

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم تسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة : بن ناجي مليكة
تحت عنوان:

دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات
مدخل لدراسة تنافسية المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ورقلة سنة 2016

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ /قريشي خير الدين (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذ /بن زخروفة بوعلام (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشيرفا
الأستاذ /لعروسي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية : 2015 / 2016

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من منحني الحياة وكانا دوما قدوة لي في مسيرة

"أبي وأمي"

إلى من وهباني أغلى ما يملكاني ابنيهما "حمي وحماتي"

إلى من أحبني وساندني رغم الصعاب والعثرات إلى الغالي زوجي "وليد"

إلى أُملي في الحياة وأجمل ما وهبني الله صغيرتي

"هبة" و "مروة"

إلى من ساعدني على هذه المذكرة أخي يوسف وأختي سمية

إلى أبي الثاني أخي "وحيد"

إلى أخواتي التي لم تلهن أمي "آسيا، خديجة، فايزة، وأسماء"

إلى طاطا رشيدة

إلى أخي طاهر وعائلته، إسماعيل وعائلته، يوسف وعائلته، جمال وعائلته،

فؤاد وعائلته

إلى خديجة، باية وعائلتهن

إلى أسماء وإكرام

إلى كل من عائلة "بن ناجي" و "مسلي"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

نحمد الله ونشكره ونثني عليه،

فالحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته والذي وفقني لهذا وما كنت لولاه أدركت شيئا،

ونصلي ونسلم على سيد الخلق أجمعين إمام المتقين وصاحب الرسالة الجليلة في العلم سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذي المشرف:

الأستاذ : بن زخروفة بوعلام

على توجيهاته وإرشاداته القيمة في الإعداد للمذكرة.

وأخص بالشكر السيد المؤطر : **أوماية جمال** مراجع مؤسسة اتصالات الجزائر كما أتقدم بالشكر أيضا إلى كل العاملين بالمؤسسة على ترحيبهم و سعة قلبهم

وأخص بالذكر السيد: **عبد الحميد بضيف و بن كران أحمد.**

كما اشكر كل من ساندني في إنجاز هذه الدراسة و لو بفكرة

دون ان أنسى زوجي العزيز " **وليد حمدود** " الذي كان محفزي ومشجعي.

شكرا لكم جميعا

مليكة

ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات في المؤسسة، ومن أجل ذلك حاولنا معالجة الإشكالية التالية : " كيف تساهم المراجعة التسويقية في الرفع من مستوى المبيعات؟ "، وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بدراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر لوحدة ورقلة، وذلك باستخدام بعض الأدوات والمتمثلة في المقابلة الشخصية لمسؤول القسم التجاري والمراجع الجهوي ، الملاحظة العلمية من خلال الزيارات المتكررة لميدان، وثائق المؤسسة إضافة إلى المواقع الإلكترونية للمؤسسة ولسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بغية الحصول على معلومات صادقة ودقيقة ، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : إهتمام المؤسسة بالمراجعة التسويقية إلا أن عنصر استقلالية المراجع غائب فيها، لا يعتبر قياس الأداء التسويقي من مهام المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية : المراجعة التسويقية ، الأداء التسويقي ، المبيعات ، التنافسية ، مؤسسة إتصالات الجزائر.

Résumé:

Cette étude vise à préciser le rôle de l'audit marketing en l'augmentation du niveau des ventes, on a essayé avec cette étude d'aborder problématique suivante : «Comment l'audit marketing participe d'augmenter le niveau des ventes ? pour répandre a cette problématique en a fait une étude au niveau de la direction régional de l'Algérie télécom de OUARGLA , un entretien personnel avec le responsable de la section commercial et l'auditeur régional , l'observation scientifique a travers des visites fréquentes , les documents de l'entreprise en plus des sites web , des informations précises et claires.

L étude a conclu des résultats parmi ces derniers :

- l'entreprise prend en compte l'audite marketing mais on remarque l'absence de l'indépendance de l'auditeur. la performance marketing est pas considérée comme l'une des taches de la Direction régionale de l'Algérie Telecom mais c'est une tache de la direction général.

Mots clés : audit marketing , performance marketing , les ventes , la concurrence , Algérie Telecom.

Abstract:

This study aims to clarify the role of marketing audit in increasing the level of sales in the enterprise for that we have tried in this study to address the following problematic : "How does marketing audit contribute to increase the level of sales to answer this problematic, we studied the case of the Regional Directorate of Algeria telecom unity ouargla. we have done a personal interview with the responsible of the commercial section and the regional auditor, scientific observation, frequent visits, and enterprise documents in addition to that websites of the institution and the authority of the seizure of Posts and Communication in order to obtain truthful information.

The study concluded many results the most important of them is the interesting of the enterprise by the marketing audit, but we notice that the independence of the auditor is absent, the measure marketing performance is not consider as a task of Algeria Telecom Regional Directorate.

Key words: audit marketing , performance marketing , sales , competitive , Algeria Telecom

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
2	الفصل الاول: الإطار النظري للمراجعة التسويقية وزيادة مستوى المبيعات
2	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات.....
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.....
20	الفصل الثاني: دراسة حالة المراجعة التسويقية و زيادة مستوى مبيعات في مؤسسة إتصالات الجزائر
20	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات.....
20	المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج.....
34	الخاتمة.....
36	قائمة المراجع.....
38	الملاحق.....
53	الفهرس.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	تطور عدد المشتركين في الانترنت	1-2
24	تطور الكثافة الهاتفية	2-2
25	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت	3-2
26	تطور الكثافة الهاتفية	4-2
26	حصص السوق فيما يتعلق (3G/GSM)	5-2
27	رقم الأعمال المحقق لغاية 2016/03/31	6-2
28	حجم المبيعات المحققة لغاية 2016/03/31	7-2
28	تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الأخيرة	8-2
30	تطور حجم المبيعات خلال 3 سنوات الاخيرة	9-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	إجراءات عملية المراجعة التسويقية	1-1
22	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-2
24	تطور عدد المشتركين في الانترنت	2-2
25	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت	3-2
26	تطور الكثافة الهاتفية	4-2
27	حصص السوق فيما يتعلق (GSM و G3)	5-2
29	تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الاخيرة	6-2
29	تطور رقم الاعمال بالنسب خلال 3 سنوات الاخيرة	7-2
30	تطور حجم المبيعات خلال 3 سنوات الاخيرة	9-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
40	لوحة قيادة التجارية	1
47	توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين	2
48	الكثافة الهاتفية للنقال	3
49	حالة سوق الهاتفية الثابتة	4
50	تطور سوق الهاتفية	5
51	تطور العدد الاجمالي للمشاركين	6
52	وضعية حضيرة مشتركى الهاتف الثابت	7
53	تطور توزيع المشتركين حسب الدفع المسبق والمؤجل	8

المقدمة

أ- توطئة

بعد المراجعة التسويقية من المفاهيم الجديدة في إدارة التسويق حيث ينصب اهتمامه في تقييم الأداء التسويقي سواء في المؤسسات الربحية أو غير الربحية ، خاصة بعد أن شعرت هذه المؤسسات أن عملياتها التسويقية بحاجة إلى إعادة فحص دوري لأهدافها و إستراتيجيتها و تقييم وضعيتها في السوق من خلال حصتها السوقية و حجم مبيعاتها وعدد زبائنها ، وذلك عائد للبيئة التسويقية التي أصبحت تتصف بالمرونة و التغير السريع ، فأبي تطور في هذه الأخيرة يجعل المؤسسة مجبرة على إعادة النظر في إستراتيجيتها و أهدافها و لا يتم ذلك إلا من خلال مراجعة شاملة و منهجية ، تقوم بها هيئة مستقلة على النشاط المراد مراجعته وهذا ما يعرف بالمراجعة التسويقية.

مما سبق ذكره تتبلور معالم الإشكالية التي نسعى إلى دراستها في السؤال التالي:

مامدى مساهمة المراجعة التسويقية في رفع من مستوى المبيعات ؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن أن نقوم بتقسيمها إلى إشكاليات فرعية:

- هل هناك إهتمام بوظيفة المراجعة التسويقية في مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

- كيف تؤثر المراجعة التسويقية في الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ؟

- ما علاقة المراجعة التسويقية بزيادة مبيعات مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

ب- الفرضيات :

نفترض أن لمراجعة التسويقية تأثير على زيادة مستوى المبيعات

- تؤثر المراجعة التسويقية في الحصة السوقية ؛

- تؤثر المراجعة التسويقية في رقم الأعمال ؛

- تؤثر المراجعة التسويقية في مبيعات ؛

ت- مبررات إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع نوجزها فيما يلي:

- الدافع الشخصي لمعرفة دور المراجعة التسويقية في زيادة مبيعات المؤسسة الاقتصادية.

- اهتمام الباحث بموضوع الدراسة من اجل بناء معارف حديثة مكتسبة من الواقع.

- رغبة الباحث في الإطلاع و البحث في مجال تخصصه و التعمق أكثر فيه

ج- أهداف الدراسة:

- كشف العلاقة القائمة بين المراجعة التسويقية و المبيعات ؛

- محاولة قياس الأداء من خلال دراسة تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر ؛

- الإجابة على إشكالية الدراسة

د- أهمية الدراسة:

- توضيح مدى إيجابية العلاقة بين المراجعة و المبيعات

- إبراز أهمية المراجعة التسويقية للمؤسسات الوطنية و ضرورة الاهتمام بها .

ر- حدود الدراسة:

الحدود المكانية : المديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر بوحدة ورقلة .

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة سنة 2016.

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على الأداء التسويقي كمؤشر للميزة التنافسية.

ز- المنهج المستخدم و أدوات الدراسة في الدراسة:

في الجانب النظري تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي أما في الجانب التطبيقي انتهجنا أسلوب دراسة الحالة من خلال المقابلة الشخصية و الإطلاع على وثائق الرسمية للمؤسسة و الملاحظة العلمية إضافة إلى المواقع الإلكترونية.

ه- مرجعية الدراسة:

قد إعتمدنا في الجانب النظري على المسح المكتبي للكتب ، مذكرات و مقالات من الأترنت ، أما في الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على دراسة حالة من خلال الإطلاع على وثائق المؤسسة

و- صعوبات:

- صعوبة الحصول على المعلومة من مبدأ سرية المعلومة ؛
- فترة الدراسة كانت ضيقة للغاية لأن المؤسسة قيدتنا بمدة أسبوعين فقط ؛
- رغم توفر المراجع في مجال التسويق إلا أنها جد قليلة فيما يخص جوهر بحثنا و القليل منها يشير إلى المراجعة التسويقية بصفة مختصرة .

ي- هيكلية البحث :

بغرض دراسة الإشكالية ومعالجة الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم الى مقدمة عامة وفصلين (نظري و تطبيقي) خاتمة عامة ، حيث تم في المقدمة العامة طرح إشكالية البحث والتصور العام للموضوع

أما **الفصل الاول** : خصص لتقدم الجانب النظري لمتغيرات الموضوع و قسم بدوره إلى مبحثين الأول مفاهيم الأساسية لمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات و المبحث الثاني فيتمثل في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أما **الفصل الثاني** : فتناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العلمية ورقلة و قسم كذلك لمبحثين الأول خصص للطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة والثاني فتناول عرض البيانات و مناقشتها . وفي الأخير تم تقديم خاتمة عامة والتي تتضمن النتائج المستخلصة ومجموعة من التوصيات.

**الفصل الأول : الإطار
النظري للمراجعة
التسويقية و زيادة
مستوى المبيعات**

تمهيد الفصل:

يمكن اعتبار التسويق بمثابة لعبة تعليمية learning game ، حيث يقوم المدير باتخاذ القرار ثم ملاحظة النتائج وعندئذ يمكنه التعلم من تلك النتائج التي توصل إليها الأمر الذي قد يساعده في النهاية على صنع القرارات بشكل أفضل، ومن هنا تجلت مكانة المراجعة التسويقية في المؤسسة حيث يجب التعرف على نقاط قوة و ضعف المؤسسة من أجل إقتراح خطط للوصول إلى أداء تسويقي قوي وفعال في ظل التحديات التي تواجه المؤسسة كالتقدم التكنولوجي السريع و المستمر .

فلمراجعة التسويقية وظيفة تمتد لتشمل رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها التسويقية وعناصر البيئة التسويقية وغيرها من العناصر اللازمة للمراجعة التسويقية و التي قد تسفر عن تغيير الأهداف والإستراتيجيات التسويقية .

حيث سنتطرق في هذا البحث إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية للمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات.

المبحث الأول : المراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات :

المطلب الأول : المراجعة التسويقية :

إن فكرة المراجعة التسويقية هي فكرة قديمة تعود إلى الخمسينيات ، فلقد استخدم "رادولف ولماير" وهو المدير التنفيذي السابق لشركة (Booz Allen and Hamilton) المراجعة التسويقية في عام 1952 ولقد نشر اتحاد الإدارات الأمريكية عام 1959 مجموعة ممتازة من البحوث حول المراجعة التسويقية ولكن تحت عنوان "تحليل وتحسين الأداء التسويقي" ولقد لقيت المراجعة التسويقية خلال الستينيات اهتماماً كبيراً في جداول أعمال شركات خدمات الإدارة الاستشارية.

الفرع الأول : ماهية المراجعة التسويقية:

أولاً: تعريف المراجعة التسويقية ومكوناتها:

1 تعريف المراجعة التسويقية:

يقصد بالمراجعة التسويقية Audit Marketing الفحص الشامل و المنتظم والدوري لبيئة المنظمة ، أهدافها ، إستراتيجيتها ، وأنشطتها ، بغرض تحديد المشاكل والفرص التي تواجهها ، واقتراح خطط التصرف و تحسين الأداء التسويقي¹ .

المراجعة التسويقية هي " أسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي " .

كما يعرف wild المراجعة التسويقية على أنها " تقييم ومراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع أنشطة التسويق فيما يتعلق بأهداف والسياسات والافتراضات التي قامت عليها وكذلك التنظيم والأفراد والأساليب والإجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات وبلوغ الأهداف " .

أما kotler فقد عرفها على أنها " اختبار شامل مستقل نظامي دوري للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف التسويقية والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية ومن خلاله يتم تحديد وتشخيص مجالات المشكلات والفرص ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"² .

وعرفه keegan بكونه مراجعة رسمية و نظامية لتنفيذ خطة إستراتيجية تسويقية و تاخذ احد صورتين : المراجعة الداخلي و المراجعة الخارجي و يتم ذلك بواسطة خبير مستقل أو أحد الأعضاء في المنظمة³ .

مما سبق يمكن تعريف المراجعة التسويقية على أنها :

الفحص الإداري الشامل والمنهجي والحيادي والمستمر للبيئة والتنظيم والنظم والإنتاجية والوظائف التسويقية للمؤسسة من ناحية وللأهداف والسياسات الاستراتيجية للمشروع من ناحية أخرى وذلك بهدف التأكد من مدى تناسقها وملائمتها لتحقيق كفاية النشاط التسويقي بشكل عام وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص .

¹ طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008، ص 404 .

² محمد الصبري ، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، طبعة الأولى، 2009، ص 307 .

³ محمد عواد الزيادات ، محمد عبد الله العوامة ، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، طبعة الأولى، 2012، ص 340 .

2-عناصر و مجالات المراجعة التسويقية⁴:

إن نظام المراجعة التسويقية يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمؤسسة و هذه المجالات هي:

أ - مراجعة البيئة التسويقية :

إن المراجعة التسويقية ينصب إهتمامها بمراجعة البيئة الخارجية فقط و التي تنقسم إلى :

• **البيئة الخارجية العامة :** و التي تتمثل في التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية و مراجعة هذا العنصر يطور من إمكانيات المؤسسة في التعامل مع التغيرات البيئية السريعة .

• **البيئة الخارجية الخاصة :** وهي تؤثر بشكل مباشر على عمل المؤسسة مثل الأسواق والمستهلكين و المنافسين و الموزعين و المنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المؤسسة مثل المكاتب الإستشارية .

ب -مراجعة الإستراتيجية التسويقية:

تجرى هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة الإستراتيجيات التسويقية و تكيفها مع البيئة و العوامل الخارجية و المتوقعة مع الإمكانيات و الظروف الحالية و المتوقعة للمؤسسة.

ت -مراجعة التنظيم التسويقي :

ويتم المراجعة هنا بهدف التأكد من ملائمة و فعالية التنظيم لتحمل الأعباء التسويقية و تحقيق الاهداف التسويقية

ث -مراجعة الأنظمة التسويقية :

وذلك لتقدير و تقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها و في تحليل و تخطيط و رقابة الأنشطة التسويقية المختلفة.

ج -مراجعة الإنتاجية :

و تتم بهدف التأكد من ملائمة العائد و الربحية على النشاط التسويقي و ذلك من خلال فحص البيانات المحاسبية الرئيسية لتحديد المجالات التي تحقق الأرباح للمؤسسة و تحديد التكاليف التسويقية

ح -مراجعة الوظيفة:

و تكون بتقييم دقيق و متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التسويقية للتأكد من مدى كفاءة هذا المزيج و درجة التكامل بين عناصره.

ثانيا: أهمية المراجعة التسويقية و أهدافها:

1- أهمية المراجعة التسويقية⁵:

- إن المراجعة التسويقية تحقق للمنظمة رؤية واسعة شاملة داخليا و خارجيه
- تساعد المراجعة التسويقية المنظمات في تعزيز تنسيق انشطتها التسويقية وتحديث استراتيجيتها قبل أن يحطم التقدم نجاحها
- تساعد المراجعة التسويقية في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة
- تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمواجهة انحرافات الأداء التسويقي كما انها الاداة المناسبة لرصد الفرص والتهديدات التسويقية؛

⁴ - محمد الصبري ، ص 320.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 309.

الفصل الأول : الإطار النظري للمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات

- تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك و الممارسات السابقة الحالية للأنشطة التسويقية و تحديد الفرص والتهديدات المتوقعة مستقبلا؛
 - تمكن المراجعة التسويقية من التعرف على عوامل الضعف التي قد تعاني منها المنظمة وذلك من خلال القيام بمراجعة استراتيجيتها التسويقية ومقارنتها باستراتيجيات المنافسين وتحليل درجة الإنساق والتطابق الداخلي بين أنشطة التسويق و ب ين وظيفة التسويق والوظائف الأخرى.
- ### 2- أهداف المراجعة التسويقية⁶:

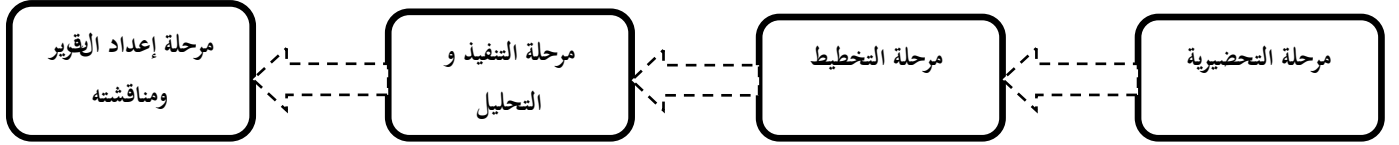
- تجسد الاهداف الرئيسية لعملية المراجعة التسويقية بالقاط التالية :
- يساعد المراجعة التسويقية المنظمات في عملية تقييم أدائها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازم وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن البيئة التسويقية والأسواق والمنافسين والعوامل المؤثرة في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة؛
 - يساعد على تشخيص عناصر القوة والضعف للمنظمة إذا أن تشخيص عناصر القوة يساعد المدقق التسويقي في اكتشاف فرص المنظمة غير المستغلة بشكل صحيح أما تشخيص عناصر الضعف فيساعد المدقق في كتابة تقريره عن طريقة التي يمكن للمنظمة من خلالها مجابهة هذه النقاط والعمل على تجاوزها؛
 - يعزز من قدرة المنظمة على تقديم المنتجات المختلفة التي تلي حاجات و رغبات الزبائن وفقا للمفهوم التسويقي الذي تراه المنظمة للطرفين ؛
 - يعزز من موقع المنظمة في السوق ومعرفة زبائنها و قطاعاتها السوقية ، وهذا يساعدها أيضا على معرفة إستراتيجية التسويقية المناسبة ؛
 - ظهور المراجعه التسويقية كوسيلة تحكم دقيقة وإستراتيجية أكثر واشمل بحيث تسهم في تحديد الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة خاصة عندما تصبح رسالتها السابقة غير ممكنة وهذا يساعد المنظمة على تحديد إجراءات التخطيط والتقييم التسويقي والرقابة التسويقية بما يجعل المنظمة ذات قدرة على تحديد توجهها الصحيح ؛
 - التوجه الصحيح للمنظمات تما يكفل عدم اتخاذها قرارات غير سليمة⁷ ؛
 - تقلمم وصف دقيق للأرباح المتوقعة من المنتجات المختلفة و القطاعات السوقية المتباينة؛
 - تقييم إستراتيجيات التسويق للكشف عن مدى وجود أفعال أخرى ينبغي أن تنفذ لتزيد الربحية.

¹ - محمد عواد الزبادات ، ص 342.

⁷ - نفس المرجع ،ص 310.

ثالثا : الإجراءات المراجعة التسويقية⁸ :

الشكل رقم (1-1): إجراءات عملية المراجعة التسويقية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

من الشكل السابق نلاحظ ان المراجعة التسويقية تمر بالمراحل الرئيسية التالية:

- 1- **مرحلة التحضيرية** : و يتم فيها الاجتماع التحضيري بين الإدارة العليا لجهة الإسناد والمراجع التسويقي للقيام بالاتفاق على الأهداف المطلوبة من عملية المراجعة ، ودرجة شموليتها لعناصر الأداء التسويقي ، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس حتى تساعد على تقييم أعمال المراجعة التسويقية بالنهاية.
- 2- **مرحلة التخطيط** : في هذه المرحلة تتم الدراسة الأولية التي يقوم بها المراجع لتحديد المدة اللازمة لإنجاز مهامه، و تحرير خطة المراجعة والصلاحيات التي يحتاجها من الإدارة العليا والجهات الداخلية التي سيتعامل معها لأغراض المراجعة، وتحديد عناصر المراجعة التي ستشملها قوائم المراجعة الرئيسية والقوائم الفرعية.
- 3- **مرحلة التنفيذ و التحليل** : و يتم تنفيذ خطة المراجعة بعد اعتمادها، والتي تتناول (تجميع البيانات الكمية والنوعية، تحليل البيانات واستخلاص النتائج).
- 4- **مرحلة إعداد التقرير و مناقشته**: و يتم في هذه المرحلة صياغة تقرير المراجعة التسويقية وعرضه و مناقشته مع جهة الإسناد ، والوقوف على حجم الأهداف المتحققة من الأهداف الأولية المتفق عليها بين الجهة والمراجع .

⁸ - مقال من مجلة التدريب و التقنية ، <http://www.altadreeb.net> ، بتاريخ 2016/01/17 على الساعة 10:30.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي:

تسمح المؤشرات الخاصة بقياس النتائج التسويقية بالتعرف على الأنشطة التي تسهم فعليا في الرفع من الأداء التسويقي فضلا عن إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المؤسسة من سنة لأخرى. وتتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:
أولا: مؤشرات التنافسية⁹ :

1-حجم المبيعات:

هو عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة و يمثل عدد الصفقات المحققة من قبل المؤسسة مع زبائنها ، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي ويسمح بمقارنة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع خدمات المنافسين ، و من المهم للمؤسسة أن تعرف حجم المبيعات الذي تحقق في كل منفذ توزيعي وكل منطقة بيعية ، بحيث كلما زاد حجم المبيعات كلما كان ذلك دليلا على تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة.

2- الحصة السوقية:

تعتبر من أحد أهم المؤشرات لأي مؤسسة و للأداء التسويقي بصفة خاصة . وتهتم المؤسسة بدراسة تأثير حصتها السوقية على الربح للتأكد من الاستخدام الكلي للموارد المتاحة.
و ينظر العميل للحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة و مدى انتشارها و قبولها واستمرار جودتها العالية . وتهتم المؤسسات بتحليل الحصة السوقية و معرفة اتجاهاتها على مستوى الخدمات أو الزبائن . و هناك عدة مقاييس لقياس الحصة السوقية مثل:

أ - الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة : و تحسب بالعلاقة التالية

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

$$\text{الحصة السوقية إجمالية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{100} \times 100$$

مبيعات الصناعة في نفس الفترة

ب - الحصة السوقية النسبية : و تقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في نفس

صناعة كما هو مبين في المعادلة التالية:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{100} \times 100$$

مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة

3-رقم الأعمال: Chiffre d'affaire¹⁰:

يمكن تعريف رقم الأعمال بأنه يساوي مجموع مبيعات المؤسسة من المنتجات و الخدمات خارج الرسوم خلال فترة محددة و

يتم احتسابه على الشكل التالي:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{حجم المنتجات و الخدمات المباعة} \times \text{ثمن الوحدة خارج الرسوم TVA} .$$

⁹ - شناي هاجر ، المراجعة التسويقية و دورها في تحسين أداء المؤسسات الخدمية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ورقلة ، 2015 ، ص 05 .

¹⁰ - بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة تلمسان ، 2015. ص 140 .

4- مؤشر المحافظة على الزبائن (ولاء الزبائن)¹¹:

يعبر هذا المؤشر على درجة الاحتفاظ بالزبائن في سوق معين ومن خلال نتائجه يمكن لإدارة التسويق الإجابة على السؤال التالي: هل تقيم المؤسسة علاقات مستديمة مع زبائنها؟ و الإجابة عليه تكون بتحليل وشرح الدوافع التي تحول إلى عدم وفاء زبائن المؤسسة ، ويمكن حسابه بالطريقة الموالية :

مؤشر الاحتفاظ بالزبائن = مشتريات الزبائن الأوفياء (العائدين) / رقم الأعمال الإجمالي

يمكن عرض هذا المؤشر بالقيمة النسبية أو القيمة المطلقة بعرض عدد الزبائن المحتفظ بهم

5- مؤشر تحصيل زبائن جدد :

تعمل المؤسسة دائما على توسيع قاعدة زبائنها في الأسواق المستهدفة وهو شرط أساسي من أجل زيادة حجم نشاطها، و مؤشر تحصيل زبائن جدد يسمح بقياس هذا الهدف كما يلي :

مؤشر تحصيل زبائن جدد = مشتريات الزبائن الجدد / رقم الأعمال الإجمالي

من خلال هذا المؤشر يتسنى لإدارة التسويق قياس فعالية جهودها التسويقية وتصحيح أخطائها المرتبكة

ثانيا: مؤشرات المردودية:

1- معدل الربحية¹²:

تعرف الربحية بأنها: "مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة . وهو نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية ويمكن حسابها على أكثر من صعيد : ربحية الخدمات ، ربحية مناطق البيع ، ربحية منافذ التوزيع ... ويقاس بالعلاقة التالية:

معدل الربحية = الربح الصافي / المبيعات الصافية.

الربح الصافي = كمية الإيرادات المحققة من المبيعات - التكاليف

ويعتبر هذا المؤشر مقياسا مهما للأداء لما يمكنه من مقارنة ما حققته المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة ، كما يفيد المؤسسة في تقييم موقف الخدمه ، وكل نوع من الزبائن وكل منطقة بيعية وكل منفذ توزيعي ، واتخاذ القرارات الخاصة بكل عنصر منها.

2- القيمة انحراف السعر¹³:

وهو الفرق بين السعر الفعلي والمخطط لوحدة المدخلات مضروبا في الكمية المدخلة فعليا ، أو بصيغة أخرى هو التغير في الأسعار مقارنة بالسنة الماضية و يحسب بالصيغة التالية :

انحراف السعر = (السعر الفعلي لوحدة المدخلات - السعر المخطط لوحدة المدخلات) × كمية المدخلات

الفعلية المستخدمة.

3 - القيمة الاقتصادية المضافة:

هي الربح أو الخسارة الذي يتبقى بعد طرح ثمن تكلفة جميع أنواع رأس المال المستعمل ، و تعتبر أقرب معيار المالي في إظهار الربح الاقتصادي الحقيقي للمنظمة. وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح الصافي - تكلفة رأس المال

¹¹ - بن لخصر محمد العربي ، ص 141 .

¹² - شناي هاجر ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

¹³ - موقع مفكرة الإسلام <http://islammemo.cc> بتاريخ: 2016/02/09 على الساعة 14:18 .

المطلب الثاني: مدخل لوظيفة البيع:

انطوى مفهوم التسويق عبر مراحل تطوره على مضامين و توجهات متفاوتة انعكست في الواقع على شكل وأبعاد الممارسة التي تتبناها إدارة المبيعات في المؤسسات المختلفة ، كما تضمن عدة توجهات ساهمت إلى حد كبير في صياغة التصرفات والأساليب البيعية التي اصبح ضروريا على مدير المبيعات تبنيها حتى يمكنه التعامل مع الواقع والمعطيات الجديدة في الأسواق المعاصرة .

ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني منهجيات عمل جديدة للتعامل مع التطورات التي حدثت في طبيعة و خصائص العلاقات الهيكلية بين قوى الإنتاج و قوى الإستهلاك ، وفي هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على ماهية وظيفة البيع وأساسيات ترقية المبيعات.

الفرع الاول : ماهية وظيفة البيع و إدارة المبيعات:

أولا:وظيفة البيع¹⁴:

1-تعريف وظيفة البيع:

تطوي وظيفة البيع على خلق طلب على السلعة ثم إيجاد مشتري لها، وبعد ذلك يتفاوض البائع مع المشتري على السعر وشروط البيع وأخيرا نقل ملكية السلعة.

وفي تعريف آخر فإن وظيفة البيع هي العملية الخاصة بإيجاد الطلب على المواد التي تقوم بتوزيعها المنشأة ومن ثمة المحافظة على هذا الطلب وتطويره والقيام بكل ما تحتاجه هذه العملية من مهام ومسؤوليات.

أما الجمعية الأمريكية لتسويق فتعرف البيع بأنه الجهود الشخصية أو غير الشخصية المتعلقة بإغراء المستهلك المرتقب وإقناعه بشراء السلعة أو الخدمة أو التعرف بطريقة إيجابية .

ويرى البعض أن هذا التعريف بالرغم من أهميته في توضيح وظيفة البيع إلا أنه لم يشر إلى الناحية الخاصة بضرورة التعرف على احتياجات المستهلكين ورغباته كأحد الأنشطة البيعية الأساسية التي يتم على أساسها تحديد نوعية ما هو ممكن تقديمه للمستهلكين من سلع وخدمات، ولهذا ظهر تعريف آخر للبيع هو:

" ذلك النشاط المتعلق بالتعرف على احتياجات المستهلكين وتحديد رغباتهم وتقديم السلع التي تتفق وهذه الاحتياجات والرغبات بطريقة تؤدي بالمستهلك المرتقب إما إلى اتخاذ قرار بالشراء وإما إلى زيادة درجة إقناعه بالسلعة أو الخدمة وبالتالي اتخاذ مثل هذا القرار مستقبلا "

2-أهمية وظيفة البيع:

تظهر أهمية البيع كوظيفة من عدة نواحي يمكن إبرازها فيما يلي¹⁵:

-تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية: تلعب وظيفة البيع دورا حيويا في تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية وذلك من خلال مسؤوليتها عن زيادة مبيعات المشروع وأرباحه وبالتالي المساهمة في تحقيق استقراره ونموه.

-إرتفاع تكاليف أداء وظيفة البيع : تتميز تكلفة أداء وظيفة البيع بالارتفاع واحتلالها نسبة كبيرة من ميزانية التسويق في معظم الشركات، وتتراوح تكلفة أداء وظيفة البيع ما بين 15% إلى 20% من المبيعات في كثير من الشركات، وهناك دراسات تبين أن

¹⁴ - علي رابعة ، فحفي ذياب، إدارة المبيعات، طبعة الاولى ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2010، ص5.

¹⁵ - نفس المرجع السابق، ص5.

المبلغ المنفق على البيع الشخصي 80% من ميزانية الترويج في الشركات المنتجة لسلع الصناعية بينما بلغ المنفق على الإعلان 13.5% تقريبا من هذه الميزانية.

-تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للمشروع: تبدو أهمية تحقيق مثل هذه الأهداف الاجتماعية من أهميتها في تحقيق أهداف المشروع من حيث الاستقرار والنمو، فقد بات واضحا أن تحقيق المشروع لأهدافه إنما يعتمد وبدرجة كبيرة على مدى تحقيقه لأهداف كل من مصلحة المستهلك الفرد والبيئة أو المجتمع ككل ومدى قدرته على إقامة علاقات متوازنة بين هذه الأهداف، ولعل ذلك ما يمثل جوهر المفهوم الاجتماعي للتسويق.

-توفير فرص العمل لأفراد المجتمع: إن وظيفة البيع من الوظائف الأساسية للمشروع وجميع المشروعات تحتاج إلى كفاءات بشرية للعمل في مجال وظيفة البيع بمستوياتها الإدارية كمندوب بيع أو رئيس فرع مدير منطقة أو مستوياتها النوعية كرجل بيع في أو رجل بيع متخصص.

ثانيا: إدارة المبيعات:

1- تعريف إدارة المبيعات :

عرف DIK إدارة المبيعات بأنها المسؤولة عن تحديد إحتياجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية و تتطلب جهد تنظيمي نشيط للرد على تقلبات السوق و انخفاض المبيعات إدارة المبيعات هي الجهة المسؤولة في المنظمه عن إثارة الطلب و تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة و أهدافها و أهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال و كفؤ من خلال التخطيط الجيد للمبيعات و تنظيم أعمالها و إختيار العاملين بشكل الجيد ، و تدريبهم و تحفيزهم و تقييمهم و الرقابة على الأنشطة⁽¹⁶⁾.

يمكن صياغة تعريف عام يتلخص في أن إدارة المبيعات هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط التنظيم و التنفيذ والرقابة على برامج البيع الشخصي المصممة لإنجاز و تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة وضمن الإستراتيجيات التسويقية العامه للمؤسسة¹⁷.

2 - أهمية إدارة المبيعات

تحتل إدارة المبيعات مكانا ممتازا في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية و التجارية يرجع ذلك إلى إعتراف رجال الأعمال بالحاجة الماسة إلى دراسة و ضائف التسويق و إلى إرتفاع درجة المنافسة داخل كل صناعة و بين الصناعات المختلفة. ويزداد إهتمام رجال الأعمال بإدارة المبيعات كلما كبرت المؤسسات التي يشرفون عليها و زاد إنتاجها و إتسع سوقها فقد تشرف المؤسسة على تنظيم و رقابة مبيعاتها أو أن تعهد بعملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة في هذه العملية و تتوقف عملية الاختيار على عوامل عدة تتعلق بمقدرة المصنع الإدارية والتنظيمية والمالية وعلى العرف السائد بالنسبة للتجارة أو الصناعة المعنية. يمكن القول بصفة عامة أن أهمية إدارة المبيعات خلال النصف قرن الماضي كانت في تزايد مستمر حتى أصبحت من أهم عوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها و يمكن قياس أهمية إدارة المبيعات من عدة نواحي:

- يعتبر مجموع تكاليف التوزيع جزءا هاما من الدخل الأهلي ولو أنه لا يمكن تقدير تكلفة التوزيع الكلية بدقة غير أنه يمكننا القول أن تكلفة التوزيع بصفة عامة تقدر بحوالي % 25 من سعر البيع للمستهلك (سعر التجزئة) وقد تصل هذه النسبة في

(16)- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، طبعة الأولى، 2010، ص 20.

(17)- محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الرابعة، 2005، ص 17.

بعض الحالات إلى 100% أو أكثر و بالرغم من أن هذه النسب تقريبية غير أنها تعطي فكرة واضحة عن الجزء الذي تحتله تكاليف التوزيع في رقم الدخل الأهلي.

- زادت نسبة المشتغلين بشؤون التوزيع زيادة كبيرة خلال المائة عام الماضية فخلال هذه المدة تتضاعف عدد عمال الإنتاج مرتين في الولايات المتحدة الأمريكية بينما تتضاعف عدد المشغولون بشؤون التوزيع في نفس المدة إثني عشرة مرة.
- بالرغم من انخفاض تكاليف الإنتاج إلى النصف أو الثلث خلال المائة عام الماضية بسبب استعمال الآلات الميكانيكية الأوتوماتيكية فإن تكاليف التوزيع لم تنخفض بنفس النسبة خلال نفس الفترة⁽¹⁸⁾.

ثالثا: مجالات إدارة المبيعات (19) :

1- إدارة النشاط البيعي:

وتشتمل على القيام بالوظائف التالية:

- تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الاهداف ورسم السياسات البيعية داخل المؤسسة كالسياسات الخاصة بالمنتجات، الأسعار، التوزيع، الترويج وتلك المتعلقة بالاتصال مع الأسواق المستهدفة ، ووضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وتكاليف البيع والاحتياجات من مندوبي البيع؛
- تنظيم النشاطات البيعية ويشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد وتنظيم العلاقات مع العملاء لأن مندوبي البيع يمثلون همزة وصل بين المؤسسة وعملائها؛
- تنفيذ النشاطات البيعية التي تم تحديدها في الخطة البيعية
- تنسيق النشاطات البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية
- الرقابة والتقييم على النشاطات البيعية وهذا يشمل تحديد: المناطق البيعية، مسارات مندوبي البيع، حصص البيع، تلقي التقارير عن سير العمل البيعي، تقييم النتائج التي تم التوصل إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره في المستقبل، وتعتمد إدارة المبيعات في العملية الرقابية وإجراء التقييم بصورة موضوعية على عدة وسائل منها تحليل المبيعات.

2 - إدارة القوى البيعية:

وتشتمل القيام بالوظائف والمهام التالية:

- توظيف واختيار مندوبي البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، تحديد مؤهلات البيع، شروط التوظيف، تحديد مصادر الحصول على مندوبي البيع وإجراءات التوظيف؛
- تدريب مندوبي البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب حتى تقوم بتدريب من يحتاج إلى التدريب
- تحفيز مندوبي البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة ولماذا تستخدم وكيفية ذلك؛
- الإشراف على جهود مندوبي البيع وتوجيهها بالشكل السليم؛
- تعويض مندوبي البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي ويحقق إنجاز أفضل للمؤسسة ومندوبي البيع؛
- تقييم جهود مندوبي البيع من حيث تحديد نماذج التقييم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء مندوبي البيع.

(18) - كريس أنور، إدارة المبيعات و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد و تسيير بترول، جامعة ورقلة، 2015 ص2.

(19) - محمد عبيدات، عبد الله سماره ، إدارة المبيعات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، 2008 ، ص 20.

الفرع الثاني: أساسيات ترقية المبيعات:

أولا: تعريف ترقية المبيعات:

توجد عدة تعاريف لترقية المبيعات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق ترقية المبيعات بأنها: " مجموعة من الأنشطة التسويقية، غير البيع الشخصي والإعلان، والتي تستميل السلوك الشرائي وتتضمن طرق العرض المختلفة مثل واجهات العرض، الصالونات والمعارض وغيرها من الجهود والانشطة البيعية التي تخرج عن الروتين العادي"²⁰.

" تعتبر ترقية المبيعات، تقنيات لحث الطلب في المدى القصير، وذلك برفع مستوى شراء السلعة أو الخدمة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاري، ومن الطرق والوسائل الأكثر استعمالا نجد بطاقات الدفع بخصومات « Les bons de réduction » ، عروض خاصة ، مكافآت ، عروض تجريبية « Les échantillons » ، منتجات مجانية ، الهدايا ، المسابقات... الخ. حتى أصبح الآن تنشيط المبيعات يستعمل من طرف مختلف المؤسسات"²¹.

"إن تنشيط المبيعات عملية تقوم بربط المنتج بمجموعة من المزايا الموجهة لتسهيل والتحفيز على استخدامها أو شرائها وحتى توزيعها. فإذا كان التنشيط موجه إلى المستهلكين ، فهذا يعني العلاقة تنشيط مستهلكين(consommateur

promotion- أما إذا كانت موجه إلى الموزعين، فهذا يعني العلاقة تنشيط موزعين.(promotion-distributeur)"²²

ثانيا: أهداف ترقية المبيعات²³:

إن ترقية المبيعات من الوسائل الترويجية التي تلعب دورا مهما في إقناع المستهلكين بالشراء، فلها من الأهمية التي تؤهلها لتحقيق عدة أهداف في المدى القصير خاصة في تلك المراحل التي تشهد انخفاضا في المبيعات كمرحلة التقدم للمنتج ومرحلة التدهور، ومن هذه الأهداف نذكر:

1- بالنسبة للمستهلك:

- إقناع المستهلكين وتشجيعهم وتحفيزهم على الشراء خاصة المترددين منهم في اتخاذ قرار الشراء
- يستخدم هذا النشاط عندما ترغب المؤسسة في استمالة المستهلكين لتجربة وشراء منتج أو خدمة جديدة تقدم في الأسواق لأول مرة؛

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على استقرار الطلب وحجم المبيعات
- خلق ولاء للمنتج وجذب المستهلك نحو العلامة؛
- تشجيع المستهلك للحصول على معلومات عن السلعة أو الخدمة؛
- جذب مستهلكين جدد وتحول المستهلكين من منتجات المؤسسات المنافسة إلى منتجات المؤسسة
- تشجيع المستهلك على الشراء في غير مواسم الاستهلاك.

2- بالنسبة للموزعين والوسطاء ورجال البيع : تتضمن مايلي :

- مساعدة رجال البيع لزيادة مبيعاتهم؛
- توجيه ومساعدة الموزعين والوسطاء؛

²⁰ زعباط سامي ، دور واهمية الترويج في زيادة مبيعات المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر، 2005،ص 136 .

³-Kotler et Dubois et autre , **Marketing Management**, 12^e édition, Pearson Education France, 2006, P691.

²² ربيع أسماء ، أثر بنشاط المبيعات على سلوك المستهلك ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ورقلة ، ص 18.

²³ - زعباط سامي ، المرجع سبق ذكره ، ص 143 .

- جذب عدد أكبر من المستهلكين إلى متاجر التجزئة؛
 - تحفيز الوسطاء وإثارة حماسهم لزيادة طلبياتهم من السلعة؛
 - حث رجال البيع وإثارة حماسهم لزيادة طلبياتهم من السلعة؛
 - حث رجال البيع على زيادة جهودهم خلال فترات معينة؛
 - الحصول على مواقع أفضل على الأرفف ونوافذ العرض؛
 - تحسين صورة المنتج، حيث يعمل الوسطاء على خلق وتطوير الصورة الحسنة في نظر المستهلك وتطوير الاتصالات بفضل تقديم المعلومات؛
 - حث الموزعين على تقديم خدمات وتوجيهها لتسهيل اختيارات المشتري والاستعمال الجيد للمنتج من خلال انتهاج سياسات فعالة؛
 - زيادة مستوى المخزون لدى الموزعين؛
 - تشجيع الموزعين على التعامل في التشكيلات المتعددة من السلع؛
 - زيادة ولاء الموزعين للاسم التجاري للسلعة.
- 3- بالنسبة للمبيعات: وتشمل:
- زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير، من خلال زيادة الطلب على المنتجات وذلك في الحالات التالية:
 - الدخول في منافذ توزيع جديدة؛
 - زيادة حصة المؤسسة في السوق في الأجل القصير؛
 - مواجهة المنافسة في الأسواق.

ثالثا: تقنيات ترقية المبيعات²⁴ :

1- تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلكين:

- **العينات** : وهي عبارة عن كميات صغيرة تقدم من المنتج مجانا الى المستهلك لتجربته وهي وسيلة فعالة لتحقيق الطلب على السلعة من خلال تحفيز المستهلك وترغيبه بالمنتج إلا أنها أداة ترويجية مكلفة.
 - **القسائم** : وهي تخفيض في السعر ولكن بطريقة تضمن عدم حدوث مشاكل مع الموزعين، ونعاب هذه الطريقة على أنها غير فعالة مع الذين يستخدمون المنتج فهي موجهة لجذب زبائن جدد ، كما أنها لمنتجون لا يضمنون وصول القسائم إلى العملاء المستهدفين.
 - **الجوائز** : وهي تقنية تقدم فيها الجوائز مجانية توضع غالبا بداخل العبوة بحيث يتوقع المستهلك الحصول عليها بتكرار عملية الشراء، أو جوائز نصف مجانية وتتمثل في الجوائز التي يدفع المستهلك تكلفة توصيلها إليه.
 - **المسابقات** : وتتيح هذه التقنية للمستهلكين الاشتراك في مسابقة او اختبار يتعلق بمعلومات حول منتجات المنظمة ومن مزاياها هو ترسيخ الانطباع الذهني عن تلك المنتجات لدى المشاركين.
 - **استرجاع نقدي** : أي رد جزء من قيمة المشتريات في صورة نقدية عند تكرار الشراء أو الشراء بكميات كبيرة، بحيث يعطي ذلك حافزا للمستهلك لتكرار الشراء.
 - **حزم المكافأة** : ويتمثل في تقديم المنتج بحجم أكبر من المعتاد ولكن بنفس السعر، وتعد هذه الوسيلة فعالة بالنسبة للمستهلكين الذين يتميزون بحساسيتهم السعرية المرتفعة.
 - **التسويق بالأحداث** : يعبر مفهوم التسويق بالأحداث عن قيام المنظمات بربط منتجاتها بحدث معين كبطولة رياضية أو مهرجان سنمائي وذلك في شكل ظهور لاسمها كراعي رسمي و عرض إعلاناتها في المكان.
- ### 2- تنشيط المبيعات الموجهة للموزعين²⁵ :

- يتمثل في جهود تنشيط المبيعات الموجهة للوسطاء (المشتريين الصناعيين) وتستخدم المنظمات مجموعة من الأدوات ، أهمها:
- **الحوافز** : وهي جوائز مادية تقدم للموزعين لتحريك دافعيتهم لتوزيع أكبر قدر ممكن من منتجات المنظمة.
 - **الخصومات** : وهي خصم مباشر يحصل عليه الوسطاء على الكميات المشتراة خلال فترة زمنية محددة.
 - **مسموحات** : وهي عبارة عن كمية أموال تقدم من المنتجين الى تجار التجزئة ، نظير قيامهم بترتيبات إضافية لخدمة منتجات هؤلاء المنتجين.
 - **مؤتمرات** : وتعددها المنظمات المنتجة مع الوسطاء من صناعيين وكبار الموزعين بهدف شرح المنتجات الجديدة وطرق
 - **معارض تجارية** : حيث تعرض عينات من منتجات المنظمة ويتم شرحها من قبل مسؤولي البيع الشخصي بالمنظمة للمشتريين الصناعيين.
 - **تجهيزات لعرض المنتجات** : كالأرفف و الثلاجات أو حوامل العرض وتقدم مجانا لقاء عرض منتجات هؤلاء المنتجين فقط.
 - **برامج تدريب البيعي** : تستخدم في حالة المنتجات المعقدة كأجهزة الحاسوب و نظم التحكم الآلي حيث يحتاج الوسطاء لمعرفة كيفية الاستخدام و التعامل مع عملائهم و الاجابة على استفساراتهم.
 - **الإعلان التعاوني** : ويقصد به الإعلان التعاوني الرأسي الذي يتم باشتراك منتجين و موزعين في تحمل تكلفة الإعلان.

²⁴ - طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص708.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات

المطلب الأول: دراسات السابقة:

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع المراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات ، و استخراج أوجه التشابه و الإختلاف بينها و بين الدراسة الحالية .

اولا: المراجعة التسويقية و أهميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر
الوحدة العملية للاتصالات ورقلة :

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي لطالبة شناي هاجر ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم
الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة ورقلة ، 2015

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير المراجعة التسويقية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية و اعتمدت الطالبة في دراستها على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية والمقابلات الشخصية مع المسؤولين وتوزيع والمعالجة الإحصائية للاستثمار الإستبائية وقد شملت العينة 60 عاملا من أصل 62 عامل في المؤسسة محل الدراسة و توصلت الطالبة من خلال دراستها إلى أن للأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية أهمية بالغة إلا أنه لا يتأثر بالمراجعة التسويقية بدرجة كبيرة فهناك عوامل أخرى تؤثر فيه مثل عناصر المزيج التسويقي ونظام المعلومات التسويقي.

يوجد تشابه واضح بين الدراستين من حيث المضمون إذا كلتاهما تناولتا موضوع المراجعة التسويقية و الأداء التسويقي ، كما اعتمدتا نفس محل الدراسة المتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر ، و إستعملتا نفس مصادر جمع المعلومات المتمثلة في الوثائق المؤسسة و الملاحظة إضافة إلى المقابلة وكان الإختلاف الواضح بينهما في كون هذه الدراسة السابقة اعتمدت بنسبة كبيرة عن الإستبيان أما الدراسة الحالية إنتهجت أسلوب دراسة حالة .

ثانيا: أثر تنشيط المبيعات على قرار الشرائي للمستهلك النهائي دراسة عرض "سهلي" بالوحدة العملية لاتصالات
الجزائر بورقلة:

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي لطالبة ربيع أسماء ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية
و التجارية و علوم التسيير لجامعة ورقلة ، 2012

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير عملية تنشيط المبيعات على القرار الشرائي لدى المستهلك النهائي و قد اعتمدت الطالبة في دراستها على المقابلة الشخصية بمسؤولين و موظفي المؤسسة و إستبيان الذي خص به 48 زبون المستفيدين من العرض سهلي وتوصلت الطالبة إلى وجود أثر نفعي إيجابي لبرامج تنشيط المبيعات على سلوك المستهلك النهائي ، وقد سجلت هذه الدراسة أيضا جملة من النقاط لتوصية المؤسسة أهمها أن المؤسسة تملك فرصا كبيرة تمكنها من صنع عروض ترويجية وذلك إذا ما حاولت التقرب أكثر من الزبون بمعرفة دوافعه الشرائية واستغلالها وتقييم نتائجها باستخدام أدق المعايير في الوصول إلى الفعالية المطلوب، حيث توجد أوجه تشابه بين الدراستين إذ كلتاهما اعتمدتا على نفس محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر

كما إعتمدت نفس أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة و وثائق المؤسسة درستا متغير المبيعات لكن إختلفتا في كون الأولى اعتبرته متغير مستقل يؤثر في قرار المستهلك أما الحالية فأعتبرته متغير تابع يتأثر بالمراجعة التسويقية أما الإختلاف الثاني كان في إعتقاد الدراسة السابقة على الإستبيان في جمع المعلومات اما دراسة الحالية فقد إنتهجت أسلوب دراسة حاله.

ثالثا: الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد NCA:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير لطالب غازي باون علي تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليلة 2005. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة التسويقية في تحسين الأداء المعمل الجزائري للمصبرات NCA ، اعتمد الطالب في دراسته على المسح المكتبي و المقابلة الشخصية لمسؤولي التسويق محل الدراسة ونظرا لتعدد النشاطات المؤسسة إقتصر الطالب في دراسته على تقييم سوق المشروبات العصير و توصل الباحث إلى إغفال إدارة المؤسسة لأهمية الرقابة التسويقية في هذا المعمل. و يوجد تشابه في كون مضمون كلتا الدراستين هو الرقابة حيث أن المراجعة التسويقية تعتبر أحد أساليب الرقابة ، كما أن كلتا دراستين إنتهجت أسلوب دراسة حاله و أعتمدت على نفس أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الوثائق والمقابلة و الملاحظة العلمية أما الإختلاف كان في محل الدراسة حيث اهتمت الدراسة السابقة بقطاع الصناعي المتمثل في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات أما الدراسة الحالية فكان إهتمامها بقطاع الخدمات المتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

بعد أن قمنا بإستعراض أهم الدراسات السابقة التي أتاحت لنا و لها علاقة بمتغيري دراسة الحالية المتمثلين في المراجعة التسويقية ومبيعات المؤسسة ، وذكر أهم نقاط التشابه و الإختلاف بين دراستنا و دراسات السابقة ، قد توصلنا إلى بعض الملاحظات حول الدراسة الحالية و الدراسة السابقة نختصرها فيمايلي:

- ركزت الدراسة الحالية على معرفة واقع المراجعة التسويقية في المؤسسات الوطنية ومدى إهتمام هذه الأخيرة بالمراجعة التسويقية و تطبيقها؛
- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير المراجعة التسويقية على مستوى المبيعات ، أما الدراسات السابقة فههدفت إلى معالجة متغيرات أخرى؛
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في الدراسة حيث جل الدراسات اصبحت تعتمد على الإستبيان في تحليل بياناته ماعدا دراسة الطالب غازي باون علي الذي توافق مع الدراسة الحالية في الإعتقاد على أسلوب دراسة حالة في دراسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر المراجعة التسويقية إجابة لمتخذي القرار على الأسئلة الشهيرة أين نحن ؟ و اين الآخرون ؟ و هل نحن في الطريق الصحيح نحو ما نريد ؟ ، فهي حلقة وصل بين التخطيط و الرقابة ، كما أنها أداة من أدوات الرقابة التسويقية .

فمن خلال هذا الفصل الذي خصصناه للإطار النظري للمراجعة التسويقية و علاقته بزيادة المبيعات حيث قسمناه لمبحثين ،الأول قمنا بتوضيح المفاهيم الأساسية للموضوع الدراسة و بدوره قسمناه إلى مطلبين الأول بعنوان ماهية المراجعة التسويقية حيث تطرقنا فيه لتعريفها ، أهميتها ، أهدافها ، إجراءات المتبعة للقيام بها بالإضافة إلى ذكر مؤشرات قياس الأداء التسويقي، أما المطلب الثاني فهو مدخل لوظيفة المبيعات فقد تحدثنا فيه عن وظيفة المبيعات و إدارة المبيعات كما تطرقنا إلى أساسيات ترقية المبيعات .

أما المبحث الثاني فهو الدراسات السابقة للموضوع و قسمناه أيضا لمطلبين ، الأول عرضنا فيه الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة و الثاني تطرقنا فيه الى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

و سيتم في الفصل الثاني إسقاط ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل بدراسة واقع المراجعة التسويقية للمديرية الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر و بتركيز على مؤشر تنافسية المؤسسة.

**الفصل الثاني : دراسة حالة
المراجعة التسويقية و المبيعات
في المديرية الجهوية لمؤسسة
إتصالات الجزائر**

تقديم :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول ، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مدى أهمية المراجعة التسويقية في تحسّن مستوى المبيعات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية الجهوية للاتصالات بورقلة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي للربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسات الوطنية .
ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المقدمة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة والقيام بالمقابلات الشخصية مع رئيس قسم التجاري للمديرية و مع المراجع الجهوي للمؤسسة.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول : الطرق وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني : عرض البيانات ومناقشتها.

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات:

المطلب الأول : مجتمع الدراسة :

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من أهم القطاعات ، حيث شهدت تطورات كبيرة في فترة وجيزة وذلك لما يتميز به من شدة المنافسة و كثرة الطلب على منتجاته بشتى أنواعها وقد لقي هذا القطاع المناخ الملائم للتنافس وجذب الزبائن والنمو.

الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة:

1 نشأه المؤسسة⁽²⁶⁾:

اتصالات الجزائر ، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر " ، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: 02B0018083 .

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة ، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

1. * اتصالات الجزائر الهاتف النقال " موبيليس " : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج

مختصة في الهاتف النقال.

2. * اتصالات الجزائر الفضائية « RevSat » ATS : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 1000.000.000 دج

مختصة في شبكة الساتل.

بالإضافة إلى كونها الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر ، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر ، وذلك من خلال هيكلتها.

فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فإتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر ، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) ، أين تم التقسيم حسب الأقاليم ، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

2- خدمات إتصالات الجزائر:

تتميز شركة إتصالات الجزائر بخدمات متنوعة و مختلفة تناسب مع التقدم التكنولوجي و المنافسة الحرة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية ، ومع ذلك فهي تشكي من بعض النقائص التي تعتبر مهمة لدى المستهلك ، كما لها عدة خصائص. مثلا:

• Laisan spéciales :

وهذه التقنية نجدها في المؤسسات العامه مثلا : الولاية ، الدوائر المؤسسات الكبرى ، لها خطوط خاصة متكونة من 3 أرقام أو 4 أرقام كذلك خطوط النجدة خاصة في البنوك.

• إظهار رقم المتصل :

حيث يمكن لمستعمل الهاتف الثابت بمعرفة الشخص الذي يتصل به من خلال هذه الخدمة .

• إخفاء الرقم :

يمكن للمتصل من إتصالات الجزائر هاتف الثابت من إخفاء رقمه و عدم إظهاره عند قيامه بالإتصال بشخص آخر.

• الرسالة الصوتية :

يمكن هذه الخدمة من تحويل و تسجيل المكالمات في حالة عدم وجود المشترك في الهاتف الثابت

• المكالمات الدولية :

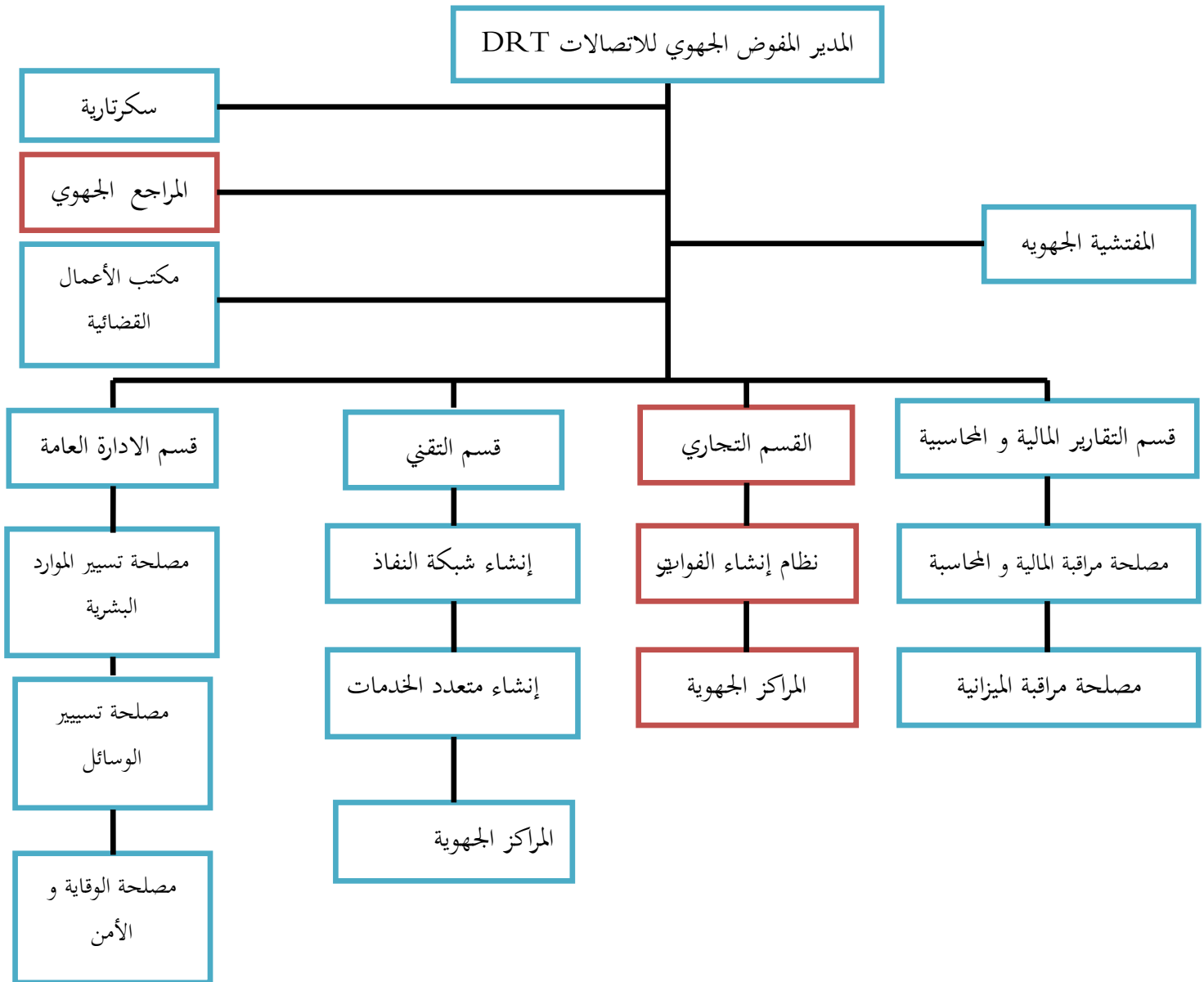
تسمح هذه الخدمة من المشترك بالإتصال بمختلف الدول سواءا للهاتف الثابت أو الهاتف النقال في اي وقت.

• تغيير الرقم:

حيث تسمح هذه الخدمة للمشارك بأن يقوم بتغيير رقمه.

الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم 2-1 : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: بناء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات:

الفرع الاول : منهجية الدراسة:

لمعرفة حقيقة واقع المراجعة التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة و نظرا لتعدد الجوانب الذي تناولنها في الدراسة تم الإعتماد على العديد من الأدوات و المصادر الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة والتي تمثلت في : المقابلات الشخصية، الوثائق الداخلية للمؤسسة ، الملاحظة بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية للمؤسسة و لسلطة الضبط للبريد و المواصلات.

الفرع الثاني :مصادر جمع المعلومات:

• **المقابلة :**

حيث قمنا بمقابلة شخصية مع مسؤولي المصلحة التجارية و مع المراجع التجاري الخاص بالمؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة .

• **وثائق المؤسسة :**

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا المعطيات والبيانات الضرورية للدراسة ، و تمثلت هذه الوثائق في لوحة القيادة التجارية المتضمنة لحجم المبيعات و رقم الأعمال .

• **المواقع الإلكترونية :**

التي ساعدتنا كثيرا في إجراء هذه الدراسة و التي تمثلت في موقع سلطة الضبط للبريد و المواصلات الذي يتناول إحصائيات النهائية الخاصة بسوق المواصلات ، إضافة إلى موقع المؤسسة.

• **الملاحظة العلمية:**

كما تم الاعتماد على الملاحظة والتي أفادتني كثيرا في التعرف على المؤسسة وطبيعة عملها وأخذ صورة حول طرق الاستقبال ، المظهر العام للموظفين ، مستواهم التعليمي و مدى فهمهم لعملهم و علاقاتهم فيما بينهم إضافة إلى التهيئة الداخلية للمديرية من العتاد و برمجيات و وسائل...إلخ.

المبحث الثاني : عرض البيانات و مناقشتها

المطلب الاول : عرض البيانات الخاصة بالمؤسسة

أولا: عرض التنافسية العامة للمؤسسة:

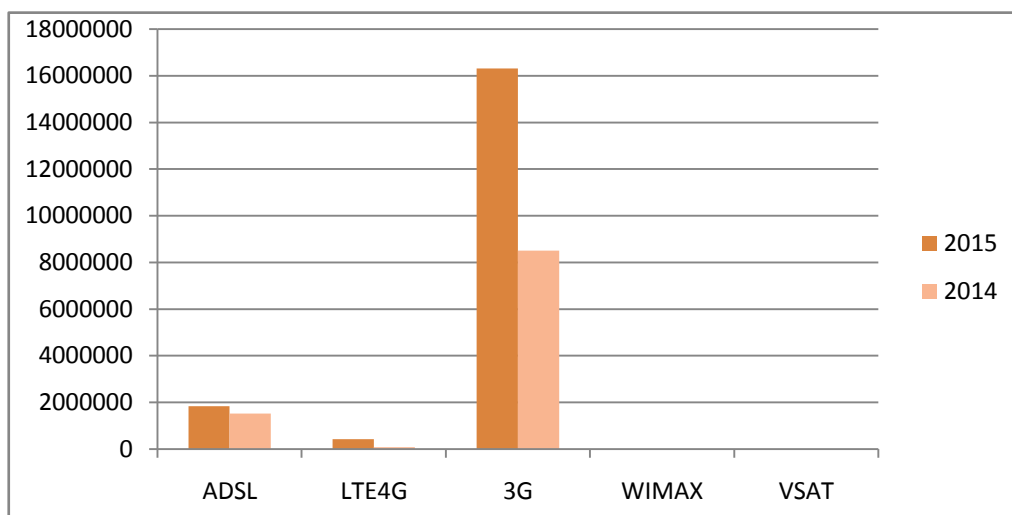
1- سوق الأنترنيت:

جدول رقم (2-1) : تطور عدد المشتركين في الأنترنيت.

التطور	2015	2014	
عدد مشترك ADSL	1 838 492	1 518 629	21.06%
عدد مشترك 3G	16 319 027	8 509 053	91.78%
عدد مشترك LTE4G	423 280	80693	424.56%
عدد مشترك WIMAX	2008	2021	-0.64%
عدد المشتركين VSAT	620	542	14.39%
العدد الإجمالي للمشاركين	18583427	10110938	83.80%

المصدر: من مرصد سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لسنة 2015 ص 03.

الشكل رقم (2-2) : تطور عدد المشتركين في الأنترنيت.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق.

جدول رقم (2-2) : نسبة كثافة الأنترنيت.

2015	2014	السنوات
46%	25.60%	كثافة الأنترنيت

المصدر: من مرصد سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لسنة 2015 ص 04.

يظهر لنا من الجدولين السابقين أن عدد المشتركين في إرتفاع ملحوظ عدا تقنية WIMAX التي إنخفضت نسبة تطورها بـ 0.64% و أن أكبر حصة من المشتركين الأنترنيت هي من نصيب 3G للنقل بنسبة قدرها 87.81% كما نلاحظ أن أكبر نسبة تطور هي لخدمه LTE4G بنسبة 424.56% وهي نسبة جد هائلة ، كما أن نسبة تطور إجمالي المشتركين جيدة

قدرت

ب 83.8 % بنسبة كثافة حوالي 46 % أي 46 مشترك في 100 نسمة.

2- سوق الهاتف الثابت:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي الرائدة في هذا المجال نظرا لعدم وجود منافسين لها ، حيث افادت المعلومات مقدمة من طرفها إلى وجود 3.268 مليون مشترك وهذا إلى غاية 2015/12/31 وتمثل شبكة الخطوط الثابتة 92 % مقابل 8% لاسلكي WLL (27).

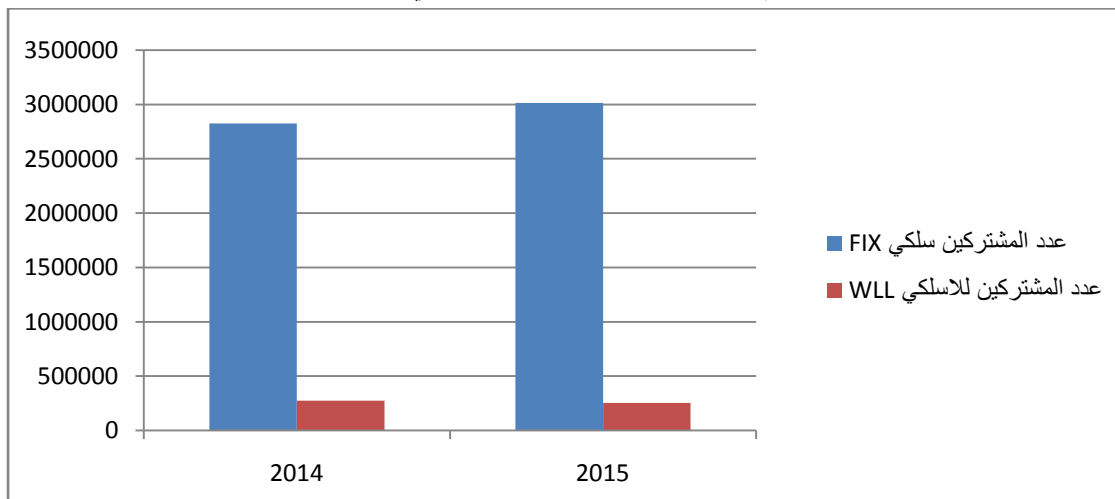
جدول رقم (2 - 3): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت

السنوات	2014	2015	نسبة التطور
عدد المشتركين سلكي Filaire	2825827	3013460	6.64%
عدد المشتركين لاسلكي WLL	272960	254132	-6.90%
إجمالي عدد المشتركين	3098787	3267592	5.45%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للمعلومات الواردة في التقرير السنوي لسلطة الضبط لسنة 2014 ص 5 و 2015 ص 4. ويتم حساب نسبة التطور بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التطور} = (\text{عدد المشتركين سنة 2015} - \text{عدد المشتركين سنة 2014}) / \text{عدد المشتركين سنة 2014} \times 100$$

الشكل رقم (2-3): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات

نلاحظ من الجدول السابق ان عدد المشتركين للخط السلكي في تطور فقد بلغت نسبة التطور سنة 2015 ب 6.64 % حيث انتقل عدد المشتركين من 2825827 مشترك سنة 2014 إلى 3013460 مشترك سنة 2015.

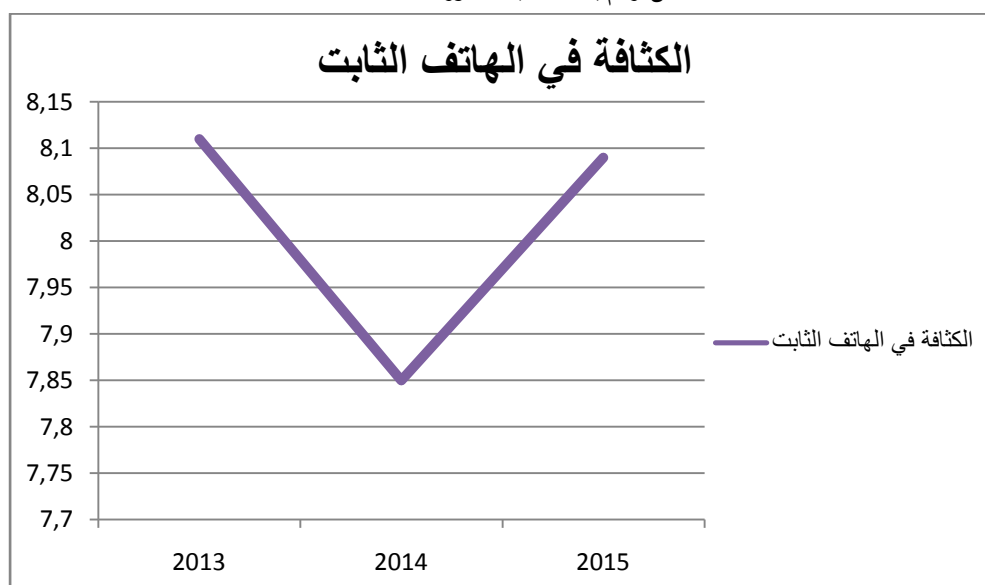
أما عدد المشتركين للخط اللاسلكي فهو في تدهور فقد بلغت نسبة التطور سنة 2015 بـ 6.90% حيث انتقل من 272960 مشترك سنة 2014 إلى 254132 مشترك سنة 2015، في حين إجمالي عدد المشتركين الهاتف الثابت في تطور ملحوظ بنسبة بلغت 5.45% كما إنتقل العدد الإجمالي من 3398787 مشترك سنة 2014 إلى 3267592 مشترك سنة 2015.

الجدول رقم (2-4): تطور الكثافة الهاتفية

السنوات	2013	2014	2015
الكثافة الهاتف الثابت	8.11%	7.85%	8.09 %
التطور		-0.26%	0.24%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للمعلومات الواردة في التقرير السنوي لسلطة الضبط لسنة 2014 ص 6 و 2015 ص 5

الشكل رقم (2-4): تطور الكثافة الهاتفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات.

يظهر لنا من الجدول السابق أن نسبة كثافة الهاتف الثابت كانت في انخفاض بـ 0.26% في سنة 2014 مقارنة بـ 2013 ، في حين أن نسبة قد إرتفعت بـ 0.24% في 2015 بالمقارنة بـ 2014.

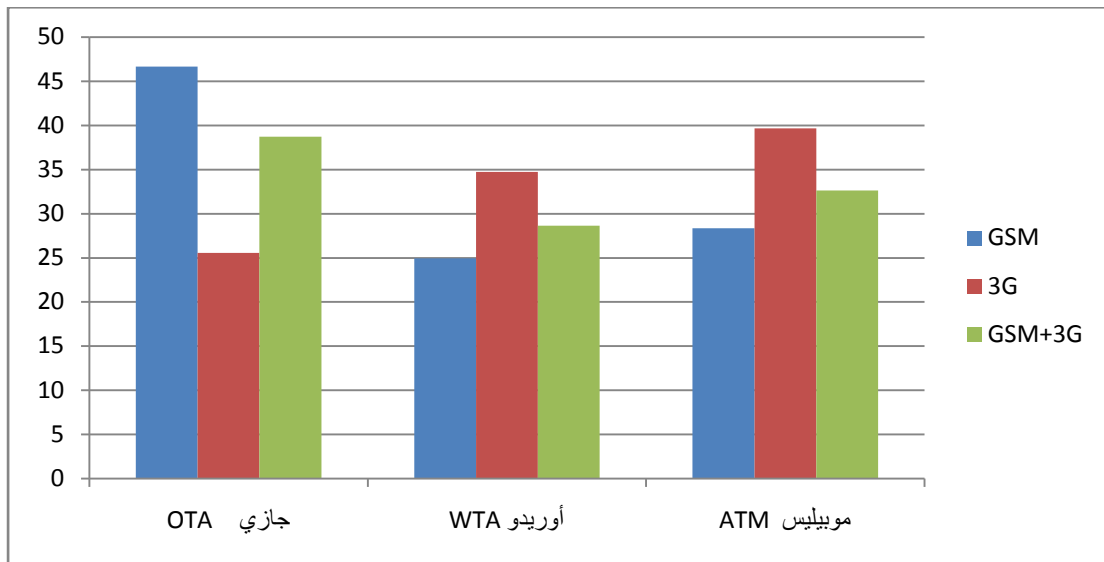
1- سوق الهاتف النقال :

جدول رقم (2-5): حصص السوق فيما يتعلق (GSM و 3G)

	OTA جازي	WTA اوريدو	ATM موبيليس
GSM	46.68%	24.96%	28.36%
3G	25.58%	34.75%	39.67%
GSM+3G	38.71%	28.66%	32.63%

المصدر : من تقرير نشاط سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية لسنة 2015 ص 7.

الشكل رقم (2-5): حصص السوق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات.

من الجدول نلاحظ ان المتعامل اوبتيموم تلكوم الجزائر (OTA Djazzy) يحتل المرتبة الاولى فيما يتعلق بالهاتف الخليوي GSM بنسبة 46.33% ثم يليه اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM Mobilis) بـ 28.90% وفي الأخير الوطنية للاتصالات (WAT Ooredoo) بـ 24.77%.

أما في الجزء ليح يل الثالث G3 ، يأتي في المقدمة (ATM Mobilis) بـ 40.09% متبوعة (WTA Ooredoo) بـ 34.52% و في الأخير (OTA) بـ 25.39% من حصص السوق. أما في سوق (GSM + 3G) فإن (OTA Djazzy) يمتلك أكبر حصة في السوق بـ 38.43%، متبوع (ATM Mobilis) بـ 33.12% و (WAT Ooredoo) بـ 28.45%.

ثانيا: عرض بيانات الخاصة بوحدة ورقلة

1-رقم الأعمال و المبيعات المحقق لغاية 2016/03/31:

جدول رقم(2-6): رقم الأعمال المحقق لغاية 2016/03/31

معدل الإنجاز (TR)	المحقق (Réalisé)	الهدف (Objctife)	
109.25%	67173368.57	61481408.64	هاتف الثابت (TLP)
163.84%	44853444.70	27375822.75	الجيل 4 (LTE4G)
101.21%	124316105.54	122825331.55	الأنترنت (ADSL)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على لوحة قيادة المؤسسة

يتم حساب معدل الإنجاز بالعلاقة التالية:

$$(الأداء المنجز / الأداء المخطط) \times 100$$

يظهر لنا من الجدول ان رقم الأعمال المحقق بالنسبة لل هاتف الثابت (TLP) بـ 109.25 % حيث تم إنجاز ما قيمته 67173368.57 دج من قيمة الهدف المقدر بـ 61481408.64 دج ، أما بالنسبة الجيل 4 (LTE4G) فقد قدر معدل الإنجاز 163.84% حيث تم إنجاز ما قيمته بـ 44853444.70 دج من قيمة الهدف المقدر بـ 27375822.75 دج ، في حين قدر معدل إنجاز الأنترنت (ADSL) 101.21% حيث تم إنجاز ما قيمته 124316105.55 دج من الهدف المقدر بـ 122825331.55 دج.

جدول رقم(2-7): حجم المبيعات المحققة لغاية 2016/03/31

معدل الإنجاز (TR)	المحقق (Réalisé)	الهدف (Objectif)	
143.41%	2854	1990	هاتف الثابت (TLP)
180.3%	4327	2400	الجيل 4 (LTE4G)
54.45%	2054	3772	الأنترنت (ADSL)

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على لوحة قيادة المؤسسة

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل إنجاز الذي حققه الهاتف الثابت (TLP) قد بلغ 143.41 % حيث تم بيع ما قيمته 2854 وحدة من قيمه المبيعات المخططة و التي قدرت بـ 1990 وحدة ، أما فيما يخص الجيل 4 (LTE4G) فقد بلغ معدل الإنجاز بـ 180.3% حيث بيعت 4327 وحدة من قيمة المبيعات المخططة بـ 2400 وحدة ، و بالنسبة للإنترنت (ADSL) فقد وصل معدل الإنجاز إلى 54.45% فقد تم بيع 2054 وحدة من 3772 وحدة.

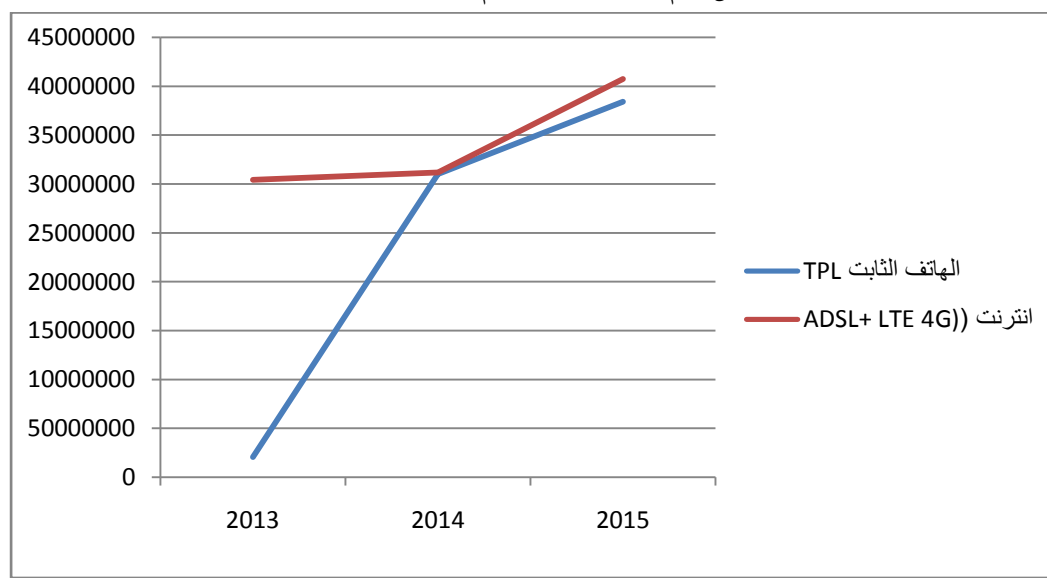
2-تطور رقم الأعمال والمبيعات خلال 3 سنوات الأخيرة:

جدول رقم(2-8): تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الأخيرة

2015	2014	2013	
384150168.01	310152144.70	204544291.01	الهاتف الثابت (TLP)
23.85%		51.63%	نسبة التطور (TLP)
407313110.50	311821061.65	304239752.19	انترنت (ADSL+LTE4G)
30.67%		2.49%	نسبة التطور ADSL+ LIE4G

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على لوحة قيادة المؤسسة

الشكل رقم (2-6): تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الأخيرة

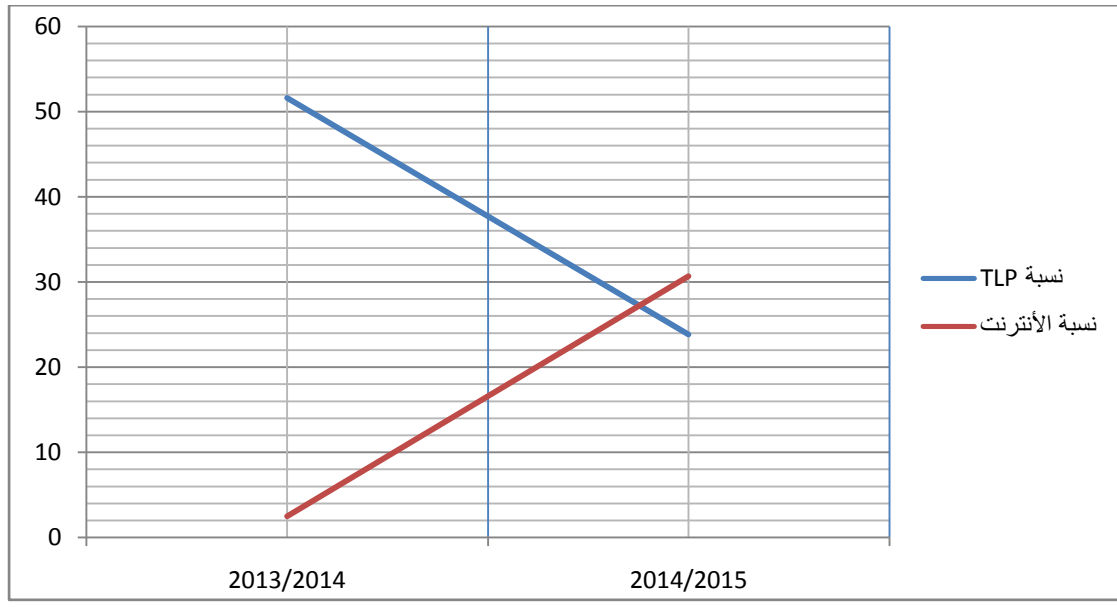


المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعطيات.

من الجدول و الشكل السابقين الذان يمثلان تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات نلاحظ أن المنحنى الخاص بالهاتف الثابت في تصاعد مستمر و بوتيره سريعة إذ انتقل 204544291.01 سنة 2013 إلى 310152144.70 دج سنة 2014 ثم إلى

384150168.01 دج سنة 2015. في حين نلاحظ منحى الخاص بالإنترنت كذلك في إرتفاع فقد إنتقل رقم الأعمالها من 304239752.19 سنة 2013 إلى 311821061.65 سنة 2014 ثم إلى 407313110.50 دج سنة 2015

الشكل رقم (2-7): تطور رقم الأعمال بالنسب خلال 3 سنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

من خلال الجدول السابق يظهر لنا نسبة تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الأخيرة ، حيث نلاحظ منحى نسبة تطور رقم الأعمال بالنسبة للهاتف الثابت (TLP) في تنازل مستمر حيث قدرت سنة 2015 بـ 23.85 % مقارنة بسنة 2014 التي قدرت بـ 51.63 % ، أما بالنسبة للإنترنت (ADSL+LTE4G) فنلاحظ منحى متصاعداً من 2.49 % سنة 2014 إلى 30.67 % سنة 2015

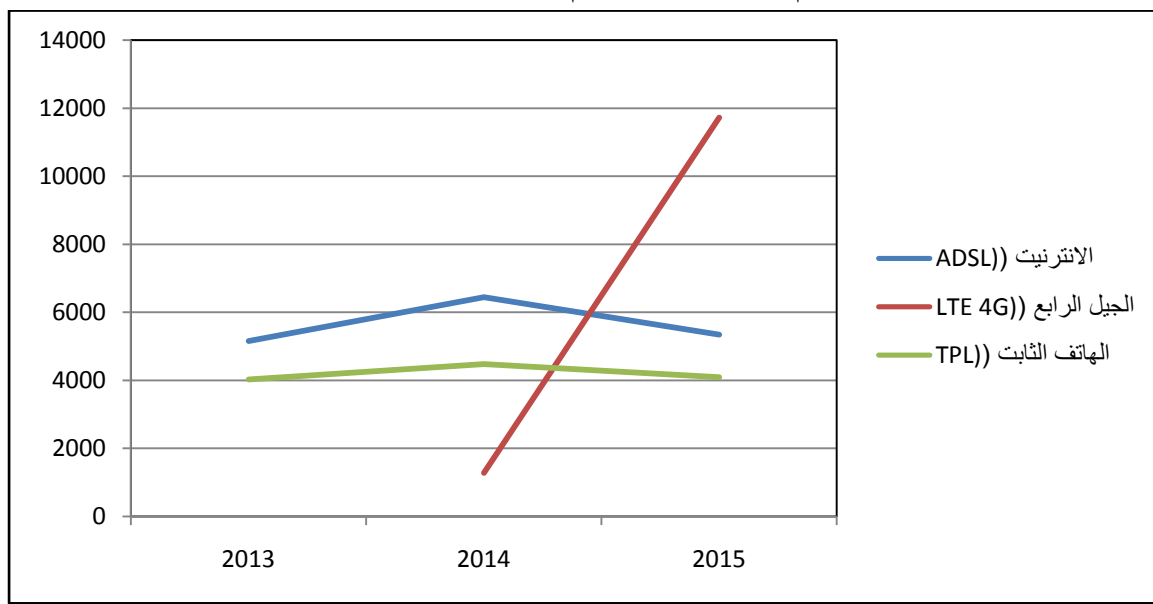
ب . تطور حجم المبيعات:

جدول رقم (2-9) : تطور حجم المبيعات خلال 3 سنوات الأخيرة

2015	2014	2013	
5347	6447	5154	الإنترنت (ADSL)
11721	1279	-	الجيل 4 (LTE4G)
4090	4477	4024	الهاتف الثابت (TLP)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على لوحة قيادة المؤسسة

الشكل رقم (2-9) : تطور حجم المبيعات خلال 3 سنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

يظهر لنا من الجدول و الشكل السابقين نمو المبيعات خلال 3 سنوات السابقة حيث نلاحظ أن المنحنى (ADSL) كان متصاعدا في فترة 2013 إلى 2014 حيث قدرت المبيعات على التوالي بـ 5154 خط و 6447 خط ، ثم يبدأ في التنازل خلال سنة 2015 إذ قدرت مبيعات بـ 5347 خط ، أما بالنسبة لمنحنى مبيعات الجيل 4 (LTE4G) فهي في ارتفاع مستمر حيث انتقلت من 1279 خط سنة 2014 إلى 11721 خط سنة 2015 في حين أنها سنة 2013 كانت هذه لم الخدمة تنطلق بعد . اما فيما يخص منحنى مبيعات الهاتف الثابت (TLP) فنلاحظ تصاعدا من 4024 سنة 2013 إلى 4477 خط سنة 2014 ليبدأ في الانخفاض سنة 2015 حيث قدرت المبيعات بـ 4090 خط

المطلب الثاني: مناقشتها:

أولا : تحليل التنافسية العامة للمؤسسة:

1- سوق الأترنت:

شهدت سوق الإنترنت زيادة كبيرة مقارنة بالسنة السابقة ، وترجع هذه الزيادة بصورة رئيسية إلى إطلاق خدمات الأترنت النقال من الجيل الثالث 3G و الجيل الرابع 4G LTE الثابت ، وبالتالي فقد انتقل عدد مشتركى الأترنت من 10.111 مليون مشترك في سنة 2014 إلى 18.583 مليون مشترك ، منهم 16.319 مشترك مسجل في الأترنت النقال للجيل الثالث 3G و بنسبة تطور قدرت بـ 91.78% متبوعة ADSL بـ 1.838 مليون مشترك بنسبة تطور ضعيفة نوعا ما 21.06%،

2-الهاتف الثابت:

بالنسبة للجدول الخاص بتطور عدد المشتركين نلاحظ ان عدد المشتركين للخط السلكي في تطور مقارنة بالخط اللاسلكي فقد بلغت نسبة التطور سنة 2015 بـ 6.64% حيث انتقل عدد المشتركين من 2825827 مشترك إلى 3013460 مشترك وهذا راجع لمجموعة العروض المتنوعة التي تقدمها المؤسسة ، أما عدد المشتركين للخط اللاسلكي فهو في تدهور مستمر فقد بلغت نسبة التطور بـ 6.90% حيث انتقل العدد من 272960 مشترك إلى 254132 مشترك سنة 2015 و ذلك بسبب الإنقطاع المتكرر للأترنت والذي صدر عليه شكاوي عديدة من طرف المشتركين و تجدر الإشارة إلى أن أغلب المشتركين في هذا القطاع يعود لتوصيل الأترنت ، بالإضافة إلى دخول شبكة الجيل 4 (LTE4G) إلى سوق المواصلات والتي وجد فيها المشتركين بديلا لشبكة (WLL)، في حين إجمالي عدد المشتركين للهاتف الثابت في تطور ملحوظ بنسبة بلغت 5.44% كما إنتقل العدد من 3398787 مشترك إلى 3267592 مشترك وذلك راجع إلى توسيع المستمر لشبكة الهاتف الثابت. أما الجدول الذي يوضح نسبة كثافة الهاتف الثابت حيث نلاحظ إنخفاض بـ 0.26% في سنة 2014 مقارنة بـ 2013 يمكن ان يرجع هذا إلى الإنخفاض الملحوظ في شبكة اللاسلكية (WLL) ، في حين أن نسبة قد إرتفعت بـ 0.24% سنة 2015 بالمقارنة بسنة 2014 وهذا قد يعود لمجموعة العروض الجديدة التي قدمتها المؤسسة خلال سنة 2015 من بينها عرض بينيفيس الذي يمنح لمستخدم الهاتف الثابت رصيد مكالمات مجانية يصل إلى 20 دقيقة لكل المكالمات الهاتفية سواء كانت نحو الهاتف الثابت أو النقال و لجميع المتعاملين داخل الوطن بدأ من الدقيقة الخامسة .

3- سوق الهاتف النقال:

فيما يتعلق بمخصص السوق للهاتف النقال ، يبقى المتعامل اوبتيكوم تلكوم الجزائر (OTA Djezzy) الرائد في الجزء المتعلق بالهاتف الخليوي GSM بـ 46.33% ذلك لأنه المتعامل الأول الذي فتح سوق الهاتف النقال و أول من خاض هذا المجال في الجزائر، متبوع على التوالي بـ اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM Mobilis) بـ 28.90% والوطنية للاتصالات (WAT Oordoo) بـ 24.77%. في الجزء G3 ليح يل الثالث ، يأتي في المقدمة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM Mobilis) بـ 40.09% وهذا راجع إلى إستراتيجية السعر التي تتبعها المؤسسة بالإضافة إلى تعدد وتنوع عروضها ، ثم (WTA Oordoo) بـ 34.52% واللذان كانت انطلاقتهم منذ اول انطلاقة للجيل الثالث في الجزائر التي كانت في 15 ديسمبر 2013 ، ثم المتعامل الأخير (OTA Djezzy) بـ 25.39% و الذي التحق بسوق الجيل الثالث و بدا في عرض خدماته في 05 جويلية 2014 .

عموما في سوق (GSM + 3G) فإن (OTA Djezzy) يمتلك أكبر حصة في السوق بـ 38.43% و هذا راجع لحصته السوقية بالنسبة للهاتف الخليوي التي تقترب حوالي نصف السوق GSM، متبوع (ATM Mobilis) بـ 33.12% و الذي ساعده في تحقيق هذه النسبة حصته السوقية بالنسبة للجيل الثالث و في الأخير (WAT Ooredoo) بـ 28.45% .

ثانيا : تحليل البيانات الخاصة بوحدة ورقلة:

1-رقم الأعمال و المبيعات المحققة لغاية 2016/03/31:

يظهر لنا من الجدول الذي يمثل رقم الأعمال التحقق لغاية 2016/12/13 ان المؤسسه تنجز أعمالها وفقا للأهداف المسطرة فقد بلغ معدل الإنجاز رقم الأعمال بالنسبة لل هاتف الثابت(TLP) بـ 109.25 % حيث تم إنجاز ما قيمته 67173368.57 دج من قيمة الهدف المقدر بـ 61481408.64 دج و هي نسبة جيدة ، أما بالنسبة الجي 4 (LTE4) فقد قدر معدل الإنجاز بـ 163.84% حيث تم إنجاز ما قيمته 44853444.70 دج من قيمة الهدف المقدر بـ 27375822.75 دج و هذه النسبة تعبر على الرواج الكبير التي تلقته هذه الشبكة و إقبال الزبائن عليها بكثرة . في حين قدر معدل إنجاز الأنترنـت (ADSL) بـ 101.21% حيث تم إنجاز ما قيمته 124316105.54 دج من الهدف المقدر بـ 122825331.55 دج وهي نسبة جيدة وهذا راجع لأهمية الأنترنـت لدى المواطن الجزائري .

أما بالنسبة للجدول الذي يمثل حجم المبيعات المحققة لغاية 2016/03/31 أن معدل إنجاز الذي حققه العاتف الثابت (TLP) قد بلغ 143.41% حيث تم بيع ما قيمته 2854 وحدة من قيمة المبيعات المخططة و التي قدرت بـ 1992 وحدة و تعتبر هذه النسبة جيدة ، أما فيما يخص الجيل 4 (LTE4G) فقد بلغ معدل الإنجاز بـ 180.3% حيث بيعت 4327 وحدة من قيمة المبيعات المخططة بـ 2400 وحدة و هذه نسبة هائلة و بالنسبة الأنترنـت (ADSL) فقد وصل معدل الإنجاز إلى 54.45% فقد تم بيع 2054 وحدة من 3772 وحدة و تعود ذلك إلى تخلي الزبائن نوعا ما عنها وإقبالهم على خدمة الجيل 4 (LTE4G) و ذلك لثقة المواطنين فيها و سهولة إجراءات الحصول عليها مقارنة بـ(ADSL)

2-تطور رقم الأعمال و المبيعات خلال 3 سنوات الأخيرة:

يظهر لنا من الجدول الذي يمثل تطور رقم الأعمال خلال 3 سنوات الأخيرة ان نسبة تطور رقم الأعمال الهاتف الثابت (TLP) لسنة 2015 ضئيلة إذ قدرت بـ 23.85% مقارنة بسنة 2014 التي قدرت بـ 51.63% ، كما نلاحظ إنتقال رقم الأعمال من 310152144.70 دج سنة 2014 إلى 384150168.01 دج سنة 2015، في حين أن الأنترنـت (ADSL+LTE4G) فقد بلغ رقم الأعمال سنة 2015 حوالي 407313110.50 دج مقارنة بسنة 2014 حيث قدر بـ 311821061.65 دج بنسبة تطور جيدة قدرت بـ 30.67% فنلاحظ ارتفاع هائل في نسبة التطور مقارنة بسنة 2014 الذي قدرت بـ 2.49% وهي قليلة جدا و هذا الإرتفاع عائد لخدمة (LTE4G)

أما الجدول الذي يمثل نمو المبيعات خلال 3 سنوات الأخيرة فنلاحظ من خلاله إنخفاض في مبيعات الأنترنـت (ADSL) سنة 2015 مقارنة بـ 2014 إذ انتقلت من 6447 خط إلى 5347 خط في حين كانت في ارتفاع سنة 2014 مقارنة بـ 2013 التي قدرت فيها المبيعات بـ 5154 خط ، أما بالنسبة لمبيعات الجيل 4 (LTE4G) فهي في ارتفاع حيث انتقلت من 1279 خط سنة 2014 والتي تعتبر سنة الأولى لإطلاق هذه الخدمة إلى 11721 خط سنة 2015 في حين أن سنة 2013 لم تكن هناك مبيعات ، اما فيما يخص الهاتف الثابت (TLP) فقد انخفض سنة 2015 حيث قدر بـ 4090 خط مقارنة بسنة 2014 الذي بلغ 4477 خط في حين أنه كان في إرتفاع سنة 2014 بالمقارنة مع 2013 الذي قدرت المبيعات فيه بـ 4024 خط .

خلاصة الفصل:

لقد خصصنا هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة ورقلة. فتطرقتنا في المبحث الأول لتقديم طريقة وأدوات الدراسة حيث قمنا بتقديم المؤسسة أولاً وتعريف بميكانيكا التنظيم باختصار ثم تعرفنا على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات. أما في المبحث الثاني قمنا بعرض أهم بيانات التنافسية وقسمناها إلى تنافسيه العامة للمؤسسة، والتنافسيه الخاصة بالمديرية الجهوية لاتصالات الجزائر في الأخير قمنا بتحليل المعلومات ومناقشتها.

الختامة

الخاتمة العامة

إن الفرق بين المؤسسات بالدول النامية وتلك التي بالدول المتقدمة هو أن الثانية تعتبر أن رضا ال زبون قابل للقياس، بينما يري الكثير من المدراء التسويق بالمؤسسات الأخرى أن رضا الزبون غير قابل للقياس، بل وقد ترى أن الاستشارات التسويقية أعمال ارتحالية ليس لها منهجية واضحة ، فلذا ما أشرنا إلى المفهوم الحديث للتسويق ألا وهو " مجموعة الجهود المبذولة لتحقيق مبادلات ناجحة " ومنهجية الأداء التسويقي وقابلية قياس رضا الزبون فإننا بذلك نتكلم عن احد العلوم الحديثة التي تعتبر إحدى تطبيقات المراجعة العامة ، هو علم "المراجعة التسويقية " ، والذي يعتبر موضوع دراستنا ولمعالجته قمنا بالإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المراجعة التسويقية في رفع من مستوى مبيعات المؤسسة ؟
فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع فقد توصلنا لمجموعة من النتائج و الاقتراحات وهي:

النتائج:

- أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة:
- رغم اهتمام المؤسسة بالمراجعة إلا أن عنصر الاستقلالية المراجع غائب نوعا ما بسبب وجود مكتب خاص بالمراجعة داخل المديرية الجهوية ؛ كما تجدر الإشارة ان هذه الوظيفة حديثة بالمؤسسة بدأ تطبيقها سنة 2015.
- عدم وجود أعوان (فريق مساعد) خاصين بالمراجع لتسهيل وظيفة المراجعة.
- توضع أهداف المؤسسة وتسطر من طرف المديرية العامة و تقوم المديرية الولائية بتنفيذها أما المديرية الجهوية فمهمتها هي متابعة تنفيذ هذه الأهداف.
- لا يعتبر قياس الأداء التسويقي من مهام المديرية الجهوية.
- تقوم المديرية الجهوية بإرسال كافة البيانات التجارية الخاصة بالولايات التابعة لها للمديرية العامة، أين يتم على مستواها كافة التحليلات و الإحصائيات اللازمة لمتابعة الأداء التسويقي.
- يقوم المراجع بوظيفة المراجعة في حالة ما إذا طلب منه هذا فقط وبالتالي فالمراجعة في المؤسسة إتصالات الجزائر غير منتظمة.

التوصيات:

- يجب على المديرية العامة للمؤسسة لإنشاء إدارة للمراجعة التسويقية تابعة لها وغير مرتبطة بالمديرية الجهوية.
- يجب على المؤسسة توظيف أعوان لمراجع المؤسسة متخصصين في المجال لتسهيل عملية المراجعة.
- يجب القيام بعملية المراجعة بصفة مستمرة وتقديم تقارير دوري منتظم (شهرية، ثلاثية، سداسية و سنوية) إضافة إلى التقارير الواجب تقديمها في الظروف غير عادية .
- يجب على المديرية العامة للمؤسسة الإستعانة بمختصين في المراجعة التسويقية من خارج المؤسسة لتقديم تقرير مراجعة سنوي عن الأداء التسويقي العام للمنظمة بما في ذلك إدارة المراجعة التسويقية الداخلي.
- على إدارات المؤسسة بما فيها إدارة لتسويق في الفترات القادمة الاهتمام أكثر بلحواسيب المؤسسة وبتنظيم المعلومات فيها خاصة الأرشيف المؤسسة لتفادي ضياع المعلومات و سهولة الحصول عليها عند الحاجة.
- يجب على المديرية العامة إشراك المديرية الجهوية و الولائية في إتخاذ القرار.
- يجب على المؤسسة القيام ببرامج تحديث أو تكوين العمال بدون إستثناء بصفة إلزامية وفق إحتياجات كل عامل.
- يجب على المؤسسة من القيام بتصنيف الزبائن حسب الأهمية لكل قطاع ، زبائن الأوفياء والمحافظة عليهم و إستقطاب زبائن جدد والاهتمام المستمر بمتابعة درجة رضا الزبائن.

أفاق البحث :

هذه الدراسة لا تقدم رؤية كافية عن موضوع دور المراجعة التسويقية في زيادة مستوى المبيعات وهذا راجع إلى اتساع مفهومه وصعوبة الحصول على المعلومات والتحفظ عليها من قبل المؤسسة ، وبغية فتح باب البحث ودراسة من جديد نقترح بعض المواضيع في شكل عناوين ممكنة لبحوث مستقبلية:

- دور المراجعة التسويقية في زيادة تنافسية المؤسسة.
- المراجعة التسويقية و مساهمتها في مردودية المؤسسات.
- دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- دور المراجعة التسويقية على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع:

الكتب:

بالعربية:

- 1- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- 2- علي رابعة ، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، طبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- محمد الصبري إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية، للنشر و التوزيع، مصر، طبعة الأولى، 2009.
- 4- محمد عبيدات، عبد الله سماره، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2008.
- 5- محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الرابعة، 2005.
- 6- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2012.

بالفرنسية:

7- Kotler Philip et Dubois Bernard et Kevin Lane et Delphine Manceau, **Marketing Management** , 12^e édition , Pearson Education France ,2006.

المذكرات:

- 1- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة تلمسان ، 2015.
- 2- ربيع أسماء، أثر تنشيط المبيعات على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2012.
- 3- زعباط سامي، دور وأهمية الترويج في زيادة مبيعات المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2005.
- 4- كريس أنور ، إدارة المبيعات و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة، 2015.

الانترنت:

- 1- مقال من مجلة التدريب و التقنية <http://www.altadreeb.net> بتاريخ 2015/01/17 على الساعة 10:30.
- 2- موقع مفكرة الإسلام : <http://www.islammemo.cc> بتاريخ: 2016/02/09 على الساعة 14:18.
- 3- موقع سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية <http://www.arpt.dz> بتاريخ: 2016/04/13 على الساعة 01:10.
- 4- موقع مؤسسة إتصالات الجزائر www.at.dz بتاريخ: 2016/03/02 على الساعة 14:39.

الملاحق

الملحق رقم (1): لوحة قيادة التجارية

Données Commerciale DRT Ouargla au 31 12 2015

		Idoom Fixe			Ventes Carte de Recharges ADSL			
DRT	DOT	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 31/12/2015	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 31/12/2015	
DRT - OUARGLA	DOT El Oued	2,794	9,770	6,976	33,995	180,340	146,345	
DRT - OUARGLA	DOT Ghardaia	1,927	4,985	3,058	20,732	64,479	43,747	
DRT - OUARGLA	DOT Illizi	214	693	479	11,840	20,800	8,960	
DRT - OUARGLA	DOT Ouargla	1,942	6,267	4,325	26,445	75,297	48,852	
DRT - OUARGLA	DOT Tamanrasset	1,203	7,553	6,350	13,778	34,314	20,536	
Ventes Cartes Fimaktabati			Ventes LTE 4G			Ventes Carte de Recharges LTE 4G		
au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 31/12/2015	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 31/12/2015	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 31/12/2015
16	112	96	141	5,657	5,516	75	16,912	16,837
21	86	65	476	6,551	6,075	245	17,125	16,880
1	16	15	461	1,771	1,310	362	7,615	7,253
44	169	125	1,279	11,721	10,442	2,403	39,199	36,796
42	77	35	738	2,645	1,907	364	11,711	11,347

Demandes Validées			Taux de réalisation du CA de l'Année au 31/12/2015	
au 31/12/2014	au 31/12/2015	Année 2015 au 22/12/2015	Chiffre d'Affaires TLP	Chiffre d'Affaires INTERNET (ADSL+LTE 4G)
389	105	-284	63%	97%
411	70	-341	62%	87%
31	15	-16	115%	89%
597	209	-388	111%	103%
42	2	-40	57%	84%

Raccordements ADSL au 31/12/2015			Raccordements TLP au 31/12/2015			Parc TLP			Parc ADSL		
Ventes ADSL	OBJECTIFS 2015	Taux de réalisation	Raccordement téléphonique	OBJECTIFS 2015	Taux de Réalisation	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Delta	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Delta
8,896	11,800	75%	5,272	6,300	84%	41,656	44,664	3,008	22,507	28,850	6,343
6,428	7,400	87%	3,686	3,500	105%	44,506	45,424	918	20,811	26,821	6,010
1,930	2,100	92%	1,285	3,300	39%	8,691	9,025	334	4,841	5,548	707
7,296	9,500	77%	4,694	11,700	40%	56,061	57,979	1,918	31,021	35,039	4,018
4,676	8,200	57%	2,991	3,700	81%	19,096	20,446	1,350	12,790	13,880	1,090

Parc TLP Sans ADSL			Parc Internet (ADSL+LTE4G)			Ventes Internet (ADSL+LTE4G) au 31/12/2015			Raccordement ADSL/Parc ADSL au31/12/2014	Raccordement TLP/Parc TLP au31/12/2014	Evolution Parc ADSL 2015/2014	Evolution Parc TLP 2015/2014
au 31/12/2014	au 31/12/2015	Delta	au 31/12/2014	au 31/12/2015	Delta	Ventes ADSL	OBJECTIFS 2015	Taux de réalisation				
18,468	15,248	-3,220	22,648	34,507	11,859	14,412	16,770	86%	39.53%	12.66%	28.18%	7.22%
22,802	18,321	-4,481	21,287	33,372	12,085	12,503	10,780	116%	30.89%	8.28%	28.88%	2.06%
3,629	3,270	-359	5,302	7,319	2,017	3,240	2,900	112%	39.87%	14.79%	14.60%	3.84%
19,984	18,452	-1,532	32,300	46,760	14,460	17,738	13,880	128%	23.52%	8.37%	12.95%	3.42%
4,829	6,050	1,221	13,528	16,525	2,997	6,583	9,300	71%	36.56%	15.66%	8.52%	7.07%

	Raccordements ADSL au 31/03/2016			Raccordements LTE 4G au 31/03/2016			Raccordements TLP au 31/03/2016		
DOT	Ventes ADSL	OBJECTIFS 2016	Taux de réalisation	Ventes LTE 4G	OBJECTIFS 2016	Taux de réalisation	Raccordement téléphonique	OBJECTIFS 2016	Taux de Réalisation

Données Commerciale DRT Ouargla au 31 03 2016

DOT	Parc TLP			Idoom Fixe			Parc ADSL			Parc LTE 4G		
	au 31/12/2015	au 31/03/2016	Delta	au 31/12/2015	au 31/01/2016	Delta	au 31/12/2015	au 31/03/2016	Delta	au 31/12/2015	au 31/03/2016	Delta
El Oued	44,664	45,256	592	9,770	10,065	295	28,850	26,703	-2,147	5,657	10,242	4,585
Ghardaia	45,424	45,463	39	4,985	5,357	372	26,821	26,337	-484	6,551	8,024	1,473
Illizi	9,025	9,205	180	693	771	78	5,548	5,616	68	1,771	3,413	1,642
Ouargla	57,979	59,446	1,467	6,267	6,886	619	35,039	37,421	2,382	11,721	15,499	3,778
Tamanrasset	20,446	21,165	719	7,553	7,898	345	13,880	14,045	165	2,645	3,493	848

DRT	177,538	180,535	2,997	29,268	30,977	1,709	110,138	110,122	-16	28,345	40,671	12,326
El Oued	1,901	12,000	15.84%	4,693	10,000	46.93%	969	6,000	16.15%			
Ghardaia	1,394	8,000	17.43%	1,562	5,000	31.24%	759	4,000	18.98%			
Illizi	340	2,500	13.60%	1,654	2,000	82.70%	294	2,000	14.70%			
Ouargla	2,854	11,000	25.95%	4,327	7,000	61.81%	2,054	7,500	27.39%			

Tamanrasset	1,021	6,000	17.02%	887	3,000	29.57%	904	3,000	30.13%
-------------	-------	-------	--------	-----	-------	--------	-----	-------	--------

DRT **7,510** **39,500** **19.01%** **13,123** **27,000** **48.60%** **4,980** **22,500** **22.13%**

22	Parc Internet (ADSL+LTE4G)			Ventes Internet (ADSL+LTE4G) au 21/03/2016			2229	OGX
	au 31/12/2015	au 31/03/2016	Delta	Ventes ADSL	OBJECTIFS 2015	Taux de réalisation		
El Oued	34,507	36,945	2,438	6,594	16,770	39.32%		
Ghardaia	33,372	34,361	989	2,956	10,780	27.42%		
Illizi	7,319	9,029	1,710	1,994	2,900	68.76%		
Ouargla	46,760	52,920	6,160	7,181	13,880	51.74%		
Tamanrasset	16,525	17,538	1,013	1,908	9,300	20.52%		

DRT **138,483** **150,793** **12,310** **20,633** **53,630** **38.47%**

DOT	Objectif Chiffre d'Affaires de l'Année 2016			Chiffre d'Affaires Réalisé au 31/03/2016			Taux de réalisation du CA de l'Année au 31/03/2016			
	Chiffre d'Affaires TLP	Chiffre d'Affaires LTE 4G	Chiffre d'Affaires ADSL	Chiffre d'Affaires TLP	Chiffre d'Affaires LTE 4G	Chiffre d'Affaires ADSL	Chiffre d'Affaires TLP	Chiffre d'Affaires LTE 4G	Chiffre d'Affaires ADSL	CA Global
El Oued	172,860,000.00	166,900,000.00	428,300,000.00	26,500,281.60	36,710,893.30	113,600,236.64	15.33%	22.00%	26.52%	23.02%
Ghardaia	165,350,000.00	117,800,000.00	243,200,000.00	21,669,305.77	17,081,077.10	74,621,948.20	13.11%	14.50%	30.68%	21.54%
Illizi	68,590,000.00	38,100,000.00	87,100,000.00	12,727,666.82	9,362,512.85	29,244,608.50	18.56%	24.57%	33.58%	26.49%
Ouargla	361,690,000.00	190,500,000.00	403,300,000.00	67,173,368.57	44,853,444.70	124,316,105.54	18.57%	23.55%	30.82%	24.74%
Tamanrasset	80,800,000.00	59,000,000.00	161,100,000.00	13,012,798.53	9,264,696.65	44,549,476.67	16.10%	15.70%	27.65%	22.21%

DRT 849,290,000.00 572,300,000.00 1,323,000,000.00 141,083,421.29 117,272,624.60 386,332,375.55 6.02 4.88 3.42

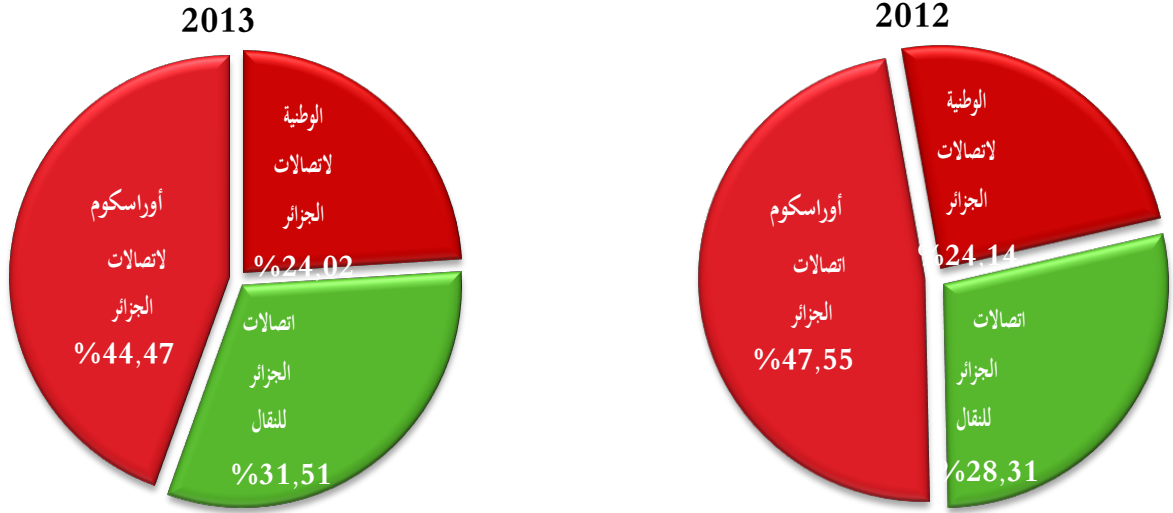
DOT	Raccordement ADSL/Parc ADSL au 31/12/2015	Raccordement TLP/Parc TLP au 31/12/2015	Evolution Parc ADSL 2016/2015	Evolution Parc TLP 2016/2015	Evolution Parc Internet 2016/2015	Idoom Fixe/Parc TLP	Taux de réalisation CA	Poids CA	Poids Parc TLP	Poids Parc Internet	Moyenne Raccordement	
											TLP	ADSL
El Oued	6.59%	2.17%	-7.44%	1.33%	7.07%	22.24%	23.02%	1.56%	1.37%	1.51%	13	26
Ghardaia	5.20%	1.67%	-1.80%	0.09%	2.96%	11.78%	21.54%	1.00%	1.37%	1.40%	10	19
Illizi	6.13%	3.26%	1.23%	1.99%	23.36%	8.38%	26.49%	0.45%	0.28%	0.37%	4	5
Ouargla	8.15%	3.54%	6.80%	2.53%	13.17%	11.58%	24.74%	2.09%	1.80%	2.16%	28	39
Tamanrasset	7.36%	4.42%	1.19%	3.52%	6.13%	37.32%	22.21%	0.59%	0.64%	0.72%	12	14

Moyenne Raccordement

Raccordement ADSL/Parc ADSL au 31/12/2015	Raccordement TLP/Parc TLP au 31/12/2015	Evolution Parc ADSL 2016/2015	Evolution Parc TLP 2016/2015	Evolution Parc Internet 2016/2015	Idoom Fixe/Parc TLP	Taux de réalisation CA	Poids CA	Poids Parc TLP	Poids Parc Internet	TLP	ADSL
5.38%	1.76%	-4.65%	1.04%	7.37%	22.30%	18.61%	1.54%	1.37%	1.53%	11	21
4.21%	1.34%	-2.70%	-0.06%	1.73%	11.80%	18.24%	1.03%	1.38%	1.40%	8	15
5.08%	2.77%	0.25%	1.62%	21.90%	8.41%	22.35%	0.47%	0.28%	0.37%	3	4
6.41%	2.95%	5.13%	2.08%	12.27%	11.63%	21.44%	2.21%	1.79%	2.17%	23	30
6.05%	3.52%	-0.06%	2.72%	4.51%	37.61%	19.11%	0.62%	0.64%	0.71%	10	11

الملحق رقم (2)

4.I. توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين:



II. تطور الهاتفية (GSM) 2012 - 2013:

1.II. تطور العدد الاجمالي للمشاركين:

2013	2012	2011	2010	
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الاجمالي للمشاركين
% 5,30 +	%5,37+	%8,65+		نسبة التطور

الملحق رقم (3)

4.II. تطور العدد الاجمالي للمشاركين حسب للمتعاملين

2203	2012	2011	2010	
12 451 373	10 622 884	10 515 914	9 446 774	اتصالات الجزائر للنقل
17 574 249	17 845 669	16 595 233	15 087 393	أوراسكوم اتصالات الجزائر
9 491 423	9 059 150	8 504 779	8 245 998	الوطنية لاتصالات الجزائر
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	ددعلا لياجملا بين لقرش م ل

5.II. تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشاركين

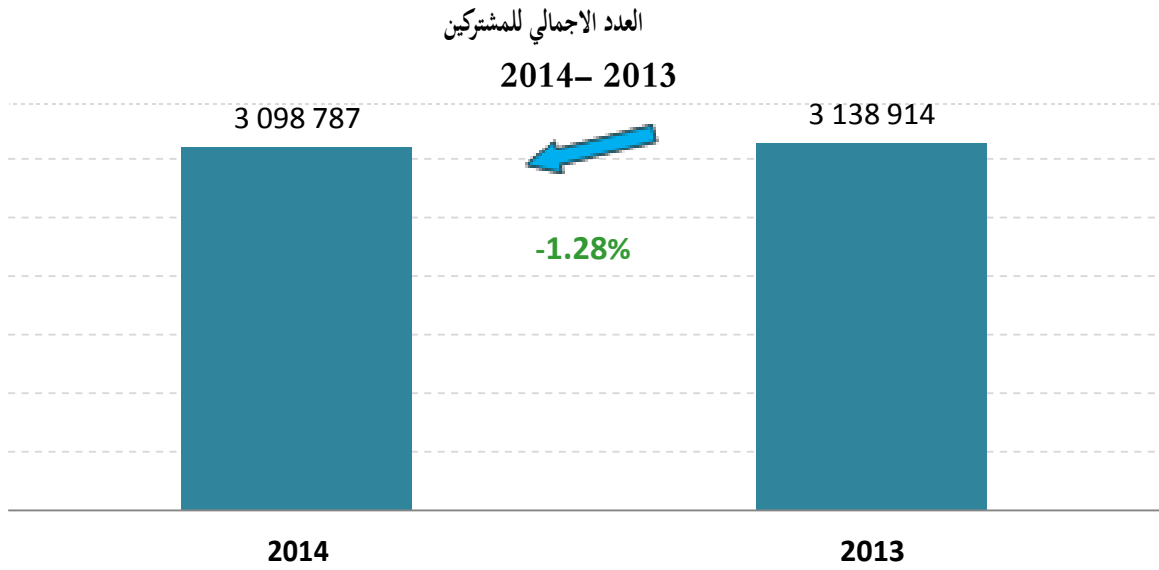


الملحق رقم (4)

I. حالة سوق الهاتفية الثابتة:

1.I. عدد المشتركين:

التطور	2014	2013	
%3,99+	2 825 827	2 717 385	عدد المشتركين (سلكي)
%35,25-	272 960	421 529	عدد المشتركين (لاسلكي)
%1,28-	3 098 787	3 138 914	العدد الاجمالي للمشاركين



2.I. الكثافة الهاتفية للثابتة:

2014	2013	
%7,85+	%8,11+	الكثافة الهاتفية ²⁸

II. تطور الهاتفية (GSM) 2013 - 2012

1.II. تطور العدد الاجمالي للمشاركين:

²⁸ الكثافة الهاتفية هي عدد المشتركين في 100 نسمة. بلغ عدد سكان الجزائر سنة 2014 39.5 مليون نسمة حسب تقرير الديوان الوطني للإحصائيات.

2013	2012	2011	2010	
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الاجمالي للمشاركين
% 5,30 +	%5,37+	%8,65+		نسبة التطور

الملحق رقم (5)

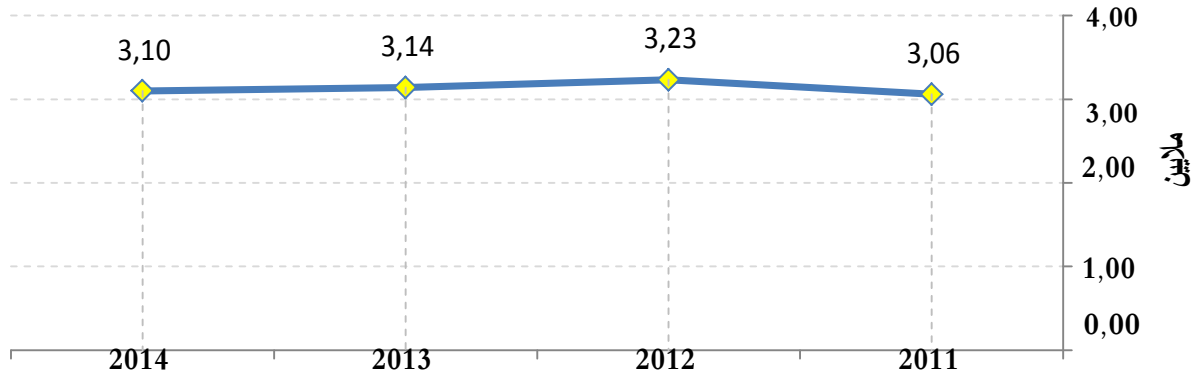
.II تطور سوق الهاتفية الثابت:

1.II. تطور عدد المشتركين:

2014	2013	2012	2011	
3 098 787	3 138 914	3 231 332	3 059 336	العدد الاجمالي للمشاركين
%1,28-	%2,86-	%5,62+		نسبة التطور

الملحق رقم (6)

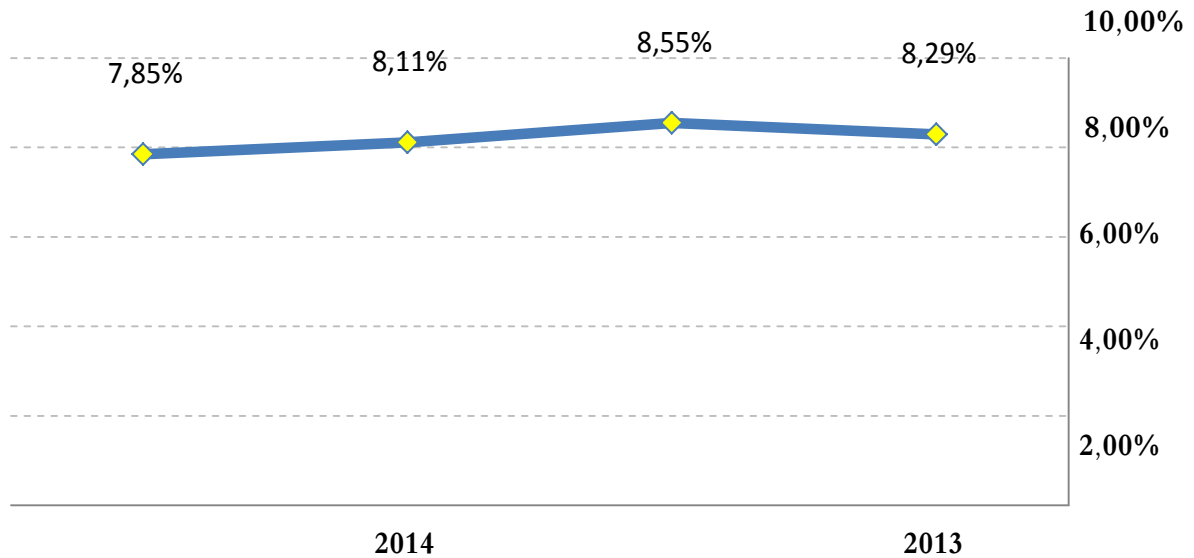
تطور العدد الإجمالي للمشتركين
2014-2011



2.II تطور الكثافة الهاتفية للثابت:

2014	2013	2012	2011	الكثافة الهاتفية
%7,85	%8,11	%8,55	%8,29	
%0,26-	%0,44-	%0,26+		التطور الصافي

2014- تطور الكثافة الهاتفية
2011



2012

0,00%

2011

3.II تطور نسبة اشتراك القطع الأسرية للثابت:

2014	2013	2012	2011	
%40,04	%41,23	%42,38	%41,57	نسبة اشتراك القطع الأسرية للثابت

الملحق رقم (7)

سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

2.الهاتف الثابت

1.2وضعية حضيرة مشتركى الهاتف الثابت

Filaire et WLL	2015
Filaire	3 013 460
WLL	254 132
Total	3 267 592

*المصدر: المتعامل اتصالات الجزائر

2.2الكثافة في الهاتف الثابت

Lignes fixes	2015
Pénétration des ménages	41,65%
Télé densité	8,09%

(1) في 31 / 12 / 2015 ، قدّرت سلطة الضبط عد الأسر ب 6 614 800 أسرة.

(2) في 31 / 21 / 2015 ، بلغ عد سكان الجزائر الذي نشره الديوان الوطني للإحصاء ب 40,4 نسمة.

3.الهاتف النقال

1.3حضيرة مشتركى GSM

Rubriques (en millions)	OTA	WTA	ATM	Total GSM
Prepaid	11,989	5,708	6,759	24,456
Postpaid	0,478	0,957	0,815	2,250
Total	12,467	6,665	7,574	26,706

المصدر: الارقام التي قرّتها سلطة الضبط

أما بالنسبة لتوزيع هذه الحظيرة لكل جزء، فهي تتمثل كالاتي:

Rubriques (en %)	OTA	WTA	ATM	Total GSM
Prepaid	96,17%	85,64%	89,24%	91,57%
Postpaid	3,83%	14,36%	10,76%	8,43%

ملف صُحفي: تقرير نشاط سلطة الضبط

الملحق رقم (8)

سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية

4.3 الكثافة الهاتفية للنقال

	2015
Population (habitants)	40,4
Télé-densité GSM	66,10%
Télé-densité 3G	40,12%
Télé-densité globale (GSM & 3G)	106,22%

5.3 حصص السوق فيما يتعلق بمشتركي (GSM و 3G)

	2015		
	OTA	WTA	ATM
GSM	46,68%	24,96%	28,36%
3G	25,58%	34,75%	39,67%
GSM & 3G	38,71%	28,66%	32,63%

الفهرس

I.....	الاهداء
II.....	الشكر
III.....	الملخص :
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	الأشكال :
IX.....	قائمة الملاحق :

أ.....	المقدمة
--------	---------

الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة التسويقية و زيادة مستوى المبيعات

2.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمراجعة التسويقية وزيادة مستوى المبيعات :
3.....	المطلب الأول: المراجعة التسويقية :
3.....	الفرع الأول: ماهية المراجعة التسويقية :
3.....	أولاً: تعريف التسويقية ومكوناتها:
4.....	ثانياً: أهمية المراجعة وأهدافها:
6.....	ثالثاً: الاجراءات المراجعة التسويقية:
7.....	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي:
7.....	أولاً: مؤشرات التنافسية:
9.....	المطلب الثاني: مدخل لوظيفة البيع:
9.....	الفرع الأول: ماهية وظيفة البيع وإدارة المبيعات:
9.....	أولاً: وظيفة البيع:
10.....	ثانياً: إدارة المبيعات:
11.....	ثالثاً: مجالات إدارة المبيعات:
12.....	الفرع الثاني: أساسيات ترقية المبيعات:
12.....	أولاً: تعريف ترقية المبيعات:
13.....	ثانياً: أهداف ترقية المبيعات:
14.....	ثالثاً: تقنيات ترقية المبيعات:
15.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمراجعة التسويقية وزيادة مستوى المبيعات:
15.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة:
17.....	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
17.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة المراجعة التسويقية والمبيعات في المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

19.....	تمهيد الفصل:
20.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات:
20.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة:
20.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:
22.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة:
23.....	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات:
23.....	الفرع الأول: منهجية الدراسة:
23.....	الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات:
24.....	المبحث الثاني: عرض البيانات ومناقشتها:
24.....	المطلب الأول: عرض البيانات الخاصة بالمؤسسة:
24.....	أولا: عرض التنافسية العامة للمؤسسة:
27.....	ثانيا: عرض البيانات الخاصة بوحدة ورقلة:
31.....	المطلب الثاني: مناقشة البيانات:
31.....	أولا: تحليل التنافسية العامة للمؤسسة:
32.....	ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بوحدة ورقلة:
35.....	الخاتمة:
38.....	المراجع:
40.....	الملاحق:
55.....	الفهرس: