

مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس

دراسة حالة الوكالات التجارية للمديرية الجهوية لولاية سطيف

لحسن مريم باحثة دكتوراه ل م د وبن حسين ناجي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري

Abstract

This study aims to analyse the marketing control application situation in Algeria enterprises In which comuncation sector has been chosen and precisely presented by the active mobilis enterprise in the sell phone field to diagnosis the marketing fact,and controls further more its application level , as well as the extent of the application of modern standards on the entreprise which we are studying that would activate the role of control in achieving marketing objectives and to identify the most important obstacles faced by.

The study has found that the mobilis entreprise is applying the traditional concept of the marketing controls and this study is insisting on how much is important for the responsible of all the entrprise and the administrations marketing espacaily, to be aware about the importance of the marketing control in its modern consept and its effieience ability on discovering the deviation , not only that but also on presenting the alternative solutions.

Keywords: Marketing, Marketing control, Marketing objectives, Deviation marketing, Effieience. Mobilis enterprise.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في المؤسسات الجزائرية، إذ تم اختيار قطاع الاتصال وتحديدًا مؤسسة موبليس الناشطة في قطاع الهاتف المحمول لتشخيص واقع التسويق والرقابة التسويقية بها، ومستوى تطبيقهما. وكذلك مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمعايير العلمية الحديثة، التي من شأنها تفعيل دور الرقابة في تحقيق الأهداف التسويقية، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تبنيها.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة موبليس تقوم بتطبيق مفهوم تقليدي للرقابة التسويقية وعليه فقد أوصت الدراسة بوجود إدراك مسئولي المؤسسة عامة ومسئولي إدارة التسويق خاصة لأهمية الرقابة التسويقية بمفهومها الحديث، وقدرتها الفعالة على كشف الانحرافات، ليس هذا فحسب، بل وأيضًا على تقديم الحلول البديلة.

الكلمات المفتاحية: التسويق، الرقابة التسويقية، الأهداف التسويقية، الانحراف التسويقي، الفعالية، مؤسسة موبليس.

مقدمة :

يعد التسويق من الوظائف الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث أعتبر في بداية ظهوره كنشاط وظيفي تقتصر عملياته على البيع والتوزيع ضمن مجال ضيق ينحصر في المنتجات المادية، أما اليوم فهو يعكس الفلسفة القائمة على البحث عن الطلب والعمل على تلبيةه بأفضل الطرق، وكذلك يمثل الوظيفة الأساسية القائمة على الإدماج الكفاء لمختلف التقنيات التسويقية بدءاً بدراسات السوق وبحوث التسويق وامتداداً إلى وضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة وصولاً إلى عملية التنفيذ.

إن عملية وضع وإعداد الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها يستند بدرجة أولى على التحليل الاستراتيجي للبيئة بكل متغيراتها، ولكن يبقى كل هذا غير كاف لضمان وصول المؤسسة لكل أهدافها، خاصة وأن الأهداف التسويقية ترتبط بسوق غير مستقر ودائم التغير، وبمنافسين في تطور مستمر فحتى لو تمكنت المؤسسة من إعداد الخطط والاستراتيجيات بشكل جيد، فيظل احتمال وقوع مشاكل وعقبات أثناء التنفيذ تعيق جهود المؤسسة في الوصول إلى ما هو مخطط، والسبب الجوهرى وراء ذلك يكمن أولاً في وجود متغيرات لا تملك المؤسسة السيطرة عليها هذا من جهة، وخصوصية الأهداف التسويقية من جهة أخرى.

بسبب هذه المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة، والتي تقود إلى حدوث انحرافات بين ما هو مخطط وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وجب عليها إنجاح مخططاتها واستراتيجياتها، وهذا بتبني نظام رقابة تسويقية قائم أولاً على معايير علمية، تساعد على السيطرة على مراحل التنفيذ، وتغذية عكسية توصل معلومات وبيانات عن التنفيذ بصورة مستمرة، استناداً إلى أنواع الرقابة التسويقية المختلفة ومراحلها المتنوعة، والتعرف على التقدم الحاصل في تنفيذ الخطط ووضع الأسس والإجراءات التصحيحية التي تعدل وتكيف أي انحراف يحصل عن المسار المرسوم، لتفادي حدوث فجوات في الأداء التسويقي قد تهدد حتى وجود المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الحادة في الوقت الراهن.

تتوقف زيادة فعالية الأداء التسويقي في المؤسسة على إلمامها بمختلف مراحل التنفيذ والسيطرة على أي انحراف قد يحدث، واتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم وفي الوقت المناسب، وهذا ما تقدمه الرقابة التسويقية الفعالة، كل هذا من شأنه أن يحقق التميز للمؤسسة خاصة في ظل المنافسة. ولا يتحقق هذا التميز بالسيطرة على الانحراف السلبي فقط، بل أيضا بالتفطن للانحراف الإيجابي واستغلاله كفرصة تمكن من النمو والاستمرار في النشاط.

بناء على كل ما سبق يمكن القول أن الرقابة التسويقية من شأنها الزيادة من فعالية الأداء التسويقي الذي يعد الأساس في رسم الصورة الذهنية لدى الزبون، وأي انحراف به سيؤثر سلبا على الزبون وهذا ما قد يكلف المؤسسة وجودها.

إشكالية البحث: تعتبر الرقابة من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، حيث تطور دمجها من مجرد عملية بسيطة تعكس نشاطا إداريا ينحصر في عمليات الملاحظة والمتابعة، إلى التصحيح الفوري والتنبؤ والكشف المبكر للانحراف؛ ووفقا لهذا المنظور تمحورت إشكاليتنا بطرح التساؤل التالي:

كيف تطبق مؤسسة موبليس الرقابة التسويقية؟

ومن أجل الإحاطة بهذه الإشكالية فإننا سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك تبنى للمفاهيم والفلسفة التسويقية بمؤسسة موبليس؟
- ما مستوى تطبيق التسويق في مؤسسة موبليس؟
- كيف يتم تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس؟
- هل هناك استخدام للمعايير والأدوات الحديثة في عملية الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس؟

فرضيات البحث:

- نسعى من خلال بحثنا إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:
- هناك اهتمام بتطبيق التسويق والفلسفة التسويقية في مؤسسة موبليس؛
- هناك اهتمام بتطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس؛
- هناك علاقة بين مستوى تطبيق التسويق والرقابة التسويقية؛
- لا توجد عقبات تحد من تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس؛
- هناك عدم اهتمام بالأدوات والمعايير العلمية الحديثة (المعايير غير المالية) التي تساهم في تفعيل دور الرقابة التسويقية بمؤسسة موبليس.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين، يتلخص الأول في أهمية الرقابة التسويقية ودورها الفعال في ضمان نجاح الخطط والاستراتيجيات والوصول إلى الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية للموارد المتاحة؛ أما الثاني فيرتبط بأهمية تبني واستخدام المعايير الرقابية الحديثة (المعايير غير المالية) من أجل تحسين الأداء وضمان رضا العميل.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث إلى عرض وتحليل واقع الرقابة التسويقية ومستوى تطبيقها في مؤسسة موبليس، وهذا من خلال التعرف أولاً على مستوى تبني التسويق والفلسفة التسويقية داخل مؤسسة موبليس، ومن ثم التعرف على مدى الوعي بأهمية الرقابة التسويقية وقياس العلاقة بين مستوى المفاهيم التسويقية وتبنيها وبين مستوى تطبيق الرقابة التسويقية، وكذلك لفت الانتباه إلى الأدوات والمعايير العلمية الحديثة التي يمكن تبنيها للزيادة من فعالية الأداء التسويقي والتميز به عن المنافس.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وإجابة منا على التساؤلات السابقة ولاختبار الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

يتمثل مجتمع البحث في مديري الوكالات التجارية لموبليس وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث والذي هو مقسم إلى ثلاثة محاور يتناول المحور الأول دراسة مستوى تطبيق التسويق وتبني المفاهيم التسويقية، أما المحور الثاني فيتمحور حول مستوى تطبيق الرقابة التسويقية، ويخصص المحور الثالث لمعوقات تطبيق الرقابة التسويقية داخل المؤسسة.

تقسيم البحث:

من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفروض ارتأينا تقسيم البحث إلى محورين رئيسين؛ حيث يتمثل المحور الأول في تحليل مفاهيمي لعملية الرقابة التسويقية داخل المؤسسة، أما المحور الثاني فيتناول الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس، وسنختم بحثنا ببعض التوصيات التي من شأنها أن تبرز جدوى وجود نظام فعال للرقابة التسويقية في المؤسسة للزيادة من فعالية الأداء التسويقي.

I- تحليل مفاهيمي لعملية الرقابة التسويقية داخل المؤسسة

لم يعد مفهوم الرقابة ينحصر في الوظيفة الأخيرة من الوظائف الإدارية، ولا يقتصر عملها فقط على قياس الأعمال المنجزة، فقد تطور مفهومها تبعاً لتطور مختلف المفاهيم العلمية، حيث أصبح عملها الرئيس كشف الانحراف، ووضع البديل دون اللجوء إلى الإدارات العليا، ليس هذا فحسب بل حتى التنبؤ بالانحرافات الممكنة الحدوث، في حال توافر ظروف مشابهة، من هنا سنحاول تحليل عملية الرقابة التسويقية بمختلف عناصرها وتحليل المعايير الحديثة المستخدمة فيها.

I -1- مفهوم الرقابة التسويقية:

تعتبر الرقابة من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، حيث تطور دمجها من مجرد موضوع بسيط يعكس نشاطاً إدارياً وينحصر في عمليات الملاحظة والمتابعة، إلى التصحيح الفوري للانحراف، التنبؤ والكشف المبكر للأزمات التسويقية، وقد تنوعت تلك

البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الرقابة لكن يظل الاهتمام بموضوع الرقابة التسويقية بمدخلها الحديثة محدودا، باستثناء تلك التي تهتم برقابة رجال البيع؛ غير أن المقاربات المطروحة من المدخل التسييري والتي تندرج ضمن مواضيع مراقبة التسيير هي الأكثر توفرا، نجد منها دراسة⁽¹⁾ (Morgan D et Morgan) حيث اهتم الباحثان فقط بمراقبة النفقات التسويقية ومختلف الأنشطة التي تؤثر في ميزانية الإدارة التسويقية، وهو نفس ما ذهبت له دراسة كل من⁽²⁾ (Lewis R J) وأيضا⁽³⁾ (Selnes F). وهو نفس المنحى الذي تم إتباعه في جل الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة، إذ كان التركيز فقط على تقييم رجال البيع، وهو ما يعد قصورا في هذه الدراسات عن إيلاء الرقابة التسويقية المكانة الأساسية التي يجب أن تتبوأها في إدارة المؤسسة.

إن التطور العلمي الحديث والتوجه إلى تبني المفهوم الفلسفي للتسويق قاد إلى توجه بعض الدراسات من المقاربة التسييرية لتطوير المفهوم من قياس الأداء إلى تسيير الأداء، هذا التوجه الذي يتماشى وطبيعة الفلسفة التسويقية القائمة على التوجه بالزبون وكل ما يتعلق بالأهداف النوعية، هذه الخصوصية في الأهداف التسويقية هي التي تؤكد على عدم كفاية المعايير المالية؛ وقد أشار⁽⁴⁾ (Evaret, Mevellec) إلى أن المعايير التقليدية والتي تعتمد على المعلومات المحاسبية غير كافية لرصد كل النفقات، ومن هنا بدأ ظهور التوجهات الحديثة نحو مفهوم تسيير الأداء، حيث أكد⁽⁵⁾ الباحثان (Johnson, Kaplan) على ضرورة اعتماد طرق أخرى للتقييم والرقابة، والبحث عن مصادر أخرى للمعلومات وإدخال المعايير غير المالية في التقييم ليس هذا فحسب بل تغيير التوجه، حيث تطرق كل من (Otley)⁽⁶⁾ و (Lebas)⁽⁷⁾ في بحثيهما إلى حتمية الانتقال من فلسفة القياس إلى فلسفة التسيير وخلق القيمة.

إن عدم كفاية المعايير المحاسبية لمراقبة الأداء هو الذي أدى إلى التوجه نحو تغيير الفلسفة وتعميق المفاهيم الرقابية من جهة وأدواتها غير المالية من جهة أخرى، كما أن هذا التوجه الحديث للرقابة يتوافق والأهداف التسويقية التي تركز في مجملها على المعايير النوعية كتحقيق رضا الزبون وولائه.

إن جل المداخل التسييرية لا يوجد بها تخصيص لاستخدام الرقابة التسويقية في إدارة التسويق ولا للنظام الرقابي القائم داخل هذه الإدارة، حيث نجد أن أول دراسة اعتمدت مقارنة تسويقية متكاملة كانت لـ⁽⁸⁾ (Jaworski Bernard) حيث يؤكد الباحث في دراسته على أن مختلف البحوث باختلاف مقارباتها تهتم فقط إما برصد تطور المخرجات المالية أو بتحليل أثر الرقابة من منظور مالي على الأداء، فعلى الرغم من التطور السريع للإستراتيجيات التسويقية إلا أن مفهوم الرقابة التسويقية الحديث وبصورته المتكاملة الذي يتماشى والتطورات العلمية لم يجد اهتماما كبيرا من الباحثين؛ حيث أن مختلف المقاربات التسويقية إما تهتم بعملية قياس الانحراف و التقييم الكلي للخطط التسويقية ونجد هنا دراسة⁽⁹⁾ (Kotler, Dubois) حيث اقترحا تقييم الانحرافات بين الأهداف والأداء الفعلي لمختلف مستويات الأنشطة التسويقية وتقييم الأداء الكلي للخطط التسويقية؛ أو برسم نظام شامل لتقييم رجال البيع مثل ما قام به كل من (Anderson, oliver)⁽¹⁰⁾ و (Madeleine Besson)⁽¹¹⁾ وإن كانت هذه الدراسة بالإضافة إلى اهتمامها برجال البيع وتقييمهم، فقد اهتمت أيضا بنشاط التوزيع ككل ودوره في هيكلة نظام الرقابة التسويقي.

إن الرقابة التسويقية بمفهومها الحديث ما هي إلا عبارة⁽¹²⁾ عن فحص لمختلف الأنشطة التسويقية بشكل جزئي وكلي من أجل الحكم على الأداء الفعلي والتدخل في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم، فهي ليست بالمهمة الواحدة أو النشاط الواحد، ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة وتكون المادة الرئيسة المستخدمة في عملية الرقابة التسويقية هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ بل أصبحت تتعدى ذلك لتكون قادرة على تحديد الفرص والتنبيه للمخاطر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 1: النموذج العام لعملية الرقابة التسويقية



SOURCE: John Alfred Lewington , **The Opportunities and pitfalls of performance measures in database marketing systems**, , ISSM Electronic journal, 1996 in:
www.Issm.org/articles/Jlopp.pdf

يؤكد الشكل السابق ضرورة أن تكون الرقابة على الأنشطة التسويقية المنجزة بالمؤسسة بشكل مستمر، وبوسائل محددة، وتتم عبر مراحل مختلفة.

I -2- مراحل عملية الرقابة التسويقية:

إن الرقابة التسويقية كعملية تضم مجموعة من المراحل المتتابعة والمتزامنة والمتكاملة أيضاً؛ ويمكن عرض أهم مراحلها والتي يجب أن تتم في تتابعها الطبيعي كما يلي⁽¹³⁾:

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- معرفة الانحرافات والاختلافات بين ما تم وما يراد إتمامه؛
- تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها.

إن عملية الرقابة بمراحلها المختلفة، قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد، إلا أن تحقق الفعالية الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها، كما أن رجل الرقابة الخبير سيكون قادراً على إنجاز تلك المراحل و الانتهاء منها (بطريقة تلقائية) في أسرع وقت ممكن؛ من هنا

يتطلب الأمر وجود متخصصين في هذه العملية داخل المؤسسة، ليس هذا فحسب، بل وضع قسم متخصص في الرقابة التسويقية، وهذا ما أشار إليه⁽¹⁴⁾ (jaworski) في دراسته، إذ أكد على عدم قدرة الإدارة التسويقية الإلمام بكل جوانب الرقابة التسويقية؛ وهو ما يحتم أحيانا اللجوء إلى مكاتب للرقابة والتدقيق التسويقي وهذا ما أكدته أيضا (كوتلر وآخرون)⁽¹⁵⁾ وكذلك قام (أسامة أحمد)⁽¹⁶⁾ في دراسته بالتأكيد على ضرورة عدم تبعية وحدة الرقابة التسويقية للإدارة العامة للتسويق، وأن يكون هناك استقلال مهني بين التنفيذ والرقابة، حيث اقترح لتفعيل الهياكل التنظيمية للتسويق تخصيص إدارة للرقابة التسويقية تتبع مباشرة الإدارة العليا للمؤسسة لتقوم بدعم القرارات الإستراتيجية للمؤسسة كما اقترح الوحدات الرئيسة التالية :

- وحدة تصميم وتجميع وتحليل البيانات الإحصائية؛
- وحدة قواعد المعلومات والحاسب الآلي؛
- وحدة تقرير الرقابة التسويقية؛
- وحدة الاستخبارات التسويقية؛
- وحدة الذكاء الصناعي والحلول البديلة؛
- وحدة الأنترنت.

وفي هذا الصدد نؤيد رأي (أسامة أحمد) فيما ذهب إليه وهو أن إقامة هذه الوحدات، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، من شأنه القيام بالدور الأمثل للرقابة التسويقية التي تساهم بدورها في تفعيل الوظيفة التسويقية، هذا إلى جانب أن عملية الرقابة إذا تمت من طرف متخصصين ستضمن التطبيق الأمثل لمختلف أنواع الرقابة التسويقية وعلى مختلف مستوياتها للسيطرة على الانحرافات، وتطبيق البديل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وهذا ما سيوفر الجهد والمال والوقت أيضا.

I-3- أنواع الرقابة التسويقية:

تعددت أنواع الرقابة التسويقية وفق تصنيفات مختلفة وقد اعتمد (كوتلر) على أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي الرقابة على الخطة التسويقية؛ الرقابة على الربحية؛ الرقابة على الكفاءة؛ الرقابة على الإستراتيجية؛ وسنوضح في الجدول التالي المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل نوع من أنواع الرقابة والمقاربات المتبعة والأساليب والأدوات المستخدمة في قياس ومتابعة كل نوع من الأنواع والغاية منها.

جدول رقم 1: أنواع الرقابة التسويقية حسب اقتراح كوتلر

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الأهداف	المقاربة أو الأساليب المتبعة/ أو الوسائل
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	للتأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	-تحليل المبيعات -تحليل الخطة التسويقية -تحليل الإنفاق إلى مبيعات -التحليل المالي -تحليل بطاقة الزبون
الرقابة على الربحية	العاملون في مجال الرقابة التسويقية	لمعرفة المواقع والمسارات المحققة للأرباح وأين تكمن الخسائر	الربحية من خلال -المنتج -المنطقة الجغرافية -تجزئة السوق -القنوات التوزيعية(البيعية) -حجز الطلبية
الرقابة على الكفاءة	مراقبو إدارة التسويق الاستشاريون والتنفيذيون	تقسيم وتحسين كفاءة الإنفاق وأثر النفقات التسويقية الوسائل التجارية وأثر مستوى الإنفاق	كفاءة كل من/ تحليل كل من -القوى البيعية -الإعلان -ترويج المبيعات -التوزيع
الرقابة على الإستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	لمعرفة إذا كانت المنظمة تستغل أفضل الفرص فيها يتعلق بالمحيط خاصة فيما يتعلق بالأسواق والمبيعات والقنوات البيعية	-أداة قياس فاعلية التسويق -التدقيق التسويقي -مراجعة جودة الأداء التسويقي -المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنطقة

Source: Philip Kotler et autres, MARKETING MANAGEMENT, PEARSON EDUCATION, FRANCE, 12^{ème} edition, Paris, 2006, P 810.

إن الرقابة التسويقية بشتى مستوياتها تلعب دورا مهما في مساعدة مسؤولي التسويق في التغلب على مجموعة من المشكلات ومواجهة العديد من التحديات، وباعتبارها نوع من أنواع الرقابة الإدارية، فإن دورها لا يختلف عن بعض، فأساس عمل كل منها هو متابعة الخطط الموضوعية والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والرقي بالأداء، غير أن التحديات التي تواجه الرقابة التسويقية تكون أكبر، على اعتبار أن التسويق هو فلسفة أعمال من جهة، ونظرا لخصوصية ودرجة تعقيد الأهداف التسويقية من جهة أخرى.

4.I - دور وأهمية الرقابة التسويقية:

تمكن الرقابة التسويقية من معرفة مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعية، وتفسير النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها. وتظهر أهمية الرقابة التسويقية بسبب تعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية⁽¹⁷⁾، وتزايد العلاقات المتداخلة في البيئة؛ وتزايد عدد وحجم ونوع المؤسسات؛ والقنوات التسويقية المختلفة؛ وتزايد حجم ونوع السلع والخدمات المنتجة محليا والمستوردة، والتي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة، أخيرا يؤدي تزايد الفجوة الاستهلاكية من حيث عادات الشراء وأنماط الاستهلاك لمجموعات المشترين إلى ضرورة فرض رقابة تسويقية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية المختلفة.

وكذلك إذا نظرنا إلى ممارسات العديد من المؤسسات، نجد أن نسبة كبيرة من الأعمال تساهم في حصة صغيرة من الربح، وبالعكس فإن نسبة صغيرة منها تحقق نسبة عالية من مبيعات وأرباح المنظمة، وهو ما يعرف بمبدأ 20/80 ويعني هذا أن 80% من الأعمال تساهم فقط في تحقيق 20% من المبيعات أو الأرباح والعكس صحيح⁽¹⁸⁾.

يعكس هذا المبدأ عدم توجيه الجهود التسويقية إلى الاتجاه السليم مما يزيد من المبيعات ويقلل من التكاليف التسويقية ومما يزيد من الأرباح أيضا، وهنا يظهر جليا ما تقوم الرقابة التسويقية بإظهاره، مما يساعد في النهاية على الرقي بالأداء التسويقي الكلي.

إن الهدف الأول للرقابة التسويقية هو خدمة الإدارة، ومساعدتها على ضمان السير الحسن للأداء، بما يتوافق والخطط الموضوعة، ولكن هناك أهداف أخرى يمكن أن نذكر منها:

1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط التسويقي (فهما وجهان لعملة واحدة)؛

2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة، ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها؛

3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص، ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات، وكذا أسبابها، بغية تصحيحها بدون تأخير، حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة؛

4- تعميم الخبرات الجيدة، أي معرفة أماكن تحقيق النجاح، واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك، بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في القسم وفي المؤسسة ككل؛

5- تحديد نقاط القوة والضعف في النشاطات التسويقية المنفذة، من خلال تقديم أدوات ومعايير مفيدة، والتي تمكننا من تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما يزيد من التكاليف؛

6- التنبؤ بالآزمات التسويقية؛

7- التمكن من مراجعة التخطيط وما يترتب عنه من تطوير في الخطة وبكل عنصر من عناصرها كالرؤية والرسالة للتكيف مع التغيرات البيئية؛

8- التمكن من التحكم في الأداء الكلي لإدارة التسويق.

إن الاهتمام بالرقابة التسويقية كأداة للتأكد من تطابق النتائج مع الخطط أصبح غير كاف ويرجع السبب في ذلك لمجموعة من العوامل أهمها التطور العلمي الحديث،

والتوجه نحو التسويق كفلسفة أعمال، كذلك زيادة الوعي بأهمية رضا الزبون، والتفكير الاستراتيجي الذي أصبح مهيمنا على مختلف الأعمال، كل هذا ساهم في توسيع الأدوار التي تقوم بها هذه العملية.

بناء على كل ما سبق يمكن حصر أهم النقاط التي تعبر عن دور الرقابة في تحسين أداء المؤسسة فيما يلي:

- تسمح بمتابعة ومعاينة الخطط الموضوعة التي تقوم بوضعها الإدارة العامة؛
- رصد مختلف العوامل والتغيرات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- قياس درجة كفاءة وفعالية أداء الإدارة التسويقية والحكم على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف؛
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة؛
- جودة الأداء التسويقي يرتبط أولا وأخرا بالرقابة الفعالة عليه، ويعبر عن هذه الرقابة بالتتبع المستمر والدائم لسير الخطط والاستراتيجيات من أجل الوصول للأهداف المسطرة؛
- تمكن الرقابة التسويقية من فهم طبيعة الأداء التسويقي، ومواقع الانحراف، للتعرف على إستراتيجيات التعامل مع الانحرافات، وذلك من خلال تقديم الخيارات والبدائل المتاحة التي توفرها الرقابة لسد فجوة الأداء والوصول إلى ما هو مخطط له؛
- تعتبر الرقابة التسويقية نشاطا دوريا يكشف الانحرافات، ويقدم ردود فعل سريعة لمعالجتها لضمان وجود أداء كفء وفعال؛
- تساعد الرقابة التسويقية بالمعايير العلمية والإدارة بالأهداف على التنبؤ، هذا الأخير يساعد المؤسسة على التميز والتقدم على الغير من خلال تقليل الانحراف قدر الإمكان والوصول إلى صفر خطأ أثناء التنفيذ وهذا يعد في حد ذاته فرصة تقود إلى التميز وتساعد على الاستمرار والنمو؛

- الدور الكبير الذي يلعبه عنصر التغذية العكسية في لفت انتباه المديرين لما يحدث؛ وتوفير قاعدة من المعلومات والبيانات التي تدعم المنفذين والمسؤولين عن الأداء، وتساهم هذه القاعدة بدور فعال في تحسين الأداء؛

من خلال ما سبق يمكننا الاستنتاج بأن الرقابة التسويقية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة من شأنها الزيادة في جودة أداء المؤسسة، لذا وجب لفت انتباه المديرين إلى مقدرة الجهاز الرقابي الكفاء على تحسين الأداء، ليس هذا فحسب بل ومقدرته على التصحيح الفوري من جهة، والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات من جهة أخرى.

تبقى المؤسسات الخدمية هي الأكثر احتياجا لتطوير أدائها التسويقي، والوصول إلى مفهوم الجودة في الأداء، حيث يعتبر تسويق الخدمات أدق اختبار لمدى نجاح الأداء التسويقي بالمؤسسة، وهذا يعود بالدرجة الأولى لعدم ارتباط الزبون بسلع ملموسة، لذا فقد قمنا باختيار مؤسسة موبليس باعتبارها مؤسسة خدمية للتعرف على مستوى تطبيق الرقابة التسويقية بها ومدى تطابقها والمفاهيم الحديثة.

II- مستوى تطبيق عملية الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال، حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛ فمن الطبيعي وجود منافسة حادة بين المتعاملين تستوجب عليهم تبني أكفأ الخطط والاستراتيجيات التسويقية من أجل التموّع والزيادة في الحصة السوقية، هذا ما يوحي بوجود تطبيق للرقابة التسويقية وتبني لمعاييرها من أجل ضمان السير الحسن للخطط والأداء التسويقي السليم.

لقد تم اختيار مؤسسة موبليس من أجل دراستها ومحاولة تحديد واقع الرقابة التسويقية فيها، باعتبارها مؤسسة وطنية رائدة في هذا القطاع، حيث لها أكبر شبكة للهاتف النقال وتغطي 99% من الكثافة الهاتفية، ولها أكثر من 120 وكالة تجارية، وهو الأمر الذي يزيد من أهمية اختيار هذه المؤسسة بحد ذاتها لخدمية توفرها على نظام

رقابي فعال، وهذا ما يثير فضول الباحثين حول نظام رقابتها التسويقي إن كان يتوافق والعناصر الضرورية التي يجب أن يحتويها من جهة ومستوى تطبيقها وإدراك المسؤولين لأهميتها وموقعها الفعلي من جهة أخرى، لكن قبل هذا سنقوم بتحليل مختلف التطورات في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، للوقوف على موقع شركة موبليس في القطاع ككل.

II-1- تطور قطاع الهاتف النقال بالجزائر:

يعد قطاع الهاتف النقال من القطاعات الفتية في الجزائر إذ نشأ سنة 1994 فقط بتكنولوجيا "Radio Telephonie mobile: NMY/NOKIA ANOLOGIQUE"، وأطلقت شبكة GSM (Global System For mobil) في جانفي 1999 وبتمديدها تم ربط 98000 مشترك في نهاية 2001⁽¹⁹⁾؛ هنا بدأت الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية، حيث تم إنهاء الاحتكار التام للدولة، وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولأنها لا تمثل سوى 487 مليون دولار فقط من الناتج الإجمالي الخام حسب إحصائيات سنة 2000، أي ما يعادل 0,8% في حين تكون النسبة لدى الدول المتقدمة تتراوح بين 4% و 8% من الناتج الإجمالي⁽²⁰⁾، على ضوء ذلك قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات من بين ما نتج عنها حصول أوراسكوم تيليكوم الجزائر المعروفة بعلامة "جيزي" في جويلية 2001 على رخصة استغلال، واعتبارها المتعامل الثاني للهاتف النقال بعد الجزائرية للاتصالات، حيث استطاعت أن تفتك "جيزي" منصب الريادة بحصولها على 315801 مشترك مقابل 135204 مشترك للجزائرية للاتصالات نهاية سنة 2002⁽²¹⁾ أي أن "جيزي" استطاعت الحصول بالتقريب على 70% من الحصة السوقية.

استجابة لهذه التغيرات والمنافسة القوية تم فصل نشاط الهاتف النقال عن الجزائرية للاتصالات في فرع خاص تحت اسم "موبليس" وهذا في 08 أوت 2003؛ في نفس السنة تم منح الرخصة الثالثة للشركة الكويتية تحت اسم "نجمة" والذي تم تغييره سنة 2013 إلى "أوريدوا"⁽²²⁾.

استمرت المؤسسات الثلاثة في التطور حيث أن القطاع بكامله تطور بنسبة 900% خلال الفترة⁽²³⁾ الممتدة من 2003 إلى 2006 ولا يزال التنافس قائما إلى يومنا هذا على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة من جهة، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتسيير العروض الترويجية لإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن، ويمكن توزيع المشتركين كما يلي:

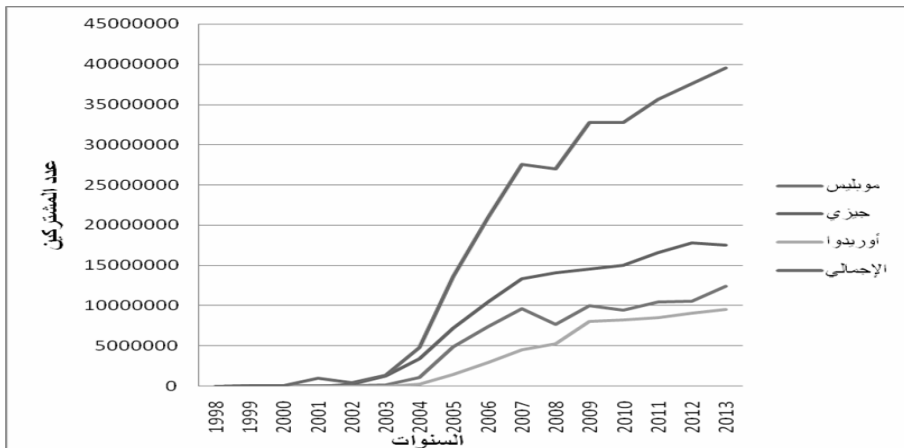
جدول رقم 2: تطور عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر 1998-2013

عدد المشتركين الإجمالي	عدد المشتركين			السنة
	الوطنية تيليكوم الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	اتصالات الجزائر	
18000	-	-	18000	1998
72000	-	-	72000	1999
86000	-	-	86000	2000
1000000	-	-	100000	2001
450244	-	315040	135204	2002
1446927	-	1279265	167662	2003
4882414	287562	3418367	1176485	2004
13661355	1476561	7276834	4907960	2005
20997954	2991024	10530826	7476104	2006
27562721	4487706	13382253	9692762	2007
27031472	5218926	14108857	7703689	2008
32729824	8032682	14617642	10079500	2009
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10515914	2011
37527703	9059150	17845669	10622884	2012
39517045	9491423	17574249	12451373	2013

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: ARPT 2013, 2012, 2010, 2007, 2003.

يوضح الجدول السابق عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر حيث لا يزال عدد المشتركين في تطور مستمر حتى وصل إلى 395170045 مشترك سنة 2013 مقارنة ب 2004 إذ كان عدد المشتركين 4882414 مشترك، ولمزيد من التوضيح يمكن تمثيل هذه التطور للمشاركين في المنحنى البياني التالي:

شكل رقم 2: منحنى بياني لتطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول السابق

II-2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال:

ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبليس" كنتيجة لانفتاح السوق، حيث كانت بداية فرعا من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، بعد ذلك استقلت كمتعامل عمومي منذ أوت 2003؛ وهي تسعى⁽²⁴⁾ منذ ذلك الوقت إلى تقديم أحسن الخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية والتكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛ هذا ما مكنها من تحقيق حجم مبيعات جيد، وتوصلها في وقت قصير إلى ضم أكثر من

10 ملايين مشترك في 2014، وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسهر موبليس على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والابتكار في العروض والخدمات المقترحة.

تعد شركة موبليس أكبر متعامل في مجال الاتصال من حيث توظيف اليد العاملة في الجزائر، حيث يصل عدد عمالها إلى 4500 مستخدم، وتمتلك المؤسسة أكبر شبكة بيع خاصة بها وأكبر عدد من الوكالات التجارية التي يصل عددها إلى 143 وكالة.

يتمثل شعارها "أينما كنتم" وهذا من أجل التمتع كمتعامل أكثر قربا من زبائننا، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في حماية البيئة وهذا بما يتلاءم وقيمها الأربعة التي تتمثل في: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

تقدم موبليس خدمات متنوعة: {قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية، وخدمة الجيل الثالث (3G)، GPRS}، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية {أرسلي، راسيمو، رصيدي وبطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركين الدفع المسبق}.

تفرض اليوم موبليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة في محيط جد تنافسي، فهي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصر أهمها وتصنيفها حسب طبيعتها في الجدول الموالي:

جدول رقم 3 : أهداف موبليس حسب طبيعتها

أهداف مالية	أهداف تكنولوجية	أهداف تسويقية
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع الحصة السوقية مع زيادة حجم المبيعات ورقم الأعمال؛ - الزيادة في نسبتي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار	- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛ - ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف ومهما كانت الجهة المطلوبة؛ - الاعتماد على آخر تكنولوجيا وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛ - تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.	- اقتراح عروض واضحة وبسيطة وشفافة؛ - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات؛ - الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة السريعة لشكاويهم؛ - طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛ - تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها؛ - خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثميناً من أصولها والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: جريدة موبليس،

العدد الأول 2006، ص 7، الموقع: www.mobilis.dz

تعمل مؤسسة موبليس كأى كيان اقتصادي على تحقيق كل هذه الأهداف، بوضع مختلف الاستراتيجيات والسياسات والخطط للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من إرضاء زبائنها، وهذا ما يثبت توجه المؤسسة نحو الفلسفة التسويقية، وإدراكها لأهمية رأس المال الزبوني.

II-3- واقع تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس دراسة حالة الوكالات التجارية على مستوى المديرية الجهوية لولاية سطيف:

تشهد مؤسسة موبليس اليوم تحديات عديدة، تفرضها ثورة المعلومات والاتصالات من جهة، والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، هذا ما يفرض عليها استغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها وإلا فإن الخروج من السوق سيكون مآلها.

إن تبني المفهوم الفلسفي والتخلي عن المفهوم البيعي والتوزيعي، يحتم على مؤسسة موبليس تجنيد مختلف الوسائل والأساليب والممارسات التسويقية الكفيلة بمواجهة التحديات واقتناص الفرص المتاحة.

تبدو شركة موبليس ومن خلال متابعتنا لعملها مهتمة بمفهوم الرقابة التسويقية وإن لم تظهر كوظيفة في الهيكل التنظيمي حيث سجلنا العديد من الممارسات الرقابية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تقوم المؤسسة الأم (المديرية العامة) بعد وضع أهدافها الشهرية لكل منتج على حدى، ولكل مديرية جهوية كذلك، بإرسال تقرير بحجم المبيعات المراد الوصول إليه لهذا الشهر، مع تحديد الرقم المحدد لكل وكالة على حدى كما هو موضح في الشكل الموالي:

جدول رقم 4: تقرير تحديد الأهداف للمديرية الجهوية لولاية سطيف

الوكالات التجارية	عروض الدفع المؤجل	عروض الدفع المسبق	أرسلي	بطاقات التعبئة
وبجاية	190	1000	220000	200000
وأماطار بجاية	8	50	110000	100000
وخرطة	80	450	240000	350000
وأقبو	160	750	220000	200000
واميزور	26	200	70000	70000
وسطيف 1	135	1000	550000	320000
وعين ولمان	50	400	210000	80000
وعين أزال	30	300	100000	70000
والعلمة	170	1000	900000	250000
وسطيف 2	180	1300	500000	280000
وبوقاعة	55	450	150000	100000
وجيجل	210	1000	340000	370000
والطاهير	90	420	110000	90000
وراس الواد	50	350	150000	90000
والمسيلة	156	1200	460000	390000
وبوسعادة	100	550	200000	190000
وسيدي عيسى	40	350	200000	100000
المديرية الجهوية لسطيف	1730	10770	4730000	3250000

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية الجهوية لولاية سطيف

بعد هذه المرحلة تقوم المديرية الجهوية بتوزيع هذه الخطط المعبرة عن الأهداف المرغوبة، وهذا العمل تابع لقسم الإحصاءات وتقييم الإنجازات ولوحات القيادة، بعد ذلك تقوم كل وكالة بإنجاز مختلف أنشطتها، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وفصلية كذلك؛ تضم عملية مقارنة بين النتائج لمنجزة فعلا والهدف المرغوب تحقيقه وبالتالي معرفة نسبة تحقيق الأهداف ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض تقرير نتائج إحدى الوكالات التجارية:

جدول رقم 5: تقرير نشاط الفصل الأول لسنة 2014 وكالة المسيلة

عروض الدفع المسبق			
الشهر	الأهداف	المبيعات المحققة	نسبة الانحراف %
جانفي	1300	1629	125
فيفري	1600	1326	83
مارس	2600	1210	47
أفريل	5500	4165	76

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية الجهوية لولاية سطيف

إذا كانت النسبة أقل من 50% هنا تقوم الوكالة بإعداد تقرير مفصل عن سبب هذا التأخر وإرساله إلى المديرية الجهوية، التي تقوم بجمع مختلف التقارير وإرسالها إلى المديرية العامة، نفس الشيء إذا وصلت نسبة تحقق الهدف إلى أكثر من 150% وهذا لاستغلال الفرص المتاحة ودعم أكثر لوظيفة التسويق؛ وكما سبق الذكر تكون هذه التقارير أسبوعية وشهرية وفصلية (كل ثلاثة أشهر) حيث تتميز التقارير الفصلية بشرح مفصل عن نشاط الوكالة خلال هذه الفترة، مع تقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل، وكذا اقتراح تحسينات في السياسات التسويقية، ثم تقوم المديرية بجمع مختلف هذه التقارير وتنظيمها وإرسالها إلى المديرية العامة، وهذا ما يحسن من ظروف العمل ورصد الانحرافات السلبية والإيجابية منها، والتغيير الفوري للأهداف المسطرة والسياسات المتبعة بما يتلاءم ومتغيرات السوق ورغبات الزبون؛

- تعتمد المؤسسة على لوحات القيادة خلال فترات عملها وعلى جميع المستويات التنظيمية (مستوى المديرية العامة والجهوية والوكالة التجارية كذلك)؛

- تستعمل المؤسسة سجل الشكاوى كوسيلة لرصد رضا الزبون، وهو متوفر بكل وكالة تجارية، وهو سجل مرقم يحق لكل زبون في الوكالة الكتابة فيه عن رأيه أو شكر أو طلب تحسين أو مشكل، ويقوم مدير الوكالة بالإطلاع عليه والتدخل بما يتوافق مع صلاحياته والمشكل المطروح أو الاتصال بالمديرية الجهوية؛

- أما فيما يخص الخطط التسويقية الموضوعة فتقوم المؤسسة الأم بوضع الفكرة العامة للخطط والتفاصيل المبدئية للشرح، مع الأهداف المراد بلوغها والوسائل المادية والمعنوية الممكن استخدامها والفترة المحددة لها، بعد ذلك يتم توزيعها على مختلف المديريات الجهوية على مستوى الوطن، تقوم هذه الأخيرة بالبدء في التنفيذ، ورصد كل التغيرات والنتائج وإعادة إرسالها في شكل تقرير يضم طريقة استخدام الوسائل المتاحة، وسيرورة العمل وتنفيذ الخطة، بالإضافة إلى الحالة العامة للمبيعات المحققة خلال هذه الفترة.

وللإمام أكثر بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على فروض الدراسة، تم توزيع استبيان على مجموع الوكالات التجارية على مستوى المديرية الجهوية لولاية سطيف؛ وكان التحليل الإحصائي كما يلي:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الوكالات التجارية لموبليس.

عينة الدراسة: تشمل كل الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لولاية سطيف والذي يتمثل مجموعها في 17 وكالة.

تم اعتماد مقياس ليكرت من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3) ومن ثم إضافة 1.333 على نهائية كل فئة

1-2.33 مستوى ضعيف.

2.34-3.67 مستوى متوسط.

3.67-5 مستوى قوي.

درجة الثبات:

لقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس وقد بلغت قيمتها:

$\alpha = 0.696$ أي ما يقارب 70% وهي نسبة جيدة لكونها أعلى من النسبة المقبولة 60%

جدول رقم 6: مستوى تطبيق التسويق والمفاهيم التسويقية

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التسويق أمر ضروري ومهم وهو مطبق بشكل كاف ومتطور	4.88	0.34
2	تتبنى المؤسسة المبادئ التسويقية منذ مدة طويلة	4.52	0.39
3	يساهم التسويق في بقاء المؤسسة	4.47	0.38
4	التسويق هو الأساس في كسب رضا الزبون	4.64	0.36
5	يتوقف رسم الإستراتيجية العامة على نتائج دراسات السوق	4.17	0.4
6	تنفق المؤسسة أموالا وجهودا في البحث ودراسة السوق	4.41	0.38
7	تتبنى المؤسسة تقنيات وأدوات كافية لفهم ومعرفة سلوك وتوجهات الزبون	4.17	0.27
8	تعتمد المؤسسة على مزيج تسويقي متكامل وكاف لإنتاج تطوير وبيع ما يريده الزبون	4.64	0.26
9	تعتمد المؤسسة على تقسيم السوق للتعرف أكثر على المنافسة	4.11	0.48

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابي نحو كل الأسئلة، لأن كل متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس، حيث تبين أن السؤال الأول هو الأكثر موافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.88، بينما كان السؤال التاسع هو الأقل في كل المتوسطات الحسابية وسجل بقيمة 4.11.

إن مستوى تطبيق التسويق والمفاهيم التسويقية هو مستوى قوي حيث أن المتوسط الحسابي للمحور ككل هو 4.44، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى بأنه هناك تطبيق للتسويق والفلسفة التسويقية في مؤسسة موبليس.

جدول رقم 7: مستوى تطبيق الرقابة التسويقية

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك تطبيق لمفهوم الرقابة التسويقية بالمؤسسة	4.58	0.42
2	تعتمد المؤسسة على متخصصين في الرقابة التسويقية	2.52	0.38
3	يهتم مسؤولو التسويق في المؤسسة بكل عناصر الرقابة التسويقية	2.35	0.86
4	تتوفر لدى المؤسسة نظام تغذية عكسية وفورية قادرة على إيصال المعلومات للأطراف المسؤولة في الوقت والمكان المناسبين	3.05	0.95
5	توفر المؤسسة أحدث التكنولوجيات لدعم نظام الرقابة التسويقية	3.35	0.99
6	تتبنى المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن كأداة داعمة لعملية الرقابة التسويقية	2.58	0.79
7	تقوم المؤسسة بالرقابة على الخطة السنوية	4.11	0.86
8	تقوم المؤسسة بالرقابة على الربحية	4.41	0.71
9	تقوم المؤسسة بالرقابة على الكفاءة	4.11	0.48
10	تقوم المؤسسة بالرقابة على الإستراتيجية	4.29	0.34

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ أنه المتوسط الحسابي لمحور مستوى تطبيق الرقابة التسويقية بلغ 3.53، وهو ما يعني حسب أداة القياس أن مستوى تطبيق الرقابة التسويقية هو مستوى متوسط، حيث أن السؤال الثالث هو الأقل موافقة بمتوسط حسابي 2.35، أما أعلى نسبة موافقة فكانت للسؤال الأول الذي بلغ متوسطه الحسابي 4.58، وبهذا يمكن الإجابة على الفرضية الثانية بأنه هناك مستوى متوسط لتطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس.

كما يمكن كذلك الإجابة على الفرضية الثالثة بأنه هناك علاقة بين مستوى تطبيق التسويق والمفاهيم التسويقية ومستوى تطبيق الرقابة التسويقية، حيث أن التسويق تواجد بمستوى قوي على عكس الرقابة التسويقية المتواجدة بمستوى ضعيف وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم 8: معوقات تطبيق الرقابة التسويقية داخل المؤسسة

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأهداف التسويقية غير محددة بدقة	3.35	1.16
2	عدم القيام بدراسات تسويقية كمية ونوعية	1.82	0.77
3	قلة المتخصصين في الرقابة التسويقية	3.11	1.11
4	صعوبة عملية الاستقصاء بحكم طبيعة بعض المعلومات	3.76	1.49
5	زيادة التكاليف الإدارية باعتبار نظام الرقابة مجموعة كبيرة	2.11	0.61
6	قلة الوعي بأهمية الرقابة التسويقية في الإدارة العليا	2.94	1.55
7	قلة الحوافز المقدمة للمكلفين بعملية الرقابة التسويقية	2.76	1.06

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

نجد أن هناك اتجاه إيجابي لسؤال واحد عن صعوبة عملية الاستقصاء بحكم طبيعة بعض المعلومات والذي بلغ 3,76، أما الاتجاه نحو الأسئلة الأخرى فهو بين متوسط وضعيف ليكون أقل انحراف نحو عدم القيام بدراسات كمية ونوعية ب 1,82، من هنا وإجابة على الفرضية الرابعة يمكن القول أنه هناك عقبات تحد من تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس على رأسها صعوبة عملية الاستقصاء، قلة المتخصصين في عملية الرقابة التسويقية، وكذا عدم وضوح بعض الأهداف التسويقية على المستوى التشغيلي.

إن ممارسة الرقابة التسويقية تعد بسيطة في مؤسسة موبليس وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- قلة تخصص العمال القائمين على عملية الرقابة التسويقية والمراجعة والتدقيق في الإدارة التسويقية؛

- عدم تحديد الأهداف التسويقية بدقة وعدم الاستناد إلى طرق علمية في ذلك؛
- صعوبة عملية الاستقصاء بحكم طبيعة بعض المعلومات وهذا من شأنه أن يصعب عملية تنفيذ الأساليب العلمية للرقابة؛

فرغم ارتفاع المتوسطات الحسابيات وهذا ما يدل على توافر المفاهيم التسويقية والرقابية بشكل كاف وهذا ما توصلت له الدراسة الميدانية، غير أنه ومن نتائج الملاحظة خلصنا إلى أن مؤسسة موبليس تتبنى المفاهيم التقليدية للرقابة التسويقية وليست مدركة لأهميتها على المستوى الإستراتيجي، التكتيكي والتشغيلي كذلك على حد سواء، وهذا ما يؤكد الفرضية الأخيرة بأن هناك عدم اهتمام بالأدوات والمعايير العلمية الحديثة (المعايير غير المالية) التي تساهم في تفعيل دور الرقابة التسويقية بمؤسسة موبليس.

مقترحات الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية من أجل تفعيل دور الرقابة التسويقية وزيادة من فعالية الأداء التسويقي في مؤسسة موبليس:

- يمكن تفعيل دور وظيفة الرقابة التسويقية في المؤسسة عن طريق إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتخصيص قسم لهذه الوظيفة باعتبارها أداة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف؛

- ضرورة أن تتميز المؤسسة بأداء تسويقي كفء خال من الفجوات وهذا بوضع نظام رقابي قائم على معايير علمية سليمة تمكنها من متابعة الانحرافات والتغيرات غير المألوفة، وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها والقادرة على التغير، فضلا عن البدائل غير المباشرة، وكل هذا لمواجهة فجوات الأداء التسويقي، وباستعمال التقييم الدوري للأداء الذي يسمح بكشف الانحرافات بالرغم من كونها بسيطة وغير مباشرة ولكنها تقود بصفة آلية إلى فشل في الخطط والإستراتيجيات هذا الأخير قد يكلف المؤسسة وجودها؛

- ضرورة أن يتوفر للإدارة التسويقية قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات والمتعلقة بالانحرافات التسويقية بشكل عام لكي تسند القرارات اللازمة لمعالجتها مستقبلا؛

- ضرورة أن تكون الإدارة التسويقية على استعداد دائم لمواجهة فجوات الأداء التسويقية وذلك عن طريق تطوير قدرات الأفراد المراقبين ووضع الإجراءات الوقائية والممانعة لحدوثها أو الاستعداد لمواجهةها؛

- ضرورة توفير الموارد اللازمة وحشدتها من أجل دعم النظام الرقابي سواء أكانت تلك الموارد مادية أو فنية وبشرية أو معلوماتية وغيرها من الموارد الضرورية الأخرى؛

- ضرورة وجود نظام فعال للاتصالات التسويقية يساهم بشكل كبير في التغذية العكسية وتوفير المعلومات اللازمة للجهاز الرقابي لمتابعة الأداء، بحيث يكون له القدرة على إيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأن أي تأخر قد يؤدي إلى زيادة الفجوة؛

- إدارة التسويق المتوافرة على نظام رقابة فعال، تقوم أثناء حدوث الانحرافات بتبني مجموعة من المعايير والقياسات الخاصة لتقييم السياسات والقرارات التسويقية مثل معلومات متعلقة بالزبائن من حيث رغباتهم واحتياجاتهم وأغراضهم الاستهلاكية ومعلومات عن السوق ومعلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسيات الحكومية المستقبلية وحجم المبيعات والحصة السوقية إلى غير ذلك، وفي ضوء هذه المعلومات التسويقية التي تم جمعها بصورة موثقة وعلمية عن أسباب حدوث الانحراف، يتم اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الخطة الفعالة وتنفيذها ومتابعة النتائج عن طريق التغذية العكسية ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بالشكل الذي يحقق هدف إدارة التسويق؛

- تخصيص بين فترة وأخرى بعض الدورات التأهيلية لمديري التسويق فيما يتعلق بالرقابة التسويقية؛

- اللجوء إلى أحد المتخصصين في الرقابة التسويقية من خارج المؤسسة لتقديم تقارير رقابية سنوية عن الأداء التسويقي العام للمؤسسة؛

خاتمة:

يمكن القول أن الرقابة التسويقية هي وسيلة جد مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومع التطورات الراهنة فقد أصبحت الوسائل المستخدمة للوصول للأهداف أهم من الأهداف في حد ذاتها، حتى ولو اعتبرت هذه الجملة فلسفية لكنه أمر واقع، فبوضع أهداف وخطط وإستراتيجيات ممتازة، ولكن أثناء التنفيذ وبغياض وسائل قادرة على الحفاظ على كفاءة الأداء، والتنفيذ الأمثل، باحتمال صفر خطأ، تكون المؤسسة فقط أمام أهداف ممتازة ولكن غير محققة فهي بذلك فقط وضعت خططا فاشلة.

يجب على مؤسسة موبليس إدراك أهمية الرقابة التسويقية، وقدرتها الفعالة على كشف الانحرافات التي تؤدي إلى فشل الخطط والإستراتيجيات، هذا من شأنه أن يهدد أمن واستقرار الإدارة التسويقية أولا والمؤسسة ككل ثانيا، فهي أسلوب فعال يضمن السير الحسن للأداء التسويقي بمتابعات دورية قبلية آنية وبعدية للأداء التسويقي، بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ واكتشاف الفرص واستغلالها.

هوامش وإحالات:

- 1)- Morgan D et Morgan F W, **Marketing cost controls : a survey of industry practices**, Industrial Marketing Management, 1980, pp 217-221.
- 2)- Lewis R J, **Activity-based costing for marketing**, Management Accounting, November 1991, pp 33-38.
- 3)- Selnes F, **Analyzing marketing profitability: sales are a dangerous cost-driver**, European Journal of Marketing, 1992, pp 15-26.
- 4)- Evraert S et Mevellec P, **Réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion**, Revue Française de Gestion N°=82, Janvier-février, 1991, pp 91-102.
- 5)- Johnson H T and Kaplan R S, **relevance lost: the rise and fall of management accounting**, harvard business, school press Boston, Mass, 1987, PP 22-29.
- 6)- Otley D, **Performance management: a Framework for management control systems research**, Management Accounting Research 10, 1999, PP 363-382.
- 7)- Lebas M, **Performance measurement and performance management**, international journal of production of production Economics, 41, 1995, PP 23-35.
- 8)- Jaworski bernard, **toward a theory of marketing control: environmental context, control types and consequence**, journal marketing, vol 52, 1988, PP 23-39.
- 9)- Kotler P et Dubois B, **marketing management**, publi union, 10 édition ,2000
- 10)- Anderson E et Oliver R L, **Perspectives on Behavior-based versus Outcome based sales force control systems**, Journal of Marketing, vol 51, October 1987, pp 76-88.
- 11)- Madeleine Besson, **Systèmes de contrôle marketing et stratégies de distribution la mise en évidence du facteur environnemental, par une étude exploratoire**, Belgique, 2003, in : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582738/document>
- 12)- Francoit colbert, **Gestion du marketing**, Gaëtan Morin Editeur, Canada, 2002, p 441.
- 13)- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة للنشر، مصر، 2005، ص 18-19.
- 14)- Jaworski bernard, toward a theory of marketing control : environmental context, control types and consequence, op cit, PP 23-39.
- 15)- كوتلر وآخرون، جاري أمسترنج، ترجمة سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
- 16)- أسامة أحمد، المراجعة التسويقية، مجلة التدريب والتقنية، السعودية، العدد رقم 84، 2006،
In : <http://osamamarketing.blogspot.com/2008/08/49.html>

- (17)- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 488.
- (18)- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 378.
- (19)- النشرة الفصلية لسلطة ضبط البريد والمواصلات 2002 (ARPT)
- 20)- La banque mondiale: fondation pour le développement de technologie de l'information et de la communication en Algérie, rapport n 25841, Avril 2003, in : www.banquemonde.org.
- 21)- ARPT 2002
- 22)- IBID
- (23)- عبد الوهاب بن بركة، نجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة حالة مؤسسة موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2007، ص 10.
- (24)- موقع شركة موبيليس : www.mobilis.dz