

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

قال الله تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

ويقول المصطفى ﷺ من لم يشكر الناس لم يشكر الله

فالحمد لله حمداً كثيراً ونشكره شكراً جزيلاً الذي كان فضله وعطائه

كرماً

خمدته لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل وذلّل لنا

الصعاب وهون لنا المناعب يقال : إن أول العلم الصمت و ثانيه الإستماع

و ثالثه التحفظ و رابعه العمل و خامسه النشر

و من هنا لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا

للأساذ " جباري عبد الوهاب " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكره

كما نتقدم بالشكر الخاص الى اساتذة قسم علوم النسيير

و الى كل عمال مؤسسته تيندال بالمسيلة على التسهيلات المقدمة الينا

و الى كل من ساعدنا في اجاز هذا البحث من قريب أو بعيد .

وفي الختام نتقدم بالشكر الجزيل الى الأخ " حمزة مسير مكنبة الرحاب "

مقدمة :

ان حدة المنافسة والتطورات الهامة في عالم الاعمال وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في هياكل المنظمة جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للشركات صعبة وشاقة وخاصة ان هذه المنظمات شهدت اليوم تحركا وتغيرا ديناميكيا سريعا جدا وبصورة شاملة في اوجه عديدة اجتماعية اقتصادية سياسية و ترتبط فيما بينها بعلاقة تأثير وتأثر وذلك على مستوى منظمات الاعمال والجهات القومية العالمية حيث اصبح البحث عن مفاهيم ادارية جديدة متطورة للتكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والاهداف الاساسية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة و الفعالية والمحافظة على بقائها و استمرارها .

و من هنا ظهر توجه جديد يدعو الى توسيع إطار التغيير ليشمل الادارة بكامل قطاعاتها عامة وقطاع التسويق فيها خاصة وذلك لان النشاط الوحيد الذي يترجم مخرجات المنظمة و جهودها في شكل مقابل مادي وتوليد الايرادات من خلال المبيعات التي تتحقق ان منتجات الشركة لا قيمة لها ما لم يتم تسويقها و اخراجها الى الاسواق .ويتمثل ذلك التوجه الجديد في دعوة كل من جيمس تشامبي " jéms tchambi " , "maykl maher" إلى مدخل إعادة هندسة الأعمال , والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة على القيام به من أعمال و إجراءات و دراستها و تقييمها و إعادة هيكلتها بشكل جذري ,أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات القديمة و التفكير بصورة جديدة تساعد على

مواجهة التغيرات الجذرية التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق و ظروف الإنتاج و تحديات المنافسة و توفير الموارد اللازمة للتغيير و التطوير الشامل للمنظمة .و في هذا الإطار جاء هذا العمل ليناقد أهداف و أهمية إعادة الهندسة لنظم التسويق و علاقته بتطوير و تحسين أداء المؤسسة

أولاً: تحديد و صياغة الإشكالية

إذا كان منهج إعادة الهندسة يعتمد بشكل أساسي على التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات مما يساعدها على الوقوف في وجه المنافسة القوية في الأسواق و اعتبار أن إدارة التسويق هي شريان الحياة في أي مؤسسة مهما اختلفت أنواعها و نشاطاتها , فإنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن تأهيل نظم التسويق في شركة "تيندال" بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة ؟

ثانياً: أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراسة موضوع مقومات و معوقات إعادة هندسة نظم التسويق هو معرفة إمكانية تطبيق هذا المنهج أو المدخل في مؤسسة "تيندال" و مدى الأثر الذي يتركه منهج إعادة الهندسة على تحسين و تفعيل أداء المؤسسة

ثالثاً: تحديد الفرضيات :

1-الفرضية العامة :

لا يمكن تأهيل القرارات التسويقية بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة

2-الفرضيات الفرعية

- لا تعتبر نظم ادارة التسويق في المؤسسة بشكلها الحالي ذات فعالية
- لا تساهم ادارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الاداء
- لا يمكن اعتماد منهج اعادة الهندسة لإحداث التغيير في نظم التسويق لمؤسسة " تيندال"

رابعاً: اسباب اختيار الموضوع

- يرجع اختيارنا لدراسة مدخل اعادة الهندسة دون مداخل التطوير الاخرى للأسباب

التالية

- ازدياد حدة المنافسة العالمية في سوق الانتاج وتوزيع السلع والخدمات مما يجعل المنشآت والشركات المحلية في وضع تنافسي لا تحسد عليه

- عدم ملائمة الحلول الادارية التقليدية في مجال نظم التسويق التي لازالت تتبعها اغلب

منظمات الاعمال

- توضيح سبل تمكين الادارة من استغلال التطورات في تقنية المعلومات لتحسين

اوضاعها التنافسية في مجال التسويق العالمي لتمكينها

- من احداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على خدمة العميل وسرعة الوصول اليه

خامسا : تقسيمات البحث :

يتم التطرق في الفصل الاول الى مفاهيم اساسية حول التسويق وتعريف المزيج التسويقي
ثم تطرقنا الى مفاهيم عامة حول التغير

• وتناولنا ايضا في الفصل الثاني

• كما تناولنا ايضا مفهوم اعادة هندسة نظم التسويق وذكرنا مقومات ومعوقات هندسة

ادارة التسويق

• وكان لنا في الفصل الثالث دراسة ميدانية حول امكانية تطبيق منهجية اعادة هندسة نظم

التسويق في مؤسسة "تيندال"

الفصل الأول

تمهيد :

يخضع التسويق كغيره من العلوم الفنون الى تغيرات جذرية تفرضها المتغيرات المتسارعة في العشرين سنة الماضية من القرن الماضي و البداية القرن الحالي ،فهو يعتبر من اقدم الانشطة الانسانية الآن مفهومه يوضح نقاش بين الكتاب والمتخصصين ليس هذا فقط بل ان نظرية الممارسين لمفهوم التسويق وأهميته ووظائفه و انشطته قد اختلفت طبقا لمراحل التطور الاجتماعي او الاقتصادي ،وعليه سوف نتطرق الى بعض المفاهيم لمعرفة التسويق وتطور مفهومه واهيته واهدافه في النشاط الاقتصادي .

المبحث الاول: ماهية التسويق

يعتبر الباحثون ان التسويق يمثل مفتاح النجاح في مجال الاعمال وان مصطلح التسويق لم يعد يشير الى مفهوم البيع (التوجه نحو المبيعات)، وانما هو مفهوم اشباع حاجات ورغبات المستهلكين (التوجه نحو المستهلك) وعليه فان هذا المبحث يعطي مفهوم التسويق ومراحل تطور المفهوم التسويقي.

المطلب الأول : مفهوم التسويق

اولا: تعريف ستانتون "stantoun" التسويق: "هو عبارة عن عملية التخطيط و التنفيذ الخاصة بتسعير و ترويج الأفكار و السلع و الخدمات لتوفير التبادل الذي يشبع احتياجات الأفراد و يحقق أهداف المنشآت"¹.

كما يعرفه باز رعة : "التسويق يتضمن نواحي النشاط التي تؤدي إلى خلق المنفعة المكانية و الزمنية و الحيازية " .

كما يعرفه كوتلر "kotler": التسويق هو الجهود التي يبذلها الأفراد و الجماعات في إطار إداري و اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم و رغباتهم خلال تبادل المنتجات و القيم من الآخرين"

كما يعرفه الأستاذ MC carthy التسويق على أنه "العملية الإنتاجية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تتضمن التطابق بين العرض و الطلب و تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع"².

1 - عصام الدين أبو علفة :التسويق المفاهيم الاستراتيجية، النظرية و التطبيق ، مؤسسة

2 - د. إبراهيم بلحيمر : أسس التسويق ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 05، شارع محمد مسعودي ، القبة القديمة، الجزائر، 2008.

أما فيما يتعلق بالاقتصاد القومي ككل أي وجهة النظر الشمولية "MACRO" التسويق هو ذلك النشاط الذي يهتم الدفع الاقتصادي للسلع و الخدمات للمستهلكين ،مما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع .

و قد تباينت وجهات نظر بشأن تعريف التسويق فقد ينصب التعريف على خطوات و مراحل العمليات للأنشطة التسويقية فتعرفه جمعية التسويق الأمريكية على أنه : "أداء أنشطة الأعمال التي تعنى بتدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل" و في سنة 1915 أعادت الجمعية تعريفه على أنه : "النشاط الخاص بتسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار التي تسعى إلى إشباع الأفراد من جهة و تحقيق أهداف المنشآت من جهة أخرى".

و من خلال سرد التعاريف السابقة الذكر نجد أنها تستند على المفاهيم الآتية:

1-الحاجات:(needs)

تعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم الأساسي لدراسة التسويق، فالحاجة هي حالة من الشعور بالحرمان أو النقص من بعض الإشباع أو الرضا الأساسي و هي تتضمن حاجات مادية أساسية مثل : الحاجة إلى الطعام، اللباس....الخ و حاجات اجتماعية مثل :الشعور بالانتماء و التعاطف و حاجات فردية مثل: الحاجة إلى المعرفة بالتعبير عن النفس، و عندما لا تكون الحاجة مشبعة فإن الفرد يسعى إلى البحث عن هدف معين لإشباعها أو أن يلجأ إلى التقليل من هذه الحاجة¹ .

2_الرغبات: (wants)

1 - فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، دار الفكر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص4، 3.

الرغبة هي الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الحاجة للفرد الذي يشعر بالجوع يمكن أن يشبع هذه الحاجة من خلال تناول الهمبرجر أو الجبنة فالرغبة تمثل مرحلة متقدمة من الحاجات فقد يرغب الزبون في السفر فإما أن يفضل الطائرة ،و إما يفضل الحافلة، و إما يفضل السيارة، و من ثم فإن الرغبة هي الوسائل التي تستخدم لتلبية الحاجات¹ .

فالحاجة يمكن أن يتم إشباعها بطرق مختلفة "حسب الرغبة"، و لذلك فإن الرغبات غير محدودة لأنه الرغبة تتشكل باستمرار بواسطة قرى و مؤسسات اجتماعية "البيئة"، و هذا ما يفسر استمرار الشركات بتقييم المنتجات الجديدة باستمرار و ذلك من أجل إشباع الرغبات المتجددة.

3_الطلب:(DEMAND)

و هو الرغبة في الحصول على منتج محدد ،معززة بالقدرة و الاستدعاء للشراء، فالرغبة تصبح طلب إذا كانت معززة بالقوة الشرائية و الاستعداد للشراء ،كما يتحدد الطلب الخاص بالمنشآت في حدود جغرافية "سوق محلي، قومي" ،و في خلال فترة زمنية معينة.

4 _المنتجات (Products):

المنتج هو أي شئ يمكن تقديمه للمستهلك لجذب الانتباه ،الامتلاك ،الاستخدام ،أو الاستهلاك و الذي يمكن أن يشبع الحاجة و الرغبة و مفهوم المنتج لا ينحصر بالمنتجات المادية الملموسة فقط ، فأى شئ يمكن أو يستطيع إشباع الحاجة يمكن اعتباره منتج فبالإضافة إلى السلع و الخدمات فإن المنتجات تشمل الأشخاص ،الأماكن ، المنظمات ، النشاطات و الأفكار فالمستهلك يقرر أن البرامج التي يشاهدها في التلفاز، الأماكن التي يذهب إليها في رحلة المؤسسات التي يساهم فيها و الأفكار التي سيعتقها.

1- ph Kotler et B Dubois_op cit_p+3

5_التبادل (EXCHANGE):

وهي عملية الحصول على هدف "شيئ" مرغوب فيه من شخص ما مقابل تقديم شيء آخر لهذا الشخص ، و التبادل يمثل أحد الطرق العديدة للحصول على الأهداف المرغوبة، و يمثل التبادل جوهر مفهوم التسويق و حتى يتم التبادل ،لابد من توفير بعض الظروف و هي:

_أن يكون هناك طرفان على الأقل

_أن كل طرف لديه شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر

_أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر و تسليمه هذا الشيء

_أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول ،أو رفض عرض الآخر.

6_المعاملات (Transaction)

تعد المعاملات النواة الأساسية لإتمام و القيام بعملية التبادل و المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها طرفي التبادل.

و يوجد نوعين من المعاملات:

أ_ **المعاملات المالية:** و هي ما يقوم الأفراد بدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة في صورة وحدة نقدية أو وحدات نقدية.

ب_ **المعاملات غير مالية:** وقد استخدمت هذه المعاملات بسبب توسيع نطاق التسويق ليشمل أي عملية تبادلية ،فمن يقوم بتسويق فكرة ،فيحصل على تأييدها و الجمعيات العامة أو الأهلية تحصل على مشاركة الأفراد في إنشائها و المحاضر يحصل على إستيعاب الحضور لما يقدمه.

7_ الأسواق: (Markets)

إن السوق كلمة قديمة قدم التاريخ البشري، منذ أن ابتدأ التبادل البيع و الشراء و المفهوم الشائع لكلمة السوق هو المكان الذي يلتقي فيه المشتري مع البائع لتبادل السلع و الخدمات أو لبيع و شراء السلع و الخدمات و يتوقف حجم السوق على عدد المشتريين و البائعين الذين لديهم الرغبة في إتمام عملية التبادل و تحقيق أهداف كل منهم.

كما أن هناك العديد من الأسس التي يتم على أساسها تصنيف الأسواق و منها:

_الأسس الديمغرافية.

_أسس المنتجات.

_الأسس الجغرافية.

_أسس الخدمات.

8_ استراتيجية التسويق (Marketing Strategy)

هي عبارة عن خطة عمل لتطوير، توزيع، ترويج، و تسعير المنتجات التي تشبع حاجات مجموعة من المستهلكين المستهدفين.

9_ السوق المستهدف: (Target Market)

و هو عبارة عن مجموعة محددة من المشتريين تقوم الشركة بتركيز جهودها التسويقية على حاجاتهم و رغباتهم.

10_ خطة التسويق : (Marketing plan)

وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تحدد مصادر الشركة ،أهدافها ،استراتيجياتها التسويقية ، والجهود التنفيذية و الرقابة المخططة استخدامها في تسويق منتج أو منتجات محددة.

ثانيا :تطور مفهوم التسويق

لقد مر المفهوم التسويقي في عدة مراحل ، و ذلك على الشكل التالي:

1_ المفهوم الإنتاجي: (Production Concept)

وهو أقدم مفهوم تم استخدامه من قبل المسوقين، والذي يعني أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تكون متوفرة بشكل كبير و تكلفة منخفضة ،و يركز المدراء في الشركات ذات التوجه الإنتاجي على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية و تغطية توزيعية واسعة، و يكون هذا المفهوم مفيد في حالتين هما¹ :

أ_ عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض

ب_ عندما تكون تكلفة المنتج عالية و يمكن تخفيضها من خلال زيادة الإنتاجية لتوسيع حجم السوق و الاستفادة من وفرات الحجم الاقتصادي.

2_ المفهوم السلعي: (Product Concept)

زادت حدة هذه المنافسة وتحرك المنافسين من المفهوم الانتاجي الى مفهوم اخر وهو التوجه نحو المنتج ،والذي يقوم على الافتراض القائل بان المستهلكين سيفضلون المنتج الذي يوفر لهم الجودة الاعلى والاداء الافضل ،هذا التوجه يقوم على اساس التركيز على المنتج اكثر من التركيز على الحاجات المستهلكين ومحاولة اشباعها ،فهو يقود المؤسسة

1 - تدر الدين حياة وآخرون، مقومات ومعوقات إعادة هندسة نظم التسويق في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة المسيلة، 2007 _ 2008، ص ص 11 12 13.

الى العمل بجهد اكبر من اجل تحسيس نوعية منتجاتها باستمرار ،ويكون ذلك من خلال التركيز على التصميم ،الغلاف، السعر، الجذاب، العرض من خلال قنوات توزيع مناسبة وذلك لجذب انتباه المستهلكين واطهار المنتج على انه الافضل.

3_ المفهوم البيع(selling concept)

ويعتبر هذا المفهوم من المداخل الشائعة لدى غالبية مؤسساتنا الكبيرة ،وهو يقوم على اساس ان المستهلكين اذا ما تركو لأنفسهم فانهم عادة لن يشتروا القدر الكافي لمنتجات المؤسسة او الشركة ومن ثم يجب على المؤسسة او الشركة ان تقوم ببذل نشاط او جهد كاف او مكثف في مجال البيع والترويج ،ويقوم هذا المبدأ على عدة افتراضات منها:

_ ان المؤسسات تسعى الى تحقيق هدف رئيسي وهو مجرد تحقيق اقصى حجم ممكن من المبيعات والارباح.

_ المستهلك يظهر عادة شيئاً من المقاومة الشرائية اتجاه الكثير من السلع ومن ثم يجب حثه ودفعه الى شراء او زيادة تكرار مشترياته .

4_ المفهوم التسويقي الحديث (Marketing concept) :

هذا التوجه يعني أن المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة يتضمن تحديد حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة و العمل على إشباعها بطريقة أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين، و يعني هذا المفهوم :

أ_ تحديد الحاجات و الرغبات من أجل إشباعها

ب _إنتاج ما يمكن تسويقه بدلا من تسويق ما يمكن إنتاجه

ج_ الاهتمام بالمستهلك بدلا من الاهتمام بالمنتج

و هناك فرق كبير بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي ، والجدول رقم(1) يوضح ذلك.

جدول رقم (01_01) : الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

المفهوم البيعي	المفهوم التسويقي
نقطة البداية	المصنع
التركيز	منتجات الشركة الحالية
الأدوات	البيع و الترويج
الأرباح	بيع اكبر كمية ممكنة
	تحقيق رضا العملاء
	السوق
	حاجات و رغبات العملاء
	التسويق المتكامل

5_ المفهوم الاجتماعي: (Social Concept)

بدأ هذا المفهوم في الظهور في منتصف السبعينات تقريبا و بدأت الأسئلة تدور حول المفهوم التسويقي و ما إذا كان هذا المفهوم كافيا و مناسبا في عالم اليوم و ما نلاحظه من تدهور في بعض القيم و نقص في الموارد و الانفجار السكاني و غيرها. و تقوم فكرة هذا المفهوم على أساس إيجاد نوع من التوافق و الانسجام بين المسؤولية الاجتماعية للمشروعات و بين ما يرمي إليه المفهوم الحديث للتسويق و هو إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، حيث يهدف الدور الاجتماعي للتسويق إلى ضرورة العناية بتوفير الحياة الأفضل للمستهلك من خلال تقديم السلع و الخدمات المناسبة و الحفاظ على البيئة من التلوث، فقد تقوم مصفاة البترول مثلا بإشباع الحاجات و الرغبات من المحروقات إلى جانب اهتمامها بالحفاظ على بيئة نظيفة في منطقة عملها ،إذا فإن بقاء الشركة و استمرارها يتوقف على:

أ_ تقديم السلع و الخدمات التي تلبي الحاجات و الرغبات

ب_ تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية "المسؤولية الاجتماعية"¹

1 - بدر الدين حياة وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 14 15 16.

المطلب الثاني: اهمية التسويق

يلعب التسويق دورا أساسيا في تحقيق النمو الاقتصادي و رفع مستوى المعيشة من خلال تقديم السلع و الخدمات لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين و الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة ، و لهذا إذا كانت الوظائف التسويقية تمثل أهمية بالنسبة للأفراد أو الجماعات سواء المستهلكين أو المنتجين أو وسطاءالخ، فإن وظائف التسويق بما تتضمنه من أنشطة و جهود تساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الاقتصادي الكلي كما تظهر أهمية التسويق فيما يلي¹:

أ_ بالنسبة للمنظمات (أو المؤسسات):

تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة ، و ذلك باعتمادها على التسويق ، لهذا يعد التسويق الفعال اهتمام جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها و في جميع الدول.

إلا أن مؤسسات الأعمال أكثر المؤسسات اهتماما بالنشاط التسويقي ، لأنه النشاط الذي يسهم إسهاما كبيرا في تحقيق كافة أهداف هذه المؤسسات من تحقيق حصة في السوق ، بنسبة مئوية من الأرباح و غيرها من الأهداف.

و سوف نتعرض لأهمية التسويق في المنظمات المختلفة و ذلك على النحو التالي:

_ في منظمات الأعمال:

يمثل قطاع الأعمال أكثر القطاعات اهتماما بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواع و اختلاف حجم منظماته، و قد انتشر التسويق بداية و بشكل سريع في المنظمات المنتجة للسلع المسيرة مثل المياه الغازية و المواد الغذائية ثم بدأت الشركات المنتجة للمعدات

1 - د. براهيم بلحيمر: مرجع سابق، ص22

الصناعية ، و قد أظهرت العديد من الدراسات مدى تبني الشركات الهادفة للربح التوجه التسويق و ذلك على النحو التالي:

أ_ تتبنى الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية المفاهيم التسويقية و تطبيقها بصورة أكبر من الشركات المنتجة للسلع الصناعية.

ب_ تتبنى الشركات كبيرة الحجم المفاهيم التسويقية بصورة أكبر من الشركات الصغيرة قد بدأت الكثير من المنظمات الخدمية _في العقد الأخير_ لاهتمام بتسويق خدماتها و بصفة خاصة البنوك و شركات الطيران عندما واجهت منافسة قوية في الأسواق و وجدت أن المشاكل التي تواجهها معظمها تسويقية الأبعاد ،على هذا بدأت الكثير من البنوك في إنشاء إدارات مستقلة لتسويق الخدمات المالية بصفة عامة و المصرفية على وجه الخصوص ، و بطبيعة الحال فإن أمام هذه المنظمات شوط طويل حتى تصل إلى مستوى الشركات الصناعية في مستوى و عمق التطبيق للمفاهيم التسويقية.

و في السنوات الأخيرة بدأت مجموعة من قطاع الأعمال في تطبيق المفاهيم التسويقية وهي مقدمي الخدمات المهنية مثل : المكاتب الاستشارية المحاسبين و المحامين و مصممي الديكور....الخ

و قد جاء التطبيق المتأخر للمفاهيم التسويقية بسبب قيام العديد من الحكومات بوضع القيود أمام هذه الفئات نحو الإعلان عن خدماتهم تحت ضغوط "أخلاقيات المهنة " و لكن في الوقت الحالي قامت حكومات العديد من الدول في الخارج بالسماح للمهنيين بالترويج عن خدماتهم مما يعطي مؤشرا لإمكانية اهتمام هذه الفئات بالتوجه التسويقي.

في المنظمات غير الهادفة للربح:

جذب التسويق اهتمام العديد من المنظمات غير الهادفة للربح مثل:

الجامعات و المعاهد العلمية و المستشفيات و المنظمات الدينية.

و قد جاء الاهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع التكاليف و ازدياد حدة المنافسة و رغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة، فالمستشفيات على سبيل المثال واجهت مشاكل متعددة تتعلق بارتفاع أسعار الخدمة وزيادة دور المستشفيات التي تقدم نفس الخدمة مما ادى بالبعض منها الى تنمية تشكيلة من الخدمات وافتتاح اقسام جديدة مثل الغسيل الكلوي ووحدات زرع الكلى والكبد ،وفي محاولتها لفتح اسواق جديدة بدأت المستشفيات تتصل بالشركات الصناعية لتقديم خدمات طبية على اساس تعاقدى للعاملين بهذه الشركات ،وقامت بالإعلان عن خدماتها الوقائية عن طريق الاشتراك فيها لعمل فحوص طبية عامة كل مدة معينة وبطبيعة الحال فان هذه المنظمات قد واجهت مشكلة في تحديد اسواقها والوصول الى اسواق جديدة لتحافظ على بقاء المنظمة وتغطية تكاليفها في ظل تغيير اتجاهات المستهلكين وتقلص المواد المالية لها.

في المجال التسويق الدولي :

قامت العديد من المنظمات التي تعمل في المجال الدولي بتكريس اهتمامها بالاستثمار في تنمية المهارات التسويقية حتى تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق الدولية وقد ترتب على ذلك انتشار المفاهيم والممارسات التسويقية في دول العالم وخاصة النامية منها مما ادى بالشركات الوطنية في تلك الدول التي تلمس السبل المختلفة لتحسين ادائها التسويقي حتى يمكنها المنافسة مع تلك الشركات المتعددة الجنسيات .

وقد ساهم ظهور وتطور التسويق الدولي في رغبة العديد من الدول و خاصة الاشتراكية .
زيادة ادراك ووعي المسؤولين فيها. وعلى مستوى الشركات المملوكة للدولة بحتمية
الاهتمام بالتسويق سواء على المستوى المحلي او الدولي والعمل في ظل اليات السوق
الحر، حتى تتمكن الدولة من تحقيق سياسات الاصلاح الاقتصادي وتحقق الازدهار في
التنمية الاقتصادية المنشودة .

بـ _ بالنسبة للفرد:

- ان دراسة التسويق يمثل مصدر اهتمام و تشويق حيث يتضمن العديد من الانشطة اليومية التي تقوم بها .
- ان دراسة التسويق سوف تجعلك مستهلك اكثر وعيا وادراكا لدوافع البائع في تحديده لسعر معين وتكون اكثر قدرة على الاختيار المقارنة بين السلع.
- ان التسويق له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمسار الوظيفي الذي تتطلع اليه.
- والتسويق يتبع لك العمل في المجالات التالية:
- ✓ في مجال البيع، الاعلان، مجال بحوث التسويق، متاجر التجزئة مسؤول عن المبيعات مدير فرع ، مدير تسويق.....الخ.
- ✓ في مجال تنشيط المبيعات .
- ✓ في مجال العلاقات العامة.
- ✓ في مجال خدمة المستهلك ومجال التوزيع المادي النقل والتخزين.

المطلب الثالث: اهداف التسويق

يعتبر النشاط التسويق من الانشطة الرئيسية في مختلف المؤسسات الانتاجية الصناعية و الخدمية. بل وحتى الزراعية. وقد ينسحب ذلك القطاع الثالث.

يؤثر التسويق على العديد من الافراد فهو يؤثر على المشتريين، البائعين وجماعات اخرى ذات خصائص مشترك

1_ فالمشترون يريدون منتجات ذات نوعية جيدة بأسعار مناسبة وفي اماكن مناسبة، تشكيلة واسعة من المنتجات، رجال بيع يساعدونه، ضمانات وخدمات ما بعد البيع فالتسويق يؤثر بشكل كبير على رصا العميل.

2_ من جهة اخرى يواجه البائعون ايضا العديد من التحديات عندما يتوجهون الى السوق ويتمثل ذلك في:

_ ماهي الاجزاء السوقية المستهدفة؟

_ ماذا يحتاج المستهلكون المستهدفون؟

_ كيف يتم تصميم المنتجات وتسعيرها لتناسب حاجات المستهلكين؟

_ اي نوع من متاجرة التجزئة يجب استخدامه؟

_ وما هو المزيج الذي يمكن ان يساعد في بيع المنتج؟

وبالتالي فان على البائعين تطبيق المفهوم التسويقي الحديث ر عروض تجذب انتباه المشتريين وتحقق رضاه¹.

3_ يؤثر النشاط التسويقي على جماعات اخرى مثل: المشرعين وغيرهم وذلك من حيث:

_ هل قام المنتجون بتقديم منتجات آمنة ومعقولة ؟

1 - فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد: المرجع السابق، ص11

_ هل قاموا بتوضيح منتجاتهم بشكل صحيح من خلال الاعلان والغلاف ؟

_ هل هناك منافسة في السوق تؤدي الى مدى معقول من الاسعار والجودة لإتاحة المجال امام المستهلك للاختيار ؟

_ هل تسبب نشاطات التخفيض للمنتجات اي أذى للبيئة ؟ فهذه الجماعات تسعى الى حماية المستهلك وتزويده بالمعلومات اللازمة عن المنتجات.

_4 البقاء والاستمرار

_5 تحقيق معدلات نمو معقولة سنويا لكل من وحدات الاعمال

6 _بناء علاقات اكثر ايجابية مع العملاء المستهلكين لخدمة المؤسسة

7 _زيادة الحصة السوقية سواء في البلد الاصلي او باقي الدول

8 _تحسين معدل كفاءة القوة العاملة كذلك تخفيض تكاليف الانتاج .

المبحث الثاني: المزيج التسويقي

يتطلب القيام بالنشاط التسويقي ان يكون هناك تخطيط وتنظيم ورقابة للجهود التسويقية وذلك من خلال دراسة السوق المستهدف من حيث خصائصه وحجمه وتفضيلاته ودراسة المنتجات بهدف تقديم ما يناسب المستهلك من سلع او خدمات تتفق مع رغباته.

وباختصار يمكن القول بان مهمة النشاط التسويقي هي تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب. وفي المكان والوقت المناسبين واعلام المستهلك بوجود المنتج وتقديم المعلومات التي تؤدي الى التأثير فيهم لقبول.

المطلب الاول: تعريف المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي (marketing mix) مفهوم متعارف عليه بين رجال التسويق ويمثل ذلك الخليط من الانشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة الموجهة الى قطاع سوقي معين من المستهلكين¹

ويمكن تعريف المزيج التسويقي على انه مجموعة من الادوات التسويقية التي تستخدمها الشركة من اجل استمرارية تحقيق اهدافها التسويقية في السوق المستهدفة²

وهو عبارة عن مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها من طرف منتج السلعة او الخدمة والمستخدم في تلبية حاجيات الزبائن المستهدفين ويقصد بذلك مجموعة ادوات النشاط المستخدمة في السوق.

1 - محمد فريد الصحن و آخرون:التسويق،ص29.

2 - فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد، المرجع السابق،ص29

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي

هناك اتفاق عام متعارف بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على انه متكون من 4 عناصر سميت ب (4p) (1) .

1_المنتج product

2_السعر price

3_الترويج promotion

4_التوزيع "المكان" place

أولاً: السلعة (product)

يمكن تعريف السلعة بمعناها الشامل على أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته و هذه المنافع المادية التي تشمل المنافع المادية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه السلعة ،وهناك تعاريف أخرى للمنتج لبعض الكتاب و نذكر منها¹

• تعريف إيفس شيروز "Ives Chirouze":الذي عرفه على أنه مجموعة العناصر المادية و غير المادية المالكة لوظائف الاستخدام، و وظائف التقدير التي يرغبها المستهلك لتلبية حاجاته حيث أن:

_العناصر المادية :هي الخصائص التقنية و الشكلية للمنتج

_العناصر غير المادية : هي خصائص رمزية قائمة لدى المستهلك

_وظائف استخدام :تقاس بالاستعمال التقني للمنتج

1 خوجة نبوية و آخرون: المزيج التسويقي ودوره في تنشيط المبيعات ، مذكرة ليسانس غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، دفة 2002-2003 .

- **تعريف دارمون لاروش بيتروف "Darmon larouch petrof" :** المنتج يمثل الوعي الذي تقدمه المؤسسة من أجل إرضاء رغبة فيزيولوجية للسوق في فترة زمنية معينة.
- **تعريف صلاح الشناوي:** المنتج هو مزيج من صفات ملموسة و غير ملموسة تشمل الغلاف و اللون و السعر و شهرة التاجر بالتجزئة و شهرة المنتج والخدمات التي يقدمها لكل منتج و تاجر التجزئة و هي الصفات التي يتقبلها المستهلك على أنها تلبي رغبته و مطالبه¹.

ثانيا :تصنيف السلع و المنتجات

إن السبب الأول في حاجتنا لمعرفة تصنيف المنتجات هو أن أنواع المنتجات هي موجهة لأسواق مستهدفة محددة و هذا بدوره يؤثر في تبني قرارات معينة بالتوزيع و الترويج و التسعير ،أما السبب الثاني يتعلق بمتطلبات الجهود التسويقية و التي بالتأكد تختلف باختلاف تصنيف المنتجات فإما استهلاكية و إما صناعية ،و باختصار فإن المزيج التسويقي الكلي يتأثر بكيفية تصنيف المنتجات.

1_المنتجات الاستهلاكية: يرى التسويقيون في القطاع الاستهلاكي أن من المفيد تصنيف السلع و الخدمات الاستهلاكية اعتمادا على ثلاثة عوامل :الوقت المبذول ،المال، و المخاطرة المتضمنة في قرار الشراء.

فالوقت المطلوب للشراء يشمل الوقت المبذول في البحث عن المنتجات و تقسيم البدائل اضافة للوقت عند إجراء الشراء الفعلي.

أما المال فيشمل سعر الشراء ،و كلفة البحث عن المنتجات و تقييم البدائل المتاحة إضافة إلى كلفة الحصول على المنتج وما يتبعه من صيانة و تصليح و رسوم التخزين في حين تشمل المخاطرة في قرار الشراء عدة جوانب:

1- صلاح الشناوي :الإدارة التسويقية الحديثة ،دار الجامعات المصرية ،1973، ص3

- ✓ المخاطرة الاجتماعية : كأن لا يوافق الأصدقاء على الشراء
 - ✓ المخاطرة الوظيفية: كأن لا يعمل أو يحقق المنتج ما هو متوقع منه بشكل كامل
 - ✓ المخاطرة المالية :فقدان المال عند شراء منتج شيء
 - ✓ المخاطرة الجسمية : كأن يشتري المستهلك منتج غير صحيح أو غير أمين
 - ✓ المخاطرة النفسية :كأن لا يحقق المنتج الإشباع العاطفي و النفسي للمستهلك و
- بناء على ما تقدم تصنف المنتجات الاستهلاكية إلى أربع فئات:
- أ_ منتجات سهلة المنال الميسرة " Com Products " .

هي تلك المنتجات و الخدمات رخيصة الثمن إلى حد ما و تشرى بأقل جهد و تفكير مثل شراء الخبز و المشروبات الغازية ،و العلكة ،وقود السيارات، الصحف، و باختصار جميع المواد التي تشاهدها في محلات السوبر ماركت ،وقود الإشارة إلى حد أن أحد الأسباب وراء شراء هذه المنتجات بدون تفكير أو جهد لأنها تمثل مخاطرة بسيطة أو دون مخاطرة على الإطلاق، و بناء على ذلك من السهل على الممتهك أن يسهل المنتجات.

لتنصيف المنتجات إلى منتجات سهلة المنال العديد من المفاهيم الاستراتيجية المنظمة التسويقية:

- يتم تسويق المنتجات سهلة المنال إلى عدد كبير من محلات التجزئة
- و لأن دوران المخزون يكون عاليا لدى المنتجين ،فإن هامش الربح لكل وحدة مباعه يكون قليلا
- يتولى هذا النوع من المنتجات المصنعين و ليس محلات التجزئة
- يمثل التغليف عاملا هاما في المزيج التسويقي لهذه المنتجات

بـ منتجات التسوق Shopping Products

هي تلك التي يقارن فيها المستهلك بدائل عديدة وفق معايير محددة مثل السعر ،الجودة و الموديول ،كما أنها منتجات مكلفة أكثر و بها مخاطرة أكبر من منتجات سهلة المنال ،و لهذا فإن المستهلك يبذل وقتا أطول و جهدا أكبر من اختياره لمثل هذه المنتجات كالأدوات الكهربائية و الإلكترونية المنزلية ،الأثاث، السيارات ، الكميرات و يتوقع المستهلك أن تدوم هذه المنتجات لفترات زمنية طويلة و لهذا فإنه يتم شراؤها على فترات متباعدة قد تستغرق سنوات طويلة.

_ و لتصنيف المنتجات إلى منتجات تسوق العديد من المفاهيم الاستراتيجية المنظمة التسويقية :

- يتم تسويقها لعدد محدود من محلات التجزئة
- يكون دوران المخزون لدى المنتجين قليلا
- يستخدم البيع الشخصي و الأغلاف كأدوات رئيسية للترويج لهذا النوع من منتجات و يتحمل الطرفان تكاليف و نفقات الترويج بنسب متفاوتة

جـ المنتجات الخاصة: Speciality Products

هي منتجات فريدة في خصائصها و كلفتها عالية و يبذل المستهلك وقتا كبيرا في البحث عنها و الحصول عليها ،و لا يوجد لدى المستهلك أي استعداد لقبول البديل و من أمثلتها ساعات رولكس المرصعة بالأحجار الكريمة ،سيارات رولزرويس أطقم الأواني المنزلية الذهبية.

و لتصنيف المنتجات إلى منتجات خاصة العديد من المفاهيم الاستراتيجية المنظمة التسويقية:

- ✓ محدودية الموزعين
- ✓ تحقق منافع نفسية واجتماعية للمستهلك
- ✓ لا يتم تكرار شراؤها
- ✓ مخاطرتها عالية
- ✓ يستخدم البيع الشخصي و الإعلان للترويج لها
- ✓ قلة دوران المخزون

جـ_ منتجات الطوارئ أو التي لا يبحث عنها المستهلك: Uns ought Products

يتم شراء هذا النوع من المنتجات حلا لمشكلة تواجه المستهلك و بصورة طارئة ،هذا النوع من المنتجات لا يهتم أصلا بالمستهلك و لا يبحث عنها إلا إذا صادفته مشكلة مثل شراء لإطارات السيارات عند سقوط الثلوج بكثافة و تغلق الطرق ،أو شراء قطعة غيار معينة لسيارة ،أو بواسطة التأمين كمثال آخر.

ثانيا :منتجات الأعمال أو المنتجات الصناعية Busines Products

يشترى الزبائن الأعمال أو الزبائن الصناعيون تشكيلة واسعة من المنتجات على أساس أغراض المنظمة و أهدافها ،و بشكل عام فإن العناصر الوظيفية و التشغيلية للمنتجات هي أكثر أهمية من الجوانب السيكلوجية المصاحبة للمنتجات الاستهلاكية.

لنفرض أن منظمة أعمالا تقوم بإنتاج وتسويق آلات تصوير الورق ،فقبل إنتاج الهواتف ،المباني، السيارات ،و التجهيزات المكتبية قبل المباشرة بإنتاج آلات التصوير ،أظف إلى ذلك شرائها العديد من الخدمات كالاستشارات القانونية و المحاسبية و وكالات بحوث التسويق و الإعلان. كما أنها بحاجة إلى شراء الكهرباء و الوقود ،إضافة إلى ما سبق فهي بحاجة إلى شراء الحديد و البلاستيك و الزجاج و الأجزاء الإلكترونية و التي ستقوم فيما بعد بإنتاج آلات التصوير.

و تأسيسا على ما تقدم يمكن تصنيف منتجات الأعمال إلى الشرائح الآتية:

1_ **التأسيسات Installation:** و تشمل المباني ،المصانع ،المخازن و المعدات الرأسمالية غير القابلة للنقل: كخطوط الإنتاج و الآلات الضخمة ،يمثل هذا النوع استثمارا كبيرا في رأس المال و مخاطرة كبيرة للمشتري ،لأن العديد من المشاريع الضخمة قد يحالفها الفشل ،أو لأن اختيار موقع المشروع لم يكن صائبا.

2_ **المعدات الإضافية: Accessory Equipments:** هذا النوع من المنتجات لا يصبح جزءا من المنتج النهائي المادي و لكنه يستخدم في العملية الإنتاجية و الأعمال المكتبية ،و مثالها خزائن حفظ الأدوات والمعدات البسيطة.

نفسها كالمفكات و المفاتيح و الثاقب الكهربائي و مكبس التبشيم اليدوي و يمتاز هذا النوع من المنتجات برخص ثمنه ،و بتكرار شراؤه بدون مفاوضات ،وتعامل محاسبي باعتبارها عناصر كلفة و ليست رأسمالية.

3_ **المواد الخام:**

وهي المواد الطبيعية التي تصبح فيما بعد من المنتج النهائي :مثل المعادن ، الكيماويات ، المنتجات الزراعية وكذلك المواد المأخوذة من الغابات والبحار والمحيطات .وغالبا ما يتم بيع هذا النوع من المنتجات على اساس تصنيف درجاتها كما هو بالنسبة للبترول الخام وحسب المواصفات كما يتم شراؤها بكميات ضخمة.

4_ **الاجزاء:**

والي تكون جزءا من المنتج النهائي اما باعتبارها اجزاء مصنعة او شبه مصنعة كما هو الحال في قطع غيارات السيارات، الاطارات المفاتيح والتي جميعها جزءا من السيارة،

ويتم شراء هذا النوع من المنتجات حسب اتفاقيات ومواصفات خاصة و معايير صناعية محددة¹.

5_ خدمات التجهيزات:

وتشمل الصيانة وخدمات تبديل قطع الغيار والمواد اللازمة لتسهيل العملية الانتاجية ولكنها لا تشكل جزءا من المنتج تام الصنع .ومثال الاوراق ،الاقلام ،خدمات تنظيم المكاتب والمصنع ، ويتم بيع هذا النوع من المنتجات من خلال العديد من محلات التجزئة ويتم شراءها بشكل متكرر.

6_خدمات الاعمال:

منتجات غير ملموسة تحتاجها جميع منظمات الاعمال في تنفيذ عملياتها وتشمل الخدمات المالية والقانونية وتكنولوجيا المعلومات

ثانيا :السعر

1_ **تعريف السعر:** هو العنصر الوحيد ضمن المزيج التسويقي الذي يولد للشركة امام العناصر الاخرى فترتب تكلفة ،ويعرف السعر بانه "فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما الى قيمة نقدية² .

كما يمكن تعريفه بانه "مبلغ من المال يدفعه المشتري مقابل الحصول على سلعة او خدمة³

2_ **اهداف التسعير:** يهدف مشروع سياسة السعر الى تحقيق عدة اهداف منها ما يلي :

1 - نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد : التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006 ص 201 205 .

2 - محمد سعيد عبد الفتاح: ادارة التسويق ، دار الجامعة، بيروت، لبنان، ص، 444 .

3 - احمد سيد مصطفى : ادارة فن التسويق، منهج علمي.

ا_ الربح :يعتبر هدف الربح اكبر مؤثر في قرارات التسعير، حيث تقوم الشركات بالمحافظة على هوامش الربح والعمل على تخفيض النفقات واختيار السعر الذي يمكن من الربح للحصول على مبيعات ضخمة وسعي المؤسسة الى تحقيق اكبر عائد من الارباح ،وتوسيع نصيب الشركة في السوق، مع البقاء في واجهة المنافسة لتحقيق هدفها وهذا ما يسمى بتنظيم الربح.

ب_ معدل العائد على الاستثمار: ويتمثل في صافي الربح مقسوما على صافي الاصول او الموجودات ويرشدنا الى التقدم في نسبة المنتجات وتحدد الشركات الكبرى العائد المناسب الذي يساعد على تحديد اسعار مربحة لها ويعارض البعض على كونه محددا للسعر ويقولون انه يكفي ان يستخدم فيها كمرشد مؤشر عند التسعير.

ج_ ارباح معقولة : لا تهتم بعض الشركات بتحقيق اقصى الارباح بقدر ما تهتم بان تكون نسبة معقولة للربح مع اخذ التكاليف بعين الاعتبار.

د_ حجم المبيعات: يتلخص هذا العنصر في مجموعة من النقاط نوجزها في ما يلي:

_الوصول بإيرادات المبيعات الى اقصى ما يمكن.

_ الوصول بنصيب الشركة من السوق الى اقصى ما يمكن.

_ هدف مواجهة الموقف: وهي المحافظة على موقفها في السوق من طرف المنافسين او المستهلكين، وهي سياسة تتبعها الشركات خاصة العملاقة منها .

بالإضافة الى المحافظة على تصور المستهلكين وذلك من خلال المحافظة على صورة منتجاتها في السوق من جودة وكمية وايضا المحافظة على استقرار الاسعار ذلك بمواجهة المنافسة السعرية ،من جانب الشركات الاخرى كزيادة نصيبها في السوق .

3- القوى المختلفة المحددة للأسعار :

تختلف طريقة التسعير من شركة لأخرى ما دامت المؤسسة لا تعمل في فراغ وانما تتفاعل وتتأثر وتتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والخارجية والمتمثلة فيما يلي:
الاعتبارات الداخلية:

- خصائص السلعة و مواصفاتها والتكاليف وغيرها من القوى
- التنظيم كون استراتيجية التسعير لابد ان تكون في ايدي الادارة العليا .
- اتباع سياسة الجودة والتغليف والحملات الاعلامية الترويجية.

الاعتبارات الخارجية: المتمثلة فيما يلي:

_ **الطلب:** حيث ان الطلب على السلعة المنتجة لها اثر مهم في التسعير فالطلب يتأثر بدوره بسعر السلعة ودخل المستهلك وعدد وحجم المنافسين .

_ **المنافسة :** في الصناعة او نشاطات الاعمال شديدة المنافسة حيث يجب الانتباه للسياسات التسعيرية للمنافسين وعليه ان يكيف ويعدل اسعاره طبقا لأسعار المنافسين.

الموردون: يمكن ان يؤثر الموردون على السعر اذا ما ارتفعت اسعار المواد الخام من طرفهم.

_ **التوزيع :** حيث ان على المؤسسة تقدير ما سيأخذه الموزعون حتى وصول السلعة للمستهلك وعلى ذلك تحدد الاسعار.

_ **التضخم:** يجب على رجال التسويق بذل جهد من اجل وضع السلعة في السوق مع ضمان اتباع سياسة تسويقية تؤدي الى ترويجها.

_ **الندرة:** وهي ندرة المعروض من المواد الخام ومنه الى ارتفاع الاسعار .

ـ **المحددات الحكومية** :حيث تمارس الحكومة دورا ملموسا في ضبط الاسعار ومراقبتها وقد تقدم دعما للأسعار وقد تتولى الدولة مهمة تحديد اسعار بعض السلع بشكل جبري او تحديد هامش الربح لا يجوز تجاوزه بالنسبة للسلعة المستوردة.

4_ استراتيجيات التسعير:

أ) سياسة كشط السوق (الحد الاعلى من السعر):

مع بداية تقديم السلعة هناك مجموعة من المستهلكين مستعدون لدفع سعر عالي لإشباع دوافع التميز وهناك تكون الفرصة مواتية لكي تعرض السلعة الجديدة بأعلى سعر ممكن.

ويمكن اتباع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- قلة مرونة الطلب على السلعة خاصة في المراحل الاولى من عمر السلعة.
- حالة تقسيم السوق الى طبقات حسب الدخل والقدرة الشرائية.
- السعر الحالي في المرحلة الاولى من حياة السلعة يؤدي الى زيادة الايراد والربح.

ب) استراتيجية التمكن من السوق (الحد الادنى من السعر):

وتقتضي هذه السياسة بعرض السلعة الجديدة بأسعار منخفضة بهدف الوصول الى اكبر عدد من المشترين المتوقعين والحصول على اكبر حصة من المبيعات في السوق ويفضل عادة اتباعها في الحالات التالية .

- عندما يكون الطلب على السلعة مرنا
- اتجاه تكلفة الانتاج والتسويق للانخفاض مع تزايد الكميات المباعة
- اذا كان السوق لا يهتم كثيرا بالفوارق في خصائص السلعة ومواصفاتها
- اذا توقع رجل التسويق منافسة قوية وسريعة عقب نزول سلعة

ج) _ استراتيجة الاسعار المعتادة :

عندما يستقر سعر الوحدة من سلعة معينة لفترة طويلة من الزمن في سوق المستهلك النهائي فانه يدخل ضمن الاسعار المعتادة وعندما يصبح سعر السلعة سعرا معتادا فانه يصبح من الصعب زيادته ،وقد يلجا المنتج عند الضرورة الى تغيير الكمية او الجودة حرصا على ابقاء المعتاد على ما هو عليه.

د) _ التنظيم : كون استراتيجة التسعير لا بد ان تكون في ايدي الادارة العليا مثل الادارة او لجنة، ومما يشجع اتباع هذه السياسة ما يتصور المشتري فرقا كبيرا في المقدار بين السعر الكسري القريب من العقد الثاني او المائة الثانية بين السعر الذي بلغ هذا العقد.

هـ) نسبة الاضافة المعتادة:

وهي نسبة يضيفها المنتج الى ثمن تكلفة السلعة بحيث تكفي تلك النسبة لتغطية النفقات الادارية وكذلك تحقيق قدر من الربح وتختلف هذه النسبة من سلعة لأخرى اما الموزع فانه لا يتبع هذه الطريقة الا عندما يشتري السلعة من المنتج بسعر محدد.

و) سياسة التحميل :

سياسة يتبعها بعض المنتجين حينما يجدون ان احدى سلعهم قد باءت بالكساد ولم يعد يقبل الموزعون على بشرائها اذا يجبرون على قبول كمية من تلك السلعة حيث يسمحون ببيع السلع الراجعة الا اذا اقترن ذلك بكمية من السلع البائرة.

ثالثا: التوزيع

يمثل التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي حيث ان وجود سلعة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لا تعني شيئا للمستهلك اذا كانت متاحة له في المكان والوقت

المناسبين لهذا يمكن القول ان التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة.

1_ تعريف التوزيع :

ة التي يعرف التوزيع بانه العملية التي يقوم ويتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان انتاجها الى مكان استهلاكها واستعمالها، اما قنوات التوزيع فيشار اليها بانها مؤسسات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها والمسؤولة عن تدفق المنتجات وحقوقها من المنتجين الى المستهلكين النهائيين او المشترين الصناعيين ولهذا فان قنوات التوزيع تسد الفجوة ما بين المنتج والمستهلك النهائي او المشتري الصناعي.

2_ اهداف التوزيع :

يمكن تلخيص دور التوزيع في النقاط التالية :

- التوزيع يعمل كأداة تنظيم وتوازن بين المعروض السلعي والطلب عليه حيث يسمح لبعض المنتجات بالاستمرار على مدار السنة وهذا بفضل وظيفة التخزين .
- التوزيع يلعب دورا هاما في تحسين المنتجات وذلك عن طريق المعلومات المحصل عليها من طرف المستهلك.
- التوزيع يقدم للمستهلك خدمة تعويضية على الاف السلع والخدمات من خلال قيامه بوظيفة نقل وعرض وترتيب السلع في اماكن واوقات تواجد المستهلكين .
- الموزع عبارة عن وسيط بين المنتج والمستهلك ويعتبر وصل بينهما فدوره بالنسبة للمنتج هو دور المعدل بين الطلبات وبرامج الانتاج .
- ان التوزيع سيحقق للمؤسسة ميزة تنافسية اذا تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال
- تخفيض تكاليف التخزين
- يسمح بتغطية رغبة المستهلك عن طريق دراسة السوق والاشهار.

3_العوامل المؤثرة في اختيار منافذ التوزيع:

(أ) الاعتبارات الخاصة بالتسويق: وتنقسم الى:

- ✓ نوع السوق :هل هو سوق منافسة ام سوق احتكار.
- ✓ حجم السوق :هل هو سوق صغير ام سوق كبير.
- ✓ التركيز الجغرافي للسوق في حالة تركيز الصناعات في منطقة معينة تفضل التوزيع المباشر اي فتح متاجر او معارض بيعية او الاعتماد على رجال البيع وعكسها في حالة عدم تركيز الصناعات.
- ✓ عادات الشراء عند المستهلكين اذا كان الشراء بكميات كبيرة فإنها توزع بطريقة مطولة غير المباشرة.
- ✓ انتظام وتكرار الشراء الى المستهلك الذي يشتري في فترات زمنية محددة فان التوزيع يكون مباشر واذا كان الشراء غير منتظم فان التوزيع غير مباشر اي يستخدم الوسطاء بين المنتج والمستهلك.

4_ قنوات التوزيع:

بشكل عام يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى:

أولاً: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

أ_ من المنتج إلى المستهلك: و هي أقصر قنوات التوزيع و لا يتدخل فيها وسطاء و قد يتم البيع بواسطة البيع الشخصي أو عن طريق البريد وهي تصلح للسلع سريعة التلف أو السلع غالية الثمن.

ب_ المنتج: تاجر التجزئة _المستهلك: و تستعمل هذه الطريقة في حالة توفر تجار التجزئة يشترون بكميات كبيرة و بذلك يتم الاستغناء عن تجار الجملة.

ج_ المنتج _ تاجر الجملة _ تاجر التجزئة _ المستهلك:

هذه القناة التقليدية في توزيع السلع و خصوصا السلع الغذائية و هي تستعمل عندما لا يتوفر تجار تجزئة قادرين على الشراء بكميات كبيرة.

د_ المنتج _ وسيط(وكيل)_ تاجر التجزئة _ مستهلك:

أكثر ما تستخدم هذه القناة من قبل المنتجين الذين يفضلون استخدام وكيل بدل من تاجر الجملة مثل: الأدوات المنزلية ساعات اليد....الخ

هـ _ المنتج _ وكيل بيع _ تاجر جملة _ تاجر التجزئة _ مستهلك:

تعتبر أطول قناة تسويقية و أكثر ما تستخدم لتسويق سلع سهلة المنال (ميسرة) مثل(المواد الغذائية ،مشروبات ،شفاة حلاقة...)

ثانيا: قنوات توزيع السلع الصناعية:

أ _ المنتج _ الصناعي _ المستعمل الصناعي:

و تستعمل لتوزيع السلع الصناعية الضخمة كالآلات و الطائرات.

ب _ المنتج الصناعي _ موزع _ مستعمل صناعي:

وهي تستعمل للسلع الصناعية صغيرة الحجم مثل معدات الآلات الصغيرة.

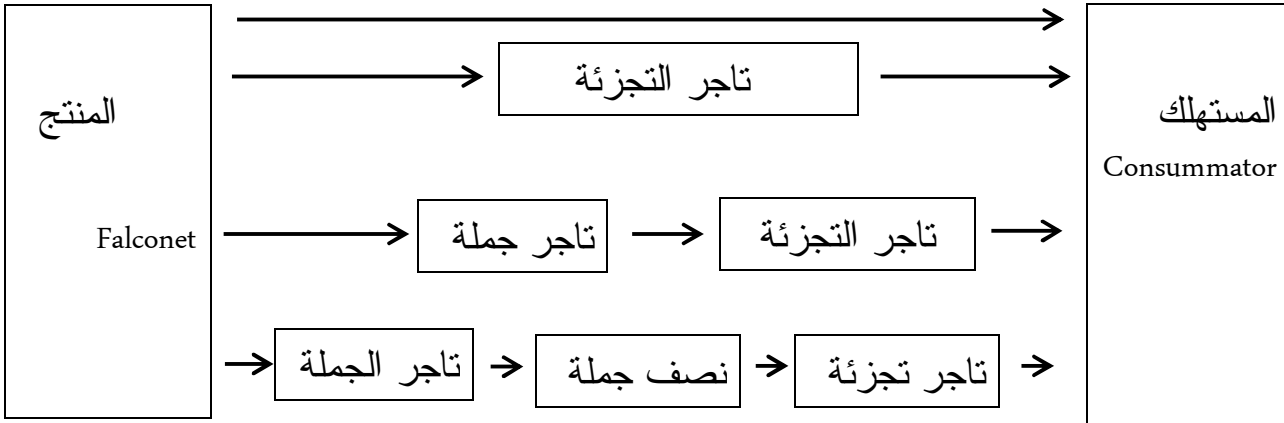
ج _ المنتج الصناعي _ وكيل _ موزع صناعي _ مستعمل صناعي:

و هي أطول قناة توزيع تصلح للمواد المساعدة ،الشحوم ،الزيوتالخ

د _ المنتج _ وكيل _ مستعمل صناعي:

و تستعمل هذه الحالة بالنسبة للشركات التي ليس فيها إدارات تسويق كما تناسب الشركات التي تدخل أسواقها جديدة.

و الشكل (1_1) يمثل مستويات التوزيع .



المصدر : (قاسمي كمال: قنوات التوزيع ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
جامعة محمد بوضياف، 2006)

رابعا : الترويج (promotion):

يمثل الترويج جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالمستهلكين
المستهدفين و محاولة إقناعهم شراء المنتج ، و عليه يمكن التطرق إلى مفهوم الترويج فيما
يلي:

(1)_تعريف الترويج : كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية "روج الشيء" أي عرف به و
هذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين و تعريفهم بأنواع السلع و الخدمات التي
بحوزة البائع .

و يعرف كذلك بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات و في تسهيل بيع
السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة أو الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي¹.

1 - محمد فريد صحن: التسويق، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،1996،ص288.

2) _أهمية الترويج : يمكن إظهار أهمية الترويج من خلال:

_ بعد المناقشة بين البائع و المشتري مما يتطلب وجود وسائل ثانية تساهم في تحقيق الاتصال فيما إذا كان السوق للسلع الصناعية أو الاستهلاكية.

_ اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين ،مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية بغرض كسب المعركة و تثبيت الأقدام في السوق التجارية.

_ يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى الوعي و التطور في حياة الأفراد و ذلك من خلال المعلومات و البيانات عن كل ما يتعلق بالسلع و الخدمات.

_إن المشروع من خلال النشاط الترويجي رمي إلى الوصول إلى مستوى عالي من المبيعات و هذا سيؤثر في النهاية على تخفيض تكلفة الوحدة و بالتالي تخفيض الأسعار.

_إن ما يرصد من مبالغ لتغطية النشاط الترويجي يعتبر من أكبر التخصصات في النشاط حيث تأتي في المرتبة الثانية بعد تكاليف الإنتاج.

_يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلك.

على السعر و يحاول أن تزيد المبيعات (الطلب)،أو رفع السعر ،و تبقى يؤثر النشاط الترويجي على الطلب ،فالمشروع يقوم بالترويج لكي يبقى المبيعات، كما لو كانت قبل رفع السعر.

3_أهداف الترويج:

و المتمثلة فيما يلي:

تعريف المستهلكين بالسلعة او الخدمة خصوصا اذا كانتا جديدتان حيث يعمل الترويج على تعميق العلاقات التجارية وخصائصها .

_تذكير المستهلكين بالسلعة او الخدمة ويعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلعة ،وقد يمنعهم من التحول الى السلعة المنافسة .

_تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الاسواق المستهدفة الى آراء واتجاهات ايجابية.

_اقناء المستهلكين المحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤدي بها السلع والخدمات مما يؤدي الى اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

4_عناصر المزيج الترويجي: يتكون المزيج الترويجي من اربع ادوات اساسية هي:

(ا) الاعلان التجاري: وهو اي شكل مدفوع من اشكال الاتصال غير الشخصي والذي يروج الافكار السلع والخدمات من قبل جهة راعية محدودة ومعروفة .

(ب) البيع الشخصي: وهو اتصال شفهي من جلال المحادثة مع واحد او اكثر من المشتريين المحتملين من اجل اقناعهم بعملية الشراء.

(ج) تنشيط المبيعات : وهي حوافز قصيرة الاجل لتشجيع بيع او شراء السلعة او خدمة.

(د) العلاقات العامة :هي مجموعة من البرامج المتنوعة والمصممة لتحسين حماية والمحافظة على الصورة الذهنية للشركة او منتجاتها في اذهان الجماهير.

5_المشكلات والتحديات التسويقية التي تواجه الترويج:

في هذا الخصوص اشار كل من راب RAPP وكولينس Collins عديد من المشكلات والتحديات التي تواجه الترويج على النحو التالي:

- **التشتت في السوق وتجزئته:** وهي تحول السوق الكبير الى عدة اسواق صغيرة وتطلب الامر الى توفير بدائل لاختيارات المتعددة امام المستهلكين للسلع والخدمات.
- **التغيير في الخصائص الديمغرافية للسكان،** من حيث نوع وهيكل توزيع الخصائص الديمغرافية.
- **تدهور او انخفاض ولاء المستهلك للعلاقات** ويرجع الى عدة اسباب منها :التضخم، تزايد عدد السلع المستوردة.....الخ

- ارتفاع حدة المنافسة خاصة في المجالات التي ينقص فيها دور الدولة او ينعدم بالمرّة وتزايد حدة الصراع بين المؤسسات على كسب رضا المستهلك.
 - تطور طرق الشراء والدفع، كالشراء بالكتالوجات او بالهاتف او بالبريد.
 - تطور قواعد البيانات التسويقية وانخفاض تكلفة استخدامها سواء للمنتج او المستهلك.
 - التوسع الكبير في استخدام الكوبونات وارتفاع التكلفة التي تتحملها الشركات نتيجة لذلك مما ادى الى ضرورة التفكير في طرق جديدة لترشيد استخدام الكوبونات.
 - تضائل الدور الذي تلعبه شبكات التلفزيون بالكوابل وتضائل فعالية الاعلان من خلال هذه الشبكات حيث اصبح من السهل على المشاهد تجنب رؤية الاعلانات اثناء الفيلم باستخدام التحكم عن بعد، هذا فضلا عن ارتفاع تكلفة الاعلان من خلال هذه الوسائل.
- بعد ذكر العناصر الاربعة المكونة للمزيج التسويقي والتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل عنصر من هذه العناصر يمكن استخلاص القرارات التسويقية المتعلقة بكل عنصر كما يلي¹ :

اولا :ا لقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتوج (السلعة):

بما ان الرابطة الاساسية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هي المنتجات سواء كانت مادية او غير مادية "خدمية"، ويتضمن الحديث عن المنتج والمزيج السلعي وتطوير المنتجات الجديدة للمؤسسة حتى يسهل تصنيف منتوجاتها وتحديد دورة حياة كل منتج، هذا من شأنه ان يساعد المؤسسة على تحديد متطلباتها وتكاليفها في العملية الانتاجية هذا من جهة ومن جهة اخرى يجعل المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي والبقاء لمدة طويلة .

وهناك العديد من القرارات الخاصة بتخطيط السلعة وذلك على النحو التالي:

1 - محمد فريد الصحن واخرون: المرجع السابق، ص32_33

- 1_ تحديد جودة السلعة او مجموعة السلع المقدمة للمستهلك.
- 2_ تحديد الاشكال والاحجام التي ستقدم بها السلعة.
- 3_ تحديد الاسم التجاري للسلعة بحيث يلقى قبول من المستهلك.
- 4_ تحديد الخدمات المصاحبة لتقييم السلعة وسياسات الضمان.
- 5_ تحديد البيانات المكتوبة على غلاف السلعة.
- 6_ شكل الغلاف المقدمة فيه السلعة والالوان.
- 7_ تحديد برامج المنتجات الجديدة والبحوث والتنمية.

ثانيا :القرارات التسويقية المتعلقة بالتسعير :

يرتبط تحديد السعر للسلعة الى حد كبيرة بجودتها وقدرتها على الاداء ولتحديد السعر اهمية بالغة على ربحية الشركة وقدرتها على الاستمرار وعلى عناصر المزيج التسويقي الاخرى

فعلى سبيل المثال فان السعر المرتفع يجب ان يكون له مبرراته فيما يتعلق بالجودة او الخدمات او الاسم التجاري و يجب ان يدعمه حملات إعلانية مكثفة لإقناع المستهلك ليميز منتجات الشركة عن منتجات المنافسين و كذلك اثرها المباشر على استعداد و رغبة الموزع في تنشيط و توزيع سلع الشركة و هكذا و من القرارات الهامة التي يجب على مدير التسويق اتخاذها في مجال التسعير ما يلي :

- 1_ تحديد السعر الاساس للسلعة
- 2_ تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين .

3_ تحديد اسعار الخدمات والضمان للسلعة.

4_ تحديد شروط النقل.

5_ تحديد شروط الائتمان في حالة قيام الشركة باتباع هذه السياسة.

ثالثا: القرارات التسويقية المتعلقة بالتوزيع

يمثل التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي حيث ان وجود سلعة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لا تعني شيئا للمستهلك الا اذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين، لهذا يمكن القول ان التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة.

وتتمثل القرارات الخاصة بالتوزيع في ما يلي:

1_ سياسات التوزيع من حيث التوزيع المباشر او غير المباشر.

2_ تحديد درجات وماديات التوزيع المستخدمة.

3_ تحديد البرامج التي تتضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم

4_ تحديد قرارات النقل والتخزين

رابعا: القرارات المتعلقة بالتوزيع :

تتعدد الاشكال التي يمكن للشركة استخدامها في مجال الترويج ويعتبر الاعلان وجهود البيع الشخصي الشكلان الرئيسيان للترويج الى جانب الادوات الاخرى التي تلعب دورا مكملًا مثل تنشيط المبيعات والنشر غير مدفوع القيمة في وسائل الاعلان المختلفة عن نشاط الشركة واسهاماتها .

وهناك العديد من القرارات الهامة المتعلقة بالترويج وهي على النحو الاتي:

1-الاعلان:

- _تحديد مستوى استخدام الاعلان واهميته بالنسبة للشركة.
- _تحديد الرسالة الاعلانية الموجهة للمستهلكين.
- _تحديد الرسالة الاعلانية المستخدمة .
- _تحديد ميزانية الاعلان وتوزيعها على الوسائل الاعلانية المختلفة.

2-البيع الشخصي:

- _تحديد حدود استخدام البيع الشخصي و أساليبه المختلفة .
- _تنظيم و اختيار القوى البيعية وتحديد حجمهم.
- _تحديد طرف الدفع المكافأة لرجال البيع.
- _تدريب وتقييم رجال البيع ومراقبة اعمالهم .

المبحث الثالث: عموميات حول التغيير

يعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة ،ولقد خلقت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين²⁰؛ضغطاً متزايداً على المؤسسات الاقتصادية وتركزت آثارها على كل الجوانب الحياة في المؤسسة .

المطلب الاول: مفهوم التغيير

يعرفه مصطفى عشوي على أنه الانتقال من حالة الى حالة اخرى مغايرة لها وعادة ما تقتض ان يكون التغيير لما هو احسن من الوضعية السابقة ومن خطوة من خطوات التغيير ويهدف الى انجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي الى الكلي والاهداف التي تأسست من اجلها المنظمة بمنهجية احسن وفعالية افضل لغرض اشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة.

ويعرفه الاستاذ عبد الرزاق جبلي بأنه اختلاف في حجم التنظيم متصل من وقت الى اخر وتباين بنائه الزمن واستبدال اهدافه ووظائفه مع وقته.

يرى جوينس وبارنس أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة وخلقية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان التغيير التنظيمي هو ظاهرة مصاحبة للتحول الاقتصادي الذي اجبر المؤسسات بصفة خاصة على البحث على موطن الضعف في تنظيمها من اجل اعادة التوازن له من جهة، وتحقيق المزيد من الفعالية في النظام الجديد من جهة اخرى ويظهر ذلك في ابعاد³ تتعلق بالقدرة على انجاز الاهداف العامة وهي¹:

1 - فريحة محمد كريم : التغيير التنظيمي ،ابعاده والاستراتيجية ،ص 04.

1_ تجديد الهيكل التنظيمي وذلك بإعادة تصميمه بشكل يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها بطريقة احسن.

2_ التغيير في الانصاف التنظيمية للمؤسسة.

3_ التغيير في الدور الذي تمارسه نقابة العمال اضافة الى التغيير في العلاقات الاجتماعية الذي ينجم عن التغيير التنظيمي ،ظهور اتجاهين متضاربين لدى العمال ،اتجاه يدفع الى التغيير وهو المستفيد من عملية التغيير التنظيمي واتجاه يرفض ويقاوم التغيير وهو المستفيد من الاوضاع الراهنة .

المطلب الثاني :مجالات التغيير في المنظمة

يستهدف التغيير التنظيمي ربط المنظمة ككل بيئتها وتلائمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخليا ولكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية النمو ويتم ذلك بإحداث التغيير الازم لتتوافق اساليب الاداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة .

ولما كانت المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة تظم جزئية متصلة وتؤثر على بعضها البعض واما كان التغيير في احد هذه المنظمات يؤثر على الانظمة الاخرى ،فمثلا ادخال نظام كومبيوتر يؤثر على النظام الجزئي الهيكلي وعلى النظام الاجتماعي وعلى النظام الجزئي للأهداف والادارة .

وقد أوضحت learittl هذا التفاعل بين اجزاء المنظمة المختلفة اي بين المستوى التكنولوجي والهيكل التنظيمي .والواجبات والافراد .

بمعنى ان اي تغيير في احد عناصر هذه تمتد اثاره الى 3 عناصر اخرى لذلك فانه عند احداث التغيير للتكيف يجب ان ننظر كوحدة متكاملة تتكون من اجزاء متصلة متفاعلة وبذلك نكون اكثر استعدادا للتعامل مع النتائج المتوقعة حدوثها في الانظمة الجزئية الاخرى وبتحديد هذه التغيرات ومعرفة اثارها تستطيع المنظمة ان تتكيف بنجاح مع العوامل البيئية المحيطة .

وعادة ما تتمثل اهداف احداث التغيير في اجراءات تتعلق بالمجالات الرئيسية التالية: الافراد، جماعات العمل اي في المستوى الحضاري للمنظمة وفي المناخ التنظيمي السائد، وفي الاجراءات والهيكل التنظيمية والنواحي الادارية¹

1 - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص ص 38_ 39 .

خلاصة الفصل:

بعدما تناولنا في هذا الفصل مقدمات اساسية حول التسويق والمزيج التسويقي وعموميات حول التغيير خلصنا الى ما يلي:

1_ ان التسويق يعتبر محور اهتمامات مختلف المنظمات نظر للدور التأثيري الهام الذي يلعبه كمحدد لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها في السوق .

2_ ان المزيج التسويقي يساعد مدير التسويق في تخطيط الوظائف والخطط التسويقية بحيث يكون على علم تام بعناصر المزيج التسويقي التي يمكن استخدامها الشركة .

3_ ان التغيير هو التعديل سياسات الادارة الى عنصر من عناصر العمل التنظيمي فقد يمس التغيير الافراد العاملين او النظم والاجراءات وتطويرها.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد العرض السابق لماهية التغيير التنظيمي و التي عرضنا من خلالها مفهومه أنواعه وأهم القضايا التي تصادف المنظمة عند تطبيقه سوف نحاول من خلال هذا الفصل أن نبرز أهم المداخل التي تتبعها الإدارة في إحداثه والتطرق إلى فلسفة كل مدخل بعد أن أصبح التغيير التنظيمي حتمية أمام المنظمات اليوم فلم يعد للمنظمة الخيار أن تغير أم لا بل ضرورة لا بد منها حتى تؤمن البقاء، وهذا من خلال مداخله المتعددة التي تستطيع المنظمة إحداثه من خلالها، وأفضل مداخل التغيير التي تنتهجها المنظمة لمواكبة التغيير نجدها تعتمد التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة كل حسب بعده الثقافي الذي يحمله في طياته كل هذه البدائل تساهم في إحداث التغيير فتختار المنظمة ما يناسبها من أجل إحداث التغيير المطلوب، فالمناهج والفلسفة التي تحكم المداخل تختلف فحسب طبيعة التغيير المرغوب تختار البديل الذي يحقق لها الأمثلة .

المبحث الأول: التغيير و التطور التنظيمي

المطلب الأول : ماهية و أهمية التغيير التنظيمي

إن مجموع الاضطرابات والتغيرات في جميع الميادين الاجتماعية، السياسية والاقتصادية أثرت على المنظمة وعلى سير عملها، مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها، من أجل التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث حولها، سواء على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد وهذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاز المرونة في تخطيطها وأن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها، فعليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغييرات التي تبنتها المنظمة .

1- تعريف التغيير التنظيمي

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية* وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره¹ .

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين ، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغيير .

1- التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد

* الكفاءة تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف، أما الفعالية فهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة وتعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق ورفع الإنتاج والمبيعات.
1 محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة، (دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003)، ص 228.

حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹.

في هذا التعريف وضع الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

2- كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"².

فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلاً

3- كما قدّم (FRANÇOIS BONEN) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم³.

القائمين على عملية التغيير التنظيمي:

من يتولى عملية التغيير التنظيمي؟ وهل هم مديرون من الداخل أم مستشارون خارجيون؟ نلاحظ أنه على الرغم من أن المديرين داخل المنظمة يكون لديهم خبرة ومعرفة أكثر وأكبر بعملياتها إلا أنه ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظراً لأنهم يمثلون جزءاً من ثقافة المنظمة، لذا تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية إلا أنه على الرغم من ذلك فإن الاتجاه نحو الاستعانة بالمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة زمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف³.

1 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999)، ص 17.
2 خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، (ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005)، ص 103.
3 نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994)، ص 295-296.

2- أسباب دوافع التغيير التنظيمي

تتعدد التحديات والقضايا التي تواجهها منظمة اليوم، ويأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة، فمثل هذه التغييرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة أو الظروف الاقتصادية أو الضغوط الحكومية، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة لتغيير القوى داخل التنظيم ذاته¹.

كما أشرنا سابقاً فإن المنظمة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغييرات والمستجدات والضغوط ذات الطبيعة الإيكولوجية (البيئية)، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي² من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

أ- الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامات الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية³.

يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والإنفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة The knowledge explosion وظهور حدة

1 جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، (الدار الجامعية، 2003)، ص 551.

2- revue gestion 2000, l'entreprise dans un contexte eco-sensible, eric perais, benestriel, janvier fevrier, 1999, group ESC, rennes, p51.

3 غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة-الوطن والمجتمع العالمي، (ط 1؛ بيروت، دار النهضة العربية، 2002)، ص 197.

المنافسة على الإنتاجية والنوعية¹.

- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والإختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.

- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

- إختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب².

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق).

- بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة³.

1 الطيب ولد لعروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر، ص 112.

2 Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3ème édition; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر"، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 361.

ب- الأسباب الداخلية:

هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل ، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية¹ .

- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال.

- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الإيصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد: عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة (الغيرة) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات².

- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة³.

بعد استعراضنا لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثيراً على الأفراد والجماعات في التنظيم، ففي حالة التغيير إستجابة لضغوط خارجية

1 مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، تشرين الثاني، نوفمبر، 2001، ص. 89.

2 أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999)، ص. 556.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 379.

هنا لا يكون للأفراد بالمنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التغيير خاصة إذا لم يكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون أحد الموقفين من التغيير:

1- عدم الإكتراث واللامبالاة، حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.

2- موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم واستقرارهم، وهنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبينت ارتباطه بمصالحهم.

أما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، وبالتالي إذا أتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فلن يقاوموه، وعادة يكون للأفراد دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأداته الرئيسية¹.

3- أهداف التغيير التنظيمي :

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

1- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

2- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

1 عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بميك، القاهرة، 2004، ص 57-58.

- 3- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- 4- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية¹.
- 5- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة².
- 6- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- 7- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- 8- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

4- حتمية التغيير التنظيمي وأهميته

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حدا أصبح فيه يشكل تحديا وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها.³

أولا : حتمية التغيير التنظيمي: إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير التنظيمي يقودنا إلى إثارة التساؤل حول ما إذا كان التغيير أمرا جيدا ومطلوبا أم أنه شيء لا ضرورة له ويمكن أو يجب تجنبه؟

1 أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق ، ص 544.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2؛ دار وائل، عمان، 2004)، ص 349.

3 روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، "مجلة الإداري"، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005، ص 78.

وقبل الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه إنحراف عن القاعدة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات والاستقرار، بينما يعتبرون التغيير هو الإستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبالعودة إلى السؤال المطروح أعلاه، سوف تكون الإجابة عنه بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور بالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء.

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغيير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضرورته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري حيث اعتبرنا أنه " نظام اجتماعي متكامل " وهو يمثل نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم لتحقيق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، وفي أداءه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى، تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي كالتالي:

1- أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به، بالتالي فكل تغير في ظروف وأوضاع المجتمع سوف يكون لها بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم.

2- قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات¹.

3- كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.

نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتملها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها².

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

بعد أن حللنا حتمية التغيير على مستوى المنظمة سوف ننتقل للتعرض إلى أهميته والتي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

1 علي السلمي، السلوك التنظيمي، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر)، ص ص 330-331.
2 علي السلمي، مرجع نفسه، ص 232.

- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الإستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
 - 4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
 - 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
 - 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
 - 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
 - 8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الإستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
 - 9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.
- فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب، ولقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم التنمية الإدارية، ومن بين التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية نجد: " هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل"¹.
- وهناك اتجاه آخر يرى أن التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية، لذلك فالتنمية الإدارية " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد. مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع"².

1 موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 224.

2 موسى اللوزي، نفس المرجع، ص 41

وبناء على ذلك فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية وتطوير المنظمة الإدارية - **Organisation Développment** - وذلك من خلال تطوير وتنمية المهارات الإنسانية مع التركيز على الجوانب التنظيمية والسلوكية، فالتنمية الإدارية - **Administration Développment** - هي عملية تغيير في الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات، وفي الغالب تتحقق التنمية الإدارية وفق تغيير هادف ومقصود ومخطط له بصورة علمية مما يؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالنمو الإداري - **Administration Growth**.

المطلب الثاني : مراحل و استراتيجيات التغيير التنظيمي

أولاً- إستراتيجيات التغيير التنظيمي

توضح المراجعة لأبحاث و كتب إدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لإحداثه أهمها ما كتبه Bennis ، Benne ، Chin عن الاستراتيجيات الرئيسية لأحداث التغيير وهي ثلاثة :

* إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي Empirical – Rational .

* إستراتيجية القيم – إعادة التعلم Normative – Reeducative .

* إستراتيجية تطبيق القوة والإذعان : Applicatio of power .

1 - استراتيجيه الرشد و التطبيق العملي :

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم ، و يقوم هذا المدخل على استخدام ونشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

2 - إستراتيجية القيم – إعادة التعلم :

تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة بالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات وما لهذه القيم تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء و يفترض أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها إن المدخلين يتضمنان تنمية قدرات و مهارات اتخاذ القرار و حل المشكلات في المنظمات و أيضا تنمية و إطلاق طاقات الأفراد في المنظمات .

ويقوم نظام التطوير التنظيمي كما وضعه هؤلاء المؤلفون على هاتين الإستراتيجيتين الأولى و الثانية .

3 - إستراتيجية استخدام القوة و القهر و الإذعان :

تتضمن هذه الإستراتيجية إرغام الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة في تنظيمات الأعمال .

إن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلف استياء كما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المترسخة فمدخل التغيير الشامل يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة و تقوم على علاقات الصواب والخطأ ، الأبيض و الأسود .

و استخدام سياسة القوة و القهر و البتر يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد و يعارضها تماما ولا يتفاعل معها .

وهناك طرق متعددة لأحداث التغيير التنظيمي مثلا من خلال الإصلاح المالي و تغيير هياكل الملكية المشاركة العاملين في رأس مال الشركات أو من خلال فرض القوانين و اللوائح أو من خلال الاتفاقيات الجماعية بين الإدارة و مجموعات العمال أو من خلال طرق و أساليب التدريب .

و تحتاج هذه المداخل المختلفة إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية كما تختلف توزيعات هذه القوى بين الأطراف المشاركة في إحداث التغيير كذلك ترتبط بعض هذه المداخل التقليدية كمفاوضات الجماعية بقواعد و مواقف قديمة وحتى ولو نجحت هذه المداخل في حالة إغفال هذه القواعد و المواقف فقد ترد ثانية إلى الوضع الأول لعدم تأجيل التغيير في القيم و المواقف و الاتجاهات كما في نظام التطوير التنظيمي ومع ذلك فهذه المداخل تتناسب مع المتغيرات الأكثر جذرية و التي تمس جموع كبيرة من الناس و الطبقات .

ويوضح الجدول الآتي (1-1) استراتيجيات التغيير و السلوك الإداري و النتائج المنتظرة من كل من : إستراتيجية الرشد و التطبيق العلمي ، إستراتيجية نظم القيم – إعادة التعلم و إستراتيجية القوة والقهر .

شكل (1 - 1) إستراتيجيات التغيير و السلوك الإداري و النتائج المنتظرة

إستراتيجيات التغيير والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لأحداث التغيير	أمثلة السياسات و الإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
1- إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي : يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية	من خلال النظم الإداري	طويل المدى سنوات - شهور	سياسات التعلم - التدريب - الاستشارات	سلوك يعكس توافق الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
2- إستراتيجية نظم القيم – إعادة التعلم :تتأثر الأفراد في تصرفاتهم و سلوكياتهم بالقيم التي تنتقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعلم .	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى أشهر - أسابيع	التوجيه و النصح تدريبات الحاسبية	التفويض المشاركة و العمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الأطول
3- إستراتيجية القوة و القهر : حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو إجازة الأوضاع بشكل محدد لأحداث التغيير	الإجراءات السياسية و الإيديولوجية	قصير المدى أيام - دقائق	إستخدام القوانين اللوائح الأوامر ، الحروب الإجراءات الإعتراضية ، الفصل	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة التوافق الوقت

المصدر : (راوية حسن ، المرجع السابق ، ص 34) .

ثانيا : مراحل التغيير التنظيمي

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمرُّ بها إحداث أي تغيير تنظيمي، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لوين، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل.

تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمرُّ عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin (1951)، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد¹ كما يلي:

1- الإذابة (حل الجهود) : Unfreezing

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة²، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير³.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال⁴.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

1- Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2ème ed; Economica; Paris, 1997, p 308.

2- Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11ème ed; puf, Paris, 2003, p 95.

3 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، (ط 1؛ عمان، دار المسيرة، 2004)، ص 363.

4 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 227.

أ- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها.

ب- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر والقيمة.

ج- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

هـ- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية:

- ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟
- ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
- هل هناك أكثر من مشكلة؟

- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟¹.

2- التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3- التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير².

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، (ط 7؛ القاهرة، الدار الجامعية، 2000)، ص. 460.
2 اندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص. 549.

- أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.
- ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبيل العلاج.
- ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير¹.

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466-467.

و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (1) : يشير الى مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليل المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بنائه

المصدر: (موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 229) .

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليل حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيرا إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد

المطلب الثالث : مفهوم التطوير التنظيمي خصائصه وأهدافه

يمثل التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة في المنظمات، ويعتبر التطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة، وذلك لأن البيئة التي تضم التنظيمات عامة تتغير، فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والتسويقية كما يؤدي ذلك إلى تغييرات في السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين، وعليه فالتطوير التنظيمي يشمل العاملين، جماعات العمل والتنظيم .

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي نورد فيما يلي مجموعة من أهم التعاريف التي تطرقت إلى مفهومه:

التعريف الأول: يعرف "وندل فرنش" (Wendel French) التطوير على أنه: " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

حيث قدم (French) مجموعة من التعاريف للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي¹.

يتفق كل من التعريفين السابقين في كون التطوير تغيير مخطط يهدف إلى مساعدة الأفراد في القيام بمهامهم بصورة أفضل، مع إضافة التعريف الثاني في أنه يستعان بوكيل للتغيير يساعد على تنفيذه.

1 محمود سلمان العميان، ط 2؛ مرجع سابق، ص 343.

التعريف الثاني: ووفقا لبورك (Burke) فهو: " عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة، والانتقال بها من مستوى حضاري إلى مستوى حضاري آخر أفضل¹.

التعريف الثالث: ويعرّف بوكار (Bokhard) التطوير التنظيمي بأنه " جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

يظهر لنا من خلال التعريفين السابقين أن التطوير التنظيمي عملية مخططة وتدار بطريقة منظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة وذلك بهدف فعالية المنظمة في أساليب مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها².

بعد عرضنا لمجموعة التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التطوير التنظيمي نستنتج أن " التطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية³.

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح ولو باختصار للعناصر المشتركة بين التعاريف المذكورة أعلاه من خلال:

1- التطوير هو خطة طويلة:

لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة بين يوم وليلة فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح،

1 موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 234.

2 عبد الرحمن توفيق، أدوات تقييم الأداء، "منهج الإدارة العليا"، ج4، 2004، القاهرة، ط 1؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ص 39.

3 www.geocities.com/edarah/edarah/po.htm a consulter le 23/03/2006 heure: 12:30 h

وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين عنها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهدا كبيرا لإنجازها¹.

2- حل المشاكل وتجديد الممارسات:

يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود الإدارة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

3- مجهود تعاوني للإداريين:

بصرف النظر عما يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الإتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يفتتحو بأن أي مشكلة في الإدارة هي مشكلة الإدارة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جميع البيانات عن مشاكلها وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير، ومن ضمن هذه الاتصالات، الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

4- التأثير ببيئة المنظمة:

إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل، ولتحديد ممارسات الإدارة يجب أن يكون مستندا على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة من: منافسين وموردين والمستهلكين المساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل، الأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، طبيعة الأساليب التكنولوجية،

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 432.

الأفراد، أهداف المنظمة، والقيم والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين وغيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.

5- التدخل الخارجي:

يقال أحيانا أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، وقد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشكلاتهم وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير، ويعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي¹.

6- التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:

يعني استناد المنظمة في جهودها للتطوير على جمع معلومات عن المشاكل، والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة* والابتكار وغيرها من الإعتبارات السلوكية².

1www.geocities.com/edarah✕edarah/po.htm a consulter le23/03/2006 heure: 12:30 h

* المبادأة: تعني المبادرة.

2www.geocities.com op cit.

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي طريقة إدارية جاء بها الغرب ، شأنه شأن ما سبقه من تقنيات وأفكار ومفاهيم إدارية، وبالتالي فإن نجاحه يعتمد على مقدرتنا في تطويره لتوطينه ليوأكب احتياجات البيئة التي يطبق فيها¹، ما يكسبه مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

- 1- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن جميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة كلها، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة².
- 2- منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير و المقصود هنا ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً في الواقع، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير³.
- 3- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- 4- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- 5- أنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

1 مير غي عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سلسلة رقم 317)، ص 97.

2 جاري ديسلر (Gary Dessler)، إدارة الموارد البشرية، (الرياض، دار المريخ، 2005)، ص 302.

3 علي السلمي و ل- نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، (القاهرة، دار غريب، بدون سنة نشر)، ص 237.

6- ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسؤوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة التنفيذ وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف.

ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي

بالرغم من اختلاف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات نذكرها كالتالي¹:

1- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.

2- إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح. ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها².

3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

4- زيادة درجة الإنتماء للمنظمة ولأهدافها.

5- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.

6- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء

¹ علي السلمي و لـنهرت، نفس المرجع سابق، ص 237.

² علي السلمي السياسات الإدارية في عصر المعلومات، (الغزالة، دار غريب للنشر والتوزيع ، بدون سنة نشر)، ص139.

الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصرامتها - أساليب قيادة الصراع... الخ).

7- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

8- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف*، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالآزمات¹.

• الإدارة بالأهداف: تقوم هذه النظرية على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمنظمة" أي يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي"، مما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم...
• الإدارة بالآزمات: تعني عملية إرادية مقصودة تهدف إلى التعرف على مسببات الأزمة وهي بعدية أي علاجية.
1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 392.

المطلب الرابع : أدوات و وسائل التغيير

تتمثل أدوات ووسائل التغيير التنظيمي فيما يلي :

1-التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية

و يقصد بالتدريب تلك الجهود و الأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين ، فقد يكون المجال فنيا متخصصا في الوظيفة و الأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل ، و قد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ، و رفع المهارات الفردية و الجماعية مثل في مجال الدافعية ، و كذلك يركز التدريب على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل و اتخاذ القرارات الجماعية و أساليب التخطيط و غيرها . و لكي تقوم المنظمة بوضع خطة متاملة للتدريب فهي تقوم بالخطوات التالية :

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية :** ويتم ذلك بالنظر إلى مؤشرات معينة مثل : انخفاض الفعالية ، وعمليات النقل والترقية إلى وظائف جديدة ، والتغيير في المنتجات كما ونوعا ، والتعيينات الجديدة للعاملين وغيرها ، وتدل كل هذه المؤشرات على أن الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن تحصلوا عليها بواسطة التدريب .

ب- **تصميم خطة التدريب :** وهنا يتم تحول وترجمة الاحتياجات التدريبية إلى برامج وكل برنامج يشتمل على أهداف محددة ، ومحتويات عملية يتم التدريب عليها ، وأسلوب التدريب والمدرسين وأماكن التدريب وميزانية التدريب والمساعدة التعليمية وغيرها ، ويتم وضع مجموعة البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى المنظمة .

ت- **تقييم فعالية التدريب :** يهتم المنظمة أن تسأل نفسها ، هل عوائد التدريب تفوق تكاليفها ؟ ويمكن للمنظمة أن تقيس فعالية التدريب من خلال زيادة إنتاجية المنظمة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب كما يمكن أن يتم ذلك من خلال اختيارات عملية تقيس مدى تحصيل الخاضعين للتدريب المادة العملية التي تحصلوا عليها ، كما يمكن قياس فعالية التدريب من خلال سؤال الخاضعين للتدريب عن مدى استفادتهم من رضاهم عن برنامج التدريب الذي حضروه .

2- جماعات العمل المستقلة :

وهي تعني إعطاء جماعات العمل مزيداً من الاستقلال في العمل ، أو إحداث تغييرات يكون مفادها تكوين جماعات عمل لها مزيد من الحرية و الاستقلال والسيطرة على مقدرات الأمور في عمل المسؤولين عنه ، وعادة ما يتم تكوين جماعات العمل المستقلة في تلك المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج أو خطوط التجميع أو مراكز الإنتاج وهنا يتم تحويل ذلك الخط أو المركز الذي يتميز بأن العاملين به منفصلين عن بعضهم و أنهم منفصلين على العملية الإنتاجية ككل إلى جماعة عمل مستقلة .

3- خمسة أيام العمل :

و هو يعني اختصار عدد أيام العمل من 6 إلى 5 أيام في الأسبوع ، مع الإبقاء على إجمالي عدد الساعات الواجب عملها في الأسبوع فالدول التي تعمل منظمتها 6 أيام في الأسبوع و منها مصر يمكن اختصار العمل إلى 5 أيام فقط في الأسبوع ، فالمنظمة التي تعمل 42 ساعة في الأسبوع و توفير يومين إجازة للعمال ، و لأسباب عملية قد تلجأ المنظمات إلى العمل 30 ساعة لمدة 4 أيام و 8 ساعات في اليوم الخامس

4- جدول العمل المرن :

هذا النظام يسمح للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه و في حدود معينة ، و تتيح النظام فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل من ناحية و الظروف الشخصية التقليدية ، قد يمنعه من أن يحصل على أوقات راحة و إجازات تفيده في عمل بعض الزيارات أو مجابهة مشاكل أو أعباء شخصية خاصة به .

5- المشاركة في الإدارة :

و يعالج هذا الموضوع حق العمال في تحديد مصيرهم في العمل ، وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة ، وقد اتجهت كثير من الدول إلى إصدار تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجالس إدارات شركات القطاع العام

و بجانب تمثيل العمال في مجالس الإدارات ومن أمثالها ما يطلق عليه بمجالس "الإدارة المصغرة" و تتكون من مديرين صغار في مستواهم التنظيمي و الوظيفي من أعضاء مجلس الإدارة الحقيقي.

و هو أسلوب يتيح للمديرين الصغار و المشرفين و رؤساء الأقسام الفرصة في مناقشة موضوعات تهمهم و تهم منظماتهم ، كما هي فرصة لتدريبهم على تحمل المسؤولية و تنميتهم إداريا لتمد مناصب إدارية أعلى ، و تعتبر أداة لتبادل المعلومات بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأدنى .

6- تكبير الوظيفة و تعظيمها :

قد تفضل المنظمة إحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملین ، و ذلك كوسيلة و أداة للتطوير التنظيمي ، و ما يحدث هو تحديد الأنشطة و المهام التي تكون الوظائف و يتم ذلك من خلال الدمج و الحذف و الإضافة لهذه المكونات و من أشهر التغييرات التي تحدث في تصميم الوظائف ما يطلق عليه تكبير الوظيفة و تعظيم الوظيفة.

المبحث الثاني : إعادة هندسة الأعمال

المطلب الأول : مفهوم عناصر إعادة هندسة الأعمال

أولاً : مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة)¹ :

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على الكثير منا و لا غرابة في ذلك .

فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة ، و هي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (business reengineering) و قد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات و بالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكر هامر و جيميس شامي" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات" و منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية و دعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات التي قامت عليها الكثير من المنظمات و الشركات العاملة في عالمنا اليوم .

لإعادة هندسة الأعمال عدد من التعاريف و فيما يلي أهم هذه التعاريف و أكثرها شيوعاً لإعادة هندسة الأعمال هي² :

• **التعريف الأول :** يمكن تعريف الهندرة أو الهندسة التغيير على أنه استخدام مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة و في الوفاء باحتياجات المستهلك

• **التعريف الثاني :** و يضيف أمين عبد العزيز حسن على إن الهندرة تعني إعادة التنظيم السريع و الجذري للعمليات الإستراتيجية و ذات القيمة المضافة الجيدة .

¹ مجلة المهندس www.khayma.com

² عقليين عمر وصفي ، نعساني عبد المحسن ، نظريات الإدارة ، منشورات ، جامعة حلب ، 2004، ص 310

• **التعريف الثالث :** هي إعادة التفكير المبدئي و الأساسي وإعادة تصميم نظم العمل و إعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة و الإتقان و ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها ، (عبد الرحمان تيشوري ، 2006) .

تعريف - ماركلايين - إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهيكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة والكلمة الاساسية التي يحتويها تعريف إعادة الهندسة والتي يجب توضيحها بصورة أكبر هي العمليات فالعمليات لا تشير الى اسم الوظائف أو الأقسام التنظيمية ولكن بدلا من ذلك فإن العمليات التنظيمية هي أنشطة أو عمل يجب على المنظمة القيام به لخلق نواتج معينة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك سواء الداخلي أو الخارجي ، فتصميم منتج جديد هو عملية يمكن ان يتضمن أفراد يشغلون وظائف متنوعة في أقسام متعددة مثل الأبحاث و التطوير و التمويل و الإنتاج و التسويق ، و نظريا يمكن تحقيق مكاسب أكثر من إعادة الهندسة إذا ما كانت العملية معقدة فتشكل عدد أكبر من الوظائف و الأقسام¹ .

و لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي العوامل التي بعثت على الاهتمام بإعادة هندسة المنظمة ؟

لقد اعتاد الكثير من الناس على الذهاب إلى عملهم يوميا و ممارسة المهام و المؤسسات سواء كانت على الشكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية و تشغيلية غير ذلك و لكن هل حصلت أن توقف احدهم لفترات محدودة وسأل نفسه لماذا يقوم بهذا العمل ؟

و ما فائدة من هذا العمل للعميل أو المستفيد الأخير من الخدمة أو العمل ؟

¹ راوية حسن ، مرجع سابق ص ص 360-361

هل ما يقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة أو أهداف المؤسسة التي يعمل بها و إذا كانت الإجابات نعم فلتتابع الأسئلة إلى هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل .

كما يجدر بنا نحن بصدد الحديث عن الهندرة أن نتطرق إلى أحد قواعد الفكر الإبداعي و هي قاعدة الخروج من الصندوق و التي تنادي العاملين إلى الإبداع في أعمالهم و التخلص من قيود التكرار و النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنضرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد من المجتمع .

و خلاصة لما قيل سابقا فإنه أهم عوامل التي دعت إلى هذا أي إعادة الهندسة هي "تقشي البيروقراطية" و خاصة في المنظمات كبيرة الحجم فالنمو المتزايد لهذه المنظمات بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى احتياج المنظمات للمزيد من البيروقراطية ، بدلا من الاهتمام بالمستهلك و كثير من المنظمات التي لجأت إلى تصغير حجمها فشلت لعدم تصديها و مواجهتها لسيطرة البيروقراطية و العمليات الرئيسية في مجال العمل .

و من العوامل التي أثارت الاهتمام بإعادة هندسة المنظمة هي تكنولوجيا المعلومات الجديدة تسمح للمنظمة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة بمعنى آخر فالعمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية .

و تتضمن بعض الجوانب إعادة الهندسة بعض من هذه الممارسات¹ :

- إعادة تصميم الوظائف و إثرائها فغالبا ما تضم عدة وظائف في وظيفة واحدة لتخفيض الخطوات و إعطاء الفرد سيطرة أكبر .
- التركيز الشديد على العمل الجماعي لان العمل الجماعي هو الذي يدعم التعاون .

¹ راوية حسن : مرجع سابق ، ص ص 361 - 362

• حذف المراجعة و الفحص غير الضروري .

• تطبيق التكنولوجيا المتقدمة باستخدام الحسابات الآلية .

ثانيا : عناصر إعادة هندسة الأعمال (عناصر الهندرة) :

تتمثل عناصر الهندرة حسب أمين عبد العزيز حسن فيما يلي :

1-العمليات : حيث أن أول ما تأخذه الهندرة في الاعتبار هو العمليات الإدارية

الإستراتيجية ذات القيمة المضافة و يمكن أن تنقسم كل عملية إدارية إلى 3 أنواع :

✓ **نشاطات عالية القيمة :** و هي النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل أو المنتج أو الخدمة التي يحتاجها العميل مثل نشاطات استخراج المنتج من المخازن .

✓ **نشاطات روتينية :** هي النشاطات اليومية المألوفة و التي يتحرك خلالها العميل خلال الإدارات و الأقسام المختلفة مثل توزيع البريد العادي داخل المؤسسات .

✓ **نشاطات رقابية :** و هي النشاطات التي تحكم و تراقب النشاطات الروتينية خلال تدفقها من إدارة أخرى و من الأمثلة على ذلك : تقارير الإيرادات .

2-النظم و السياسات : يجب مراجعة النظم و السياسات التي تخدم العمليات الإدارية الهندرة ف تدفقاتها الجديدة .

3-تعظيم تدفق العمل و الإنتاجية : إن الهدف من خلال الهندرة هو تحقيق

المستوى الأمثل من تدفق العمل و الإنتاجية و يتم القياس على أساس النتائج النهائية للعمل ككل و ليس على أساس جزئي .

و خلاصة القول أن عملية الهندرة تمر بخمسة مراحل أساسية و هي :

1-التحضير ، 2-التحديد ، 3-الرؤية ، 4-الحل ، 5-التحول .

على أن الهندرة تسري على العمليات فقط و لا تطبق على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي ، فهي أداة تساعد المؤسسة على أداء العمل ، و هما شقان : فني و اجتماعي فإذا نصب التغيير على الجانب الفني لا تكتمل الهندرة و كذلك الجانب الاجتماعي و لذا فإن الهندرة أسلوب للتغيير للجانبين معا .

و للهندرة مجموعة من المبادئ ، يمكن إبرازها بالفترات التالية :

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام و ليس النتائج
- إنجاز العمل في مكانه و عدم الانتقال من مكان لآخر
- الجمع بين المركزية و اللامركزية
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل
- الحصول على معلومات من مصادرها
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات
- خفض مستويات الرقابة و المراجعة و الاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل .

المطلب الثاني : أهداف ومنافع إعادة هندسة الأعمال

أولا : أهداف إعادة الهندسة

إن إعادة هندسة الأعمال بشكل علمي و سليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية التي من أجلها تم إعادة الهندسة في المنظمات :

1.تحقيق تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأداء العمل ولنتائج من خلال تمكين العاملين ن تصميم العمل والقيام به وفقد احتياجات العملاء وأهداف المنظمة

2.التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة الأعمال الى توجيه المنظمة الى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض

3.السرعة : تهدف إعادة الهندسة إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها

4.الجودة : تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء

5.تخفيض التكلفة : تهدف إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة

6.التفوق على المنافسين : تهدف إعادة الهندسة إلى مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل

ثانيا : منافع إعادة هندسة الأعمال :

تهدف عملية إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء الحصرية مثل : جودة المنتج و تخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات و تحسن كبير في مستويات الأداء ، و تقليص التخصص إلى حد كبير و غيرها و بشكل عام يمكن تقسيم الفوائد المترتبة من إعادة الهندسة إلى أربعة جوانب رئيسية :

1- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات :

التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل :

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة
- سرعة إنجاز العمل
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء
- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل
- استخدام معايير دقيقة و أكثر موضوعية لقياس الأداء و تحسين جودة المنتج

2- الجوانب التنظيمية التي تؤديها المنظمة :

و التي تختص بطرق و أساليب العمل و الشكل التنظيمي المتبع و من هذه الجوانب :

- تحسين الضوابط الرقابية
- سرعة التنسيق بين الأنشطة
- توسيع صلاحيات العاملين
- تحسين نظم المعلومات و تطوير عملية اتخاذ القرار
- تخفيض الإجراءات

- تقليل درجة المركزية
 - اختصار خطوات العمل
 - تقليل المجهود المستندي و الأوراق اللازمة
- 3- الجوانب السلوكية :** و التي تتعلق بمجموع العاملين ، مديرين و مرؤوسين من هذه الجوانب :

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط و اتخاذ القرارات
- إحساس الموظف بالإنجاز و إشباع حاجة ثبات الذات لديه
- شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات و قدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم و بين المؤسسة التي يعملون فيها.
- زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف و استمرار تطوير الأفراد.
- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

4- بيئة و مناخ العمل و الثقافة التنظيمية :

- التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم و مبادئ معينة منها :
- تشجيع الإبداع و تحسين الأداء و تعميق روح الالتزام و المسؤولية.
 - مكافأة و تحفيز العاملين المبدعين و نشر روح التحدي و الرغبة في التفوق.
 - ترسيخ قيم و اتجاهات إيجابية للعمل.
 - نشر روح الفريق و العمل الجماعي.
 - تفاعل مهارات الرؤساء و المرؤوسين .

المطلب الثالث : مراحل وخطوات إعادة الهندسة¹

قبل التطرق إلى ذكر مراحل وخطوات إعادة الهندسة ، ارتأينا في بحثنا هذا إلى

ذكر أولا متطلبات عملية الهندرة ؟

أولا : متطلبات تطبيق الهندرة :

- أن تكون المنظمات طبقة مفهوم الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة.
- أن تكون هناك حاجة وقناعة تام من قبل الإدارة بالعمل على إدارة الهندرة فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة ، تصبح الحاجة ملحة لتطبيق الهندرة.
- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ، وذلك للتخلص من الأساليب القديمة.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية.
- التركيز على نوعية وتركيبية فرقة العمل التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- ضرورة التخطيط العملي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين.

¹ بندر بن محمد العمري : التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم ، اتحاد طلبة وطالبات الجامعات السعودية .

ثانيا : أنواع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة :

تتنوع المنظمات في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ، ومدى النجاح ، ومدى التعثر ولمزيد من الإيضاح تركز على العناصر التالية :

1-قد تواجه المنظمات بعض المشاكل الآتية أو عددا منها :

- انخفاض الانتاجية.
- تدني مستوى الأداء.
- انخفاض المبيعات.
- تدهور الروح المعنوية.
- تحول المستهلكين.
- التقهقر عند مواهة المنافسة.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- ارتفاع الغياب والتأخير.
- تقادم أساليب العمل.
- ضعف نظم المعلومات.
- تدهور المركز المالي.
- انخفاض الأرباح.
- ضعف الموارد والإمكانيات.
- تراجع الكفاءة.

2- قد يبدد في الأفق بعض المشغلات الآتية :

- ظهور المنافسين جدد في نفس مجال الصناعة.
- تحول في أذواق المستهلكين أو المستفيدين.
- تغيرات في توقعات لمستهلكين وعاداتهم.
- ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية في خفضها.
- تقادم في بعض العمليات وانخفاض كفاءتها.
- عدم ملائمة التنظيم الحالي.
- بؤادر انخفاض في أداء العاملين.
- اتجاه الإنتاجية نحو التذني.
- انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام.
- ثبات الرغبة أو عدم زيادتها.

3- من جهة أخرى فقد توجد لبعض المنظمات المزايا الآتية أو بعضا منها :

- النجاح والتقدم في مجال العمل الذي توجد به المنظمة.
- الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح.
- التغلب على المنافسين.
- زيادة حصة السوق.
- السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين.
- رضا المجتمع عن الإنجازات المنظمة.
- الروح المعنوية العالية للأفراد.
- الاتجاه المستمر نحو التطوير.

المطلب الرابع : عوامل نجاح و فشل إعادة الهندسة

أولا : عوامل نجاح الهندسة الإدارية

عند تطبيق إعادة هندسة الاعمال يتطلب الامر متابعة سيرها بإستخدام عدد من الاساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها و هي :

• إيمان الادارة العليا و دعمها و مساندتها لعملية بناء فعلمية إعادة بناء تبدا بإحساس الادارة العليا بحتمية المتغير و ترجمته في صورة خطط و برامج يتم تنفيذها

• العمل هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب ان يكون عنصرا أساسيا في عملية البناء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة إحتياجات و رغبات العملاء و محاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .

• لكي يكون التخطيط ناجحا لابد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الادارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة و أهداف المنظمة.

• نشر مفهوم الهندرة و التوعية بأهميته للموظفين و الإدارة التي تشملها الهندرة

• حسن إختيار و تكوين فرق عمل مشاريع الهندرة و تزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة إقناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به حيث سيساعده ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم و في حال وجود عضو غير مقتنع بجدوى المشروع فيجب محاولة إقناعه بجدوى الهندرة فغذا لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده و استبداله بعضو اخر

• ضرورة توافق نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة

• ضرورة الإستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال

• التحسين المستمر : لتدقيق عملية البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر

في أداء العمليات للإجتهاد الشخصي أو التجربة و الخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهد التغيير و عدم التراجع أثناء التنفيذ

ثانيا : عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تقادي الوقوع فيها أو التنبه إليها اذا حدثت حتى يتم علاجها فورا ذلك لان هذه الأخطاء و قليل منها قد يكون خطرا تؤدي بالتأكيد إلى فل عمليات إعادة الهندرة و شل فعاليتها ، و فيما يلي بعض الأخطاء الشائعة :

- عدم وجود الدعم الكافي من الادارة التنفيذية حيث انها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعا في كثير من تجارب الشركات و خصوصا في العالم العربي .
- عدم إختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط و الأسس التي وضعت لذلك بل يتم إختيارها بطرق عشوائية
- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا و إعادة تكوينها
- القبول بالنتائج الطفيفة ، و التحسينات الخفيفة
- عدم تخصيص موارد كافية للهندرة
- إعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسبيين لبعض المشكلات
- أكثر ما يؤدي إلى فشل الهندرة في تحقيق أهدافها و تحقيق الرؤيا المستقبلية التي وضعها هو إستغراق الكثير من الوقت و ضياع كثير من الجهد في تحليل و دراسة العملية الآلية .
- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندرة و توجيه مجهوداته
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة و سيطرتها على أفكار القائمين بعملية إعادة الهندرة
- تجاهل قيم و إتجاهات الافراد حيث تتطلب إعادة هندسة الاعمال إعادة تشكيل المفاهيم و تكوين إتجاهات العاملين

المبحث الثالث : الإختلاف بين إعادة الهندسة و غيره من مداخل التطوير الأخرى

المطلب الأول : إعادة الهندسة و الجودة الشاملة¹

مفهوم الجودة الشاملة :

هي محاولة منظمة لتحقيق تطوير و تحسين مستمر في جودة المنتجات و الخدمات و من بعض الخصائص المميزة لبرامج إدارة الجودة الشاملة هي محاولة إشباع رغبات العملاء و الإهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين و التحسين المستمر لعمليات العمل و محاولة منع أي خطأ في الجودة و قياس و التقييم المستمر و التدريب المستمر ، و مشاركة الأفراد و فرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بهذا الجزء على إدارة الجودة الشاملة و علاقته بالتغيير و التطور التنظيمي و من أبرز المساهمين في إدارة الجودة الشاملة :

1- جوزيف جوران **juran josef** : و الذي ركز في مجال ما هو مطلوب من الإدارة

القيام به في موضوع اجودة الشاملة و قد إهتم على إبراز ما يلي :

- العمل على ضرورة تحسين الجودة .
- ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب .
- وضع تقارير تبين العمل المنجز .

2- أدوارد ديمينج **deminjj edwards** : و يعتبر من أوائل الرواد الذين لهم الفضل

في نشر الرقابة على الجودة في اليابان في أوائل 1950 و ينظر إليه اليوم كبطل عالمي و أبو جوائز الجودة الشاملة إلى 14 مبدأ .

¹ راوية حسن ، المرجع السابق ، ص 356

3-فيليب كروسبي grosby ohlip: تركز الأفكار الرئيسية لمساهمته في تحسين الجودة على مفهومين هما :

- إدارة الجودة
- العناصر الأساسية للتطوير

المطلب الثاني : إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة¹

وهي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف و الأقسام و الأنشطة نتيجة الدمج أو الحذف أو إضافة وظائف و أنشطة ، و تظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة و تصغير حجم المنظمة ، و ذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات و المنافسة ، و تأتي إعادة الهيكلة نتيجة إما ظروف الركود أو التطوير التكنولوجي و يميز بين إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة في كون ان هذه الاخيرة تمثل تغيير جذري راديكالي شامل و كلي و سريع و يشمل العمليات و السياسات و التنظيمات فهي رؤية تعمل على إدماج وظائف بشكل يجعلها شيقة و محفزة للعمل

وقد تعني إعادة الهيكلة اما التوسع او الانكماش فربما تضيف ادارات او تلغي اخرى او تدمج ادارات مع بعضها ، تعرف ايضا بتصويب الحجم او التصحيح حجم المنظمة و تصحيح العلاقة بين الوحدات التنظيمية .

المطلب الثالث : إعادة الهندسة و تخفيض الحجم² :

تلجأ المنظمات إلى تخفيض حجمها أو قوة العمل بها و ذلك بغرض :

- الشديدة زيادة القدرة التنافسية و ذلك سيصبح تخفيض قوة العمل وسيلة لمواجهة المنافسة التي تأتي من المنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة .
- تخفيض التكاليف و ترشيد الموارد المتاحة .

¹ قليش عبد الله : اتجاهات حديثة في الفكر الاداري ، مجلة علوم انسانية ، العدد 35 ، السنة 2007 ، ص 11
² محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص210

المبحث الرابع : مقومات و معوقات هندرة نظم التسويق

قبل ذكر المعوقات و المقومات سنتطرق أولاً إلى مفهوم إعادة هندسة نظم التسويق

المطلب الأول : إعادة هندسة نظم التسويق

من خلال عرضنا لمختلف مفاهيم إعادة الهندسة و مدى أهميتها في إدارة الأعمال وجدنا انها تدخل في إعادة تصميم الجذري للتنظيم و العمليات الإدارية و إعادة النظر في بناء و خلق ثقافة و تكنولوجيا جديدة و متطورة تصلح لإدارة كل المجالات و الهياكل المكونة للمؤسسة بشكل ينسجم و روح الصر و الاستجابة السريعة لكل المتغيرات في الاسواق العالمية لتحقيق القفزة النوعية في مستويات الاداء للمكان و المعدات و العنصر البشري و النظم المتبعة في المنظمات هي اداة سحرية تخفض التكاليف و تعميق مفاهيم إعادة الهندسة و تفعيلها .

فالهندرة طريق نحو التغيير حيث تسعى دوما الى ايجاد تنظيم مرن يسهل التكيف السريع مع متغيرات السوق المستمرة لتتنصر و تفوز على المنافسين و بشكل ابتكاري و تحافظ باستمرار على حداثة تحديد و تطوير المنتجات و تحقيق الجودة بأعلى المستويات و تخدم طموحات الزبائن .

كان المدراء سابقا في شركات تصنيع السلع الاستهلاكية و المعمرة يركزون على متابعة المتغيرات في اذواق و مواصفات المستهلكين و الزبائن ، و لأنها تؤثر على نوعية الاصناف التي ينتجونها ، و رغم دراساتهم و اختياراتهم الايجابية لأذواق المستهلكين ، فان حصصهم في السوق خلت غير متغيرة للأفضل ، و عندما قاموا بتكرار الدراسات اكتشفوا ان الزبائن راضون عن جودة السلع ، و مع ذلك ضلت الحصص نفسها دون زيادة .

فمن خلال تطبيق الهندرة في مجال التسويق تمكنت تلك الشركات من معرفة الخل وفهم المشكلة وكيفية تجاوزها ، مما تقدم نرى أن كلا من الإدارة والمنافسة والتغيير تتطلب دائما وباستمرار واقعا جديدا في بيئة العمل .

و إن النجاحات لا التي تحققها بعض الشركات في بيئة معينة لا يمكنها تحقيق ذات النجاح في بيئة عمل أخرى ، بالتالي فإن الشركات التي وجدت في بيئة الانتاج الجماعي المستقر والنمو المستمر لن تتمكن من النجاح في مناخ العمل الذي يتطلب المرونة والاستجابة الوقتية لمقابلة احتياجات الزبائن وعوامل المنافسة والتغيير ، فالهندسة أو إعادة هندسة نظم التسويق تساعد الشركات الضعيفة والنمو واسترداد عافيتها من خلال انتاج سلع وخدمات معاصرة تتناسب واحتياجات الزبائن والمستهلكين ، حيث أن المنتجات الجديدة ، وعليه فإن اجراء التغيير التام للقديم والتفكير بصورة جيدة ومختلفة في تصنيع المنتجات .

وبما أن مجالات التغيير والتطوير أو بمعنى آخر إعادة الهندسة تشمل نظم التسويق فإنه بإمكان المؤسسة أن تعبر هذه النظم التسويقية من خلال تغيير عناصر المزيج التسويقي. أو بتغيير وتطوير النشاط التسويقي وإدارة التسويق ، ونذكر على سبيل المثال : يمكن للمؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها والمتمثلة في زيادة خصتها السوقية والميزة التنافسية والقدرة على مواجهة التنافس ، أن تغير نوع المنتجات أي كانت تتبع إنتاج نوع واحد من السلع والخدمات فلما لا حاولت التنويع في منتجاتها وتطوير جودتها ، وعليه فالتغيير في المنتجات سيؤدي بالضرورة إلى التغيير في سياسات التسعير المتبعة ومنه إلى التغيير في قنوات التوزيع ووسائل الترويج .

المطلب الثاني : مقومات و معوقات إعادة هندسة نظم التسويق

يمكن تحديد مقومات إعادة هندسة نظم التسويق والمتمثلة فيما يلي :

- دعم الإدارة العليا الهندرة مجال أو نظم التسويق.
- تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.
- تطور نظم المعلومات.
- قوة المركز المالي.
- قوة الموارد والإمكانيات.
- تركيز الاهتمام على العميل.
- استعمال التقنيات الحديثة المتطورة.
- الاهتمام والإقبال على أنظمة تخطيط الموارد.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة في مجال التسويق والمشهود لها بالكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث : معوقات إعادة هندسة نظم التسويق

تتمثل معوقات إعادة هندسة نظم التسويق فيما يلي :

- تخصيص موارد محددة لتطبيق الهندرة.
- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
- الكفاءة بالنتائج والنجاحات المتواضعة.
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبون لها.
- التركيز على عنصر من عناصر النشاط التسويقي أكثر من غيره.

- إطالة فترة تطبيق الهندرة.
- عدم مرونة الأساليب الإدارية وعدم القدرة على التغيير.
- عدم الاهتمام والتركيز على الزبائن والتركيز على الأنشطة.
- العجز عن الابتكار وارتفاع التكاليف الغير المباشرة.

خلاصة الفصل :

بعدما تناولنا في هذا الفصل التطوير والتغيير التنظيمي ، والمفاهيم العامة لإعادة هندسة الأعمال ومختلف الفروقات بين دخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى خلصنا ما يلي :

- أن التطوير التنظيمي هو جهد مستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية ، بحيث يعتمد على الاختيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير بحيث يظهر ويوضح الارتباط بين العمليات الشخصية مثل القادة واتخاذ القرارات وبين النواتج التطبيقية.
- أن إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء.
- على اعتبار أهداف وأهمية إعادة الهندسة والمتمثلة في تحقيق تغيير جري في الأداء والتركيز على العملاء ، وتمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، وتخفيض التكلفة في خلال إلغاء العمليات غير الضرورية ، وذلك بالموازاة مع الدور الفعال والأساسي الذي تلعبه إدارة التسويق في كل مؤسسة باختلاف أنواعها.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تناولنا في الجانب النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق والتطور التنظيمي ، وكيفية تطبيق منهج إعادة الهندسة ومدى اثر هذا الأخير على مختلف هياكل المنظمة عامة، وعلى مستوى ادارة التسويق خاصة ، وسنتناول في الجانب الميداني أثر هذا المنهج على مؤسسة تيندال من خلال تغيير وتطوير نظم ادارة التسويق فيها ، وذلك عن طريق استعمال ادوات البحث العلمي حيث سنعرف منهجية البحث والأدوات المستعملة فيه ثم نقوم بتفريغ بيانات الاستثمار وتحليلها لنصل الى نتائج واقتراحات.

المبحث الأول : منهجية البحث والتعريف بمؤسسة تيندال

من اجل القيام بالدراسة الميدانية لمؤسسة تيندال سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لذلك سنعالج البحث وادوات الدراسة ثم نتطرق الى التعريف بميدان الدراسة .

المطلب الاول : منهجية البحث

اولا : المنهج المستخدم

يعرف المنهج على انه : الطريقة التي تعتمد على التفكير الاستقرائي او الاستنتاجي ،وتستخدم اساليب الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتجربة لحل مشكلة معينة والوصول الى نتيجة معينة¹.

وهناك من يعرفه على انه : مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق اهداف بحثه².

ويمكن هدفنا في محاولة الكشف عن مدى الأثر الذي يحدثه مدخل إعادة هندسة نظم التسويق على مؤسسة تيندال ، ولأجل ذلك اخترنا المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي .
المنهج الوصفي هو: التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ويسميه بعض العلماء بمنهج دراسة الحالة ودراسة النمو³ .

ويهدف المنهج الوصفي الى : جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة او موقف معين مع محاولة تفسير هذا الواقع تفسيراً كافياً⁴.

¹ ماجد عبد الحميد : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار التأليف ، القاهرة ، مصر ، 1978 ، ص 265 .
² رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، المسيلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 119 .
³ وجيه محجوب : أصول البحث العلمي ومناهجه ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 234 .
⁴ عبد الباسط محمد حسن : أصول البحوث الاجتماعي ، المطبعة المصرية ، ط 2 ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 ، ص 204 .

اما المنهج التحليلي هو: تمحص الوقائع وإخضاعها لتفسيرات سببية ومقارنة واختيار الفروض والقيام بتجارب معتمدة على القياس الكمي أكثر من النوعي للوصول الى حقائق علمية في إطارها ما يجب ان يكون¹ واستعملنا الأسلوب الوصفي من أجل اختيار فرضية إمكانية تغيير أو إعادة هندسة إدارة التسويق ، ووصف وتحديد الجوانب التي يمكن تغييرها وكذلك تحليلها لمدى تأثير هذه الصفات على الأهداف العامة المنتظرة من مدخل إعادة الهندسة على نظم التسويق .

ثانيا : أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

ان نتائج الدراسة تتوقف الى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض ، حيث ان أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه عليه ان يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه ، لذلك فإن طبيعة بحثنا تستدعي استخدام اختيار العينات واستمارة الاستبيان

1- اختيار العينات .

ثمت حالات يتعذر فيها على الباحث القيام بالمسح الشامل الذي يتم فيه جمع البيانات مع جميع أفراد المجتمع الإحصائي ، فيلجا الى دراسة مجموعة جزئية من هذا المجتمع الكلي وهذا الجزء يسمى العينة² .

ونحن في دراستنا الميدانية ، ومناقشة الإشكال المطروح في موضوعنا رأينا أنه يستوجب دراسة عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس ووحدات العينة عبارة عن عمال ذو وصفات مختلفة من سن ، جنس ، مهنة ، دخل ، مستوى تعليمي وغيرها.

¹ احمد سليمان المستوحي : تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 179 .

² حسام هشام : منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ، الجزائر ، ص 147 .

وتتضمن العينة (20) شخص مستقصي على اعتبار ان اجاباتهم مفيدة وهامة تتسم بالجدية بالنظر الى كونها قد تساعدنا للوصول الى اجابات للتساؤلات المطروحة واستنباط الحلول من خلالها للمشكلة .

• قواعد المعاينة:

لقد تم اختيار وحدات المعاينة في موضوعنا من مجتمع الدراسة على اساس طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تتميز باختيار جميع وحدات العينة عشوائيا ، وايضا يكون اختيار كل وحدة من وحدات العينة مستقلا عن اختيار الوحدات الأخرى ، فكان الاختيار عشوائيا بهدف إعطاء فرصة متكافئة لجميع أفراد العينة والتي كان حجمها (20) فرد .

2- استمارة الاستبيان :

الاستمارة هي : عبارة عن أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويتم توزيعها على اشخاص معينين ، لتعبئتها اما عن طريق المقابلة الشخصية او ترسل عبر البريد¹.

وقد تم اتباع الخطوات اللازمة لبناء الاستمارة من خلال تقديمنا لمجموعة من الأسئلة المغلقة لعمال المؤسسة محل الدراسة والتي تقيد المبحوث في اجابته بنعم او لا ، او بإحدى الاحتمالات اذا كان السؤال يحتمل اكثر من إجابة .

وعموما فان أسئلة بحثنا شملت المحاور التالية :

المحور الاول : ويتضمن بيانات شخصية لعمال المؤسسة واسئلة هذا المحور مرقمة من (1- 4) .

¹ حسام هشام :مرجع سابق ، ص 112 .

المحور الثاني : ويتضمن بيانات حول مدى فعالية إدارة التسويق في المؤسسة بشكلها الحالي ، واسئلة هذا المحور مرقمة من (5- 9) .

المحور الثالث : ويتضمن بيانات حول مدى تأثير التغيير على الأداء واسئلة هذا المحور مرقمة من (10- 16) .

المحور الرابع : ويتضمن بيانات حول امكانية اعتماد منهج لنظم التسويق في المؤسسة واسئلة هذا المحور مرقمة من (17- 20) .

• **تصميم قائمة الأسئلة :**

لقد تم صياغة قائمة الأسئلة على اساس خاصية العينة المدروسة وبنينا الاستبيان على ثلاث فرضيات تعالج الإشكال المطروح ، وهنا يقوم كل مستجوب بالإجابة بنعم او لا ، او بإحدى الاحتمالات اذا كان السؤال يحتمل اكثر من اجابة (دائما ، احيانا ، ادا) .

وعند وضع الفرضيات قمنا بتحديد اهم العناصر التي تحدد مدى فعالية إدارة التسويق في المؤسسة ومدى تأثير التغيير على المؤسسة من اجل تحسين الأداء وكذا مدى إمكانية لإدارة التسويق في المؤسسة .

وكان الهدف من الأسئلة هو تدقيق الإجابة والوقوف على مدى مصداقية الإجابات التي قدمت وتتميز بأقل قدر من الكتابة ، حيث يختار المستجوب الإجابة بكل سهولة ، وقد كانت هذه الأسئلة قصيرة وواضحة ، استعملنا فيها الألفاظ السهلة والبسيطة وتجنبنا الأسئلة التي توحى بالإجابة والمصطلحات الفنية والعلمية.

المطلب الثاني : التعريف بميدان الدراسة

اولا : نشأة وتعريف مؤسسة تيندال .

ان فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي مايعادل 15500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل. وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974\1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13\11\1975 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 شغتر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة ،وقد بدأت الاشغال بتاريخ 11\04\1977 وانتهت سنة 1979 وفي 01\12\1980 تم الدخول الفعلي في الانتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل.

وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى ب TINDAL :

موقع المؤسسة :

- تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

نظام العمل بالمركب:

- الورشة الاولى من الساعة 5:00 صباحا الى 13:00 زوالا.
- الورشة الثانية من الساعة 13:00 زوالا الى 21:00 مساءا.
- اما بالنسبة قسم التفصيل والخياطة يبدأ من 8:00 صباحا الى غاية 16:00 مساءا.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال :

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة تيندال TINDAL في انتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي ، هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية وبشرية .

اقسام الانتاج

قسم الغزل: D/S FILATURE:

- يشتغل بقسم الغزل :132 عامل منها 01 متعاقد.
- مجموع المغازل 29376 معزل ويتم العمل في القسم الغزل على عدة مراحل :
- ✓ مرحلة الخلط.
- ✓ مرحلة التسريح.
- ✓ مرحلة السحب والبرم.
- ✓ مرحلة الغزل النهائي .
- ✓ مرحلة التمشيط.
- ✓ عملية التدوير.

قسم النسيج: S/D TISSAGE

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- يشغل بقسم النسيج : 158 عامل منها : 25 عامل متعاقد.
- ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط التي تم صنعها عبر مراحل مختلفة :
- ✓ التسدية.
- ✓ التنشئة.
- ✓ الفحص.

قسم التكملة: D/S FINISSAGE

- يشغل بقسم التكملة : 41 عامل منها 12 عامل متعاقد.
- يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة ، ويأخذ هذا القسم عدة انواع من الآلات الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية ، وتمر عبر عدة مراحل :
- ✓ التثبيت والاكسدة بالنسبة لأنواع معينة من الأصبغة.
- ✓ الغسل.

اما بالنسبة لمجموعات الصباغة المستعملة فنذكر منها:

- ✓ الصباغات المباشرة.
- ✓ الصباغات الكبريتية.
- ✓ المواد الملونة.

وبعد عملية التبييض والصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي الى تحسين مظهر الاقمشة.

قسم التفصيل والخياطة : D/S CONFECTION

- يشغل بقسم التفصيل والخياطة : 73 عامل منها 01 عامل متعاقد.
- يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع انواعها المظلات سترة الخيم أغطية الشاحنات.....الخ.
- وينقسم الى الرسم ، التقطيع ، التلحيم ، الخياطة.
- وهناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذكر منها:

قسم الصيانة: D/S MAINTENANCE

- يشغل بقسم الصيانة : 75 عامل منها 05 عمال متعاقدين .
- يختص هذا القسم في مراقبة والصيانة المستمرة الآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

الأقسام الادارية

قسم الإدارة:

- يهدف هذا القسم الى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال واهم المصالح الإدارية .

دائرة المستخدمين و التكوين :

- يشغل بدائرة المستخدمين والتكوين: 14 عامل منها 04 عمال متعاقدين .
- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الادارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني .

دائرة الشؤون الاجتماعية :

- يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية :14 عامل منها 01 عامل متعاقد.
- وهي تهتم بالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهتم العمال.

دائرة المحاسبية والمالية :

- يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة: 11 عامل منها 01 عمال متعاقدين.
- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة و القيام بمراقبة الميزانيات .

دائرة التموين والتسويق: 07 عامل منها 02 عامل متعاقد .

- تقوم هذه الاخيرة بتسويق المنتج الى الاسواق الوطنية وتصدير بعض الانواع الى الاسواق الدولية .
- عدد العمال الدائمون : 624 عامل وعدد العمال المتعاقدون: 70 والعدد الاجمالي حسب احصائيات دائرة المستخدمين الى غاية نهاية شهر سبتمبر 2011 هو : 694 عامل.

المبحث الثاني : تحليل بيانات الاستثمار واقتراح النتائج

من اجل الوصول الى نتائج دراستنا قمنا بتفريغ بيانات الاستثمار في جداول حيث اعتمدنا في ذلك على طريقة النسب المئوية .

المطلب الاول : تحليل بيانات الاستثمار

اولا: تحليل بيانات المحور الأول من الاستثمار .

الجدول رقم (3 _ 1) توزيع مفردات العينة حسب معطى السن.

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	7	35%
بين 30 سنة _ 45 سنة	10	50%
اكثر من 45 سنة	3	15%
المجموع	20	100 %

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الفئة العمرية 30 سنة _ 45 سنة هي المرتفعة مقارنة بالفئتين الأولى والثالثة ويعود ذلك الى طبيعة المجتمع الجزائري ، وكذا الخبرة المطلوبة للتوظيف .

الجدول رقم (3_2) توزيع مفردات العينة حسب معطى المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	10%
متوسط	6	30%
ثانوي	5	25%
جامعي	7	35%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى الجامعي هو الأعلى نسبة من المستويات التعليمية الأخرى والمقدرة بـ 35 % اي ان اغلب عمال المؤسسة ذو مستوى جامعي وذلك راجع لاشتراط المؤسسة ان يكون فيها الموظف حامل لشهادة الدراسات الجامعية او شهادة ليسانس او شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التي تطلبها المؤسسة لتوظيفه عندها.

الجدول رقم (3 - 3) توزيع مفردات العينة حسب معطى الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	14	70%
إناث	6	30%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور مرتفعة جدا بالمقارنة مع نسبة الإناث وذلك راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة التي تعتمد بشكل كبير على الذكور بينما نجد الإناث متمركزين في الأعمال الإدارية كالمسكرتارية وغيرها.

الجدول رقم (3_4) توزيع مفردات العينة حسب معطى مستويات الدخل.

مستويات الدخل	التكرار	النسبة
اقل من 18000 دج	4	20%
بين 18000 _ 30000 دج	13	65%
اكثر من 30000 دج	3	15%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان الفئة ذات الدخل ما بين 18000 دج _ 30000 دج تمثل اكبر نسبة ،بينما الفئة ذات الدخل الأكثر من 30000 دج هي الأدنى نسبة والمقدرة ب 15 % بينما الفئة ذات الدخل اقل من 18000 متوسطة نسبيا. ويعود هذا الاختلاف الى ارتفاع متوسط الدخل العامل في المؤسسة من جهة ومركز العامل في المنظمة من جهة اخرى.

ثانيا : تحليل بيانات المحور الثاني من الاستمارة .

الجدول رقم (3_5) : مدى تعرف العمال على مفهوم التسويق.

النسبة	التكرار	مفهوم التسويق
35%	7	البيع
30%	6	الترويج
10%	2	التوزيع
5 %	1	اخرى
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلب العمال يرون ان مفهوم التسويق مرتبط بالبيع والترويج التي تقدر نسبتهم على التوالي ب 35 % _ 30 % اي العمال يرون ان مفهوم التسويق يرتبط بالبيع والترويج.

الجدول (3 _ 6) مدى تصنيف العمال لاداء إدارة التسويق.

النسبة	التكرار	
0%	0	ضعيف
75%	15	متوسط
25%	5	جيد
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 75 % من العمال يرون ان اداء ادارة التسويق متوسط و 25 % منهم يرون ان اداءها جيد.

وهذا يعود الى عدم المعرفة الكافية والكاملة لأداء التسويق

الجدول رقم (3 _ 7) التعرف على الدور الأساسي الذي تقوم به إدارة التسويق.

النسبة	التكرار	
10%	2	الانتاج
10%	2	التسعير
30%	6	الترويج
35%	7	التوزيع
15%	3	اخرى
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان النسب متقاربة حيث يرى 35 % من العمال ان الدور الاساسي لإدارة التسويق هو التوزيع ثم يليه الترويج بنسبة 30 %

الجدول رقم (3_8) مدى تكامل ادارة التسويق مع باقي مصالح المؤسسة.

النسبة	التكرار	
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 60% من عمال المؤسسة يرون أن إدارة التسويق متكاملة مع باقي مصالح المؤسسة بينما 40% منهم يرون العكس.

الجدول رقم (3_9) يبين مدى ارتباط القرارات و الإدارة العليا للمؤسسة بأداء إدارة التسويق.

النسبة	التكرار	
%25	5	دائما
%70	14	أحيانا
%5	1	أبدا
%100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الذين كانت إجاباتهم أحيانا و نسبتهم 70% فهم يرون أن قرارات الإدارة العليا مرتبطة بأداء إدارة التسويق.

ثالثا : تحليل بيانات المحور الثالث من الإستمارة

الجدول رقم (3_10) يبين مدى حاجة المؤسسة إلى التغير.

التغيير	التكرار	النسبة
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية عمال المؤسسة يرون بان مؤسساتهم بحاجة الى تغيير وتقدر نسبتهم ب 95 % بينما الباقي لا يرون ذلك .

الجدول (3_11) يبين مدى شمولية التغيير لهياكل المؤسسة.

النسبة	التكرار	
35%	7	جميعها
50%	10	بعضها
15%	3	لم يشمل
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 50 % من العمال يرون ان التغيير شمل بعض هياكل المؤسسة بينما 35 % يرون انه شمل جميع الهياكل و 15% يرون انه لم يشمل اي هيكل من هياكل المؤسسة.

الجدول رقم (3_12) طبيعة رد فعل العنصر البشري على التغيير.

النسبة	التكرار	
80%	16	إيجابي
10%	2	سلبي
10%	2	حيادي
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80 % من العمال يكون ردهم ايجابي على التغيير بينما 10% ردهم سلبي او ايجابي .

الجدول رقم (3_13) إمكانية القيام بالتغيير.

النسبة	التكرار	
%65	13	نعم
%35	7	لا
%100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65 %

الجدول رقم (3_14) مدى قبول العمال للتغيير.

النسبة	التكرار	
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الأغلبية من العمال يفضلون التغيير في مؤسساتهم وتمثل نسبتهم 90% بينما الباقي لا يفضلونه ويعود ربما الى تخوفهم من ان يatal التغيير مناصب اعمالهم .

الجدول رقم (3_15) مدى إيجابية التغيير على المؤسسة.

النسبة	التكرار	
65%	13	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب العمال يرون ان التغيير يعود على المؤسسة بالإيجاب وتقدر نسبتهم ب 65% اما الباقي فهم يرون العكس .

الجدول رقم (3_16) مدى مساعدة التغيير على تحسين الأداء.

النسبة	التكرار	
10%	2	دائما
60%	12	أحيانا
30%	6	أبدا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان العمال الذين كانت اجاباتهم ب "احيانا" يمثلون اكبر نسبة حيث تقدر ب 60 % اما الذين كانت اجاباتهم ب "دائما" فيمثلون ب 30 % في حين الذين كانت اجاباتهم ب "بأبداً" فتقدر نسبتهم ب 10 %

رابعا : تحليل بيانات المحور الرابع من الاستمارة .

الجدول رقم (3_17) مدى علم المؤسسة بمنهج إعادة الهندسة أو التغيير الجذري.

النسبة	التكرار	
15%	3	نعم
20%	4	لا
65%	13	نوعا ما
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 65 % من عمال المؤسسة يعتقدون ان ادارة مؤسستهم على علم بمنهج التغيير الجذري بينما النسبة الباقية من العمال يعتقدون العكس.

الجدول رقم (3_18) مدى حاجة إدارة التسويق إلى التغيير الجذري.

النسبة	التكرار	
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 60 % من المجيبين يرون ان ادارة تسويق مؤسستهم بحاجة الى التغيير الجذري اما نسبة 40 % الباقية تعتقد العكس.

الجدول رقم (3_19) مدى تماشي التغيير الجذري لنظم التسويق مع أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الأغلبية العظمى يرون ان التغيير الجذري لنظم التسويق يتماشى بشكل كبير مع اهداف المؤسسة وتقدر نسبتهم ب 80%بينما 20 % يرون العكس.

الجدول (3_20) مدى قيام المؤسسة بتدريب عمالها على العمليات الجديدة.

النسبة	التكرار	
10%	2	دائما
60%	12	احيانا
30%	6	ابدا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان مؤسسة تيندال تقوم بتدريب عمالها احيانا وذلك من خلال عدد المستقصين الذين كانت إجاباتهم ب احيانا وتقدر نسبتهم ب 60% بالمقارنة مع الذين كانت اجاباتهم بدائما و احيانا.

المطلب الثاني: النتائج

اولا: النتائج الفرعية

- تعريف التسويق او المفهوم التسويقي في المؤسسة لا يعتبر شيئا محددا حيث ان الالمام به في غاية الاهمية قبل المباشرة في اي عمل تسويقي
- نظام المشاركة ذو فعالية كبيرة في المؤسسة خاصة اذا ما طبق في عملية التخطيط للتغيير
- التاكيد على الدور الفعال الذي يقوم به التغيير في تحسين اداء المؤسسة
- على التغيير ان يشمل جميع هياكل المنظمة
- ازدياد حاجة المؤسسة للتغيير
- امكانية حدوث التغيير نسبيا بالمقارنة مع عدم امكانية حدوثها
- رد الفعل جد ايجابي من طرف العنصر البشري (العمال) تجاه التغيير و قبوله
- الاعتقاد الجازم ان فعالية التغيير يعود بالإيجابية على المؤسسة
- عدم كفاية التوضيحات بخصوص منهج اعادة الهندسة او الهندرة
- الحاجة الكبيرة لإدارة التسويق لإعادة الهندسة
- التغيير الجذري لنظم التسويق يتماشى مع اهداف المؤسسة ومساهمته في تطوير اداء المؤسسة

- عدم شمولية التدريب على العمليات الجديدة لكافة عمال المؤسسة

ثانيا : النتائج حسب اختبار الفرضيات.

من دراستنا الميدانية وتحاليلنا السابقة يمكن عرض النتائج التي توصلنا اليها.

1-بالنسبة للفرضية الاولى : التي حددتها الدراسة وهو مدى فعالية ادارة التسويق في

المؤسسة بشكلها الحالي فقد توصلنا الى ما يلي:

- عدم المعرفة او الالمام الكافي لمفهوم التسويق او النشاط التسويقي ويعتبر اداء ادارة التسويق في المؤسسة متوسط الفعالية نظرا للدور الاساسي الذي تقوم به من جهة ومدى

ارتباط اداء هذه الادارة مع قرارات الادارة العليا من جهة اخرى وعليه فان فشل او نجاح ادارة المؤسسة مرتبط بشكل كبير بفعالية ادارة التسويق فيها .

2- بالنسبة للفرضية الثانية : والمتعلقة بمدى تأثير التغيير على المؤسسة من اجل تحسين الاداء ، فقد توصلنا الى ما يلي :

لقد احدث التغيير التنظيمي المطبق في المؤسسة تحولات كبيرة فيها ، غير انها لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموارد البشرية اثناء عملية التخطيط للتغيير ، و هذا ما يجعل التغيير مطبق محل خوف العمال لان التغيير مهما كان نوعه فهو يولد سلوكا سلبيا لدى العمال ، و ذلك راجع الى اسباب بديهية ان الانسان يخاف دوما من المجهول و التغيير الجديد يحمل معطيات قد تشكل تهديد لمصير العمال لذلك فان هذا الاخير يتبنى سلوكات قد تكون معلنة او غير معلنة اتجاه هذا التغيير .

3- بالنسبة للفرضية الثالثة : و المتعلقة بمدى اعتماد منهج اعادة الهندسة لنظم التسويق في المؤسسة فقد توصلنا الى النتائج التالية :

ان معظم العمال في الفترة الاولى من تطبيق التغيير لم يكن لديهم الوعي الكافي بمتطلبات و مستلزمات التغيير الجذري او بالاحرى اعادة الهندسة ، و لكنهم يمتلكون ادراك بضرورة التغيير الهادف لمواكبة مستجدات المحيط و ضرورة التغيير ادارة التسويق في مؤسستهم

يشترط نجاح هندرة نظم التسويق اجماعا من طرف الافراد و لا يتم ذلك الا بتأصيل تفهم التغيير الجذري و نتائجه لان التفهم هو اول هدف مهم يجب ان يتوصل اليه المسؤولون ، و يتم ذلك عن طريق اتصال و نقل المعلومات حول التغيير و تدريب العمال بشكل كافي على الاعمال الجديدة .

المطلب الثالث : الاقتراحات

- على المؤسسة مراجعة هياكلها و اساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة و جدوى تبني مناهج اعادة الهندسة او الهندرة من اجل تحقيق مزايا التنافسية لها
- دعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام .
- الاهتمام وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذو اهمية بالغة في تحقيق تغيير المؤسسة سواء كان تنظيمي، هيكلي ، تكنولوجي وغيره من الجوانب.
- تشجيع البحث في تحليل وتدقيق مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق وكذا الاساليب المتبعة في ادارة التسويق .
- اعتماد المقاييس السلوكية في اختيار القيادات الادارية وتنميتها .
- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وادارة الجودة.
- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الاجراءات والنظم الادارية لزيادة الفعالية في الاداء ورفع مستوى الجودة قبل البدا في اي مشروع لضمان نجاح هذه التجارب
- توجه المؤسسة نحو تعظيم الفرص السامحة و تعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا و باكثر دقة
- الالمام بجميع جوانب التغيير من حيث التوضيح و الشرح ، و بث الوعي في الطبقات العمالية من اجل تجنب اي اضطراب ناتج عن غموض او عدم فهم مدخلات التغيير

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية لمدى امكانية تطبيق منهج اعادة هندسة نظم التسويق خلصنا الى انه لا يمكن للمؤسسة تبني هذه الفكرة خصوصا في الفترة الحالية ، و ذلك لنقص الخبرة في ميدان التسويق من جهة ، و عدم معرفتها الشاملة بهذا المدخل ، و مدى ارتباطها الكبير بالمؤسسة الام .

خاتمة

نستخلص من موضوعنا ان اهمية نظم التسويق تنعكس في عدة جوانب في المؤسسة فهو عنصر فعال في تحقيق الكفاءة الاقتصادية لكل مؤسسة مهما اختلفت انواعها و ذلك من خلال كفاءة ادارة التسويق التي تساهم بشكل فعال في تحديد اساليب الادارة العليا و قراراتها , غير ان التغيير في نظم التسويق يتطلب تدخل كل الجوانب ,لأن التغيير الجذري او اعادة الهندسة اصبح ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسة مهما اختلفت صورته واشكاله التنظيمية ,الهيكالية ,التكنولوجية وتعتبر هندرة نظم التسويق احد هذه الجوانب كما رأينا سالفاً .

ان نجاح التغيير في المؤسسة مهما اختلفت درجاته ومستوياته يتطلب قيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة وقد رأينا ان المؤسسة شاهدة ومازالت تشهد مسار اصلاحي طويل ,غير ان هذه التغييرات لم تشمل الجانب التسويقي بشكل كافي , فإهمال لكل ما يتعلق بالجانب التسويقي ,والثقافي للتغيير التنظيمي هو ما ادى في كل مرة الى ضرورة دخول المؤسسات الجزائرية مرحلة اصلاحية جديدة ومنه يمكن القول ان تغيير المؤسسة وتطورها بدون التغيير في انماط التفكير وقواعد اعادة هندسة نظم التسويق لديها ,يعتبر السبب الرئيسي في تدني كفاءة وفاعلية اداء المؤسسة , وهو ما يجعل من عملية الهندرة في المؤسسة مجرد هدر للوقت والطاقات والموارد اذا لم تؤخذ بالاعتبار هذه العوامل .

ومن خلال مناقشتنا لبحثنا هذا في ميدان الدراسة تبادر الى اذهاننا اشكالات يمكن ان تكون دراسات لبحوث مستقبلية والمتمثلة في ما يلي:

✓ هل يمكن تعميم مفهوم اعادة الهندسة على جميع المؤسسات سواء كانت خاصة او عمومية؟ .

✓ امكانية تطبيق منهج الهندرة في المؤسسات الخدمية ؟

✓ هل تؤثر مداخل التطوير الأخرى على تحسين اداء المؤسسة؟.

الملاحق

جامعة المسييلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

ملاحظة :

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان الذي يتوافق معكم .

الطالبات :

- بغدادي فاتن

- دري شفيقة

- داودي حنان

السنة الجامعية 2011/2012

المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1- السن : 1 سنة .
- 2- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- المستوى التعليمي : ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- الدخل الشهري :
- ☐ أقل من 18000 دج ☐ بين 18000 دج - 30000 دج ☐ أكثر 30000 دج

المحور الثاني : مدى فعالية ادارة التسويق في المؤسسة بشكلها الحالي

5- ما هو تصورك لمفهوم التسويق ؟

☐ البيع ☐ الترويج ☐ التوزيع

أخرى حدد

.....

6- كيف تصنف أداء ادارة التسويق في مؤسستكم ؟

☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد

7- ما هو الدور الاساسي الذي تقوم به ادارة التسويق في مؤسستكم ؟

☐ الانتاج ☐ التسعير ☐ الترويج ☐ التوزيع ☐ أخرى حدد

.....

8- هل ترى أن ادارة التسويق متكاملة مع باقي مصالح المؤسسة ؟

☐ نعم

☐ لا

9- هل قرارات الادارة العليا لمؤسستكم مرتبطة بشكل اساسي بأداء ادارة المؤسسة ؟

☐ دائماً

☐ احياناً

☐ أبداً

المحور الثالث : مدى تأثير التغيير على مؤسسة "تيندال" من اجل تحسين الاداء
10- هل ترى أن مؤسساتكم بحاجة الى التغيير؟

- ☐ نعم
☐ لا

11- هل شمل التغيير هياكل المنظمة؟

- ☐ جميعها
☐ بعضها
☐ لم يشمل

12- كيف يكون ردكم على التغيير؟

- ☐ ايجابي
☐ سلبي
☐ حيادي

13- هل تقومون بالتغيير؟

- ☐ نعم
☐ لا

14- هل أنتم مع التغيير؟

- ☐ نعم
☐ لا

15- هل ترون ان التغيير في مؤسساتكم يعود عليها بالإيجاب؟

- ☐ نعم
☐ لا

16- هل ترون ان التغيير يساعد على تحسين الاداء؟

- ☐ دائماً
☐ أحياناً
☐ أبداً

المحور الرابع : مدى امكانية اعتماد منهج اعادة الهندسة لنظم التسويق في مؤسسة "تيندال".

17- هل ادارة مؤسستكم على علم بمنهج التغير الجذري ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ نوعاً ما

18- هل ترى أن التغير الجذري لنظم التسويق يتماشى مع أهداف المؤسسة ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

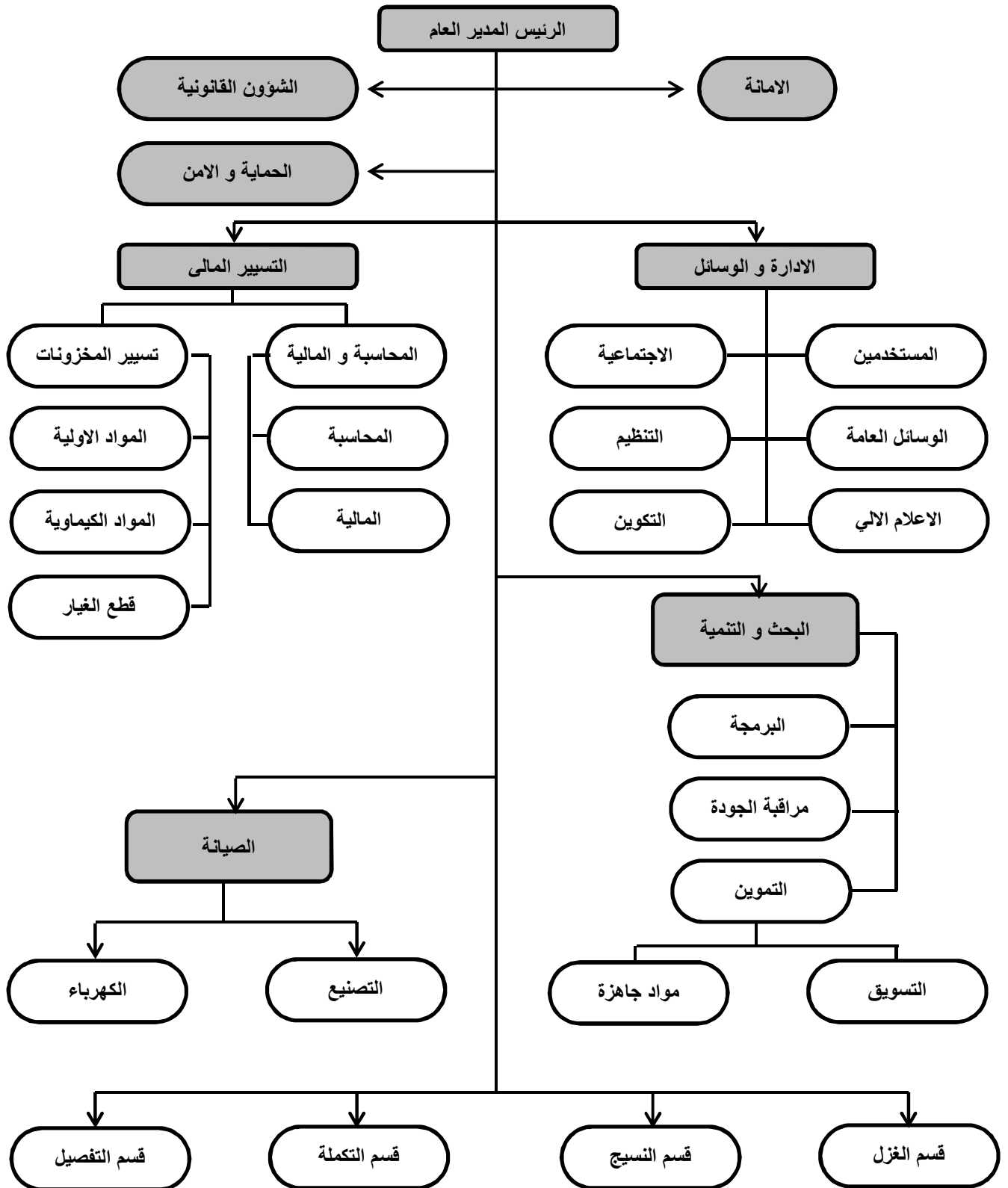
19- هل يساهم التغير الجذري لنظم التسويق في تطوير أداء المؤسسة ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

20- هل تقوم مؤسستكم بتدريبكم على العمليات الجديدة ؟

- ☐ دائماً
- ☐ أحياناً
- ☐ أبداً

الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تيندال" بالمسيلة



فهرس الجداول و الاشكال

1-الاشكال :

الصفحة	الشكل
36	الشكل(1_1) يمثل مستويات التوزيع
62	شكل (1 - 1) إستراتيجيات التغيير و السلوك الإداري و النتائج المنتظرة
الملاحق	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيندال بـ المسيلة

2- الجداول :

الصفحة	الجدول
14	جدول رقم (01_01) : الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي
67	الجدول رقم (1) : يشير الى مراحل عملية التغيير
109	الجدول رقم (3 _ 1) توزيع مفردات العينة حسب معطى السن
110	الجدول رقم (3 _ 2) توزيع مفردات العينة حسب معطى المستوى التعليمي
111	الجدول رقم (3 _ 3) توزيع مفردات العينة حسب معطى الجنس
112	الجدول رقم (3 _ 4) توزيع مفردات العينة حسب معطى مستويات الدخل
113	الجدول رقم (3_ 5) : مدى تعرف العمال على مفهوم التسويق
114	الجدول (3 _ 6) مدى تصنيف العمال لاداء إدارة التسويق
115	الجدول رقم (3 _ 7) التعرف على الدور الأساسي الذي تقوم به إدارة التسويق
116	الجدول رقم(3_ 8) مدى تكامل ادارة التسويق مع باقي مصالح المؤسسة
117	الجدول رقم(3_9) يبين مدى ارتباط القرارات و الإدارة العليا للمؤسسة بأداء إدارة التسويق
118	الجدول رقم(3_10) يبين مدى حاجة المؤسسة إلى التغيير
119	الجدول (3_11) يبين مدى شمولية التغيير لهياكل المؤسسة
120	الجدول رقم (3_12)طبيعة رد فعل العنصر البشري على التغيير
121	الجدول رقم (3_13) إمكانية القيام بالتغيير
122	الجدول رقم (3_14) مدى قبول العمال للتغيير
123	الجدول رقم (3_15) مدى إيجابية التغيير على المؤسسة
124	الجدول رقم (3_16) مدى مساعدة التغيير على تحسين الأداء

125	الجدول رقم (17_3) مدى علم المؤسسة بمنهج إعادة الهندسة أو التغيير الجذري
126	الجدول رقم (18_3) مدى حاجة إدارة التسويق إلى التغيير الجذري
127	الجدول رقم (19_3) مدى تماشي التغيير الجذري لنظم التسويق مع أهداف المؤسسة
128	الجدول (20_3) مدى قيام المؤسسة بتدريب عمالها على العمليات الجديدة

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع العربية

- 1- إبراهيم بلحيمر : أسس التسويق ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 05، شارع محمد مسعودي ، القبة القديمة، الجزائر، 2008.
- 2- احمد سليمان المستوحي : تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 3- احمد سيد مصطفى : ادارة فن التسويق، منهج علمي.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، (ط 7؛ القاهرة، الدار الجامعية، 2000) .
- 5- أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999) .
- 6- بندر بن محمد العمري : التطوير التنظيمي و اعادة التنظيم ، اتحاد طلبة وطالبات الجامعات السعودية
- 7- جاري ديسلر (Gary Dessler)، إدارة الموارد البشرية، (الرياض، دار المريخ، 2005) .
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، (الدار الجامعية، 2003) .
- 9- حسام هشام : منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ، الجزائر .
- 10- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة،(ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر، 2005) .
- 11- راوية حسن :السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 2004 .
- 12- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، المسيلة ، الجزائر ، 2002 .
- 13- روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، "مجلة الإداري"، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر شباط(فبراير) 2005 .
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، ، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، (الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة، 2003) .
- 15- صلاح الشناوي :الإدارة التسويقية الحديثة ،دار الجامعات المصرية ، 1973 .
- 16- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحوث الاجتماعي ، المطبعة المصرية ، ط 2 ، الإسكندرية مصر، 1986 .
- 17- عبد الرحمن توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا "أدوات تقييم الأداء"، ج 4، ط 1؛ بميك، القاهرة، 2004 .

- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، (ط 1؛ عمان، دار المسيرة، 2004) .
- 19- عصام الدين أبو علفة :التسويق المفاهيم الاستراتيجية، النظرية و التطبيق ، مؤسسة .
- 20- عقلين عمر وصفي ، نعساني عبد المحسن ، نظريات الإدارة ، منشورات ، جامعة حلب ، 2004 .
- 21- علي السلمي و ل- نهري ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، (القاهرة، دار غريب، بدون سنة نشر) .
- 22- علي السلمي، السلوك التنظيمي، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر) .
- 23- غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة-الوطن والمجتمع العالمي، (ط1 بيروت، دار النهضة العربية، 2002) .
- 24- فريحة محمد كريم : التغيير التنظيمي، إبعاده والاستراتيجية .
- 25- فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية ،دار الفكر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000 .
- 26- قليش عبد الله : اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة علوم انسانية ، العدد 35 ، السنة 2007 .
- 27- ماجد عبد الحميد : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار التأليف ، القاهرة ، مصر، 1978 .
- 28- محمد سعيد عبد الفتاح: ادارة التسويق ، دار الجامعة، بيروت، لبنان .
- 29- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة، (دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003) .
- 30- محمد فريد صحن: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 .
- 31- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط 2؛ دار وائل، عمان، 2004) .
- 32- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999)،
- 33- ميرغي عبد العال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سلسلة رقم 317) .
- 1- نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994)،
- 34- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد : التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006 ص 201 205 .
- 2- وجيه محجوب : أصول البحث العلمي ومناهجه ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2005 .

ثانيا : المجلات و الرسائل

- 3- مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، تشرين الثاني، نوفمبر، 2001، ص 89.
- 4- مجلة المهندس www.khayma.com .
- 5- الطيب ولد لحروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر .
- 6- خوجة نبوية و آخرون: المزيج التسويقي ودوره في تنشيط المبيعات ، مذكرة ليسانس غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، دفة 2002-2003 .
- 7- بدر الدين حياة وآخرون، مقومات ومعوقات إعادة هندسة نظم التسويق في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية ،تخصص التسويق ،جامعة المسيلة، 2007_ 2008 .

ثالثا : المراجع الاجنبية

- 1- ph Kotler et B Dubois_op cit_p+3
- 2- Yvers Simon, Patrick Joffre, (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2ème ed; Economica; Paris, 1997, p 308.
- 3- Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11ème ed; puf, Paris, 2003, p 95.
- 4- revue gestion 2000, l'entreprise dans un contexte eco-sensible, eric perais ,benestriel ,janvier fevrier,1999 ,group ESC, rennes, p51.
- 5- Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3ème édition; Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.
- 6-www.geocities.com op cit.
- 7-www.geocities.com/edarah✕edarah/po.htm a consulter le23/03/2006 heure: 12:30 h

فهرس الموضوعات

مقدمة ﴿أ﴾ ﴿ب﴾ ﴿ج﴾ ﴿د﴾

الفصل الأول

عموميات حول التسويق و التغيير

6	تمهيد
7	المبحث الاول: ماهية التسويق
8	المطلب الأول: مفهوم التسويق
13	المطلب الثاني: اهمية التسويق
19	المطلب الثالث: اهداف التسويق
21	المبحث الثاني: المزيج التسويقي
21	المطلب الاول: تعريف المزيج التسويقي
22	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي
43	المبحث الثالث: عموميات حول التغيير
43	المطلب الاول: مفهوم التغيير
44	المطلب الثاني: مجالات التغيير في المنظمة
46	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي وإعادة الهندسة

48	تمهيد
49	المبحث الأول: التغيير و التطور التنظيمي
49	المطلب الأول : ماهية و أهمية التغير التنظيمي
60	المطلب الثاني : مراحل و استراتيجيات التغيير التنظيمي
68	المطلب الثالث : مفهوم التطوير التنظيمي خصائصه وأهدافه
75	المطلب الرابع : أدوات و وسائل التغيير
78	المبحث الثاني : إعادة هندسة الأعمال
78	المطلب الأول : مفهوم عناصر إعادة هندسة الأعمال
83	المطلب الثاني : أهداف و منافع إعادة هندسة الأعمال
86	المطلب الثالث : مراحل و خطوات إعادة الهندسة
89	المطلب الرابع : عوامل نجاح و فشل إعادة الهندسة
91	المبحث الثالث : الاختلاف بين إعادة الهندسة و غيره من مداخل التطوير الأخرى ..
91	المطلب الأول : إعادة الهندسة و الجودة الشاملة
92	المطلب الثاني : إعادة الهندسة و إعادة الهيكلة
92	المطلب الثالث : إعادة الهندسة و تخفيض الحجم
93	المبحث الرابع : مقومات و معوقات هندرة نظم التسويق
93	المطلب الأول : إعادة هندسة نظم التسويق

95	المطلب الثاني : مقومات و معوقات إعادة هندسة نظم التسويق
95	المطلب الثالث : معوقات إعادة هندسة نظم التسويق
97	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول إمكانية إعادة هندسة نظم التسويق في مؤسسة تيندال

99	تمهيد
100	المبحث الأول : منهجية البحث والتعريف بمؤسسة تيندال
100	المطلب الاول : منهجية البحث
104	المطلب الثاني : التعريف بميدان الدراسة
109	المبحث الثاني : تحليل بيانات الاستثمار واقتراح النتائج
109	المطلب الاول : تحليل بيانات الاستثمار
129	المطلب الثاني : النتائج
131	المطلب الثالث : الاقتراحات
132	خلاصة الفصل

خاتمة

الملاحق

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة المصادر و المراجع