

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم إقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

تكران عزالدين

خليفة عبد القادر

تحت عنوان:

الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نפטال _GPL_ تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ.بخوش أحمد	(أستاذ محاضر_ ب- جامعة ابن خلدون تيارت)	رئيسا
أ.دحو عبد الكريم	(أستاذ التعليم العالي-جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا و مقررا
أ. حمي محمد لمين	(أستاذ محاضر_ ب- جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024



الإهداء

إلى الشمعة التي أضاءت لي شمس الأمنيات، إلى التي علمتني معنى الحياة وسهرت

معي الليالي

ساعية في إيصالي لأعلى المرتبات إلى أُمي العزيزة أطل الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة ومرجعي في كل الأوقات، إلى من لم يبخل علي ماديا ومعنويا

إليك يا معلم

الصبر والعزيمة إلى أعلى ما يمتلكه المرء ويفتخر به أبي العزيز أدامه الله فوق

رؤوسنا إليكم إخوتي الأحباء رعاكم الله ومدد طريقكم بالنجاح دائما كل الخير والسعادة

في هذه الحياة كل باسمه

وإلى كافة الأصدقاء والأحباب في قسم علوم التجارية إلى كل من يعرفني من قريب

أو من بعيد

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع

الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج .

خليفة عبدالقادر



الإهداء

إلى من كانت دعواتها سرّ نجاحي
إلى من سهرت لأجلي الليالي، وتحملت عناء الأيام بصبرٍ لا يُوصف
إلى نبع الحنان وبلسم الروح... أمي.
إلى من علّمني معنى الرجولة، وتحمل المسؤولية،
إلى من كان سندًا وظهرًا لي في كل خطوة... أبي.
إلى إخوتي وأخواتي ورفقاء الطفولة
إلى أصدقائي وشركاء الطموح، والمصدر الأول للتشجيع.
إلى أساتذتي الكرام
الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم.
إلى أصدقائي الأعزاء،
الذين كانوا شعلة الأمل في أوقات اليأس.
إلى كل من مرّ في طريقي وترك في نفسي أثرًا جميلًا...
أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وإمتنان لهم

تكران عزالدين

الشكر

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ دحو عبدالكريم الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والذي ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل المتواضع وكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة نفضال GPL وحدة تيارت لما قدموه لنا من معلومات ساعدتنا خلال دراستنا الميدانية .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل عمال وعاملات قسم علوم التجارية وإلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل بالكثير أو بالقليل إلى كل هؤلاء نقول لهم

بارك الله فيكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم الجنة

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات و الرموز
	الملخص
أ - هـ	مقدمة
7	الفصل الأول : الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية
8	تمهيد
9	المبحث الأول : ماهية الرقابة التسويقية
9	المطلب الأول : مفهوم الرقابة
10	المطلب الثاني : مفهوم الرقابة تسويقية
10	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الرقابة التسويقية
12	المبحث الثاني : مكونات الرقابة التسويقية
13	المطلب الأول : أنواع الرقابة التسويقية
16	المطلب الثاني : أدوات الرقابة التسويقية
18	المطلب الثالث : مجالات الرقابة التسويقية
19	المبحث الثالث : شروط فاعلية الرقابة التسويقية خطواتها و مشاكلها
20	المطلب الأول : شروط فاعلية الرقابة التسويقية
21	المطلب الثاني : خطوات الرقابة التسويقية
23	المطلب الثالث : مشاكل الرقابة التسويقية
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني :دراسة ميدانية لأهمية الرقابة التسويقية بمؤسسة نفضال _GPL_ وحدة تيارت
27	تمهيد

28	المبحث الأول : التعريف بالدراسة الميدانية
28	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال
34	المطلب الثاني : شرح و تفصيل الهيكل التنظيمي و الوظيفي لمؤسسة نفعال GPL وحدة تيارت
40	المطلب الثالث : منتوجات مؤسسة نفعال
41	المطلب الرابع : مهام و أهداف مؤسسة نفعال
52	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
52	المطلب الأول : أسلوب الدراسة
53	المطلب الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة
55	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
70	المراجع
74	الملاحق

القوائم

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	أنواع الرقابة التسويقية	15
الجدول رقم 2	قدرة إستيعاب قارورات الغاز	33
الجدول رقم 3	معامل الثبات ألفا كرونباخ	54
الجدول رقم 4	الإتساق الداخلي للمحارو	54
الجدول رقم 5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
الجدول رقم 6	توزيع عينة الدراسة حسب السن	56
الجدول رقم 7	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	57
الجدول رقم 8	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	58
الجدول رقم 9	نتائج تحليل محور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	59
الجدول رقم 10	نتائج تحليل محور الرقابة على الربحية و الكفاءة	60
الجدول رقم 11	إختبار T لنتائج الفرضية الرئيسية	61
الجدول رقم 12	إختبار T لنتائج الفرضية الفرعية الأولى	63
الجدول رقم 13	إختبار T لنتائج الفرضية الفرعية الثانية	64

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 1	مراحل الرقابة التسويقية	22
الشكل رقم 2	الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	32
الشكل رقم 3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال Gpl وحدة تيارت	34
الشكل رقم 4	الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال Gpl وحدة تيارت	38
الشكل رقم 5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
الشكل رقم 6	توزيع عينة الدراسة حسب السن	56
الشكل رقم 7	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	57
الشكل رقم 8	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	58

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 1	إستمارة الإستبيان	75
الملحق رقم 2	مخرجات برنامج SPSS 20	77

قائمة المختصرات و الرموز :

الرمز	الترجمة بالغة الأجنبية	الترجمة بالغة العربية
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقة العملاء
KPiS	Key performance indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
GPL	GAZ PETRPL LIOUIDE	غاز البترول المميع
CLP	GARBURANT LIOUIDE PETROL	غاز المحروقات و الوقود
CE	Centre Enfuteur	مركز الملء
NAFTAL	NAFT ALGERIA	نפט الجزائر
ERDP	Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie	المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية

ملخص :

تهدف دراستنا هاته إلى إبراز دور الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية بشكل عام، كون الرقابة التسويقية تعتبر من بين أبرز و أهم عمليات الرقابة في جميع المؤسسات بإختلافها و ذلك لتحسين نشاطها التسويقي كما أن لها دور ضروري في كشف و تصحيح الأخطاء ، لذا قمنا في بحثنا هذا بإلقاء الضوء على تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة نפטال ، و كما نعلم أن مؤسسة نפטال تهدف و تسعى جاهدة من أجل توسيع حصتها السوقية و السيطرة عليه ، من خلال مختلف منتجاتها السلعية و الخدمية و عروضها الجذابة لإرضاء الزبون مثل أي مؤسسة لها طموحات و أهداف من أجل تحقيق الريادة دائما .

الكلمات المفتاحية : الرقابة ، الرقابة التسويقية ، مؤسسة نפטال

Summary :

This study aims to highlight the role of marketing control in economic institutions in general, as marketing control is considered one of the most prominent and important control processes in all institutions, regardless of their type, in order to improve their marketing activities. It also plays a vital role in detecting and correcting errors. Therefore, in this research, we shed light on the application of marketing control in the Naftal Company, As we know, Naftal strives to expand its market share and gain dominance through its various products and attractive offers to satisfy customers, just like any institution that has ambitions and goals to maintain leadership.

Keywords: Control, marketing control, Naftal Company

المقابلة

مقدمة:

يعتبر التسويق وظيفة مهمة بالنسبة للمؤسسات حيث كان يقتصر على عمليات البيع والتوزيع في المنتجات المادية فقط ، بينما حاليا شمل قطاع الخدمات أيضا و البحث عن الطلب والعمل على تلبيةه بأفضل الطرق ، والإعتماد على مختلف التقنيات التسويقية بدءا بدراسات السوق ، بحوث التسويق و الخطط و الإستراتيجيات إلى غاية تنفيذها .

لذا فإن هاته التقنيات تبقى غير كافية لضمان وصول المؤسسة لكل أهدافها، خاصة وأن هاته الأهداف التسويقية ترتبط بسوق غير مستقر و غير دائم التغير، وبمنافسين في تطور مستمر بالإضافة إلى إحتمال وقوع مشاكل وعقبات أثناء التنفيذ أو الإستغناء عن منتجاتها مستقبلا ، ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك يتمثل في وجود متغيرات لا تملك المؤسسة القدرة على السيطرة أو التحكم فيها هذا من جهة و قلة تكاليفها و كثرة أهدافها من جهة أخرى .

تبقى هاته المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي تقود إلى حدوث إنحرافات بين ما هو مخطط له وبين ما تم تحقيقه فعلا ، ولإنجاح مخططاتها وإستراتيجياتها ينبغي تبني نظام رقابة تسويقية قائم أولا على معايير علمية تساعد على السيطرة على مراحل التنفيذ ، وتغذية عكسية توصل معلومات وبيانات عن التنفيذ بصورة مستمرة ، إستنادا إلى أنواع الرقابة التسويقية المختلفة ومرآحتها المتنوعة والتعرف على التقدم الحاصل في تنفيذ الخطط و وضع الأسس والإجراءات التصحيحية التي تعدل وتكيف أي إنحراف يحصل عن المسار المرسوم و لتفادي حدوث فجوات في النشاط التسويقي قد تهدد حتى وجود المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشرسة في السوق المحلي وحتى الدولي .

الإشكالية :

تعد الرقابة التسويقية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة في عالم يتسم بالتطور التكنولوجي السريع وتزايد حدة المنافسة وتغير تفضيلات المستهلكين بشكل مستمر، حيث أصبحت الرقابة التسويقية أداة إستراتيجية لا غنى عنها لمراقبة وتقييم النشاط التسويقي، وتحديد الإنحرافات عن الخطط الموضوعية، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها و الوصول إلى الإجابة عنها من خلال هذا

البحث : ماهي الرقابة التسويقية وماهي أهميتها في المؤسسة الاقتصادية ؟

الإجابة عن هذه الإشكالية تقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :



- 1- ماهي الرقابة ، وماهي الرقابة التسويقية ؟
- 2- ما هي أهمية و أهداف الرقابة التسويقية ؟
- 3- ما هي أنواع الرقابة التسويقية و أدواتها ؟
- 4- ما هي مجالات الرقابة التسويقية و مشاكلها ؟
- 5- ما هي شروط فاعلية الرقبة التسويقية ؟
- 6- ماهي أهمية الرقابة التسويقية في مؤسسة نפטال ؟

2- فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية :

1_ تعد الرقابة عملية إدارية تهدف إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والأهداف المحددة مسبقاً، بينما الرقابة التسويقية هي عملية تحليل وتقييم الأنشطة التسويقية للشركة، بهدف التأكد من تحقيق الأهداف التسويقية المخططة .

2_ تهدف الرقابة التسويقية إلى تقييم الأداء التسويقي، كشف الانحرافات عن الخطط، تحسين كفاءة العمليات التسويقية، وتعزيز رضا العملاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، كما تكمن أهميتها في مساعدة الشركات على تحسين قراراتها، زيادة الفعالية التنافسية، تحسين إستغلال الموارد، وضمان تحقيق العائد المتوقع من الأنشطة التسويقية.

3_ تشمل أنواع الرقابة التسويقية : الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الإستراتيجية و الرقابة على الكفاءة والرقابة على الربحية ، أما أدواتها تتمثل في تحليل المبيعات، دراسات السوق، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، إستطلاعات رضا العملاء، وتقارير التكاليف والعائد لقياس كفاءة الأنشطة التسويقية.

4_ مجالات الرقابة التسويقية : تكون الرقابة على الإنتاج و على الموارد البشرية و الرقابة على جودة المنتجات و الرقابة على التسويق ، أما مشاكلها تشمل نقص البيانات الدقيقة، صعوبة قياس بعض الجوانب التسويقية، مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وتأخر اتخاذ القرارات التصحيحية .

5_ من شروط فاعلية الرقابة التسويقية يجب أن تكون شاملة، دقيقة، مستمرة، مرنة، وسهلة التطبيق، مع إستخدام معايير واضحة لقياس الأداء، والقدرة على تصحيح الانحرافات بسرعة لضمان تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة.

6_ تكمن أهمية الرقابة التسويقية في مؤسسة نפטال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و زيادة رضا العملاء .

أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث من أهمية الموضوع حيث :

_تتمثل أهمية الرقابة التسويقية ودورها الفعال في ضمان نجاح الخطط و الإستراتيجيات بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، والكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقق أو عدم تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم نشاطها التسويقي و إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة .

أهداف البحث:

- _تسعى إلى التعرف على الرقابة التسويقية وتقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية .
- _التعرف على واقع الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية .
- _التعرف على مستوى تطبيق عملية الرقابة التسويقية في مؤسسة نפטال تيارت .
- _معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، و إكتشاف النقائص، ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات، وكذا الأسباب بغية تصحيحها بدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة .

أسباب إختيار الموضوع :

تتلخص أهم الدوافع و المبررات التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع دون غيره فيمايلي :

- 1_ من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الرقابة التسويقية .
 - 2_ للأهمية البالغة لهذا الموضوع لاسيما في ظل التحولات الإقتصادية المتعاقبة التي تشهدها المؤسسات الإقتصادية بالجزائر .
 - 3_ عدم وجود إهتمام كبير لدى الباحثين لمعالجة مثل هذه المواضيع
 - 4_ إعتقاد بأن الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تسويق منتجاتها إنما يرجع إلى ضعف أنظمتها وسياستها التسويقية نظرا لعدم إخضاعها إلى الرقابة التسويقية .
- حدود الدراسة :

الحد المكاني : من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم إختيار مؤسسة نפטال كعينة كونها مؤسسة إقتصادية بارزة .

الحد الزمني : الفترة التي تمت فيها الدراسة من 27 أفريل إلى 16 ماي سنة 2025 .

المنهج المتبع : حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المفاهيم الأساسية للرقابة والرقابة التسويقية و أساسياتها و إسقاط ذلك لمعرفة دورها داخل

مقدمة

المؤسسة الإقتصادية ، مستخدما دراسة حالة بمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت وذلك من خلال الإحاطة الشاملة للموضوع كونها الأنسب بمعرفة مفهوم الرقابة التسويقية .

كما تمت الإستعانة بالإستبيان

عينة ومجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت الذي يبلغ عددهم 75 عامل ، أما عينة الدراسة تمثلت فيما هو متاح من الموظفين الذين وافقوا على التعاون معنا والذين بلغ عددهم 30 موظف .

الدراسات السابقة : على الرغم من أهمية الرقابة التسويقية للمؤسسات و دورها في المؤسسات الإقتصادية ، إلا أنها لم تحظى بإهتمام وافرممن البحوث و الدراسات، حيث أن أغلب الدراسات تناولت الرقابة التسويقية بدون التركيز على أبعادها، و من بين الدراسات نذكر منها :

1_رسالة ماجستير من إعداد الطالب غازي علي بعنوان الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة ، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، 2005 ، ودارت إشكالية هذه الدراسة عن طريق هذا التساؤل :ماهو دور الرقابة التسويقية في تحسين أداء المعمل الجزائري للمصبرات NCA ؟ ، تناولت الدراسة موضوع الرقابة التسويقية بشقيه النظري والتطبيقي حيث تناول القسم النظري ثلاث فصول أولها الإطار العام لصياغة و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ثاني فصل تضمن تحليل عملية الرقابة التسويقية أما ثالث فصل تضمن محتوى و جوهر الرقابة التسويقية ، وتناول الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، وهدفت الدراسة إلى تقييم الجهود التسويقية من طرف الجهاز التسويقي عن طريق متابعة مدى تحقيق الأهداف المحددة و الإستراتيجيات و خطط التسويق و الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقق أو عدم تحقق هذه الأهداف من خلال تقييم سياسات المزيج التسويقي ، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تحسين و تطوير نشاط المؤسسة ، ولقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي و التحليلي كما إستخدم الإستبيان و المقابلة و الوثائق الإدارية للمؤسسة لجمع المعلومات .

2_ مذكرة ماجستير من إعداد الطالب نواري منير، تخطيط التسويق و أهميته في ظل إنتقال الجزائر إلى إقتصاد السوق تحت إشراف الأستاذ قدي عبد المجيد ، جامعة الجزائر 1996-1997 ، ودارت إشكالية هذه الدراسة عن طريق هذا التساؤل : ماهية أهمية تخطيط التسويق في مؤسسة districh ؟ حيث تناول القسم النظري تخطيط التسويق و تم معالجته من خلال ثلاثة فصول هي : تخطيط التسويق و إستراتيجية المؤسسة ، محتوى و جوهر تخطيط التسويق ، تقييم مخطط التسويق، وتناول الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة districh و تم معالجته من خلال فصلين هما : التسويق في الجزائر و اقتصاد السوق ، تشخيص تخطيط التسويق في مؤسسة

districh ، حيث قام الباحث بتقييم المخطط التسويقي بإستخدام مؤشر تحليل المبيعات و مؤشر الحصة السوقية بالإضافة لأدوات الرقابة والتقييم الأخرى و المتمثلة في : تحليل تكاليف التسويق متابعة إتجاهات الزبائن، تقييم سياسات المزيج التسويقي، المراجعة التسويقية ، ولقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي كما إستخدم الإستبيان و المقابلة و الوثائق الإدارية للمؤسسة لجمع المعلومات .

3_ مذكرة ماستر من إعداد بنانة سناء ، واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تحت إشراف الأستاذ حوحو حسينة جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014_ 2015 ، ودارت إشكالية هذه الدراسة عن طريق هذا التساؤل : واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ؟ تناولت الدراسة موضوع الرقابة التسويقية الإستراتيجية بشقيه النظري والتطبيقي حيث تناول القسم النظري ثلاث فصول أولها الرقابة التنظيمية ثانيا الرقابة التسويقية و الرقابة الإستراتيجية ثالثا الرقابة على الخطة السنوية و على الكفاءة و الفاعلية و الربحية أما الشق التطبيقي تناول دراسة مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة ، وهدفت الدراسة إلى تشخيص نقاط الخلل في الأساليب الرقابية المستخدمة في الرقابة على الأنشطة التسويقية في المؤسسة وتحديد أنجح و أفضل الأساليب مع طبيعة عمل الشركة و نشاطها التسويقي ، و لقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي و التحليلي كما إستخدم الإستبيان و المقابلة و الوثائق الإدارية للمؤسسة لجمع المعلومات.

صعوبات الدراسة :

أبرز الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث تتمثل فيما يلي:

- 1_ قلة المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع .
- 2_ الصعوبة في الحصول على أجوبة تتمتع بالدقة.
- 3_ نقص المعلومات في الجانب التطبيقي لحساسية معلومات المؤسسة .

هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا وفق الهيكل التالي :

الفصل الاول: وهو الإطار النظري و تناولنا فيه الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية و تفرع عنه ثلاث مباحث المبحث الأول يتضمن ماهية الرقابة التسويقية و المبحث الثاني يتضمن مكونات الرقابة التسويقية أما المبحث الثالث يتضمن شروط فاعلية الرقابة التسويقية خطواتها و مشاكلها .

الفصل الثاني: و هو الإطار التطبيقي حيث قمنا فيه بدراسة ميدانية لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت ، ويتفرع منه مبحثين المبحث الأول يتضمن التعريف بميدان الدراسة و المبحث الثاني يتضمن الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها .



الفصل الأول:

الرقابة التسويقية في
المؤسسات الاقتصادية

تمهيد :

إن جوهر ظهور وأهمية الرقابة التسويقية كان نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة وتزايد أنشطتها وكذا الإلتباط والتكامل الحاصل ما بين تلك الأنشطة، هذه العوامل إستدعت وجود هذه الوظيفة التي تقدم مهام رقابية لإكتشاف الإنحرافات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف التسويقية، وتحديد الجهود التسويقية الضائعة والتي تزيد من التكاليف .

بالإضافة لذلك تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية وهي نظام يعمل على مقارنة وقياس النتائج مع الأهداف وتقييم مدى الفعالية والوصول إلى النشاط التسويقي المرغوب مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة الربحية.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث تتحدث عن الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية :

المبحث الأول : ماهية الرقابة التسويقية

المطلب الأول : مفهوم الرقابة

المطلب الثاني : مفهوم الرقابة التسويقية

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الرقابة التسويقية

المبحث الثاني : مكونات الرقابة التسويقية

المطلب الأول : أنواع الرقابة التسويقية

المطلب الثاني : أدوات الرقابة التسويقية

المطلب الثالث : مجالات الرقابة التسويقية

المبحث الثالث : شروط فاعلية الرقابة التسويقية خطواتها ومشاكلها

المطلب الأول : شروط فاعلية الرقابة التسويقية

المطلب الثاني : خطوات الرقابة التسويقية

المطلب الثالث : مشاكل الرقابة التسويقية

المبحث الأول : ماهية الرقابة التسويقية

تعد الرقابة التسويقية المرحلة النهائية التي تكتمل بها العملية التسويقية ، حيث لا تقتصر وظيفتها على تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات ، بل تمتد أيضاً إلى تطوير الأداء وتحسين إستغلال الموارد التسويقية، سواء المادية أو البشرية، لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .
حيث يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب : المطلب الأول يتم فيه تعريف مفهوم الرقابة أما المطلب الثاني مفهوم الرقابة التسويقية ، أما المطلب الثالث يتضمن أهمية وأهداف الرقابة التسويقية .

المطلب الأول : مفهوم الرقابة

تعددت وجهات النظر حول تعريف الرقابة، حيث اختلف الكُتّاب والعلماء في تحديد مفهومها وفقاً لتخصصاتهم ، فهناك من تناولها من زاوية رقابة الأداء، بينما ركز آخرون على الرقابة المحاسبية والمالية، في حين نظر إليها البعض من منظور إدارة الأعمال .

وعلى الرغم من تعدد التعريفات، إلا أن معظمهم يتفق على أن الرقابة هي أداة إدارية تهدف إلى ضمان سير الأعمال في الإتجاه الصحيح، مع تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، بما يمكن الإدارة من بلوغ الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية .

و فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الرقابة من زوايا مختلفة :

تعريف هنري فايل:" الرقابة هي التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعميمات الطارئة و المبادئ المتحدة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجته ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل الأشياء الناس ، الأفعال " .¹

أو هي "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف إلى تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات ، و بمفهوم آخر الرقابة هي عملية المحافظة على الإمتثال للنظام".²

كما عرفها [د. سيد دليل] بأنها "التحقيق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية إكتشاف عما إذا كانت الأعمال تسير حسب الخطط الموضوعية وذلك لغرض الكشف عما يوجد هناك من نقاط الضعف و الأخطاء وعلاجها وتقادي تكرار" .³

¹ - محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، ط1 سنة 2005 ، ص375
² نوارى منير، تخطيط التسويق و أهميته في ظل انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 1996-1997 ص50
³ بنانة سناء ، واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر – بسكرة 2014_ 2015 ص 30

وتعرف الرقابة على أنها "عملية تستخدم في :

_ تقييم الأداء أو الإنجاز الفعلي.

_ مقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة

_ إتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الإختلاف بين الإنجاز والأهداف.

المطلب الثاني : مفهوم الرقابة التسويقية :

للرقابة التسويقية عدة تعريفات يمكن ذكر بعضها:

"الرقابة التسويقية هي العملية التي تتيح للمؤسسات تقييم مدى نجاح إستراتيجياتها التسويقية وتحقيقها للأهداف، مع العمل على تحسين الأداء وفقاً للتغيرات البيئية"¹

" هي عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها "²

كما عرفت الرقابة التسويقية كذلك بأنها " النشاط الخاص بمتابعة نتائج التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدماً، سواء كانت أهداف أو معايير منبثقة منها و تحديد ما قد يوجد من إنحرافات بين الأداء الفعلي

و المتوقع وتحليل هذه الإنحرافات لمعرفة أسبابها و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي حدوثها مستقبلاً "³

كما تعرف " قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف و المعايير الكيفية و مدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء، و منه يتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة التسويقية "⁴

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الرقابة التسويقية

أولاً : أهمية الرقابة التسويقية :

تُعتبر الرقابة التسويقية من أكثر الوسائل فاعلية في المؤسسات الاقتصادية، حيث يتيح هذا النظام معرفة دقيقة بإمكانيات المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبالتالي، فإنه قادر على ضمان التوازن بين هذه الإمكانيات والأهداف وتكمن أهمية الرقابة في قدرتها على:

¹ الزبيدي عبد الله، إدارة التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية ، ط 1، بغداد العراق ، 2020 ص20

⁴ -محمد محمد إبراهيم ، إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، الطبعة الأولى، 2011 ،ص278

³ - حمد الصيرفي، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية مصر، 2005 ص 275

⁴ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون و موزعون، ط 1 ، عمان ، 2009، ص14-15

- 1_ التكيف مع التغيرات البيئية حيث تُمكن الرقابة المؤسسات من التعامل مع التغيرات في السوق والمنافسة ، مما يضمن بقاءها في بيئة الأعمال المتغيرة.¹
- 2_ كبر حجم المشروعات و المنظمات و تعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها و تعدد الأسواق التي تتعامل فيها مما أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي ، حيث استدعى ذلك ضرورة :
 - _ تحديد نقاط الضعف والقوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
 - _ تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة إستخداما سيئا مما سبب زيادة التكاليف التسويقية.
 - _ الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة²
- 3_ تبين الرقابة الإنحرافات التي تمت خلال التطبيق و لهذا يمكن تحديد الأليات اللازمة لتقادي هذه الإنحرافات، حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيها تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تطبيقها حيث يتوقع حدوث ظروف غير عادية تسبب إنشقاق في العمل³
- 4_ التراكم ، ويشير هذا الإصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الأضرار البسيطة في تكلفة الإنتاج ، وتتغاضى عنه في المدى القصير عندها لا بد أن تفاجئ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين ، كما أن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من إكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ويسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.⁴
- 5_ تزايد عدد وحجم ونوع الشركات و القنوات التسويقية المختلفة وتزايد حجم و نوع السلع والخدمات المنتجة محليا و المستوردة و التي تتدفق داخل حلقات التوزيع المختلفة⁵.

¹ Kotler, P, & Keller, K. L Marketing Management , Pearson,londo,london , the 15ed, 2014, p50

² عصام الدين أمين ابو علفة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجية) مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط1 ، الإسكندرية مصر ، 2008 ص 416

³ جاد الرب، سيد محمد ،تنظيم ادارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري القديم والمعاصر، مطبعة العشري، ط3 ، الإسماعيلية مصر، 2005 ،ص 385

⁴ Keller kevin kStrategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity ,4th ed Pearson Education ,Dartmouth, 2013 p60

⁵ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، ط2 ، الإسكندرية مصر، 2004 ،ص488

أهداف الرقابة التسويقية:

تقوم الرقابة التسويقية بمتابعة وتحليل الأنشطة التسويقية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة ، وتكمن أهداف الرقابة منها ما يلي :

_ قياس الأداء التسويقي: يتضمن ذلك مقارنة نتائج الأداء المتفق عليها مقدماً والوحدات المستهدفة التي أعدها النظام¹.

_ تحليل الإنحراف وتصحيحه : يشمل التحقق من الفجوات بين الأداء الأمثل والفعلي ومعالجة هذه الفجوات².

_ تحسين فعالية القوى العاملة التسويقية: يعني ضمان إستخدام الإستثمارات بطريقة فعالة لأعلى عائد ممكن³.

_ ضمان رضا العملاء: يتضمن ذلك بتتبع ما يقوم به العملاء من أنشطة البحث المتنقلة المختلفة وكيف يكونون راضين أو غير راضين عن المنتج⁴.

_ تقليل الخطر و الخسارة : الإلتباه للأخطاء مبكرا و التعامل معها قبل تفاقمها

_ متابعة المنافسين والتغيرات السوقية : تتم من خلال المراقبة الدورية للسوق وسلوك التغيير وفهم الطلب والعرض بالشكل المناسب لإتخاذ قرارات مناسبة في المستقبل لتوسيع الآفاق⁵.

المبحث الثاني : مكونات الرقابة التسويقية

كما تطرقنا سابقا وعلمنا أن الرقابة التسويقية وظيفية وعملية تقوم من خلالها بمتابعة و تقييم مختلف الأنشطة التسويقية بغرض تحقيق أهدافنا المرجوة بكل بكفاءة وفعالية ، وجب علينا الآن التعرف عليها أكثر بحيث يلزم علينا أن نفهم معنى مكونات الرقابة التسويقية من خلال هذا المبحث التي ستشمل بثلاث مطالب :

المطلب الأول سنتطرق فيه إلى أنواع الرقابة التسويقية

أما المطلب الثاني سيتضمن أدوات الرقابة التسويقية

أما المطلب الثالث يتضمن مجالات الرقابة التسويقية .

¹ الرمادي، أحمد. الإدارة التسويقية: المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة، ط3، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2019، ص 45.

² الزهري محمد، مبادئ التسويق الحديث، دار الفكر العربي، ط 1، الإسكندرية ، 2020 ص55

³ البحيري، أحمد إستراتيجيات التسويق الفعال، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط 1، القاهرة مصر ، 2019 ص33

⁴ حسن، عبد الله، سلوك المستهلك وإدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة ، ط 4 ، الرياض السعودية ، 2020 ص 44

⁵ حسن عبد الله ، مرجع سبق ذكره ص 53

المطلب الأول : أنواع الرقابة التسويقية :

تعددت أنواع الرقابة التسويقية وفقاً لتصنيفات مختلفة ، وقد حدد كوتلر أربعة أنواع رئيسية للرقابة على الأنشطة التسويقية وهي : الرقابة على الخطة التسويقية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة، والرقابة الإستراتيجية .

أولاً: الرقابة على الخطة السنوية :

إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية، وتشمل عدد الخطوات الأربعة للإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو الربع السنوية أو السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق وتقييم أسباب الإنحرافات والإختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وفي النهاية يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية بسد الفجوة بين الأهداف والأداء وتتطلب هذه الخطوة تغييرا في الأداء أو حتى في الأهداف¹.

ثانياً: الرقابة على الربحية :

بالإضافة إلى الرقابة من خلال الخطة السنوية فإن منظمات في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء والقنوات وهذه المعلومات سوف تقيد الإدارة العليا في تحديد عما إذا كان أي منتج أو منطقة أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصائه من نشاط الشركة على سبيل المثال إذا كانت الشركة تباع منتجاتها في ثلاث مناطق بيعية فعلى الشركة أن تحدد التكاليف البيعية التي تتحملها كل منطقة والمبيعات المتحققة منها وتختبر ربحيتها ، فقد تكون التكاليف في منطقة معينة تمثل نسبة كبيرة من المبيعات أو أعلى من المبيعات فعند إذا قد ترى الإدارة محاولة خفض التكاليف من خفض رجال البيع أو زيادة تدريبهم لتحقيق مبيعات أعلى أو الحد من المساعدات البيعية والترويجية التي تقدم للوسطاء أي كنتيجة أخيرة تفصل هذا الجزء من المناطق التي تقوم الشركة بنشاطها فيها².

ثالثاً: الرقابة على الكفاءة :

لهذا الأسلوب العديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءات الثناء في الجهات التسويقية وهي:

1_ كفاءة القوى البيعية متوسط عدد الإتصالات لكل رجل بيع في اليوم متوسط الأداء لكل إتصال عدد العملاء

الجدد خلال الفترة تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية³.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص488

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص488

³ فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص488

2_ كفاءة الإعلان ، تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة نسبة المشاهدين في كل وسيلة كفاءة تنشيط المبيعات ، نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات الإجمالية، تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها ¹.

3_ كفاءة تنشيط المبيعات : نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات الإجمالية تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها ².

رابعاً: الرقابة على الإستراتيجية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة مراجعة كفاءات الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الإستراتيجية على فقرات متباعدة، حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى توتي ثمارها فور هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتطبيق الخطط التسويقية العامة وقياس الفعالية التي تخصها، ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف بإسم المراجعة التسويقية و يعد هذا الأسلوب إختبار شامل ونظامي ومستقل لأنشطة المنظمة لتحديد المشاكل والفرص والتحديات وتحديد التصرفات الواجبة ليكون الأداء التسويقي للمؤسسة جيد ³.

ومنه فإن الرقابة التسويقية تلعب بمختلف مستوياتها دوراً حيوياً في تمكين مسؤولي التسويق من التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجههم ، وكإحدى صور الرقابة الإدارية ، فإن دورها لا يختلف جوهرياً عن غيرها ، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في متابعة تنفيذ الخطط و الإستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ومع ذلك، فإن طبيعة الرقابة التسويقية تجعلها أكثر تعقيداً، نظراً لكون التسويق يمثل فلسفة أعمال متكاملة من جهة، ولخصوصية وتعقيد الأهداف التسويقية من جهة أخرى.

يوضح الجدول التالي المستوى الإداري المسؤول عن كل نوع من هذه الرقابات ، بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في قياسها ومتابعتها، إلى جانب الأهداف المرجوة من تطبيقها :

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص488

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره ،ص489

³ قحطان العبدلي ويشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زبران لمنشر والتوزيع ، ط 2، الأردن، 1999 ،ص66.

جدول رقم 1 : أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الأهداف	الأساليب المتبعة
الرقابة على الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	التأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	تحليل المبيعات ، تحليل الخطة التسويقية ، تحليل الإنفاق على مبيعات، التحليل المالي، تحليل بطاقة الزبون
الرقابة على الربحية	مراقب التسويق	إختبار إذا ماكانت المنظمة تحقق ربحية عالية.	الربحية من خلال : المنتج، المنطقة الجغرافية ، تجزئة السوق ، حجز الطلبية القنوات التوزيعية البيعية
الرقابة على الكفاءة	الإدارة التنفيذية و مراقب التسويق	لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وتأثير ذلك على التكاليف التسويقية	القوى البيعية -الإعلان ترويج المبيعات ، التوزيع
الرقابة على الإستراتيجية	مدقق التسويق في الإدارة العليا (مجلس الإدارة)	إختبار قدرة المنظمة على الإستفادة من الفرص التسويقية في ضوء أسواقها ومنتجات و منافذ توزيعها	أداة قياس فاعلية التسويق التدقيق التسويقي مراجعة جودة الأداء التسويقي المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية للمنظمة

Source: Philip Kotler et autres, MARKETING MANAGEMENT, PEARSON

EDUCATION, FRANCE, 12ème edition, Paris, 2006, P 810.

المطلب الثاني : أدوات الرقابة التسويقية

1_تحليل المبيعات :

- _ يقيس الأداء الفعلي للمبيعات مقارنة بالأهداف المخططة .
- _ يُستخدم لتحديد الانحرافات في الأداء ومعرفة أسبابها .
- _ يمكن تحليله بناءً على المنتجات، المناطق، العملاء، أو قنوات التوزيع¹ .

2_تحليل الحصة السوقية:

- _ يقارن نسبة مبيعات الشركة بمبيعات السوق الإجمالية .
- _ يساعد في تقييم مدى نجاح إستراتيجيات التسويق مقارنة بالمنافسين
- _ يمكن أن يتم على أساس الإيرادات أو الكميات المباعة² .

3_تحليل الربحية :

- _ يهدف إلى تحديد المنتجات أو الأسواق أو قنوات التوزيع الأكثر والأقل ربحية .
- _ يستخدم لمراجعة تكاليف الإنتاج و التسويق وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .
- _ يمكن أن يشمل تحليل هامش الربح لكل منتج أو خدمة³ .

4_تحليل رضا العملاء :

- _ يتم من خلال إستبيانات، مقابلات، أو مراجعات العملاء عبر الأنترنت .
- _ يساعد في قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات .
- _ يوفر بيانات لتطوير وتحسين تجربة العملاء⁴ .

5_مراجعة الأنشطة التسويقية :

- _ تقييم شامل لإستراتيجيات التسويق وأدائها الفعلي .
- _ يشمل مراجعة الحملات الإعلانية، التسعير، التوزيع، وغيرها .
- _ يهدف إلى تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية وتعزيز العائد على الإستثمار⁵ .

¹ Armstrong, G., & Kotler, P, Marketing An Introduction, (14th ed.), Pearson ,london , 2020 p40

² غازياون علي ، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير ،جامعة سعد دحلب ،بالبيدة، 2005 ص 30

³ Baker, M. J. Marketing Strategy and Management, 5th ed, Palgrave Macmillan 2015 p70

⁴ Baker, M. J. Marketing Strategy and Management,Reference previously cited, p71

⁵ Baker, M. J. Marketing Strategy and Management,Reference previously cited, p72

6_ تحليل الإنفاق التسويقي:

_ يقارن الإنفاق الفعلي على التسويق بالمبيعات المحققة .

_ يساعد في تحديد كفاءة إستثمارات التسويق .

_ يُستخدم لضبط الميزانية التسويقية وتحقيق أقصى استفادة منها¹ .

7_ المقارنة المرجعية :

_ مقارنة أداء الشركة بأداء المنافسين أو بالشركات الرائدة في المجال .

_ يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

_ يمكن أن يكون داخلياً (بين الفروع أو الأقسام) أو خارجياً (مقارنة بالمنافسين)²

8_ التقارير الدورية :

_ تقارير تنجز و تقدم بشكل منتظم (يومي ، أسبوعي ، ربع سنوي ، سنوي ،...)

_ تتضمن معلومات تتعلق بأنشطة قسم أو مشروع أو مؤسسة خلا فترة زمنية محددة .

_ تهدف إلى متابعة و إتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة³ .

9_ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs – Key Performance Indicators) :

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مقاييس كمية أو نوعية تساعد الشركات على تقييم نجاح جهودها

التسويقية كما توضح مدى تحقيق الأهداف التسويقية كزيادة وعي المستهلك بالعلامة التجارية وأبرز

مؤشراتها هي :

1- تكلفة الحصول على العميل: (Customer Acquisition Cost – CAC)

مجموع تكاليف التسويق والمبيعات مقسوماً على عدد العملاء الجدد المكتسبين.

2- قيمة عمر العميل: (Customer Lifetime Value – CLV)

القيمة الإجمالية المتوقعة من العميل طوال فترة تعامله مع الشركة.

3- نسبة الإحتفاظ بالعملاء: (Customer Retention Rate)

مقياس لمدى إحتفاظ الشركة بعملائها على مدى فترة زمنية معينة.

4- نسبة النمو في المبيعات: (Sales Growth Rate)

معدل زيادة المبيعات خلال فترة محددة مقارنة بفترة سابقة.

¹ صباح محمد ، إدارة التسويق ، دار المريخ للنشر ، ط، 1 الرياض السعودية 2006 ص 50

² صباح محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

³ Baker, M. J. Marketing Strategy and Management, Reference previously cited, p72

5- حصة السوق: (Market Share)

نسبة مبيعات الشركة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق¹.

6_ معدل العائد على الإستثمار التسويقي: (Marketing ROI)

الربح الناتج عن الأنشطة التسويقية مقسوماً على تكاليف التسويق.

7-نسبة الوعي بالعلامة التجارية: (Brand Awareness Rate)

مدى معرفة الجمهور المستهدف بالعلامة التجارية.

8- عدد العملاء المحتملين الجدد: (Leads Generated)

عدد العملاء المتوقعين الذين تم جذبهم من الحملات التسويقية.²

المطلب الثالث : مجالات الرقابة التسويقية

تُعرّف الرقابة التسويقية بأنها العملية التي يتم من خلالها قياس نتائج الأنشطة التسويقية، ومقارنتها بالخطط الموضوعية، ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة حيث تشمل مجالات الرقابة التسويقية عدة جوانب رئيسية ، منها:

أولاً: الرقابة على الإنتاج:

تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات.³

1_الرقابة على الآلات : تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

_التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل .

_التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات .

_معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة .

_التأكد من الإستعمال الأمثل لأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت

الضائع للآلات⁴.

¹ عبد الرحيم محمد مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's ، دار الفكر العربي، ط1 ، الإسكندرية مصر، 2021 ،ص44.

² عبد الرحيم محمد مرجع سبق ذكره ،ص44.

³ عواد حسين ، إقتصاد المؤسسة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2018 ، ص 112.

⁴ الزعبي محمد ، إدارة التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1 ، عمان ، 2018 ، ص 245

2_ الرقابة على الوقت والحركة : الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج و بالتالي لابد من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة حيث أن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تقادي الحركات الغير ضرورية .¹

3_ الرقابة على جودة المنتجات : تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص إستعماله ، هذه الرقابة تهدف إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز رضا العملاء وتقليل نسبة العيوب والخسائر كما تشمل الرقابة عدة مراحل تبدأ بفحص المواد الخام، مروراً بمراقبة العمليات الإنتاجية، وإنهاءً بإختبارت المنتج النهائي ، من خلال هذه الإجراءات تتمكن الشركات من تقديم منتجات ذات جودة عالية، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها .²

ثانيا : الرقابة على التسويق :

يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لإرتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع و الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات و التكاليف بالنسبة لمنطقة معينة.³

ثالثا : الرقابة على الموارد البشرية :

لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات ، التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.⁴

المبحث الثالث: شروط فاعلية الرقابة التسويقية خطواتها و مشاكلها

تعتمد فاعلية الرقابة التسويقية على مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن دقتها ونجاحها، كما تمر بعدة خطوات لضمان تطبيقها بشكل صحيح دون أن ننسى المشاكل التي تواجهها ، لذا سنتطرق إليها في هذا المبحث الذي يشمل ثلاث مطالب: المطلب الأول يتضمن شروط فاعلية الرقابة التسويقية أما المطلب الثاني خطوات الرقابة التسويقية ، أما المطلب الثالث مشاكل الرقابة التسويقية .

¹ عواد حسين ، مرجع سبق ذكره ،ص112

¹ الزعبي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 245

³ أبو بكر مصطفى بعييرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط 2 ، جامعة الدول العربية، 2002، ص27

⁴ أبو بكر مصطفى بعييرة، مرجع سبق ذكره ص 27

المطلب الأول : شروط فاعلية الرقابة التسويقية

فاعلية الرقابة التسويقية تعتمد على التكامل بين عدة شروط ، مع ضرورة التقييم المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة التسويقية ، وهي كالتالي :

1_ وضوح الأهداف التسويقية : يجب أن تكون الأهداف التسويقية محددة وواضحة وقابلة للقياس ، بدون أهداف واضحة يصعب تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2_ توفر معايير أداء واضحة : يجب وضع معايير أداء محددة لقياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف المخطط لها ، هذه المعايير تشمل مؤشرات مثل حصة السوق، حجم المبيعات، رضا العملاء، وغيرها.

3_ نظام معلومات تسويقي فعال : يجب أن يكون هناك نظام معلومات تسويقي قادر على جمع البيانات وتحليلها بدقة ، هذا النظام يساعد في توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.

4_ التقييم المستمر : يجب أن تكون الرقابة التسويقية عملية مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة ، بحيث أن التقييم المستمر يساعد في إكتشاف الانحرافات مبكراً وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

5_ المرونة والقدرة على التكيف : يجب أن تكون الرقابة التسويقية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة التسويقية، مثل تغيرات السوق أو سلوك المستهلكين.

6_ مشاركة الفريق : يجب أن تكون هناك مشاركة فعالة من جميع أفراد الفريق التسويقي في عملية الرقابة ، هذا يشمل توفير التدريب اللازم والتواصل الفعال بين الأقسام.¹

7_ تحليل الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية : بحيث يجب تحليل أسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح المسار.

8_ إستخدام التكنولوجيا الحديثة : إستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة وفعالية الرقابة التسويقية.²

9_ التقييم الشامل للبيئة التسويقية : يجب أن تشمل الرقابة التسويقية تقييماً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك تحليل (SWOT) نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات .

¹ ناجي معال، إدارة التسويق، مدخل تميمي استراتيجي متكامل، إثراء لمنشر والتوزيع، ط1 ، عمان الأردن، 2008. ص346

² قحطان العبدلي و يشير العلق ، مرجع سبق ذكره ص70

10_ تحسين تجربة العميل : يجب أن تركز الرقابة التسويقية على تحسين تجربة العميل ورضاه، حيث أن ذلك يعتبر مؤشراً رئيسياً لفعاليتها.¹

المطلب الثاني: خطوات الرقابة التسويقية

أولاً: وضع المعايير الرقابية التسويقية

المعايير الرقابية في التسويق هي مستويات أو نتائج أداء يتم تحديدها في مرحلة تخطيط النشاط التسويقي، ومن أمثلة هذه المعايير حجم معين و محدد من المبيعات أو عدد محدد من العملاء أو حصة معينة للشركة في السوق أو الحصة البيعية أو حجم معين من التكاليف أو مستوى محدد من الأرباح فمثلا قد يطلب من رجل البيع تحقيق مبيعات قدرها 100 ألف ريال أسبوعياً في منطقة البيعية أو يطلب من مدير التسويق تحقيق حصة سوقية للشركة قدرها 15% خلال العام القادم.²

ثانياً : قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي :

يعني قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي قياس أداء القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية وتكون عن طريق الإشراف الميداني والتقارير البيعية والاجتماعات الدورية ويجب أن يكون تسجيل الأداء كميًا حتى يمكن مقارنة بالمعايير وتحديد الانحرافات بدقة والتعرف على حجم الأنشطة التصحيحية لتلك الانحرافات³

ثالثاً : كشف الانحرافات :

يمكن كشف إنحرافات الأداء التسويقي عن طريق قياس الفرق بين الخطط أو المعايير الموضوعية للأداء ونتائج الأداء الفعلي فقد يكشف هذا القياس عن تطابق بين المعايير و النتائج الفعلية للأداء، وقد يكشف عن وجود إنحراف موجب وهذا يعني زيادة الأداء الفعلي عن المعايير وقد يكشف عن وجود إنحراف سلبي وهو يعني إنخفاض الأداء الفعلي عن المعايير.

وبالتالي فإن إدارة التسويق معنية بالبحث عن الأسباب التي تقف وراء تلك الانحرافات فإن هناك نوعين من هذه الأسباب أسباب تتعلق بالتنفيذ وأخرى تتعلق بالتخطيط وإذا كانت الأسباب ذات طابع تنفيذي فإن ذلك يقتضي تعزيز عملية الرقابة ودعم وسائلها أما إذا كانت الأسباب تخطيطية فإن الأمر يتطلب إعادة التخطيط بما يضمن إضافة مدخلات جديدة إلى عملية التخطيط التسويقي أي أن :

درجة الإنحراف= الأداء التسويقي المرغوب - الأداء التسويقي الفعلي⁴

¹ بوداح عز الدين ، الرقابة التسويقية و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، إختصاص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018_2019 ، ص 40

² قحطان العبدلي و يشير العلق ، مرجع سبق ذكره 75

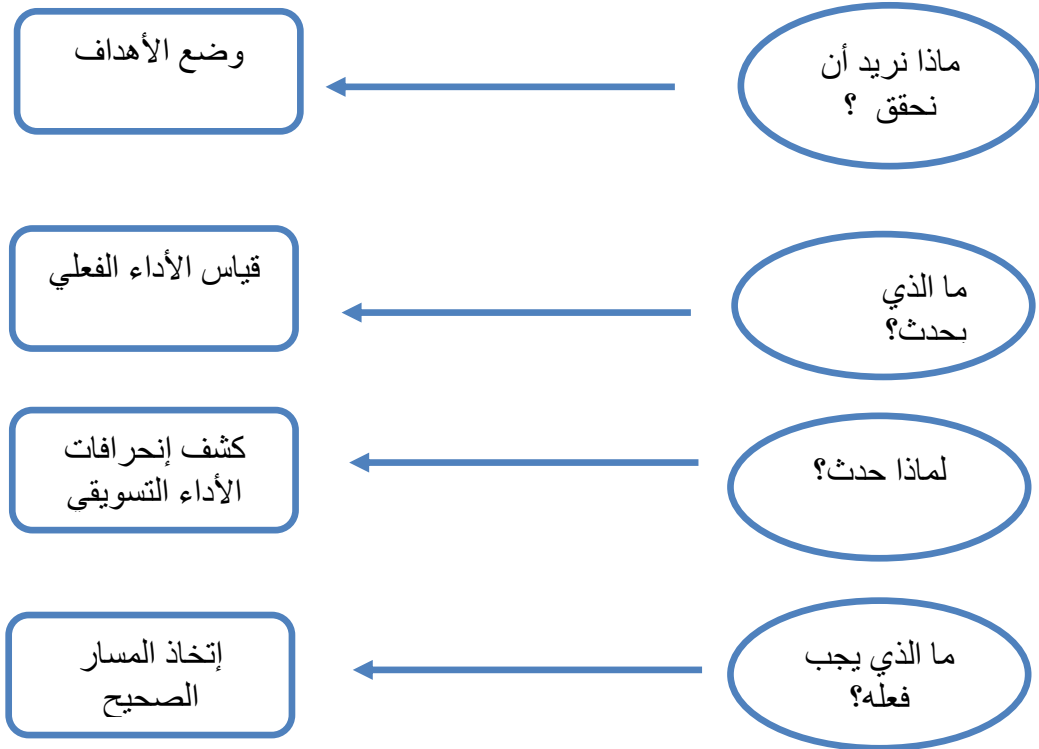
³ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، إدارة التسويق(المفاهيم، التطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة 2009ص544

⁴ ناجي معلا ، ادارة التسويق (مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل)، إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ، 2008 ، ص 346

رابعاً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إذا لم يكن الأداء الفعلي مرضياً للإدارة فإنها تعمل على إتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين معدلات الأداء فإذا إتضح أن حصة الشركة في السوق غير مرضية أو أن المبيعات الكلية أو المبيعات في منطقة جغرافية معينة غير مرضية فإن الشركة تقوم بإتخاذ الإجراءات العلاجية للوصول بالأداء إلى المستوى المرضي¹.

الشكل رقم 1 : مراحل الرقابة التسويقية



المصدر : طارق طه، إدارة التسويق دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 39

¹ قحطان العبدلي و يشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

المطلب الثالث : مشاكل الرقابة التسويقية

إن للرقابة التسويقية صعوبات، يستلزم لذلك جهاز رقابي جيد ومتمكن، من بين هذه الصعوبات ما يلي :

1_ إرتفاع التكلفة:

الرقابة تتطلب بيانات دقيقة ومستمرة عن السوق، والمبيعات، وسلوك العملاء، والمنافسين، وهذا يتطلب استخدام أدوات وبرامج متقدمة مثل أدوات تحليل البيانات توظيف باحثين أو محللين متخصصين، إجراء إستطلاعات رأي أو دراسات سوق، أنظمة إدارة علاقة الزبائن CRM، لذا لا تستطيع بعض المؤسسات توفير كل هاته الأدوات كونها باهظة بالنسبة لها.¹

2_ الرقابة الداخلية :

قد يواجه نظام الرقابة مقاومة من الموظفين أو فرق التسويق الذين يرونها تدخلاً في عملهم أو وسيلة لتصيد الأخطاء أو تشويش مباشر عليهم مما قد يتسبب في رفض أو عدم تقبل بعض الموظفين أو الإدارات داخل الشركة لنظام الرقابة التسويقية، سواء بشكل صريح أو ضمني وهذا النوع من المقاومة قد يكون واعياً أو غير واعٍ، وقد يظهر بعدة صور مثل : التباطؤ في تقديم البيانات المطلوبة، التحايل على تقارير الأداء، التشكيك في نتائج الرقابة أو تجاهلها، إتخاذ مواقف دفاعية أو سلبية عند مناقشة نتائج الأداء.²

3_ متابعة بعض البرامج الخاصة :

تنشأ هذه المشكلة عندما تكون هناك بعض برامج التسويق الخاصة مثل تنمية منتجات جديدة أو تنفيذ حملة إعلانية مكثفة، أو الدخول في منطقة توزيع جديدة، حيث تتمثل المشكلة الرئيسية في مثل هذه الحالات في كيفية تنفيذ هذه البرامج في الموعد المحدد لها، بحيث لا تأخذ أكثر من المبالغ المرصودة لها، هناك يمكن استخدام طريقة المسار الحرج و الميزانيات التقديرية و البحوث بكفاءة وفعالية، و أداء برامج التنفيذ في إجراء عملية المتابعة و التقييم المستمر لمثل هذه البرامج الخاصة.³

4_ صعوبة قياس بعض الجوانب التسويقية : بعض الجوانب المهمة في التسويق يصعب قياسها بدقة باستخدام الأرقام أو المؤشرات الكمية فقط، هذه الصعوبة تؤثر على فعالية الرقابة، لأنها تجعل من الصعب إتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة مثل قياس مدى رضا العملاء أو ولائهم أو قوة العلامة.⁴

¹ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سابق، ص 538

² فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سابق، ص 540

³ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سابق، ص 541

⁴ لحسن مريم، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تسويق الخدمات، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2015 ص 80

5_ التركيز على النتائج قصيرة المدى:

العديد من أنظمة الرقابة التسويقية تميل إلى التركيز على النتائج الفورية والمباشرة مثل : عدد المبيعات هذا الشهر، عدد الزيارات للموقع ، نسبة النقر على الإعلان ، التفاعل على وسائل التواصل الإجتماعي ، بينما تُهمل النتائج طويلة المدى مثل : بناء ولاء العملاء، تعزيز صورة العلامة التجارية، تحسين تجربة العميل، إختراق سوق جديد¹.

6_ التغيرات السريعة في السوق:

التغيرات السريعة في السوق تُعد من أبرز التحديات التي تواجه الرقابة التسويقية ، حيث تتغير أذواق المستهلكين وتظهر تقنيات جديدة ويتبدل سلوك المنافسين بسرعة ،مما يصعب على نظام الرقابة أن يبقى محدثاً وفعالاً في الوقت المناسب، لأن ما كان يُعد مؤشراً جيداً اليوم و قد لا يكون مناسباً غداً لذلك تحتاج الشركات إلى أنظمة رقابة مرنة قادرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات لضمان إتخاذ قرارات تسويقية وفي الوقت المناسب.²

¹ بن طيفور سهام ، دور الرقابة التسويقية على منتجات العلام التجارية في السوق الجزائري المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، إختصاص تسويق الخدمات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2014_2015 ص 40

² فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سابق، ص541

ملخص الفصل :

بعد دراستنا لهذا الفصل إستنتجنا أن المؤسسات الاقتصادية تحتاج للرقابة التسويقية كونها من الوظائف المهمة والأساسية، حيث أنها تعد ركنا أساسيا يعتمد عليه في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات باختلاف أنواعها، بالرغم من سوء فهم تطبيقها في بعض الفترات ، كما أنها ترتبط بمختلف وسائل المؤسسة ولها دور مهم على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الإنحرافات والأخطاء والكشف عن مشاكل التطبيق و تصحيحها وتجنبها و عدم تكرارها مستقبلا .

وبالتالي فإن الرقابة التسويقية عملية تقييم ومراجعة الأنشطة التسويقية بغرض التأكد من تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، والكشف عن الإنحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب .

ولفهم الرقابة التسويقية أكثر سنتعرف عليها بشكل مفصل و تطبيقي في دراسة حالتنا لمؤسسة نفعال .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأهمية

الرقابة التسويقية

بمؤسسة نفضال

GPL_ وحدة تيارت

تمهيد

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل لدراسة تطبيقية على مستوى فرع

مؤسسة نفعال GPL وحدة تيارت وذلك من خلال تتبعنا لعملية الرقابة التسويقية بالمؤسسة وقد إعتدنا على

خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين :

1_المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة و سيتضمن أربع مطالب :

المطلب الأول: يتمثل في نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال .

المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي و الوظيفي للمؤسسة .

المطلب الثالث : يتضمن منتوجات مؤسسة نفعال .

المطلب الرابع : مهام و أهداف مؤسسة نفعال .

2_ المبحث الثاني : الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها وسيتضمن أربع مطالب :

المطلب الأول : سيتضمن أسلوب الدراسة .

المطلب الثاني : صدق و ثبات أداة الدراسة .

المطلب الثالث : يهتم بعرض بتحليل نتائج الدراسة .

المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها .

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال

أولا : نشأتها :

1_ الإنشاء : إهتمت الدولة الجزائرية بعد الإستقلال بقطاع المحروقات فأنشأت تنظيم صحراوي يهتم بتقديم الحلول الممكنة لمعالجة مشاكل النفط الجزائري و تطوير قدراتها في المراقبة الفعلية لمواردها البترولية، وللرغبة في تطبيق سياستها الطاقوية عملت على إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" سوناطراك "بموجب القرار رقم 63 / 4910 الموافق ل 1963/12/31.

2_ تأميم المحروقات 1971: تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الإقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في فبراير 1971 ، فبعد التأميم وجدت المؤسسة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المؤسسات النفطية في الجزائر، وتجاوبا مع الحركة التي أوجدها قرار التأميم، إذ توج هذا الأخير بمسار طويل يرمي إلى التحكم في هذا القطاع وإسترجاع الوطن لموارده من المحروقات¹.

3_ إعادة الهيكلة : بعد إصدار المرسوم رقم 80/101 في 6 أفريل 1980 و الذي إقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية(ERDP) ، بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 و إهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية .

عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 87/189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

1_ مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטال (Naftal)) ولها وحدات في كل من "الجزائر، سكيكدة حاسي مسعود حاسي الرمل، أرزيو، أدرار¹.

2_ مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نפטال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية لها 48 وحدة موزعة على كامل التراب الوطني، ومنها وحدة تيارت ، و 04 وحدات خاصة بالموانئ.

يتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטال (Naftal) من :

_ (NAFT) : مصطلح عربي و يعني النفط .

_ (AL) : إختصار لكلمة الجزائر² (Algeria)

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

وقد عرفت المؤسسة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا مجموعة من التطورات ، نذكرها فيما يلي :

1989 : تم إلغاء مركزية أشغال شركة نפטال الإجتماعية و الثقافية .

1990 : تم إلغاء مركزية النشاط بالنسبة (للمخزونات ، المبيعات و الزبائن) ، تعزز بنظام المعلومات.

1992 : تم الربط بين بعض وحدات التوزيع للمؤسسة ، وهذا تبعا للدراسات الخاصة ب (تدفق المنتج)

1996 : ألغيت مركزية النشاط (للتكاليف و الأسعار) .

_ تم حل مديرية التجارة الخارجية.

_ إنشاء مديرية حماية الأملاك.

_ إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .

_ حل وحدات المؤسسة للموانئ.

_ إنشاء خلية الأمن الصناعي و وحدة المطبعة.

_ إنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.

_ فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، المطاط و الزيت و مديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران

والملاحة البحرية¹ .

1999:_ إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال

_ إنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.

_ حل ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .

_ حل مشروع وحدة نפטال لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة .

2000: حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية .

_ إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود ، زيوت التشحيم و المطاط

_ إعداد تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية .

_ إنشاء قسم الزيت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به.

_ إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة.

2001:_ إنشاء منصب مساعد مسؤول عن الاتصال .

_ التنظيم المفصل لقطاع CLP و GPL والزيوت .

_ تعديل تنظيم المقر لقطاع CLP و GPL .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

- _ تعديل الهيكل التنظيمي لوحدة المطبعة .
- _ مشروع مركزي لنظام تسيير تدفقات الخزينة .
- _ تنظيم مفصل المديرية الصيانة و الانجاز .
- _ إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق .
- _ إنشاء مديريةية التكوين.¹
- 2002** : إعادة تنظيم مديريةية الإدارة و المالية لفرع الزفت .
- _ إعادة تنظيم مقر فرع GPL .
- _ تنظيم النشاط الجبائي على مستوى فرع ومديرية المقر .
- _ إعادة تنظيم الهيكل الكلي لمؤسسة نفطال .
- _ إنشاء مخبر المراقبة الجودة على مستوى مناطق CLP .
- _ تنظيم عام لفرع الطيران و البحرية .
- _ تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات "district" .

ثانيا : تعريف الشركة :

1- تعريفه شركة نفطال : إن مؤسسة نفطال هي شركة وطنية جزائرية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ذات طابع إقتصادي تجاري تأسست في 1 مارس 1981 ، بحيث أنه من بداية 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة "ذات أسهم " (spa) برأسمال مقدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100 % لمؤسسة سونطراك ، و أصبح رأسمالها أكثر من 15.650.000.000.00 دج في السنوات الأخيرة ، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشارقة بالجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي Gaz، GPL ، pitrol :

- 1_ غاز البترول المميع .
- 2_ فرع التسويق .
- 3_ فرع الوقود .
- 4_ فرع الزيوت والشحوم .
- 5_ فرع الزفت و العجلات .²

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نفطال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نفطال GPL تيارت

كما أن لها حاليا على المستوى الوطني :

(67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط .

(44) مركز تعبئة قارورات الغاز .

(16) وحدة تصنيع الزيت .

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري .

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز .

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخواص .

(3250) شاحنة للتوزيع و(175) رافعات القارورات .

(14550) نقطة بيع لقارورات الغاز .

80 % من الإستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات .

أما فيما يخص العمال فهي تشغل 29000 عامل¹.

2_ الوحدات النفطية :

وهي وحدات مكلفة بتنفيذ و وضع سياسة المبيعات التموينات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري .

وحدات نפטال للموانئ : وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج و المتواجدة ب : وهران، الجزائر ، سكيكدة، و عنابة .

وحدات نפטال للصيانة : وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة و متواجدة ب : وهران الجزائر ، بشار ، قسنطينة .

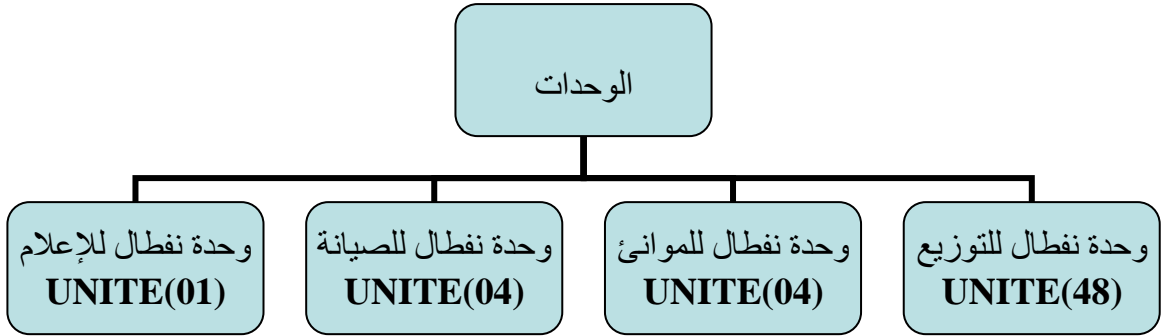
وحدة نפטال للإعلام الآلي : وهي وحدة مكلفة بتنفيذ و وضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة و متواجدة بالعاصمة .

وحدة نפטال للتوزيع : تهتم بتوزيع المنتجات البترولية و لها 48 وحدة موزعة على كامل التراب الوطني².

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

الشكل رقم 2 : الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية



المصدر : مؤسسة نפטال

ثالثا : التعريف بمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت :

أ_تعريفها : تفرعت وحدة تيارت من المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية أي نפטال حاليا ENCC (Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie)

بتاريخ 05/06/1983 وبدأت أشغالها في 15/10/1984 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أبريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين فيزيدي في فصل الشتاء و ينخفض في فصل الصيف¹.

ب_موقعها الجغرافي : تقع وحدة نפטال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها ب 08 هكتار 4000 م منها مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم مع كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع إستراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 75 عامل و تحتوي على مركزين الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملاء ومستودع عين مناد (BR) بالسوقر و الشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمائية ونقاط البيع².

1_مركز متعدد المنتوجات : CMP : هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز

يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت : SUPER-PETROL-GAZOIL_ ESSENCE

هاته الزيوت كلها قادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م مكعب عددها أربعة عشر 14 صهريج (خزان).

ويحتوي هذا المركز على مخزينين :

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

أ-المخزن الأول:

يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهريا .

ب-المخزن الثاني:

مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم إستلامها من وحدة وهران وكلها مستوردة 100 % .

2مركز الملاء : (Centre Enfuteur) CE

في هذا المركز تتم عملية ملء(تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و " P " هو البروبان ، و يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في خزانات بحيث :

غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2م مكعب وغاز البروبان يفرغ في خزانات أسطوانية الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملاء .

حيث يتم تعبئته في قارورات وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق .¹

3_شبكات التوزيع :

أ - بالنسبة للوقود : يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات إستعاب مختلفة منها 24 محطة ذات قدرة إستعاب كبيرة 08محطات ذات قدرة إستعاب صغيرة وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السيرغاز Sirgaz، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

ب_ بالنسبة لغاز بترول المميع GPL : حتى يلبي مركز الملاء كل الإحتياجات ويغطي كل تراب الولاية تم تشكيل 03 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B 13 وهي مبنية كآلاتي في الجدول مع قدرة استيعابها.²

الجدول رقم 2 : قدرة إستيعاب قارورات الغاز

المستودع المناوب	قدرة الإستيعاب بالقارورة B13
فرندة	25000
السوقر	20000
أفلو	25000

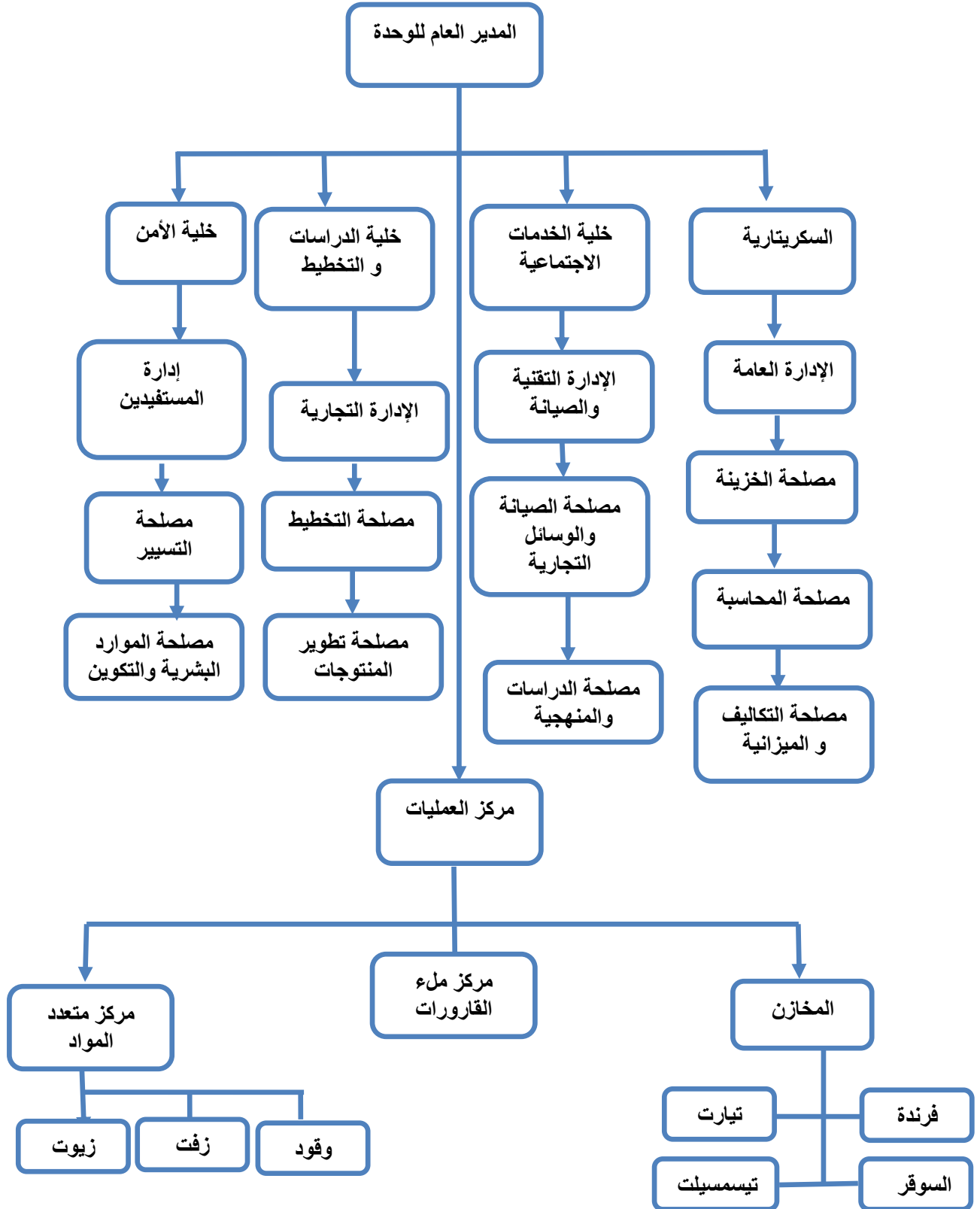
المصدر : مؤسسة نפטال

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

المطلب الثاني: شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي و الوظيفي لمؤسسة نפטال _GPL_ وحدة تيارت

أولاً : الهيكل التنظيمي . الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت



المصدر: مؤسسة نפטال

شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت :

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال إلى عدة مجموعات و هي كالتالي :

أ مجموعة الدعم : تتكون من :

المدير العام للوحدة ← السكرتارية ← خلية الأمن ← خلية الدراسات و التخطيط ← خلية الخدمات الإجتماعية وهناك مديريات:

1_مديرية الموارد البشرية :مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم.

2_المديرية التجارية :مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة وإستثمار مراكز وشبكات البيع.

3_ المديرية التقنية والصيانة :مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة¹.

ب مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات :

1_مركز الملء.

2_ مراكز متعددة المواد.

3_ المخازن (فرندة ، تيارت ، تسميلت ، السوقر)

ويتشكل أيضا من 3 أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

أ-ب-مصلحة المحاسبة : ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء العمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات وكذا مراكز الملأ بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة _ محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

_ محاسبة المحطات العمومية Gérance directe المتواجدة في كل من تيارت سوقر-عين الذهب

قصر الشلالة - حمادية - وادي ليلي - مديرية عين الحديد.

_ تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية.

_ محاسبة المشتريات- المقبوضات المبيعات-إفراغ المخازن وحساب الهامش.

_ حساب مصاريف النقل -التعبئة².

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

ب - ب - مصلحة الخزينة : ومن مهامها:

_ وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع إحترامها أسلوب الدفع اليومي respectement du règlement de la Journee.

_ مراقبة التساوي بين blf و قسيمة تسليم الفاتورات.

مع العلم أن المداخل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نפטال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة الإحتياجات مثل الأوراق و السجلات .

ج-ب - **مصلحة التكاليف والميزانيات** : وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي¹.

ج قسم المستخدمين ووسائل العمل :تتكون من ثلاث مصالح:

1_ مصلحة التسيير.

2_ مصلحة الموارد البشرية والتكوين .

3_ مصلحة الوسائل العامة .

مهامه:

_ إستقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.

_ مراجعة وتنظيم الملفات.

_ الإشراف على تسليم العمال للرواتب.

_ إجراء تكوينات خبرة العمال.

_ الإشراف على أجور العمال².

د_ **قسم الخدمات الإجتماعية** : وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين

و يتكون من :

أ_ مصلحة الدراسات والمناهج .

ب_ مصلحة الصيانة .

ت_ مصلحة وسائل النقل .

مهامه:

_ صيانة العتاد والآلات .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

_ الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار .

_ تجديد الأجهزة و الآلات .

_ وتقوم أيضا بالدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها ¹.

ذ-سكرتارية:

ومن مهامها:

_ تنظيم مواعيد المدير _ الرد على الهاتف وضبط المواعيد .

_ إستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق .

_ تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت .

_ ترتيب وتنظيم الوثائق.

- إستعمال منهجية مناسبة للحفاظ و الفهرسة، إستعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية للباقة والبساطة في العمل وإستعمال المجاملات مع العمال.

ر- قسم التجارة :يتكون من ثلاثة مصالح :

1_ مصلحة Programmation approvisionnement distribution البرمجة- التمويل - التوزيع

2_ مصلحة المبيعات .

3_ مصلحة شبكة التوزيع .

مهامها:

_ البرمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن .

_ إبرام العقود مع الخواص .

_ التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة .

_ إعداد شبكة التوزيع .

_ الإتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية : التخزين-

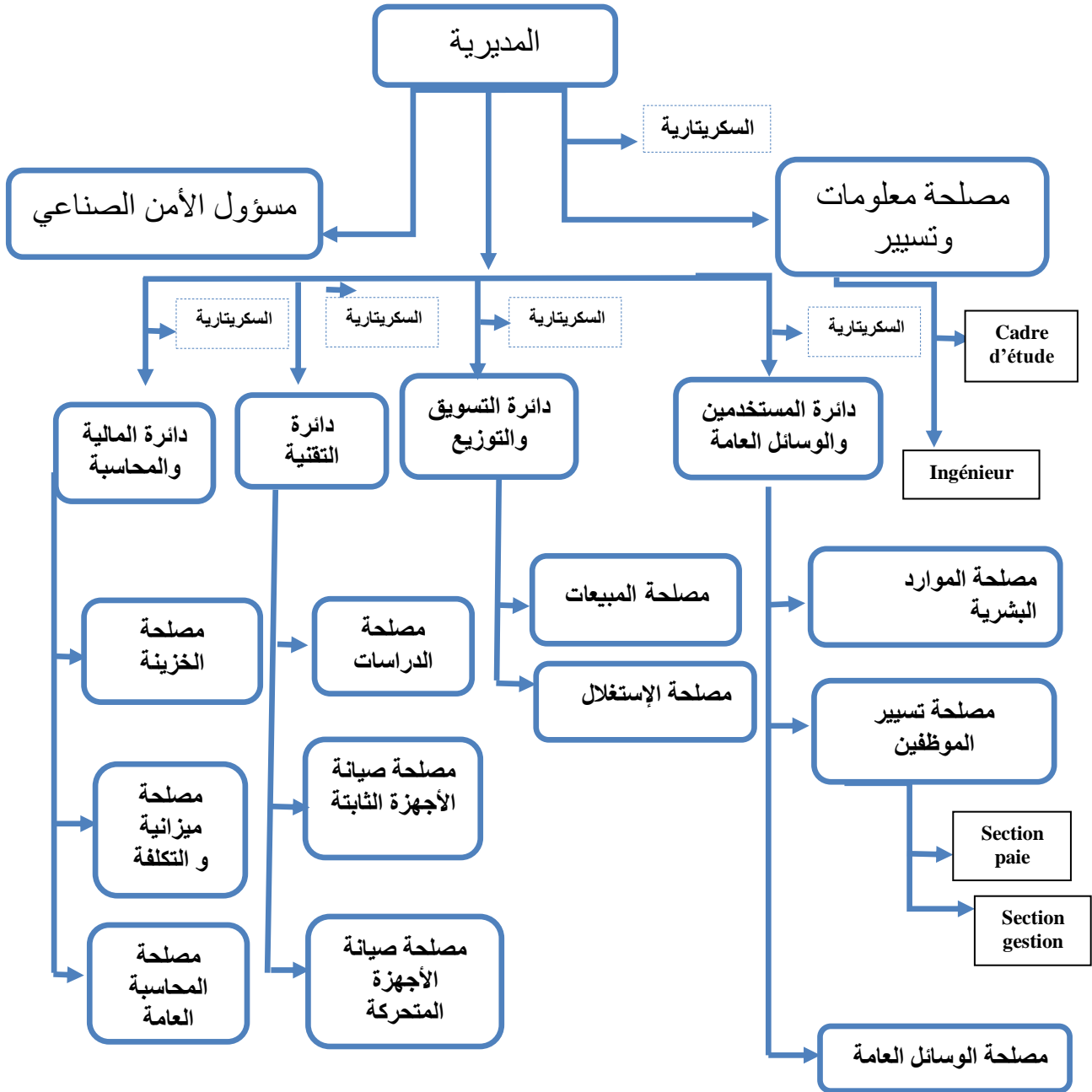
التموين-التوزيع ².

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

ثانيا : الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت :

الشكل رقم 4 : الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت



المصدر: مؤسسة نפטال

شرح الهيكل الوظيفي لمؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت :

يتضمن الهيكل الوظيفي لوحدة نפטال على عدة مصالح تختص بالقيام بوظائف معينة كما تنقسم كل مصلحة على عدة دوائر ووحدات نقتصرها في الشرح الآتي :

1_1 مصلحة معلومات التسيير : مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها وإرسال المعلومات

للمديرية عامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي التكلفة بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من ثلاثة مصالح :

1_1_1 مصلحة الخزينة: تتكفل هذه المصلحة بالمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة

1_1_2 مصلحة الميزانية والتكلفة : معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة) .

1_1_3 مصلحة المحاسبة العامة : إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقه.

2_2 دائرة التقنية والصيانة :مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح :

1_2_1 مصلحة الدراسات : تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.

2_2_2 مصلحة صيانة الأجهزة المتحركة : (مقر تعميم القارورات تيارت) .

2_2_3 مصلحة صيانة الأجهزة الثابتة : (مقر تعميم القارورات تيارت).¹

3_3 دائرة التسويق و التوزيع : مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق و الإستغلال .

1_3_1 مصلحة المبيعات: تتكلف بكل المبيعات على مستوى الوحدة .

2_3_2 مصلحة الاستغلال : تتكلف باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق .

4_4 دائرة المستخدمين والوسائل العامة : من مهامها تسيير شؤون الموظفين ولها عدة مصالح تتمثل

فيما يلي :

1_4_1 مصلحة الموارد البشرية و التكوين : تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

4_2 مصلحة تسيير الموظفين : كلما يتعلق بتسيير الأجور العطل العلاقات مع ضمان الإجتماعي .
4_3 مصلحة الوسائل العامة : توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد ولوازم) لتسهيل مهمة الموظف داخل الوحدة.¹

5_السكرتارية : تنظيم مواعيد المدير الرد علي الهاتف وضبط المواعيد وإستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت .
_ترتيب وتنظيم الوثائق .
_إستعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس إستعمال الحاسوب لكتابة رسائلها و حفظ أسرار المدير .
_ اللباقة والبساطة في العمل.²

المطلب الثالث : منتوجات مؤسسة نפטال

أولا : التموين

التموين مخازن الشركة (وحدة تيارت) من شركة أرزيو بواسطة الشاحنات الشركة أو شاحنات الخواص عبر صهاريج الغاز وبعد التخزين تحول من المخازن إلى ورشات التصنيع لتعبئتها وقارورات الغاز تدخل إلى المخازن على شكل منتجات تامة الصنع لتخرج على شكل مبيعات.³

ثانيا : المنتوجات

تتمثل منتوجات مؤسسات نפטال في :

- _الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية .
- _غاز البترول المميع (غاز البوتان و البروبان) .
- _الزفت .
- _العجلات المطاطية.
- _سيرغاز .
- _غاز طبيعي فحمي .
- _قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 13 كلغ من الغاز - B13 .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت
² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت
³ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

- _ قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 03 كلغ من الغاز - B03 .
 - _ قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 35 كلغ من الغاز - B35 .
 - _ قارورة غاز بيتان حجم القارورة تتسع 11 كلغ من الغاز - P11 .
 - _ توزيع المواد أخرى مثل :صهاريج الغاز، ساعات القارورات، أنابيب.....إلخ¹.
- كما تقوم الشركة بنقل وتخزين وتوزيع وتسويق سنويا :

06 ملايين طن من الوقود .

1.5 GPL مليون طن من الغاز .

100.000 طن من الزيوت .

250.000 طن من من من الزفت .

500.000 وحدة من المطاط .

من أهم الزبائن:

_ الجيش الوطني الشعبي .

- الشرطة .

_ الولايات .

_ البلديات .

_ الخواص .

_ المرافق العمومية² .

المطلب الرابع : مهام و أهداف مؤسسة نפטال :

أولا : المهام

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال فيما يلي :

- _ تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية.
- _ تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.
- _ تقريب المؤسسة من الزبون و محاولة الحفاظ عليه و على سلامته .
- _ تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق .

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

- _ الحرص على تطبيق وإحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي و حماية البيئة.
- _ صيانة وتأمين مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.
- _ تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تـرـيـصـات متوالية .
- _ وضع الميزانية التقديرية .
- _ التسويق الجيد لمنتجاتها
- _ تلبية حاجات و رغبات المستهلكين ¹.

ثانيا : الأهداف

- تتمثل الأهداف الرئيسية لمؤسسة نפטال فيما يلي :
- _ تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- _ زيادة رأس المال.
- _ تحقيق هامش الربح.
- _ إستغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.
- _ تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق
- _ تحسين جودة الخدمات و المنتجات .
- _ تطوير مجال التسويق في المؤسسة .
- _ السيطرة على أكبر حصة سوقية .
- _ السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالسهر على الوقاية البيئية .
- _ تلبية حاجات و رغبات المستهلكين .
- _ القيام بجميع دراسات السوق التي تخص إستهلاك المواد البترولية.
- _ تطوير صورة وجودة العلامة ونوعيتها .
- _ السعي لتحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم ².

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

² معلومات مقدمة من مؤسسة نפטال GPL تيارت

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة الميدانية بالتطرق إلى عينة الدراسة وكذا خصائصها ومختلف الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة النتائج.

المطلب الأول :أسلوب الدراسة**أولا : أداء الدراسة**

1_الإستبانة : الإستبانة من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها إنتشارا ، وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث ، وفي دراستنا تعد الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات الضرورية من أجل التحليل. **ثانيا : تحديد مجتمع وعينة الدراسة :**

1_مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة نפטال وحدة GPL تيارت الذي يبلغ عددهم 75 عامل .

2_ عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة فيما هو متاح من الموظفين الذين وافقوا على التعاون معنا . من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم إنشاء إستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي إصدار 20 ، وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقد تم توزيع 30 إستمارة من العينة وتم إخضاعها للدراسة.

ثالثا : هيكل الإستبيان

قمنا بتقسيم الإستبانة قسمين هما:

القسم الأول : البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، السن، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي .

القسم الثاني : وقد قسم هذا القسم إلى 2 محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية وتضمن (8) عبارات.

المحور الثاني: الرقابة على الربحية و الكفاءة و تضمن (7) عبارات.

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الثلاثي و وزعت درجاته على النحو التالي:

_ الدرجة 1 تمثل موافق

_ الدرجة 2 تمثل محايد

_ الدرجة 3 تمثل غير موافق.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الإستبيان

صدق وثبات الإستبيان من الخصائص المطلوبة التي يجب توفرها في أداة الدراسة من أجل الحصول على نتائج لها مصداقية، لذا قمنا كطالبيين بتصميمه بناء على الجزء النظري للدراسة ، و بعد عرضه على الأستاذ المشرف أولاً الذي قام بدوره بتعديل بعض فقراته وإلغاء بعضها وإضافة فقرات جديدة. ثم عرضناه على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد معرفة مدى تغطية الإستبيان للمحاور الرئيسية لموضوع الدراسة ، أين تم الأخذ بمختلف آراءهم وملاحظاتهم فيما يخص شكل أو محتوى ومدى تناسق عبارات الإستبيان وترابط محاوره، أوفي ما يخص تعديل أو حذف أو إضافة وإعادة الصياغة لبعض الاسئلة ، وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته مرة ثانية.

ثانياً: ثبات الأداة

من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية، ويتم الحكم على " ألفا كرونباخ " كما يلي :

_ أقل من % 69 تكون درجة الثبات ضعيفة.

_ من % 69 إلى % 79 تكون درجة الثبات مقبولة.

_ من % 79 إلى % 99 تكون درجة الثبات عالية .

_ أكثر من % 99 تكون درجة الثبات عالية جداً.

الفرع الأول :

إختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة وجود إتساق ودقة في نتائج الأداة ، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد إستخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى.

وللتأكد من ثبات الإستبانة تم حساب معامل الثبات الكلي للإستبانة "ألفا كرونباخ " وقد كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 3 : معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.808

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (3) ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في محوري الإستمارة حيث بلغ المعامل الكلي للإستمارة 0.808 بمعنى أن المحورين يتمتعان بدرجة ثبات عالية .

الفرع الثاني :

الإتساق الداخلي للمحاور:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين محاور الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4 : الإتساق الداخلي للمحاور.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	0.939	0.000
الرقابة على الربحية و الكفاءة	0.889	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين المحورين هي قيم موجبة عند مستوى المعنوية المعتمد 0.01 ، كما أن القيم محصورة بين 0.889 و 0.939 مما يدل على أن فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه .

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

أولاً : تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي عرض خصائص عينة البحوث المتحصل عليها ، إذ تم إستخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج التكرارات و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين :

1_ التوزيع حسب الجنس:

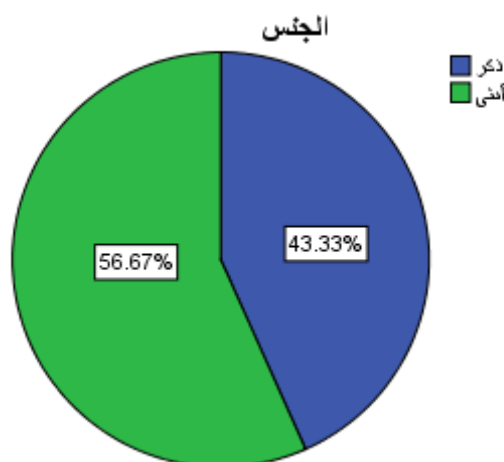
الجدول رقم 5 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43.33	13	ذكر
56.67	17	أنثى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (5): يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 43.33% بتكرار بلغ 13 ذكر، وسجل مانسبته 56.67% من نسبة العينة إناث ، وبمعدل تكرار 16 أنثى، وهو ما يعكس على أن الفئة المسيطرة على هذه العينة هي من الإناث .

الشكل رقم 5 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

2_ التوزيع حسب السن :

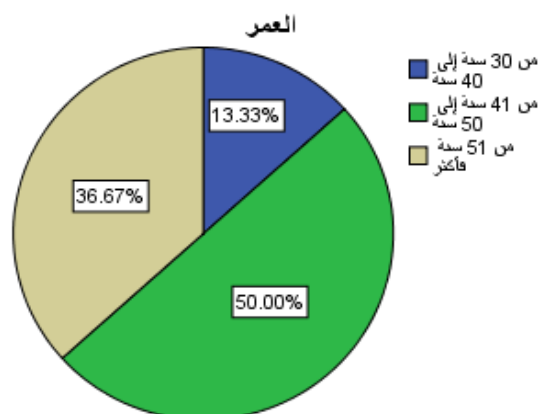
الجدول رقم 6 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
13.3	4	من 30 إلى 40 سنة
50	15	من 40 إلى 50 سنة
36.7	11	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق رقم (6) كما هو مبين لنا توزيع العينة حسب السن للأفراد، تمثل فيما نسبته 13.3% أعمارهم من 30 إلى 40 سنة و بلغ معدل التكرار 4 عمال ، أما الأفراد الذين بلغ سنهم من 40 إلى 50 سنة تمثل نسبتهم 50% بتكرار بلغ 15 عامل أما عن الأفراد البالغة أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد وصل تكرارهم إلى 11 عامل بنسبة 36.7% ، وهو ما يدل على أن الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر هي المسيطرة على العينة.

الشكل رقم 6 : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

3_ التوزيع حسب سنوات الخبرة :

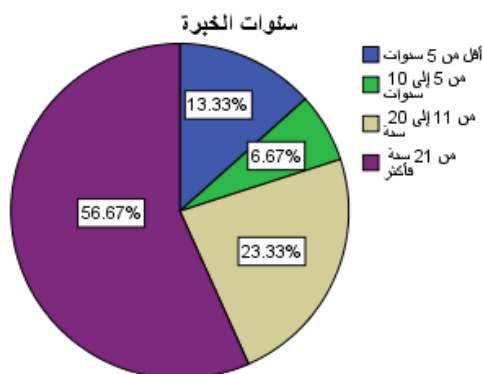
الجدول رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	2	6.7
من 10 إلى 20 سنة	7	23.3
أكثر من 20 سنة	17	56.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة ، حيث أن العمال الذين كانت مدة خدمتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 13.3% و عددهم 4 عامل ، أما فئة العمال الذين تراوحت مدة عملهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 6.7% وبمعدل تكرار بلغ 2 عامل ، فيما فئة من 10 إلى 20 سنة خبرة بالمؤسسة بلغت نسبتهم 23.3% وقدر عددهم ب 7 عمال ، وكانت المرتبة الأولى من نصيب العمال الذين حددت مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية 56.7% وبمعدل تكرار بلغ 17 عامل و بالتالي الفئة المسيطرة التي لديها لسنوات خبرة أكثر هي فئة من 20 سنة فأكثر .

الشكل رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

4_ التوزيع حسب المستوى الوظيفي :

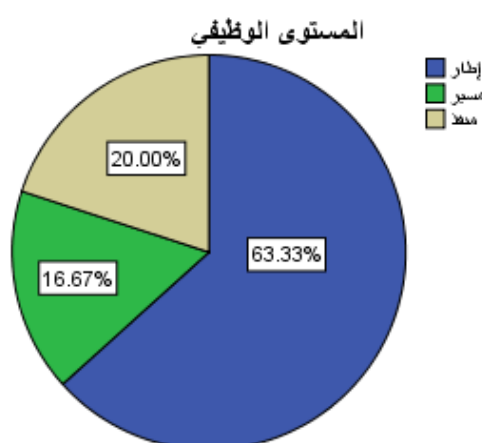
الجدول رقم 8 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي :

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	19	63,3
مسير	5	16,7
منفذ	6	20
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم(8) المتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث أن ما نسبته 63.3 % كان من نصيب أصحاب المستوى الوظيفي " إطار " وهي أعلى نسبة مسجلة من حجم العينة حيث بلغ التكرارات 19 عامل، وسجلت الدرجة الوظيفية " مسير " نسبة 16.7 % بتكرارات وصلت إلى 5 ، أما الوظيفية " منفذ " 20 % مما يدل على أن أغلب العاملين هم من درجة إطار.

الشكل رقم 8 : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا : تحليل محاور مجتمع الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان و ذلك لمعرفة أكثر العبارات التي نالت درجة موافقة من قبل مفردات العينة و فيما يلي جدول يوضح الأوزان الترجيحية لدرجة الموافقة.

المحور الأول: الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية

الجدول رقم 9 : نتائج تحليل محور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تتضمن الخطة السنوية في نפטال أهدافا تسويقية واضحة	2.90	0.305	مرتفعة	1
2	تبنى الخطة التسويقية السنوية على مؤشرات واقعية من السوق	2.57	0.728	مرتفعة	7
3	تستخدم الرقابة التسويقية لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية	2.77	0.504	مرتفعة	2
4	توجد تقارير دورية في المؤسسة لمتابعة النتائج التسويقية	2.73	0.583	مرتفعة	3
5	الرقابة التسويقية في نפטال متكاملة مع الخطط الإستراتيجية العامة	2.70	0.535	مرتفعة	6
6	تستخدم نتائج الرقابة التسويقية لتعديل التوجهات الإستراتيجية	2.67	0.479	مرتفعة	8
7	أهداف التسويق تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة	2.60	0.770	مرتفعة	5
8	تأخذ الإدارة العليا في نפטال نتائج الرقابة بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية	2.70	0.651	مرتفعة	4
	المتوسط العام للمحور	2.73	0.358	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة جاءت عالية من حيث آرائهم فيما يخص الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة نفطال وحدة تيارت ، و هذا ما تؤكدته النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي بلغ 2.73 و بدرجة إنحراف وصلت إلى 0.358 ، أما على مستوى فقرات المحور فقد تراوحت جميع قيم المتوسط الحسابي عند المستوى الثالث بدرجة موافق ، كما نجد أن عبارة (تتضمن الخطة السنوية في نفطال أهدافا تسويقية واضحة) حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي وصل إلى 2.90 كما بلغت الترتيب الأول و هي تعطي مؤشرا واضحا عن الدور الفعال و الضروري للرقابة على التخطيط و الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة نفطال .

المحور الثاني: وتمثل الرقابة على الربحية و الكفاءة

الجدول رقم 10 : نتائج تحليل محور الرقابة على الربحية و الكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تساهم الرقابة التسويقية في رفع ربحية المؤسسة	2.90	0.305	مرتفعة	2
2	يتم تقييم الحملات التسويقية من حيث تكلفتها وعائدتها المالي	2.50	0.682	مرتفعة	5
3	توجد متابعة للعلاقة بين الجهد التسويقي والعائد التجاري في نفطال	2.33	0.711	مرتفعة	7
4	تؤخذ النتائج المالية بعين الإعتبار في التقييم الرقابي التسويقي	2.50	0.777	مرتفعة	4
5	الرقابة التسويقية تساهم في تحسين كفاءة أداء فرق التسويق.	2.47	0.629	مرتفعة	6
6	تساهم الرقابة في تقليل التكاليف التسويقية وتحسين الإنتاجية	2.70	0.466	مرتفعة	3
7	تستخدم الرقابة التسويقية لتحسين إستغلال الموارد داخل المؤسسة	2.83	0.461	مرتفعة	1
	المتوسط العام للمحور	2.60	0.307	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة جاءت عالية من حيث آرائهم فيما يخص الرقابة على الربحية و الكفاءة التسويقية في مؤسسة نفطال وحدة تيارت ، و هذا ما تؤكدته النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الذي بلغ 2.60 و بدرجة إنحراف وصلت إلى 0.307 ، أما على مستوى فقرات المحور فقد تراوحت جميع قيم المتوسط الحسابي عند المستوى الثالث بدرجة موافق ، بحيث نجد أن عبارة (تساهم الرقابة التسويقية في رفع ربحية المؤسسة) حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي وصل إلى 2.90 كما بلغت الترتيب الأول و هي تعطي مؤشرا واضحا عن الدور الفعال و الضروري للرقابة على الربحية و الكفاءة التسويقية في مؤسسة نفطال .

المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها

تمهيد: خصص هذا المطلب لعرض النتائج المتوصل إليها من التحليلات الإحصائية في جداول ثم قراءتها والتعرف عليها، وفق تسلسل الفرضيات إلى جانب مناقشتها في ظل الأطر النظرية والدراسات السابقة.

1_ الفرضية الرئيسية :

الفرضية تنص على الدلالة الإحصائية لدور الرقابة التسويقية في مؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في هذه الفرضية تقترح فرضيتين :

- H0: لا يوجد دلالة إحصائية لدور الرقابة التسويقية في مؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- H1: يوجد دلالة إحصائية لدور الرقابة التسويقية في مؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم :

الجدول رقم 11 : إختبار T لنتائج الفرضية الرئيسية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
	2.7042	0.30762	11.712	2.04	0.000	تقبل H1

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة t المحسوبة 11.712 و هي ذات دلالة إحصائية .

عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ($0.00 \leq 0.05$)

وبالتالي هي أكبر من t الجدولية البالغة 2.04 وعليه نقبل الفرضية H1 .

وهذا يعني وجود دور للرقابة التسويقية بمؤسسة نفطال .

مناقشة الفرضية الرئيسية :

بعدما أثبتته النتائج المسجلة في الجداول السابقة من حقائق تعكس دور الرقابة التسويقية على مؤسسة نفطال من خلال التخطيط السليم و تحديد الأهداف التسويقية بدقة و التقليل من الهدر و زيادة الإنتاجية ومنه تقديم قيمة حقيقية للعملاء و زيادة مستوى رضاهم وولائهم ، بالإضافة إلى مساهمة الرقابة التسويقية في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة السوق بالرقابة على الخطة السنوية و الإستراتيجية و الرقابة على الربحية والكفاءة التسويقية بإستخدام مختلف أدوات الرقابة التسويقية المتمثلة في تحليل SWOT بتحديد نقاط القوة لتطويرها و تحديد نقاط الضعف لتصحيحها ومعرفة الفرص المناسبة للمؤسسة و التهديدات التي تواجهها ، بالإضافة للإعتماد على تحليل السوق ودراسته و تحليل عائد الإستثمار ، و الإعتماد على التقارير الدورية لإعداد الخطط و الإستراتيجيات ، كما تعتمد على ملاحظات العملاء لتلبية رغباتهم و منه تحسين منتجاتها ، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ، وعند تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة تزداد فرص تحقيق الأرباح من خلال جذب المزيد من العملاء وتعزيز الحصة السوقية ، في النهاية يمكن القول أن الرقابة التسويقية لها دور كبير في مؤسسة نفطال و مختلف المؤسسات الإقتصادية .

_ وهذا ما أكدته دراسة غازيباوان علي 2005 بعنوان أهمية الرقابة التسويقية و الذي بين دور التخطيط

والإستراتيجية وأثره على كفاءة و ربحية المؤسسة الإقتصادية .

_ ودراسة بوداح عزالدين 2019 بعنوان الرقابة التسويقية و تقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية والتي أكدت

دور الرقابة التسويقية في المؤسسة .

الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية تنص على الدلالة الإحصائية لدور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية في مؤسسة نفطال عند

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H0: لا يوجد دلالة إحصائية لدور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية في مؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد دلالة إحصائية لدور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية في مؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 12 : إختبار T لنتائج الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
	2.7042	0.35882	10.749	2.04	0.000	نقبل H1

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة t المحسوبة 10.749 هي ذات دلالة احصائية . عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ($0.00 \leq 0.05$) . وهي أكبر من t الجدولية البالغة 2.04 وعليه نقبل الفرضية H1 . وهذا يعني وجود دور للرقابة على التخطيط و الإستراتيجية في مؤسسة نפטال .

مناقشة الفرضية :

بعدما أثبتته النتائج المسجلة في الجداول السابقة من دور الرقابة على التخطيط والإستراتيجية التسويقية في مؤسسة نפטال ، كونه يساعد على تحديد الأهداف بوضوح وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بكفاءة ، بحيث من خلال التخطيط يمكن تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف بدقة بواسطة التقارير الدورية و تحليل المبيعات و أرباح المؤسسة وإستخدام تحليل swot لتحديد الفرص و التهديدات مما يسهم في صياغة رسائل تسويقية فعّالة، كما يُمكن التخطيط الشركات من تخصيص الموارد بشكل أفضل وتوقع التحديات المحتملة والإستعداد لمواجهةها، إضافة إلى ذلك يُعزز التخطيط من القدرة على قياس الأداء وضبط الإستراتيجيات حسب الحاجة في المجمل للرقابة التسويقية دور مهم لتحقيق تسويق أكثر فاعلية و نتائج أكثر إستدامة .

_ و هذا ما أكدته دراسة حميدي خالد 2008 بعنوان تقييم عملية الرقابة التسويقية الإستراتيجية حيث تناولت هذه الدراسة دور إستخدام الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية في نجاح الأنشطة التسويقية.

_ بالإضافة إلى دراسة مريم لحسن 2015 بعنوان مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية وتناولت أهمية الرقابة التسويقية الناجحة من خلال الرقابة على التخطيط والإستراتيجية التسويقية .

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية تنص على الدلالة الإحصائية لدور للرقابة على الربحية و الكفاءة في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H0: لا يوجد دلالة إحصائية لدور للرقابة على الربحية و الكفاءة في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H1: يوجد دلالة إحصائية لدور للرقابة على الربحية و الكفاءة في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 13 : إختبار T لنتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
	2.6048	0.30864	10.732	2.04	0.000	نقبل H1

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة t المحسوبة 10.732 و هي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ($0.00 \leq 0.05$)

وهي اكبر من t الجدولية البالغة 2.04 وعليه نقبل الفرضية H1

وهذا يعني وجود دور للرقابة على للكفاءة و الربحية في مؤسسة نפטال .

مناقشة الفرضية :

بعدما أثبتته النتائج المسجلة في الجداول السابقة من دور لرقابة على الكفاءة و الربحية التسويقية للمؤسسات الإقتصادية، حيث تُسهم في تحسين إستخدام الموارد وتقليل الهدر في الأنشطة التسويقية ، بحيث أنه عندما تُدار الحملات التسويقية بكفاءة يتم الوصول إلى العملاء المستهدفين بأقل تكلفة وأعلى تأثير .

كما أن الكفاءة تعزز سرعة الإستجابة لتغيرات السوق مما يتيح للمؤسسة إقتناص الفرص قبل المنافسين ، وكلما إرتفعت الكفاءة في تنفيذ الخطط التسويقية، زادت إحتماالية تحقيق عوائد مالية أكبر ، و بالتالي تُعد الكفاءة أحد العوامل الأساسية لزيادة الربحية وتحقيق الإستدامة و النمو التسويقي للمؤسسة الإقتصادية .

_ و هذا ما أكدته دراسة قاشي خالد 2015 بعنوان الرقابة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية و التي تحدثت عن دور الرقابة على الكفاءة و الربحية التسويقية ودورها الفعال في المؤسسة.

_ بالإضافة إلى دراسة بنانة سناء 2015 بعنوان واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي تناولت دور الرقابة على الكفاءة و الربحية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية .

خلاصة الفصل :

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل هو معرفة مدى تطبيق الرقابة التسويقية و أهميتها في مؤسسة نפטال وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع ، من خلال إجراء هذه الدراسة على مؤسسة نפטال GPL وحدة تيارت و التي أظهرت مدى إعتماها على الرقابة التسويقية في تسيير منتجاتها ما ينعكس إيجابا على ربحيتها و كذلك زيادة و رفع قدرات وكفاءة المورد البشري وتحقيق مرونة أكبر في العمل، و بالتالي تكون أكثر تنافسية في مجالها .

الجماعة

الخاتمة:

تعد الرقابة التسويقية أداة ضرورية لفعالية الأنشطة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ، كما أنها من الوظائف الهامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بإعتبار أن الوظائف المستخدمة للوصول للأهداف أهم من الأهداف في حد ذاتها بتغيرات تدريجية ، وهذا ما نراه الآن في مؤسسة نفعال من تحسين في وظيفة التسويق بصفة عامة و الرقابة التسويقية بصفة خاصة من خلال تصحيح الأخطاء والانحرافات ومختلف القرارات التسويقية و تحليل للسوق و التعرف على الفرص و التهديدات ، بالإضافة إلى تحسين علاقة مؤسسة نفعال مع العملاء لزيادة ولائهم و منه تحقيق أهدافها للوصول إلى الريادة ، و فيما يلي أهم النتائج التي إستخلصناها من دراستنا هاته :

النتائج :

- من خلال دراستنا لموضوع " الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية " ، وكدراسة ميدانية في مؤسسة نفعال وحدة تيارت ، نستخلص أهم ما توصلنا إليه في هذا البحث من نتائج ويمكن عرضها كالتالي :
- 1_ إن العملية الرقابية الفعالة بمؤسسة نفعال لها إرتباط وثيق بتحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2_ إن الدور المهم للرقابة التسويقية يتمثل في تحديد نقاط القوى والضعف في الوظائف التسويقية للمؤسسة.
 - 3_ مساهمة الرقابة السوقية في تقليل التكاليف بمؤسسة نفعال GPL وحدة تيارت .
 - 4_ تساعد الرقابة التسويقية مؤسسة نفعال على متابعة ديناميكيات السوق والمنافسة والتكيف مع التحولات، مما يعزز قدرتها التنافسية .
 - 5_ المتابعة المستمرة لإحتياجات وتوقعات الزبائن، تُمكن الرقابة التسويقية المؤسسات من تحسين جودة الخدمات والعروض، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.
 - 6_ للرقابة التسويقية أهمية كبيرة في مؤسسة نفعال تتمثل في إستمراريتها وتطويرها .
 - 7_ الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية يساعد في تحقيق عدة نتائج و تدارك عدة أخطاء .
 - 8_ الرقابة على الربحية والكفاءة التسويقية تساعد المؤسسة في توسيع رأس مالها وتفتح لها آفاق و مشاريع.

التوصيات :

- 1_ ينبغي تخصيص قسم مستقل يُعنى بالرقابة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نظرًا لأهميتها كأداة فعالة في تحقيق الأهداف التسويقية.
- 2_ يستحسن الإستعانة بخبير خارجي متخصص في الرقابة التسويقية لإعداد تقارير سنوية شاملة تقيّم الأداء التسويقي للمؤسسة بدقة وموضوعية.
- 3_ يتعين على مؤسسة نفضال تبني أداء تسويقي إحتراقي من خلال تطبيق نظام رقابي قائم على معايير علمية تُمكنها من رصد التغيرات والانحرافات بفعالية.
- 4_ من الضروري تفعيل آليات تقييم الأداء بشكل مستمر للكشف عن الأخطاء والثغرات والعمل على تصحيحها.
- 5_ كما يجب إعتداد أساليب علمية ومنهجية في جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسة بشكل دائم، ما يساعد في إتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب .

قائمة المراجع

أولا الكتب :

- 1_ أبو بكر مصطفى بعييرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ط 2 ، جامعة الدول العربية،2002
- 2_ البحيري، أحمد إستراتيجيات التسويق الفعال، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط 1، القاهرة مصر ،2019
- 3_ الرمادي أحمد، الإدارة التسويقية: المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة، دار اليازوري العلمية ، ط 3 ،عمان، 2019.
- 4_ الزهري محمد، مبادئ التسويق الحديث، دار الفكر العربي، ط 1، الإسكندرية مصر ، 2020
- 5_ الزيدي عبد الله، إدارة التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية ،ط 1 ، بغداد العراق ، 2020 .
- 6_ جاد الرب، سيد محمد ، تنظيم إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري القديم والمعاصر، مطبعة العشري، ط 3 ، الإسماعيلية مصر، 2005.
- 7_ حسن عبد الله، سلوك المستهلك وإدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة ، ط 4 ، الرياض السعودية ،2020 .
- 8_ حمد الصيرفي، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 .
- 9_ صباح محمد إدارة التسويق دار المريخ للنشر، ط 1 ، الرياض السعودية 2006 .
- 10_ طارق طه، إدارة التسويق دار الفكر الجامعي، ط 1 ، الإسكندرية مصر، 2008 .
- 11_ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، ط 1، 2009 .
- 12_ عبد الرحيم محمد ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة مصر، 2021.
- 13_ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجية) مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، ط 1 ، 2008 .
- 14_ فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، إدارة التسويق(المفاهيم، التطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، ط 2، القاهرة 2009.
- 15_ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، ط 1 . 2004
- 16_ قحطان العبدلي ويشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زبران للنشر والتوزيع ، ط 2، الأردن، 1999 .
- 17_ محمد فريد الصحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، ط 1 سنة 2005 .

قائمة المصادر والمراجع

- 18_ محمد محمد إبراهيم ، إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية ،الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية مصر ، 2011 .
- 19_ ناجي معلا ، إدارة التسويق، مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان ، 2008 .

ثانيا : المذكرات و الأطروحات

- 1_ لحسن مريم ، مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، تسويق الخدمات ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2015 .
- 2_ بن طيفور سهام ، دور الرقابة التسويقية على منتجات العلام التجارية في السوق الجزائري المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ماستر ، إختصاص تسويق الخدمات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2014_2015 .
- 3_ نوارى منير، تخطيط التسويق و أهميته في ظل انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 1996-1997 .
- 4_ بنانة سناء ، واقع الرقابة التسويقية الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014_2015 .
- 5_ غازيبان علي ، الرقابة التسويقية و أهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير ،جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2004-2005 .
- 6_ بوداح عزالدين ، الرقابة التسويقية و تقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة ماستر ، إختصاص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018_2019 .

ثالثا : الكتب الأجنبية

- 1_ Kotler, P, & Keller, K. L Marketing Management , Pearson,londo,london england, the 15ed, 2014.
- 2_ Keller kevin kStrategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity ,4th ed Pearson Education ,Dartmouth usa, 2013.
- 3_ Philip Kotler et autres, MARKETING MANAGEMENT, PEARSON EDUCATION, FRANCE, 12ème edition, Paris, 2006.

4_ Armstrong, G., & Kotler, P, Marketing An Introduction, (14th ed.), Pearson ,london england, 2020 .

5_ Baker, M. J. Marketing Strategy and Management, 5th ed, Palgrave Macmillan serbia ,2015 .

الملاحق

إستبيان حول الرقابة التسويقية في مؤسسة نفضال GPL وحدة تيارت

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

السن :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المستوى الوظيفي:

إطار مسير منفذ

الجزء الأول: عبارات الاستبيان

الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لكل عبارة :

1_ الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية:

العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1_ تتضمن الخطة السنوية في نفعال أهدافاً تسويقية واضحة			
2_ تُبنى الخطة التسويقية السنوية على مؤشرات واقعية من السوق			
3_ تُستخدم الرقابة التسويقية لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية			
4_ توجد تقارير دورية في المؤسسة لمتابعة النتائج التسويقية السنوية			
5_ الرقابة التسويقية في نفعال متكاملة مع الخطط الإستراتيجية العامة			
6_ تُستخدم نتائج الرقابة التسويقية لتعديل التوجهات الإستراتيجية			
7_ أهداف التسويق تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة			
8_ تأخذ الإدارة العليا في نفعال نتائج الرقابة بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.			

_ الرقابة على الربحية و الكفاءة:

العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1_ تساهم الرقابة التسويقية في رفع ربحية المؤسسة.			
2_ يتم تقييم الحملات التسويقية من حيث تكلفتها وعائدها المالي			
3_ توجد متابعة للعلاقة بين الجهد التسويقي والعائد التجاري في نفعال			
4_ تُؤخذ النتائج المالية بعين الإعتبار في التقييم الرقابي التسويقي			
5_ الرقابة التسويقية تساهم في تحسين كفاءة أداء فرق التسويق			
6_ تساهم الرقابة في تقليل التكاليف التسويقية وتحسين الإنتاجية			
7_ تُستخدم الرقابة التسويقية لتحسين إستغلال الموارد داخل المؤسسة			

سؤال مفتوح (اختياري) : برأيك ما أهم إقتراح يمكن أن يُحسن نظام الرقابة التسويقية في مؤسسة نفعال ؟

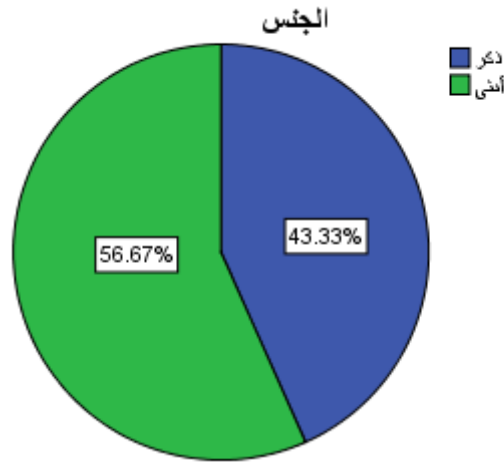
2_ نتائج مخرجات برنامج spss 20

1_ التكرارات والنسب المئوية :

1_1 البيانات الشخصية :

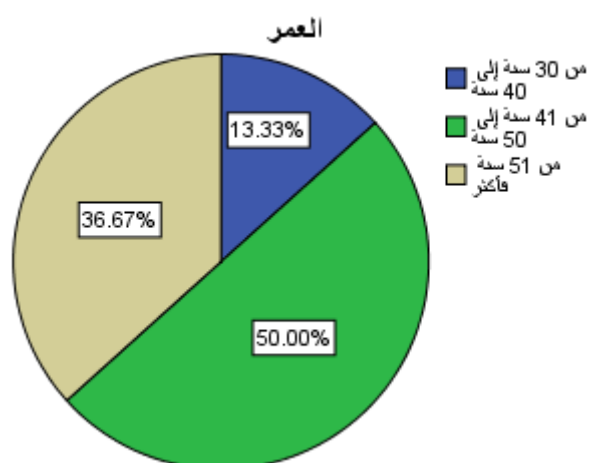
الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	13	43.3	43.3	43.3
Valid أنثى	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



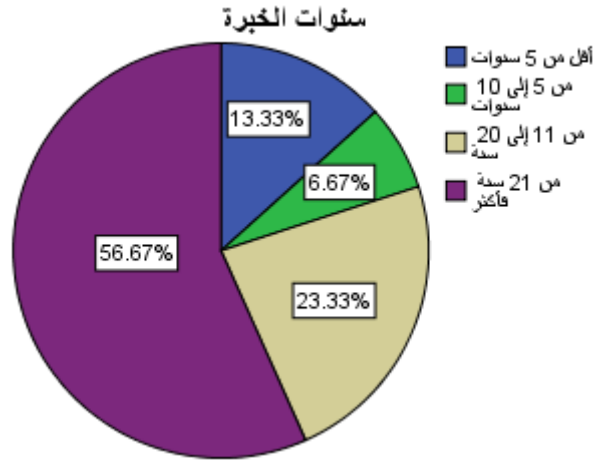
السن :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 30 سنة إلى 40 سنة	4	13.3	13.3	13.3
من 41 سنة إلى 50 سنة	15	50.0	50.0	63.3
Valid من 51 سنة فأكثر	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



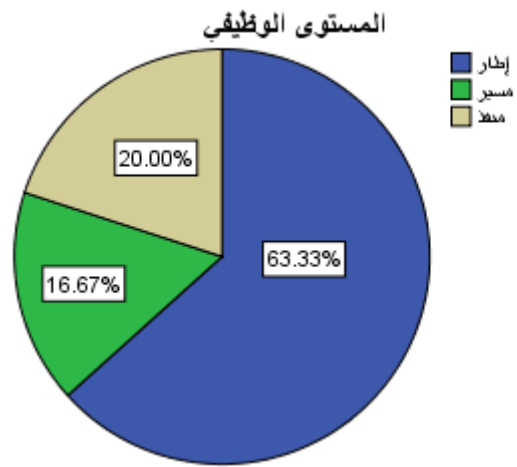
سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	2	6.7	6.7	20.0
من 11 إلى 20 سنة	7	23.3	23.3	43.3
Valid من 21 سنة فأكثر	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	19	63.3	63.3	63.3
مسير	5	16.7	16.7	80.0
منفذ	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



2_1 عبارات المحاور

أولاً : المحور الأول

تتضمن الخطة السنوية في نفضال أهدافا تسويقية واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	10.0	10.0	10.0
Valid موافق	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تبنى الخطة التسويقية السنوية على مؤشرات واقعية من السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
Valid محايد	5	16.7	16.7	30.0
Valid موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تستخدم الرقابة التسويقية لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	5	16.7	16.7	20.0
Valid موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

توجد تقارير دورية في المؤسسة لمتابعة النتائج التسويقية السنوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	4	13.3	13.3	20.0
Valid موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الرقابة التسويقية في نفعال متكاملة مع الإستراتيجية العامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	7	23.3	23.3	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تستخدم نتائج الرقابة التسويقية لتعديل التوجهات الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	33.3	33.3	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

أهداف التسويق تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	2	6.7	6.7	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تأخذ الإدارة العليا في نفعال نتائج الرقابة بعين الإعتبار عند وضع الخطط المستقبلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	3	10.0	10.0	20.0
موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تساهم الرقابة التسويقية في رفع ربحية المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	10.0	10.0	10.0
موافق	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتم تقييم الحملات التسويقية من حيث تكلفتها وعاندها المالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	9	30.0	30.0	40.0
موافق	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

توجد متابعة للعلاقة بين الجهد التسويقي والعائد التجاري في نفعال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
Valid محايد	12	40.0	40.0	53.3
موافق	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تؤخذ النتائج المالية بعين الإعتبار في التقييم الرقابي التسويقي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	5	16.7	16.7	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الرقابة التسويقية تساهم في تحسين كفاءة أداء فرق التسويق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	12	40.0	40.0	46.7
موافق	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تساهم الرقابة في تقليل التكاليف التسويقية وتحسين الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	9	30.0	30.0	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تستخدم الرقابة التسويقية لتحسين إستغلال الموارد داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	3	10.0	10.0	13.3
موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور

أولاً : المحور الأول

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
_تتضمن الخطة السنوية في نفعال أهدافا تسويقية واضحة	30	2	3	2.90	.305
_تبنى الخطة التسويقية السنوية على مؤشرات واقعية من السوق	30	1	3	2.57	.728
_تستخدم الرقابة التسويقية لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية	30	1	3	2.77	.504
_توجد تقارير دورية في المؤسسة لمتابعة النتائج التسويقية السنوية	30	1	3	2.73	.583
_الرقابة التسويقية في نفعال متكاملة مع الخطط الإستراتيجية العامة	30	1	3	2.70	.535
_تستخدم نتائج الرقابة التسويقية لتعديل التوجهات الإستراتيجية	30	2	3	2.67	.479
_أهداف التسويق تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة	30	1	3	2.60	.770
_تأخذ الإدارة العليا في نفعال نتائج الرقابة بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية	30	1	3	2.70	.651
_الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	30	1.88	3.00	2.7042	.35882
Valid N (listwise)	30				

ثانيا : المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
_تساهم الرقابة التسويقية في رفع ربحية المؤسسة.	30	2	3	2.90	.305
_يتم تقييم الحملات التسويقية من حيث تكلفتها وعائدها المالي	30	1	3	2.50	.682
_توجد متابعة للعلاقة بين الجهد التسويقي و العائد التجاري في نفعال.	30	1	3	2.33	.711
_تؤخذ النتائج المالية بعين الاعتبار في التقييم الرقابي التسويقي.	30	1	3	2.50	.777
_الرقابة التسويقية تساهم في تحسين كفاءة أداء فرق التسويق.	30	1	3	2.47	.629
_تساهم الرقابة في تقليل التكاليف التسويقية وتحسين الإنتاجية.	30	2	3	2.70	.466
_تستخدم الرقابة التسويقية لتحسين إستغلال الموارد داخل المؤسسة	30	1	3	2.83	.461
_الرقابة على الربحية و الكفاءة	30	1.86	3.00	2.6048	.30864
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النتائج الكلية	30	1.87	3.00	2.6578	.30762
Valid N (listwise)	30				

3_ معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	15

4_ معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	الرقابة على الربحية والكفاءة	المحور_الكلي
الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.676**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
الرقابة على الربحية والكفاءة	Pearson Correlation	.676**	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
المحور_الكلي	Pearson Correlation	.939**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5_ إختبار الفرضيات :

T-Test

الفرضية الفرعية الأولى: دور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	30	2.7042	.35882	.06551

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دور الرقابة على التخطيط و الإستراتيجية	10.749	29	.000	.70417	.5702	.8382

T-Test

الفرضية الفرعية الثانية: دور الرقابة على الربحية و الكفاءة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور الرقابة على الربحية و الكفاءة	30	2.6048	.30864	.05635

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دور الرقابة على الربحية و الكفاءة	10.732	29	.000	.60476	.4895	.7200

T-Test

الفرضية الرئيسية : دور الرقابة التسويقية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور الرقابة التسويقية	30	2.6578	.30762	.05616

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دور الرقابة التسويقية	11.712	29	.000	.65778	.5429	.7726