤسسة بتسخيرها لتحقيق ذلك.

- المطلب الأول : الهيكل التنظيمي Structure

إن الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق و الواجبات لمختلف المناصب و المسؤوليات حسب التدرج في المستويات. و لكل منصب له امتيازات و التزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن التنظيم في المؤسسة يعني نظاماً ثابتاً من العلاقات المتناسقة (تقييم نشاطات محددة على أشخاص محددين)، و بالتالي تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة، و توفير الأشخاص المناسبين من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها من جهة و تحقيق التوازن بين تلك الأهداف و الوسائل المجندة لذلك، من جهة أخرى.

فالعناصر أو الهيكل الداخلية للمؤسسة مكونة من الهيكل التالية :

- أ - الهيكل البشري : الذي يحدد دور، و مجال و علاقات أعضاء المؤسسة.

- ب - الهيكل المادي : الذي يغير موضع وحدات المؤسسة، و التجهيزات التي تتوفر عليها.

- ج - الهيكل المالي : يحدد الأموال التي هي تحت تصرف المؤسسة و كيفية توزيعها.

- د - الهيكل القانوني : أي تحديد الشكل القانوني للمؤسسة.⁽⁷⁵⁾

(74) * " Kolter et Dubois " Management Marketing p 716.

(75) * ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش و الدكتور محمد عبد الله العوض. تأليف : مالكولم هب ماكديتالذ الطبعة 1996 م (الخطط التسويقية) ص 49.

و بالتالي هاته العناصر المكونة للمؤسسة لها أهمية كبرى في توجيه نشاط المؤسسة حسب التقاسم بين المسؤولين و الوظائف، فعلى المدقق لوظيفة التسويق تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الأهداف بناء على الأسئلة التي يتم طرحها، و الإجابة عليها.

Questionnaire n° 01

الأسئلة رقم 01 :

- ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟.
- على أي أساس تم إعداد الهيكل التنظيمي ؟.
- ما هي المصالح المكونة للهيكل التنظيمي ؟.
- هل هناك فصل للوظائف بين المصالح المكونة للهيكل التنظيمي ؟.

(La séparation des taches et des fonctions)

- هل هناك توزيع للمسؤوليات ؟ و الفصل بين المهام ؟.
- ما هي امتيازات و التزامات كل مسؤول مختص بالتسويق في المؤسسة ؟.
- و هل هناك تنسيق بين مسؤول التسويق و النشاطات الأخرى المرتبطة بالتسويق ؟.
- قبل الاتصال بالزبون ؟ (نشاطات الاتصال – التوزيع . . . الخ).
- هل النشاطات التسويقية محددة حسب كل وظيفة ؟ (المنتوج – السوق – القطاع)

(Secteur -Marché - Produit)

- فالمدقق لوظيفة التسويق و بناء على هاته الأسئلة فيما يخص توزيع المسؤوليات، و الفصل بين المهام و الوظائف، تستطيع المؤسسة توجيه نشاطاتها، و اتخاذ قراراتها حسب الإستراتيجية الموافقة للأهداف، و الوسائل المجندة لذلك.

إذن :

بناء على هاته الأسئلة يستطيع المدقق لوظيفة التسويق تحديد نقاط ضعف و قوة التنظيم في المؤسسة، و بالتالي تحديد المسؤوليات في تسويق المنتج حسب الفعالية التي تم قياسها مقارنة بالأهداف و الاستراتيجية التسويقية المستقبلية.

Les relations avec les autres

المطلب الثالث : العلاقات مع المصالح الأخرى

services

إن تحقيق الفعالية و المردودية بطريقة التنظيم، تجعل من المؤسسة تحدد العلاقة بين مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمية الداخلية، و بالتالي تحديد المسؤوليات و توزيعها حسب المهام و الوظائف، لأن الفصل بين السلطات يكتسي أهمية بالغة يأخذها بعين الاعتبار المدقق لوظيفة التسويق أثناء عملية التدقيق و المراجعة لوضع سياسة تسويقية توافق إستراتيجية المؤسسة⁽⁷⁷⁾، و يمكن طرح الأسئلة التالية لتحديد العلاقات بين المصالح المختلفة للمؤسسة.

Questionnaire n° 03

الأسئلة رقم 03 :

- ما هي طبيعة العلاقة بين مصالح المؤسسة ؟.
 - على أي أساس تم تحديد العلاقة من حيث طبيعتها ؟.
 - هل العلاقة بين التسويق و المصالح الأخرى (الإنتاجية، البحث، المالية و المحاسبة، المشتريات، المصلحة القانونية . . . الخ) هي علاقة تنسيقية للوظائف ؟ و مكتملة لأهداف المؤسسة ؟.
 - إذا كان هناك عدم تنسيق بين المصالح، فما هي الحلول المتخذة لذلك ؟.
- و من هنا يتبين لنا أن تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق و المصالح الأخرى من طرف المؤسسة، يساعد مسؤول التسويق على أداء مهامه وفقا للعلاقة التنسيقية بين الوظائف، و مكتملة لأهداف المؤسسة، من حيث السياسة التسويقية المتبعة في السوق.

⁽⁷⁷⁾ * « Jean charles Bécour, Henri Bouquin. (Audit opérationnel). P 25.

نستنتج من خلال هاته الدراسة لطريقة التنظيم (Le Mode d'organisation)، أن على المؤسسة، و المدقق لوظيفة التسويق الأخذ بعين الاعتبار عند التحليل وضعية المؤسسة، من حيث توزيع المهام و الوظائف، حسب المسؤوليات الموجودة، و كيفية التقسيم و الفصل بين هاته المسؤوليات لقياس فعالية الهيكل التنظيمي الداخلي من جهة، و من جهة أخرى تحديد ماهية العلاقة بين التسويق و المصالح الأخرى، لتحقيق أهداف المؤسسة حسب الإستراتيجية التي تم إعدادها والوسائل المجنّدة لذلك (وسائل المؤسسة)، (Les moyens de l'entreprise).

- المبحث الثالث : الأنظمة و الإجراءات Les systèmes et procedures

إن الأنظمة و الإجراءات في المؤسسة، تحتل مكانا جد مهم سواء في مجال التنظيم أو التسيير، أو في مجالات متخصصة تخص وظائف المؤسسة. و من هنا يتبين لنا الدور الذي تلعبه هاته الأنظمة و الإجراءات التي تحكم كيفية التسيير للوظائف كتسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية، تسيير المالية و المحاسبة . . . الخ و بالتالي تسيير التسويق حسب أهداف المؤسسة، و من هنا على هاته الأخير (المؤسسة) وضع إجراءات و أنظمة تحكم التسيير المحكم لتسويق المنتج في السوق وفق إستراتيجية تسويقية تعمل على وضع :

1. سياسة للمنتوج

2. سياسة للسعر

3. سياسة للاتصال

4. سياسة للتوزيع

حسب أهداف المؤسسة

إن دراسة الأنظمة تسمح بتحديد نموذج شامل و تحليلي للمؤسسة، لأنها تمثل و تبين العلاقة المشتركة بين الهيكل التنظيمي و الوظائف على مستوى المؤسسة، فالتحليل التنظيمي مرتبط بعوامل مختلفة تؤثر في نشاط المؤسسة سواء أكانت عوامل بشرية، مادية، معنوية و مختلف الروابط الغير مباشرة التي تساهم في التحليل و التعريف بنشاط المؤسسة.

إن الحركية المستمرة التي تتميز بها المؤسسة كنظام ضمن محيط واسع، و العلاقات بين أعضاء هذا المحيط يؤثر على المؤسسة فيما يخص وظائفها الداخلية لأنه (المحيط) يوفر لها مدخلات كموارد تتمثل في عناصر مختلفة لها علاقة بكل من العوامل الثقافية، و الإيكولوجية، و السياسية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الديموغرافية . . . الخ، و العوامل الخارجية كالمحيط الدولي المتمثل في المنافسين الخارجيين، الموردين، العملاء، . . . الخ، و هاته العلاقات على المؤسسة أن تتحكم فيها، و بالتالي كيفية التحكم في العوامل الداخلية، و الخارجية التي تؤثر على نشاط ووظيفة المؤسسة حسب أهدافها؟

إن نظام المعلومات، و نظام التخطيط، و نظام المراقبة، يسمح للمؤسسة من خلال هاته الأنظمة التحكم في نشاطها و وظيفتها وفق الاستراتيجية المراد تحقيقها والأهداف المسطرة باعتبار أن المؤسسة تقع ضمن محيط تتأثر به، و تؤثر عليه، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بإعداد نظام معلوماتي، و نظام تخطيطي، و نظام رقابي يسمح لها تحقيق ذلك، و بالتالي التحكم في سياسة تسويق المنتج حسب الوسائل المتوفرة لديها⁽⁷⁸⁾.

و من هنا يتبين لنا أن الأنظمة و الإجراءات (Les systèmes et procédures)، التي على المؤسسة إتباعها ووضعها للتحكم في التفاعلات الواقعة في المحيط و التي تؤثر على نشاط المؤسسة، تتمثل في وضع الأنظمة التالية حسب الأهداف المتوخاة في المؤسسة :

1. نظام المعلومات. Système d'information
2. نظام التخطيط Système de planification
3. نظام المراقبة Système de contrôle

و سوف نبين ذلك في المطالب التالية.

⁽⁷⁸⁾ * « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p :716

- المطلب الأول : نظام المعلومات Le système d'information

إن المعلومات تعتبر كمورد من الموارد في المؤسسة التي تعمل على دعم أنظمة التشغيل والإدارة من تخطيط و رقابة، و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة سواء أكانت قرارات تخص الإنتاج، أو قرارات تخص التسويق.

و إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات الحديثة. نجد من هذا النظام للمعلومات في التشغيل لجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر داخلية و خارجية المعلومات و تعالج باستعمال : الوسائل البشرية (إطارات متخصصون في جمع و تخزين و معالجة المعلومات المناسبة لقرارات (المؤسسة) و الوسائل المادية (تشمل آلات و تجهيزات تسمح بمعالجة و حمل و حفظ المعلومات كالأعلام الآلي الذي يعمل على حفظ المعلومات المناسبة كبنك المعلومات) و الوسائل التقنية (تشمل مختلف التقنيات المستعملة في معالجة المعلومات كاستعمال المحاسبة العامة، و التحليلية، طرق الإحصاء . . . الخ)، و هذا الجهاز أو المصلحة يوفر المعلومات الضرورية الخاصة بنشاط المؤسسة سواء أكانت :

- معلومات خاصة بالمنافسين.
- معلومات خاصة بالموردين.
- معلومات خاصة بالعملاء . . . الخ

بشكل يسمح للمسؤولين بمختلف مستويات القرار من القيام بالإجراءات المناسبة حسب الأهداف المبرمجة و الاستراتيجية التسويقية المرسومة (79).

و نظرا لتطور المعلومات، و تأثير المحيط عليها حسب العوامل الداخلية والخارجية المتغيرة من زمن إلى آخر، فهناك ضرورة متابعة هذا التطور للمحيط، و متابعة هاته المعلومات بإجراء العمليات التي يفرضها التغير سواء بتحديثها، أو إضافة التغيرات عليها، أو التخلي عن الجزء الذي لا يناسب أهداف المؤسسة.

(79) * "Alphonse carlier "stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'information p 25.

و باعتبار أن التسويق (Le Marketing) له دور كبير من حيث الوظيفة في المؤسسة لأنه يحدد ما يتم إنتاجه، و ما يوجهه للسوق، فنجد أن المشكل الأساسي للمؤسسة في السوق هو :

* كيفية المتابعة بصفة دورية تطور احتياجات الزبائن؟

* و مختلف المتدخلون في السوق؟ (من عملاء، موردين، منافسين . . . الخ).

و لمواجهة هاته التطورات و التغيرات التي تواجه المؤسسة في السوق من جهة، و من جهة أخرى اتخاذ القرار المناسب في تسويق المنتج، يظهر دور نظام المعلومات للتسويق (SIM)، فهو وسيلة و أداء للتسيير يسمح بجمع كل المعلومات التي تخص السوق و استعمالها لتسهيل عملية اتخاذ القرار (80).

فنظام المعلومات للتسويق (SIM) فهو جهاز يتكون من وسائل بشرية (أشخاص)، فنية (إجراءات)، مادية (تجهيزات)، له هدف جمع، و تحليل، و تقييم و توزيع المعلومات الضرورية و المناسبة، في الوقت و الزمن المناسب لقرارات المؤسسة، و التي تجمع هاته المعلومات من مصادر داخلية و خارجية عن المؤسسة و الموجهة كقاعدة أساسية لاتخاذ القرارات التسويقية (Kotler 1997. p 110).

فنظام المعلومات للتسويق يوجد في محيط كلي يعمل هذا النظام المعلومات على متابعة مصدر الآراء و المعطيات (أي من أين أتت هاته المعطيات، و الآراء؟ . . . الخ) و التي كونت نظام معلوماتي تسويقي، و هاته المعطيات التي تكون النظام المعلوماتي يتم أخذها بالاعتماد على إحدى هاته الأنظمة المستقبلية للمعلومة :

- 1 - النظام المحاسبي الداخلي : Le système comptable interne

يعتبر النظام المحاسبي الداخلي كمصدر للمعلومات كالتسجيل المحاسبي للفترات المحاسبية المختلفة لرقم الأعمال، الأرباح المحققة، نفقات الإشهار، نفقات التوزيع و النقل، كمية المنتوجات، الطلبات Les commandes . . . الخ، و هذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار تأخذ بعين الاعتبار المقارنة بين المبيعات المحققة مقارنة بالسنوات السابقة، و تحليل النفقات الخاصة بالإشهار، التوزيع مقارنة بالسنوات السابقة . . . الخ، فهاته المعطيات مخزنة في بنك معلوماتي يسير عن طريق نظام المعلومات التسويقي (SIM) (81).

* (80) الدكتور محمد فريد الصحن و الدكتور مصطفى محمود أبو بكر (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية)، بحوث التسويق ص 40.
(81) * « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p :137

Le système de renseignements :**2 - نظام الإستعلامات للتسويق****marketing**

يتضمن هذا النظام معلومات عن المحيط و المنافسة بمتابعة تطورات المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي لقطاع نشاط المؤسسة، و تقييم نقاط ضعف و قوة وضعية المؤسسة في السوق. إن متابعة متغيرات المحيط تتم عن طريق وسائل الإعلام (La presse)، أو المجالات الاقتصادية المحللة للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، و كذلك المشاركة في التجمعات المهنية المقامة بين المنافسين، الموردين، الموزعون، و السلطات العمومية . . . الخ. و حاليا إن متابعة المحيط أصبح شبه سهل للتطور التكنولوجي في عالم الاتصال كظهور الانترنت (Internet) الذي من خلاله يمكن معرفة كل التطورات و التغيرات في المحيط الدولي، وبالتالي إمكانية قياس وضعية المؤسسة في السوق⁽⁸²⁾.

3 - نظام البحث في التسويق Le système de recherche Marketing

إن دور البحث للتسويق يكمن في : التشخيص للاحتياجات للمعلومة، و اختيار المعلومة المناسبة حسب التغيرات التي تحدث، بعد جمع المعلومة، و الربط بين المعلومات، و تسجيلها، وتحليلها، (Zaltaman and Burger 1975 p 3).

- عن طريق هذا التعريف يتبين لنا أن دور هذا النظام يكمن في النقاط التالية :

- تشخيص الاحتياجات للمؤسسة من المعلومات التي نريد اقتناءها.

(Diagnostic des besoins en information)

- متابعة التغيرات و التطورات التي تحدث في المحيط و التي لها دور على التغير في المعلومة.

- اقتناء المعلومات المناسبة لأهداف المؤسسة في التسويق بالاعتماد على المنهجية في التحليل و البحث التسويقي.

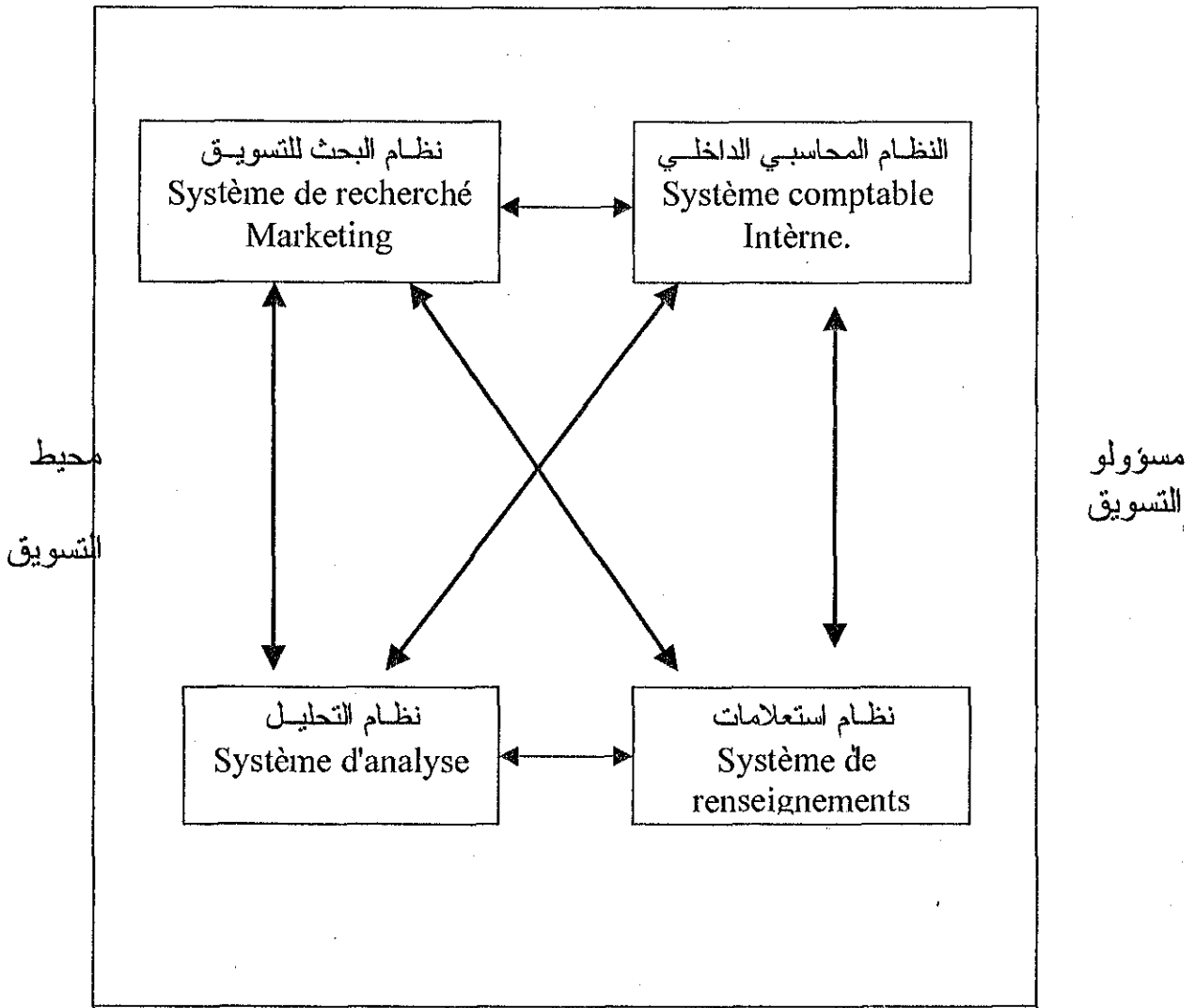
- تحويل المعلومات بعد جمعها و تحليلها و تقييمها على المؤسسة لاتخاذ القرار.

⁽⁸²⁾ « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p :139 .

- إن نظام البحث في التسويق كمصدر للمعلومات في المؤسسة يسمح بتحليل و تقييم كل العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة، مع وضع الوسائل التي تواجه هاته العوامل، المتغيرة لتحليل الفعالية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة (83).
- و يمكن أن نبين مصدر نظام المعلومات للتسويق من خلال الأنظمة السابقة الذكر، حيث يتم نقل كل المعطيات إلى مسؤولي التسويق كأداة تساعد على اتخاذ القرار، و المراقبة لنشاط المؤسسة.

(83)* « Kotler et Dubois » (Marketing Management) p : 141.

هيكلية نظام المعلومات للتسويق.
Structure d'un système d'information Marketing (SIM).



مخطط - أ -
(84)

(84) Jean Jaques lambin (le Marketing stratégique) 4^{ème} édition p : 122.

إن نظام المعلومات باعتباره كنظام يساعد مسؤولو التسويق على اتخاذ القرار المناسب في إعداد السياسة التسويقية، فعلى المدقق لوظيفة التسويق، طرح الأسئلة التالية، لإعداد نظام معلومات يوافق أهداف المؤسسة، حسب الوسائل المتوفرة.

Questionnaire n° 01

الأسئلة رقم 01 :

- ما هي طبيعة المعلومات المقدمة للمؤسسة ؟.
- هل المعلومات المقدمة موافقة لأهداف المؤسسة ؟.
- هل نظام المعلومات يقدم معلومات صحيحة، و كافية، و دورية لمختلف التطورات و التغيرات التي تحدث في السوق ؟.

1. نظام المعلومات عن الزبائن ؟.
2. نظام المعلومات عن المعارضين للسلع ؟.
3. نظام المعلومات عن الموزعين ؟.
4. نظام المعلومات عن الأشخاص الذين يقومون بإعادة البيع ؟
5. نظام المعلومات عن المنافسين ؟.
6. نظام المعلومات عن الموردين ؟
7. نظام المعلومات عن الجمهور ؟
8. نظام المعلومات عن الشركاء ؟

- هل دراسة السوق يقوم بها مختص في التسويق بشكل دوري ؟ أو عند الحاجة ؟.
- هل نتائج الدراسة للسوق يتم استغلالها ؟.
- ما هي الطرق المستعملة من طرف المختص في التسويق لخلق الحاجة عند المستهلك ؟.
- ما هو مصدر المعلومات المستعملة من طرف المؤسسة ؟.
- هل النظام المحاسبي الداخلي للمؤسسة فعال ؟.
- هل هناك نظام بحث للتسويق ؟.
- هل هناك نظام استعلامات للتسويق ؟.
- هل هي أنظمة فعالة ؟ و توافق أهداف المؤسسة ؟.

• ما هي البدائل المقدمة إذا لم يكن هناك أنظمة المؤسسة؟

- فمن خلال هاته الأسئلة، يستطيع المدقق لوظيفة التسويق تقديم أجوبة عن نظام المعلومات المتوفر لدى المؤسسة، و ما هي البدائل المقدمة فيما يخص نظام المعلومات للتسويق المعتمد الموافق لأهداف و استراتيجيات التسويق في المؤسسة.

- المطلب الثاني : نظام التخطيط : Le système de planification

يعتبر التخطيط جزء هام من وظائف المؤسسة، فهو البحث عن ما يجب فعله كمجال واسع من القرارات : تحديد أهداف واضحة، اختبار سياسات، وضع برامج، البحث عن الطرق و الإجراءات و الوسائل المحددة، فهي أدوات للتخطيط و البرمجة مرتبطة بالواقع و المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

فنظام التخطيط في المؤسسة فهو عملية منهجية و مستمرة لمستقبل المؤسسة فهو يحتوي على :

- تقسيم لتطور و التغيير في محيط المؤسسة.

- تشخيص إمكانيات و وسائل المؤسسة.

- تحديد أهداف و استراتيجيات المؤسسة في السوق.

- مراقبة تنفيذ الأهداف، و الاختيارات المنجزة.

- تقدير محيط المؤسسة مستقبلا.

- توزيع و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هاته الخطط (85).

إن التطورات و التغييرات التي تحدث في المحيط قد تؤثر في نشاط المؤسسة، و للتحكم في ذلك، تظهر هنا فعالية التخطيط التي ترتبط بميكانيزمات المراقبة و التحكم في التطورات و هذا ما يجعل من نظام التخطيط يعتمد على المكونات التالية :

1. تحديد الغايات و الأهداف.
2. اختيار السياسات، البرامج، الطرق و الوسائل.
3. تحديد الموارد الضرورية، و كذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.
4. تحديد طرق اتخاذ القرارات و كيفية تنظيمها حسب الاستراتيجية المرسومة.
5. مراقبة ما تم إنجازه، مع رسم سياسة مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار إنجازات الماضي، حسب أهداف المؤسسة (86).

♦ (85) ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف مالكو لم هـ ب مكدونالد. الطبعة 1996 م (الخطط التسويقية) ص 49.

♦ (86) الأستاذ : "ناصر دادي عدون" (اقتصاد المؤسسة) الطبعة الأولى 1998 ص 274 - 275.

إن التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، و تقوم بينهما علاقة مباشرة، و هذا ما سوف نبينه في المطلب (3). حيث أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط، و التي تتضمن المعايير وتحديد المستويات التي بواسطتها يمكن الحكم على أداء المؤسسة، بمقارنة تلك المعايير مع الشيء المنفذ والمحقق من نظام التخطيط. و هذا ما يجعل المدقق لوظيفة التسويق بطرح الأسئلة التالية لنظام التخطيط في المؤسسة حسب أهدافها، و الوسائل التي تتوفر عليها.

Questionnaire n°02

أسئلة رقم 02 :

- ما هي طبيعة نظام التخطيط في المؤسسة؟.
- ماذا يعني التخطيط حقيقة؟ و كيف يرتبط بالمرحل الأخرى من التسيير؟.
- ما هي مختلف أنواع الخطط الممكن أن تغير المؤسسة؟.
- و ما هي مزايا هاته الخطط؟.
- و ما هي عيوبها؟ و ما هي البدائل لتلك الخطط؟.
- من هم المكلفون بإعداد نظام التخطيط في المؤسسة؟
- هل يتمتعون بكفاءة مهنية عالية؟.
- و ما هي الوسائل المعتمدة لاعتماد نظام تخطيط فعال؟.
- و هل نظام التخطيط المعتمد موافق لأهداف المؤسسة؟.
- ما هي المراحل الأساسية و الضرورية لإعداد خطة معينة؟.
- هل نظام التخطيط يعمل بشكل فعال و أحسن؟.
- هل تم توجيه نظام التخطيط بطريقة مثالية لتقدير المبيعات؟ و قياس فعال من حيث التقييم للسوق الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة؟.
- هل المنتجات الموجهة لكل قطاع سوقي، تمت حسب مقاييس السوق من جهة؟، و من جهة أخرى حسب أهداف المؤسسة؟.

إن إعداد نظام التخطيط من قبل المؤسسة يسمح لهاته الأخيرة بإعداد إستراتيجية عمل مستقبلية حسب الأهداف مع دراسة كل الحوادث و التغيرات و التقلبات المحيط الذي له تأثير على المؤسسة. و على المدقق لوظيفة التسويق الإجابة على تلك الأسئلة لإعداد نظام تخطيط فعال، يسمح بتحديد سياسة تسويقية توافق أهداف المؤسسة، و مراعاة كل التغيرات للمحيط التي تؤثر على نشاط المؤسسة بالتحليل و التقييم و الدراسة المستقبلية لنظام التخطيط .Le système de planification

المطلب الثالث : نظام المراقبة Le système de contrôle

إن فعالية الهياكل الداخلية في المؤسسة، تسمح بإعداد نظام المراقبة لمختلف الوظائف والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، فهو عبارة عن نظام رقابي وظيفي يوافق مدى تحقيق الأهداف والغايات للمؤسسة ، فنجد مثلا رئيس مصلحة يراقب رئيس الفرع، و هذا الأخير يراقب الأعوان التابعون له و هكذا، (87).

فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا الدور الفعال لنظام الرقابة للكشف عن الأخطاء، و العمل على تصحيحها و هو عمل المدقق لوظيفة التسويق، الذي يعمل وفقا لتقارير الرقابة الداخلية التي تبين كيفية العمل، و السير للمصالح الداخلية للمؤسسة، ويمكن أن يطرح المدقق لوظيفة التسويق الأسئلة التالية لإعداد نظام مراقبة فعال يوافق أهداف المؤسسة.

Questionnaire n° 03**الأسئلة رقم 03 :**

- ما هي طبيعة نظام المراقبة المعتمد من طرف المؤسسة ؟.
- من هم الأشخاص المكلفون بالرقابة ؟.
- هل يتمتعون بكفاءة مهنية عالية ؟.
- هل إجراءات الرقابة الممارسة من طرف الهياكل الداخلية للمؤسسة، تسمح بقياس درجة الأهداف المحققة ؟.
- هل هناك تقييم، و إعادة التقييم الدوري لمردودية مختلف المنتوجات، السوق، القطاعات السوقية، و طرق التوزيع ؟.
- هل هناك بانتظام تحليل لتكلفة التسويق ؟.
- هل نظام المراقبة فعال ؟.
- هل هناك عملية تجديد (Processus d'innovation)، و تقييم لكل المعلومات الخاصة بالمنتوج الجديد ؟.
- هل أخذ نظام الرقابة بعين الاعتبار التحاليل الاقتصادية، و المعايير القاعدية، قبل عرض المنتوج الجديد ؟.

(87) * " Jean – charles Bécour, Henri Bouquin (Audit opérationnel). P 48 –49.

- هل نظام الرقابة يقوم بتحليل و دراسة مقارنة للمنتجات لأسواق مختلفة؟
- هل الأجهزة الداخلية للمؤسسة، تأخذ بعين الاعتبار نتائج نظام الرقابة، فيما يخص تشخيص الأخطاء؟

إن نظام المراقبة الفعال يسمح لمدقق وظيفة التسويق إعطاء الحلول المناسبة لكل الأخطاء أو نقاط الضعف المشخصة من قبل نظام المراقبة حسب الأهداف واستراتيجية المؤسسة.

نستنتج من خلال ذلك أن الأنظمة و الإجراءات في المؤسسة، تسمح بتوفير وإعداد نظام معلومات، نظام تخطيط، نظام مراقبة فعال لدراسة، و تحليل، وتقييم متغيرات وتطورات المحيط من جهة، و من جهة أخرى تشخيص نقاط ضعف المؤسسة في السوق، والحلول الموافقة لذلك أي حسب الأهداف، و السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة، و هنا يظهر دور المدقق لوظيفة التسويق في المؤسسة من حيث المنتج وعلاقته بالسوق. (Produits - Marchés).

- المبحث الرابع: الاستراتيجية . La Stratégie .

إن مفهوم الاستراتيجية أخذ عدة تعاريف نظرا لأهميتها في التنظيم لدى المؤسسة، فيعرفها " FRED Chandler " في كتابه : " الاستراتيجية و هيكل المؤسسة " أن الاستراتيجية تمثل : " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، أو اختيار خطة للعمل مع تخصيص الموارد الضرورية أو الوسائل الكافية لبلوغ هذه الغايات، فربط الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي أدى إلى بروز مفاهيم أخرى أكثر توسعا باعتبار أن المؤسسة تقع في محيط يتطور ويتغير من الزمن و لدى : " R.A thietard " يقدم الاستراتيجية على أساس مجموع القرارات المرتبطة باختيار الوسائل، و الموارد الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف، وهذا ما يجعل هذا التعريف أكثر توسعا يربط الاستراتيجية بالأهداف، ضف إلى ذلك ربط تلك الاستراتيجية بالمهام التي تريد المؤسسة تحقيقها حسب الأهداف المسطرة.

فالمشكل المطروح على مستوى المؤسسة هو تحديد نوع الاستراتيجية المراد إعدادها ؟
وبالتالي دراسة المؤسسة من جهة، و المنافسين من جهة أخرى حسب ما يلي :

1. تحديد طبيعة و ماهية المؤسسة (خصائص المؤسسة).
2. تشخيص نقاط ضعف و قوة المنافسة (المنافسين).
3. تشخيص نقاط ضعف و قوة المؤسسة.
4. دراسة السوق التي تعرض المؤسسة منتوجها فيه، فهو ينقسم إلى احتمالين :

أ - عرض المنتج حسب التخصص في السوق ؟.

ب - عرض المنتج بطريقة التوزيع في السوق ؟.

أي أن على المؤسسة أن تختار إحدى هاتاه الاستراتيجية التالية حسب المهام المحددة، والأهداف المسطرة في السوق مقارنة بالمنافسين، فعلى المؤسسة أن تختار من هاتاه الاستراتيجية ما يناسب وضعيتها في السوق (88) ، و الوسائل المتوفرة لديها ضمن خطة استراتيجية محددة، و من بين هاتاه الاستراتيجيات ما يلي :

(88) * " Michel Robert, Marcel Devaux " (penser stratégique) p 81.

1 - إستراتيجية التخصص :

و هي إستراتيجية الاختيار بتحديد نوع معين من المنتوجات و توجيه مختلف طاقات المؤسسة نحو ذلك المنتج في قطاع سوقي معين يتكون من مجموعة من المشتركين (des clients) ذو خصوصيات معينة، و يتميز هذا التخصص و بالتالي لاختيار لمنتوج معين في سوق معين بسهولة تسيير المنتج مقارنة بالمؤسسات التي تنتوع منتوجاتها، حيث تكون توجهات المؤسسة أكثر دقة، مما يزيد من فرص تحقيق الغايات في المؤسسة، و بالتالي يتدعم و جودها في السوق مما يسمح بتكوين علاقة مميزة، و هي إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسات عند الانطلاقة و البداية في نشاطها، لكن من عيوب هاته الاستراتيجية هي تغير ظروف سوق المنتج (Marché - produits) أو ظهور منافسين جدد لم يأخذون بعين الاعتبار لأن المؤسسة قامت بتخصيص كل مواردها اتجاه منتج معين في سوق معين (89).

2 - إستراتيجية التنوع :

إن نقص الطلب، و زيادة المنافسة في السوق تسعى المؤسسة إلى تنوع نشاطها في السوق، ومنتوجات جديدة، تقوم بتخصيص موارد مختلفة لذلك، و تأخذ سياسة التنوع (90)، أشكال مختلفة :

أ. تنوع المنتج يتم بالتوسيع مع بقاء الارتباط بالنشاط الأول، بواسطة الزبائن، الزيادة في التكنولوجيا، وضع العلامة التجارية الجديدة الأغلفة، تخفيض السعر، خدمات ما بعد البيع . . . الخ.

ب. تنوع المنتج عن طريق الاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لإنتاج منتج جديد، إذن نفهم من ذلك أن إستراتيجية التنوع تكون بإنتاج منتج معين يختلف عن بعضه في التكنولوجيا المدخلة عليه أو العلامة التجارية الموضوعية . . . الخ، أما النوع الثاني هو إنتاج منتوجات مختلفة مع الاحتفاظ بنفس التكنولوجيا، فتستطيع المؤسسة أن تنفرغ إلى نشاطات تختلف عن النشاطات السابقة لها.

ج. إن سياسة التنوع تساعد المؤسسة على تقسيم الأخطار في السوق، لكن يمكن أن تواجه مشكل التضارب في الأهداف و تحديد المهام، و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في التكاليف باعتبار أن كل منتج معروض في السوق له سياسة تسويقية محددة.

(89) الأستاذ " ناصر دادي عدون " (اقتصاد المؤسسة) الطبعة الأولى 1998 م ص 264.

(90) أستاذ الدكتور : بن حبيب عبد الرزاق : اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية 2000. ص 197.

3 - إستراتيجية الانسحاب :

يمكن أن تواجه المؤسسة بعض الأزمات و المشاكل مما يؤدي بها إلى إتباع إستراتيجية الانسحاب من السوق الذي تنشط فيه لتقادي الخسائر، أو للتخطيط و توزيع نتائج الأزمة بشكل موضوعي و واقعي كأن تقوم المؤسسة بتخفيض جزء من الأعباء و التكاليف لتحقيق رقم أعمال أقل و لكن بنتائج أحسن، أو التخلي عن بعض المصالح و الفروع، أو التخفيض من عدد العمال . . . الخ و هذا ما يؤدي إلى المخاطرة بحياة المؤسسة على المدى الطويل (91).

و يمكن أن تتبع المؤسسة إستراتيجية أو سياسة معينة بالتحكم و التحديد للتكاليف مقارنة بالتكاليف المعروضة في السوق من طرف المنافسين (La stratégie de domination par les coûts)، فهي إستراتيجية متابعة كل مصاريف التسيير، و التجهيز و الاستثمار، وبالتالي تحديد الإستراتيجية بدراسة المنتج من حيث كل النفقات المتعلقة به (نفقات البيع - نفقات التوزيع - نفقات الإشهار . . . الخ)، و ذلك لوضع سعر للمنتج أقل مقارنة بسعر المنتج لمختلف المنافسين.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة هدفها اكتساح السوق بطريقة التحكم في النفقات للمنتج، لعرضه بسعر أقل مقارنة بسعر المنتج لمختلف المنافسين.

إن عرض مختلف الإستراتيجيات يجعلنا بإمكانية وجود إستراتيجيات أخرى، وكل هذا يتعلق بوضعية المؤسسة في السوق، و محيطها الاقتصادي و الثقافي و السياسي والتكنولوجي وحتى الدولي بالإضافة إلى ارتباطها بأهداف و غايات (مهام) المؤسسة حسب الوسائل والإمكانات البشرية و المادية التي تتوفر عليها المؤسسة.

فعلى المدقق لوظيفة التسويق دراسة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، بتشخيص نقاط قوتها وضعفها حسب الأهداف و المهام و إعطاء الحلول المناسبة لذلك، و هذا ما يجعلنا ندرس في مطلبين : المهام و الأهداف من جهة، و من جهة أخرى الإستراتيجية المراد إعدادها من طرف المؤسسة.

• (91) الأستاذ " ناصر دادي عدون " (اقتصاد المؤسسة) الطبعة الأولى 1998 م ص 266

- المطلب الأول : المهمة La Mission

إن نشاط المؤسسة موجه، و يخضع لعدة قواعد من أجل تحقيق الأهداف، و إعداد الإستراتيجية الموافقة لتلك الأهداف، و المسطرة على المدى الطويل أو المتوسط و حتى القصير المدى، و ما دام نشاط المؤسسة موجه هناك تكمن المهمة (La Mission) في تحقيق الأهداف حسب الوسائل و الموارد الضرورية، فمهمة أي مؤسسة هي تطوير منتجها في السوق، و هي مهمة وجدت من أجلها، فالسوق و المنافسة عنصران أساسيان، تعمل المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاجية بأكبر مردودية (92).

إن المهمة في المؤسسة تختلف و تتطور و تتغير من زمن إلى آخر، حسب التغيرات و التطورات التي يشهدها المحيط و مدى تأثيره في تحقيق الأهداف حسب المهمة المحددة لمسؤولي المؤسسة لتسويق أحسن للمنتوج في السوق (Produit - Marché)

فعلى المدقق لوظيفة التسويق دراسة، و تحليل المهمة في المؤسسة، و هل هي موافقة للأهداف، و الإستراتيجية المعدة، و هذا يمكن تحديده و الإجابة عنه ضمن الأسئلة المطروحة في هذا المجال.

Questionnaire n° 01**الأسئلة رقم 01 :**

- ما هي طبيعة المهمة في المؤسسة ؟ (أي ما هو نوعها ؟).
- هل المؤسسة حددت المهمة المرجوة اتجاه السوق ؟.
- و هل هاته المهمة تستطيع تحقيق الأهداف ؟. (أي المهمة مطابقة للأهداف)؟.
- و هل يمكن إعداد الإستراتيجية حسب الأهداف و المهمة في المؤسسة ؟.
- و هل هاته المهمة واضحة، و سهلة التنفيذ ؟.
- من هم الأشخاص أو المسؤولون المكلفون بتحديد المهمة في المؤسسة ؟ (الكفاءة المهنية)؟.
- هل تم أخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط للمؤسسة لتحديد ذلك ؟ (تحديد المهمة)؟.
- ما هي الوسائل و الموارد الضرورية لتنفيذ المهمة في المؤسسة ؟.
- ما هي وضعية المؤسسة في السوق لتحديد المهمة ؟.

(92) * " Michel Robert – Marcel Devaux " (penser stratégie) p 93.

إن مختلف الأسئلة التي يقوم بطرحها المدقق لوظيفة التسويق تعطي دراسة و تقييم وتحليل للمهمة التي تقوم بها المؤسسة، و ما هي نقاط ضعف هاته المهمة مقارنة بالأهداف، والاستراتيجية، و الوسائل (الموارد الضرورية) لتحقيق ذلك.

- المطلب الثاني : الأهداف Les objectifs

إن الأهداف هي ما تصبوا إليه المؤسسة، حسب المهمة المحددة (La Mission)، كقياس على أساسها يتم أداء دورها و سياستها في السوق، فالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، متعددة، فهي تختلف من زمن إلى آخر، حسب السياسة المنتهجة⁽⁹³⁾ و يمكن تقسيم تلك الأهداف إلى ما يلي :

1- الأهداف الغير الاقتصادية :

و هي الأهداف التي تحدها المؤسسة حسب السياسة المنتهجة، و هي أهداف غير مرتبطة بنشاط المؤسسة في السوق، لتحديد أهداف المسؤولين في مجال اتخاذ القرار، العلاقات بين العمال، الإنشغالات الاجتماعية، . . . الخ فهي أهداف تجعل من المؤسسة تقوم بتحديد ما يتم انتظاره من المسؤول المشرف على كل مصلحة حسب المهمة (La Mission)، و السياسة (La politique) المنتهجة لتحديد الأهداف، و إعداد الاستراتيجية⁽⁹⁴⁾

2- الأهداف المرتبطة بنشاط المؤسسة في السوق : (أهداف التسويق)

و هي أهداف لها علاقة مباشرة بالسوق و المنافسين، أي ما تنتظره المؤسسة اتجاه السوق سواء من مبيعات محققة، أو أهداف اتجاه المستهلكين و العملاء، أو أهداف اتجاه الموردين، . . . الخ، وهي أهداف تخص رقم الأعمال (Le chiffre d'affaire)، والأرباح المحققة خلال نهاية السنة⁽⁹⁵⁾ و يمكن تقسيم تلك الأهداف حسب النقاط التالية :

⁽⁹³⁾ ترجمة الأستاذ : صالح محمد الدويش و الدكتور محمد عبد الله العوض، تأليف مالكولم هـ بـ ماكديونالد الطبعة 1996 م (الخطط التسويقية) ص 175.

⁽⁹⁴⁾, ⁽⁹⁵⁾ « Jean – Jacques Lambin (le Marketing stratégique) (4 éme édition) p 429 – 430.

أ - أهداف متعلقة بالمبيعات : (Les objectifs de vente)

يمكن ترجمة تلك الأهداف عن طريق رقم الأعمال المحقق في نهاية السنة، أو حصة المؤسسة في السوق أي كمية المنتوجات المعروضة و مدى استقبالها من طرف المستهلك، و آراء الجمهور عليها، و هي أهداف يمكن أن نترجم بالقيمة المالية المحققة و مدى توافقها مع السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

ب - أهداف متعلقة بالمستهلك : (Les objectifs consommateurs)

المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف حسب دراسة معمقة لسلوك المستهلك من حيث العادات، الأنواق، التقاليد . . . الخ أي كيف يمكن تلبية حاجة المستهلك، بتحديد تلك الأهداف المتعلقة بالنوعية للمنتوج (La qualité produits).

إن أهمية أهداف المستهلك تسمح بإعطاء صورة واضحة عن التوجهات العامة للمؤسسة، خاصة بوضع قاعدة اتصال لكيفية عرض المنتوج في السوق، و استقباله من طرف المستهلك.

3 - الأهداف المالية :

و هي أهداف مرتبطة بالمبيعات المراد تحقيقها، فمسؤولوا المؤسسة يعملون على تحديد الأهداف المرجوة، بوضع سياسة تسويقية توافق تلك الأهداف فمثلا نجد : أن المؤسسة تريد تحقيق رقم الأعمال معين أو كمية إنتاج معينة في السوق، فعلى رجل التسويق وضع سياسة تسويقية توافق تلك الأهداف المالية (96).

إن الأهداف في المؤسسة تختلف و تتطور و تتغير حسب المهمة و السياسة المراد تحقيقها في السوق اتجاه المنافسين، لكن لا بد أن تكون تلك الأهداف واضحة، و محددة بصفة يمكن تنفيذها، و بالتالي السهولة في الاتصال مع المستهلك، مع توفير كل الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. و هذا ما يجعل من المؤسسة تحدد العوامل التالية :

- تحديد النتائج المراد تحقيقها في المجالات التي تنشط فيها المؤسسة، بما فيها المبيعات، حصة المؤسسة في السوق.
- تحديد حاجات المستهلك، بوضع أهداف تعمل على تلبية تلك الحاجة.
- تحديد رقم الأعمال المنتظر في نهاية السنة، بوضع سياسة تسويقية توافق تلك الأهداف.

(96) * « Jean – Jaques Lambin» (le Marketing stratégique) (4 éme édition) p 429 – 430.

إن تحديد تلك النتائج تجعل من عملية تحقيق الأهداف مرتبطة بحتمية إعدادها ، ووضعها من طرف مسؤولين يتمتعون بكفاءة مهنية و لهم اضطلاع أو رؤية على التوجهات العامة للمؤسسة ، و الإستراتيجية المستقبلية.

و لتحقيق ذلك على المدقق لوظيفة التسويق دراسة، و تقييم، و تحليل تلك الأهداف المحددة حسب الأسئلة التالية :

Questionnaire n°02

أسئلة رقم 02 :

- ما هي طبيعة الأهداف المحددة من طرف المؤسسة ؟.
- هل الأهداف محددة بصفة واضحة ؟.
- هل تلك الأهداف سهلة التنفيذ ؟.
- هل أهداف المؤسسة بصفة عامة، و دائرة التسويق بصفة خاصة محددة بدقة، لتسهيل عملية التخطيط ؟. و قياس الفعالية ؟.
- هل أهداف التسويق للمنتوج واضحة، و تأخذ بعين الاعتبار الوضعية التنافسية للمؤسسة ؟. و الموارد ؟. أو الوسائل التي تتمتع بها ؟.
- ما هي الوسائل المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف للمؤسسة ؟.
- هل أهداف المؤسسة موافقة للتوجهات العامة، و سياسة المؤسسة ؟.
- و إذا كانت غير ذلك، فما هي البدائل المقترحة ؟.

إن تحديد الأهداف تجعل من المؤسسة في مركز قوة السوق، لأنها (الأهداف) تعمل على ترجمة سياسة و مهمة المؤسسة من جهة اتجاه المستهلك، و من جهة أخرى اتجاه المنافسين في السوق، و هذا ما يريده المدقق لوظيفة التسويق من خلال الأجوبة لتلك الأسئلة، مع وضع كل الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف (Les objectifs).

- المطلب (3) : الإستراتيجية La Stratégie

إن المؤسسة حسب التوجهات، والسياسة، والأهداف المراد تحقيقها تقوم برسم و إعداد إستراتيجية تناسب تحقيق تلك الأهداف حسب طبيعة، و خاصية المؤسسة في السوق من جهة، ومن جهة أخرى مدى توفير الوسائل و الموارد اللازمة لذلك، و يمكن أن تتبع المؤسسة إحدى الإستراتيجيات التالية :

- 1 - إستراتيجية الدفاع : La stratégie de défense

و هي أن تتبع المؤسسة إستراتيجية الدفاع عن حصتها في السوق بالمنتجات الحالية التي تتوفر عليها، و عملية الدفاع عن المنتج في السوق تتم عن طريق إجراء بعض التغييرات سواء في الأغلفة التجارية لبعض المنتجات المعروضة في السوق، أو الزيادة، النقص في بعض الخدمات المتعلقة بعرض المنتج، تقوية قنوات التوزيع، إدخال تغييرات في السعر، تغيير المنتج، ترقية وسائل الاتصال، . . . الخ و ذلك لمواجهة المنافسة بالمنتج الحالي الذي تتوفر عليه المؤسسة، (الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق) (97).

- 2 - إستراتيجية الانتقاء : La Stratégie de pénétration

إن الهدف في الزيادة في حجم رقم الأعمال خلال السنة، يسمح للمؤسسة باختيار إستراتيجية الانتقاء، دون التغيير في مكونات المنتج، (La portefeuille de produits)، وهذا بإتباع بعض الطرق لتشجيع الأشخاص الغير مستعملين للمنتج، بإدخال بعض التخفيضات النقدية أو التجارية . . . الخ، و هذا لكي يصبح الغير مستعمل للمنتج، مستعملا بصفة دورية حسب الحاجة (Utilisateurs fidels) (98).

(97) * à (101) " Henri Joanis " (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p 20 et 21.

(98) " Henri Joanis " (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p 20 et 21.

- 3 - إستراتيجية التطوير عن طريق السوق :

إذا كان الهدف هو الرفع أو الزيادة في رقم الأعمال عن طريق إستراتيجية التطوير مروراً بالسوق، دون إدخال تغييرات في مكونات المنتج، على المؤسسة أن تتجه بتطوير منتجها حسب احتياجات السوق، و هنا تكمن ضرورة تحليل معطيات، و متغيرات و تطورات السوق مع مختلف المنافسين، كتحديد لكل منتج معروض في السوق معين سياسة تسويقية محددة سعر معين، قنوات التوزيع خاصة بالمنتج، وسائل الاتصال تناسب خاصية المنتج . . . الخ (99).

- 4 - إستراتيجية التوسيع :

إذا كانت الأهداف في المؤسسة هي تحسين أو توسيع أو تكملة المنتج المعروض في السوق (La gamme de produits)، فالطرق الإستراتيجية الممكنة إتباعها لتحقيق هاته السياسة الإستراتيجية، هي إدخال منتجات جديدة عبر أسواق جديدة لتوسيع مكانة و وضعية المؤسسة في السوق، بتشخيص كل فراغ أو نقص يمكن أن يلاحظ على المنتج المعروض في السوق بإمكانية تبديله أو تحسينه في السوق الحالي أو توسيعه لأسواق أخرى جديدة، فهنا تظهر مهمة المدقق لوظيفة التسويق (100).

- 5 - إستراتيجية التطوير العالمي :

أن إستراتيجية المؤسسة عبر السوق العالمي تظهر إذا كانت أهداف المؤسسة تصدير منتجاتها، وبالتالي البحث عن مكانة في السوق الخارجي، و هذا ما يجعل المؤسسة تتبع الطرق التالية لتحقيق فعالية و مردودية و قبول للمنتج في السوق العالمي :

- وضع أشخاص مختصين في التصدير للتكفل بكل أعمال المؤسسة على المستوى الدولي.
- خلق قنوات توزيع، و وسائل اتصال خاصة تناسب طبيعة السوق العالمي.
- وضع نظام معلومات خاص بالمحيط العالمي (المحيط الخارجي).
- وضع سياسة تسويقية تناسب أهداف المؤسسة اتجاه المحيط الخارجي (101).

(99) " Henri Joanis " (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p 20 et 21.

(100) " Henri Joanis " (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p 20 et 21.

(101) " Henri Joanis " (de la stratégie Marketing à la création publicitaire) p 20 et 21.

إن تحديد الإستراتيجية ضمن الإستراتيجيات المذكورة سابقا، تجعل من المؤسسة في وضعية اتجاه السوق المحلي أو الخارجي في البحث عن : " كيفية تحقيق الأهداف المحددة " ؟، فعن طريق هاته الإشكالية، و الإجابة عنها يمكن إعداد الإستراتيجية الموافقة لتلك الأهداف، وبالتالي التوجهات الكبرى للمؤسسة على المدى القصير، المتوسط، الطويل الأجل، و هذا يتطلب جهود كبرى لكل الوظائف سواء وظيفة التسويق، أو وظيفة مصلحة الإنتاج، المالية، المحاسبية، ... الخ، و هذا يمثل كقاعدة للتخطيط (102).

إن إعداد الإستراتيجية يتطلب توفر العوامل التالية :

1. تشخيص (L'identification) القطاع السوقي الذي يستعمل فيه المؤسسة.
2. تحديد وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين في السوق (دراسة و تحليل محيط السوق).
3. تحديد قنوات التوزيع المباشرة و الغير مباشرة.
4. السعر و شروط البيع.
5. نوعية المنتج، و كيفية توسيعه أو تحسينه في السوق.
6. التنظيم، و الأهداف فيما يخص الأشخاص المكلفون بالبيع (L'équipe de vente).
7. الإشهار، و كيفية الترويج للمبيعات (مختلف الامتيازات الممنوحة في هذا الإطار).
8. الخدمات المقدمة ما بعد البيع، و الضمانات المتعلقة ببيع المنتج.
9. الدراسات المتعلقة بالسوق.

إن هاته العوامل المكونة عند إعداد الإستراتيجية، لابد أن توافق عليها المديرية العامة للمؤسسة بتوفير كل الوسائل الضرورية و الموارد لتحقيق تلك الإستراتيجية، بتشخيص كل نقاط ضعف و قوة المؤسسة، مع إعطاء الحلول المناسبة للمساعدة في اتخاذ الإستراتيجية المناسبة، و هنا يظهر دور المدقق لوظيفة التسويق بطرح الأسئلة التالية :

(102) " Claude demeure " Marketing (3^{ème} édition) p 100.

Questionnaire n° 03الأسئلة رقم 03

- هل المديرية العامة للمؤسسة، حددت إستراتيجيتها، بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها ؟
- و ما هي طبيعة تلك الإستراتيجية ؟.
- هل الإستراتيجية أخذت بعين الاعتبار، حياة المنتج؟ المنافسة ؟ و المحيط ؟.
- هل تم الاختيار الأمثل من طرف المؤسسة للقطاع السوقي ؟.
- هل تم توجيهه و إعداد المنتج إلى قطاع سوقي معين ؟.
- ما هو نوع السياسة التسويقية المنتهجة ؟ و هل تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الإستراتيجية ؟.
- ما هي الموارد و الوسائل الموجهة لإعداد الإستراتيجية و بالتالي تنفيذها ؟.
- هل تلك الوسائل كافية ؟.
- هل إستراتيجية المؤسسة واضحة، و دقيقة يسهل تنفيذها ؟.
- هل تم تقسيم الموارد بشكل أحسن (أمثل) ما بين العناصر التسويقية ؟ من حيث (النوعية، السعر، الخدمات المقدمة، الإشهار، التوزيع، الترويج) ؟.
- هل الميزانية الموجهة لتسويق المنتج كافية لتحقيق الأهداف ؟.
- من هم الأشخاص الذين قاموا بإعداد الإستراتيجية ؟ هل هم ذوا كفاءة مهنية عالية ؟.
- و هل هم مختصون حسب كل وظيفة في المؤسسة ؟.

فعلى المدقق لوظيفة التسويق الإجابة على هاته الأسئلة لتحليل و دراسة الإستراتيجية للمؤسسة حسب الأهداف المحددة في هذا المجال التسويقي للمنتوج.

إن دراسة و تحليل، و تقييم الإستراتيجية من حيث المهام (La Mission)، و الأهداف (Les objectifs)، تجعل من مهمة المدقق لوظيفة التسويق يقيم كل هاته العوامل لتشخيص الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، و إذا كانت هناك نقائص على مستوى تلك الإستراتيجية، يقوم المدقق (L'Auditeur) على مستوى المؤسسة، باستكمال كل النقاط الخاصة بالإستراتيجية الواجب إعدادها و التي تترجم التوجهات العامة للمؤسسة حسب السياسة التسويقية المنتهجة و المحققة للأهداف و المهام المسندة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.

- المبحث الخامس : الإنتاجية : La productivité

إن عملية الإنتاج تتم داخل محيط اقتصادي، و اجتماعي، و سياسي، و قانوني تجعل من العملية الإنتاجية تكتسي أهمية كبرى نظرا لتأثير العوامل ذات الخصائص النفسية و المعنوية و السوسولوجية إلى حد بعيد فيها (في الإنتاجية).

فتحقيق الإنتاجية المثلى أي فعالية الإنتاجية تتم بتوفير و تنسيق عمل كل الوظائف على مستوى المؤسسة، أي تحديد مهمة كل وظيفة خاصة و وظيفة التسويق من جهة، و من جهة أخرى توفير كل الجهود (العوامل) البشرية ذات الكفاءة المهنية العليا، و الوسائل المالية و المادية من آلات و تكنولوجيا تتماشى و متطلبات السوق.

و لهذه الأسباب عاد الاهتمام بالعمليات الإنتاجية و الجوانب التكنولوجية بما فيها عوامل التأثير على المحيط بتوجيه كل اهتمامات و الموارد الضرورية إليها بالتنسيق مع التسويق، و أصبحت طرق الإنتاج التي تحقق أهداف المؤسسة تنتشر و بسرعة في المجتمعات على الأسواق بواسطة التحكم في التكاليف، و توفير النوعية و الجودة في المنتوجات، مع إمكانية التوسع و التوزيع للمنتوجات في قطاعات سوقية مختلفة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، و فعاليتها في إطار مردودية (Rentabilité) تترجم سياسة المؤسسة في السوق (103).

إن ارتفاع حدة المنافسة، و الزيادة في حجم المؤسسات و دورها اتجاه تلبية حاجة المستهلك، و تطور التقنيات، و التغيرات في المحيط الداخلي و الخارجي و مدى تأثيره على وظيفة إستراتيجية المؤسسة، جعل من هاته الأخيرة تهتم بكيفية تحقيق فعالية و كفاءة إنتاجية من جهة، و مردودية مثلى في الإنتاج و رقم الأعمال المحقق من جهة أخرى، و هو ما سيقوم به المدقق لوظيفة التسويق في تحليل، و دراسة و تقييم المردودية و الإنتاجية، و الحلول المقترحة في هذا المجال في المطالب التالية :

(103) * "J.C.B. Bontje " faites l'audit et le plan stratégique de votre entreprise : (l'auditor), p 33. (les fonctions de l'entreprise).

المطلب الأول : تحليل المردودية La Rentabilité

إن الاهتمام بالسوق، و ما يتطلبه من احتياجات، بدراسة سلوك المستهلك حتى من حيث ما يفكر، و ما سيفكر فيه اتجاه المنتج جعل من تنظيم العمل، و تقسيم المهام في المؤسسة، و دراسة العوامل المؤثرة على قطاع النشاط، عوامل يجب الاهتمام بها، و أخذها بعين الاعتبار لتحليل المردودية على مستوى المؤسسة.

فالمردودية على مستوى المؤسسة تخص مردودية كل العناصر التسويقية و المكونة لنشاط المؤسسة سواء أكانت مردودية الوظائف الأخرى للمؤسسة، لإعطاء منتج (مخرجات المؤسسة) تتوافق مع أهدافها، أي الحصول على منتج يلبي حاجة السوق بصفة عامة، و المستهلك بصفة خاصة، و بالتالي الحصول على مردودية كمية من حيث البيع يوافق التوجهات العامة، و مردودية مالية (رقم أعمال في نهاية السنة) يوافق المخطط السنوي للمبيعات (104).

فالمدقق لوظيفة التسويق يقوم بتحليل المردودية بناء على الأسئلة التالية :

Questionnaire n° 01**الأسئلة رقم 01 :**

- هل المردودية لمختلف المنتجات المعروضة في السوق معروفة وواضحة ؟.
- هل المردودية لمختلف الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة معروفة وواضحة ؟.
- هل المردودية لمختلف القطاعات السوقية التي تعمل فيها المؤسسة معروفة وواضحة ؟.
- هل المردودية لمختلف قنوات التوزيع معروفة ؟.
- هل المردودية لمختلف وسائل الاتصال معروفة ؟.
- كيف تم تحديد المردودية في المؤسسة ؟.
- حسب درجة المردودية لكل منتج، فما هي القطاعات السوقية، التي على المؤسسة إلغاؤها، أو توسيع العمل فيها، أو تحسين العمل فيها، حسب أهداف المؤسسة ؟.
- هل المردودية المحققة توافقت أهداف و سياسة المؤسسة في السوق ؟.

(104) * « Kotler et dubois » Management Marketing p 705.

• و ما هي النتائج المالية المنتظرة على المدى القصير و الطويل الأجل؟.

إن تحليل المردودية يعبر عنه بفاعلية الأداء، أي مدى نجاح التنظيم في المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، و كيفية التوسع و التكيف مع متغيرات المحيط، و بالتالي فهي تشمل الأهداف الإستراتيجية (الأهداف طويلة الأجل) و الأهداف قصيرة الأجل، فالكفاءة و الفعالية ترتبط بمدى بقاء و استمرارية المؤسسة كنظام نظرا لوجود تفاعلات و تغيرات في المحيط، و كيفية القدرة على التكيف مع هذا المحيط.

و دور المدقق لوظيفة التسويق تصب في هذا النحو بالإجابة عن كل الأسئلة لتقييم و تحليل المردودية و مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف و رسم الإستراتيجية التسويقية المستقبلية (طويلة الأجل) للمؤسسة.

- المطلب الثاني : تحليل الإنتاجية La productivité

إن تحليل الإنتاجية يمثل مجموعة الأنشطة من تخطيط و تنظيم، و توجيه للقيادة، و المراقبة لعملية الإنتاج، و هذا ما يجعل من عملية الإنتاجية مرتبطة بعوامل بشرية (اليد العاملة)، عوامل تقنية (التكنولوجية)، عوامل مادية (وسائل الإنتاج)، و عوامل مالية (الموارد المالية)، أي المزج بتلك العوامل لتحقيق أهداف المؤسسة (105).

إن تحليل الإنتاجية يجعل نظام الإنتاج يعمل بالتنسيق مع وظائف المؤسسة، و بالتالي كيفية تحقيق أهدافها سواء :

1. بالعمل على تطوير المنتجات بواسطة وظيفة التسويق، و نظام المعلومات للتسيير، لدراسة مدى تقبل المستهلك للمنتوج المعروض في السوق، و متطلبات التغيير، التحسين، التطوير للمنتوج، و توفير الأموال الضرورية لذلك.
2. تطوير طرق الإنتاج حسب التطور و التغيير في المحيط التكنولوجي.
3. العمل على الزيادة في الإنتاج و بالتالي رقم الأعمال، و حصة المؤسسة في السوق.
4. تحسين أداء العامل البشري لتحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل الموارد و بالتالي تحقيق الفعالية الإنتاجية.

إن تحليل الإنتاجية يجعل من المدقق لوظيفة التسويق يقوم بدراسة عملية التخطيط و كيفية التنفيذ لعملية الإنتاج (عن طريق الدراسة و تقدير الإنتاج) و التنبؤ عن كميات الإنتاج مقارنة بالسنوات السابقة، مع تحليل و تقييم التكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية. و هل رقم الأعمال المحقق يغطي تلك التكاليف، و هو التقييم الذي سوف يقوم به المدقق من خلال الأسئلة التالية :

(105) «Kotler et dubois » Management Marketing p 709 – 710.

الأسئلة رقم 02 :

Questionnaire n°02

- كيف يتم التقدير للعملية الإنتاجية في المؤسسة؟.
- كيف يتم تنفيذ العملية الإنتاجية في السوق؟.
- وما هي الوسائل المخصصة لذلك؟.
- ما هي طبيعة التكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية؟.
- و هل رقم الأعمال المحقق من كمية المنتج في السوق يغطي تلك التكاليف؟.
- هل تكلفة النشاطات التسويقية مرتفعة؟ و لماذا؟. و هل نستطيع تخفيض تلك التكلفة؟.
- هل دائرة الإنتاج تعمل بصفة محددة؟ و من هم المشرفين عليها من حيث الكفاءة المهنية؟.
- ما هي العوامل التي تؤثر على تكلفة الإنتاجية في المؤسسة؟.
- 1. هل هي عوامل بشرية (تكلفة اليد العاملة)؟.
- 2. هل هي عوامل وسائل الإنتاج (تكلفة وسائل الإنتاج)؟.
- 3. هل هي عوامل النشاط التسويقي (تكلفة قنوات التوزيع، وسائل الاتصال)؟.
- هل هناك تقسيم بين الوظائف؟ و هل هناك تنسيق بين الوظائف (الإنتاج و التسويق)؟.
- هل الإنتاجية المحققة توافق التقديرات التي تم إعدادها من قبل؟.
- و هل توافق تلك الإنتاجية خطة، و أهداف المؤسسة؟.
- و إذا كان هناك نقص في الإنتاجية، كيف يمكن الزيادة فيها؟. (ما هي طرق رفع الإنتاجية بما يتناسب وتوجهات المؤسسة؟)
- هل دائرة الإنتاج تأخذ بعين الاعتبار تقارير دائرة التسويق؟.
- ما هي العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية؟.

إذن :

بناء على تلك الأسئلة يمكن تحليل الإنتاجية من حيث الفعالية، و مدى توافقتها مع الأهداف العامة، فالمدقق لوظيفة التسويق يقوم بدراسة كذلك العلاقة التي تربط بين التسويق و الإنتاج، باعتبارهما وظيفتان أساسيتان، فعلى أساس دراسة للسوق من حيث :

1. - تحليل للطلب و العرض.
2. - دراسة حاجة المستهلك.
3. - دراسة عوامل المحيط المؤثرة على قطاع النشاط في المؤسسة.

تقوم دائرة الإنتاج ببرمجة العملية الإنتاجية بناء على طلب دائرة التسويق فيما يخص حاجة السوق لمنتوج معين (106) ، و هذا ما يجعل من دور المدقق لوظيفة التسويق في تحليل الإنتاجية دورا مهما في تحقيق التوجهات العامة للمؤسسة.

- المطلب (3) : أهمية تحليل الإنتاجية على وظيفة التسويق

إن تحليل الإنتاجية و دراستها من حيث مدى توافقها مع أهداف المؤسسة من طرف المدقق لوظيفة التسويق، يطرح إشكالية مدى الفعالية و الكفاءة لدائرة الإنتاج من حيث المشرفين عليها بالتنسيق مع دائرة التسويق؟.

إن التسويق كوظيفة أساسية في المؤسسة قائم على دراسة معمقة للسوق من حيث تحليل الطلب و العرض من جهة، و من جهة أخرى دراسة العوامل الداخلية و الخارجية للمحيط المؤثر على نشاط المؤسسة، و بناءا على هاته الدراسة و التحليل يتم تحديد احتياجات السوق، و على هذا الأساس يتم عرض تلك الاحتياجات (كمية المنتج) إلى دائرة الإنتاج التي بدورها تتقيد بتلك الاحتياجات الواجب توفيرها للسوق. هنا تكمن أهمية التحليل للإنتاجية من حيث توافقها مع ما تم التخطيط له في دائرة التسويق، و هل تلك الوظائف تعمل بشكل دوري و مستمر؟ و هل هناك تنسيق بين تلك الوظائف؟.

نستنتج من ذلك أن تشخيص نقاط الضعف و القوة للعملية الإنتاجية يسمح للمدقق بوظيفة التسويق معرفة التنسيق بين المشرف على التسويق في المؤسسة، و القائم على دائرة الإنتاج، من حيث تطبيق الأهداف و توجهات المؤسسة في السوق.

إن تحليل الإنتاجية قائم على تحليل المردودية و الكفاءة الإنتاجية، و مدى التنسيق مع وظيفة التسويق حسب الأسئلة السابقة، و الأجوبة عليها بتوفير الوسائل اللازمة لذلك (الوسائل البشرية، المادية، المالية)، من طرف المدقق لوظيفة التسويق.

المبحث السادس : الوظائف Les fonctions

إن الوظيفة في المؤسسة أخذت عدة مفاهيم و تعاريف حسب النشاط، و الإستراتيجية المتبعة من جهة، و من جهة أخرى حسب التنظيم الداخلي في المؤسسة.

فالوظيفة هي ما تقوم به المؤسسة من أعمال و أنشطة، خلال حياتها اليومية، و ما يرتبط بها من نظرة نحو المستقبل.

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل " فايول " الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة. و وضع لكل منها أهدافها و كيفية حركتها في كتابه : *L'administration industrielle et générale* الذي نشر عند وفاته سنة 1925 م، إلا أن التطور الذي قدمه " فايول " عن الوظائف قد شهد تطورات عديدة، لأن " فايول " ربط الوظائف في كتابه بالإدارة أو المؤسسة ذات الطابع الصناعي، باعتبار أن الوظائف من حيث الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الممارس.

إن الوظيفة بمعنى آخر تتحدد عند تجميع عدد من المهام و المناصب و الأعمال في مجموعة متجانسة، تؤدي دورا معينا و منفصلا عن باقي الأدوار في المؤسسة، فإذا نظرنا إلى عامل في مستوى إداري معين فإن وظيفة هذا الشخص هي مجموع ما يكلف به من مهام و أعمال في إطار مسؤولياته، و السلطات المعطاة له في منصبه، و هذا ما يجعل من أهمية التدقيق و المراجعة للوظائف على مستوى المؤسسة في تحليل و دراسة المناصب و وظائفها بمختلف المستويات في إطار التنظيم، و كذلك في إطار الهيكل الداخلي للمؤسسة (107).

فالوظائف بهذا المعنى تتحدد بمجموعة من العوامل التقنية، و المالية، و التنظيمية، و بارتباط مع إستراتيجية المؤسسة التي تحدد نوع التنظيم، و المناصب حسب اتجاه Handler و تياره. فالوظيفة قد تتعدى حدود المؤسسة إلى محيطها و مهامها في المجتمع، و تأثيره في قراراتها، فقد تنتزع الوظائف في المؤسسة حسب أهدافها و مهامها كوظيفة التسويق، و وظيفة الإنتاج، و وظيفة التخزين، . . . الخ، يقوم بها مسؤولين مختصين في ذلك، و هذا ما يجعل الارتباط بالوظائف في أداء المهام و تحقيق أهداف المؤسسة، شيء مهم، لدراسة و تحليل التنسيق بين هاته الوظائف. ويزداد مستوى الترابط حسب طبيعة و حجم، و أهداف، و إستراتيجية المؤسسة، في تقسيم الوظائف حسب الوسائل و الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة.

إن الوظائف في المؤسسة مهما كانت طبيعتها أو حجمها، فهي مجموعة المهام و العمليات التي يقوم بها أشخاص مختصين حسب كل وظيفة و الوسائل المتوفرة لديها، لتحقيق هدف معين يترجم توجهات المؤسسة، و إستراتيجيتها المستقبلية، فالمدقق لوظيفة التسويق أو تحليل المهام والمناصب و الأشخاص المكلفين بذلك، يجعل من الدراسة تعتمد على تحليل و تقييم الوظائف المرتبطة بالمنتج و كيفية تلبية حاجة المستهلك و السوق بصفة عامة من خلال دراسة، و تحليل، العوامل المرتبطة بالمنتج فيما يخص :

- مستويات السعر.
- التوزيع و القنوات المختلفة لذلك.
- قوة المبيعات (La force des ventes) و نوعية المنتج المعروض في السوق.
- الإشهار و وسائل الاتصال.
- كيفية الترويج للمبيعات، من حيث إبراز دور العلاقات العمومية في السوق، والاتصال بين العميل (الزبون) و المؤسسة.
- الخدمات المقدمة (108).

و سوف نبين الترابط بين تلك العوامل المكونة لوظيفة التسويق، و تحليل المنتج بكل مستوياته، حسب الأسئلة (Les Questionnaires)، المتبعة في إبراز أهمية الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة، من حيث تحديد السياسة التسويقية التي توافق تلك الأهداف، و التي تم شرحها في المطلب الثاني من المبحث (6) من الفصل (1).

- المطلب الأول : المنتج و مستويات السعر

- 1 - المنتج : Les Produits

Questionnaire n° 01

الأسئلة رقم 01 :

- ما هي طبيعة كل منتج على مستوى المؤسسة ؟.
- ما هي أهداف مستوى كل منتج ؟ (Ligne de produit).
- ما هو تطور المبيعات لكل منتج، قطاع سوقي، قنوات التوزيع، الجهة، الكمية، النوعية ؟.
- ما هي حصة المؤسسة في السوق لكل منتج حسب كل قطاع سوقي، و قنوات التوزيع المختارة من طرف المؤسسة ؟.
- هل مستويات كل منتج يتوافق مع سياسة المؤسسة ؟ و أهداف مصلحة التسويق ؟.
- ما هي المنتجات التي يجب إقصائها ؟ أو توسيعها ؟ أو خلقها في السوق ؟.
- ما هي المنتجات من حيث الخصائص التي يجب عرضها في السوق للمنافسة ؟.
- ما هي آراء الزبائن اتجاه نوعية المنتجات ؟ من حيث :
 1. المكونات للمنتج ؟.
 2. الماركة (النوعية) ؟.
 3. الذوق ؟ ... الخ.
- هل المنتج المعروض في السوق يلبي حاجة المستهلك ؟.
- ما هي المعايير التي يجب الاعتماد عليها عند تحديد سياسة المنتج ؟.
- ما هي نوعية المنتجات التي حققت رقم أعمال مرتفع في المؤسسة ؟.
 - أ. لماذا ؟.
 - ب. وكيف ؟.
 - ج. و ما هي الخطوات المتبعة لتحقيق نفس النتيجة بالنسبة للمنتجات الأخرى في المؤسسة ؟.

- كيف نحافظ و نطور حياة المنتج في المؤسسة ؟ حسب القطاع التسويقي و قنوات التوزيع المعتمدة ؟.
 - من هم الزبائن الذين لهم قبول للمنتج ؟. (La structure de la clientèle) ?
 - ما هي الأسباب التي أدت بهؤلاء الزبائن بقبول المنتج ؟.
 - و هل يمكن للمؤسسة تلبية حاجة مختلف الزبائن الآخرين ؟.
 - ما هي العوامل التي أدت إلى قوة في المبيعات للمنتج في السوق ؟.
 - هل نوعية مستوى كل منتج تترجم سياسة التسويق بالنسبة لتوجهات المؤسسة ؟.
- إن مختلف هاته الأسئلة يعتمد عليها المدقق لوظيفة التسويق، لتحليل و دراسة مستويات كل منتج بما يتوافق السياسة التسويقية التي تحدد نوعية المنتج المعروض في السوق حسب أهداف المؤسسة.

- 2 - مستويات الأسعار : Le Prix

Questionnaire n° 02

الأسئلة رقم 02 :

- كيف يمكن تحديد سعر المنتج في المؤسسة ؟.
- ما هي الأهداف، و الإستراتيجية، و الإجراءات المتخذة في مجال تحديد السعر؟. (la tarification) ?.
- ما هي المستويات التي يكون فيها السعر آخذا بعين الاعتبار التكاليف ؟ و الطلب ؟ و المنافسة ؟.
- هل يغطي سعر المنتج التكاليف المرتبطة بالمنتج ؟.
- كيف يستقبل المستهلك، السعر للمنتج المعروض في السوق مقارنة بالنوعية ؟.
- و ما هو تأثير سياسة السعر المحددة من طرف المنافسين مقارنة مع سعر المنتج للمؤسسة؟ (نفس المنتج المعروض في السوق).

- بأي درجة يأخذ السعر للمنتوج بعين الاعتبار خصائص الموزعين، و الموردين، و القائمين بإعادة البيع، و الإطار التنظيمي؟
 - ما هي مستويات السعر القصوى لمنتجات المؤسسة؟
 - كيف يتم تحديد ذلك؟
 - ما هي وضعية سعر المنتوج للمؤسسة مقارنة بسعر المنتوج المعروف من قبل المنافسين؟
 - ما هي السياسة المتبعة في مجال التخفيضات للسعر؟ (Remises de prix)
 - ماذا يمثل سعر المنتوج بالأورو؟
 - هل سعر المنتوج للمؤسسة يحقق أهدافها و سياستها في السوق؟
- إن تحديد سياسة للسعر لمختلف مستويات المنتوج يتم عن طريق هاته الدراسة و التحليل لوضعية سياسة السعر الحالية في المؤسسة، و كيفية الخروج بالحلول اللازمة لتحديد نقاط الضعف، و النفاصل لتلك السياسة في سعر المنتوج حسب الأهداف، و الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

المطلب الثاني : التوزيع و ترقية المبيعات : (قوة المبيعات).

1 - التوزيع : La distribution

Questionnaire n° 03

الأسئلة رقم 03 :

- ما هي طريقة التوزيع في المؤسسة ؟.
 - و هل هناك قنوات توزيع أخرى ؟.
 - ما هي الأهداف و الإستراتيجية في مجال التوزيع ؟.
 - و هل توافق طريق التوزيع الأهداف المتوخاة في المؤسسة ؟.
 - هل التغطية للسوق و مستوى الخدمات المقدمة كافية، و تلبى حاجة المستهلك ؟.
 - ما هي إنتاجية مختلف الوسطاء في التوزيع ؟.
 - هل هناك فعالية و مردودية للوسطاء في السوق أثناء التوزيع ؟.
 - هل المؤسسة تريد تغيير قنوات التوزيع ؟.
1. لماذا ؟.
2. و كيف يتم ذلك ؟.
- ما هو عدد الموزعين مقارنة بمستوى كل منتج، و حسب كل قناة للتوزيع المعتمدة ؟.
 - ما هو نوع المبيعات الموافقة لكل قناة توزيع ؟.
 - (أي كيف يتم تقسيم المبيعات و تخصيص لها نوع من التوزيع موافق لتلك المبيعات ؟).
 - (حسب خصائص كل منتج مباع في المؤسسة) ؟.
 - ما هي نسبة تطور المبيعات حسب كل نوع للموزعين ؟.
 - ما هي نوعية الموزعين للمكلفين بإيصال المنتج للعميل ؟.
 - ما هي التغيرات (العوامل) التي تؤثر على علاقة المؤسسة بالموزعين الأساسيين ؟.
 - ما هي قنوات التوزيع الجديدة المعتمدة في السوق ؟.
 - ما هي تكلفة قنوات التوزيع في المؤسسة ؟.

إن تحليل و دراسة قنوات التوزيع من قبل المدقق لوظيفة التسويق، ناتج عن أهمية تحديد قنوات للتوزيع، باعتبار أن الموزع أصبح كزبون له تأثير في تحديد تكلفة إيصال المنتج للمستهلك، و هذا ما يجعل المدقق يعمل على تحديد سياسة توزيعية بأقل تكلفة تحقق أهداف المؤسسة في السوق.

2 - ترقية المبيعات و قوتها : La force des ventes

Questionnaire n° 04

الأسئلة رقم 04 :

- ماذا تمثل ترقية المبيعات للأهداف المحددة من طرف المؤسسة ؟.
 - هل مستوى الترقية للمبيعات تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة من قبل المؤسسة ؟.
 - هل قوة المبيعات مبرمجة بمعايير مناسبة لمستوى المنتج، و القطاع السوقي، و السوق بصفة عامة ؟.
 - هل المشرفين على ترقية المبيعات مؤطرين بصفة (طريقة) جيدة ؟.
 - هل نظام الأجور فعال ؟ من حيث :
 1. المستوى العام للأجور ؟.
 2. مكونات الأجر هل هي محفزة ؟.
 3. هل هناك توافق بين الأجر و المردودية ؟.
 - هل المشرفين على ترقية المبيعات يتمتعون بكفاءة مهنية عالية ؟.
- (La force des ventes est - elle compétente, dynamique ?)
- هل التكوين كافي في مجال كيفية ترقية قوة المبيعات ؟.
 - هل إجراءات تحديد كمية المنتج (Les quotas)، و تقييم الفعالية ملائمة لأهداف ترقية المبيعات في السوق ؟.
 - كيف ينظر ممثلوا المؤسسة إلى المنافسين لها ؟.

إن ترقية المبيعات تتطلب دراسة و تحليل من حيث كيفية خلق الحاجة عند المستهلك حسب قوة المبيعات (La force des ventes)، التي يعمل المدقق لوظيفة التسويق بتحديدتها حسب مستويات كل منتج، و بالتالي حسب كل قطاع سوقي يوافق سياسة المؤسسة في السوق.

- المطلب (3) : الإشهار، ترويج المبيعات، العلاقات العمومية في التسويق

1 - الإشهار : La publicité

Questionnaire n° 05

الأسئلة رقم 05 :

- كيف تحدد المؤسسة أهدافها فيما يتعلق بالإشهار؟.
- ما هي فعالية الإشهار كوسيلة للاتصال فيما يخص المبيعات ؟ و حصة المؤسسة في السوق؟.
- ما هو تأثير الإشهار على آراء الزبائن؟.
- ما هي النفقات المخصصة للإشهار؟.
- أ. هل هي كافية؟.
- ب. أو غير ذلك؟.
- كيف تجدد المؤسسة الميزانية الخاصة بالإشهار ؟ (على أي أساس يتم تحديد الميزانية للإشهار؟).
- كيف يستقبل الجمهور الإشهار؟.
- ما هي وسائل الإعلام المعتمدة من طرف المؤسسة؟. و هل تم اختيارها بطريقة أحسن؟.
- هل المصلحة المختصة بالإشهار في المؤسسة تتمتع بكفاءة مهنية؟.
- ما هي تطورات الإشهار مقارنة بالإشهار المعتمد من طرف المنافسين؟.
- ما هو نوع الإشهار الذي له قبول من طرف الزبائن؟.
- هل الإشهار (وسائل الاتصال) في المؤسسة تحقق أهدافها ؟ و تترجم سياستها في السوق؟.

2 - ترويج المبيعات : La promotion des ventesQuestionnaire n° 06الأسئلة رقم 06 :

- ما هي الطريقة المعتمدة من طرف المؤسسة لترويج المبيعات؟
- هل الميزانية المخصصة لترويج المبيعات ملائمة للأهداف المحددة؟
- هل تقنيات ترويج المنتج في السوق متحكم فيها من حيث :
 1. التخفيضات الممنوحة؟
 2. الأغلفة التجارية؟
 3. نوعية وسائل الاتصال في الترويج للمبيعات؟
 4. قوة المبيعات بالنسبة للزبائن الجدد في السوق؟
- هل المشرفين على ترويج المبيعات يتمتعون بكفاءة مهنية عليا؟
- هل تكلفة ترويج المبيعات مرتفعة؟ كيف؟ ولماذا؟
- ما هي نقاط البيع للمؤسسة في السوق بالنسبة لمنتجاتها؟
- هل السياسة و الطريقة المتبعة في ترويج المبيعات توافق الأهداف المحددة؟

3 - العلاقات العمومية في التسويق : Les relations publiques

Questionnaire n° 07

الأسئلة رقم 07 :

- ما هي طبيعة العلاقات العمومية في المؤسسة ؟
- هل الميزانية المخصصة للعلاقات العمومية هي كافية ؟
- هل العلاقات العمومية المعتمدة ملائمة للأهداف المحددة ؟
- من هم القائمين على تسيير العلاقات العمومية ؟
- هل يتمتعون بكفاءة مهنية عليا ؟ (القائمين على تسيير العلاقات العمومية) ؟
- هل الميزانية المخصصة للعلاقات العمومية مسيرة بطريقة أحسن ؟ و بطريقة عقلانية ؟
- هل هناك نتائج جيدة استفادت منها المؤسسة، من بنك المعلومات الذي لديها ؟
- هل النفقات المخصصة للعلاقات العمومية تعطي نتائج أحسن بالنسبة للفعالية، و المردودية للمنتوج في السوق ؟

إن وسائل الاتصال (الإشهار و الترويج للمبيعات، و العلاقات العمومية) هي عوامل تكنسي أهمية كبيرة في التسويق لدى المؤسسة، و هذا ما يجعل المدقق لوظيفة التسويق يقوم بتحليل، وتقييم و دراسة مختلف وسائل الاتصال، و كيفية إيصال المنتج إلى المستهلك سواء عن طريق الترويج أو العلاقات العمومية المعتمدة، و كيفية تحديد تلك السياسة لمختلف العوامل المكونة لوظيفة التسويق توافق أهداف المؤسسة في السوق، و كذا رسم إستراتيجية تسويقية مستقبلا تترجم التوجهات الكبرى للمؤسسة مقارنة بالمنافسين لها في السوق (109).

فعن طريق تلك الأسئلة و الأجوبة عليها بما يوافق سياسة المديرية العامة للمؤسسة يمكن تحديد وسائل اتصال، و عملية الترويج، و العلاقات العمومية الملائمة لوضعية المؤسسة في السوق.

خلاصة الفصل الثاني :

إن علاقة المؤسسة بالسوق، يجعل من المؤسسة كتنظيم اقتصادي يأخذ بعين الاعتبار عدد المنافسين، من حيث طبيعة و مستويات المنتوجات في السوق، و لتحديد حاجة المستهلك و كيفية تلبيتها في إطار التغيرات و التطورات المستمرة التي تحدث من زمن إلى آخر في السوق، و على المدقق لوظيفة التسويق دراسة، و تحليل، و تقييم السياسة التسويقية المحددة من طرف المؤسسة في بادئ الأمر، تم يقوم بمراجعة تلك السياسة التسويقية من حيث فعاليتها و توافقها مع أهداف المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى إعداد إستراتيجية تسويقية مستقبلية.

إن عملية المراجعة للسياسة التسويقية تتم عن طريق تشخيص كل نقاط ضعف و قوة تلك السياسة، و الحلول المقترحة لذلك من خلال طرح الأسئلة (Les questionnaires) و الأجوبة عليها حسب الأهداف المحددة و الوسائل المتوفرة لتحقيق ذلك (الموارد الضرورية) فكيفية التدقيق لوظيفة التسويق تجعل من المدقق يقوم بدراسة كل المتغيرات و العوامل المرتبطة بنشاط المؤسسة بصفة عامة و التسويق خاصة، بتحليل المحيط التجاري، طريقة التنظيم، الأنظمة و الإجراءات، الإستراتيجية، الإنتاجية، الوظائف لترجمة توجهات المؤسسة، و تحديد إستراتيجية تسويقية مستقبلية للمؤسسة في السوق.

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

- ENIE -

حول التدقيق التسويقي

مقدمة الفصل الثالث.

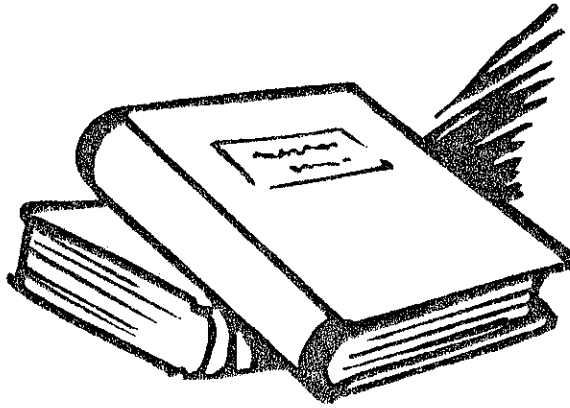
المبحث الأول : المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و مخطط التطهير.

المبحث الثاني : طريقة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

المبحث الثالث : التدقيق كأداة أساسية في قياس فعالية وظائف المؤسسة (ENIE)

المبحث الرابع : تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE)

خاتمة الفصل الثالث.



مقدمة الفصل الثالث :

إن الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الحكومة الجزائرية بداية من سنة 1988 م، في مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها، و الانتقال من التسيير الاشتراكي، إلى تسيير تحكمه قواعد اقتصاد السوق، أدى بالمؤسسة الجزائرية إلى العمل ضمن قاعدة كيفية البقاء في السوق من جهة أو كخطوة أولى تم البحث عن كيفية اكتساح أسواق أخرى حسب الإستراتيجية المتبعة من طرفها اتجاه المستهلك و المنافس في نفس الوقت.

و في هذا الإطار التي وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في محيط تحكمه عدة متغيرات غير ثابتة، و منافسة قائمة على دراسة السوق، و تحليل الطلب و العرض و التوفيق بينهما، مع العمل على كيفية تلبية حاجة المستهلك، و خلق الحاجة لديه، أدى بالمؤسسة الجزائرية إلى البحث عن كيفية تنظيم نفسها من جهة (هيكل تنظيمي فعال)، و من يشرف على الوظائف في المؤسسة (الكفاءة المهنية لمسؤولي و عمال المؤسسة) أي البحث عن تسويق داخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في السوق (تسويق خارجي).

و من هنا يتبين لنا ضرورة و أهمية البحث في دراسة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بسيدي بلعباس بتحليل سياسة التسويق على مستوى المؤسسة من جهة، والعمل على دراسة كيفية قياس فعالية وظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية من خلال التدقيق والمراجعة على مستوى المؤسسة من جهة أخرى، ثم تقييم سياسة التسويق و مدى توافقها مع أهداف المؤسسة و الإستراتيجية في السوق، و لهذا تم تقسيم البحث التطبيقي حسب النقاط التالية :

1. المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و مخطط التطهير.
2. طريقة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.
3. التدقيق كأداة أساسية في قياس فعالية وظائف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE).
4. تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE).
5. خاتمة الفصل الثالث.

المبحث الأول : المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و مخطط التطهير1 - أسباب وضع مخطط التطهير على مستوى المؤسسة (ENIE) :

إن تعدد المنافسة و المنافسين، و التغير المستمر لرغبات المستهلك، (تعدد الحاجة) في إطار وجود اقتصاد سوق مفتوح على العالم الخارجي و الداخلي في نفس الوقت أدى بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بالبحث عن وضعيتها في السوق سواء علاقتها بالمنافسين أو علاقتها بالمستهلك، باعتبار أن المؤسسة (ENIE) تغيرت نظرتها للسوق نتيجة للعوامل السابقة.

و من هنا أصبحت الحاجة إلى دراسة تحديد رغبات المستهلك، و كيفية تلبية تلك الحاجة للبقاء في السوق كخطوة أولى، و اكتساح (ظهور) المؤسسة في أسواق أخرى بمنتجات مختلفة تدخل ضمن أهداف المؤسسة، و إستراتيجيتها المنافسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتجات.

إن قطاع الصناعات الإلكترونية في الجزائر عرف تطورا كبيرا، بعد الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1998 م، و إنفتاح الاقتصاد الجزائري على اقتصاديات دول العالم في حرية تنقل رؤوس الأموال، حرية تنقل السلع و الخدمات، و كذلك حرية تنقل العمال و الأشخاص، مما أدى إلى تعدد المنافسة و بالتالي عدد المنافسين، هذا ما جعل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تأخذ بعين الاعتبار كل هاته التطورات و التحولات التي تشهدها الساحة الاقتصادية الجزائرية، فالتطور التكنولوجي، و حرية تنقل التقنيات التكنولوجية العالية، أدى إلى ظهور مؤسسات عالمية في قطاع الصناعات الإلكترونية، فظهرت على مستوى السوق الجزائري في هذا المجال (هذا النوع من النشاط) : Sony، LG ، Philips ، Samsunge . . . الخ مما أدى بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تعيد النظر في سياستها اتجاه السوق، وبالتالي سياستها اتجاه المستهلك الجزائري.

و في هذا الإطار تم إعداد مخطط للتطهير بداية من سنة 1996 م قائم على محورين أساسيين :

- 1 - المحور الأول :

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، و بالتالي وضع إطار عمل بين مختلف الوظائف، و من يشرف عليها، و كيفية التنسيق بين عمل مختلف وظائف المؤسسة، وهنا تظهر ملامح وضع أسس التسويق الداخلي للمؤسسة.

- 2 - المحور الثاني :

إعادة النظر في سياسة المؤسسة اتجاه السوق، و بالتالي سياستها اتجاه المنافسة، والمستهلك في نفس الوقت. و هنا تظهر ملامح وضع أسس التسويق الخارجي للمؤسسة، والهدف من وضع هذا المخطط للتطهير هو مدى خدمة التسويق الداخلي للتسويق الخارجي في تحقيق أهداف المؤسسة، و إستراتيجيتها في السوق، و سوف نبين مخطط التطهير فيما يلي.

2 - مخطط التطهير على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية :

- 1 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الداخلي :

نظرا للتحويلات السابقة الذكر في الساحة الاقتصادية و خاصة قطاع الصناعات الإلكترونية، أدى بالمؤسسة إلى وضع هيكل تنظيمي داخلي سنة 1996 م، بناء على دراسة قدمها مكتب عالمي و هو : Ernest et young مختص في الاستشارة و الدراسة العالمية و الذي قدم نظرة تحليلية عن شكل الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة من حيث الوظائف و المديريات حسب المهام المنوطة بها، و كذلك مكتب آخر جزائري قدم شكل الهيكل التنظيمي الداخلي و هو مكتب Séghir مختص في الإشارة و التدقيق، و هي المقترحات و الدراسات التي قدمها هذان المكتبان تم دراستها من قبل مسؤولي المؤسسة من خلال عقد اجتماع مجلس الإدارة في 25 ديسمبر 1995 م، و تم الموافقة على اقتراحات مكتب الدراسة مع بعض التعديلات حسب الأهداف التي حددتها المؤسسة، و إستراتيجيتها في السوق. (أنظر إلى الملحقات : الملحق رقم 07 الهيكل التنظيمي الداخلي و وضعية وظيفة التسويق في المؤسسة).

(تم الموافقة على الهيكل التنظيمي الداخلي في أبريل 1996 م) من قبل مجلس إدارة المؤسسة).

2 - العمل على إنقاص تكلفة المنتج من خلال الإنقاص في السعر التجاري الخارجي، للزيادة من حجم المؤسسة في السوق :

إن مخطط التطهير للمؤسسة، أدى بمسؤولي هاته الأخيرة بالبحث عن كيفية الإنقاص من تكلفة المنتج للزيادة من حجم المؤسسة و بالتالي و جودها (المؤسسة) المستمر في السوق، حسب سياسة الإنقاص في السعر و بالتالي العمل على دراسة مدى إمكانية المستهلك من اقتناء المنتج حسب الدخل المحقق.

3 - الإنقاص من احتياجات رأس المال :

إن مخطط التطهير في هاته النقطة أدى بمسؤولي المؤسسة إلى العمل على الإنقاص والتخفيض من احتياجات رأسمال حسب الطريقة التالية :

- أ - التخفيض من مستوى المخزون، و العمل على بيع كل المنتجات التي لم تستطع المؤسسة بيعها باستعمال كل الطرق التجارية الممكنة لذلك
- ب - تحليل تكاليف التمويل على مستوى المؤسسة و مدى تأثيره على تكلفة المنتج.

4 - وضعية المؤسسة في السوق :

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية من خلال مخططها للتطهير، عملت على تحليل وضعية المؤسسة في السوق، حسب مختلف المنافسين المتواجدين في السوق الجزائرية، وبناء على هذا تم تشخيص نقاط ضعف السياسة التجارية للمؤسسة منذ بداية سنة 1990 م حسب مستويات المزيج التسويقي المعتمد من طرف المؤسسة في مجال قنوات التوزيع، الضمان ما بعد البيع، الخدمات المقدمة، وسائل للاتصال، السعر، مع الأخذ بعين الاعتبار وضعية المنافسين المتواجدين من حيث قدرتهم على تلبية حاجة السوق، و تشخيص الإمكانيات التي يتوفرون عليها.

إن مخطط التطهير الذي وضعتة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية قائم على إعداد هيكل تنظيمي داخلي فعال بين وظائف المؤسسة، مهام مسؤولي المؤسسة، و كيفية التنسيق بين المهام لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة و من جهة أخرى إعداد تشخيص و تحليل مالي لوضعية المؤسسة، لدراسة مكانة المؤسسة في السوق، و هل بإمكان المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية من خلال مخطط التطهير إعداد إستراتيجية تسويقية تترجم سياسة المؤسسة في السوق.

و يمكن الملاحظة بأن مخطط التطهير الذي تم إعداده من طرف مسؤولي المؤسسة باستشارة مكاتب الدراسة و التدقيق أن من خلال هذا المخطط تعمل المؤسسة (ENIE) على تدعيم فعالية عمل التسويق الداخلي لخدمة التسويق الخارجي حسب الأهداف المنوطة في هذا المجال. و لذلك سوف نبين في المبحث الثاني طريقة التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) حسب سياسة المؤسسة في السوق.

المبحث الثاني : طريق التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية(ENIE)

إن التسويق على مستوى المؤسسة ينطلق من دراسة السوق لتحديد الاحتياجات و دراسة رخصة المؤسسة اتجاه المنافسة الموجودة في السوق.

إن إستراتيجية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) لتسويق منتجاتها، هي إستراتيجية متابعة السوق، و ما ينتج بصفة دورية و مستمرة، (Market survey) لتحديد الاحتياجات الجديدة، و بالتالي اقتراح منتجات جديدة حسب سعر معين و خدمات معينة مقدمة في هذا المجال.

نستنتج من ذلك أن طريقة التسويق على مستوى المؤسسة تنطلق من دراسة السوق (متابعة احتياجات السوق بصفة مستمرة و دورية) و بالتالي دراسة المنافسين الحاليين والمتواجدين مع دراسة المنافسين الجدد أن وجدوا في السوق (Market survey).

و يمكن أن نبين طريقة التسويق على مستوى المؤسسة حسب المستويات التالية :

1 - المنتج Le produit de l'ENIE

إن التطور التكنولوجي في قطاع الصناعات الإلكترونية جعل من مؤسسة (ENIE)، تحدد مستوى منتجها حسب الخصائص التكنولوجية الحديثة المرتبطة بهذا النشاط، و باعتبار أن مؤسسة (ENIE) تتضمن إستراتيجيتها في السوق حسب سياسة متابعة تطورات السوق و ما ينتج من متغيرات جديدة، و بالتالي فهي مؤسسة تنتج ما ينتج السوق من منتجات جديدة من طرف المنافسين المختلفين للمؤسسة، و تحدد المؤسسة مستوى منتجها حسب عواملين أساسيين:

- أ - النوعية المرتبطة بالمنتج.

- ب - درجة المنفعة المقدمة للمستهلك.

إن نوعية المنتج المقدم للمستهلك، و درجة قبوله في السوق جعل من مؤسسة (ENIE) تتبع سياسة تنويع المنتجات حسب التقنيات التكنولوجية الحديثة حيث نجد في هذا الإطار مستوى منتجات (ENIE) تتمثل من حيث النوعية، و الخصائص، و المنفعة المقدمة فيما يلي :

إن مستوى المنتج (ENIE) حسب ما تم ذكره مرتبط بالتقنيات التكنولوجية الحديثة و المرتبطة بالمنتج حسب درجة المنفعة المراد تحقيقها و تلبية المستهلك، حيث تمثلت مبيعات المؤسسة في السوق، و رقم أعمالها المحقق حسب الجدول التالي :

| التقديرات | مبيعات المؤسسة (ENIE) | | | المنتجات |
|----------------|-----------------------|----------------|----------------|---|
| | لسنة 2004 م | 2003 م | 2002 م | |
| 42 000 | 40 397 | 30 793 | 7023 | 74 CM. TVC |
| 158 500 | 150 298 | 151 344 | 166 607 | 55 CM. TVC |
| 90 000 | 85 934 | 93 428 | 79 689 | 37 CM. TVC |
| 290 500 | 276 629 | 275 565 | 253 319 | المجموع |
| 1000 | 3022 | 14 | 1842 | Chaîne DS 800 |
| / | 01 | 2890 | 1087 | Chaîne DS 3000 |
| 8000 | 4000 | / | / | Chaîne MV 800 |
| 9000 | 7023 | 2904 | 2929 | المجموع |
| 5.587.458 | 5.314.335 | 5.187.253 | 4.588.310 | رقم الأعمال الإجمالي TVC + chaînes DA |

من خلال الجدول يتبين لنا مستوى المنتج (ENIE) و تطوره عبر 03 سنوات تم أخذها لتحليل تطور كمية المنتج، و رقم الأعمال، مع التقدير لسنة 2004 م.

إن سياسة المؤسسة (ENIE) في السوق عبر منتوجاتها المختلفة تتميز بما يلي :

1. ضمان أقصى نوعية للمنتوج مقارنة بمنتوجات المنافسين لها في السوق.
 2. خدمات ما بعد البيع موفرة عبر كامل التراب الوطني عبر النقاط التجارية المختلفة.
 3. ضمان حياة المنتج لمدة زمنية معينة حسب الإستراتيجية التسويقية عبر كامل التراب الوطني.
 4. توزيع المنتج مضمون بقنوات فعالة.
- و من هنا يمكن ربط مستوى منتوج (ENIE) بدرجة المنفعة المحققة و مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجة المستهلك في السوق.

- 2 - السعر (le prix) :

- إن سعر المنتج (ENIE) محدد حسب عاملين أساسيين :

- أ - سعر المنتج محدد حسب تكلفة الإنتاج و التوزيع.
 - ب - مقارنة السعر المحدد مع سعر المنتج للمنافسين الآخرين، (سعر المنتج للمؤسسة (ENIE) مع سعر المنتج الموجود في السوق).
- إن ربط العاملين السابقين يجعل من المؤسسة (ENIE) تحدد سعر منتجها في السوق (سعر معقول) و حسب نوعية المنتج المقدم للمستهلك.

- 3 - قنوات التوزيع : Les circuits de distribution

إن قنوات التوزيع للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تعتمد على القنوات التالية :

1. توزيع المنتج من المنتج إلى البائع بالتجزئة إلى المستهلك عبر النقاط التجارية عبر كامل التراب الوطني، و هي نقاط بيع جهوية (غرب، وسط، شرق، جنوب) ملك للمؤسسة (ENIE).

2. توزيع المنتج من المنتج إلى البائع بالجملة إلى البائع بالتجزئة إلى المستهلك، حسب عقود تبرمها المؤسسة (ENIE) مع متعاملين (أعوان) متخصصين في البيع بالجملة و البيع بالتجزئة.
3. توزيع المنتج من المنتج إلى المستهلك مباشرة حسب نقاط البيع المتوفرة لدى المؤسسة (ENIE).

- 1 - Producteur - détaillant - consommateur.
- 2 - Producteur - grossiste - détaillant - consommateur.
- 3 - Producteur - consommateur.

قنوات التوزيع للمؤسسة (ENIE)

و يمكن أن نبين النقاط التجارية للبيع المتوفرة للبيع لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) :

1. المقاطعة التجارية طريق معسكر سيدي بلعباس.
2. الوحدة التجارية الجهوية للغرب (القطاع الصناعي بسيدي بلعباس).
3. نقطة البيع سيدي بلعباس عمارة (Lido شارع محمد الخامس).
4. نقطة البيع بوهران (شارع عدة بن عودة Plateaux).
5. الوحدة التجارية الجهوية للوسط (القطاع الصناعي بليدة).
6. نقطة البيع بالجزائر (قصر المعارض الجزائر).
7. الوحدة التجارية الجهوية للشرق (القطاع الصناعي سطيف).
8. نقطة البيع بعنابة (حي Les Allemands).
9. الوحدة التجارية الجهوية للجنوب بالأغواط (القطاع الصناعي بالأغواط).

إن قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE)، و التي سبق ذكرها، ترتبط بعامل أساسي و هو حسب خاصية و طبيعة المنتج من جهة، و من جهة أخرى حسب طبيعة الطلب من طرف المستهلك، و من هنا يتبين لنا أن الهدف الأساسي و هو الاتصال بالمستهلك وتلبية الحاجة و المنفعة في السوق حسب الطلب المراد تحقيقه عبر قنوات التوزيع المختلفة.

- 4 - قوة البيع : La Force de vente

حسب قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE)، نجد هاته الأخيرة (المؤسسة) تقوم بوضع أعوان مكلفين ببيع المنتج (ENIE)، و تقدير الطلب لمختلف الزبائن الذين لهم اتصال مباشر بنقاط البيع التي تتوفر عليها المؤسسة (ENIE)، فعن طريق هؤلاء الأعوان يمكن تطوير عملية توزيع المنتج، من خلال دراسة الحاجة و كيفية خلق تلك الحاجة من طرف هؤلاء الأعوان (منشطي عملية البيع Animateurs des vente)، الذين لهم اتصال مباشر بالزبون.

حيث نجد مؤخرا أن المؤسسة (ENIE) قامت بتشغيل مهندسين عبر عقود ما قبل التشغيل (prés emplois) مكلفين بالاتصال مباشرة بالزبون عبر نقاط البيع المختلفة لتحسين وتطوير توزيع المنتج عبر الأسواق التي تتوفر عليها (ENIE).

- 5 - الضمانات المقدمة و خدمات ما بعد البيع : Garantie et service après - vente

إن منتجات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) يتوفرون على إصدار المؤسسة شهادة ضمان للمنتج غالبا مدتها سنة، ابتداء من تاريخ البيع للمستهلك النهائي، مع ضمان توفير كل الخدمات و اللوازم (La piece) المرتبطة أثناء وجود عطب في المنتج عبر قنواتها المتواجدة عبر التراب الوطني، أو عن طريق أعوان مختصين في تصليح كل عطب خاص بالمنتج (ENIE).

إن الأعوان المعتمدين من طرف المؤسسة (ENIE) لضمان جودة في الإصلاح وتوفير كل الخدمات و اللوازم المرتبطة بالمنتج.

6 - الاتصال La communication

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) وضعت مخطط للاتصال بالمستهلك النهائي، و وسائل لترقية مبيعاتها، بوضع ميزانية خاصة بذلك، باعتبار أن وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة تعتبر كوسيلة للتعريف بمنتجات المؤسسة، و بالخدمات المرتبطة بالمنتج، و بالصورة التي تقترحها المؤسسة لمنتجاتها في السوق، و تتمثل وسائل الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في تسويق منتجاتها فيما يلي :

1 - في نقاط البيع التي تتوفر عليها المؤسسة : Sur les lieux de vente

1. صور لمختلف الموزعين للمنتج (ENIE).
2. بطاقات تقنية للمنتج (ENIE)
3. صور تبين مختلف المنتجات يتم نشرها في نقاط البيع المختلفة.
4. المجالات.

2 - الإعلان الخارجي : (L'Affichage externe)

1. الإشهار بالمنتج عبر لوحات كبيرة موجودة في الطرق الرئيسية للتراب الوطني،
(Les panneaux routiers)
2. الإشهار بالمنتج عبر اللوحات العمرانية في المدن الكبرى للبلاد.
(Les panneaux urbains)

3 - الإشهار عبر وسائل الإعلام : Le publicité à travers les Mass Média

إن الاتصال بالمستهلك عبر الإشهار من خلال وسائل الإعلام المرئية و الغير مرئية، تعتبر كسياسة المؤسسة للتعريف بمنتجاتها في السوق، و لاعطاء صورة للمنتج و مدى تأثيره في سلوك المستهلك.

إن الإشهار بوسائل الإعلام المختلفة تسمح للمؤسسة بدراسة كيفية التأثير على حوافز المستهلك و مدى قبوله للمنتوج بوضع وسيلة الإعلام التي تساعد على ذلك (كالإشهار في التلفزيون، الراديو، المجالات اليومية، . . . الخ).

4 - المشاركة في المعارض المختلفة : Les foires et expositions

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تعمل على المشاركة في مختلف المعارض الوطنية و الدولية المنظمة من طرف مختلف الهيئات الرسمية مثل : ABH, EMEC, SAFEX الخ للتعريف بمنتجاتها و الاتصال مباشرة بالمستهلك النهائي، ودراسة مدى قبوله للمنتوج عن طريق مجموعة من الأسئلة يطرحها مسؤولوا المؤسسة على مختلف الزبائن، و العمل على كيفية ترقية نوعية المنتوج للمؤسسة (ENIE).

5 - إصدار مجلات مختلفة مرتبطة بصورة المؤسسة : Documentation

تعتمد المؤسسة (ENIE) في مجال العلاقات العمومية (Les relations publiques) في ترقية منتوجها بإصدار مجموعة من الوثائق و الرسائل التي تعرف المنتوج كأصدار : calendries, Agendas لمختلف الموزعين المتعاونين مع المؤسسة، و البنوك، و الشركاء . . . الخ لتشجيع و ترقية المبيعات مع كل من يتعامل مع المؤسسة (ENIE).

6 - ترويج المبيعات : La promotions

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تنظم بصفة دورية و منظمة عملية ترويج المبيعات في اتجاهين :

1- المستهلكين Consommateurs

كل من يشتري المنتوج (ENIE) يشارك في طومبولا (Tombola)، و من يفوز أثناء الفرز النهائي يمنح له من طرف المؤسسة هدية لها قيمة كتحمل المؤسسة مصاريف عمرة، أو منح مجموعة من الهدايا الثمينة، منح سيارة، . . . الخ، و هذه العملية للطومبولا محدودة زمنيا.

- ب - الموزعين Distributeurs

إن المؤسسة (ENIE) تشجع مختلف الموزعين لمنتجاتها، لمن يحقق أكبر حصة توزيع في السوق بمنحه هدايا مختلفة لها قيمة عالية.

7 - المنافسة : La concurrence

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تعتمد في دراسة حصتها في السوق (La part de marché) على أساس عدد المنافسين من جهة، و من جهة أخرى طبيعة وقوة المنافسة. و لهذا تقوم المؤسسة (ENIE) بتقسيم منافسيها إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى من المنافسين للمؤسسة " ENIE "

1. SAM Sung.
2. Philips.
3. LG el Salem.
4. Sony.
5. Thomson.
6. Grundig.

تعتبر هاته المؤسسات كمؤسسات عالمية يمثلها أعوان جزائريون متواجدون عبر التراب الوطني لهذا نجد مؤسسة (ENIE) تأخذ بعين الاعتبار أثناء دراسة حصتها في السوق مختلف هؤلاء المنافسين لما تتمتع منتوجاتهم بالجودة، و النوعية و القبول لدى المستهلك.

- المجموعة الثانية من المنافسين للمؤسسة "ENIE":

1. Kiowa.
2. Condor
3. Ciné vision.
4. Lexus.
5. Auvisat.
6. Continental.

تعتبر هاته المؤسسات كمؤسسات ثانوية متواجدة عبر التراب الوطني، و نجد أن المؤسسة (ENIE) في دراسة حصتها في السوق لا تأخذ بعين الاعتبار هؤلاء المنافسين نظرا لعدم وجود قبول كبير للمستهلك لدى منتجات هؤلاء المؤسسات المنافسة.

إن تحديد طبيعة المنافسة و عدد المنافسين المتواجدين في السوق، من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة (ENIE) في دراسة مدى قبول المستهلك للمنتوج، و حصة المؤسسة في السوق.

8 - ميزانية التسويق : Budget de Marketing

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) تأخذ بعين الاعتبار المبلغ المخصص لتسويق منتوجاتها، فنجد الميزانية الإجمالية للتسويق (ENIE) تمثل 1 % من رقم الأعمال المحقق سنويا، و هو مبلغ يجعل من رجل التسويق لا يتعدى الاعتماد المخصص والمفتوح في ميزانية التسويق،

9 - علاقة مصلحة التسويق بالمصالح الأخرى :

لتحقيق طريقة تسويق فعالة تتماشى و أهداف المؤسسة، تعمل المؤسسة (ENIE)، من خلال الهيكل التنظيمي الداخلي، على التنسيق بين الوظائف الأساسية لها، حيث نجد هناك علاقة وطيدة بين وظيفة التسويق و الوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاجية، وظيفة المحاسبة و المالية، وظيفة الموارد البشرية، و تظهر هاته العلاقة بين الوظائف الأساسية للمؤسسة (ENIE) فيما يلي :

1 - تقوم وظيفة الإنتاج La fonction de production بتحديد طبيعة المنتج حسب الطلب الذي تتقدم به وظيفة التسويق إلى وظيفة الإنتاج من حيث كمية الإنتاج المطلوبة في السوق.

- 1 - La fonction production : définition du produit

2 - تقوم وظيفة المالية و المحاسبة بدراسة و تحديد تكلفة المنتج، حسب الكمية للمنتج المطلوبة من طرف وظيفة التسويق و المنتجة من طرف مصلحة الإنتاج (المختصة في الإنتاج).

- 2 - La fonction production et les finances : coût du produit.

3 - تقوم وظيفة الموارد البشرية بتحديد الأشخاص المكلفون بالإنتاج، و المسؤولين على مستوى المصالح، و بالتالي هي مهمة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

- 3 - La force des ventes : les ressources humaines.

و سوف نبين مكانة مديرية التسويق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة ضمن الملحقات التالية (الملحق رقم 07، الملحق رقم 08، الملحق رقم 09).

من خلال دور كل وظيفة و مدى التنسيق بين وظائف المؤسسة في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها في السوق.

10 - مصدر المعلومات على مستوى المؤسسة (ENIE) في متابعة متغيرات المحيط :

نجد على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) مصدر معلوماتي يعمل على متابعة كل متغيرات المحيط الخاص بالمنافسين الحاليين و الجدد في السوق من حيث طبيعة المنافسين، عددهم، مستوى مزيجهم التسويقي (مستوى المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال)، و سلوك المستهلك من حيث دراسة المنتجات التي لها قبول أو رفض من طرف مختلف الزبائن المتواجدين عبر التراب الوطني، و يتمثل مصدر معلومات المؤسسة " ENIE " فيما يلي :

- 1 - التوزع الشهري لمختلف الأعوان لمؤسسة " ENIE " عبر الأسواق و المحلات لملاحظة ماهية المنتوجات الحالية، المنتوجات الجديدة، ماهية المنتوجات التي لها قبول أوسع (قبول متوسط، قبول ضئيل)، و بالتالي دراسة ماهية المنافسة عبر السوق الجزائري.
- 2 - الاعتماد على المجالات و البحوث الاقتصادية التي تعطي مجموعة من الإحصائيات عن عدد المنافسين، المنتوجات المتواجدة في السوق، . . . الخ.
- 3 - الاعتماد شهريا على الإحصائيات التي يقدمها المعهد المتخصص الجمركي، في الميدان الاقتصادي من حيث المؤسسات الإلكترونية المتواجدة في السوق الجزائري من حيث وضعية المبادلات التجارية لهاته المؤسسات مع العالم الخارجي.
- 4 - طرح الأسئلة من خلال نموذج كل 03 أشهر إلى 06 أشهر (Sondages) عبر نقاط البيع المتواجدة إلى مختلف الزبائن حول نظرتهم إلى المنتج (ENIE)، و إذا كان هناك نقائص كيف يمكن تحسين ذلك، للقبول الأوسع في السوق.
- 5 - المشاركة في الملتقيات التي تنظمها مؤسسات منافسة للمؤسسة (ENIE) لدراسة كل المستجدات و التحولات في السوق.

إن مصدر المعلومات المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE) قائم حسب الإمكانيات البشرية و المالية في مجال تسويق المنتج (ENIE).

11 - الشركاء : Les partenaires

يعتبر الشريك الوحيد في السوق بالنسبة للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE" في توريد القطع الإلكترونية المؤسسة LG لما تتمتع به من خصائص تقنية حديثة و دولية في مجال قطاع الإلكترونيك.

إن طريقة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، محددة حسب الأهداف التي تحددها المؤسسة في السوق حيث نجد أن الهدف الأساسي : هو كيفية البقاء في السوق كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية هي : كيفية اكتساح أسواق أخرى بمنتجات أخرى، حسب إستراتيجية متابعة السوق بما ينتجه، ومدى رد فعل المستهلك لمنتجات المؤسسات المنافسة.

و من هنا نستنتج أن المؤسسة "ENIE" هي مؤسسة تتابع مستجدات السوق من منتجات و منافسين دون أخذ المبادرة في إنتاج ما لم ينتجه السوق، و هي إستراتيجية تتبناها مؤسسة "ENIE" حسب الوسائل المالية و البشرية المتوفرة لديها.

- المبحث الثالث : التدقيق كأداة أساسية في قياس فعالية وظائف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"

1 - مهمة التدقيق على مستوى المؤسسة ENIE :

إن التنظيم الهيكلي الداخلي للمؤسسة لسنة 1996 م أوجب ضرورة خلق دائرة مختصة في التدقيق الداخلي لوظائف المؤسسة من قبل مديرية مستقلة تابعة مباشرة إلى المديرية العامة للمؤسسة حسب ما تضمنته المادة 40 من القانون 01/88 الخاص باستقلالية المؤسسات الهدف منه تقوية، تعزيز، تحسين و إصلاح فعالية الهياكل الداخلية للمؤسسة (ENIE).

إن تطور المنافسة ضمن اقتصاد سوق مفتوح على العالم الخارجي، يجعل من المؤسسة (ENIE) تقوم بمراجعة و قياس فعالية وظائفها حسب الأهداف المحددة، و الإستراتيجية التي تم إعدادها في السوق، من خلال أداة التدقيق و المراجعة كمهمة تعطي كل الحلول و التقييمات الأساسية لوظائف المؤسسة حسب التشخيص التحليلي لنقاط الضعف و القوة لنشاط كل قطاع على مستوى المؤسسة و الحلول الموافقة لذلك حسب المعلومات المقدمة من طرف الوظائف المدققة (Activités audités).

و لهذا نجد أن مهمة التدقيق في المؤسسة (ENIE) مستندة إلى مدير مركزي تساعده فرقة مكونة من مجموعة من المدققين، و مساعدي المدققين، في إطار مستقل و مرتبط مباشرة بالرئيس المدير العام للمؤسسة (ENIE).

2 - أهداف التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) :

إن نتائج التدقيق التي يتم إعدادها في التقرير النهائي من قبل المديرية المركزية للتدقيق، تهدف إلى تحقيق النقاط التالية :

1. المحافظة و الحماية لأصول المؤسسة (ENIE).
2. العمل على تطبيق و احترام السياسة المحددة و الإجراءات القانونية من طرف المؤسسة (ENIE)، حسب المجالات و النشاطات التي تعمل فيها المؤسسة في السوق.
3. الاستعمال العقلاني و الاقتصادي لموارد المؤسسة.

4. الاعتماد بصفة دورية على كل القوانين المحاسبية، و المالية، و الإحصائية لتنظيم عمل المؤسسة (ENIE) بما يوافق أهدافها في السوق.

5. تحليل نتائج عمل وظائف المؤسسة بما يتماشى و أهدافها، و بالتالي إستراتيجية المؤسسة (ENIE) في السوق.

و من هنا يتبين لنا أن التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE)، هو تحليل و تقييم منهجي لكيفية تطبيق وظائف المؤسسة لكل القوانين و التعليمات المحددة لعمل كل وظيفة من جهة، و من جهة أخرى تحليل نتائج عمل المؤسسة (ENIE) في السوق بما يترجم سياستها و إستراتيجيتها في تلبية حاجة المستهلك بصفة خاصة و السوق بصفة عامة.

3 – الوظائف المعنية بالتدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) :

أ – البرنامج السنوي لمهمة التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) :

إن المديرية المركزية للتدقيق تقوم بمهامها بناء على برنامج سنوي يحدد هدف التدقيق، المدققين المعنيين بالمهمة، تاريخ بداية و نهاية المهمة، و يكون هذا البرنامج موافق عليه من طرف المديرية العامة للمؤسسة (ENIE).

إن مهمة التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) تكون بناءا كذلك على طلب يتقدم به مسؤولوا أحد المديريات و الأقسام المكونة للمؤسسة (ENIE) حسب المشاكل و النقائص التي يمكن أن تواجه هاته المديريات، و نظرا لأهمية و دور التدقيق في تفعيل، و تحسين عمل الهياكل الداخلية للمؤسسة (ENIE)، على المدقق أن يقوم بعمله بنزاهة، و استقلالية تامة، مع المحافظة على السر المهني، و الكفاءة المهنية في أداء المهام المنوطة به، و هي قواعد أساسية يجب أن يتوفر عليها المدقق في مهمته.

ب – الوظائف المعنية بالتدقيق :

إن المديرية المركزية للتدقيق تباشر مهامها في كل وظائف المؤسسة (ENIE)، و كل العمليات التي تحتاج إلى تقييم شامل لتحسين النشاط المؤسساتي في السوق، و من هنا يتبين لنا أن من خلال الهيكل التنظيمي الداخلي (أنظر الملحق رقم 07) الذي يبين العلاقة المباشرة بين المديرية المركزية للتدقيق الداخلي، و الرئيس المدير العام في مراجعة و تدقيق كل وظائف و عمليات المؤسسة بدون استثناء الهدف هو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفعيل أداء الهياكل الداخلية للمؤسسة.

فمن خلال هذا يتبين لنا الأهمية التي توليها المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) في خلق دائرة أو مديرية مستقلة للتدقيق الداخلي مع ضرورة العمل مع هاته المديرية التدقيق كل الهيئات الخارجية المختصة في المراقبة و التدقيق للتنسيق في العمل، و المعلومات حسب أهمية و موضوع المهمة المنوطة للمدققين، لتحسين و تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

- المبحث الرابع : تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) :

بعد التطرق إلى وضعية التسويق و التدقيق الداخلي من حيث الطريقة المنتهجة في هذا المجال من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، سوف نبين في هذا المبحث الرابع، تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE)، حسب المعطيات الموجودة من حيث الطريقة المستعملة، و كيفية التعامل للمؤسسة مع مختلف المنافسين و المستهلكين.

1 - تقييم طريقة التسويق :

إن عملية تقييم التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) قائمة على تحليل الجوانب التالية :

أ. تحليل طريقة التسويق من حيث تشخيص الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة (ENIE) في تسويق منتوجها حسب المستويات التسويقية التي تعتمدها المؤسسة في السوق. (تحليل الوضعية الحالية لكيفية تسويق المنتج (ENIE). مع تقديم الحلول الموافقة لأهداف المؤسسة (ENIE) في السوق.

ب. إعداد مخطط إستراتيجي تسويقي بالنسبة للمؤسسة (ENIE) حسب الحلول المقترحة أثناء تقييم طريق التسويق الحالية.

1 - تحليل طريقة التسويق :

إن تحليل طريقة التسويق على مستوى المؤسسة (ENIE) قائمة على تشخيص نقاط الضعف و القوة لوضعية التسويق حسب ما يلي :

1 - وظيفة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي الداخلي :

إن عملية إدراج و وضع وظيفة التسويق في إطار مديرية خاصة بها، يجعل من نظرية اهتمام المؤسسة (ENIE) بوظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية تدخل ضمن القسم التجاري للمؤسسة (La division commerciale)، و أولوية تلك الوظيفة في رسم احتياجات السوق من منتوجات (ENIE).

لكن إذا نظرنا إلى التنظيم و الهيكله الداخليه لمديرية التسويق نلاحظ وجود نقص في الاعوان و المسؤولين المكلفين بمتابعة تسويق المنتج، من حيث العدد، و كذلك من حيث التخصص لهذا على المؤسسة (ENIE) إعادة النظر في بعض العناصر المكونة للهيكلة الداخلية لمديرية التسويق حسب ما يلي :

- أ . تقسيم المهام بين الاعوان المكلفين بتسويق المنتج (ENIE).
- ب . تعزيز مديرية التسويق بأعوان متخصصين في متابعة متغيرات المحيط والمنافسة عبر نقاط البيع المتوفرة لديها، (متخصصين في دراسة السوق).
- ج . تعزيز التنسيق بين وظائف المؤسسة، باعتبار أن كل وظيفة تكمل الوظيفة الأخرى.
- د . وضع مخطط تكوين و رسكلة لكل عون و مسؤول متواجد على مستوى مديرية التسويق.
- هـ . تحفيز الاعوان و المسؤولين على مستوى مديرية التسويق حسب لمدودية والعمل المنجز اتجاه المستهلك و السوق.

إن اهتمام المؤسسة (ENIE) بالهيكل التنظيمي الداخلي لما له تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة في السوق، و عليه لا بد على هاته الأخيرة بتعزيز مكانة وظيفة التسويق بمديرية خاصة يشرف عليها مسؤول متخصص في التسويق مع تقسيم المهام بين مختلف الاعوان المكونين لمديرية التسويق.

- 2 - أهداف المؤسسة " ENIE " :

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة " ENIE " هو المحافظة على حصتها في السوق، حسب الكمية المنتجة، و رقم الأعمال المحقق، و هي نظرة محدودة نظرا للإمكانيات البشرية و المالية التي تتوفر عليها المؤسسة " ENIE "، فهي مؤسسة تتابع ما سيفرزها المحيط من متغيرات دون المبادرة بأخذ عامل الإنتاج، و التحسين، إذن هي مؤسسة تنتج ما ينتجه مختلف المنافسين لها في السوق، و كيفية تحسين منتجها مقارنة بالمنتجات الأخرى.

و من هنا يتبين لنا أن نظرة المؤسسة " ENIE " للسوق هي نظرة محدودة، مرتبطة بالكمية التي سوف تنتجها و رقم الأعمال المحقق، دون وضع إستراتيجية تسويقية واضحة المعالم من حيث التوسع في السوق من جهة، و من جهة أخرى عملية الشراكة مع مختلف الشركاء المتواجدين في السوق.

- 3 - مستويات المزيج التسويقي للمؤسسة " ENIE " :

- أ - المنتج : *le Produit*

إن منتج المؤسسة " ENIE " مرتبط بالتقنيات التكنولوجية الحديثة، و هذا ما يجعل منه ذو نوعية عالية في السوق، حسب المنفعة التي يقدمها للمستهلك لكن إذا نظرنا إلى تطور الكمية المباعة لمنتجات " ENIE " نلاحظ هناك تراجع لبعض المنتجات في السوق حسب التحليل التالي :

| تقديرات سنة 2004 م | مبيعات المؤسسة " ENIE " | | المنتجات |
|-----------------------|-------------------------|---------|-----------|
| | 2003 م | 2002 م | |
| 158 500 | 150 298 | 151 344 | 55 CM TVC |
| 90 000 | 85 934 | 93 428 | 37 CM TVC |

بالنسبة لـ 55 CM TVC : هناك انخفاض في المبيعات بين 2002 م و 2003 م من :

151 344 إلى 150 298 أي انخفاض الكمية المباعة ب 1046 مقارنة بسنة 2002 م، و هذا ما يجب على المؤسسة دراسة و تحليل أسباب تراجع هذا النوع من المنتج في السوق.

بالنسبة لـ 37 CM TVC : هناك انخفاض في المبيعات بين 2002 م و 2003 م من :

93 428 إلى 85 934 أي انخفاض الكمية المباعة ب : 7494 مقارنة بنسبة 2002 م، و هذا ما يجب على المؤسسة دراسة و تحليل أسباب تراجع هذا النوع من المنتج في السوق.

* و هذا من خلال الأسئلة التالية :

* ما هي أسباب رفض المستهلك للمنتوج TVC (37 CM, 55 CM) ؟

* هل هناك منتجات أخرى ذات نوعية أكبر في السوق ؟

* هل هناك مشكل بالنسبة لدخل الفرد، و بالتالي السعر مرتفع، أدى إلى تراجع فئة معينة عن

اقتناء المنتوج TVC (37 CM, 55 CM) ؟

* هل خدمات ما بعد البيع غير كافية لتلبية حاجة المستهلك المتوزعة عبر التراب الوطني ؟

* و على أي أساس تم تقدير المبيعات لسنة 2004 م بالنسبة ل TVC 55 CM

(158 500)، و TVC 37 CM (90.000) ؟

و بعد التحليل الذي قمنا به هو أن التراجع للمنتوج TVC بكمية قليلة، ناتج عن

إرادة شريحة كبيرة من المجتمع اقتناء نفس المنتوج (ENIE) لكن بخصائص أخرى وهو

TVC 74 CM الذي وصلت الكمية المباعة إلى 397 40 سنة 2003 م مقارنة بسنة 2001 م

(7023)، و بالتالي لا يوجب عيب في نوعية المنتوج و إنما هو مشكل تغيير خصائص نفس

المنتوج (ENIE).

أما تقديرات المبيعات لسنة 2004 م فهي تقديرات تقدمها المؤسسة (ENIE) حسب ما تم

بيعه في السنوات الفارطة (الأخذ بعين الاعتبار مبيعات السنوات السابقة). لكن على

المؤسسة (ENIE) أن تقوم بتقدير مبيعاتها حسب دراسة تحليلية للطلب في السوق، و ما يمكن

تلييته حسب الحاجة في السوق.

| مبيعات المؤسسة " ENIE " | | | المنتجات |
|-------------------------|--------|--------|-----------------|
| 2003 م | 2002 م | 2001 م | |
| 3022 | 14 | 1842 | Chaîne DS 800 |
| 01 | 2890 | 1087 | Chaîne DS 3000 |
| 4000 | / | / | - Chaîne MV 800 |

بالنسبة لـ Chaîne DS 800 : هناك انخفاض في المبيعات بين سنة 2001 م و 2002 م من 1842 إلى 14 أي انخفاض الكمية المباعة إلى 1828 مقارنة بسنة 2001 م.

بالنسبة لـ Chaîne DS 3000 : هناك انخفاض في المبيعات بين سنة 2002 م و 2003 م من 2890 إلى 01 أي انخفاض الكمية المباعة إلى 2889 مقارنة بسنة 2002 م.

إن التحليل الذي قمنا به عن أسباب تراجع بيع المنتج Chaîne (DS 800 و DS 3000)، راجع إلى سلوك المستهلك اتجاه المنتج الجديد المتوفر على تقنيات حديثة و متطورة، و بالتالي تراجع الخدمات المقدمة ما بعد بيع المنتج من المؤسسة (ENIE)، إلى المستهلك، و هذا ما يجعل هذا الأخير يعيد النظر في اقتناء هذا النوع من المنتج ، أما سنة 2003م بالنسبة لـ Chaîne DS 800 تحقيق كمية مباعه عالية (3022) للخدمات التي قدمتها المؤسسة (ENIE) مقارنة بسنة 2002 م. و بالتالي هناك عودة للمستهلك اتجاه هذا النوع من المنتج.

أما بالنسبة لـ Chaîne MV 800 : فهو منتج جديد بالنسبة للمؤسسة (ENIE) حيث حققت مبيعات قدرت بـ 4000 ، مع تقديرات لسنة 2004 م بكمية 8000.

لهذا نجد أن مستوى المنتج على مستوى المؤسسة (ENIE) يتمتع بالتنوع النوعية و الجودة (Qualité)، لكن على مسؤولي المؤسسة (ENIE) تحليل كل تراجع لمستوى معين من منتجاتها، لمتابعة حصتها في السوق من جهة، و من جهة أخرى وهو المحافظة على ثقة المستهلك اتجاه منتج (ENIE) و هو عامل أساسي لتواجد المؤسسة في السوق.

- ب - السعر :

إن الأخذ بعين الاعتبار تحديد مستوى سعر منتج (ENIE) حسب تكلفة المنتج النهائية أي حتى وصولها إلى المستهلك، يعتبر كعامل أساسي لكن نجد أن المؤسسة (ENIE) تأخذ بعين الاعتبار كذلك أسعار المنتجات المنافسة لها في السوق و هذا شيء مهم لمتابعة تطورات السعر، و مدى قدرة المستهلك على اقتناء المنتج المناسب لدخله المحقق.

- ج - قنوات التوزيع :

إن قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE) و التي سبق ذكرها، ترتبط بطبيعة و خاصية المنتج المراد اقتنائه من طرف المستهلك، لكن على المؤسسة توفير نقاط تجارية للبيع أخرى تغطي كامل التراب الوطني، نظرا لإستراتيجية المؤسسة في الحفاظ على حصتها في السوق، مع الدراسة و التحليل المستمر لتكلفة قنوات التوزيع المعتمدة من طرف المؤسسة، و مدى تأثيرها على تكلفة و سعر المنتج.

- د - الاتصال :

تتمتع المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بوسائل اتصال تتميز بالتنوع و المردودية و الفعالية في التعريف بالمنتج حسب الوسائل المعتمدة و التي سبق ذكرها، لكن على المؤسسة في هذا الإطار توفير أعوان متخصصين في الميدان السوقي لدراسة حاجة المستهلك، و ما يريده هذا الأخير من المنتج، حسب الضمانات المقدمة، و الخدمات التي توفرها المؤسسة ما بعد بيع المنتج عبر النقاط التجارية التي تتوفر عليها في كامل التراب الوطني، مع تخصيص ميزانية خاصة بالاتصال حسب الأهداف التي تريد المؤسسة (ENIE) تحقيقها في السوق.

- 4 - ميزانية التسويق :

إن ميزانية التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE) تمثل نسبة 01 % من رقم الأعمال السنوي المحقق، و هي نسبة غير كافية مقارنة بوضعية المؤسسة في السوق، وإستراتيجيتها في تلبية حاجة المستهلك، و المحافظة على ثقة المستهلك في منتج المؤسسة.

- 5 - مصدر المعلومات بالنسبة للمؤسسة (ENIE) :

إن مصدر المعلومات بالنسبة للمؤسسة (ENIE) محدود نظرا لقدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها في السوق، حيث نجد المؤسسة (ENIE) تعتمد بشكل كبير على التوزيع المستمر لمختلف الأعوان التابعين لها للمحلات و نقاط البيع المتواجدة في السوق لمختلف المنافسين لمتابعة المنتجات الجديدة، المنتجات التي ليس لها قبول كبير، أو المنتجات التي لها قبول كبير.

لهذا على المؤسسة (ENIE) أن تعتمد على نظام معلوماتي يساعدها على تحقيق أهدافها، حسب إستراتيجيتها في السوق، مع مراعاة تكلفة مصدر المعلومات و مدى تأثيره على تكلفة المنتج.

إن عملية تقييم طريقة التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة (ENIE)، تجعلنا نستنتج أن مستويات التسويق (مستوى المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال) قائم على متابعة المؤسسة للسوق بصفة دورية أو ما يفرزه السوق من منافسين و منتجات حسب مستويات مختلفة، وبالتالي نجد أن عملية التقييم و المراجعة التي قمنا بها قائمة حسب أهداف المؤسسة في إعداد مخطط إستراتيجي تسويقي مع مراعاة الحلول المقترحة أثناء تقييم طريقة التسويق الحالية.

- ب - إعداد مخطط إستراتيجي تسويقي بالنسبة للمؤسسة (ENIE) :

إن عملية إعداد مخطط إستراتيجي تسويقي بالنسبة للمؤسسة (ENIE) قائم على نتائج التقييم و المراجعة (التدقيق) لوظيفة التسويق حيث نجد أن المدقق أو المراجع للوصول إلى إعداد مخطط إستراتيجي تسويقي يمر بالمرحل التالية:

المرحلة الأولى :

تشخيص عمل وظيفة التسويق الحالية للمؤسسة وذلك بطرح السؤال التالي ماهية طريقة التسويق على مستوى المؤسسة ENIE ؟
وعن طريق هذا السؤال يمكن أن نبين عاملين أساسيين :

- أ - نقاط ضعف و قوة وظيفة التسويق للمؤسسة ENIE.

- ب - ما هي التهديدات و الفرص التي تواجه المؤسسة في السوق.

المرحلة الثانية :

تحليل وظائف المؤسسة "ENIE" و مدى الترابط و التنسيق بين هاته الوظائف (المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية) مع وظيفة التسويق.

المرحلة الثالثة :

رسم و وضع صورة للمؤسسة بالنسبة للسنوات القادمة، و ذلك بتحديد :

أ - ما هي الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في السنوات القادمة مقارنة بالسنوات السابقة؟.

ب - ما هي نتائج السياسة الحالية للمؤسسة في السوق؟.

ج - و ما هي الطرق (السبل) التي تتبعها المؤسسة مستقبلا؟.

المرحلة الرابعة :

بعد تشخيص نقاط الضعف و القوة لسياسة التسويق للمؤسسة و الحلول المقترحة في هذا المجال حسب الأهداف المحددة، تقوم المؤسسة أثناء إعداد إستراتيجيتها التسويقية بتحديد العوامل التالية :

1. ما هي أهداف المؤسسة (ENIE) بالنسبة للسنوات الثلاثة القادمة؟.

2. ما هي الخطة المعتمدة من طرف المؤسسة بالنسبة لكل وظيفة، و منها وظيفة التسويق؟.

3. كيف تتابع المؤسسة تنفيذ خطتها المعتمدة في السوق؟ و هذا حسب 03 مراحل :

أ - متابعة و مراقبة الخطة التسويقية قبل تنفيذها؟.

ب - متابعة و مراقبة الخطة التسويقية أثناء تنفيذها؟.

ج - متابعة و مراقبة الخطة التسويقية بعد تنفيذها؟.

في هاته المرحلة الأخيرة يتم تشخيص الفوارق مقارنة بالأهداف المحددة، و ما هي الحلول المقترحة.

د - تحديد الوسائل المسخرة لإعداد و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في السوق.

إذن نستنتج أن الهدف تقييم وظيفة التسويق و المراجعة الدورية لتلك الوظيفة الإستراتيجية هو إعداد إستراتيجية تسويقية مستقبلية بناء على الحلول المقترحة أثناء التقييم والتي على أساسها يمكن تحقيق أهداف المؤسسة في السوق.

لكن هل هناك بالفعل مراجعة و تدقيق فعلي لوظيفة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)؟ و هذا ما سوف نبينه أثناء تقييم عملية التدقيق على مستوى المؤسسة ENIE.

2 - تقييم طريقة التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) :

إن التدقيق كأداة أساسية في تعزيز و تحسين و إصلاح عمل الهياكل الداخلية للمؤسسة، من العوامل الأساسية التي تسعى المؤسسة (ENIE) ، العمل بها في ظل المنافسة، من حيث الطبيعة و العدد، لكن أثناء تقييمنا للتدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة (ENIE) ، تم تحليل النقاط التالية :

1. عدم وجود تدقيق لوظيفة التسويق على مستوى المؤسسة (ENIE)، من قبل المديرية المركزية للتدقيق نظرا لعدم وجود مختصين في التسويق يقوم بمراجعة هاته الوظيفة على مستوى المؤسسة (ENIE).

2. إن التدقيق على مستوى المؤسسة (ENIE) من قبل مديرية التدقيق هو عبارة عن تدقيق مالي و محاسبي فقط دون المراجعة للوظائف الأخرى للمؤسسة (ENIE).

يتبين لنا أثناء التقييم لمديرية التدقيق الداخلي للمؤسسة أن عملها مقتصر على المراجعة المالية و المحاسبية نظرا للنقص الموجود على مستوى مديرية التدقيق الداخلي من حيث :

أ - الموارد البشرية المختصة في مراجعة و تدقيق وظيفة التسويق.

ب - الموارد المالية المتاحة لتنفيذ خطة مهمة التدقيق من قبل المدققين للمؤسسة

(ENIE).

خاتمة الفصل الثالث :

إن دراسة و تحليل وظيفة التسويق على مستوى المؤسسة (ENIE) ، و قياس مدى فعالية تلك الوظيفة مع الأهداف المسطرة من قبل التدقيق تبين لنا وضعية التسويق الحالية للمؤسسة (ENIE) ، كمؤسسة تتابع ما ينتجه السوق من مستجدات (منافسين ، و منتجات) بتحديد مستويات المزيج التسويقي (مستوى المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال) حسب مستويات السياسة التسويقية لمختلف المنافسين للمؤسسة (ENIE) .

إن غياب نظام تخطيط، و نظام رقابة ضمن وظيفة أساسية مستقلة في الهيكل التنظيمي الداخلي يعرقل عمل المؤسسة (ENIE) في السوق، باعتبار أن أنظمة الرقابة الداخلية، و التخطيط من قبل المسؤولين يساعد مهمة التدقيق في تحقيق أهداف و إستراتيجية المؤسسة، مما يجعل مديرية التدقيق الداخلي تقوم بالمراجعة المالية و المحاسبية دون مراجعة وظيفة التسويق و كيفية التنسيق مع الوظائف الأخرى للمؤسسة، مما يجعل من المؤسسة في وضعية التفكير على العمل من أجل توظيف مختصين في التسويق لتقييم هاته الوظيفة من حيث كيفية دراسة السوق (تحليل الطلب و العرض)، و كيفية إعداد إستراتيجية تسويقية في ظل تعدد المنافسين للمؤسسة (ENIE) ، و الزيادة المستمرة للطلب و كيفية تلبية حاجة المستهلك، مع توفير كل الوسائل المالية لتحقيق أهداف مهمة التدقيق في تحسين عمل الهياكل الداخلية للمؤسسة (ENIE) .

الخاتمة

إن أهمية اختيار موضوع البحث " التدقيق التسويقي " مع دراسة حالة تطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بسيدي بلعباس ناتج عن التحولات التي تشهدها الساحة الاقتصادية الجزائرية ضمن اقتصاد سوق مفتوح على المنافسة المحلية، والأجنبية في نفس الوقت.

و من هذا المنطلق تظهر أهمية وظيفة التسويق كوظيفة إستراتيجية في خلق الحاجة لدى المستهلك، و كيفية تلبية و إشباع تلك الحاجة حسب المنفعة التي يريدها المستهلك، و التدقيق كأداة لقياس فعالية التسويق حسب الأهداف المحددة و الإستراتيجية التي تم إعدادها من طرف رجل التسويق للمؤسسة.

فإذا نظرنا إلى الجانب النظري من حيث الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع، نجد أن التدقيق التسويقي قائم على تحليل كل المتغيرات التي يشهدها المحيط الذي له تأثير على القرار التسويقي بتقييم فعالية الهيكل التنظيمي الداخلي، و مستوى الأنظمة و الإجراءات التي تعمل في إطارها المؤسسة، مع تحديد إستراتيجية تبين المهمة و الهدف في نفس الوقت أثناء تواجد المؤسسة في السوق، و تحليل فعالية و مردودية الإنتاجية، مع العمل على تحديد مستويات السياسة التسويقية الموافقة لأهداف المؤسسة.

إذن إذا قمنا بتشخيص نتائج محتوى التدقيق التسويقي حسب ما تم دراسته بالتفصيل في الجانب النظري نرى أنه عن طريق المراجعة التسويقية الفعالة لوظيفة التسويق نستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها، للمحافظة على حصتها في السوق كخطوة أولى، وسياسة التوسيع عبر أسواق أخرى كخطوة ثانية مع العمل على كيفية المحافظة بصفة مستمرة عن مدى ثقة المستهلك في منتج المؤسسة، أما إذا نظرنا إلى الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسة (ENIE) نرى محدودية سياسة التسويق المعتمدة من طرف المؤسسة و التي يجب أن تقوم على دراسة تحليلية لمتغيرات المحيط و المنافسة، بإعتبار أن وضعية المؤسسة (ENIE) هي وضعية متابع لما ينتجه المنافس دون أخذ المبادرة رغم الإمكانيات البشرية والمالية التي تتوفر عليها، مع إستراتيجية تسويقية قائمة على كيفية البقاء و المحافظة على حصة المؤسسة (ENIE) لمنتجاتها في السوق، (إستراتيجية الدفاع).

إن عدم وجود تدقيق لوظيفة التسويق على مستوى المؤسسة (ENIE) ، رغم خلق المؤسسة لمديرية التدقيق بصفة دورية و مستمرة، يؤدي بمسؤولي المؤسسة إلى الصعوبة في قياس فعالية وظيفة التسويق و مدى تحقيق الأهداف المحددة، و إعداد إستراتيجية مستقبلية، مما يؤدي إلى ضرورة التفكير من قبل المؤسسة و مديرية التدقيق بتسخير الطاقات البشرية المختصة في التسويق لتقييم بصفة دورية لهاته الوظيفة، و تشخيص نقاط الضعف والقوة، وماهية الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة حسب سياستها في السوق، دون نسيان الوسائل المالية الواجب تسخيرها لتنفيذ مهمة التدقيق حسب ما هو محدد في خطة العمل للمدققين، والبرنامج السنوي للمؤسسة (برنامج العمل).

وعلى هذا الأساس تكمن أهمية دراسة و تحليل موضوع البحث : " التدقيق التسويقي"، لما له من دور فعال، و أداة أساسية لتحديد وضعية تسويق المؤسسة لمنتجاتها من جهة، و من جهة أخرى كيفية إعداد إستراتيجية تسويقية مستقبلية تتوافق مع الأهداف المسطرة و المترجمة لسياسة المديرية العامة للمؤسسة في السوق (عن طريق مجلس الإدارة) في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري من حيث تعدد المنافسة، لتحديد حاجة المستهلك، وكيفية تلبية تلك الحاجة حسب متطلبات السوق.

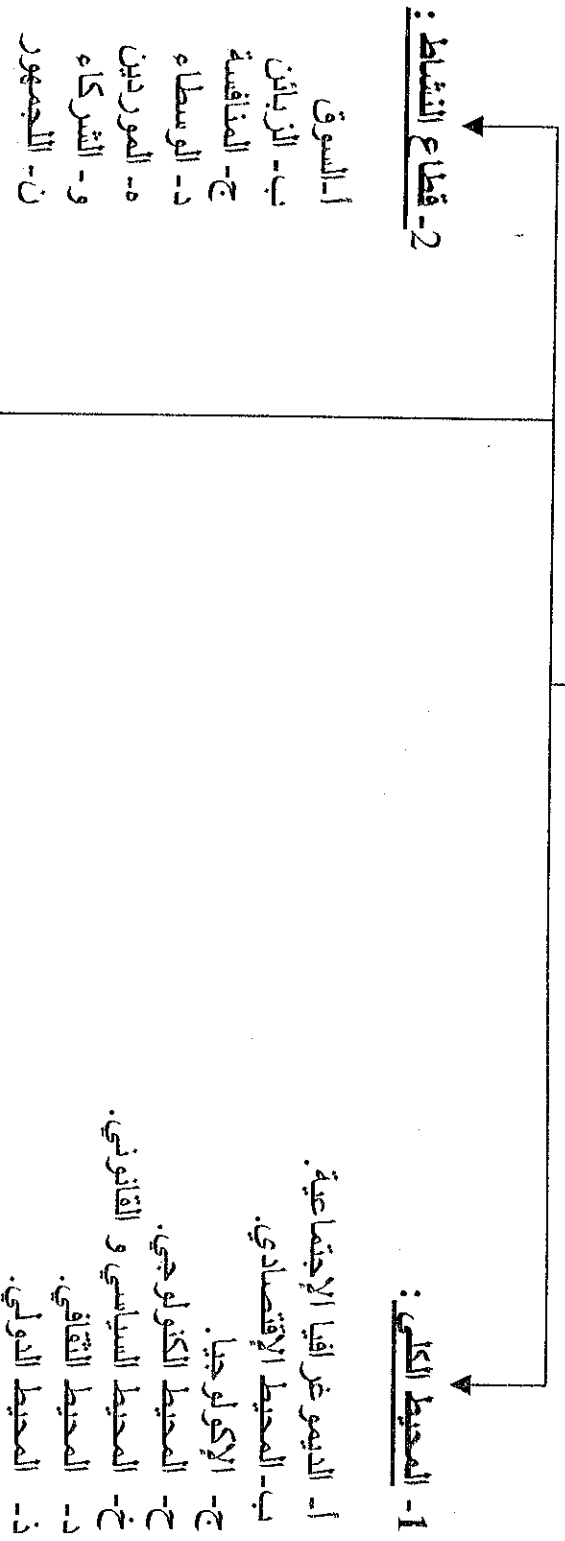
الملحقات

Les Annexes



كيفية التدقيق التسويقي

الجزء الأول : المحيط التجاري .

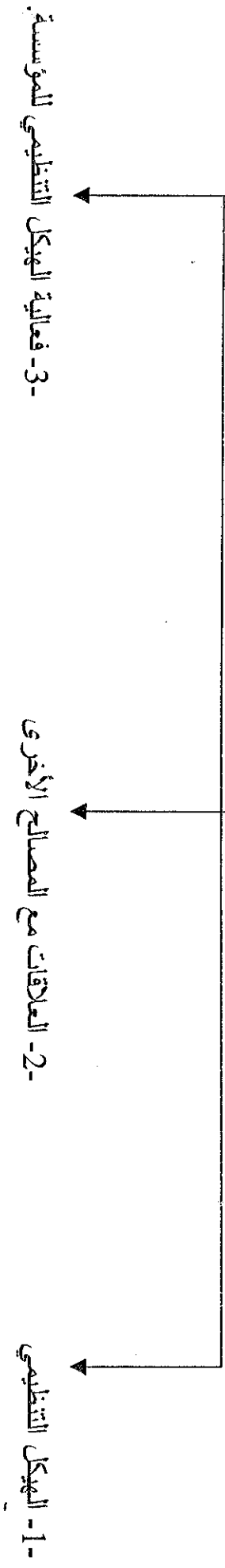


3 - مصدر المعلومات لمتابعة متغيرات المحيط

المحيط التجاري

كيفية التدقيق التسويقي

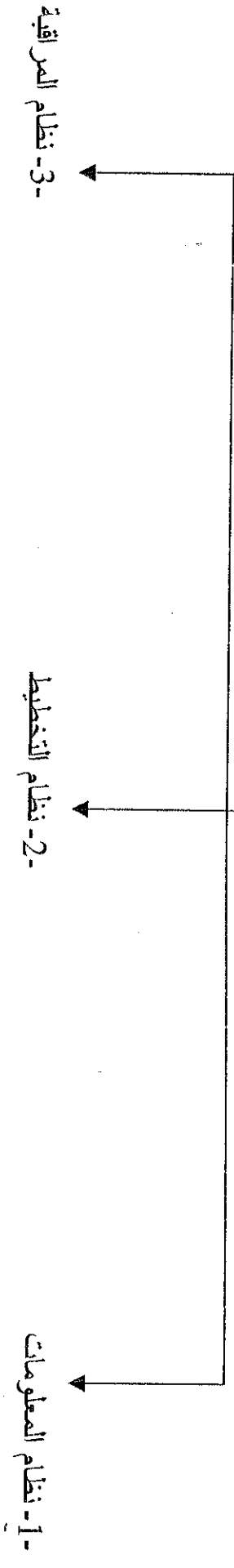
الجزء الثاني : طريقة التنظيم



طريقة التنظيم

كيفية التدقيق التسويقي

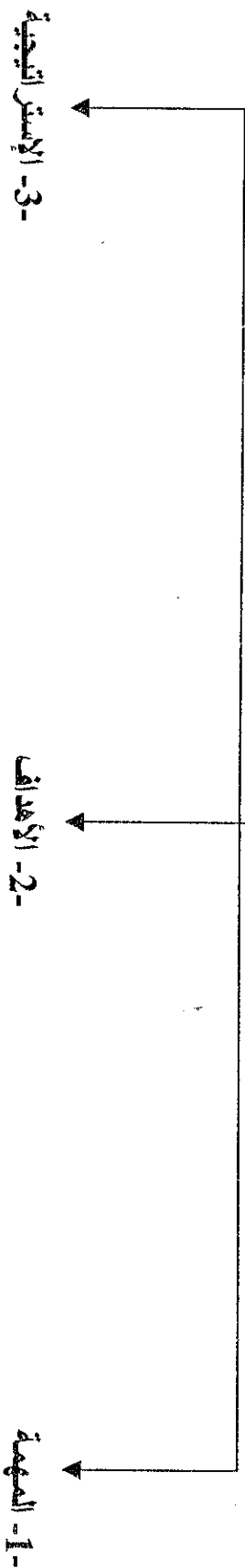
الجزء الثالث : الأنظمة و الإجراءات



الأنظمة و الإجراءات

كيفية التدقيق التسويقي

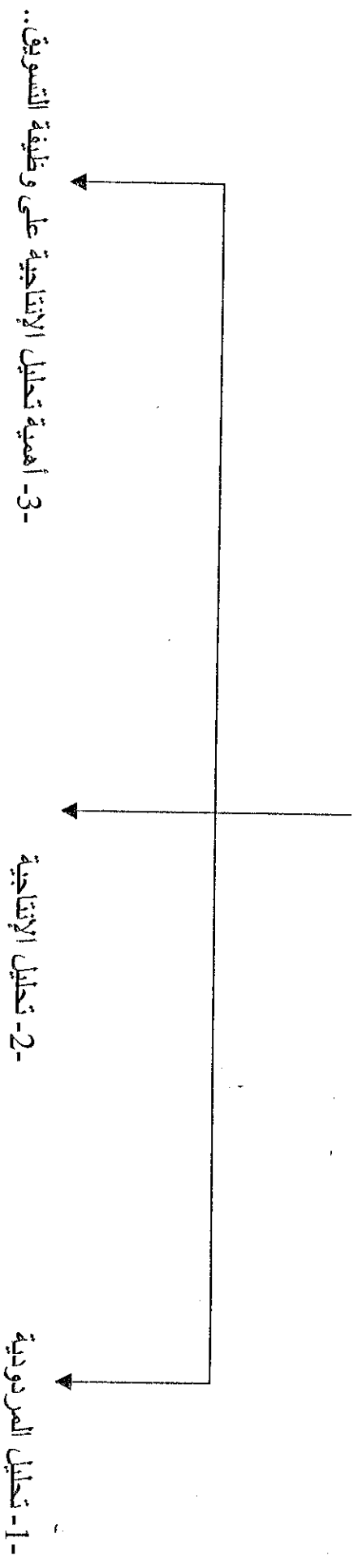
الجزء الرابع : الإستراتيجية



الإستراتيجية

كيفية التدقيق التسويقي

الجزء الخامس : الإنتاجية



الإنتاجية

ORGANIGRAMME ENIE - SPA

(07) المبنى

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

DIRECTION CENTRALE DE L'AUDIT INTERNE

DIRECTION CENTRALE DES FINANCES, COMPTABILITE, ET CONTROLE DE GESTION

DIRECTION DES FINANCES

DIRECTION DES COMPTABILITES

DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION

CONSEILLERS

DIRECTION EMPLOI ET ADMINISTRATION

DIRECTION EMPLOI

DIRECTION JURIDIQUE ET ASSURANCES

UNITE AFFAIRES GENERALES

DIVISION E.G.P

DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

DIR. DES APPREVISIONNEMENTS

DIRECTION QUALITE

CENTRE DE DEVELOPPEMENT

UNITE ASSEMBLAGE CETN

UNITE UPAE

UNITE FAFA

UNITE FANT

DIVISION METALLOPLASTIQU

DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

DIRECTION QUALITE

DIRECTION COMMERCIALE

UNITE PLASTIQUE ET MACHINE SHOP

UNITE EMBOUTISSAGE ET CONDITIONNEMENT

DIVISION COMMERCIALE

DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

DIRECTION SERVICES

DIRECTION MARKETING

DIRECTION VENTES

UNITE COMMERCIALE REP. ORIENT

UNITE COMMERCIALE REP. CENTRE

UNITE COMMERCIALE REP. EST

UNITE COMMERCIALE REP. SUD

DIVISION MEDICALE

DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

DIRECTION QUALITE

UNITE FERME

UNITE COMMERCIALE EQUIPEMENTS MEDICALS

DIVISION ELECTRONIQUES

DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

DIRECTION QUALITE

UNITE FABRICATION COMPOSANTS

UNITE COMMERCIALE COMPOSANTS

DIVISION PATRIMOINE

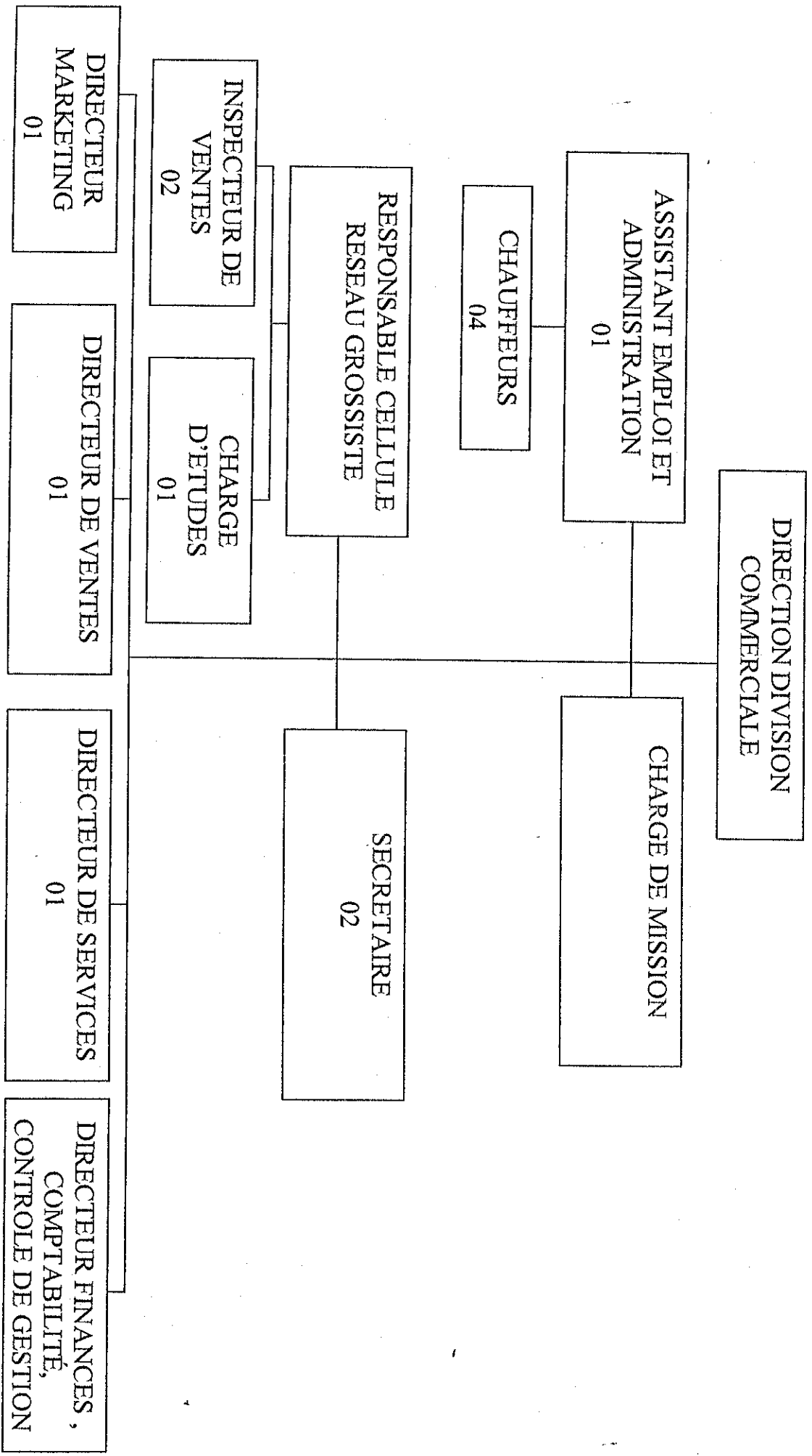
DIRECTION FINANCE, COMPTABILITE ET CONTROLE DE GESTION

UNITE D'ENTRETIEN ET SECURITE

UNITE PRESTATIONS (unites...)

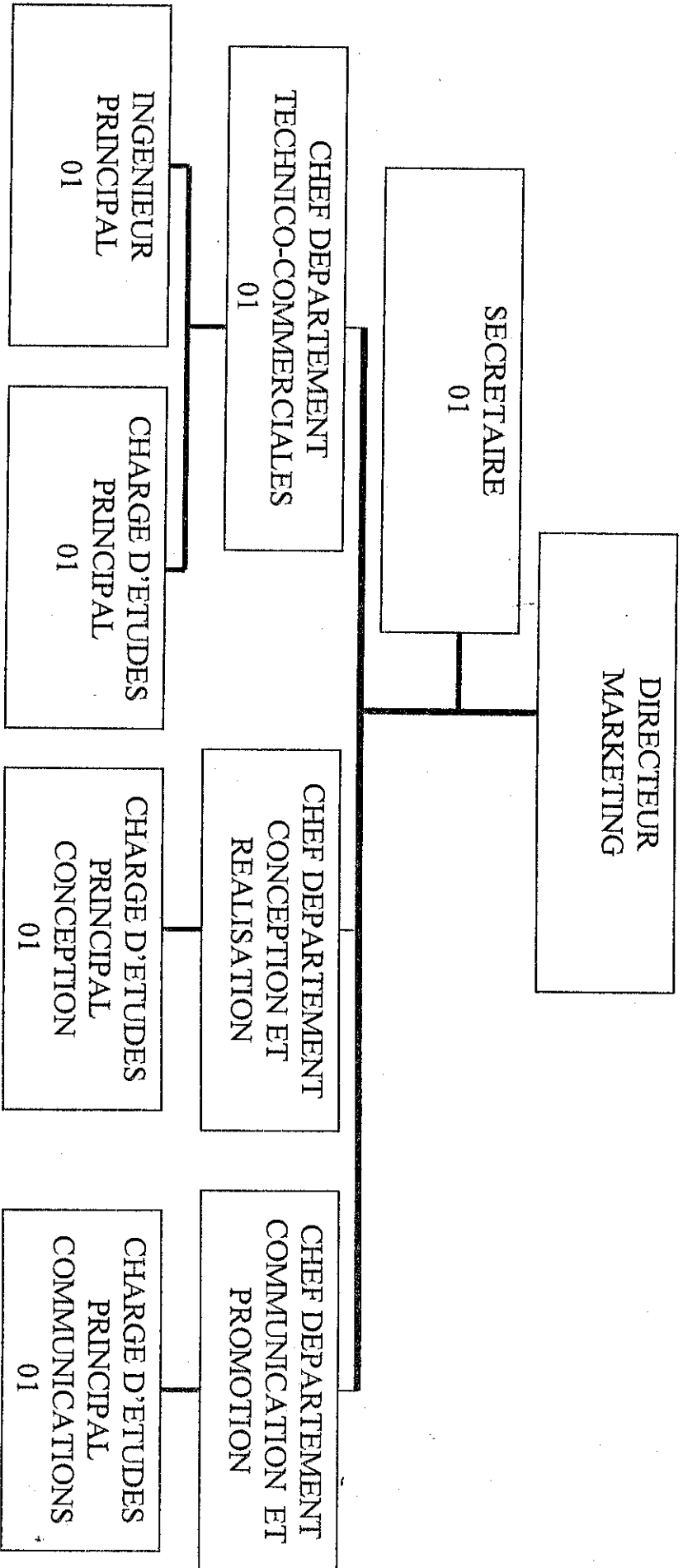
DIVISION COMMERCIALE

(08) الملحق



ORGANISATION DE LA DIVISION MARKETING

(09) جلد



ENIE ملحق (10)

Televiseur Couleur FS1

Dream Vision

Televiseur Couleur 74 cm

- Image Turbo
- Son Stereo Turbo
- Horloge en temps réel
- Extinction Digitale



Televiseur Couleur à écran plat

PERFECT VISION

Televiseur Couleur 74 cm Plat

Image et Son numériques



- Image réelle numérique
- Haut-Parleur Central unique
- 1000Hz sans papillonnement
- PID multilinéaires (1+12)
- Entrée VGA (480 X 640)

FLATRON 55

Televiseur couleur 55 cm Plat

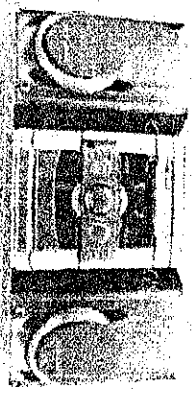
Fidèle à l'image originale



- Ecran Parfaitement Plat
- Angle de vision de 160°
- Image Turbo
- Surround

Chaines Stereo HI-FI

Chaîne Stereo HI-FI 800W MP3 - VCD



- Chargeur Frontal 3 CD
- Lecteur MP3, VCD, CD
- Puissance 500 W RMS
- Auto Reverse

Chaîne Stereo HI-FI 800W 3 CD autochargentes



- Puissance 800 W RMS
- M.D.S.S (Multi Dynamic Sound System)
- Afficheur EL (Fluorescent) à 5 couleurs
- Double mécanisme logyrique

Super TURBO 55

Televiseur couleur 55 cm

- Recherche Turbo
- Image Turbo
- Surround
- Listes des programmes
- Nom de programme



Super TURBO 37

Televiseur couleur 37 cm

- Recherche Turbo
- Egaliseur de son
- Jeu sonorisé
- Entrée AV



المراجع



قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية :

1. مالكولم هـب ماكدونالد، ترجمة : الأستاذ صالح محمد الدويش و الدكتور : محمد عبد الله العوض. " الخطط التسويقية " (كيفية إعدادها - كيفية تطبيقها) الإدارة العربية للبحوث الطبعة 1996م.
2. الدكتور : محمد عبد الله عبد الرحيم " التسويق المعاصر". القاهرة الطبعة 1988م.
3. الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق مدخل تطبيقي". دار الجامعة الجديدة الإسكندرية. الطبعة 2002م.
4. الدكتور : محمد فريد الصحن "التسويق". الدار الجامعية. الإسكندرية. الطبعة 1999م.
5. الدكتور : إسماعيل محمد السيد " أساسيات بحوث التسويق". الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة 2001-2002.
6. الدكتور : محمد فريد الصحن و الدكتور : إسماعيل محمد السيد " التسويق". الدار الجامعية . الإسكندرية. الطبعة 2000م.
7. الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق من وجهة نظر معاصرة". مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية. الطبعة 2001م.
8. الدكتور : بشير عباس العلق " التسويق الحديث". (مبادئه - إدارته وبحثه). الدار الجماهيرية. بنغازي الطبعة الأولى سنة 1996.
9. الدكتور : عبد السلام أبو قحف " التسويق الدولي". الدار الجامعية. الإسكندرية. الطبعة 2001-2002.
10. الدكتور : محمد فريد الصحن و الدكتور : مصطفى محمود أبو بكر " بحوث التسويق" (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية). الدار الجامعية الإسكندرية. الطبعة 2002.
11. الدكتور : عبد السلام أبو قحف " أساسيات التسويق". الدار الجامعة الجديدة. الطبعة 2002.
12. الدكتور : صلاح الشنواني " الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم و الإستراتيجية -". مؤسسة شباب، الجامعة أسيوط الطبعة 1996م.
13. الدكتور : محي الدين الأزهرى : " التسويق الفعال" (مبادئ و تخطيط). دار الفكر العربي القاهرة الطبعة 1995.
14. الدكتور : محمد فريد الصحن "التسويق" (المفاهيم و الإستراتيجيات). الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة 1998.

15. الدكتور : محمد فريد الصحن و الدكتور : إسماعيل السيد " التسويق ". الدار الجامعية. الإسكندرية. الطبعة 2001 م.
16. الأستاذ : ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة ". دار المحمدية العامة الطبعة الأولى 1998م.
17. الأستاذ الدكتور : محمد الفيومي و الدكتور : عوض لبيب " أصول المراجعة " (التدقيق). المكتبة الجامعي الإسكندرية الطبعة 1998.
18. الأستاذ الدكتور : عبد الفتاح محمد الصحن و الدكتور : رجب السيد راشد و الدكتور محمود ناجي درويش. " أصول المراجعة " (التدقيق). الدار الجامعية مصر الطبعة 2000.
19. الأستاذ الدكتور : بن حبيب عبد الرزاق. إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر الطبعة 2000.
20. القانون 01/88 الخاص بإستقلالية المؤسسات (المادة 40 : ضرورة التدقيق في المؤسسة).

II. مذكرات التخرج لنيل شهادة ماجستير في التسويق :

1. الطالبة : نجية زياني. " أهمية دراسة سلوك المستهلك وإتخاذ القرارات التسويقية إتجاه سلعة شمبوان لمدينة تلمسان ". مذكرة 2001-2002.
2. الطالب : كشكوش بومدين. " التسويق السياحي : مقارنة إقتصادية وإجتماعية. حالة الجزائر ". مذكرة 2002-2003.

1. Djitli Md seghir « Marketing ». Edition. Berti, Alger 1998.
2. Chirouze Yves « Marketing ». de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau. Edition. Chotard Paris 1991.
3. Kapferer Jean – Moël. « les Marques capital de l'entreprise ». 3^{ème} Editions d'organisation 2000.
4. Alard Pierre – Dirringer Dannien «la stratégie de relation client». Edition Dunod Paris 2000
5. Bruzeau. Yvon le men-marc «pratique du Marketing Direct». Edition Dunod Paris 1995.
6. Schonberger Richard (Tous clients la nouvelle organisation des entreprises performantes). Edition Dunod Paris 1992.
7. Helfer J.P et Orsoni J. « Marketing ». Edition. Wuibert Paris 1981.
8. Concepts et pratique du Marketing par les plus grands spécialistes internationaux (l'art du Marketing) publiée en grand – Bretagne par : financial times, prentice hall, londres. Edition. Village Mondial Paris 1999.
9. Fournis Yve «des études de marché». 03^{ème} Edition. Dunod Paris 1995.
10. Martricon Claude « le système Marketing». Edition. Dunod Paris 1993.
11. Lecointe Michel et Rebinguet Michel «Ethique et pratique de l'audit». Edition Chronique. Lyon 1994.
12. Greffe Xarvier, et Lallement Jérôme, Michel de Vroey «Dictionnaire des grandes œuvres économiques». Edition Dalloz Paris 2002.
13. Pigé Benoît «Audit et contrôle interne». Edition. Litec Paris 1997.
14. Carlier Alphonse « stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'information » (les approches méthodologiques et l'audit qualité). Edition. Hermes Paris 1994.
15. Besson Jean Bernard – Possin Claude «l'audit d'intelligence économique» Edition Dunod Paris 1998.
16. Barbier Etienne «Mieux piloter et mieux utiliser (l'audit). (l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations). Edition. Maxima Paris 1999.
17. Lemant Olivier et un Groupe de réflexion de l'institut de l'audit interne « créer, organiser et développer, l'audit interne » (que faire pour réussir ?). Edition. Maxima Paris 1999.
18. Le Clercq X. « l'audit de service achats ». Edition Dunod Paris 1990.
19. Bontje J.C.B «faites l'audit et le plan stratégique de votre entreprise » (l'auditor). Edition Maxima Paris 1991.
20. Charles Bécour Jean et Bouquin Henri «Audit Opérationnel ». 02^{ème} Edition Economica Paris 1996.

21. Jouannis Henri «de la stratégie Marketing à la création publicitaire». Edition Dunod Paris 1995.
22. Robert Michel – Devaux Marcel « penser stratégie ». Edition. Dunod Paris 1994.
23. Dubois Pierre Louis. Jolibert Alain «le Marketing» (fondements et pratiques) 03 ème Edition Economica Paris 1998.
24. Demeure Claude «Marketing» 03 ème Edition Sirey Paris 2003.
25. Lindon Denis – Jallat Frédéric « le Marketing » 4 ème Edition. Dunod Paris 2002.
26. Brochand Lendrevie «Publicitor ». Edition Dalloz Paris 1993.
27. Évrard Yves – Pras Bernard - Roux Elyette en collaboration avec :
Choffray Jean Marie – Dussaix Anne Marie – Claessens Michel. « Market Etudes et recherches en Marketing) ». Edition. Dunod Paris 2000.
28. Durafour D. « Marketing et action commerciale ». Edition. Dunod Paris 2000.
29. Lindon Lendrevie «Mercator». 06 ème Edition. Dalloz Paris 2000.
30. Lambin Jean-Jaques «le Marketing stratégique» (du marketing à l'orientation marché). 4 ème Edition. Ediscience International Paris 1999.
31. Jerome MC Carthy E. - William D. Perreault, jr. «le Marketing» (une approche managériale) 8 ème Edition. Economica Paris 1985.
32. Lambin J - Peeters. R. « la Gestion Marketing des entreprises» 01 ère analyse. Edition. Presses Universitaires de France. Paris 1977.
33. Micheaux Andrea «Marketing de bases de données». 2eme Editions D'organisation Paris 2000.
34. Van Dick Rémi «Marketing Opérationnel » (Onze étapes clés pour réussir) Edition Chihab Alger 1996.
35. Kotler. Philip. & Dubois Bernard.«Marketing Management» 9ème édition publi- union Paris 1997.
36. Kotler. Philip. & Dubois Bernard.«Marketing Management» 5ème édition publi- union Paris 1986.
37. Garibaldi Gérard « l'analyse stratégique » (comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle) 03 ème Editions. D'organisation Paris 2001.
38. Benhabib Abderrazak, « Marketing. Le Marché et son comportement » Tome I. Faculté des Sciences Economique Tlemcen 1997.
39. «Guide d'audit» ministère des finances. (Inspection générale des finances). Alger 2002.
40. «Démarche et techniques d'audit » bureau Andersen Paris. 2002
41. «Organisation d'un dossier d'audit ». Bureau Andersen- Paris 2002

IV. المراجع باللغة الإنجليزية (قاموس) :

1. Student's (English – Arabic). Dictionary.

01 مقدمة

الفصل الأول التدقيق و وظيفة التسويق

04 مقدمة الفصل الأول

05 المبحث الأول: وظيفة التسويق في المؤسسة

07 - المطلب الأول: مفهوم التسويق و أهميته في المؤسسة

11 1. التسويق المعلوماتي

11 2. التسويق الإستراتيجي

12 3. التسويق العملي

15 - المطلب الثاني: مراحل تطور الأنشطة التسويقية

15 1. التوجه الإنتاجي

16 2. التوجه البيعي

16 3. التوجه التسويقي

17 - المطلب الثالث: مهام وظيفة التسويق و علاقتها بالوظائف الأخرى

17 1. تحديد الأهداف

18 2. التخطيط

18 3. التنظيم

18 4. الرقابة

20 المبحث الثاني: التدقيق و أهميته في المؤسسة

20 - المطلب الأول: مفهوم التدقيق و أهدافه

20 1. مفهوم التدقيق

23 2. أهداف التدقيق

26 - المطلب الثاني: أنواع التدقيق

26 1. التدقيق الإلزامي قانونا و الغير إلزامي قانوني

27 2. التدقيق من حيث الوقت

27 أ - المراجعة المستمرة

27 ب - المراجعة النهائية

28 - المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق

30 1. تقديم الطريقة العامة للتدقيق

- 30..... 2. تحديد التوجهات العامة لمهمة التدقيق
- 30..... 3. جمع الوثائق و الأدلة
- 31..... 4. تنفيذ مهمة الرقابة و التقييم
- 31..... 5. أشغال نهاية مهمة التدقيق
- 31..... 6. الوسائل
- 32..... المبحث الثالث: قواعد التدقيق
- 33..... - المطلب الأول: القواعد العامة
- 33..... 1. الاستقلالية
- 33..... 2. الكفاءة المهنية
- 33..... 3. السر المهني
- 34..... 4. نوعية العمل
- 34..... - المطلب الثاني: قواعد العمل
- 34..... 1. تخطيط الأعمال
- 34..... 2. التقرب من المراقبة الداخلية
- 35..... 3. أوراق العمل و الوثائق و الحجج و البراهين
- 35..... 4. تفويض العمل
- 35..... - المطلب الثالث: قواعد التقرير
- 35..... 1. التقرير الشفوي
- 36..... 2. التقرير حول نظام الرقابة الداخلية
- 36..... 3. التقرير النهائي
- 37..... المبحث الرابع: التدقيق و المراقبة الداخلية لوظيفة التسويق
- 37..... - المطلب الأول: التدقيق و علاقته بالمراقبة الداخلية
- 39..... - المطلب الثاني: الخطوات التنظيمية لمهمة التدقيق لوظيفة التسويق
- 42..... - المطلب الثالث: ميزانية التسويق
- 42..... 1. الوسائل البشرية
- 42..... 2. الوسائل المادية
- 43..... 3. كيفية التفاوض من أجل إعداد ميزانية للتسويق
- 46..... المبحث الخامس: مراقبة وظيفة التسويق
- 47..... - المطلب الأول: مراقبة المخطط السنوي
- 48..... 1. تحليل المبيعات
- 48..... 2. تحليل الحصة في السوق

| | |
|----|--|
| 49 | 3. تحليل النفقات مقارنة برقم الأعمال |
| 49 | 4. التحليل المالي |
| 50 | 5. متابعة سلوك المستهلك |
| 51 | - المطلب الثاني: مراقبة المردودية |
| 51 | 1. تحليل تكلفة التسويق |
| 51 | 2. تحليل التكلفة المباشرة و التكلفة الإجمالية |
| 52 | 3. تشخيص فعالية المنتج (مردودية المنتج) |
| 52 | - المطلب الثالث : مراقبة الإنتاجية |
| 52 | 1. إنتاجية قوة المبيعات |
| 54 | 2. إنتاجية الإشهار (وسائل الاتصال) |
| 54 | 3. إنتاجية الترويج للمبيعات |
| 55 | 4. إنتاجية التوزيع |
| 55 | المبحث السادس: أهمية التدقيق لوظيفة التسويق |
| 56 | - المطلب الأول: تحليل الطلب و العرض (دراسة السوق) |
| 60 | - المطلب الثاني: تحديد السياسة التسويقية (القرار التسويقي) |
| 60 | 1. سياسة المنتج |
| 61 | 2. سياسة السعر |
| 61 | 3. سياسة الترويج للمبيعات |
| 62 | 4. سياسة التوزيع (قنوات التوزيع) |
| 63 | 5. سياسة الإشهار |
| 65 | - المطلب الثالث: إعداد الاستراتيجية التسويقية |
| 65 | 1. تحديد الأهداف الاستراتيجية التسويقية |
| 66 | 2. اختيار القطاع السوقي |
| 67 | 3. استراتيجية المزيج التسويقي |
| 68 | 4. تنفيذ الاستراتيجية و الرقابة عليها |
| 69 | - خلاصة الفصل الأول |

| | |
|----------|--|
| 70..... | مقدمة الفصل الثاني |
| 72..... | - المبحث الأول: المحيط التجاري |
| 76..... | - المطلب الأول: المحيط الكلي |
| 76..... | 1. الديموغرافيا الاجتماعية |
| 77..... | 2. المحيط الاقتصادي |
| 78..... | 3. الايكولوجيا |
| 79..... | 4. المحيط التكنولوجي |
| 80..... | 5. المحيط السياسي و القانوني |
| 81..... | 6. المحيط الثقافي |
| 82..... | 7. المحيط الدولي |
| 84..... | - المطلب الثاني: قطاع النشاط |
| 84..... | 1. السوق |
| 86..... | 2. الزبائن |
| 87..... | 3. المنافسة |
| 89..... | 4. الوسطاء |
| 90..... | 5. الموردين |
| 91..... | 6. الشركاء |
| 93..... | 7. الجمهور |
| 95..... | - المطلب الثالث : مصدر المعلومات لمتابعة تطورات المحيط |
| 95..... | 1. المنظمات المهنية لمختلف القطاعات |
| 95..... | 2. غرفة التجارة |
| 96..... | 3. معاهد الإحصاءات الوطنية |
| 96..... | 4. منظمات التجارة الخارجية |
| 96..... | 5. المؤسسات المالية الدولية |
| 96..... | 6. مراكز البحث الجامعي، و مكاتب الاستشارة الدولية |
| 97..... | - المبحث الثاني: طريقة التنظيم |
| 98..... | - المطلب الأول: الهيكل التنظيمي |
| 100..... | - المطلب الثاني: فعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 101..... | - المطلب الثالث: العلاقات مع المصالح الأخرى |

1. التوزيع 140
2. ترقية المبيعات و قوتها 141
- المطلب الثالث: الإشهار، ترويج المبيعات، العلاقات العمومية في التسويق 142
1. الإشهار 142
2. ترويج المبيعات 143
3. العلاقات العمومية في التسويق 144
- خلاصة الفصل لثاني 145

الفصل الثالث دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
- ENIE -

- مقدمة الفصل الثالث 146
- المبحث الأول: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و مخطط التطهير 147
1. أسباب وضع مخطط التطهير على مستوى المؤسسة " ENIE " 147
2. مخطط التطهير على مستوى المؤسسة " ENIE " 148
- المبحث الثاني: طريقة التسويق على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
- ENIE - 151
1. المنتج ENIE 151
2. السعر 154
3. قنوات التوزيع 154
4. قوة البيع 156
5. الضمانات المقدمة و خدمات ما بعد البيع 156
6. الاتصال 157
7. المنافسة 159
8. ميزانية التسويق 160
9. علاقة مصلحة (مديرية) التسويق بالمصالح الأخرى للمؤسسة 160
10. مصدر المعلومات على مستوى المؤسسة (ENIE) 161
11. الشركاء 162
- المبحث الثالث: التدقيق كأداة أساسية في قياس فعالية وظائف المؤسسة " ENIE " .. 164
1. مهمة التدقيق على مستوى المؤسسة " ENIE " 164
2. أهداف التدقيق على مستوى المؤسسة " ENIE " 164

| | |
|----------|---|
| 165..... | 3. الوظائف المعنية بالتدقيق على مستوى المؤسسة " ENIE " |
| 167..... | - المبحث الرابع: تقييم طريقة التسويق و التدقيق على مستوى المؤسسة " ENIE " |
| 167..... | 1. تقييم طريقة التسويق |
| 175..... | 2. تقييم طريقة التدقيق |
| 176..... | - خاتمة الفصل الثالث |
| 177..... | - الخاتمة |
| 179..... | - الملحقات |
| 189..... | - قائمة المراجع |