

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

**الإهداء:**

إلى الذين لا أَرْضَى بالحياة إلا بقربهم:  
أمي الحبيبة.. زوجي و قرّتا عيني بنتايا.. أخواتي و إخوتي.

**سولاف**

## شكر و تقدير

أتوجه بالشكر والثناء إلى خير المعطين الله عز وجل و أحمده على توفيقه لي في كل دروبي حياتي.  
كما لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي: بطوش كمال الذي أفخر به مشرفا وأعتز بكل توجيهاته القيمة.  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى المكتبية نادية عولمي على كل الدعم الذي قدمته لي.

سولاف

## قائمة المحتويات

1.....	قائمة المحتويات
5 .....	قائمة الجداول
6 .....	مقدمة

## الفصل الأول : مدخل عام

6 .....	1-1 أساسيات الدراسة
10 .....	1-1-1 أهمية الموضوع
10.....	1-1-2 أهداف الدراسة
10 .....	1-1-3 إشكالية الدراسة
12.....	1-1-4 تساؤلات الدراسة
12.....	1-1-5 فرضيات الدراسة
12 .....	1-1-6 الدراسات السابقة
14 .....	1-2 إجراءات الدراسة الميدانية
14 .....	1-2-1 منهج البحث
14 .....	1-2-2 أدوات تجميع البيانات
15.....	أ- المقابلة المقننة
15 .....	ب- الملاحظة
16 .....	1-2-3 مجالات الدراسة
16.....	أ- المجال الجغرافي
16.....	ب- المجال الزمني

ج - المجال البشري.....	16
1-2-4 العينة.....	17
1-3-3 ضبط المفاهيم والمصطلحات.....	17
1-3-1 نظرية الإدارة العلمية.....	17
1-3-2 التسويق.....	18
1-3-3 التخطيط.....	20
1-3-4 المكتبة الجامعية.....	22

## الفصل الثاني : إدارة التسويق والإستراتيجية التسويقية

تمهيد.....	26
1-2 إدارة التسويق:.....	26
1-1-2 المنهج الإداري في دراسة التسويق.....	28
2-1-2 أعمال ووظائف إدارة التسويق.....	30
3-1-2 مراحل تطور إدارة التسويق.....	33
4-1-2 أبعاد إدارة التسويق.....	37
5-1-2 العلاقة بين إدارة التسويق و الإدارة العليا بالمكتبة.....	38
2-2 تعريف الإستراتيجية التسويقية.....	42
1-2-2 خصائص الإستراتيجية التسويقية.....	42
2-2-2 أهمية الإستراتيجية التسويقية.....	43
3-2-2 محددات الإستراتيجية التسويقية الناجحة.....	43
2-2-4 إعداد الإستراتيجية التسويقية.....	45
خلاصة.....	51

## الفصل الثالث :تخطيط وتنظيم العملية التسويقية

53.....	تمهيد
53.....	3-1 مداخل التخطيط التسويقي
54.....	3-1-1 تعريف التخطيط التسويقي
55.....	3-1-2 أهمية التخطيط التسويقي
57.....	3-1-3 أنواع الخطط التسويقية
59.....	3-2 الإجراءات التسويقية ومعوقاتها
59.....	3-2-1 مراحل التخطيط التسويقي
61.....	3-2-2 معوقات التخطيط التسويقي
63.....	3-3 التخطيط الإستراتيجي للتسويق
64.....	3-3-1 أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي
65.....	3-2-2 مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق
68.....	3-4 التنظيم التسويقي
69.....	3-4-1 مبادئ التنظيم التسويقي
70.....	3-4-2 تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي
72.....	3-4-3 التوصيف الوظيفي
72.....	3-4-4 مراحل بناء الهيكل التنظيمي
73.....	3-4-5 طرق بناء التنظيم الداخلي لإدارة التسويق
77.....	3-4-6 التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم
80.....	خلاصة

## الفصل الرابع: توجيه ورقابة العملية التسويقية

82.....	تمهيد
82.....	4-1 التوجيه التسويقي

83.....	1-1-4 مفهوم التوجيه التسويقي
84.....	2-1-4 أهمية التوجيه التسويقي
85.....	3-1-4 مبادئ التوجيه التسويقي
88.....	4-1-4 أهداف التوجيه التسويقي
89.....	5-1-4 أدوات التوجيه التسويقي
97.....	2-4 الرقابة التسويقية
98 .....	1-2-4 تعريف الرقابة التسويقية
99.....	2-2-5 متطلبات الرقابة التسويقية الفعالة
101.....	3-2-4 أهمية الرقابة على النشاط التسويقي
101.....	4-2-4 خطوات عملية الرقابة التسويقية
105 .....	5-2-4 أنواع الرقابة التسويقية
108.....	3-4 المراجعة التسويقية
108.....	1-3-4 تعريف المراجعة التسويقية
109.....	2-3-4 خصائص المراجعة
111.....	3-3-4 أهمية المراجعة التسويقية
112.....	4-3-4 أهداف المراجعة التسويقية
112.....	5-3-4 إجراءات المراجعة التسويقية
113.....	6-3-4 مجالات المراجعة التسويقية
116.....	خلاصة

## الفصل الخامس: نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

117.....	تمهيد
118.....	1-5 ماهية نظم المعلومات التسويقية

118.....	1-1-5 مفهوم نظم المعلومات التسويقية.
120.....	2-1-5 أهمية نظم المعلومات التسويقية.
123.....	3-1-5 خطوات وضع نظام معلومات تسويقية.
123.....	2-5 بناء وهيكلة نظم المعلومات التسويقية.
124.....	1-2-5 مكونات نظم المعلومات التسويقية.
125.....	2-2-5 خصائص نظم المعلومات التسويقية.
127.....	3-2-5 مخرجات نظم المعلومات التسويقية.
128.....	3-5 بحوث التسويق.
130.....	1-3-5 مجالات بحوث التسويق.
132.....	2-3-5 دور بحوث التسويق.
133.....	3-3-5 أهمية بحوث التسويق.
135.....	4-3-5 خطوات بحوث التسويق.
140.....	خلاصة.
142.....	الخاتمة.
145.....	قائمة المراجع.

الملاحق

الملخصات



# مقدمة

## مقدمة:

بدأت المكتبات ومراكز المعلومات منذ منتصف سبعينات القرن الماضي تعاني من تدني دخلها وقد كان لهذا التدني الأثر الكبير في لجوئها لعلم التسويق والاستفادة من نظرياته وتطبيقاته. ولأن التمويل الحكومي كان المصدر الأساسي للمكتبات في معظم دول العالم، وبسبب ارتفاع أسعار البترول وجدت أغلب الدول نفسها أمام إعادة هيكلة ميزانياتها العامة وكانت خدمات المعلومات في مقدمة الخدمات التي تقلصت مخصصاتها.

"هناك إحصائيات ذهبت إلى أن الحكومة الفيدرالية قد قلّصت الإنفاق على خدمات المعلومات في الولايات المتحدة 3.5 % سنوياً بين أعوام 1974-1999، وتقلّصت المخصصات في ألمانيا 6.5 % سنوياً في نفس الفترة، بينما نقصت في مجموعة الدول الاسكندنافية 4.3 % سنوياً هي الأخرى وكان من نتيجة ذلك تقليص ساعات العمل وحجم العمالة ومستوى الخدمات وحجم التوريد بنسب تراوحت ما بين 16 % إلى 24 % في معظم المكتبات ومراكز المعلومات التي تقدم خدماتها مجاناً، وأصبحت هذه المؤسسات غير قادرة على تقديم خدمات فعالة في ظل المخصصات المالية الحكومية التي تشكل الموارد المالية التقليدية"<sup>1</sup>.

ولم يكن تدني دخل المكتبات ومراكز المعلومات وحده سبباً في تبنيها للمفهوم التسويقي الحديث بل إن هناك سبباً آخر لا يقل أهمية عن السبب الأول؛ وهو ظهور مؤسسات جديدة مهمتها تقديم خدمات معلومات دقيقة

---

1محمود، أسامة السيد. صعوبات تسويق المعلومات في المجتمع العربي. أعمال مؤتمر الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر: جامعة الدول العربية، 2006. ص. 228-229.

وسريعة تصل المستفيد في الوقت المناسب ومقابل أجر..وهنا برزت ولأول مرة منافسة شديدة على المكتبات تقودها بنوك وقواعد المعلومات والشركات التجارية المتخصصة في المعلومات الرقمية،حيث استغلت بقوة وذكاء إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وأصبحت تزاخم المكتبات ومراكز المعلومات في تقديم خدمات المعلومات واستقطاب أعداد معتبرة ومتزايدة من المستفيدين.

وهكذا فقدت المكتبات ومراكز المعلومات السيطرة على ذلك القدر الهائل من تكاليف الموارد والمنافسة وأصبحت تواجه صعوبة في الحفاظ على مستوى وفاعلية الخدمات التي تقدمها لمستفيديها.ففي الربع الأخير من القرن الماضي جربت المكتبات ومراكز المعلومات تقليل عدد العاملين والاستغناء عن العاملين القدامى الأكفاء لتعويضهم بعاملين جدد قليلو الخبرة؛كما قللت من الخدمات وحددت ساعات العمل، ومع كل هذه التنازلات لم تستطع المكتبات ومراكز المعلومات المحافظة على وضعها ومكانتها في المجتمع البشري بالشكل الذي يليق بها .

كل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى زوال النظرة القديمة والاتجاه التقليدي الذي يقوم على الجلوس في المكتبة وانتظار قدوم المستفيد لطلب ما يريده من معلومات ،لنتبنى المكتبات ومراكز المعلومات اتجاها حديثا أساسه البحث الدائم والمستمر عن حاجات ورغبات المستفيد من المعلومات والسعي لإشباعها.

وهكذا لم يعد تسويق خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات خدمة ثانوية وهامشية يقوم بها أخصائي المعلومات ؛بل أصبحت خدمة أساسية وجوهرية على كل أخصائي معلومات أن يتقنها ويبرع في

تأديتها، وأصبح التسويق في المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة مسؤولية قسم كامل من الأقسام الذي أخذ طريقه إلى الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات، وهنا برزت إدارة جديدة اسمها " إدارة التسويق " بدأت تأخذ مكانها شيئاً فشيئاً لتتبوأ المركز الرئيسي لجميع الوظائف في تلك المكتبات. ولقد أجمع كثير من خبراء التسويق أمثال كوتلر وارم سترونغ وستنانون وغيرهم كثيرون على أنه من غير المعقول إدارة العملية التسويقية بعيداً عن وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة هذه الوظائف التي تعتبر مبادئ العملية الإدارية، وهي التي يتمكن من خلالها مسئول التسويق بالمكتبات ومراكز المعلومات إدارة العملية التسويقية، كما تعتبر من أبرز السمات المميزة بين المدير وغير المدير. ومن هنا جاء موضوع دراستنا: مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لخضر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، ولقد اخترنا مكتبة هذه الجامعة بحكم نقص الدراسات حولها خاصة في مستويات بعد التدرج، وكون هذه المكتبة تقوم بعملية تسويقية عن طريق إتاحة بعض خدماتها من خلال موقع لها على صفحات الويب.

وقد جاءت دراستنا هذه في خمس فصول كان **الفصل الأول** منها للجانب العام لإعداد الدراسة، من تحديد لأهمية الموضوع، أهداف الدراسة، طرح للإشكالية والتساؤلات، اقتراح للفرضيات مع تحديد لأدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وتحديد المنهج المتبع في الدراسة وتقديم عرض مختصر لمختلف الدراسات التي تناولت الموضوع، وأخيراً تسليط الضوء على أهم المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالدراسة.

أما **الفصل الثاني** فقد جاء في قسمين، كان القسم الأول بمثابة تمهيد للتعريف بإدارة التسويق وبأهم الوظائف والأعمال المنوطة بها ،كما تعرضنا في هذا الفصل لأهم المراحل والتطورات التي مرت بها إدارة التسويق والأبعاد التي تتضمنها ،كما حاولنا الوقوف على العلاقة التي ينبغي أن تربط بين الإدارة العليا بالمكتبة وإدارة التسويق. ولأن الإستراتيجية التسويقية هي وسيلة إدارة التسويق في تشخيص وضع المكتبة وتطوير مزيج تسويقي يلبي احتياجات مستفيديها فقد كانت محور الدراسة في القسم الثاني من هذا الفصل كما تطرقنا لأهم خصائصها، محدداتها، طرق وكيفية إعدادها.

وفي **الفصل الثالث** سلطنا الضوء على العمليتين الأوليتين التي تبدأ بهما إدارة التسويق، حيث تطرقنا في القسم الأول من هذا الفصل لعملية التخطيط التسويقي والذي يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح مختلف الوظائف الإدارية الأخرى ،حيث أبرزنا أنواع الخطط التسويقية والمراحل التي يمر بها التخطيط التسويقي ،كما تعرضنا لأهم المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية التخطيط التسويقي في المكتبات الجامعية ،كما تطرقنا للتخطيط الإستراتيجي وأهميته ومراحله.

أما القسم الثاني فقد خصصناه للتنظيم التسويقي، مبادئه ومراحل بناء الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

وفي **الفصل الرابع** أردنا أن نوضح الكيفية الصحيحة التي يتمكن من خلالها مسئول التسويق في المكتبة من تجسيد الأهداف التسويقية عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه والإشراف الجيد على كل الجهود المبذولة في مختلف أقسام

ومصالح المكتبة، ولأن الرقابة هي الحلقة الأخيرة من العملية الإدارية فقد كانت محور دراستنا في القسم الثاني من هذا الفصل حيث تعرفنا على أهم متطلبات الرقابة التسويقية الفعالة، أنواعها وأهم المراحل التي تمر بها. أما القسم الثالث من هذا الفصل فقد كان للمراجعة التسويقية، خصائصها، أهميتها أهدافها وإجراءاتها.

وفي **الفصل الخامس** والأخير تطرقنا لكل من نظم المعلومات وبحوث التسويق باعتبارهما من أهم الأدوات الفاعلة التي تلجأ إليها إدارة التسويق في عملية رسم استراتيجيات المزيج التسويقي، واتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، حيث حاولنا إعطاء خلفية عن التطور المعلوماتي الحاصل وكيف ينبغي الاستفادة من نظم المعلومات التسويقية للتفاعل مع البيئة المعلوماتية الهائلة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ مع التأكيد على أن بحوث التسويق هي إحدى المكونات الأساسية لنظم المعلومات التسويقية.

وفي نهاية الدراسة قمنا بتوضيح النتائج التي توصلنا إليها ومدى توافقها مع الفرضيات التي طرحناها في الفصل الأول من الدراسة وجمعناها في خاتمة الموضوع.

# الفصل الأول : مدخل عام

## 1-1 أساسيات الدراسة

### 1-1-1 أهمية الموضوع:

إن وظيفة التسويق لم تعد قاصرة على المنشآت، فقد امتد نطاقها من قطاع الأعمال إلى منشآت الخدمات و خصوصاً في ظل بيئة تتسم بالتنافس من أجل البقاء وإثبات الذات بالتميز والإنفراد<sup>1</sup>.

لقد أدرك القائمون على المكتبات بأن نمو مكتباتهم واستمرارها مرتبط بشكل أساسي بمدى نجاحها في تقديم خدماتها و السعي دوماً وراء تقديم خدمات جديدة ومميزة، و إضافتها إلى قائمة خدماتها، تلبية لحاجات ورغبات مستخدميها الذين يمثلون في حقيقة الأمر سوق عمل بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات.

إن ممارسة التسويق في المكتبات الجامعية يجعلها على معرفة دائمة ومستمرة ببيئتها الخارجية والعوامل و المتغيرات التي قد تؤثر على نشاطاتها، ولن يتأت ذلك إلا من خلال إدارة علمية رشيدة للعملية التسويقية، تنتهجها إدارة المكتبة، عن طريق رسم خطط واستراتيجيات للتحكم الدقيق في المزيج التسويقي بالمكتبة.

و نظراً لأهمية إدارة العملية التسويقية بالمكتبة جاء اختيارنا عليها لتكون مجال دراسة نسعى من خلالها للتعريف أكثر بالمنهج العلمي الذي ينبغي

---

<sup>1</sup> التسويق في المكتبات. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 18 - 04 - 2010. متاحة على الانترنت:

<http://osamamarketing.blogspot.com/2008/08/49.html>



إتباعه في إدارة العملية التسويقية بالمكتبة وإبراز أهميته ليس في فهم العملية الإدارية التسويقية فحسب ؛بل مساهمته أيضا في تحقيق أهداف المكتبة.

### **1-1-2 أهداف الدراسة:**

إن البحث في أي جانب يهدف إلى تحقيق أغراض أو الكشف عن غموض أو إقرار حقائق، و نحن في دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- الوقوف على واقع التسويق في مكتباتنا الجامعية.
- التعريف بإدارة التسويق و تحديد الموقع الذي ينبغي لها أن تتبوأه داخل إدارة المكتبة.
- التعرف على كيفية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية التسويقية بالمكتبة.
- إبراز الأدوار و المهام التي تقوم بها الإدارة التسويقية بالمكتبة الجامعية.
- تحديد الوسائل و الأدوات التي تركز عليها إدارة التسويق في اتخاذ قراراتها ورسم خططها واستراتيجياتها.

### **1-1-3 إشكالية الدراسة :**

لم تعد مشكلة الإدارة في المكتبات اليوم ما إذا كانت ستأخذ بالمفهوم التسويقي أم لا؛بل لقد تعدت هذه المرحلة وتجاوزتها إلى حد بعيد وأصبحت المشكلة الحقيقية التي تواجهها اليوم هي كيفية الأخذ بالمنهج العلمي في إدارة العملية التسويقية بالشكل الذي يمكنها من إرضاء

مستفيديها وتحقيق أهدافها خاصة في ظل النظام العالمي الجديد والمتغير، الذي يقوم على الحرية والانفتاح والمنافسة .

إن التحدي الكبير الذي تواجهه الإدارة في كثير من المكتبات، هي كيفية ترجمة أهدافها إلى استراتيجيات وخطط تسويقية بطريقة تضمن لها تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية، وفي حدود إمكانياتها ومواردها من جهة والمنافسة التي تواجهها من جهة أخرى، ولهذا ومع التطورات التقنية والالكترونية الحاصلة في عالم اليوم صار الأسلوب العلمي حتمية في إدارة وتنظيم العملية التسويقية بالمكتبات وأصبح لزاما على إداراتها تنمية قدراتها في هذا المجال والعمل بشكل جدي على الاستفادة من أسس القرار العلمي في الإدارة. ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

هل تخضع إدارة العملية التسويقية بالمكتبة المركزية لجامعة الحاج لخضر بباتنة لمبادئ الإدارة العلمية ؟ وهل يمكن الحديث عن إدارة تسويقية حديثة بداخلها باعتبارها مؤسسة نفعية؟

### **1-1-4 تساؤلات الدراسة:**

من خلال الإشكالية المطروحة ، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات التي نصيغها على الشكل التالي:

- ما هي الأدوار التي يجب على إدارة التسويق القيام بها داخل المكتبة؟
- أين تكمن أهمية الإستراتيجية التسويقية بالنسبة للمكتبة؟
- ما هي المزايا والفوائد التي يقدمها التخطيط التسويقي لخدمات المكتبة؟
- ماذا نعني بالتوجيه التسويقي، وما هي أدواته؟
- ما هي الأسس المعتمدة في بناء الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق؟
- كيف يمكن للرقابة التسويقية بالمكتبة أن تكون فعالة؟

- ما العلاقة بين إدارة التسويق ونظم المعلومات التسويقية؟

### 1-1-5 فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات السابقة ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى :** العملية التسويقية بالمكتبة الجامعية تبقى مبتورة ما لم تقم على مبادئ علمية .

**الفرضية الثانية:** نجاح العملية التسويقية بالمكتبات الجامعية مرهون بمدى تطبيق الوظائف الإدارية الأربعة .

**الفرضية الثالثة:** تعتمد إدارة العملية التسويقية على نظم المعلومات التسويقية الحديثة .

### 1-1-6 الدراسات السابقة:

لم يحض موضوع دراستنا بالاهتمام الذي يرقى إلى مستوى أهميته، من طرف الأخصائيين في مجال المكتبات و المعلومات الأمر الذي جعلنا نعاني نقصا كبيرا في المراجع، أثناء قيامنا بهذه الدراسة ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على كتب في مجال الاقتصاد، تناولت الموضوع من وجهة نظر الاقتصاديين و رجال الأعمال و المؤسسات الاقتصادية، وقد اخترنا من تلك المواضيع الطرق والأساليب العلمية التي يمكن للمكتبة باعتبارها مؤسسة نفعية (غير ربحية) تطبيقها في عملية إدارة نشاطاتها التسويقية.

### الدراسة الأولى:

كتاب بعنوان: إدارة التسويق صدر عام 1999 بالأردن.

تتأول هذا الكتاب أهمية المنهج الإداري في دراسة التسويق، وركز على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط،تنظيم،توجيه،تنسيق ورقابة على الأنشطة التسويقية المختلفة باعتبارها تمثل آلية العمل التسويقي الإداري و الإستراتيجي؛ فقد خصص الكتاب فصلا مستقلا لكل وظيفة وذلك ابتداء من الفصل الثاني إلى غاية الفصل السابع. أما الفصل الثامن من هذا الكتاب فقد عالج الإستراتيجيات التسويقية ذات الصلة المباشرة بالمزيج التسويقي الذي يتكون من السلعة المكان السعر والترويج باعتبار أن الإستراتيجيات هي وسائل تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة لإدارة التسويق.

كما تضمن الكتاب في فصله الحادي عشر بحوث التسويق ونظم المعلومات و حاجة إدارة التسويق لهما باعتبارهما سندا لها في عملية رسم استراتيجيات المزيج التسويقي و عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

## الدراسة الثانية:

كتاب آخر بعنوان: إدارة التسويق صدر الكتاب في مصر عام 2008 .

جاءت هذه الدراسة لتحدث تزاوجا بين وظيفة المدير والوظيفة التسويقية وتقدم لمدرء التسويق الكيفية التي تمكنهم من وضع خطط تسويقية ناجحة والطريقة المنهجية لتنظيم الإدارة وتوجيه ومراقبة العاملين.

يحتوي الكتاب على ستة فصول، ابتدأت الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عن مفهوم ووظائف كل من الإدارة والتسويق، لينتقل بعدها الكاتب للتعريف بإدارة التسويق والمراحل المختلفة التي مرت بها هذه الإدارة في المنظمات الاقتصادية، كما لم يفت الكاتب التطرق لكل المشاكل التي تعترضها

إضافة إلى الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى إدراك أهمية إدارة التسويق. وقد خصص الكاتب الفصل الثاني من كتابه للتخطيط التسويقي وأهميته في الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وحدد الكاتب الخطوات التي ينبغي على إدارة التسويق بالمنظمة إتباعها في عملية التخطيط التسويقي الفعال.

أما الفصل الثالث من هذا الكتاب فقد تضمن المبادئ الأساسية للتنظيم التسويقي، ومراحل بناء الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق، والتنظيم الداخلي لهذه الإدارة. أما التوجيه التسويقي مكوناته، أهميته، مبادئه أهدافه وعناصره فقد كان محور الدراسة في الفصل الخامس من الكتاب، وأخيرا كانت الرقابة والمراجعة التسويقية عنوان الفصل الأخير ليزيل الكاتب بذلك الغموض عنهما و يبين أهمية وخصائص كل منها. وقد أثرت كل هذه المعلومات موضوع دراستنا.

## 2-1 إجراءات الدراسة الميدانية

### 1-2-1 منهج البحث:

لإجراء أي دراسة علمية يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم مع طبيعتها ،ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري حيث حاولنا التعريف بأهم العمليات والخطوات الواجب إتباعها في إدارة العملية التسويقية بالمكتبات ،ووقفنا عند أهم الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تكون عائقا أمام تحقيقها على أرض الواقع.

كما اعتمدنا على المنهج التحليلي بالنسبة للجانب الميداني من الدراسة من خلال تنظيم أسئلة المقابلة وتحليل أجوبة أفراد العينة وفق ما قدموه من مبررات ، وتجدر الإشارة إلى أنه قد قمنا بدمج كلا القسمين النظري

والميداني أثناء المعالجة رغبةً منّا في الحصول على توافق كبير وتكامل أكبر لنتائج الدراسة.

## 1-2-2 أدوات تجميع البيانات:

إن نجاح أي بحث يتوقف على مدى حسن اختيار الأدوات المناسبة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المناسبة حول الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة، وتختلف هذه الوسائل باختلاف موضوع البحث ومجالاته، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على :

### أ-المقابلة المقننة:

وهي وسيلة تمكن الباحث من الوصول للمعلومات وذلك من خلال محادثة يجريها وجها لوجه مع المبحوثين، حيث يقوم الباحث بإعداد الأسئلة مسبقا بطريقة مقننة قبل إجراء المقابلة .

و"هي لا تفسح المجال للشرح المطول، بل يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب"<sup>1</sup>

وقد قمنا بإعداد الأسئلة مسبقا بطريقة مقننة قبل إجراء المقابلة مع أفراد العينة؛ حتى لا يخرج الحوار عن المسار المحدد له.

وقد جاءت أسئلة المقابلة في أغلبها أسئلة مفتوحة حتى تمكن المبحوثين من تقديم آرائهم وأفكارهم بكل صراحة، وبذلك نضمن الحصول على معلومات تفيدنا في دراستنا. وقد تضمنت أسئلة المقابلة 13 سؤالا تتوزع على محاور البحث التالي:

المحور الأول: الإدارة التسويقية: الأسئلة رقم: 1-2-3.

---

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى؛ غنيم، عثمان محمد. أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 107.

المحور الثاني: تخطيط وتنظيم العملية التسويقية :الأسئلة رقم:4-5-6.  
المحور الثالث: توجيه ورقابة العملية التسويقية :الأسئلة رقم: 7-8-9-10.  
وأخيرا المحور الرابع: نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق :الأسئلة  
رقم:11-12-13.

### **ب- الملاحظة:**

اعتمدنا الملاحظة كوسيلة بحث مكملّة للمقابلة المقننة، إذ لا يمكن الاستغناء عنها في أي دراسة ميدانية كانت أو نظرية ؛وتم اعتمادها في دراستنا كتقنية بحث للتعرف أكثر والوقوف على واقع المكتبة قيد الدراسة، ومن ثمة إجراء مقارنة بين ما لاحظناه وبين ما تحصلنا عليه من إجابات أفراد العينة ،مما يساعدنا في إيضاح واستكمال بعض جوانب الموضوع.

### **1-2-3 مجالات الدراسة:**

للسيطرة على الموضوع لابد من تحديد حدوده كالتالي:

#### **أ-المجال الجغرافي:**

وهي الحدود الجغرافية التي جرت بها الدراسة الميدانية وتتمثل في جامعة العقيد لخضر بباتنة ومكتبتها المركزية التي "أنشئت عام 1979،وقد فتحت أبوابها أول مرة بالمركز الجامعي "عبروق مدني"،وقد تم تحويلها إلى موقعها الحالي في قلب جامعة الحاج لخضر باتنة عام 2001،حيث يتميز المقر الحالي بكبر المساحة وتعدد الخدمات،حيث أنه يتكون من خمسة طوابق تتربع على مساحة مقدرة بحوالي 2500م<sup>1</sup>.

#### **ب-المجال الزمني:**

---

<sup>1</sup>l'université de batna.[on ligne].page visité le:14/03/2011.disponible sur internet /http :www.univ\_batna.dz.

وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية ،بدءا من تحديد مجالها واختيار عينتها والأدوات البحثية المستخدمة فيها وتطبيقها بعد تجريبيها وتعديلها وصولا إلى تحليلها واستخلاص النتائج وقد استغرقت الدراسة التي قمنا بها حوالي 4 أشهر ابتداء من تحديد العينة واختيارها وبناء أسئلة المقابلة المقننة وصولا إلى تفريغها وتحليلها والتعليق على النتائج المحصل عليها.

### ج-المجال البشري:

وهو المجال الذي يضم جميع الذين مستهم الدراسة ؛ولديهم علاقة بموضوع البحث من قريب أو بعيد،وقد حرصنا عند اختيارنا للعينة التي أجرينا عليها الدراسة أن تكون ممثلة لغالبية المجتمع الأصلي أصدق تمثيل،والذين مستهم الدراسة هم كل الطاقم الإداري للمكتبة المركزية بجامعة الحاج لخضر بباتنة.

#### 1-2-4 العينة:

إن اختيار العينة من أولى المشكلات التي تواجه الباحث في سعيه للحصول على أدق النتائج وأحسنها لبحثه،ولكون موضوعنا يتمحور حول الإدارة العلمية للعملية التسويقية بالمكتبة الجامعية وبعد قيامنا بدراسة أولية توصلنا إلى اختيار العينة،وهي عينة قصدية ،وكان أفرادها كل الطاقم الإداري القائم على تسيير مختلف العمليات الإدارية بالمكتبة المركزية ،ويتكون هذا الطاقم من 5 أفراد ،حاملين لشهادات في التخصص، من بينهم محافظة المكتبة والمسؤولين عن كل من مصلحة الاقتناء،مصلحة المعالجة ،مصلحة البحث البيبليوغرافي ومصلحة التوجيه.



وقد كان اختيارنا لهذه العينة نابعا من اقتناعنا بأن المكتبة المركزية هي التي تتولى مسؤولية الإشراف على جميع المكتبات الأخرى الموجودة في الجامعة؛ من حيث توظيف العاملين وتوزيعهم على مختلف المكتبات الأخرى، إضافة إلى دورها الفعال في مختلف الجوانب التنظيمية والفنية والعلمية، كإقامة ندوات ملتقيات ومعارض وغيرها. والأهم من كل ذلك هو ممارستها للعملية التسويقية عن طريق إتاحة بعض خدماتها عبر موقع لها على صفحات الويب.

### 1-3-3 ضبط المفاهيم والمصطلحات

#### 1-3-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915) حيث دعا فيها إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان تايلور يؤمن بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل<sup>1</sup>.

وقد قدم تايلور مجموعة من المبادئ الإدارية نادى من خلالها بوجوب الالتزام بها كي تتحقق الكفاية الإنتاجية وهي :

---

<sup>1</sup> الإدارة العلمية. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 25-02-2011. متاحة

على الانترنت :

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

— إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة .

— الاختبار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم كي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل .

— فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، بحيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل، ويقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة.

— تعاون الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية <sup>1</sup>.

### 1-3-2 التسويق:

إن كلمة تسويق MARKETING هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني MERCATUS والذي يعني السوق وكذلك تشتق من الكلمة MERCARI وتعني المتجرة <sup>2</sup>.

وقد عرف التسويق تعريفات عديدة ومتنوعة، نورد منها تعريف الجمعية الأمريكية لسنة 1960، حيث ترى بأن التسويق هو " ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم <sup>3</sup>.

إن هذا التعريف يركز على جانبين أساسيين للعملية التسويقية وهما:  
- ممارسة أنشطة.

---

<sup>1</sup> المايجي، إبراهيم عبد الهادي محمد . الإدارة: مفاهيمها وعملياتها وأنواعها. الإسكندرية: دار الجامعة، 2000. ص. 45.

<sup>2</sup> الشنواني ، صلاح. الإدارة التسويقية الحديثة. [د.م] : دار الجامعة المصرية، 1977. ص. 15.

<sup>3</sup> أبو قحف، عبد السلام . أساسيات التسويق. [د.م]: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002. ص. 49.

- وجود طرفين متبادلين، أحدهما منتج والآخر مستهلك.

وقد جاء تعريف آخر للتسويق من قبل الجمعية الأمريكية سنة 1985 كردّ على الانتقادات الموجهة للتعريف الأول لسنة 1960 "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق تسعير، ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات.

ومن أهم مزايا هذا التعريف:

- أن التسويق يمكن ممارسته بواسطة منظمات مختلفة، ولذلك سيكون نافعا للأفراد وللمنظمات وسيعمل على تحقيق أهدافهم.

- يحدد الأنشطة الداخلة في نطاق الوظيفة التسويقية (تخطيط، تنفيذ، ...) وهو ما يطلق عليه اسم المزيج التسويقي.

- إن عملية التبادل هي أساس النشاط التسويقي، والتي تهدف إلى إشباع حاجات طرفي التبادل.

أما فيليب كوتلر فيعرف التسويق بأنه: عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين<sup>1</sup>.

وأيا كان تعريف التسويق لا بد من الاعتراف أن النشاط التسويقي يحتل المرتبة الأولى من بين الأنشطة الأخرى. وإن مهمة القيام بالنشاط التسويقي لا يقع على عاتق إدارة التسويق وحده فقط، وإن من الخطأ بل من الجنون أن نفكر أن الإدارات الأخرى في المنظمة غير مسئولة عن النشاط

---

<sup>1</sup>أبو قحف، عبد السلام. المرجع السابق، ص. 51.

التسويقي. يقول ديفيد باكارد الشريك المؤسس لشركة هيوليت باكارد بتعل "إن التسويق مهم بدرجة أكبر من أن يترك لإدارة التسويق فقط" <sup>1</sup>.

### 1-3-3 التخطيط:

يقابله في اللغة الإنجليزية Planning وفي اللغة الفرنسية Planification، ويعني المبدأ العقلاني العلمي، أصله وضع خطة أو برنامج لبلوغ غاية بوسيلة أو بوسائل محددة <sup>2</sup>.

هذا التعريف يعني أن التخطيط عملية ذهنية، وهو تفكير عادي يشمل قوى التطور المتأصلة من حدس وتصرفات البشر .

وتوجد العديد من التعاريف التي تختلف باختلاف وجهات النظر للمصطلح، فإحداها ترى أن التخطيط نشاط أو تصرف أساسي يتخلل التصرف البشري الفردي على كافة المستويات الاجتماعية، وهذا ما يجعله بمثابة مسار يشتمل على سلسلة من الأفكار، وخطوات تنفيذه ويعتمد على تلك الأفكار، وبالتحديد التفكير المسبق والمعتمد وهو في حد ذاته تصرف بشري عام.

ويقول مور More كل من يعمل على قرارات تتعلق بتوقيع المصادر العامة وتوزيعها هو في الواقع يمارس التخطيط <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> تسويق. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 10-09-2010. متاحة على الانترنت : :

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> أحمد، خليل خليل. معجم المصطلحات الاقتصادية: عربي فرنسي إنجليزي. ط1. لبنان: دار الفكر اللبنانية، 1997. (سلسلة المعاجم العلمية). ص. 58.

إن التخطيط نشاط يهتم بدراسة الوضع الراهن للتعامل مع المستقبل وكيفية تحقيق ذلك من خلال إبراز الغايات وصياغة السياسات وتحديد الوسائل وتوزيع الأدوار وتخصيص الموارد الضرورية ، مع البرمجة الزمنية لكل واحد من الغايات والأعمال والوسائل. إذن فهي عملية تعكس تخصيص المصادر المتاحة لتحقيق أنشطة محددة للوصول إلى غاية وهدف نهائي<sup>2</sup>. وعليه فالتخطيط يتطلب عناصر للقيام به يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحديد الغايات والأهداف.
  - تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.
  - تحديد الإمكانيات والموارد.
  - تحديد البرامج.
  - توزيع الأدوار.
  - التنفيذ والنتائج النهائية.
  - تحديد الموقف وما فيه من إمكانيات ومشكلات وفرص وقيود<sup>3</sup>.
- وأول من أدخله في تعريفه للنشاط المبذول في المجتمع هو الاقتصادي النمساوي "كريستيان سونيدر" "C. Shuinder" عام 1910، ثم أخذ المصطلح يظهر في تطبيقات الإدارة العسكرية في ألمانيا أثناء الحرب العالمية الثانية. ولكن

---

<sup>1</sup> أولم ،خديجة.إسهامات المكتبة داخل الخطة الوطنية للمعلومات:المكتبات الجامعية بجامعة الحاج لخضر بباتنة نموذجاً.رسالة ماجستير:قسطنطينة:معهد علم المكتبات.2006.ص.47.

<sup>2</sup> منير، محمد منير حجاب.الموسوعة الإعلامية.مج.2.مصر:دار الفجر للنشر والتوزيع.2003.ص.51.

<sup>3</sup> أبو بكر،مصطفى محمود.التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية.مصر:الدار الجامعية،2003.ص.51.

لم يستخدم في مختلف بقاع العالم ،إلا بعد أن استخدم في الإتحاد السوفياتي سابقا عام 1928<sup>1</sup>.

ويعتبر التخطيط بهذا المفهوم - نظام معلومات - كونه يعتمد في إجراءه على المعلومات بداية من تحضيره؛ فالمخططون لوضع معين يحتاجون لمعلومات حول الحالة الراهنة للوضع ومعلومات حول الوسائل التي ستستخدم ومنه صياغة الحلول والأهداف كمعلومات مستنتجة من معلومات العنصرين السابقين بعد معالجتها استعدادا للمستقبل، وما قد يطرأ من تغيرات فيه على الوضع، وهذا ما يجعل التخطيط مهمة عامة للتوجيه والتسيير والتعديل للنشاط الاقتصادي وبالنتيجة النشاط الاجتماعي. وعليه فالتخطيط في مفهومه هو نشاطات من أكثرها إلى أقلها تعقدا مجمعة عن طريق هيكل منظم في إطار تحقيق الهدف.<sup>2</sup>

أما في الإدارة فكثيرا ما يستخدم بشكل عام لينم عن رسم سياسة تقوم عليها المنشأة لمدة محددة من الزمن، تكون على أقصر مدى خمس سنوات ،وطويل المدى خمس سنوات فما فوق وبدون تخطيط مدروس لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أو مشروع من المشاريع أن يسير إلى برّ الأمان بل يتوقف. والتخطيط أيضا هو رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> منير، محمد منير حجاب. المرجع السابق، ص. 592-593.

<sup>2</sup> أولم ،خديجة. المرجع السابق، ص. 49.

<sup>3</sup> محمد، بن صالح الخلفي. تخطيط مقترح لتأسيس شبكة معلومات إسلامية. مجلة عالم الكتب، السعودية، 2000، مج. 21، ع. 6، ص. 50.

مما سبق نستخلص أن التخطيط نشاط يتم على أساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع خطط محكمة تحدد فيها معالم المستقبل المرغوب فيه.

### 4-3-1 المكتبة الجامعية:

يمكن اعتبار المكتبة الجامعية نظام مكتبات تنشئه الجامعة وتدعمه وتديره لمقابلة احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات.<sup>1</sup>

فالمكتبة الجامعية هي المكتبة التي تؤسسها الجامعة من أجل تقديم خدمات ومناشط مختلفة للطلاب والأساتذة وحاجات البحث العلمي.<sup>2</sup>

وهذا ما يجعل منها ركيزة أساسية تحقق الجامعة من خلالها أهدافها، وهي عنصر لتقويم الجامعة نفسها، لأنها أهم المرافق ورمز نهضتها العلمية وعليها يتوقف أيضا نجاح العملية التعليمية أو فشلها.<sup>3</sup>

إنها بمثابة القلب النابض للجامعة فهي تساعد على أداء وظائفها التعليمية، بتقديم خدمات للطلاب في مختلف مراحلهم من التدرج، وهيئة التدريس وهو هدف من أهداف التعليم الجامعي، ونقل المعرفة وتنمية

---

<sup>1</sup> الغفيلي، أيمن بن علي بن عبد العزيز. الخدمات التي تقدمها مكتبة دراسات الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات. دراسة للواقع وخطوة المسـقبل. مجلة عالم الكتب. السعودية. 2000، مج21، ع.6. ص.501.

<sup>2</sup> النقيب، متولي. مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008. ص.286.

<sup>3</sup> القبلان، نجاح قبـلان. دراسة تقويمية لخدمات المعلومات التي تقدمها كلية الآداب بالرئاسة العامة لتعليم البنات. مجلة عالم الكتب. 1998، مج20، ع.1. ص.38.

شخصية الطالب بالقراءة والبحث عن المعلومات ،ومن ثم فتح الباب أمام التعليم الذاتي والدراسة المستقلة ،كما تلبي متطلبات البحث العلمي بالجامعة من خلال خدمة هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق يضيف الدكتور حامد الشافعي ذياب :إن المكتبة الجامعية في حد ذاتها رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي ،ودعم المناهج والمقررات الدراسية وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات وهو ما يعرف بالتعليم الذاتي،لذا لابد وأن تتوفر فيها مصادر معلومات من سمعية وسمعية بصرية وورقية...يتم اختيارها بأسلوب علمي وتنظم بطريقة سليمة ويشرف عليها مجموعة من المتخصصين ذوي المؤهلات العالية،حتى تتمكن من تأدية واجباتها وخدماتها لروادها من طلبة باحثين وأساتذة بالجامعة بكفاءة عالية<sup>2</sup>.

فالمكتبة الجامعية بالمفهوم الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي ولا يقلّ هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي.

إن المكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية وتنقيفية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة والكلية والمعهد،وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في

---

<sup>1</sup>عبد الهادي،محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل.مصر :الدار العربية للكتاب،1989.ص.43.

<sup>2</sup>ذياب،حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية:أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية.مصر:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،1994.ص.69.



دراستهم وأبحاثهم من الكتب والدوريات والمراجع وأوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها وتصنيفها وفهرستها وتكثيفها تسهيلا للوصول إلى المعلومة المطلوبة، إنها جزء أساسي لا يتجزأ ولا يمكن الاستغناء عنه من المؤسسة العليا التابعة لها.

ويمكننا دون مبالغة أو تحيز القول بأن الجامعة هي أستاذ وطالب ومكتبة فبينما يعمل الأستاذ على نشر العلم والمعرفة يقف الطالب في محراب الجامعة يتلقى العلم، وتقف المكتبة من وراءهما تعمل جاهدة على توفير مصادر العلم والمعرفة لكل منهما .

ومن هنا يتبين أن المكتبة الجامعية تحتل بحق مركزا عضويا رئيسيا في "الثالث الجامعي" وفي أداء الرسالة العلمية الجامعية<sup>1</sup>.

فالمكتبة الجامعية تتمتع بمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من المكتبات والتي من أهمها:

- ضخامة حجم مجموعاتها، وتأتي بعد المكتبة الوطنية من حيث الحجم.
- تنوع مصادرها المعلوماتية من كتب، دوريات، مخطوطات، رسائل جامعية، نشرات وتقارير بالإضافة إلى المواد السمعية البصرية، المصغرات والمواد في شكل محسب ومليزر، وتعد في بعض الأحيان المصدر الوحيد للحصول على الرسائل الجامعية لدرجتي الماجستير والدكتوراه.
- تعدد الموضوعات فالمكتبة المركزية تقتني مصادر في مختلف فروع المعرفة البشرية، ومكتبات الكليات تقتني المصادر المختلفة حسب تخصصات تلك الكليات والمعاهد المتنوعة، وبصفة عامة إن المكتبة

---

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء

لدنيا الطباعة والنشر، 2009. ص. 11.

الجامعية تمثل رصيذا هائلا من مصادر المعلومات في مختلف فروع المعرفة.

- تنوع أغراض الاستخدام نتيجة تعدد المستفيدين منها ،من طلاب المرحلة الجامعية الأولى دراسات عليا أعضاء هيئة التدريس وموظفين ، فالمكتبة الجامعية تخدم الأغراض التعليمية البحثية والثقافية العامة أحيانا،وهناك بعض العوامل التي تساعد في زيادة أهميتها منها :

- التوسع في التعليم الجامعي.

- التوسع في إنشاء المراكز التعليمية في الجامعة للمساهمة في تنظيم البحث العلمي.

- عدم كفاية المكتبات الشخصية للأفراد للإلمام بكل ما ينشر من معلومات.

- تطور تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصال<sup>1</sup>.

فالمكتبات الجامعية باختلاف أنواعها من مكتبات مركزية ومكتبات الكليات والأقسام،يمكن اعتبارها نظام معلومات تابع للجامعة يعمل على تحقيق هدف واحد ومشترك و هو تجميع المعلومات أيًا كان شكلها ووعاءها ومعالجتها لتقديمها لمختلف فئات المستفيدين من طلاب وباحثين وهيئة التدريس.

---

<sup>1</sup> ذياب،حامد الشافعي.المرجع السابق،ص.44-45 .

# الفصل الثاني

## إدارة التسويق والإستراتيجية

### التسويقية

## تمهيد:

لقد أصبح التسويق بمفهومه الحديث وظيفة شائعة التطبيق في كل المؤسسات الاقتصادية منها والنفعية على حد سواء، لذلك فلا عجب أن تحتل إدارته (إدارة التسويق) دورا رئيسيا و محوريا في رسم مستقبل تلك المؤسسات و تقرير مصيرها. وإذا أردنا التأكد من صحة ذلك، فلنقم بإلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة نختارها، شرط أن تكون متطورة ورائدة في مجالها، فإننا سنجد لا محالة أن إدارة التسويق تتبوأ الصف الأول إلى جانب المستويات الإدارية العليا: الإنتاج، التمويل، إدارة الموارد البشرية.. إلخ، ولأن مكتباتنا أدركت ولو متأخرة بأن التسويق عملية إدارية أساسية لا يمكن لأي إدارة حديثة في المكتبة أن تمارس نشاطها بعيدا عنها أصبح مفروضا عليها إنشاء هذه الإدارة والاقتناع بها لتباشر مهمة إدارة النشاط التسويقي بالمكتبة.

لذا سنركز اهتمامنا في القسم الأول من هذا الفصل على إدارة التسويق وعلى أهم أعمالها ووظائفها داخل المكتبة وعن المشاكل التي قد تعترضها وكأي إدارة من الإدارات الأخرى تقوم إدارة التسويق بالمكتبة بوضع إستراتيجية تسويقية تدرس من خلالها وبدقة بيئة المكتبة الداخلية عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف وبيئتها الخارجية للوقوف على التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها والعمل على استغلال الفرص المتاحة. ولهذا ستكون الإستراتيجية التسويقية محور الدراسة في القسم الثاني من هذا الفصل.

## 2-1 إدارة التسويق:

أصبح التسويق في المكتبات الحديثة يتبوأ المركز الرئيسي لجميع وظائف المكتبة حيث أن التسويق في المكتبات بمفهومه العام هو مجموع الأنشطة الموجهة لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين المستهدفين من قبل المكتبة، والمكتبات الناجحة هي تلك التي تهتم بدراسة المستفيد، ثم تقوم بوضع وتصميم خططها التسويقية وفقاً لحاجاته ورغباته.

وعملية إدارة التسويق تبدأ بالتخطيط التسويقي وتحليل الفرص التسويقية ومن ثم اختيار الهدف السوقي، وبعد ذلك يتم تصميم المزيج التسويقي، تتبعه كيفية إدارة الجهود التسويقية عن طريق التنفيذ والمتابعة والرقابة على مختلف الجهود التسويقية.

ولتسليط الضوء أكثر على إدارة التسويق، نقدم مجموعة من التعاريف المتنوعة التي قدمها خبراء التسويق:

إن المقصود بإدارة التسويق Marketing Management هو عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم، و الرقابة على موارد المنظمة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلك و تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها عملية تحليل و تخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير و الترويج والتوزيع للسلع و الخدمات و الأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل الأفراد والمنظمات<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التسويق. [د.ت]: الدار الجامعية، 1995. ص. 10.

<sup>2</sup> الصحن، فريد. إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت. الإسكندرية: دار الجامعة، 2007. ص. 49.

و قد عرف (Kotler 1997) إدارة التسويق على أنها: التحليل و التخطيط والتفويض و الرقابة على الخطط والبرامج و السياسات، التي تم تصميمها لخلق و بناء و المحافظة على عمليات التبادل المفيدة مع الأسواق المستهدفة وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

أما ( Stanton 1986 ) فيعرفها على أنها الاتجاهات الحديثة للتسويق في واقع التطبيق العلمي.

و قد جاء تعريف الجمعية البريطانية للتسويق ليعرفها بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين، والإشراف عليه و ذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية كذلك الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الإبداعي الذي يبذل في هذه العملية<sup>1</sup>. من خلال مجموعة التعاريف السابقة، يمكننا صياغة التعريف التالي لإدارة التسويق بالمكتبة:

هي عملية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة على النشاط التسويقي بالمكتبة لصياغة خطط تسويقية ناجحة، تهدف لتحقيق هدفين رئيسيين:

الهدف الأول هو تحقيق أهداف المكتبة، أما الهدف الثاني فهو توفير خدمة مكتبية عالية للمستفيدين الحاليين والمرقبين.

## 2-1-1 المنهج الإداري في دراسة التسويق :

---

<sup>1</sup> الصميدعي، محمود جاسم يوسف، رندية عثمان. إدارة التسويق: مفاهيم وأسس. عمان: دار المناهج، 2006. ص.30.

إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يقوم على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة على الأنشطة التسويقية وذلك لبلوغ أهداف معينة ومحددة.

إن رجال التسويق المحدثين يؤكدون على ضرورة وأهمية استخدام المنهج العلمي، منطلقين من عدة اعتبارات في مقدمتها الآتي<sup>1</sup>:

1- إن المفهوم الحديث للتسويق يضع المستهلك أو المنتفع في قمة الأولويات، باعتبار أن المستهلك هو سيد السوق، ولكي نصل إلى خدمة المستهلك من خلال إشباع رغباته وتكريس ولائه لمنشأة الأعمال بالشكل الذي يعود بالفائدة على المستهلك و المنشأة معا، فإن الضرورة تقتضي إعطاء ثقل وأهمية للتسويق، من خلال جمع وتنظيم الأنشطة التسويقية تحت إدارة واحدة يطلق عليها "إدارة التسويق" أي اعتبار إدارة التسويق الإدارة الرئيسية و المحورية.

2- إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يتطلب منهجية علمية عالية وهذا أمر مطلوب في عالم اليوم، حيث بحوث التسويق مثلا لا يمكن أن تحقق النجاح المطلوب إلا من خلال استخدام الأساليب الكمية ونظم المعلومات والحاسوب، وبالتأكيد فإن اتخاذ القرارات التسويقية الفاعلة هي عملية تحتاج إلى منهج إداري واضح ودقيق يقوم على أساس عملية الإدارة التي تتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

3- إن الحاجة لرفع مستوى الفعالية والكفاءة للحد من ارتفاع تكاليف التسويق تتحقق بشكل ناجح وأكد من خلال إتباع المنهج الإداري.

---

<sup>1</sup> العلاق، بشير عباس؛ العبدلي، قحطان بدر. إدارة التسويق. عمان: دار زهران، 1999. ص. 21-22.

4- إن المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق اليوم ،حيث الآلاف من منشآت الأعمال التي تتصارع من أجل البقاء في أسواق تضيق باستمرار ،تتطلب أعلى درجات الاستثمار والمهارة في توظيف وتسيير العملية الإدارية.

5- إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يقدم إطار عمل لمفاهيم الإدارة يمتاز بالشمولية والانتساع والعمق وسهولة الفهم . فنطاق الإدارة بكامله يدخل في هذا المنهج، ومن ثم يساعد في تقديم مفهوم كامل لإدارة التسويق.

6- إن المنهج الإداري يقدم أساسا ممتازا لدراسة إدارة التسويق،فهو منهج شامل يمكن تطبيقه على كل نوع من أنواع المنشآت وعلى كل مستوى من المستويات داخل منشأة معينة.

7- إن المنهج الإداري لا يقف حائلا دون استخدام الأفكار والنظريات الواردة في المدارس الإدارية الأخرى وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات وتحفيز الأفراد ودراسة سلوك المجموعات والأفراد.

8- إن المنهج الإداري يشجع على تقديم المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية،وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث المفيدة في مجال التسويق،كما يساعد في فهم إدارة التسويق وتطبيقاتها.

9- إننا نعيش في عصر التكتلات الاقتصادية والاقتصاد الحر والعولمة وغيرها من المفاهيم الجديدة التي تتطلب في مجملها استخدام أجود المهارات الإدارية لضمان البقاء والنمو.كما أن الثورة المعلوماتية



والتكنولوجية يتطلبان من إدارة التسويق أن تكون فاعلة وقادرة على تطوير الوظائف المختلفة بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

## 2-1-2 أعمال ووظائف إدارة التسويق:

لكي تكون إدارة التسويق ناجحة وفاعلة فإنه يقع على عاتقها القيام ببعض الوظائف التي من أهمها :

- ترجمة الموارد المادية والبشرية في المشروع، عن طريق عملية الإدارة إلى سياسات وخطط وقرارات إدارية، تتغير وتتشكل طبقا لتغير البيئة، بما يضمن للمشروع استغلال الفرص و دفع التهديدات.

- إحداث التوازن بين استخدام موارد المشروع والفرص التسويقية التي قد تتاح في البيئة الخارجية.

- الإحاطة الكاملة بالأهداف و السياسات الاقتصادية والاجتماعية، سواء ما كان منها على المستوى القومي أو القطاعي، وأخذها في الاعتبار عند تصميم و إعداد البرامج و السياسات التسويقية<sup>2</sup>.

ولمعرفة وظائف إدارة التسويق داخل المكتبة قمنا بطرح السؤال على أفراد العينة ،الذين أضافوا إلى مجموعة الأعمال والمهام السابقة الذكر مهاماً أخرى تقع على عاتق إدارة التسويق ،وقد جاءت إجاباتهم كما يلي:

-أجمع أفراد العينة على أن مهمة إدارة التسويق الأولى داخل المكتبة هي البحث الدائم والمستمر عن رغبات وحاجات المستفيدين والعمل على تقديم

---

<sup>1</sup>العلاق ،بشير عباس؛العبدلي ،قحطان بدر .المرجع السابق،ص.22-23.

<sup>2</sup> الصيرفي، محمد. إدارة التسويق. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية،2008.ص.60-61.

خدمات تلبي حاجات هؤلاء المستفيدين، الذين يمثلون سوق عمل بالنسبة للمكتبات، والسعي وراء استقطاب مستفيدين جدد، وذلك عن طريق:

- القيام بدراسات وبحوث حول المستفيدين لمعرفة حاجاتهم الحقيقية والعمل على إشباعها، من خلال تصميم خدمات ترضي تلك الرغبات والحاجات، وتضاف تلك الخدمات لقائمة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة.

- الحرص على عرض تلك الخدمات بطريقة تسهم في استقطاب جمهور أكبر من المستفيدين.

- ترتيب الخدمات حسب أفضليتها بالنسبة للمستفيد.

- أما ثلاثة من أفراد العينة فأضافت بأن على إدارة التسويق بالمكتبة القيام بوظائف الإدارة العلمية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وهو الأمر الذي أقره أغلب المختصين في مجال التسويق حيث تقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق Chartered Institute of Marketing :

إن إدارة التسويق هي جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط و توجيه وتنظيم وتنسيق رقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج(سلعة وخدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي، بما في ذلك المنتفع الصناعي<sup>1</sup>.

في حين أضاف اثنان من أفراد العينة أن إدارة التسويق بالمكتبة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص الخدمات المقدمة والجديدة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار التسويقي هي جوهر وظيفة إدارة التسويق في المكتبة وفي أي مؤسسة أخرى، فبدونها لا يمكن للوظائف

---

<sup>1</sup>العلاق، بشير عباس؛ العبدلي، قحطان بدر. المرجع السابق، ص.14.

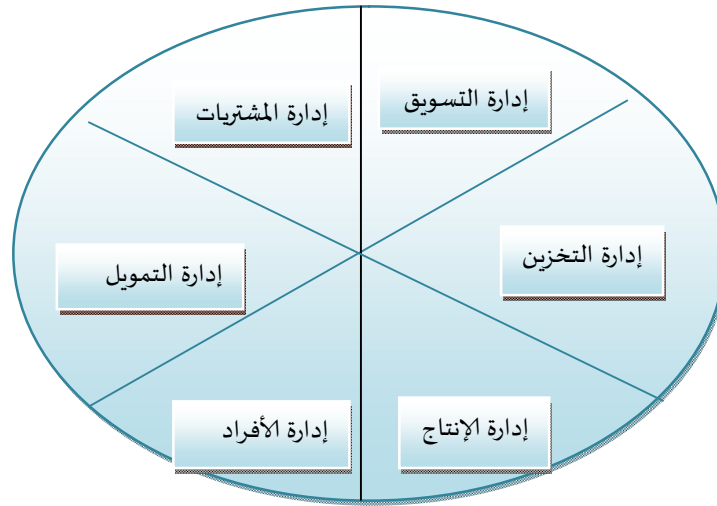
الإدارية أن تأخذ مكانها كما أن عملية الإدارة بكاملها لن يكون لها وجود وذلك عن طريق الاستعانة بالمعلومات التي توفرها نظم المعلومات التسويقية. والنتائج جاءت موضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم 01: أعمال ووظائف إدارة التسويق بالمكتبة.**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
البحث الدائم والمستمر عن رغبات وحاجات المستفيدين والعمل على تقديم الخدمات التي تلبي حاجات هؤلاء المستفيدين والسعي وراء استقطاب مستفيدين جدد.	5	100%
التسويق عملية إدارية ينبغي أن تشمل على وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.	3	60%
يقوم قسم التسويق بالمكتبة باتخاذ القرارات الصائبة ومعالجة المشكلات التسويقية الطارئة عن طريق الاستعانة بالمعلومات التي توفرها نظم المعلومات التسويقية	2	40%

## 2-1-3 مراحل تطور إدارة التسويق:

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي<sup>1</sup>:  
المرحلة الأولى: إدارة التسويق تتساوى في الأهمية والثقل مع الإدارات الأخرى مثل: إدارة الإنتاج، التمويل والأفراد على الشكل التالي:



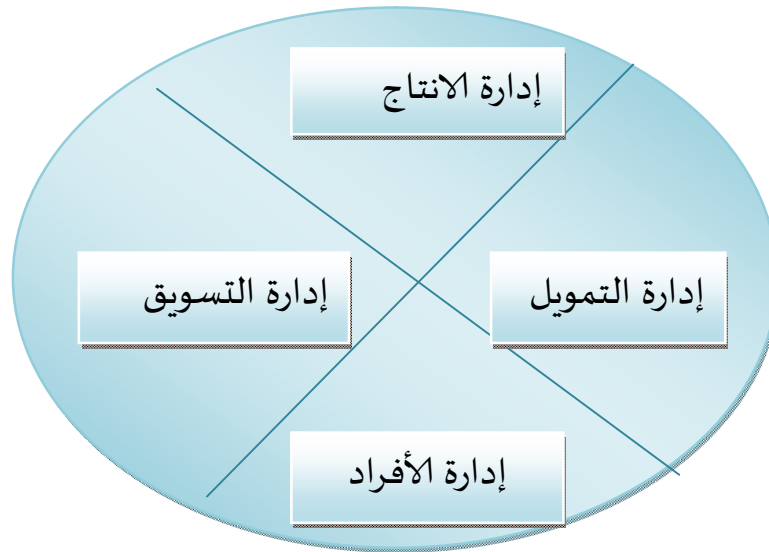
### شكل رقم (1)

التسويق يتساوى في الأهمية و الثقل مع وظائف المنظمة الأخرى

المرحلة الثانية: إدارة التسويق تحتل مركز ذو أهمية و ثقل أكبر من الإدارات الأخرى و ذلك حسب ما يركز عليه المفهوم الحديث للتسويق.

---

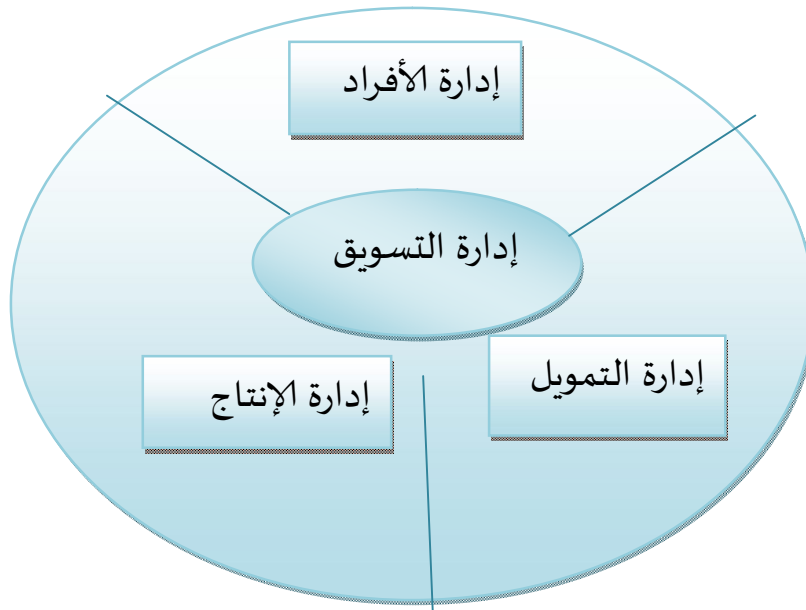
<sup>1</sup> الصيرفي، محمد. المرجع السابق ، ص. 62- 65.



## شكل رقم (2)

إدارة التسويق تتبوأ أهمية و ثقلا أكبر من الإدارات الأخرى.

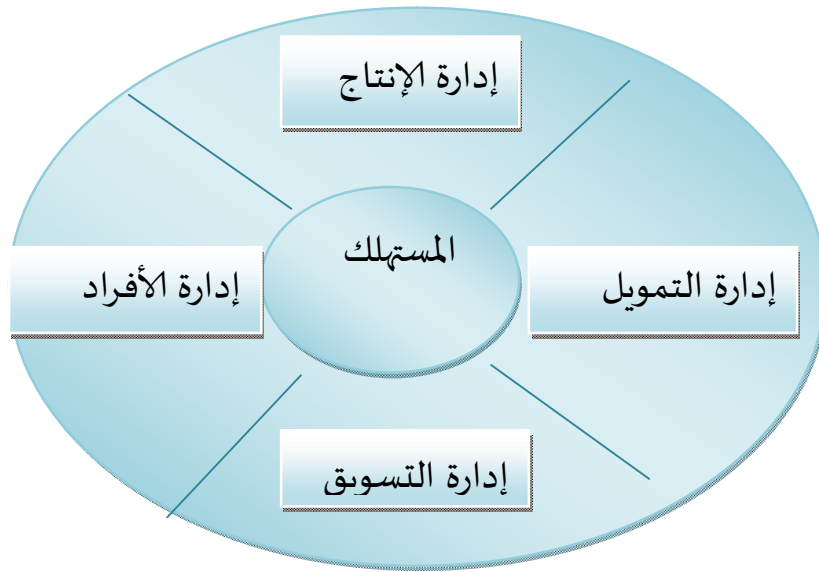
المرحلة الثالثة: إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة، وهي تمثل محور اهتمامها وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة.

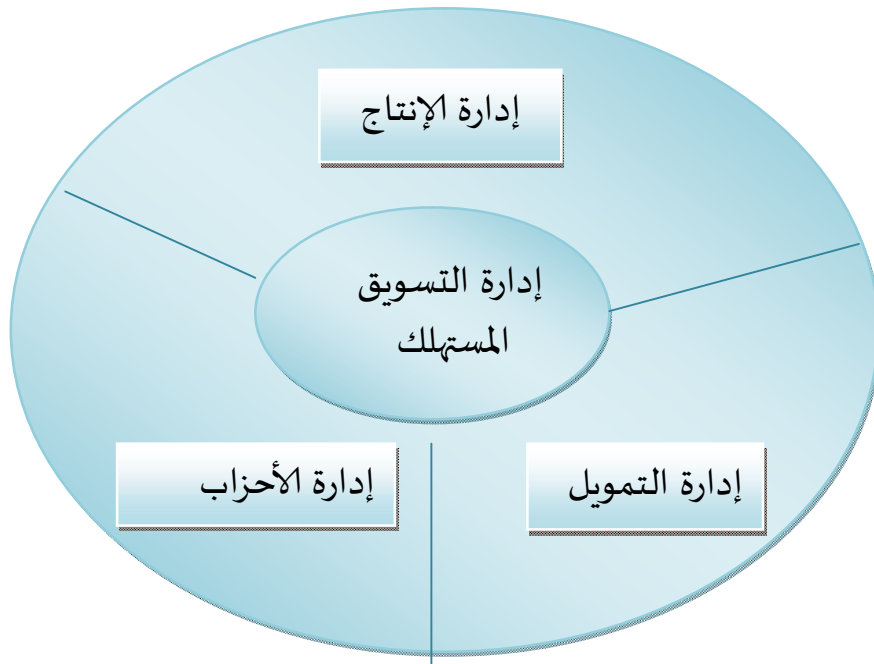
المرحلة الرابعة: تظل إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة، ولكن يصبح محور اهتمام هذه الإدارة البحث عن المستهلك وإشباع رغباته وحاجاته كما يتضح في الشكل التالي:



#### شكل رقم (4)

إدارة التسويق هي الإدارة المركزية في المنظمة و المستهلك هو محور اهتمامها.

**المرحلة الخامسة:** يصبح المستهلك هو محور الارتكاز، و يتمثل دور إدارة التسويق في تحقيق التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية الأخرى للمشروع، حيث أن الكفاءة التسويقية لا تتحقق إلا من خلال تفاعل و تكامل النشاط التسويقي مع باقي النشاطات الأخرى في المنظمة، كما يتضح في الشكل التالي:



شكل رقم (5)

**المستهلك كمحور ارتكاز و التسويق كوظيفة لتحقيق التكامل.**

على الرغم من أهمية إدارة التسويق في تحقيق الأهداف التي تطمح المكتبات باختلاف أنواعها لبلوغها فإن هناك كثيرا من هذه المكتبات لا تولي إدارة التسويق الأهمية التي تستحقها ولا تمنحها المكانة التي تليق بها ضمن إدارتها.

وسعيا منا لمعرفة موقع إدارة التسويق من الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة قيد الدراسة ،طرحنا السؤال على أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم على النحو التالي:

- ثلاثة من أفراد العينة كانوا مع أن يحتل قسم التسويق صدارة الأقسام في المكتبة .



- بينما اثنان من أفراد العينة كانوا مع أن يتساوى قسم التسويق في الأهمية مع باقي أقسام الإدارة المختلفة.

من المعروف أن التسويق في المكتبات الحديثة يتبوأ المركز الرئيسي لجميع وظائف المكتبة الأمر الذي يجعل المستفيد محورا رئيسيا تدور حوله أعمال المكتبة ،ابتداء من دراسة حاجاته ورغباته من المعلومات وصولا إلى العمل على إشباع هذه الرغبات من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها مع قياس درجة الإشباع التي وصلت إليها مستخدمة في ذلك كافة الأنشطة التسويقية.

إن احتلال إدارة التسويق الصدارة برأي المختصين في المجال هو الذي سيضمن للمكتبة البقاء والاستمرار والنمو، باعتبار أن النشاط التسويقي لا يعمل بمعزل عن نشاطات ووظائف المكتبة الأخرى، بل إن الكفاءة التسويقية لا تتحقق إلا من خلال تفاعل وتكامل النشاط التسويقي مع مختلف الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المكتبة.

وإجابات أفراد العينة جاءت موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 02: موقع إدارة التسويق من الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
يجب أن يتساوى قسم التسويق في الأهمية مع باقي أقسام الإدارة المختلفة.	2	40%
يجب أن يحتل قسم التسويق صدارة الأقسام في إدارة المكتبة.	3	60%

## 2-1-4 أبعاد إدارة التسويق:

تتضمن إدارة التسويق بعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- 1- البعد الاستراتيجي: و يتضمن هذا البعد النقاط التالية:
  - التحليل البيئي العميق و الفعال لمختلف عوامل البيئة، المؤشرات العامة و الخاصة العوامل السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية... وغيرها. إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل والمتغيرات، من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
  - الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في داخل البيئة المحيطة، أي السعي وراء الفرص ومحاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية.
  - تحديد واختيار الأهداف الإستراتيجية البعيدة الأجل.
  - التخطيط للأهداف المرحلية و الجزئية والتكتيكية.
  - وضع السياسات و البرامج الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2-البعد التكتيكي: و يتضمن هذا البعد ما يلي:

- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل و تتفاعل و تتسق من أجل نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تحديد أحسن الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية.

---

<sup>1</sup> الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، رندية عثمان. المرجع السابق، ص.33.

- تحديد الإطار الزمني للتغير، أي الفترة الزمنية التي يجب أن تغطيها عملية التنفيذ لكل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام بتنفيذ كل برنامج، وفقا للإطار الزمني المحدد له.
- تقييم ورعاية التنفيذ لكل برنامج وفقا لما هو مرسوم له.
- اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة، والمناسبة في حالة وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ وبالشكل الذي يمكن من وضعه بالمسار الصحيح.

## 2-1-5 العلاقة بين إدارة التسويق و الإدارة العليا بالمكتبة:

إن العلاقة التي ينبغي أن تربط بين إدارة التسويق والإدارة العليا بالمكتبة هي علاقة مباشرة، حيث تنتظر الإدارة العليا للمكتبة من إدارة التسويق القيام بما يلي:

- 1- التخطيط التسويقي السليم، عن طريق اختيار أفراد أكفاء لرسم السياسات التسويقية الناجحة لخدمات المعلومات بالمكتبة.
- 2- دراسة تحليلية معمقة لجمهور المستفيدين من الخدمات المكتبية.
- 3- تحديد دقيق للأوقات و المواعيد المناسبة، لتقديم الخدمات المكتبية.
- 4- تحديد نوعية الخدمات التي تلبي رغبة كل فئة من فئات المستفيدين.
- 5- الترويج والإعلان للخدمات المكتبية.
- 6- القيام ببحوث التسويق لمعالجة المشاكل التسويقية الطارئة.
- 7- أن تتجح إدارة التسويق وإلى حد كبير في كسب رضا مستفيدي المكتبة عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم من المعلومات.
- و في المقابل تنتظر إدارة التسويق من الإدارة العليا للمكتبة مايلي:
- 1- أن تشرك إدارة التسويق في تحديد الأهداف العامة للمكتبة.
- 2- تطبيق أسس التنظيم الحديثة في إدارة المكتبة.

3- الاستفادة من التقدم العلمي و التكنولوجي.

4-وضع تخطيط طويل الأجل لمهام التسويق يتفق مع احتياجات المستفيدين واتجاهاتهم المختلفة.

وسعيا منا لمعرفة أهم المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجه إدارة التسويق بالمكتبة ،قمنا بطرح السؤال على المبحوثين الذين قدموا جملة من الصعوبات التي تواجه إدارة التسويق بالمكتبة ،وتقف عائقا أمام تطبيقها لبرنامج تسويق خدماتها ،وكان العائق الأول الذي اتفق عليه أفراد العينة هو :

- قلة خبرة أخصائي المعلومات بعمليات التسويق وبالطرق العلمية الناجحة التي تمكنهم من إدارة العملية التسويقية بالمكتبة،خاصة وأن أغلبهم لم يسبق لهم وأن تلقوا دراسات في مجال التسويق ،وكذلك لم يخضعوا لدورات تدريبية تمكنهم من اكتساب مهارات التسويق ومبادئ هذه العملية.

"إلى فترة قليلة جدا لم يكن موضوع التسويق من الموضوعات العامة التي تشكل مقررات لا إجبارية ولا اختيارية في برامج تعليم المعلومات ،وعندما بدأ الاهتمام بالموضوع أصبح طرحه داخل إطار مقرر إدارة المعلومات أو اقتصاديات المعلومات في معظم الأحيان ،وللأسف لا يوجد مقرر كامل عن تسويق المعلومات في أي برنامج لعلم المعلومات في الجامعات العربية وحتى الآن يتم التعرض له بشكل نظري داخل إطار مقررات أخرى"<sup>1</sup>.

وأضاف أربع من أفراد العينة مشكلة أخرى تواجه إدارة التسويق وهي :  
-صعوبة تسعير خدمات المعلومات في ظل غياب نمط موحد ومعايير واضحة لتسعير الخدمات المكتبية ،فمثلا خدمة الاتصال بقواعد البيانات

---

<sup>1</sup>محمود،أسامة السيد . المرجع السابق،ص.232.

لمعرفة الكلفة الحقيقية لهذه الخدمة يتعين الاعتماد على أسس علمية لاحتساب تكلفة الاتصال والاشتراك في الخدمة والطباعة بالإضافة إلى هامش معقول للربح.

"تحرص الحملات التسويقية على إبراز سعر السلعة أو الخدمة خاصة لو كان هذا السعر تنافسي وأسعار السلعة الواحدة تتقارب إلى حد بعيد في كل الدول تقريبا ، فالسيارات الفاخرة نجدها مثلا فوق 30 ألف دولار والمتوسطة من 15-25 ألف دولار والصغيرة من 12 ألف دولار ، وسعر الأرز في الخليج مساوي تقريبا لسعره في تونس أو السودان وهكذا.

أما في خدمات المعلومات فلا يوجد هامش أو متوسط للسعر، فذلك يعتمد أساسا على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والحاجة إلى المعلومات والطلب عليها في البيئة المحيطة ، وهناك أمثلة بالعشرات من مؤسسات خدمات المعلومات العربية، فمكتبة الجامعة الأمريكية بالقاهرة تفرض رسوما على استخدام المكتبة لغير المنتسبين لها نحو 750 دولارا في العام الدراسي الواحد بينما مكتبة جامعة القاهرة أو أكاديمية البحث العلمي بالقاهرة تسمح بالدخول للجميع مجانا ، وتقديم خدمة الإحاطة في بعض المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات السعودية مقابل 1000 ريال سعودي في العام"<sup>1</sup>.

- التكلفة العالية لعمليات الترويج الفعال في المكتبة، كان العائق الثالث الذي أضافه اثنان من أفراد العينة ، "فمن المسلم به أن أكثر الوسائل فعالية للإعلان عن سلعة معينة هي التلفزيون والصحف اليومية ومن المسلم به

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص. 231 .

أيضا أن التلفزيون والصحف هي أكثر الوسائل تكلفة، فبالنسبة للصحف لا تقل تكلفة الإعلان ليوم واحد في صفحة داخلية وعلى مساحة 4/1 الصفحة إلى نحو 800 دولار، وهي تكلفة أعلى جدا من المخصصات المالية التي تخصصها مؤسسات المعلومات للدعاية والتسويق، بل تجعل التساؤل المطروح إذا كان الغرض من التسويق هو جذب مستفيدين جدد وتحصيل رسوم منهم لزيادة الموارد، وإذا كانت تكلفة الإعلانات بهذا الشكل فهل من المضمون أن يحقق الإعلان هدفه في ظل الظروف السابقة، وإذا كان من غير المضمون فلماذا لا تحتفظ بالمخصصات المالية القليلة الموجودة بدلا من إنفاقها في شيء غير مضمون؟ لهذا تلجأ الحملات التسويقية لخدمات المعلومات إلى وسائل غير مكلفة مثل الإعلانات المطبوعة التي قليل من يقرأها وقليل من يقع في يده الإعلان<sup>1</sup>. والنتائج جاءت موضحة في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> محمود، أسامة السيد . المرجع السابق، ص. 232.

**جدول رقم 3: المشاكل التي تتوقعون أنها ستواجه إدارة التسويق بالمكتبة.**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
قلة خبرة أخصائي المعلومات بعمليات إدارة التسويق وبالطرق العلمية الناجحة التي ينبغي انتهاجها في إدارة العملية التسويقية بالمكتبة.	5	100%
صعوبة تسعير خدمات المعلومات في ظل غياب نمط موحد أو خبرة سابقة لتسعير الخدمات.	4	80%
التكلفة العالية لعمليات الترويج الفعال في المكتبة	2	40%

## 2-2 تعريف الإستراتيجية التسويقية:

أخذت الإستراتيجية التسويقية نصيباً معتبراً من الكتابات في أدبيات التسويق وعرفت تعاريف مختلفة و متنوعة من كاتب إلى آخر، فقد عرفت: بأنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى. التسويق المعاصر: المبادئ النظرية و التطبيق. عمان: دار المناهج، 2006. ص. 377.

أما إسماعيل السيد فيعرفها بأنها: خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن الإستراتيجية التسويقية: هي تشخيص دقيق لوضع المكتبة الداخلي لتحديد نقاط القوة و الضعف من جهة ، و بيئة المكتبة الخارجية من جهة أخرى لتحديد الفرص والمخاطر. ومن ثمة ضمان تطوير مزيج تسويقي يلبي حاجات ورغبات المستفيدين.

## **2-2-1 خصائص الإستراتيجية التسويقية:**

- 1- الإستراتيجية التسويقية جزء من الإستراتيجية العامة للمكتبة.
- 2- الإستراتيجية التسويقية وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.
- 3- الإستراتيجية التسويقية سياسة إبداع وتغيير مستمر في المكتبات و خدمتها.
- 4- الإستراتيجية التسويقية وسيلة التمييز التنافسي.
- 5- تضمن الإستراتيجية التسويقية الترابط مع جميع وظائف المكتبة.
- 6- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- 7- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المكتبة وأهدافها الرئيسية.
- 8- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها.
- 9- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة .
- 10- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات، أغلبها خارج نطاق المكتبة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> العراقي، محمد. مفهوم وخصائص التسويق الإستراتيجي. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 10-04-2011. متاحة على الأنترنت:

<http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1193>



## 2-2-2 أهمية الإستراتيجية التسويقية:

ينطوي إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة على العديد من الفوائد و المزايا للمكتبة نذكر منها:

- 1- تساعد المكتبة في التعرف على البيئة التي تعمل فيها.
- 2- تساعد المكتبة في تحليل و تحديد خصائص السوق الذي تعمل فيه اليوم والتنبؤ بالسوق الذي ستعمل فيه غدا.
- 3- تحقيق التوازن بين المكتبة والبيئة التي تعمل فيها.
- 4- مساعدة إدارة التسويق بالمكتبة على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية التي يحتمل حدوثها مما يتيح الفرص للاستعداد لمواجهتها.
- 5- تساعد إدارة التسويق في الوقوف حاليا على آثار قراراتها المستقبلية.
- 6- تساعد إدارة المكتبة في تحديد نقاط القوة و الضعف الكامنة في المكتبة.
- 7- تحقق الإستراتيجية التسويقية التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة و بين أنشطة وعمليات المكتبة من جهة أخرى.
- 8- تساعد المكتبة في تحليل و تقييم الفرص التسويقية المتاحة، واختيار أفضلها و تحديد الأهداف الأكثر إمكانية للتحقيق في الواقع.
- 9- تسهل الإستراتيجية التسويقية من مهمة الرقابة التسويقية وتساعد في تصحيح الأداء.

## 2-2-3 محددات الإستراتيجية التسويقية الناجحة:

توجد عدة محددات قد يؤدي تنفيذها إلى إنجاح إستراتيجية التسويق المراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة على النحو التالي<sup>1</sup>:

1-التحديد الواضح لمهمة المؤسسة؛ مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة و مشروعة و هامة،وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة. والجدير بالذكر أن معظم المهام التي تكتب في الوثيقة القانونية لتأسيس المؤسسات في البلدان النامية عامة أو غامضة و فضفاضة.

2-أن يتم اشتقاق الأهداف - التي يمكن أن تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل- من المهمة الأساسية التي تم تدوينها في الوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة. كما يجب أن تكون الأهداف المستخرجة من المهمة غير متعارضة. بل مكملة لبعضها البعض و قادرة على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة،كما يفترض أن تكون الأهداف ممكنة التنفيذ من ناحية توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة لتنفيذها.

3-تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية والتي يمكن التركيز عليها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة،ولمواجهة الإستراتيجيات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة

---

<sup>1</sup> عبيدات، محمد ابراهيم. إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي. ط4. عمان:دار وائل، 2002.ص.21.

و هنا يجب التذكير بأن إستراتيجية الإحلال السلعي و الخدمي يمكن أن يحتوي على أكثر من ميزة تنافسية.

4- المتابعة المستمرة لحاجات، رغبات، أذواق، إمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة في نفس الصناعة، والذي قد يتم من خلال انتظامية إجراء الدراسات الميدانية و المحددة لتوجهات وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

كما أن أوضاع المنافسين يساعد المؤسسة في تبني الخطط أو البرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين بها. فعلى سبيل المثال: لا بد من تتبع كافة الإستراتيجيات التي يتبناها المنافسون في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة: كإضافة خدمات جديدة...

5- يساعد تحليل الأسواق المستهدفة، في فهم الخصائص و المواصفات الديموغرافية و النفسية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى تحديد حجم التغير في أذواقهم و ميولهم الشرائية الحالية والمقبلة. يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم جمعها عن المستهلكين، يمكن استخدامها في قرارات مثل: البدء بخدمة رقعة صغيرة من السوق، أو توزيع السلعة أو الخدمة في منطقة جغرافية واحدة أو عدة مناطق...

6- المتابعة المستمرة والدقيقة لما يتم تنفيذه من أعمال وأنشطة داخل المؤسسة، مع مقارنة ذلك بالأهداف الموضوعية لكل وحدة عمل على حدة وللمؤسسة بشكل عام.

## 2-2- 4 إعداد الإستراتيجية التسويقية:

هناك 4 مراحل رئيسية - من وجهة نظرنا - يجب إتباعها لإعداد الإستراتيجية التسويقية بالمكتبة:

1-تشخيص البيئة التسويقية للمكتبة.

2-تحديد الأهداف التسويقية.

3-تحديد الأسواق المستهدفة انطلاقا من تجزئة السوق.

4-صياغة المزيج التسويقي.

### 1-تشخيص البيئة التسويقية للمكتبة:

يتطلب هذا التشخيص تحليل البيئة الخارجية، الأسواق، تحليل المنافسة وتحليل البيئة الداخلية.

\*ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال:

-البيئة التكنولوجية: ويتضمن هذا التحليل: تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى التقنيات التي قد تشكل خطرا على بقاء المكتبة.<sup>1</sup>

-البيئة السياسية والقانونية: ويركز هذا التحليل على ما يلي:

- تحليل التدخل المتزايد للدولة.

- القوانين المتعلقة بنظم الأسواق.

- النظم المتعلقة بتسيير الأسواق.

-البيئة الاجتماعية والثقافية: يتم متابعة التطورات الحاصلة في العادات و التقاليد الخاصة بالمجتمع.<sup>2</sup>

\*تحليل المنافسة: و يتم تحليل المنافسة من خلال:

- معرفة عدد المنافسين المباشرين في السوق.

- الحصة السوقية لكل منافس، و الإجراءات المتخذة من طرفهم لتطويرها.

---

1Djitli , Mohamed Sghir . **Marketing Stratégique**. Alger: Djitli,1998. P. 181.

<sup>2</sup>Kotler, philip ;Dubois , Bernard. **Marketing Management**. 9ème edition. Paris: publi-union, 1996.p.183-184.

- مدى ولاء المستفيدين للمكتبات ومؤسسات المعلومات المنافسة.
- \*تحليل البيئة الداخلية: يهدف هذا التحليل إلى تقييم الوضعية الحالية للمكتبة في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:
- تطور الأداء الكمي للمكتبة: و يتضمن متابعة العناصر التالية:
- قياس درجة رضا المستفيدين.
- درجة انتشار خدمات المكتبة في أهم منافذ التوزيع.
- تغطية خدمات المكتبة لحاجات المستفيدين الحاليين و المتوقعين.
- تحليل هيكله التكاليف والمردودية لمختلف الخدمات.
- تطور شهرة المكتبة وصورتها وعلامة خدماتها سواء لدى المستفيدين الحاليين أو المتوقعين.
- موارد المكتبة الحالية و المتوقعة.
- تحليل عناصر المزيج التسويقي: ويتعلق بفحص دقيق لاستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان، الترويج).
- إن خلاصة التشخيص البيئي بأبعاده الثلاثة (البيئة الخارجية، المنافسة البيئة الداخلية) يمكن المكتبة من إعداد جدول يوضح لها بكل دقة نقاط القوة و الضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى. وهو ما يطلق عليه بتحليل SOWT.<sup>1</sup>

## 2- تحديد الأهداف:

---

<sup>1</sup> علي، غازي باون. الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة. رسالة ماجستير: البلدة: قسم العلوم التجارية: 2005. ص. 34-35.

بعد تشخيص البيئة التسويقية بأبعادها الثلاثة تقوم المكتبة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية، والتي يجب أن تتكامل مع الأهداف العامة للمكتبة.

وتعتبر عملية تحديد الأهداف أمراً ضرورياً لكافة ميادين نشاط المؤسسة، وتزداد هذه الأهمية في التسويق نظراً لعدة اعتبارات منها<sup>1</sup>:

- أن تحديد الأهداف التسويقية يمكن الإدارة العامة للمكتبة من تحقيق الانسجام بين الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة.
- أن صياغة الإستراتيجية التسويقية هو عمل جماعي، يشترك فيه أكثر من شخص (مدير التسويق، مدير الإنتاج...) فمن الضروري أن يتفق كل هؤلاء على الأهداف المراد بلوغها مما يسهل عملية التنفيذ.
- لا يمكن الحكم على فعالية الإستراتيجية التسويقية في ظل عدم وجود أهداف محددة بوضوح. فالأهداف التسويقية بمثابة معايير لقياس مختلف النشاطات والأشخاص.

ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من الأهداف التسويقية:

#### 1- أهداف خاصة بالحجم:

و تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها و يتم التعبير عنها بحجم المبيعات، الحصة السوقية النسبية، حيث ترتبط هذه الأهداف بالمركز التنافسي للمؤسسة.

#### 2- أهداف خاصة بالمردودية:

---

<sup>1</sup>Lendrevie, Jacques, Lindon, Denis. Mercator, théorie et pratique de marketing. 5ème edition.  
France : Dalloz, 1997. P.548-549.

وتتمثل في الأهداف الخاصة بالأرباح، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في الأنشطة السوقية، و تسمح هذه الأهداف بتحديد طرق تغطية نفقات المؤسسة.

### 3- أهداف كيفية:

- وهي الأهداف التي لا يمكن قياسها، و يمكن تلخيصها فيما يلي:
- صورة المؤسسة وعلامة منتجاتها لدى الزبائن الموزعين.
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- جودة المنتج وقيمه من وجهة نظر الزبون.

### 3- تحديد الأسواق المستهدفة:

من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، تقوم المكتبة بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، مما يمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها، وإعداد إستراتيجية تسويقية تتناسب و خصائص كل قطاع سوقي.

فالتجزئة هي تقسيم الطلب إلى مجموعات ( قطاعات سوقية ) مشكلة من مستهلكين أو مشترين يتصفون بخصائص متجانسة، وذلك باستخدام مقاييس تم اختيارها بعد دراسة محكمة للسوق<sup>1</sup>.

و تهدف المكتبة من خلال تجزئة السوق إلى مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث رغبات المستفيدين و حاجاتهم.
- إمكانية وضع برنامج لإشباع رغبات المستفيدين.

---

<sup>1</sup> علي، غازي باون . المرجع السابق، ص.36.

- بعد تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية و دراسة نقاط القوة و الضعف لكل قطاع سوقي يتم اختيار واحدة من بين الإستراتيجيات الثلاثة<sup>1</sup>:

### 1- إستراتيجية التسويق الموحدة (غير تمييزية):

تعامل هذه الإستراتيجية السوق ككله كهدف، وتركز على فكرة مفادها أن حاجات المستهلكين نمطية و موحدة، ومثال ذلك الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوكاكولا؛ التي استخدمت نفس الزجاجة والذوق ونفس الحملات الإعلانية في جميع الأسواق ، و يتم تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات في حالة وجود فروق قليلة بين القطاعات السوقية، والخطر الذي يميز هذه الإستراتيجية هو المنافسة الشديدة في السوق.

### 2- إستراتيجية السوق التمييزية:

في ظلّ هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة المزيج التسويقي و خصائص كل قطاع سوقي، من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق تلبية أكبر لحاجات الزبائن كما تمكّن من الرفع في رقم الأعمال، احتلال مركز سوقي قوي وبالعكس من ذلك تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحمل المؤسسة تكاليف ضخمة فيما يخص البحث والتطوير الإنتاج والتخزين، دراسة السوق، الترويج نظم الرقابة، إضافة إلى الأخطار المالية يمكن تعرض منتجات المؤسسة إلى المنافسة فيما بينها، إذا لم تحدد القطاعات السوقية جيدا.

### 3- إستراتيجية التسويق المركزة:

تقوم المؤسسة باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة خدمتها لقطاع سوقي وحيد، حيث تعدّ سياسة للمزيج التسويقي تتلاءم مع هذا القطاع.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 39-40.



وما يميّز هذه الإستراتيجية هو تمكّن المؤسسة من السيطرة على هذا القطاع السوقي، بحيث تحتكره وتصبح رائدة فيه، ممّا يمكنها من تحقيق معدلات عالية للمردودية .

وتتلاءم هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بمحدودية مواردها.

#### 4- التوقع وصياغة المزيج التسويقي:

##### \* التوقع:

بعد تحديد الأسواق تقوم المكتبة بالبحث عن الوسيلة التي تمكنها من التميّز عن منافسيها والتوقع في أذهان مستفيديها ومن ثم صياغة مزيج تسويقي يتناسب مع خصائص كل قطاع.

فالتوقع هو تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطائه موقعا خاصا في ذهن المستهلك<sup>1</sup>.

أو هو مجموعة من العلامات البارزة والواضحة ؛ والتي تسمح للزبائن من تمييز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات الأخرى<sup>2</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكننا أن نستنتج أن التوقع هو تكوين مجموعة من الصفات والخصائص في الخدمة المقدمة بالمكتبة تمكن المستفيدين من تمييزها عن باقي خدمات المكتبات الأخرى المنافسة.

وللتوقع أدوات تمكن المؤسسة أو المكتبة من التوقع في أذهان مستفيديها:

- التمايز عن طريق الخدمة المقدمة للزبون (سهولة إيصال المعلومات ،سهولة البحث،البث الانتقائي...)

---

<sup>1</sup>Kotler , philip ;Dubois , Bernard .OP.CIT.p.739.

<sup>2</sup> Lendrevie, Jacques, Lindon, Denis.OP.CIT.p.556.

- التمايز عن طريق العمال :بمعنى خلق مجموعة من الصفات في عمال المؤسسة تميزهم عن المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الصفات في :
  - الكفاءة :بمعنى التحكم في المعارف واكتساب المهارات.
  - الاحترام.
  - التكفل بانشغالات الزبائن.
  - الاتصال :حسن التكلم والاستماع<sup>1</sup>.
- محتويات إستراتيجية التوقع:
- تحتوي استراتيجيات التوقع على عدد من القرارات الهادفة لتكوين برنامج متكامل قابل للتنفيذ العملي في الأسواق المستهدفة ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تحديد نوع السلعة أو العلامة المراد تسويقها.
  - اختيار منافذ التوزيع الأكثر ملائمة لتلك السلعة أو العلامة.
  - اختيار سياسة التسعير المناسبة التي تكون في حدود إمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
  - اختيار أساليب الترويج الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين.
- كما تتضمن إستراتيجية التوقع تحديد الموارد اللازمة والواجب إنفاقها لتحقيق التوقع
- وتحديد كيفية إنفاق تلك الموارد ،كما تبين عناصر المزيج التسويقي حسب درجة التركيز على كل عنصر<sup>2</sup>.
- ويعتمد اختيار التوقع على درجة تأثير كل من العوامل التالية:

---

<sup>1</sup> عبد الحميد، طلعت أسعد. التسويق الفعال. ط9. مصر: المتحدة للنشر، 1999. ص. 189.

<sup>2</sup> عبيدات، محمد ابراهيم. مبادئ التسويق. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989. ص. 133.

1- السوق المستهدفة.

2- درجة المنافسة.

3- الموارد المتاحة<sup>1</sup>.

### \*صياغة المزيج التسويقي:

إن عناصر المزيج التسويقي لا تحظى بنفس الوزن عند إعداد البرنامج التسويقي، فحسب الإستراتيجية التي تم اختيارها والموارد المالية المتاحة يتم تفضيل عنصر ما وإعطاءه الدور الريادي مقارنة بالعناصر الأخرى. وتختلف أهمية المزيج التسويقي حسب:

- المستفيد من خلال مقاييس اختياره للخدمة.
- المؤسسة من حيث نقاط قوتها وضعفها.

### خلاصة:

من خلال عرضنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من إدارة التسويق والإستراتيجية التسويقية خلصنا إلى وضع النتائج التالية:

- إن نجاح العملية التسويقية بالمكتبة تعكسه كفاءة العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة.
- يجب أن يتمتع المسئول عن العملية التسويقية بالدور الكبير والفاعل في عملية التخطيط الشامل للمكتبة، وفي رسم السياسات التسويقية الناجحة.
- يجب أن تؤمن الإدارة العليا للمكتبة بأهمية التسويق، ومساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المكتبة.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 143.

- إن المهمة الرئيسية التي يجب أن تضطلع بها إدارة التسويق بالمكتبة، هي صياغة إستراتيجية تسويقية أساسها مزيج تسويقي فعّال.
- يسمح التشخيص البيئي بأبعاده الثلاثة (البيئة الخارجية والداخلية والمنافسة) من تحديد نقاط القوة والضعف من جهة واكتشاف الفرص والتهديدات البيئية من جهة أخرى، وعلى خلفية هذا التشخيص تقوم المكتبة بتحديد أهدافها التسويقية التي تريد بلوغها.
- يتم صياغة الإستراتيجية التسويقية انطلاقاً من تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة، وبعد تقسيم هذه القطاعات يتم تحديد استراتيجيات التعامل مع كل قطاع.
- عند صياغة المزيج التسويقي يتم تحديد القيمة الواجب إعطاؤها لكل عنصر انطلاقاً من التوقع المراد إحداثه في ذهن المستفيد.

## الفصل الثالث:

# تخطيط وتنظيم العملية التسويقية

## تمهيد:

تحتاج إدارة التسويق بالمكتبة وغيرها من الإدارات الأخرى للتخطيط التسويقي كوظيفة أولى ورئيسية، إضافة لباقي الوظائف الأخرى: التنظيم والتوجيه و الرقابة خصوصا في ظل التغيرات السريعة والمتطورة للبيئة التسويقية، فالتخطيط هو الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل وهو الركيزة الأساسية لإنجاز الأهداف. التي تسعى المكتبة لتحقيقها، عبر مجموعة متكاملة من الأنشطة. والتخطيط أيضا هو الذي يضمن لإدارة المكتبة أن تنظر إلى أبعد من مجرد ما يحدث اليوم ولكن تصور ما قد يحدث في المستقبل سواء السنة المقبلة، أو أبعد من ذلك.

كما يعتبر التخطيط المحدد الرئيسي لمدى نجاح باقي الوظائف الإدارية الأخرى، لهذا فسيكون التخطيط التسويقي محور دراستنا في القسم الأول من هذا الفصل أما القسم الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه للتنظيم التسويقي الذي بواسطته يتم "تقسيم العمل بين الأفراد داخل إدارة التسويق وتجميع الأنشطة في مجموعات وإسناد كل منها إلى إدارة أو قسم، وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف، وتبسيط إجراءات العمل بما يحقق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف والجهد وفي الوقت المناسب"<sup>1</sup>.

فتنظيم النشاط التسويقي يدخل في إطار العمليات اليومية المستمرة كما يدخل في عملية البناء الإداري الجيد.

---

<sup>1</sup>العلاق ،بشير عباس؛العبدلي ،قحطان بدر. المرجع السابق،ص.84.

### 1-3 مداخل التخطيط التسويقي:

تختلف المداخل التي تعتمد عليها إدارة المكتبة عند القيام بعملية التخطيط التسويقي و أيا كانت الطريقة التي تتبعها الإدارة فإنها و في النهاية لا بد أن تخدم أهداف المكتبة. و بعد أن تحدد المكتبة الجهة المسؤولة عن التخطيط يمكنها اختيار أحد المداخل التي ذكرها كوتلر و هي كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: من أعلى إلى أسفل:

في ظل هذا المدخل يقوم الأفراد المقربون إلى مسئول التخطيط بأغلب العمل والكثير من مديري التسويق يشعرون بأن أهمية التخطيط في التسويق تتطلب نوعاً من المركزية في التوجيه و الرقابة، و أن الأفراد و العاملين في المستويات الدنيا ليسوا في موقع يسمح لهم برؤية الكثير. و مع ذلك أوضحت بعض الدراسات أن التخطيط كلما يأتي من أعلى إلى أسفل كلما كانت الخطة غير دقيقة.

#### ثانياً: من أسفل إلى أعلى:

يعتمد هذا المدخل على المبدأ الذي يقول بأن المنفذين يجب أن يشتركوا في إعداد خطة ولقد وجد بالتجربة أن هذه المشاركة في التخطيط تدفع المشاركين إلى بذل جهد أكبر لتنفيذ الخطة حتى يحكم عليها بالنجاح.

#### ثالثاً: الأهداف إلى أسفل و الخطط إلى أعلى:

تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف بعد دراسة الفرص و الاحتياجات في التنظيم ، ثم تقوم الوحدات المختلفة في الشركة بإعداد مشروعات خطط لتحقيق تلك الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا، و بعد أن تقرها الإدارة العليا تصبح الخطة سارية المفعول.

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح ،محمد سعيد. المرجع السابق ، ص.213-214.

### 3-1-1- تعريف التخطيط التسويقي:

لقد تعددت تعاريف التخطيط التسويقي وتطرفت إلى مختلف جوانبه و لكنها في نهاية المطاف أجمعت كلها على أنه عملية التنبؤ بالمستقبل عن طريق إعداد الخطط و السياسات و الإستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الاستفادة القصوى من المستقبل لضمان استمرارية المؤسسة و ريادتها في السوق.

و من بين تلك التعاريف نورد مايلي:

التخطيط التسويقي هو مرحلة التفكير المسبقة التي تحدّد الطريق الذي تسلكه الجهود و الأعمال التسويقية لتحقيق الأهداف الموضوعة على خير وجه<sup>1</sup>.

كما عرّف بأنه الاستغلال المنظم للموارد التسويقية بالمنشأة ، من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ، وهو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى وضع السياسات التسويقية و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

و بالتالي فإن على المكتبة و قبل قيامها بأي نشاط تسويقي ؛أن تبدأ أولاً بالتخطيط الدقيق لهذا النشاط و التحليل الموضوعي لنتائجه المتوقعة في ظل الظروف التي يتنبأ لها مستقبلاً.

---

<sup>1</sup> الأزهرى ،محي الدين .إدارة النشاط التسويقي:مدخل استراتيجي.القاهرة:دار الفكر العربي،[د ت .]ص58.

<sup>2</sup> مكدونالد ،مالكولم ه ب.تر.الدويش ،صالح محمد؛العوض ،محمد عبد الله .الخطط التسويقية:كيفية إعدادها :كيفية تطبيقها .الرياض .معهد الإدارة العامة للبحوث ،1996.ص31.



### 3-1-2- أهمية التخطيط التسويقي:

لمعرفة أهمية التخطيط التسويقي للعملية التسويقية بالمكتبة الجامعية يجب على إدارة المكتبة أن تجيب عن السؤال التالي:

كيف يكون الحال في غياب التخطيط السليم و الدقيق للعملية التسويقية؟  
عند غياب خطة التسويقية أو عند الإعداد غير الدقيق لها ستظهر مشكلات عديدة أمام إدارة المكتبة من بينها:

- 1- فشل المكتبة في تحقيق أهدافها.

- 2- ضياع الفرص على المكتبة سواء كانت تسويقية أو ربحية.

- 3- الأثر السلبي الذي يتركه الإخفاق في نفوس موظفي المكتبة.

ومن هذا المنطلق تظهر بكل وضوح أهمية التخطيط التسويقي ودوره المحوري في رسم الطريق الذي يجب على إدارة المكتبة أن تسلكه ، و تكمن هذه الأهمية في:

- 1- تقدم خطة التسويق السليمة لإدارة المكتبة قاعدة متينة للخطط الأخرى بالمكتبة سواء كانت مالية، إنتاجية، تنافسية ... إلخ، حول طبيعة الخدمة المراد تقديمها وعن مختلف نفقاتها و كيف يمكن تغطية تلك النفقات.

- 2- تمكن خطة التسويق المرنة إدارة المكتبة من التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالسرعة اللازمة لتفادي المخاطر التي تفرضها هذه المتغيرات المختلفة: منافسة، تكنولوجيا...

- 3- يمكن التخطيط التسويقي السليم من تحديد مواصفات الخدمات المكتبية و خصائصها.

4- يساهم التخطيط التسويقي الدقيق في تلبية حاجات المستفيدين و رغباتهم من المعلومات.

5- يساعد التخطيط التسويقي على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ( مادية بشرية و تكنولوجية ) مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمليات التسويقية.

6- يضمن التخطيط التسويقي التكامل و التوازن بين مختلف المصالح و الأقسام في المكتبة.

7- " تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة التسويقية المخططة ،لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى إمكانية تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل التسويقي"<sup>1</sup>.

وعن مقومات التخطيط التسويقي بالمكتبات قدّم المستجوبون مقومان ترتكز عليهما عملية التخطيط الفاعلة والناجحة وهما:

أولاً:توفير المعلومات والبيانات اللازمة التي تبني على أساسها إدارة التسويق قراراتها حيث تمكن هذه المعلومات إدارة التسويق من:

-التفكير المبكر للنشاط التسويقي.

-تضمن لها أعلى درجات التنسيق والتكامل لمختلف الجهود في المكتبة.

-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ،مما يؤدي إلى خفض تكاليف التسويق.

-ضمان التكامل والتوازن بين مختلف أقسام المكتبة.

ثانياً: توفير الموارد المادية والكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط التسويقي والنتائج موضحة في الجدول التالي.

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد .المرجع السابق،ص.82.

جدول رقم 4: المقومات المعتمدة في عملية التخطيط التسويقي بالمكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة التي تبني على أساسها إدارة التسويق قراراتها.	5	100%
توفير الموارد المادية والكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط التسويقي.	3	60%

### 3-1-3- أنواع الخطط التسويقية:

تختلف الخطط التسويقية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الظروف المحيطة و الإمكانيات المتاحة لكل منها، و كنتيجة لذلك يمكن أن نقسم الخطط التسويقية بالشكل التالي:

#### 1- تقسيم الخطط حسب الزمن:

##### التخطيط الطويل الأجل:

في ظل هذا النوع من التخطيط، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ترشد جهود المؤسسة في المستقبل، و يعطي التخطيط طويل الأجل إطارا تعمل داخله بقية الخطط.

و معنى ذلك إذا تجاوزت الخطة سنتين فهي خطة أكبر من مجرد خطة تسويق لأنها سوف تتضمن أكثر من وظيفة أو نشاط.

### **التخطيط القصير الأجل:**

يعتمد هذا التخطيط على بعض الأهداف الخاصة بوحدة معينة أو إدارات معينة و تعد هذه الخطط السنوية داخل الخطة الطويلة الأجل و تنفذ ما ورد فيها.

و على الرغم من أن الخطط القصيرة تكون دائما سنوية إلا أنه يمكن أن تكون أقل من ذلك، مثل الخطط التي تغطي موسما معيناً<sup>1</sup>.

### **2- تقسيم وفق الأنشطة و المستويات:**

#### **التخطيط الإستراتيجي:**

وهو تلك العملية الإدارية الخاصة بالتنمية و المحافظة على الملائمة و التوافق الإستراتيجي بين أهداف المنظمة و إمكانياتها و فرصها التسويقية المتغيرة، إنه يعتمد على تحديد مهمة المؤسسة بوضوح، ووضع الغايات و الأهداف و تحديد مجموعة الأنشطة و المنتجات التي تتلاءم بأفضل ما يمكن مع عناصر القوة و الضعف بالمؤسسة.

#### **التخطيط التكتيكي أو المرحلي:**

و هو عبارة عن الخطط و البرامج و السياسات و الأهداف المرحلية. لمواجهة ظرف خاص، أو مرحلة ما أو أهداف تكتيكية، وفق إطار زمني

---

<sup>1</sup> عبد الفتاح ،محمد سعيد. إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999. ص. 215.

محدد و ضمن السياق العام للإستراتيجيات العامة للتسويق و بالتالي الإستراتيجيات العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

فالتخطيط التكتيكي أو المرحلي يهدف إلى تحقيق أهداف مرحلية جزئية تتطلبها ظروف العمل التسويقي.

### 3-2 الإجراءات التسويقية ومعوقاتها:

إن الخطة التسويقية هي الإدارة المركزية لإدارة وتنسيق الجهود التسويقية في أي مؤسسة كانت اقتصادية أو نفعية على حد سواء، لذلك فعلى المكتبة الرغبة في تحسين فعاليتها التسويقية أن تتعلم كيف تخلق وتطبق وتستخدم خطط تسويقية متطورة ،لهذا سنحاول تركيز النقاش على إيجاد أجوبة للسؤالين التاليين:

- ما هي المراحل الأساسية التي يمر عليها التخطيط التسويقي بالمكتبة؟
- ما هي مختلف الصعوبات التي قد تواجه إدارة التسويق أثناء قيامها بعملية التخطيط التسويقي؟

### 3-2-1 مراحل التخطيط التسويقي:

يمر التخطيط التسويقي بعدة مراحل متتابعة يجب أن تولى كل منها ما تستحقه من عناية واهتمام، لضمان الحصول على خطة تسويقية ناجحة ،و على الرغم من اختلاف الكتابات حول هذه المراحل بشكلها الظاهري إلا أنها تتفق معا من حيث الجوهر،ويمكن ترتيب هذه المراحل على النحو الآتي:

---

<sup>1</sup> الصميدعي ،محمود جاسم ؛يوسف ،ردينة عثمان.المرجع السابق،ص.37-38.

## 1-تحليل الموقف الحالي:

ويتم في هذه المرحلة إجراء دراسة تحليلية لواقع المكتبة و موقفها في السوق، كما يتم دراسة متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و يجري التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تفرزها هذه البيئة. إضافة إلى دراسة الموارد والإمكانيات المتاحة للمكتبة ، مع الأخذ بالاعتبار ما قد يتوفر منها مستقبلا وما قد لا يتوفر، بهدف تزويد المخططين بنظرة شاملة عن حالة المكتبة.

## 2- تحديد الأهداف :

إن الخطوة السابقة تمكّن المكتبة من رسم الاتجاه العام لها في مجال التسويق وبناءا عليه يتم وضع الأهداف التسويقية التي يجب أن تتسم بما يلي:

- التكامل مع أهداف المكتبة و عدم الانفصال عنها أو التعارض معها؛ بل يجب أن يساهم انجاز الأهداف التسويقية في انجاز أهداف المكتبة و تحقيقها.

- يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وواقعية، قابلة للتحقيق وموضوعة بشكل علمي مدروس.

- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي ؛لكي يمكن معها الرقابة و تقييم الأداء بشكل موضوعي<sup>1</sup>.

كما يجب أن تشتمل الأهداف التسويقية للمكتبة على الآتي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>الماضي،محمد المحمدي ؛ خالد ، نظيمة عبد العظيم .أساسيات الإدارة . القاهرة :مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،2001.ص.132.

1- مجموعات المستفيدين الذين ستقدم لهم الخدمات.

2- الحاجات والرغبات التي ستشبعها المكتبة لهؤلاء المستفيدين.

3- التكنولوجيا التي ستستخدمها المكتبة لإشباع تلك الحاجات والرغبات.

### 3- تحديد و اختيار الأسواق المستهدفة:

نتيجة التباين في أذواق المستفيدين وعاداتهم القرائية، واختلاف الظروف الخاصة بكل مستفيد ؛ فإن الغاية من هذه المرحلة تتمثل في ضرورة تركيز المكتبة لجهودها التسويقية على مجموعة المستفيدين الذين لم تستطع إشباع حاجاتهم و تلبية متطلباتهم بعد. أي تتم دراسة جمهور المستفيدين و تحليل الفرص التسويقية التي يتوقع أن تمتلكها المكتبة في كل منها ،ثم يتم تقييمها و ترتيبها تبعا للمزايا المتوقعة للمكتبة فيها، من أجل اختيار سليم للخدمات و حماية لموارد المكتبة و إمكاناتها من الهدر، في أماكن قد لا تمتلك المكتبة فيها أي ميزة تسويقية نسبية لاعتبارات مختلفة.

### 4-تصميم المزيج التسويقي:

في هذه المرحلة يتم اختيار المزيج التسويقي للمكتبة و الذي يتكون من ( المنتج"الخدمة المكتبية"- التسعير - التوزيع - الترويج)، كما يتم تحديد كيفية مساهمة كل عنصر منها في تحقيق أهداف التسويق ،مع المحافظة على التنسيق و التناسب بين هذه العناصر بالشكل الذي يأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل؛كطبيعة الخدمة ونوعيتها،قنوات التوزيع المستعملة،المنافسة،جمهور المستفيدين الحاليين والمرتبين<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>سويدان،نظام موسى؛البرواري،عبد المجيد.إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية.عمان :دار الحامد، 2008.ص 81.

<sup>2</sup>الماضي ،محمد المحمدي ؛ خالد ، نظيمة عبد العظيم .المرجع السابق،ص.134-135.

## 5- إعداد الخطة التسويقية و برنامج العمل:

هذه الخطة التي يجب أن تكون مرتبطة بفترة زمنية معينة، قصيرة متوسطة أو طويلة الأجل والتي سيصبح إعدادها أمرا ميسرا بعد القيام بتحليل الواقع الحالي للمكتبة ودراسة متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية ،و التنبؤ بمفرزات هذه المتغيرات من فرص و تهديدات،و بعد القيام بتحديد الأهداف التسويقية و رسم الاتجاه العام للمكتبة في مجال التسويق و اختيار المستفيدين المستهدفين ، و تصميم المزيج التسويقي الملائم<sup>1</sup>.

## 3-2-2 معوقات التخطيط التسويقي:

هناك بعض الصعوبات التي تواجه الإدارة أثناء عملية التخطيط التسويقي ومن أهمها نذكر الآتي:

- ضعف الدعم من الإدارة العليا لعمليات التخطيط .
- عدم وجود خطة لعمليات التخطيط.
- عدم وجود المساندة من المستويات الإدارية الأخرى.
- سوء فهم مصطلحات التخطيط.
- إحلال الأرقام بدلا من الأهداف والإستراتيجيات المكتوبة.
- كثرة التفاصيل وبعدها عن الموضوع.
- الرجوع إلى الخطة مرة في السنة.
- فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الاستراتيجي.
- الفشل في دمج التخطيط التسويقي بنظام تخطيط المنشأة.

---

<sup>1</sup>الماضي ،محمد المحمدي ؛ خالد ، نظيمة عبد العظيم .المرجع السابق،ص. 135.



- تفويض التخطيط إلى مخطط أو استشاري من خارج المنشأة<sup>1</sup>.  
كانت هذه أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة بصفة عامة أثناء عملية  
التخطيط التسويقي وضمن هذه الصعوبات تتدرج بعض الصعوبات التي  
قدّمها أفراد العينة:

حيث أجمع أفراد العينة على عدم وجود نموذج يوضح لإدارة المكتبة كيفية  
تسيير عمليات التخطيط ويمدها بمختلف الإرشادات ابتداء من مراجعة  
الأهداف إلى وضع الاستراتيجيات، ثم البرامج التنفيذية و الميزانيات ثم  
مراجعتها مرة أخرى حتى تتمكن إدارة المكتبة من الوصول إلى حل وسط  
بين ما ترغب في تحقيقه وبين ما يمكنها تطبيقه فعلا في ظل واقعها  
الحالي.

وأضاف اثنان من أفراد العينة صعوبة أخرى تتمثل في :  
ضعف الدعم من الإدارة العليا لعمليات التخطيط وفي هذا الإطار يمكن  
تحديد أربع مستويات لمدى قبول الإدارة العليا للتخطيط التسويقي وهي:

- المستوى الأول تجاهل عملية التخطيط التسويقي تماما.
- المستوى الثاني معاملة التخطيط التسويقي بلا مبالاة ،كما لو كانت  
المنشأة تتكلم عنه وهي لا تطمح في تحقيق أي نتائج نهائية من ذلك.
- المستوى الثالث التعامل مع التخطيط التسويقي بشكل جاد نسبيا،حيث  
يؤخذ في الاعتبار وبشكل محدود ،توزيع المصادر والموارد على بعض  
العمليات إذا أرادت المنشأة الحصول على نتائج جيّدة.

---

<sup>1</sup>ماكدونالد ،مالكولم ه ب.تر.الدويش ،صالح محمد؛العوض ،محمد عبد الله .المرجع السابق  
،ص.69.

- المستوى الرابع يؤخذ التخطيط التسويقي بشكل جاد تماما ،كما يكون هذا تأكيد على أن التخطيط التسويقي قد تؤدي إلى تغيير اتجاه وطبيعة أعمال المنشأة ،كما قد يتغير معه الهيكل التنظيمي للسلطات فيها<sup>1</sup>.

- وعلى هذا فان قدرة المكتبة على مواجهة المخاطر والتحديات التي تواجهها مرهون بمدى دعم الإدارة العليا للتخطيط التسويقي ،ومن ثمة فإن هذا الدعم لا ينبغي أن يقل عن المستوى الثالث لأن أي مستوى دون ذلك سيكون بمثابة هدر للوقت والجهد. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم 05 : صعوبات التخطيط للعملية التسويقية بالمكتبة**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
عدم وجود نموذج يوضح لإدارة المكتبة كيفية تسيير عمليات التخطيط في واقع التطبيق العملي.	5	100%
ضعف الدعم من الإدارة العليا لعمليات التخطيط	3	60%

### **3-3 التخطيط الاستراتيجي للتسويق:**

يعد التخطيط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة وتشخيص قدراتها وطاقاتها، وتحديد مسارات العمل التسويقي

<sup>1</sup>العلاق ،بشير عباس؛العبدلي ،قحطان بدر. المرجع السابق،ص.14.

وتتفيذ القرارات التسويقية ، ويعد التخطيط التسويقي جزء لا يتجزأ من مفهوم أوسع ألا وهو التخطيط الإستراتيجي، الذي يتضمن حالات التوافق والانسجام بين استراتيجيات الإنتاج والبحث والتطوير والتمويل والموارد البشرية ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد شكل المنظمة وذلك لتمكين أعمالها من الاستمرار والتواصل لتحقيق الأهداف.

وقد عرّف Kotler التخطيط التسويقي الإستراتيجي على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات والموارد وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة<sup>1</sup>.

حيث أنه باستخدام التخطيط الاستراتيجي تحدد إدارة المكتبة الأنشطة والأعمال والوظائف الواجب القيام بها من أجل توجيه المكتبة ونقلها من موقعها الحالي إلى الموقع الذي تطمح أن تبلغه في المستقبل.

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتطلب دراية جميع أعضاء فريق التسويق في المكتبة بمكونات عملية التخطيط و مراحلها و النتائج المتوخاة منها و سبل تحقيقها. و هذا يتطلب:

1- التعريف بأهمية التخطيط بصورة عامة و التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصورة خاصة.

2- التحقق من توفر الكم و النوع الملائم من كوادر إدارة التسويق و توضيح الإطار العام لعملهم و طرق التنسيق و الاتصال فيما بينهم.

---

<sup>1</sup>مهدي، نهاد. التخطيط التسويقي الإستراتيجي. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 18-

3- تأمين الموارد و المتطلبات الأساسية التي يبنى عليها التخطيط من مصادر معلومات و بيانات.

4- تخصيص الاحتياجات و الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية اللازمة للبدء بنشاط تخطيطي مميز.

إن المكتبات المعاصرة في حاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها التسويقية هذه الحاجة التي تتبع من :

- ضرورة وجود تصور واضح لدى المكتبة عن حجم خدماتها و قيمة عملياتها خلال الفترة القادمة.

- ضرورة أن يتم تنويع أعمال وخدمات المكتبة بشكل منظم، مخطط ومدرس.

### 3-3-1 أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي :

تتعدد أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، وبنظرة شاملة نجده يمكن المكتبة من تحقيق درجة عالية من التفاعل مع البيئة المحيطة بها. ويحقق ذلك للمكتبة القدرة على البقاء في الأجل الطويل ، وهو هدف استراتيجي تسعى إليه مختلف المنظمات. ويمكن التخطيط الاستراتيجي من التفكير المنظم في المستقبل والذي يعتمد على الدراسة والتحليل لمختلف المتغيرات داخل وخارج المكتبة. ويعنى ذلك اتخاذ قرارات إدارية رشيدة ، بعيدة عن العشوائية والأهواء الشخصية. كما يمكن من تحليل قدرات وإمكانيات المكتبة واستغلال أوجه القوة بها، وعلاج أوجه الضعف وتحويلها إلى أوجه قوة بما يساعد في تحقيق الأهداف التسويقية.

ويضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق استخدام المزيج التسويقي الملائم لتحقيق أفضل إشباع بالأسواق المستهدفة. فيضمن تقديم وتطوير المنتجات

المناسبة بهيكل الأسعار المناسب وطرق التوزيع والترويج المناسبة ويؤدي التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى وضوح ووحدة الرؤية أمام مختلف الكفاءات والموارد البشرية العاملة بالنظام التسويقي، فيدرك كل فرد أهمية دوره في تحقيق الإستراتيجية التسويقية، ويزيد ذلك من مستويات دافعية الكفاءات وبالتالي يزيد من مستويات الأداء الفردي والجماعي والتسويقي<sup>1</sup>.

### 3-3-2 مراحل و خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

يمر التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمجموعة من المراحل التي لا بد من ربطها بالبيئة التنظيمية للمكتبة حتى تكون قابلة للتطبيق و هذه المراحل هي<sup>2</sup>:

#### 1 تحديد مهمة المكتبة:

وتتحدد مهمة المكتبة منذ بداية إنشاء المكتبة كإطار عام لعملها، و إعلان عن سبب وجودها، و تعتبر بمثابة إعلام عن الاتجاه، و بالتالي يعتبر تحديد مهمة المكتبة أساسيا لتحديد الأهداف و بناء وتكوين الاستراتيجيات. إن تحديد مهمة المكتبة يجب أن يتم بشكل دقيق يعكس الرؤية طويلة الأجل الخاصة بها في صورة ما يجب أن تكون عليه المكتبة في المستقبل .

---

<sup>1</sup> الشاهد. محمد جمال. التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفوائده. [على الخط

المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 13-03-2011. متاحة على الانترنت :

<http://kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/84453>

<sup>2</sup> محمد. ح. تخطيط التسويق . [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 07-03-

2011. متاحة على الانترنت:

<http://vmco.maktoobblog.com/867005/>

كما يجب أن تكون هذه المهمة مرنة غير جامدة ، واضحة تميز المكتبة بذاتها عن باقي المكتبات ، و تصبح كإطار عام لتقييم الأنشطة الحالية و المستقبلية.

## 2 تحديد و وضع الأهداف :

تعتبر الأهداف نتائج محددة تسعى المكتبة لتحقيقها من أجل انجاز مهمتها. أي أن أهداف المكتبة لا بد أن تكون انعكاسا لمهمتها. كما لا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة يمكن قياسها معبر عنها بشكل كمي - إن أمكن - و يجب أن تكون مرتبة تبعا لأولوياتها وأهميتها النسبية مع الأخذ بالاعتبار عاملين أساسيين:

- عدم وجود تعارض بين الأهداف : بمعنى أن تكون الأهداف متجانسة منسجمة فيما بينها وأن لا يؤثر هدف على آخر.
- تسلسل إمكانية تحقيق الأهداف : بمعنى أن تكون الأهداف محددة ليس فقط حسب أهميتها و إنما أيضا حسب إمكانية التحقيق ...

## 3 تحليل إمكانيات المكتبة:

و هو ما يطلق عليه البعض مصطلح "المراجعة الداخلية" و التي تعتبر خطوة أساسية و هامة على طريق إعداد و تطوير حالة تحليلية لسياسة المكتبة. و تهدف إلى دراسة و تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة و إمكانياتها و مواردها الداخلية؛ من أجل تحديد أهم نواحي القوة في المكتبة و القطاعات التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل و أيضا أبرز نواحي الضعف التي يجب العمل على تلافيها و معالجتها؛ و بالتالي تحويل الجهود نحو المجالات الأكثر فائدة و ربحية للمكتبة.

و من العناصر التي يجب تحليلها في هذه المرحلة : الموارد المالية و البشرية و التكنولوجية إضافة إلى أنظمة الإنتاج.

#### **4 دراسة و تحليل البيئة الخارجية:**

و تتضمن هذه المرحلة تعريف و تحليل مجموعة من العناصر الأساسية ( اقتصادية - اجتماعية - سياسية - تكنولوجية - اتجاهات المنافسة ... ) هذه العناصر التي تخرج عن نطاق تحكم و سيطرة الإدارة،و ذلك بهدف تحديد الفرص التسويقية التي يمكن استغلالها لتدعيم المركز التنافسي للمكتبة ،و تحديد التهديدات التي تواجه خدمات المكتبة، من أجل إعداد الخطط الكفيلة بمواجهتها و التغلب عليها.

#### **5 تخطيط الوظائف :**

و يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة و الأعمال الكفيلة بتحقيق الأهداف و تنظيمها ضمن أقسام وظيفية مختلفة في إطار الهيكل التنظيمي العام للمكتبة و الخاص بإدارة التسويق.

#### **6 تحديد إستراتيجية المكتبة :**

حيث تعبر الاستراتيجيات عن الوسائل التي تستخدمها المكتبة من أجل تحقيق الأهداف و التي تكتسب أهمية كبيرة نتيجة محدودية موارد المكتبة الأمر الذي يجعل قراراتها الإستراتيجية بشكل عام والإستراتيجية التسويقية بشكل خاص لا بد و أن تعمل على التخلي عن بعض الأنشطة الغير ضرورية و تخصيص مواردها لأنشطة أخرى أكثر أهمية.

إن اغلب المكتبات قد لا يكون في مقدورها توفير الموارد و الجهود اللازمة إلا لتنفيذ عدد محدود من الاستراتيجيات في وقت معين ،كما أنها

غير ملزمة بالتغيير المستمر في استراتيجياتها فقد يكون البقاء على الوضع الحالي للمكتبة هو الحل الأمثل في الوقت الحالي<sup>1</sup>.

## 7- تحديد الإستراتيجية التسويقية :

إن تحديد واختيار إستراتيجية المكتبة في مجال التسويق يجب أن يتصف بالدقة و الموضوعية و يجب أن تساهم الإستراتيجية المختارة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة التسويق و المكتبة معا على اعتبار التكامل بينهما.

هناك من يضيف خطوات أخرى إلى هذه الخطوات كمرحلتين تنفيذ الإستراتيجية المختارة و الرقابة على الإستراتيجية<sup>2</sup>.

في النهاية لا بد لنا التذكير بأن التخطيط التسويقي خطوة رئيسية و هامة على طريق النمو و الازدهار لأي مكتبة، وظيفة أساسية لا يمكن تجاهلها إلا إن كانت المكتبة ترغب في دخول المنافسة مكفنة بقراراتها العشوائية.

## 3- 4 التنظيم التسويقي:

التنظيم بشقيه أو أركانه (ركن العمليات و ركن البناء) ينطوي على تحديد و توزيع الأنشطة والمهام و المسؤوليات و السلطات على العاملين بالمكتبة ككل، أو بالإدارة أو قسم معين بالإضافة إلى تحديد العلاقات المتبادلة بين العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد.ح.المرجع السابق.

<sup>2</sup>المرجع نفسه.

<sup>3</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم. مفاهيم تسويقية حديثة. ط1. عمان: دار الراية، 2009. ص. 167.



و قبل أن نتعرض لتصميم الهيكل التنظيمي التسويقي تجدر الإشارة إلى عدة أمور تتعلق بالتنظيم التسويقي منها ما يلي<sup>1</sup>:

**1- أن عملية التنظيم تنطوي على عدد من الخطوات النمطية؛ التي لا تختلف سواء في مجال (نطاق) تطبيقها أو مستوى التطبيق من منظمة لأخرى، حتى وإن اختلفت المنظمات**

**أو الإدارات داخلها ) من حيث الحجم أو طبيعة النشاط أو غيرها من الخصائص الأخرى. كما أن هذه العملية لا تختلف أو تتغير بتغير المكان و الزمان ،و إن ما يطرأ على هذه العملية من تغير يكمن فقط في درجة عمق الممارسة و التفاصيل المرتبطة بمراحل وخطوات التطبيق و إجراءاته و أسبابه و أهدافه...إلخ**

**2- أن التغير الذي يحدث على التنظيم عادة ما ينسحب على الهيكل أو البناء التنظيمي المرتبط به، و يحدث التغير المشار إليه ( أو يصبح ضرورة ) لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:**

- تغير إستراتيجية المكتبة، فالتغير في الإستراتيجية يتطلب تغيرا في الهيكل.

- الحاجة إلى متخصصين للتعامل مع المشكلات الناجمة عن تعقيدات العمل بسبب كبر الحجم و استخدام تكنولوجيا جديدة.

- إضافة خدمات مكتبية جديدة.

- القرارات الخاصة بمركزية أو لامركزية اتخاذ القرارات .

- تنويع الأنشطة والخدمات الذي يتطلب زيادة في حجم القوى العاملة والمشرفين وعدد مستويات الإشراف.

---

<sup>1</sup> أبوقحف ، عبد السلام.المرجع السابق ،ص.70.

### 3-4-1 مبادئ التنظيم التسويقي:

تبدو أهمية الدقة في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي في ضوء المبادئ التالية<sup>1</sup>:

#### 1- مبدأ وحدة الأهداف:

و تطبيق هذا المبدأ يعني ضمناً أهداف تسويقية مصاغة بدقة و مفهومة بدرجة كافية، كما يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المكتبة حيث أن أنشطة المؤسسة تشتق أصلاً من تلك الأهداف.

#### 2- مبدأ الفعالية:

حيث يجب أن يحقق الهيكل التنظيمي للعاملين في المجال التسويقي الرضا الفردي و الجماعي عن العمل كما يجب أن يحدد خطوط واضحة للسلطة و أبعاداً واضحة للمسؤولية و يسمح بقدر مناسب بمشاركة العاملين في مجال التسويق في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

#### 3- مبدأ المواقف و الظروف البيئية:

إن تحديد أي نوع من الهياكل التنظيمية يصلح لموقف معين يرجع إلى ظروف كل مؤسسة على حدى، حيث يجب أن تصمم الهياكل التنظيمية التسويقية بالطريقة التي تتناسب مع المواقف و الظروف البيئية المحيطة.

#### 4- مبدأ التفويض:

أي تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى ذلك بالقدر الذي يساهم في إنجاز العمل بسهولة ويسر.

---

<sup>1</sup>هاشم، زكي محمود. التنظيم وطرق العمل. الكويت: منشورات السلاسل، 1988. ص. 55 - 56.

## 5- مبدأ المسؤولية:

أي أن يكون الفرد مسئولاً مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال و ذلك في حدود السلطات المخولة إليه.

## 6- مبدأ نطاق الإشراف:

أي تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن للفرد الواحد الإشراف عليهم بما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة.

## 7-مبدأ تدرج السلطة:

بمعنى أن تتجمع السلطة في النهاية بيد شخص واحد ،ثم تنسب بعدها إلى جميع أجزاء المنظمة.

## 3-4-2 تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي:

يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي عملية بناء المستويات الإدارية، مثل مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا، حيث تشير هذه المستويات إلى المراكز النسبية في الخريطة التنظيمية، فالإدارة العليا تمثل الأنشطة التي توجد في قمة الخريطة ثم يليها في مستوى أقل الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا ( المباشرة )، وتتطلب عملية التصميم هذه القيام بتحديد الأنشطة و الأعمال المطلوب أدائها ،ثم تحديد الأسس التي يتم بناءا عليها التجميع في وحدات متجانسة تحت مستويات رقابة متناسقة، غير أن من المهم الإشارة إلى أنه يجب أن لا يظهر الهيكل التنظيمي المناسب و التبعية الرئاسية فقط، بل إن تصميم الهيكل يجب أن يكون من منطلق تحقيق النتائج، فلا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي عبارة عن عدة تجمعات إدارية؛ بل يجب أن يوضح ذلك الهيكل المراكز المسؤولة عن تحقيق النتائج، ولا تحدد هذه المراكز اعتباريا، بل تحدد في شكل شبكة نتائج

مترابطة، حيث يكون للجزء دور في تحقيق الهدف الكلي عن طريق تحقيق هدف فرعي<sup>1</sup>.

ومحاولة منا لمعرفة أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي بالمكتبة طرحنا السؤال على أفراد العينة فكانت الإجابة كالتالي: أجمع أفراد العينة على أن العامل الأساسي في تصميم الهيكل التنظيمي للمكتبة هو حجمها فكلما كان حجم المكتبة كبير كلما كانت الحاجة أكبر إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص وإنشاء وحدات جديدة من شأنها متابعة العمل بشكل أفضل.

إضافة إلى العامل السابق رأى أفراد العينة أن هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية عن الأول، ويؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وهو الزيادة في عدد المستفيدين الحاليين والمحتملين وتنوع حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تنويع الخدمات والأنشطة من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الدمج بين الأنشطة .. أو غير ذلك ،و كل حالة من هذه الحالات تستوجب تغييراً في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل ،لكي تتناسب مع النمو المحقق وكذلك الأعمال المطلوب إنجازها. وآخر عامل رأت أفراد العينة تأثيره على الهيكل التنظيمي التسويقي للمكتبة هو إدخال التكنولوجيات الحديثة على بعض الخدمات المكتبية الأمر الذي يستلزم التغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق ،كأن تجبر الإدارة على خلق أقسام جديدة أو ضم بعضها الآخر أو إلغائها تماماً. والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

---

<sup>1</sup> الصيرفي ،محمد .المرجع السابق،ص.139-140.

جدول رقم 6: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي للمكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
حجم المكتبة فكلما كان حجم المكتبة كبير كلما كانت الحاجة أكبر إلى إنشاء أقسام وحدات جديدة تتابع العمل بشكل أفضل .	5	100%
ازدياد عدد المستفيدين الحاليين والمحتملين وتنوع حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات .	5	100%
إدخال التكنولوجيات الحديثة على بعض الخدمات المكتبية يستلزم التغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق .	3	60%

### 3-4-3 التوصيف الوظيفي:

توصيف الوظائف جزء أصيل من عملية التنظيم، وتهدف عملية توصيف الوظائف تعريف و تحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة و الملقاة على عاتق الفرد أي أنها تجيب عن تساؤلات مثل:

- ماذا يجب أن يفعل الفرد؟

- مع من يعمل؟

- مع من يتصل؟

- لمن يقدم شكواه أو تقارير تقدم العمل؟
- ما هو نطاق سلطته؟
- ما هي مسؤولياته؟
- ما اسم وظيفته؟
- ما هو/ موقعه/ مركزه الوظيفي أو التنظيمي<sup>1</sup>؟

### 3-4-4- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

و يقصد بذلك تحديد أعداد ونوع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية، وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها و يتم ذلك وفق للخطوات التالية<sup>2</sup>:

#### 1-تحديد الهدف:

يجب على مدير التسويق في المكتبة أن يحدد و بدقة متناهية الهدف الرئيسي لإدارته، وكذا مجموعة الأهداف الفرعية، التي تمكنه من الوصول إلى ذلك الهدف الرئيسي، فمثلا إن الهدف الرئيسي لإدارة التسويق في المكتبة هو تحقيق رضا المستفيدين.

#### 2- تحديد السياسات:

هنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمكتبة، ومن أمثلة تلك السياسات تنمية قدرات ومهارات مقدمي الخدمة المعلوماتية داخل المكتبة، بالقدر الذي يمكنهم من تحقيق رضا المستفيدين و السعي وراء كسب مستفيدين جدد.

#### 3- تحديد الأنشطة الرئيسية:

<sup>1</sup> أبو قحف ،عبد السلام.المرجع السابق،ص.73.

<sup>2</sup> الصيرفي ،محمد .المرجع السابق،ص.140-141.

و هنا يتم تحديد الأعمال و الأنشطة الواجب أدائها، لتحقيق الأهداف في ضوء السياسات الموضوعة. ومن أمثلة تلك الأنشطة استقطاب مقدمي الخدمة من ذوي الكفاءات المميزة و البحث عن أفضل الوسائل المستخدمة في تنمية أدائهم.

#### **4-تجميع الأنشطة في الأقسام:**

وهنا يكون التجميع على أساس التشابه،حيث يتم تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تقسم إلى أنواع حسب درجة التشابه بينها، هذا مع ملاحظة إمكانية تجميع الأنشطة على أساس التكامل و التداخل فيما بينها. كما يمكن أيضا تجميع الأنشطة على أساس التكامل و التشابه معا، غير أنه في جميع الأحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم و الأقسام الأخرى.

#### **5-تجميع الأقسام في الإدارات:**

على أن يتولى مسؤولية كل إدارة مدير خاص بها، و من ثم يصبح لدينا مثلا إدارة خاصة بالإعلان و الترويج و أخرى خاصة بالتخطيط للخدمة و الثالثة خاصة ببحوث التسويق... و هكذا.

#### **6-تجميع الإدارات في قطاع:**

يتولى شؤونه رئيس مختص و يتحدد ذلك على ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية و من ثم عدد الوظائف الإشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل على كافة المستويات.

### 3-4-5- طرق بناء التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

في ضوء ما سبق يمكن بناء الهيكل التنظيمي و تجميع الأنشطة و الأعمال على عدة أسس أو معايير ويمكننا تناول هذه الأسس والمعايير باختصار، مع الأخذ في الاعتبار أنه من النادر جدا استخدام أساس واحد أو معيار واحد للتجميع:

#### أولا - الوظائف<sup>1</sup>:

في ظل هذا الأساس يتم تجميع الأنشطة و الأعمال في أقسام بناءا على طبيعة الوظيفة التي تتدرج تحتها هذه الأنشطة، فمثلا يتم تجميع الأنشطة و الأعمال المرتبطة بالإعلان و الترويج و بحوث التسويق... إلخ في إدارة أو قسم هو قسم إدارة التسويق، و بالمثل يتم تجميع الأعمال و المهام الخاصة بإنتاج الخدمة في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج و هكذا. و من أهم مزايا و عيوب هذا النوع من التجميع أو التكوين التنظيمي للإدارات و الأقسام ما يلي:

#### المزايا:

- 1- أنه انعكاس طبيعي لطبيعة نشاط المنظمة.
- 2- المساعدة في تطبيق مبدأ التخصص.
- 3- ضمان الإشراف و الرقابة الجيدة على جميع الأنشطة.
- 4- ضمان الاهتمام بالأنشطة الأساسية للمنظمة.

#### العيوب:

- 1- تركيز مسؤولية تحقيق الأرباح على المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، الإدارة العليا فقط.

---

<sup>1</sup>عاطف، زاهر عبد الرحيم. المرجع السابق، ص. 171-172.



2- صعوبة التنسيق في كثير من الأحيان بين الوظائف، و يستخدم هذا الأساس في تجميع الأعمال و الأنشطة في الإدارة في الظروف الآتية:

1- تجانس نواتج المنظمة.

2- تجانس العملاء الذين تخدمهم المنظمة.

3- الصغر النسبي لحجم المنظمة.

4- استقرار الظروف البيئية.

5- توافر قدرات إدارية عالية في أعمال التخطيط و التنظيم و الرقابة.

6- إذا كانت قدرات و خبرات العاملين بالمنظمة محدودة نسبياً.

### ثانياً - المناطق الجغرافية<sup>1</sup>:

عندما تتعدد و تتنوع أو تنتشر المناطق ( أو الأسواق ) الجغرافية التي تخدمها المنطقة، يصبح من الممكن تجميع الأنشطة و الأعمال على أساس هذه المناطق بحيث تخصص كل إدارة أو قسم في خدمة منطقة جغرافية بذاتها.

#### المزايا:

1- سرعة اتخاذ القرارات.

2- ضمان إلمام المديرين بخصائص و متطلبات كل منطقة جغرافية.

3- تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة.

4- توفير فرص للترقى.

#### العيوب:

1- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية و بين المركز الرئيسي من ناحية أخرى.

---

<sup>1</sup>أبو قحف ، عبد السلام. المرجع السابق، ص. 86-87.

2-احتمال مخالفة الفروع في المناطق الجغرافية لسياسات المركز الرئيسي.

3-صعوبة الرقابة – رقابة الإدارة العليا على الفروع-.

و يستخدم هذا الأساس في ظل الظروف التالية:

1-التشتت الجغرافي للمناطق التي تخدمها المنظمة.

2-تباين أو اختلاف المناطق أو الأسواق في خصائصها و احتياجاتها.

3-كبر الحجم النسبي لتعامل المنظمة مع كل منطقة أو سوق.

4-إمكانية تطبيق نظم الرقابة و الحوافز على أساس نتائج التعامل مع المناطق.

### ثالثاً:النواتج ( سلع/خدمات )<sup>1</sup>:

وفقا لهذا الأساس يتم تجميع الأعمال لتكوين وحدات أو إدارات تنظيمية متخصصة طبقا لنوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء أو المنتفعين، سواء تم هذا على مستوى إدارة التسويق أو المنظمة ككل، حيث يتم تخصيص إدارة أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة.

### المزايا:

1-يسمح بالاستخدام الجيد للمعرفة المتخصصة في السلعة أو الخدمة المقدمة.

2-يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية الأرباح على مستوى كل إدارة أو قسم.

3-توفير فرص لنمو وتنويع المنتجات و الخدمات.

---

<sup>1</sup>.المرجع نفسه،ص.89-90.

## العيوب:

1-الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج و البيع و شراء مستلزمات الإنتاج ... الخ.

2-المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات و الأقسام.

3-احتمالات عدم توافر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة. و يطبق هذا الأساس في الحالات و الظروف الآتية:

- 1- تعدد وتنوع المنتجات و السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 2-اختلاف طبيعة العمليات الإنتاجية المتصلة بكل نوع من أنواع النواتج ( السلع أو الخدمات).
- 3-توفر قدرات إدارية عالية وكذلك توافر مهارات كافية لدى القوى العاملة.

## رابعاً: العملاء<sup>1</sup>:

من الممكن تجميع الأنشطة و الأعمال في وحدات تنظيمية متخصصة على أساس مجموعات العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، حيث تضطلع كل إدارة أو قسم بكافة الأنشطة الخاصة بخدمة مجموعة معينة من العملاء أو المستهلكين لسلعة ما أو المنتفعين بخدمة معينة.

## خامساً: العمليات أو المراحل الفنية<sup>2</sup>:

من الممكن تطبيق معيار العمليات أو المراحل الفنية في تجميع الأنشطة والمهام في إدارات أو أقسام إذا توافرت الشروط الموقفية التالية:

---

<sup>1</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم. المرجع السابق، ص. 174.

<sup>2</sup> أبو قحف، عبد السلام. المرجع السابق، ص 92.

1- تعدد العمليات أو المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل واحدة منها.

2- اختلاف متطلبات وطرق أداء كل مرحلة أو عملية وكذلك المشاكل التي تواجهها.

3- سهولة التنسيق المسبق لعلاقة المراحل والعمليات ببعضها البعض.

4- إمكانية قياس الأداء و الرقابة على كل مرحلة أو عملية من العمليات.

**سادسا: تعدد الأسس<sup>1</sup>:**

تجدر الإشارة إلى أنه من النادر استخدام معيار أو أساس واحد لتجميع الأنشطة و الأعمال في وحدات تنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إدارة من إداراتها.

ومن ثم فإن الوضع الغالب في معظم الأعمال هو استخدام أكثر من معيار واحد. كأن يستخدم المعيار الجغرافي مع المعيار الوظيفي في تكوين الوحدات التنظيمية، و بناء الهياكل التنظيمية و ذلك مع الأخذ في الاعتبار الشروط الموقفية التي تحكم إمكانية استخدام كل أساس أو معيار من هذين المعيارين.

أسس و معايير أخرى لتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية:  
التكوين المصفوفي.

التجميع على أساس الوقت.

التجميع الموجه بالسوق.

التجميع على أساس الوحدات الإستراتيجية.

التجميع على أساس المدخلات.

---

<sup>1</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم. المرجع السابق، ص. 175.

### 3-4 -6 التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة إعادة التنظيم أو التطوير التنظيمي ومن أهمها ما يلي:

#### أولاً: النمو:

قد يأخذ أشكالاً متعددة كما أنه يتم بطرق مختلفة ويقاس النمو إما بحساب معدل الزيادة السنوي في المبيعات، أو القوى العاملة، أو رأس المال أو الطاقة الإنتاجية أو الأصول بالإضافة إلى نمو قيمة المنظمة أو نمو الأرباح أو ثروة الملاك و غيرها من المقاييس الأخرى. يعتبر تنويع النشاط أو المنتجات أو الأسواق والاندماج و التكامل الرأسي الأمامي و الخلفي و التكامل الأفقي ( النمو التكاملي) من الأمثلة الشائعة لطرق و أساليب النمو.

ويعتبر النمو من أهم العوامل التي تجعل من إعادة التنظيم أو تطوير التنظيم ضرورة تفرضها متطلبات الانجاز الفعال للأنشطة و تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها. وبنظرة سريعة و مبسطة لتأثير النمو على الهيكل التنظيمي وتطوره يمكن ملاحظة الآتي<sup>1</sup>:

**1-** عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم و تخصص في إنتاج أو تسويق منتج واحد أو تقديم خدمة ( حيث يكون المالك هو المدير) نجد أن الهيكل التنظيمي بسيط والعلاقات التنظيمية يغلب عليها الطابع غير الرسمي. وبمعنى آخر قد لا يوجد هيكل تنظيمي رسمي.

**2-** في حالة الانتقال من المرحلة السابقة إلى مرحلة تخصص المنظمة في إنتاج أو تسويق سلعة أو خدمة واحدة، وفي حالة اختلاف مراحل إنتاج

---

<sup>1</sup> أبو قحف ،عبد السلام.المرجع السابق،ص 98-99.

السلعة أو تقديم الخدمة ومع تكامل المعاملات أو العمليات التسويقية نجد أن الهيكل التنظيمي يتم بناء على أساس العمليات أو الوظائف.

3- في حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى حيث:

-تعدد السلع أو الخدمات المنتجة أو المقدمة.

- تعدد وانتشار المناطق الجغرافية التي تخدمها المنظمة.

- تختلف الأسواق في طبيعتها وتختلف أساليب التعامل أو البيع في كل سوق، فإن الهيكل التنظيمي يتم بناءه على أساس المنتجات أو المناطق الجغرافية أو الاثنين معا.

4-أما في حالة انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً حيث:

- تعدد المنتجات أو السلع و الخدمات وكذلك خطوط الإنتاج.

- تعدد المناطق الجغرافية أو الأسواق.

- عدم التكامل في العمليات الإنتاجية ( أي استقلال كل عملية عن الأخرى أو عدم اعتمادها على الأخرى).

- اختلاف العمليات التسويقية نجد أن بناء الهيكل التنظيمي يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة و يقوم على أساس السلعة أو المنطقة الجغرافية.

### ثانياً:ضغوط البيئة الخارجية:

ومن بين هذه الضغوط زيادة تدخل الحكومة بأجهزتها المختلفة في ميدان الأعمال سواء من خلال قيامها بدعم بعض الصناعات أو الرقابة على الأسعار أو الضرائب على الأرباح التجارية أو الصناعية. ففي مثل هذه الحالات قد تلجأ إدارة المنظمة إلى تطبيق درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسعير منتجاتها،وبالتالي تقليص حرية الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية في اتخاذ مثل هذه القرارات. كما أن مثل

هذه الممارسات الحكومية قد تؤدي إلى تردد في إجراء برامج التوسع في الطاقة الإنتاجية أو تتوسع الأنشطة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التكنولوجي:

كلما ارتفع المستوى التكنولوجي ( نظم الإنتاج و الصنع و الإدارة والتسويق..الخ) كلما انخفضت الحاجة إلى العنصر البشري. ففي المنظمات كثيفة رأس المال التكنولوجي نجد أن عدد العاملين فيها أقل من نظيرتها في المنظمات كثيفة العمالة، وهذا قد يعني انخفاض عدد المستويات الإدارية وصغر نطاق الإشراف، وارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرارات..الخ. ومن ثم فإن اتجاه المنظمة نحو التحديث التكنولوجي يترتب عليه ضرورة إعادة بناء و تكوين الوحدات التنظيمية و هيكل العلاقات بينها، مع ضرورة الاعتراف بأن مشاكل عديدة قد تواجه هذه العملية، الأمر الذي يتطلب من الإدارة القيام بالتنبؤ بمثل هذه المشكلات وإعادة الترتيبات الخاصة بمواجهتها<sup>2</sup>.

### خلاصة :

نظراً لأهمية التنظيم التسويقي في تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق كلما تطلب الأمر، أردنا تقديم بعض الإرشادات الخاصة به والتي ينبغي على إدارة التسويق التقيد بها:

- 1- من يملك سلطة اتخاذ القرارات التسويقية يجب أن يكون قريباً من السوق بقدر الإمكان أي قريباً من موقع العمل.

---

<sup>1</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم. المرجع السابق، ص. 177-178.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 178.

2- كل شخص يعمل في إدارة التسويق يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من مشرف أو رئيس واحد فقط ،كما يجب أن يقدم تقاريره أو يعرض مشاكله لهذا الرئيس فقط.

3- يجب أن تتساوى سلطة الفرد مع مسؤوليته.

4- كلما انخفض نطاق إشراف المشرف أو المدير - مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة- كلما كان أفضل.

5- يجب تخفيض عدد المستويات التنظيمية داخل الإدارة كلما أمكن.

6- حرية الاتصالات أو تدفق المعلومات بين الأفراد وكافة المستويات الإدارية ،تمثل ضرورة بغض النظر عن تسلسل أو تدرج السلطة.

7- من الضروري توضيح نطاق سلطة ومسؤولية كل فرد داخل الإدارة، مع تحديد واجباته وحقوقه وعلاقاته مع الآخرين.

8- يجب تنمية عملية تنظيم النشاط التسويقي من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل في وقت واحد. فالتنظيم الخاص بالنشاط التسويقي يجب أن يعتمد في مدخلاته ويسترشد بآراء الأفراد القريبين أو الذين يتعاملون مباشرة مع الأسواق<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> أبو قحف ،عبد السلام. المرجع السابق، ص. 82.



# الفصل الرابع :

## توجيه ورقابة ومراجعة العملية التسويقية

## تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق لعمليتي التنظيم والتخطيط التسويقي، وما ينطوي عليه هذا الأخير من عناصر المخاطرة وعدم التأكد، نظرا لارتباطه بالمستقبل الأمر الذي يستلزم التوجيه الفعال، المراقبة الدائمة والمراجعة المستمرة على الخطط لضمان مرونتها.

يرى بعض الباحثين أن وظيفة التوجيه التسويقي هي الوظيفة الإدارية الأولى، على أساس أن المدير وإن كان يستطيع التخلي عن بعض أعباء الوظائف الأخرى، فإنه وفي كل الأحوال لا يستطيع التخلي عن وظيفة التوجيه، فيما يربط البعض الآخر من الباحثين بين التوجيه والمراقبة باعتبار أن المراقبة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته. لهذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على كل من العمليات التالية:

**أولاً:** التوجيه التسويقي وحاجة العملية التسويقية بالمكتبة لهذه الوظيفة الأساسية خاصة عندما تكتنف الخطط والإجراءات بعض الصعوبات.

**ثانياً:** المراقبة على النشاط التسويقي: وهي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية و تشمل كافة الوظائف الأخرى، فبينما يخبر التخطيط المدير بما يجب فعله تكون المراقبة بمثابة عينه التي يرى بها ما تم عمله، لذا فإن المراقبة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام إدارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعية، وتكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي.

**وأخيراً** عملية المراجعة التسويقية وما تتضمنه من فحص شامل للعملية التسويقية بالمكتبة.

#### 4-1 التوجيه التسويقي:

إن وظيفة التوجيه هي عبارة عن جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أعده المدير للعمل، وهي وظيفة إدارية تعمل على تحقيق أعلى درجات الإنتاجية والأداء والكفاءة من العاملين، عن طريق تقديم الحوافز والاتصالات الجيدة والقيادة الجيدة تحقيقاً للرضا والإخلاص والتفاني والتعاون والولاء والانتماء وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### 4-1-1 مفهوم التوجيه التسويقي:

التوجيه هو أحد وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد اتجاه الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق التعاون بينهم، وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة ليبذلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة<sup>2</sup>. وعليه فالتوجيه ينطوي على قيادة العمال والإشراف عليهم وإرشادهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم<sup>3</sup>. وبمفهوم أبسط فإن التوجيه هو عملية إصدار الأوامر والتعليمات والإرشادات للمرؤوسين لتمكينهم من تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة لضمان الوصول

---

<sup>1</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق. ص 269.

<sup>2</sup> عقيلي، عمر وصفي. الإدارة المعاصرة: التخطيط التنظيم الرقابة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009. ص 376.

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001. ص 185.

إلى الهدف المنشود. هذا عن التوجيه بصفة عامة، أما عن التوجيه التسويقي فهو: "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تعتبر بمثابة حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فإذا كان التخطيط التسويقي يجسد الأهداف التسويقية في شكل خطط عمل قابلة للتنفيذ، والتنظيم يحدد المسؤوليات الكفيلة بتنفيذ الخطط، إلا أن ذلك لا يكفي لقيام الأفراد بانجاز ما يكلفون به من أعمال، حيث لابد من إصدار الأوامر إليهم وإعطاء التوجيهات لإرشادهم إلى كيفية أداء هذه الأعمال وفقاً للخطط المقررة، وبصفة عامة فإن مدير التسويق من خلال عملية التوجيه يركز جهوده على ما يلي:

- 1- ترجمة الخطط التسويقية الموضوعية إلى خطط عملية وأوامر مباشرة.
  - 2- إصدار أوامر وتعليمات وتبليغات معينة.
  - 3- الإشراف الجيد على الجهود الحالية وتقويم تلك الجهود مباشرة.
  - 4- تحضير ودفع الجهود نحو تحقيق الكفاءة العالية<sup>1</sup>.
- ومن ثم يمكن القول أن المدير التسويقي في المكتبة هو المشرف والموجه والمراقب والمسئول عن انجاز العمل الذي ينفذ عن طريق غيره من العاملين في مختلف أقسام ومصالح المكتبة وعليه فالتوجيه وظيفية في غاية الصعوبة والتعقيد وتكمن هذه الصعوبة في:

1- "أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف منها إلا القليل"<sup>2</sup>، فالتعامل مع الماكينات والآلات أسهل بكثير من التعامل مع الأفراد، والعلاقات

---

<sup>1</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص 270.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 270.

الإنسانية ولا سيما إذا أدرك أن الأفراد لا ينفذون الأوامر إلا مكرهين، وإذا حدث ذلك فإنهم لن يكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة<sup>1</sup>.

2- أن المدير لا يستطيع السيطرة على الكثير منها، ولكن مدير التسويق الجيد هو ذلك المدير الذي يتمتع بقدرة الإقناع والتأثير، والمشاركة في العمل مع ضرورة أن يكون متفهماً للسلوك الإنساني والعلاقات الرابطة بين العاملين.

#### **4-1-2 أهمية التوجيه التسويقي:**

ترتبط عملية التوجيه في المكتبة ارتباطاً وثيقاً بعملية تسيير العنصر البشري، الذي يعتبر أساس العملية التسويقية لما له من دور كبير في استقطاب أكبر عدد من المستفيدين من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم من المعلومات، وتكمن أهمية التوجيه التسويقي في المكتبات فيما يلي:

1- يعمل التوجيه التسويقي على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك من خلال إثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل المكلفين به وبأهداف ذلك العمل الأمر الذي يحقق الترابط والانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية.

2- يساعد التوجيه التسويقي على تركيز كافة الجهود في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المشتركة.

3- يعد التوجيه التسويقي أداة رئيسية من أدوات حماية إدارة التسويق لأعمالها وسبباً من أسباب تطورها ونجاحها وذلك من خلال إرشاد المرؤوسين إلى طريقة الأداء الصحيحة .

---

<sup>1</sup>الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 211.

4- يساعد التوجيه التسويقي على توليد الشعور لدى العاملين بأهميتهم داخل المكتبة كما يساهم في إحياء الروح الديمقراطية والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يساهم في زيادة الكفاءة التسويقية للمكتبة.

5- يستلزم التوجيه التسويقي أن يقوم الرؤساء بإعلام المرؤوسين باستمرار عن الظروف والمستجدات التي تحيط بالمكتبة، وبطبيعة العمل المطلوب منهم تنفيذه وكذلك عن الأسباب التي حملت الإدارة على تعديل خطتها التسويقية أو تغييرها وهذا يجعل العاملين على بيئة من هدف ما يقتضيه هذا التغيير والتعديل، ومن ثمة يصبح سلوك المرؤوسين أكثر فعالية في تنفيذ العمل.

6- يؤدي التوجيه إلى التدريب على كيفية الترويج للخدمة.

7- شغل الوظائف بالأفراد المناسبين.

8- تضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة لما فيه صالح المكتبة<sup>1</sup>.

### **4-1-3 مبادئ التوجيه التسويقي:**

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، بمعنى أن تحقيق بعض أهداف الأفراد لابد أن يعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام حوافز مجدي وسليم، حيث أن مثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية

---

<sup>1</sup> الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 213-214.

التي يعمل الأفراد لغرض إشباعها ،بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

**2- مبدأ وحدة الرئاسة:** و ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرئوسا لأكثر من رئيس واحد ،وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.وتدل الدراسات في هذا المجال أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد.ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء ،ومشكلات الأولوية، والأوامر المتنازعة. ومن ثمة يكون المرؤوسين في مركز يسمح لهم بإعطاء كل اهتماماتهم لما يطلبه رئيسهم<sup>2</sup>.

**3- توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية. وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جرى تعيينهم حديثا في المنظمة،الرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية،وتوفيرها لمرؤوسيه بالكم والكيف والوقت المناسب،وذلك من أجل تفعيل عملية الإرشاد والتوجيه،ولاشك أن الاتصال الجيد يسهم إسهاما فعالا في عملية توفير المعلومات.

**4- السلطة:** تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه،من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف،فالسلطة تعطي الرؤساء حقا

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص. 315.

<sup>2</sup> العلاق ، بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري، 2008. ص. 205.

لإصدار الأوامر، الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل. ولضمان تنفيذ الأمر وبالتالي توجيهه، ولابد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب وإلى جانب ذلك لابد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل.

**5- تفويض السلطة:** فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا ويوجهه الوجهة الصحيحة، لا بد من تخويله السلطة الكافية، التي تمكنه من أداء المهمة<sup>1</sup>.

ولمعرفة الأسس التي يقوم عليها التوجيه التسويقي في المكتبة طرحنا السؤال على أفراد العينة، حيث قدم المستجوبون أساسان يستند إليهما التوجيه التسويقي في المكتبة، الأساس الأول هو :

- أن يقوم مدير التسويق أو المسئول عن التسويق في المكتبة بإصدار الأوامر واضحة لمرؤوسيه وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ في ظل ظروف العمل السائدة في المكتبة، وأن يقوم بتزويدهم بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على كيفية أداء المهام المطلوب منهم إنجازها.

- الأساس الثاني هو :

تحفيز المرؤوسين يجعل كفاءتهم عالية في إنجاز الأعمال المسندة إليهم في العمل ويشعرهم بأهميتهم في العمل، فالفرد تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال، ولهذا فإن على إدارة التسويق بالمكتبة وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لجميع العاملين لتتمكن فعلا من بلوغ أهدافها المرسومة. والإجابات جاءت كما هو موضح في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق، ص. 389.



### جدول رقم 07: أسس التوجيه التسويقي داخل المكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
أن يقوم مدير التسويق بإصدار الأوامر واضحة لمروؤسيه ،وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ في ظل ظروف العمل السائدة في المكتبة.	5	%100
- تحفيز المرؤوسين يجعل كفاءتهم عالية في انجاز الأعمال المسندة إليهم ،ويشعرهم بأهميتهم في العمل.	4	%80

#### 4-1-4 أهداف التوجيه التسويقي:

يهدف التوجيه التسويقي إلى تحقيق مايلي:

- 1-رفع الروح المعنوية للعاملين بإدارة التسويق :ويتم تحقيق هذا الهدف نظرا لأن التوجيه يعمل على توطيد الصلة بين إدارة المشروع والعاملين بإدارة التسويق ودراسة المشاكل التي تواجههم في العمل ومحاولة معالجتها ويؤدي ذلك إلى بث الثقة بينهم ورفع روحهم المعنوية عن طريق تشجيعهم وتوجيههم بصفة مستمرة.

**2-الاتصال:** حيث أنه من خلال عمليات التوجيه يتم توصيل البيانات بشكل واضح ومقتنع من الإدارة إلى القائمين على العمل التسويقي، كما يمكن توضيح القرارات التسويقية والتغيرات التي قد تطرأ على البرنامج التسويقي، كما يمكن الاتصال من التعرف على مقترحات العاملين في المجال التسويقي وشكاويهم ومشاكلهم.

**3-التخطيط:** يساهم التوجيه مساهمة فعالة في مساعدة العاملين في المجال التسويقي على تحليل البيانات الخاصة بأعمالهم، وكذا إمدادهم بتلك البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء تعديلات على البرنامج التسويقي.

**4-التدريب:** يهدف التوجيه كذلك إلى إحداث نوع من التدريب المستمر للعاملين في المجال التسويقي ولاسيما في الحالات المتعلقة بدراسة احتياجات المستفيدين من المعلومات وكذا المهارات التسويقية لمسوقي خدمات المعلومات وكذلك كيفية مواجهة المشاكل التسويقية<sup>1</sup>.

#### **4-1-5 أدوات التوجيه التسويقي:**

تتمثل أدوات التوجيه في: الاتصال، القيادة والتحفيز وهذه الأدوات متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها ولذا سنحاول إلقاء الضوء على كل واحدة منها على حدى:

**1-الاتصال:** يعتبر الاتصال وسيلة لا غاية في ذاته، حيث أن الإدارة الفاعلة هي التي تستخدم الاتصال الكفاء، الذي يساهم في التخطيط الإداري الناجح كما يضمن التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق المحكم للرقابة الإدارية.

---

<sup>1</sup> بازرة، محمود صادق. إدارة التسويق. القاهرة: دار النهضة العربية، 1979. ص. 448-449.

"فالاتصال يعني تدفق المعلومات والأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات من إدارة التسويق إلى فروعها، وتلقي المعلومات والبيانات من هذه الفروع إلى إدارتها (في صور تقارير بحوث، اقتراحات وشكاوي)<sup>1</sup>. فالإتصال يسعى لإحداث التفاعل بين أجزاء المكتبة وأعضائها، وتنسيق العمل فيما بينهم، بما يخدم المصلحة العامة، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم قادرين على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم، لذلك يعد الإتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه، والمشرف الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عملية الإتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم<sup>2</sup>.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المكتبة ضمن نوعين أساسيين:

**الإتصال الرسمي:** وهو الإتصال الذي يتم عبر خطوط السلطة ويأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا للمستويات الأدنى، ويتطلب هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- أن يكون خط الإتصال معلوم على وجه التحديد.
- أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المؤسسة.
- يجب أن يكون خط الإتصال مباشر قدر الإمكان.

**الإتصال غير الرسمي:** ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائم الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقا لترتيب معين، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص منها:

---

<sup>1</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق. ص 274.

<sup>2</sup> عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق، ص 402.

- أنه يتم بطريقة غير مرتبطة بالنظام الرسمي.  
-أن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب.

-تزايد فعالية الاتصالات غير الرسمية أوقات الشدة<sup>1</sup>.

وتتكون العملية الاتصالية التسويقية من سبع عناصر هي:

**1-المرسل:**هو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى الطرف الآخر،وقد يكون هذا المرسل مدير التسويق أو العاملين (منتجو الخدمة المكتبية)، وتختلف أهداف المرسل من موقف لآخر،لكنها تدور حول هدف واحد وهو إقناع المستفيد بأهمية الخدمة المكتبية المقدمة.

**2-الرسالة المستهدفة:**ويقصد بها الصورة الذهنية التي يراد إيصالها إلى المستفيد النهائي وهي تشمل كل العناصر المحسوسة،والتي يعتقد أنها مناسبة كهدف تسويقي،وهذه العناصر هي:الخدمة،السعر ،الإعلان والدعاية.

**3-قناة الاتصال"المزيج الترويجي":**يقصد بقناة الاتصال تلك الوسيلة التي تحمل الرسالة وهناك هناك ستة قنوات للاتصال التسويقي:

-**الإعلان:**وهو مختلف نواحي النشاطات التي تؤدي إلى نشر وإذاعة الرسائل الاعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور ،لغرض حثه على الاستفادة من الخدمات أو بقصد التقبل الطيب.

-**البيع الشخصي:**وهو التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الانتفاع بها.

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص.236-237.

**-ترويج المبيعات:** وهو جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والإعلان وذلك للعمل على التنسيق بينهما وجعلهما أكثر فاعلية.

**-العلاقات العامة:** وهي ذلك النشاط المخطط، الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المكتبة و جماهيرها، سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

**-الدعاية والنشر:** يقصد بالدعاية النشر لأمر تتعلق بأنشطة المكتبة أو سياستها بهدف حمل المعلومات المقنعة إلى جماهير محددة سلفا ، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك.

**-الإعلام:** وهو عملية تفاهم تقوم على تنظيم التفاعل بين الناس وتعاطفهم في الآراء فيما بينهم<sup>1</sup>.

ويعتمد اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه، وعلى طبيعة الرسالة وظروف المستقبل غير أنه من الأفضل دائما الاستعانة بأكثر من قناة واحدة في كل رسالة.

**4-الرسالة:** ويقصد بها الصيغة التي يعبر فيها المرسل عما يريد نقله إلى المرسل وتتوقف فعالية الرسالة على مدى قدرتها على التعبير عما يريد المرسل نقله، ومدى قدرة المرسل إليه على فهمها والتأثر بها. وكلما زاد التوافق بين المرسل والمرسل إليه زادت فرصة نجاح الاتصال، والعكس صحيح<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 1 24.

<sup>2</sup> Kotler, Philip. Marketing :analysis planning and control. Englewood cliffs :Prentice hall, 1984.P.606.

**5- المستقبل:** وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة ،وهو الهدف الحقيقي من عملية الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصال على مدى استقباله للرسالة بالصورة التي قصدها المرسل .وقد يكون المستقبل مدير التسويق أو العاملين بالمكتبة ،أو المستفيدين من الخدمة المكتبية، وبدون المستقبل تظل الاتصالات مغلقة وذات اتجاه واحد.

**6-الاستجابة:**وهنا قد يستجيب المتلقي للرسالة بأشكال عديدة ، فقد يقبلها أو قد يرفضها أو يعترض عليها أو يتجاهلها تماما ..وفي كل الأحوال لا تتم عملية الاتصال إلا إذا حدثت الاستجابة من طرف المتلقي ،وتتجح عملية الاتصال عندما تكون الاستجابة ايجابية .

**7-التغذية العكسية (ردود الفعل)<sup>1</sup>:**وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المرسل والمستقبل، وهذه المعلومات تساعد النظام التسويقي على التكيف وأخذ الفعل التصحيحي المناسب، أو الفعل الذي يقلل من حالات الانحراف عن المسار الطبيعي المرسوم مسبقا للنظام، وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه.

## **2-القيادة التسويقية:**

في مستهل الحديث عن القيادة ينبغي أن نشير إلى أن القيادة تعتبر بمثابة العمود الفقري لوظيفة التوجيه التسويقي،حيث يعتمد نجاحه إلى حد كبير على مدى توفر صفة القيادة في شخص مدير التسويق،الذي يقوم بتوجيه رؤوسيه الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية "صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله،وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص،القدرات،الخبرات

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد.المرجع السابق، ص. 243.

المؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه، وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائدا لهم. ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معا<sup>1</sup>.

ومن ثمة يمكن القول بأن هناك ثلاث شروط رئيسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي<sup>2</sup>:

- 1- وجود جماعة من الناس "شخصين أو أكثر".
  - 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
  - 3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.
- فالقائد يولد ولا يصنع، وليس كل مدير قائد وإنما كل قائد مدير، وهناك ارتباط وثيق مابين القائد والأداء الفعال، على اعتبار أن القائد الفعال هو الذي تتوفر فيه الصفات التالية:

- المواهب.
- الخبرات العلمية في الإشراف والقيادة.
- تكوين شخصي بصفات مميزة.
- مؤهلات علمية.
- مهارات وأساليب وطرق في إدارة العمل والناس.
- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المميز (فعالية)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق، ص. 380-381.

<sup>2</sup> كنعان، نواف. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002. ص 90.

<sup>3</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص 276.

وتصنف القيادة إلى ستة أنواع مختلفة عن بعضها كل الاختلاف، حيث يركز كل نوع منها على خصائص معينة:

**القيادة الشخصية:** تزاوّل عن طريق الاتصال الشخصي، وهي من الأنواع الشائعة والتي تتسم بالفاعلية.

**القيادة غير الشخصية:** تزاوّل من خلال مرؤوسي القائد، أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر.

**القيادة المتسلطة:** وهي تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة فالقائد المتسلط لا يشاور أحدا وإنما يأمر بالتنفيذ.

**القيادة الديمقراطية:** وتتسم بالمشاركة غير الرسمية للجماعة، والاستفادة من آرائها، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين، وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها.

**القيادة الأبوية:** وتهتم القيادة الأبوية بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين له، وهذا النوع من القيادة يهدف إلى الحماية والإرشاد، وفي ظله يكون من الصعب تطوير استقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.

**القيادة غير الرسمية:** ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلا بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

وهناك عدد من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة وأهمها: الزمن، الحيز والأفراد<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> لصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 213.



**3- التحفيز التسويقي:** إن الحديث عن التحفيز التسويقي يجرنا لا محالة للحديث عن الدافعية، حيث أن الإلمام بتوفير سياساتهما (الحوافز والدوافع) يساعد إلى حد كبير في تفسير وفهم أسباب السلوك الإنساني.

"الدوافع هي عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك، وهي غير مرئية، لكن يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل، من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً. لذلك يمكن القول إن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك.

أما الحوافز فهي فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة... إلخ) توفرها أمام الفرد، لنثير بها رغبته ونخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها"<sup>1</sup>. فهذا التعريف يؤكد أن أي عامل ستتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال. ولهذا فعلى إدارة التسويق الحريصة على تحقيق أهدافها أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المكتبة.

وهناك مداخل كثيرة ومتنوعة يمكن لإدارة التسويق داخل المكتبة الاعتماد عليها في عملية تحفيز عمالها نذكر منها:

1- اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وذلك لأن العاملين مختلفين وبالتالي فإن الحوافز التي تثيرهم تختلف أيضاً، وعلى القيادة الإدارية الفعالة إدراك أي نوع من الحوافز يجدر استخدامه لكل عامل مع مراعاة مختلف المواقف.

---

<sup>1</sup> عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق، ص. 390.

- 2 - إشعار المرؤوسين بأهميتهم ،ولو بأبسط الأشياء ،كالكلمة الطيبة التي تشعر العامل بأن عمله مقدر وأن له معنى، وبذلك تزداد ثقته بنفسه .
- 3- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، فالمشرف الكفاء هو الذي يستطيع جعل مرؤوسيه يبدعون عن رغبة ورضا منهم ،من خلال رفع معنوياتهم.
- 4- يجب أن يكون المدير قدوة طيبة لمرؤوسيه ونموذجاً في التصرفات والأفعال.
- 5- توفير الحوافز المعنوية، من ترقية و أوسمة وبعثات خارجية وفرص للتدريب والتأهيل لمناصب عليا.
- 6- توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف المجالات الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة وظروف العمل.
- 7- توفير فرص المنافسة البناءة بين الأفراد ،مع إشاعة جو من الصداقة والعلاقات الطيبة بينهم، وكذلك العمل على توافر علاقات طيبة بين العاملين والإدارة..
- 8- "توفير سياسات جيدة للأفراد، مؤسسة على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد، سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار أو التدريب أو الترقية أو النقل أو قياس الكفاءة أو غيرها. كذلك إتاحة الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعادلة"<sup>1</sup>.
- وعن سؤالنا عن أدوات التوجيه التسويقي في المكتبات ،أجمع أفراد العينة على أن الاتصال الفعال أداة مهمة من بين أدوات التوجيه التسويقي في المكتبة ،حيث يكفل هذا الأخير لإدارة التسويق الوصول لأهدافها، فمن

---

<sup>1</sup>العلاق ، بشير. المرجع السابق، ص. 218.

خلال عمليات الاتصال يتم توصيل البيانات بشكل واضح ومقنع من الإدارة إلى القائمين على العمل التسويقي كما يساعد على توضيح القرارات التسويقية والتغيرات التي قد تطرأ على البرنامج التسويقي ،كما يمكن الاتصال إدارة المكتبة الوقوف على مقترحات وشكاوي العاملين ومشاكلهم. وأضاف اثنان من أفراد العينة أن رفع الروح المعنوية للمرؤوسين أداة أخرى من أدوات التوجيه التسويقي في المكتبة ،وتتم عن طريق تحفيز المرؤوسين وذلك عن طريق بث روح الفريق الواحد بين المرؤوسين ،وتتمية روح التعاون بينهم، رغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية للوصول إلى الأهداف التي تطمح المكتبة في تحقيقها،والنتائج جاءت موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم08: أدوات التوجيه التسويقي بالمكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
يعتبر الاتصال الفعال أداة مهمة من بين أدوات التوجيه التسويقي في المكتبة حيث يكفل لإدارة التسويق الوصول إلى أهدافها.	5	100%
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين أداة أخرى من أدوات التوجيه التسويقي في المكتبة وتتم عن طريق تحفيز المرؤوسين ،رغبة	2	40%

		في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية للوصول إلى الأهداف التي تطمح المكتبة في تحقيقها .
--	--	--

#### 2-4 الرقابة التسويقية:

من المعروف أن الرقابة هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم من أعمال يكون مطابقا لما أريد إتمامه ،إن غرض الرقابة هو تصحيح الأخطاء والوقوف على نقاط الضعف وهي تهدف إلى وضع الأمور في مسارها الصحيح،وهي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة ،وتتعلق الرقابة بوضع الأهداف والمعايير المحكمة،وقياس الأداء ،واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وسبب التأكيد على أهمية الرقابة على التسويق هو ما يحدث من تغيرات اقتصادية سريعة على المكتبة أن تواجهها ،وطالما أن المخططين لم يتمكنوا من التنبؤ الدقيق لتحقيق تلك التغيرات فقد أصبح العبء الأكبر الآن على عاتق الرقابة حتى تتمكن المكتبة من أن تسير تلك التغيرات ،وكان على الإدارة أن تبحث عن الطرق والأساليب لقياس كفاءة التسويق.

#### 2-4-1 تعريف الرقابة التسويقية:

يعرف بويل buell الرقابة التسويقية بأنها الوسائل التي تتمكن بواسطتها إدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية، و تحديد

أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة<sup>1</sup>.

كما عرّفت الرقابة التسويقية بأنها عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط التسويقية ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نستخلص بأن الرقابة التسويقية هي الوظيفة الإدارية التي تمكن إدارة التسويق من التأكد أن ما تم و يتم من أعمال سيكون مطابقا لما سبق تحديده أثناء وضع الخطة، والعمل على تصحيح الانحرافات و الأخطاء من خلال وضع المعايير المحكمة و قياس الأداء لبلوغ الأهداف المنشودة.

هذا و يمكن النظر إلى الرقابة التسويقية في مدخلين أساسيين هما<sup>3</sup>:  
**المدخل التقليدي:** وفقا لهذا المدخل فإن الرقابة التسويقية يجب أن تركز على التأكد من جعل الأحداث والأفعال ( نتائج الأنشطة التسويقية ) متطابقة تماما مع الخطط التسويقية و ذلك دون أدنى اهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق.

هذا و قد أحاط بهذا المدخل الكثير من العوائق و التي منها:

1- إهمال التأثير السلوكي والنفسي للرقابة على الأفراد.

---

<sup>2</sup> أبوقحف، عبد السلام. التسويق: مدخل تطبيقي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002. ص. 897.

<sup>3</sup> الصحن، محمد فريد . قراءات إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002. ص. 318.

<sup>3</sup> أبو فارة، يوسف. التدقيق التسويقي. مدينة الخليل: الأدبية للطباعة والنشر، 2001. ص. 209.

- 2- عدم مراعاة الظروف البيئية التي تقلل من تأثير الرقابة.
- 3- التركيز على رقابة الخطط و الأنشطة التسويقية و ليس على رقابة الأفراد العاملين في المجال التسويقي.
- 4- الإخفاق في احتواء كل عمليات الرقابة داخل الوحدة التسويقية.
- 2- المدخل الحديث:** الرقابة وفقا لهذا المدخل تجمع بين اتجاهين رقابيين الأول متمثل في الرقابة على الخطط و الأنشطة التسويقية، أما الثاني فهو متمثل في الرقابة على سلوك هؤلاء الأفراد داخل الوحدات التسويقية، أي أن الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي من المتوقع أن يؤثر في الأداء التسويقي.

#### **4-2-2 متطلبات الرقابة التسويقية الفعالة:**

- لكي تكون الرقابة فاعلة ينبغي أن تتوفر الشروط التالية<sup>1</sup>:
- 1- أن تكون الأهداف محددة بوضوح و دقة، و أن تكون قابلة للقياس.
  - 2- أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المكتبة و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
  - 3- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلا أمام بلوغ الأهداف المرسومة.
  - 4- وضع المعايير الرقابية.
  - 5- الإشراف على الأعمال وفقا لهذه المعايير.
  - 6- مقارنة الجهود المحققة بالمعايير المحددة.
  - 7- تصحيح الانحراف حال حدوثه.

---

<sup>1</sup>الزربي، علي فلاح. المرجع السابق ، ص. 309-310.

ولمعرفة الأسس التي تقوم عليه الرقابة التسويقية بالمكتبة ،طرحنا السؤال على أفراد العينة الذين أجمعوا على أن المبدأ الأساسي للرقابة التسويقية في المكتبة هو أن يكون النظام الرقابي واضحا، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس ،وأن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المكتبة ومدى مساهمة هذه الجهود في تحقيق الأهداف المنشودة.

وأضاف اثنان من أفراد العينة ضرورة أن تعكس عملية الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته،فالرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل مع وظائف الإدارة الأخرى وليس بمعزل عن هذه الوظائف،فالرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة دائمة ومستمرة ،ليست مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة ،لأنها عملية إدارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية.

كما رأى ثلاثة من أفراد العينة أن على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات الموجودة بسرعة،لاتخاذ الإجراء التصحيحي لأن الأداء الغير مرضي يكون في العادة مجرد أمر عارض ،وعلى مسئول التسويق بالمكتبة السعي وراء اكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضا عما كان مخططا له،فعلى سبيل المثال قد يتساءل مسئول التسويق بالمكتبة :هل يجب القيام بدورات تدريبية لعمال المكتبة؟ وهل يرجع سبب الانحراف إلى وجود عمال غير أكفاء؟وهكذا حتى يتمكن مسئول التسويق من معرفة الخلل ومن ثمة تصحيحه،والنتائج جاءت موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم 09: مبادئ الرقابة التسويقية داخل المكتبة.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
أن يكون النظام الرقابي مفهوماً وواضحاً.	5	%100
أن تعكس عملية الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.	3	%60
يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات الموجودة بسرعة.	2	%40

### 4-2-3 أهمية الرقابة على النشاط التسويقي:

يمكننا تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرقابة على النشاط التسويقي داخل المكتبات في النقاط التالية:

- 1- كبر حجم المكتبات وتعدد نشاطاتها ومشاكلها الإدارية واتساع فئة المستفيدين من خدمات المكتبة حيث يستدعي ذلك ضرورة:
  - معرفة نقاط الضعف و القوة في الوظائف التسويقية المؤداة.
  - تحديد الجهود التسويقية الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يسبب زيادة التكاليف التسويقية.
  - الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق، و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المكتبة.



2- "المتغيرات والعوامل البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه وتغير تلك العوامل بمعدل سريع، ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ و التأكد أحيانا أخرى"<sup>1</sup>.

3- تزايد عدد المكتبات ومؤسسات ومراكز المعلومات والقنوات التسويقية المختلفة و تزايد حجم و نوع الخدمات المقدمة.

4- تمكن الرقابة من ادراك ومواجهة المنافسة، فتوافر أدوات إحصائية ملائمة لقياس الأداء التسويقي للمكتبة يجعلها قادرة على تشخيص التغيرات، وتنمية الخبرة و التعلم و تبني المواقف و التصرفات الصائبة.

#### **4-2-4 خطوات عملية الرقابة التسويقية:**

تمر عملية الرقابة التسويقية الفعالة بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

**أولاً:** تحديد الأهداف التسويقية بشكل كمي أو وصفي واضح.

**ثانياً:** تحديد متغيرات عملية الرقابة التسويقية، حيث ينبغي أن يتم تحديد المتغيرات الرقابية للمخرجات والعمليات والمدخلات التسويقية حتى يتسنى مراقبتها سواء أكان هذا التحديد في شكل كمي أو غير كمي، المهم فقط أن تكون هذه المتغيرات ذات علاقة بالخطوة التسويقية.

**ثالثاً:** تحديد معايير الأداء التسويقي، و تعتبر هذه الخطوة الأكثر صعوبة، حيث أنه لا توجد قواعد محددة يتم بموجبها تحديد المعايير و وضع هذه المعايير وفقاً للمستويات الإدارية و ذلك على النحو التالي:  
معايير أداء على مستوى المشروع ككل، وتكون أساساً للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة العليا.

---

<sup>1</sup> الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 285.

2R,Anthony the management control function. boston :HBS press,1988.p.17-28.

يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية " وظائف التسويق، إنتاج الخدمة التمويل الأفراد" و تستخدم لتقييم أداء الإدارة الوسطى.

يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، تستخدم للتقييم و الرقابة على أداء المشرفين و رؤساء الأقسام.

و أخيرا مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأفراد التنفيذيين، و ذلك للرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم.

و يقصد بالمعيار مستوى الأداء المطلوب، الذي تحدده الإدارة و تتوقع بأن بلوغه أمر ممكن و قد يكون:

- "على شكل أرقام: مثل زيادة مخصصات الإعلان.
- على شكل زمني: مثل زيادة الإقبال على خدمة معينة خلال فترة زمنية محددة .
- أو معيار كمي: مثل عدد الكتب التي ينبغي فهرسها خلال فترة زمنية محددة .
- و هناك معايير الجودة على أساس الرفض أو القبول لأسس الجودة أو ترتيب الخدمات المقدمة"<sup>1</sup>.

**رابعاً:** تقييم المخرجات التسويقية الفعلية في ضوء الخطة و تستدعي عملية التقييم هنا الاستعانة بعدة أدوات منها:

**تحليل تكلفة التسويق:** و تعتبر أحد الأدوات التي يمكن أن تساعد مدير التسويق في الحكم على كفاءة إدارة التسويق في استخدامها للأموال المتاحة.

و يؤكد (griffen) أن تكلفة التسويق يركز عليها أكثر من غيرها لسببين:

---

<sup>1</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص. 313.

(أ) - أنها تشكل في معظم الحالات النصيب الأكبر من إجمالي التكاليف بما في ذلك تكاليف إنتاج الخدمة.

(ب) - أن تكلفة التسويق تعد حقلًا خصبا لمجهود خفض التكاليف.

**تحليل الحصة التسويقية:** إن النتيجة الطبيعية بعد القيام بتحليل التكلفة هي تحليل الحصة التسويقية حيث أن الزيادة في الحصة التسويقية يعني أن المكتبة قد استخدمت مزيجا سوقيا أكثر فعالية مما تستخدمه المكتبات المنافسة و العكس صحيح<sup>1</sup>.

**التحليل الغير مالي<sup>2</sup>:** حيث لا تركز الرقابة التسويقية على التحليل المالي فقط بل يمكن التركيز على بعض النواحي الغير مالية و استخدامها كقاعدة و أساس للرقابة مثل:

العدد الإجمالي لدوران العاملين في مجال التسويق:

عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال نفس الفترة

---

متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة

معدل غياب العاملين في مجال التسويق:

مجموعة أيام الغياب

---

إجمالي عدد ساعات الغياب

---

<sup>1</sup> الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 283.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 287.

و كذلك فإنه يمكن الاعتماد على معدل شكاوي المستفيدين كمؤشر لحالات عدم الرضا و يتم حسابه كالنحو التالي:

معدل شكاوي المستفيدين:

عدد الشكاوي المقدمة من المستفيدين خلال فترة زمنية معينة

---

عدد المستفيدين خلال نفس الفترة

**خامسا:** و هنا نقول أنه إذا لم يحدث التطابق بين النتائج الفعلية و بين ما تم تقديره مسبقا فإنه يتم اتخاذ واحد من الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- 1- تعديل الأهداف وفقا للمعلومات الجديدة .
  - 2- إجراء فعل تصحيحي، حيث أنه إذا كان مستوى أداء الأنشطة التسويقية أقل مما هو مقرر - مع أن الأهداف من هذا النوع ممكن تحقيقها - فهنا لا بد من اتخاذ إجراء تصحيحي و ذلك بالاعتماد على نتائج التحليل السببي التي حددت أسباب و مكونات المشكلة.
- هذا مع ملاحظة أن الفعل التصحيحي السريع يساعد في منع تنامي و تكرار الأخطاء حيث أن آلية الرقابة التسويقية الجديدة تنعدم كفاءتها و فعاليتها إذا لم يتم القيام بالفعل التصحيحي في الوقت المناسب ،هذا مع التأكيد على أن الفعل التصحيحي يتناول واحد أو أكثر من المحاولات الآتية:

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص.288.

- إجراء تعديلات على السياسات و الأهداف .-
- إجراء تعديلات على نظام اختيار و تدريب العاملين.
- إجراء تعديلات على بعض أجزاء النظام التسويقي.

**سادسا :** الاتصالات و التغذية العكسية: إن العملية الرقابية يتوقف نجاحها ومدى فعاليتها على نظام فاعل للاتصالات و التغذية العكسية، ففي كل مرحلة من مراحل عملية الرقابة التسويقية يلعب نظام الاتصالات دورا فاعلا في إيصال التعليمات و البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و بالشكل الملائم كما يجب أن يوفر ذلك النظام للإدارة التسويقية القدرة المانعة، أي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها .

#### 4-2-5 أنواع الرقابة التسويقية:

يقسم رجال التسويق الرقابة التسويقية إلى عدة أنواع تبعا لمعيار التقسيم المستخدم فإذا استخدم المعيار الزمني في الرقابة فهناك الرقابة على الخطء السنوية الخطط الأقصر أو الأطول من السنة، و الرقابة الربحية التي تهتم بربحية مجالات عمل المؤسسة و الرقابة على كفاءة التسويق والرقابة الإستراتيجية،و في ما يلي إشارة إلى أهم أنواع الرقابة التسويقية كما يوضحها الجدول التالي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> جبر، أحمد. إدارة التسويق: المفاهيم الاستراتيجية التطبيقات. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007. ص. 445.

(جدول رقم:10)أنواع الرقابة التسويقية:

نوع الرقابة	المسؤولين عنها	الهدف من الرقابة	نوع الرقابة
تحليل المبيعات تحليل نصيب الشركة من السوق تحليل التكلفة مع المبيعات التحليل المالي مراقبة الاتجاهات	الإدارة العليا والتسويقية	التأكد من تحقيق النتائج المستهدفة في الوقت المناسب	1- الرقابة الزمنية
تحليل ربحية المنتج و المناطق و العملاء و قنوات التوزيع	إدارة التسويق	تحديد ما إذا كانت الشركة تنمي إمكاناتها المالية أم تخسرهما	2- الرقابة الربحية
تحليل كفاءة قوى البيع و الإعلان و تنشيط المبيعات و التوزيع و مصاريف الأبحاث و التطوير	إدارة التسويق و الإدارة التنفيذية للمبيعات و الإعلان و التوزيع و الأبحاث	تقييم كفاءة الإنفاق و تأثيره على النفقات التسويقية	3- الرقابة على الكفاءة
معايير الكفاءة التسويقية	الإدارة العليا و التسويقية	تقدير مدى استغلال الشركة لأفضل الفرص المتاحة في الأسواق والمنتجات و القنوات	4- الرقابة على الإستراتيجية

**أولاً: الرقابة الزمنية:** تهدف الرقابة الزمنية إلى التأكد من أن الأهداف التي وضعتها المكتبة في الخطة خلال الفترات الزمنية المختلفة يتم تحقيقها في الوقت المناسب .

وخاصة ما يتعلق منها بإنتاج الخدمات المكتبية و الأرباح و غيرها من الأهداف المعدة بكل خطة.

يعتمد هذا النوع من الرقابة على ما يعرف بالأهداف، و هي تقوم على أساس تحديد الأهداف، ثم قياس الإنجازات التي تم تحقيقها ثم تشخيص و تحليل الانحرافات و تحديد أسبابها و أخيرا الأعمال التصحيحية المطلوبة لمعالجة هذه الانحرافات.

**ثانيا: الرقابة الربحية:** تحتاج الإدارة إلى تقسيم ربحية كل عنصر من عناصر الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها حتى يمكنها تقدير المجالات التي تتوسع فيها و تلك التي تقللها أو تتسحب منها حتى تعظم من استغلال إمكانياتها، و لذا تقوم بتقييم كل خدمة من خدماتها عن طريق حساب تكاليف و أرباح كل الوظائف التسويقية في كل مجال و مقارنتها بالتكاليف المقدرة و تحديد ربحية و خسارة كل منها و أسباب الانحراف إن وجدت و القيام بالأعمال التصحيحية المطلوبة.

**ثالثا: تقييم كفاءة الأداء:** إذا أوضحت الدراسة السابقة أن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض مجالات الخدمات والأنشطة السابق تقييم ربحيتها، لذلك فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو ما إذا كانت هناك طرق أكثر كفاءة و فعالية لإدارة قوى الإنتاج و تقديم الخدمة أو الإعلان و ما هي هذه الطرق<sup>1</sup>.

**رابعا: الرقابة الإستراتيجية:** و تركز على القضايا الكبيرة، و تتطلب تغيرات مؤثرة في البيئة الخارجية وفي أعمال المنافسين و خططهم، و في الإدراكات التي يحملها المستفيدين عن المكتبة و في نقاط القوة و الضعف

---

<sup>1</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 443-444.

للمكتبة و في الاتجاهات الواسعة لإدارة المكتبة وهذه المعلومات بمثابة مدخلات مهمة لعملية التخطيط الإستراتيجي كما يجب الملاحظة أن هذا النوع من الرقابة يجب أن يتم على فترات زمنية محددة<sup>1</sup>.

#### **3-4 المراجعة التسويقية:**

تعتبر المراجعة الدورية على العمليات والأنشطة أمرا ضروريا في أي مؤسسة وتزيد أهمية ذلك بصفة خاصة في ميدان التسويق بسبب التغيرات السريعة في البيئة التسويقية وداخل إدارة التسويق .

وتتضمن مراجعة التسويق التعرف ما إذا كانت المكتبة تطبق المفهوم التسويقي الحديث أم لا؟ هل تقدم المكتبة الخدمات التي يرغب فيه المستفيدين؟ وهل تتعرف المكتبة على الظروف السوقية السائدة ؟ وهناك طرق أساسية لمراجعة التسويق وهي:

- 1-مراجعة أهداف المكتبة وتقييمها هل هي كافية ؟هل يمكن تحقيقها؟
  - 2-مراجعة الخطط الموضوعية لبلوغ الأهداف ،نختبر كيف تم تخصيص الموارد .
  - 3-ندرس كيف وضعت الخطة موضع التنفيذ ونتأكد من أن الأهداف قد تحققت .
  - 4-مراجعة هيكل التنظيم والتأكيد على :تفويض السلطة ،العلاقات الإنسانية توزيع المهام والمسؤوليات ،مدى توفر الكفاءات الفردية.
- #### **3-4-1 تعريف المراجعة التسويقية:**

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص.291.



عرف Bell المراجعة التسويقية بأنها: اختبار نظامي و شامل لمركز المنظمة التسويقية كما عرفها Wild بأنها: تقييم و مراجعة نظامية نقدية غير متحيزة لجميع أنشطة التسويق فيما يتعلق بالأهداف و السياسات و الافتراضات التي قامت عليها و كذلك التنظيم و الأفراد و الأساليب و الإجراءات التي تستخدم في تنفيذ السياسات و بلوغ الأهداف.

أما Kotler فعرفها على أنها: اختبار شامل مستقل نظامي دوري للبيئة التسويقية للمنظمة و الأهداف التسويقية والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية،و من خلاله يتم تحديد و تشخيص مجالات المشكلات والفرص ووضع خطة عملية مقترحة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة لعملية المراجعة التسويقية يمكننا صياغة التعريف التالي لنشاط المراجعة التسويقية في مجال المكتبات:

هي أسلوب اختبار شامل، نظامي، حيادي ومستمر للبيئة التسويقية ولأهداف إستراتيجيات المكتبة لتحديد المشاكل و الحواجز التي تعيق الأداء التسويقي داخل المكتبة.

#### **4-3-2 خصائص المراجعة التسويقية:**

تتميز المراجعة التسويقية بأربع خصائص و هي<sup>2</sup>:

**الشمولية:** يعني أن الفحص التسويقي يجب أن يشمل كافة الأنشطة و العمليات التسويقية فالمراجعة هنا ليست مراجعة رأسية ولكنها مراجعة أفقية متكاملة.

---

<sup>1</sup>الصيرفي،محمد.المرجع السابق، ص.307.

<sup>2</sup>الأزهري، محي الدين.المرجع السابق، ص.577.

**المنهجية:** يعني أن المراجعة تتم وفقا لمنهج معين و محدد، حيث يتم تحديد ما هو مطلوب مراجعته؟ أين؟ وكيف؟ و متى؟ ذلك ما يضمن التحليل السليم للنتائج و من ثم التشخيص و اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

**الحيادية:** يعني أن الجهة التي تقوم بعملية المراجعة التسويقية يجب أن تتسم بالحيادية سواء كانت الجهة من داخل المنظمة - على أن تكون من خارج العاملين في مجال التسويق -أو من خارج المنظمة و عادة ما يفضل اللجوء إلى جهة خارجية لضمان توفر الحيادية.

**الدورية:** و هنا ننصح بأن لا تنتظر المنظمة وقوع المشكلات ثم القيام بعملية الفحص ولكن يفضل أن يتم ذلك الفحص بشكل دوري و مستمر. إضافة إلى هذه الخصائص والمميزات قدم أفراد العينة مجموعة أخرى لخصائص المراجعة التسويقية، وجاءت الخاصية الأولى التي أجمع عليها أفراد العينة كالتالي:

-تعتبر المراجعة التسويقية مرجعا مهما على أساسه يتم اتخاذ القرارات التسويقية السليمة لأنها :

-تزود إدارة التسويق بالمكتبة بإشارات مبكرة عن تهديدات أو مشكلات موشكة الحدوث ،وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لتجنبها.

-تزود إدارة التسويق بقاعدة معلومات نوعية وموضوعية عن البيئة الخارجية.

كما أضاف ثلاثة من أفراد العينة خاصية أخرى وهي أن المراجعة التسويقية تمكن إدارة المكتبة من الحصول على صورة واضحة ودقيقة لنقاط قوتها وضعفها، كما تساعد في التعرف على موقعها الحالي في ظل

التغيرات البيئية ، ومحاولة إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة لتفادي المخاطر المحتملة، واستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

وأخيرا أضاف اثنان من المبحوثين خاصية أخرى تتمثل في أن المراجعة التسويقية تساعد الإدارة في التحكم الجيد في مواردها المادية والبشرية. والنتائج جاءت موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم 11: مميزات وخصائص المراجعة التسويقية.**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
تعتبر المراجعة التسويقية مرجعا مهما على أساسه يتم اتخاذ القرارات التسويقية السليمة.	5	%100
تمكن المراجعة التسويقية إدارة المكتبة من الحصول على صورة واضحة ودقيقة لنقاط قوتها وضعفها.	3	%60
تساعد الإدارة في التحكم الجيد في مواردها المادية والبشرية.	2	%40

### 4-3-3 أهمية المراجعة التسويقية:

تكمن أهمية المراجعة التسويقية فيما يلي:

- تحقق المراجعة التسويقية للمكتبة رؤية واسعة و شاملة داخليا و خارجيا.
- تساعد المراجعة التسويقية المكتبات في تعزيز تنسيق أنشطتها التسويقية و تحديث إستراتيجياتها قبل أن يحطم التقدم نجاحها.
- تساعد المراجعة التسويقية في تقديم المقترحات اللازمة لرسم الخطط التسويقية المقبلة.
- تمكن المراجعة التسويقية من تقييم السلوك و الممارسات السابقة و الحالية للأنشطة التسويقية و تحديد الفرص و التهديدات المتوقعة مستقبلا.
- تمكن المراجعة التسويقية من تحديد التصرفات اللازمة لمراجعة الانحرافات و الأداء التسويقي، كما أنها الأداة المناسبة لرصد الفرص و التهديدات التسويقية.

#### 4-3-4 أهداف المراجعة التسويقية:

- تهدف عملية المراجعة التسويقية إلى النقاط التالية:
- تقييم إجراءات التخطيط التسويقي و الرقابة التسويقية.
- تجديد رسالة المكتبة عندما تتقدم رسالتها السابقة و تصبح غير ممكنة.
- دعم و تعزيز عملية التقييم و اتخاذها القرارات من خلال جمع البيانات عن تطورات البيئة و المنافسين و المستفيدين و التي من المتوقع أن تؤثر في إستراتيجيات التسويق<sup>1</sup>.
- تكفل المراجعة التسويقية التوجيه الصحيح للمكتبة بما يضمن عدم اتخاذها لقرارات غير سليمة.

<sup>1</sup>Rosenberg, laryl .marketing .Englewood chits new jersey: prentice- hall,1991.p.12-15.

- تطوير قدرات المكتبة من أجل تقديم خدمات تلبي حاجات و رغبات المستفيدين المتزايدة و المتجددة.

#### **4-3-5 إجراءات المراجعة التسويقية:**

تتكون إجراءات المراجعة من خمسة خطوات هي<sup>1</sup>:

- مرحلة التخطيط للمراجعة ( متى يتم المراجعة؟ و من يقوم بها؟ و ما هي مجالاتها؟ )
- مرحلة جمع البيانات.
- مرحلة تحليل البيانات.
- مرحلة صياغة المقترحات.
- مرحلة تنفيذ المقترحات.

#### **4-3-6 مجالات المراجعة التسويقية:**

يقوم نظام المراجعة التسويقية باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمكتبة وهذه المجالات هي:

**أولاً: مراجعة البيئة التسويقية:** من المعروف أن البيئة التسويقية تنقسم إلى بيئة داخلية و أخرى خارجية لذا ينبغي التنبيه من البداية على أن المراجعة التسويقية تنصب فقط على مراجعة البيئة الخارجية دون الداخلية كما أن البيئة الخارجية تنقسم بدورها إلى قسمين رئيسيين هما:

**أ-البيئة الخارجية العامة:**والتي تتمثل في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية و الثقافية،ومراجعة تلك البيئة يطور من إمكانيات المكتبة في التعامل التغيرات البيئية السريعة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص.310.

<sup>2</sup> لصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص. 312.

و تشمل مراجعة البيئة الخارجية العامة العديد من الجوانب نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- التغيرات في نمط حياة المستفيد و أثر ذلك في السوق المستهدفة و أنشطة التسويق.
- 2- تصرفات و أفعال المكتبة اتجاه التغيرات السياسية و القانونية.
- 3- تصرفات و أفعال المكتبة اتجاه التغيرات الثقافية و الاجتماعية.
- 4- تصرفات المستفيدين اتجاه أعمال المكتبة.
- 5- تصرفات و أعمال المكتبة اتجاه التغيرات التكنولوجية.
- 6- تصرفات و أفعال المكتبة اتجاه التغيرات و التقلبات الاقتصادية.
- 7- التغيرات الأساسية في تكنولوجيا المنتج ( الخدمة ).
- 8- الوكالات الحكومية ذات الأثر في نشاط المكتبة<sup>1</sup>.

**ب - البيئة الخارجية الخاصة:** بيئة مهمة التسويق و هي تأثر بشكل مباشر على عمل المكتبة مثل الأسواق و المستفيدين و المنافسين و المنظمات التسويقية التي تسهل من أداء المكتبة مثل وكالات الإعلان و تشمل مراجعة البيئة التسويقية الخارجية الخاصة الجوانب التالية:

- 1- تحديد المنافس الرئيسي.
- 2- التعرف على أهداف و إستراتيجيات كل منافس رئيسي.
- 3- التعرف على نقاط القوة و الضعف لكل منافس رئيسي.
- 4- درجة فعالية وكالات الإعلان في أداء أعمالها.

**ثانيا:** مراجعة الإستراتيجيات التسويقية: تجري هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة الإستراتيجيات التسويقية وتكييفها مع البيئة و العوامل الخارجية

---

<sup>1</sup> أبو فارة، يوسف. المرجع السابق، ص. 238.

الحالية و المتوقعة من الإمكانيات والظروف الحالية و المتوقعة للمكتبة و أهم المجالات التي تشملها عملية المراجعة هنا هي:

- 1- التحقق من أي الأهداف التسويقية تساعد على تحقيق أهداف المكتبة.
- 2- التأكد من أن الأهداف التسويقية ملائمة و معقولة و الممكنة للتحقق.
- 3- التحقق من وضوح الأهداف.
- 4- التأكد من اتفاق رسالة المكتبة مع الموارد المتاحة.
- 5- مراجعة إمكانية تحقيق رسالة المكتبة.
- 6- التأكد من تطوير مزيج تسويقي فعال لكل خدمة.
- 7- التعرف على أسباب فجوات الأداء إن حدثت.

**ثالثاً: مراجعة التنظيم التسويقي:** و تقوم المراجعة التسويقية هنا بالتأكد من ملائمة و فعالية التنظيم لتحمل الأعباء التسويقية و تحقيق الأهداف التسويقية وأهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي<sup>1</sup>:

الهيكل التنظيمي.

- 2- المسؤوليات و السلطات الرئيسية.
- 3- العلاقات الرئيسية.
- 4- التنسيق التنظيمي.
- 5- المبادئ التنظيمية التي تتم مراجعتها.
- 6- القيادات و المناصب الإدارية و مدى مناسبتها لمواقعها.

**رابعاً: مراجعة الأنظمة التسويقية:** و تقوم المراجعة هنا بتقدير و تقييم جودة الأنظمة الفرعية للمكتبة في خدمة الأهداف و في تحليل تخطيط

---

<sup>1</sup> الأزهرى، محي الدين. المرجع السابق، ص. 581.

و رقابة الأنشطة التسويقية المختلفة و أهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا هي<sup>1</sup>:

أنظمة المعلومات التسويقية و معدل قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة بطريقة متجددة و فعالة في الوقت المناسب.

1- أنظمة التخطيط التسويقي و مدى قدرة إدارة التسويق على قياس الوقت المحتمل.

2- أنظمة الرقابة التسويقية من حيث كفاءة الإجراءات و المعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي و تحليل ربحية الخدمات إضافة إلى قياس التكاليف التسويقية.

3- نظام تنمية و تطوير الخدمات الجديدة و مدى وجود نظم التحليل و تقييم الأفكار التسويقية قبل الاستثمار فيها و اختيار الخطط التسويقية قبل تقديم الجديدة بشكل نهائي.

**خامساً: مراجعة الإنتاجية التسويقية:** تتم هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة العائد و الربحية على النشاط التسويقي، و ذلك من خلال فحص البيانات المحاسبية الرئيسية لتحديد المجالات التي تحقق الأرباح للمكتبة و تحدد التكاليف التسويقية والتي ينبغي تخفيضها، هذا و يشير Stonich إلى موازنة القاعدة الصفرية كأداة ناجحة لفحص و تطوير إنتاجية التسويق حيث يتم تحديد تكاليف نشاط تسويقي معين من خلال تحديد ما يلزم إذا تمت مباشرة هذا النشاط من نقطة الصفر و تحديد ما يلزم بعد ذلك من تكاليف أيضاً، و بهذه الطريقة فإنه يتم إعداد الموازنة من نقطة الصفر بحيث تعكس الحاجات الحقيقية اللازمة للنشاط.

---

<sup>1</sup> الصحن، محمد فريد. المرجع السابق، ص. 595.



و تشمل المراجعة هنا المجالات الآتية:

1- تحليل المراجعة سواء على المستوى العام أو على مستوى الخدمات.

2- تحليل تكلفة الأنشطة التسويقية و مدى ملائمتها و فعاليتها<sup>1</sup>.

**سادسا:** تقوم هذه المراجعة بتقييم دقيق و متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي و مدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية ،و ذلك بهدف الاطمئنان إلى كفاءة و فعالية هذا المزيج و درجة التكامل و التنسيق بين عناصره ،ثم قدرته على تحمل إستراتيجيات التسويق و تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعة<sup>2</sup>.

أما عن أهم المجالات التي تشمل عملية المراجعة فهي:

المنتوج ( الخدمة ) .

التسعير .

الإعلان .

**خلاصة:**

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى النقاط التالية:

- تكتسي الرقابة في مجال التسويق أهمية بالغة ،نظرا لارتباط التسويق بالمتغيرات البيئية.

- تتميز الرقابة التسويقية عن غيرها من الرقابات الأخرى بعدم وجود إجراءات وقواعد تمكن من الحكم على كفاءة وفعالية النشاط التسويقي.

- ترتبط الرقابة التسويقية بنظام التخطيط ارتباطا وثيقا باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة التسويقية تعد كمعايير لعملية الرقابة التسويقية..

---

<sup>1</sup> الصيرفي،محمد. المرجع السابق، ص.320-321.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 321.

- تتوقف فعالية الرقابة التسويقية بصفة أساسية على نوعية المعايير المستخدمة في قياس مختلف أوجه النشاط التسويقي بالمكتبة.

# الفصل الخامس:

## نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

## تمهيد:

لقد ذكر أحد مديري التسويق : أن إدارة عمل بشكل جيد يعني إدارة المستقبل وحتى تدير المستقبل بشكل جيد يجب أن تكون قادرا على إدارة المعلومات<sup>1</sup>، فالمعلومات هي شريان العملية التسويقية وهي الأساس الذي تستند عليه إدارة التسويق في وضع خططها الإستراتيجية التسويقية وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجهها وتشخيصها بشكل علمي ومن ثمة اتخاذ القرارات الصائبة ومعالجتها بالشكل الذي يضمن الوصول إلى أهدافها المنشودة. وعليه فإن أي قرار من قبل مدراء التسويق لا يمكن أن يتخذ إلا عن طريق توفير ورشة من المعلومات اللازمة والضرورية، إلا أنه ولسوء الحظ فإن جزءا كبيرا من هذه المعلومات في مكتباتنا لا يتم توفيرها على نحو منتظم وشمولي، فإدارة مكتباتنا لا تمتلك أقساما لبحوث التسويق ولا نظاما للمعلومات التسويقية، في حين أن استخدام هذا الأخير وبحوث التسويق سيساعد إدارة المكتبة لا محالة في التخطيط لإستراتيجيتها المستقبلية كما يضمن دقة وسرعة العمليات المنفذة ، وتحسين صورة المكتبة في نظر مستفيديها بتقديم أجود الخدمات بالإضافة إلى دورهما في دعم الرقابة الإدارية على مختلف عمليات المكتبة وسياستها المنتهجة. وهناك ثلاث تطورات تستوجب أن تكون المعلومات التسويقية في المكتبات أقوى مما كانت عليه في الماضي :

1- من المستفيد الحالي إلى المستفيد المرتقب.

2- من حاجات المستفيد إلى رغباته.

---

<sup>1</sup> أسويدان، نظام موسى؛ حداد، شفيق إبراهيم. التسويق: مفاهيم وأسس. ط. 2. عمان: دار ومكتبة الحامد، 2003. ص. 101.

3- المنافسة الشديدة على المكتبات من طرف مؤسسات جديدة تقدم خدمات المعلومات مثل: بنوك وقواعد المعلومات والشركات التجارية المتخصصة.

## 5-1 ماهية نظم المعلومات التسويقية:

إن المعلومات هي شريان العملية التسويقية، وهي الأساس الذي تستند عليه إدارة التسويق و مدراءه في وضع الخطط التسويقية واتخاذ القرار اللازم في اعتمادها ،ثم تنفيذها ومتابعة تنفيذها وبالتالي تقييم الأداء من أجل معرفة مستوى الإنجاز ،وكذلك التعرف على المشكلات والاختناقات وتشخيصها بشكل علمي ،وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة لإدارة التسويق يشكل خاص وأهداف المنظمة بشكل عام.وعليه فإن أي قرار من قبل مدراء التسويق لا يمكن أن يتخذ دون توفير ورشة واسعة من المعلومات اللازمة والضرورية،لأن أي نقص في هذه المعلومات قد يترتب عليه عواقب سلبية<sup>1</sup>.

وتعتبر نظم المعلومات بشكل عام ونظم المعلومات التسويقية بشكل خاص من الأدوات التي تستخدمها الإدارة اليوم في المساعدة واتخاذ القرارات التسويقية الدقيقة والفاعلة .وسنحاول في العناصر اللاحقة إعطاء خلفية عن نظم المعلومات التسويقية وعن أهميتها ،وتوضيح كيف أن التسويق كنشاط ديناميكي لابد له أن يتفاعل مع البيئة المعلوماتية الهائلة لكي ينجح في تحقيق أهدافه ومن ثمة أهداف المكتبة.

---

<sup>1</sup>الصميدعي ،محمود جاسم ؛يوسف،ردينة عثمان،المرجع السابق .ص262 ص.261.

## 5-1-1 مفهوم نظم المعلومات التسويقية :

يمكن القول أن مفهوم نظام المعلومات التسويقية ظهر لأول مرة في بداية الستينيات كاتجاه حديث ومتطور يتوقع منه أن يحدث تغيرات ايجابية في إدارة الأنشطة التسويقية ،وكان رائد فكرة النظام الخبير الأمريكي (Robert William) الذي كان يعمل في شركة ادوارد دالتون في ولاية أنديانا الأمريكية ،وترتكز هذه الفكرة على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تسهل مهمة مدراء التسويق في صنع القرار.<sup>1</sup>

وقد عرف نظام المعلومات تعريفات عديدة ومتنوعة من طرف الباحثين في المجال و يمكن أن نلخص أهم التعاريف كما يلي:

أنه هيكل لتجميع وإدارة المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية للشركة.وكذلك عرف على أنه جمع المعلومات وتخزينها واستردادها وتحليلها بما يناسب اتخاذ القرارات التسويقية.<sup>2</sup>

وعرف أيضا بأنه:الطريقة المنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وضغط وتحليل البيانات الماضية والمستقبلية والحالية المتعلقة بالمنظمة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والدقة المناسبة بما يحقق أهداف المنشأة.<sup>3</sup>

---

2العجارمة، تيسير؛ الطائي، محمد. نظام المعلومات التسويقية. ط. 1. عمان: دار الحامد للنشر، 2002. ص. 13.

<sup>2</sup>الزعيبي ،علي فلاح.المرجع السابق، ص. 184.

<sup>3</sup>الصميدعي ،محمود جاسم ؛يوسف، ردينة عثمان،المرجع السابق . ص 262 .

وفي المقابل عرفه Philip Kotler بأنه :نظام مكون من الأفراد والأجهزة والإجراءات التي تقوم بجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في التوقيت المناسب<sup>1</sup>. ويعرف Kress نظام المعلومات على أنه :تكوين من الأفراد والمعدات المنظمة لتوفير البيانات بصفة مستمرة لتبادل المعلومات الداخلية والخارجية التي تحتاج إليها المنظمة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>. أما Churchill فيرى بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق التي تتعلق بتخطيط وجمع وتحليل وتفسير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية<sup>3</sup>.

## 5-1-2 أهمية نظم المعلومات التسويقية:

لاشك في أننا اليوم نعيش في عصر تعتبر المعلومات فيه موردا هاما وثروة قومية ومصدرا رئيسيا تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها ومما يزيد من أهمية هذا المصدر في المكتبات كبر حجمها وازدياد ظاهرة التخصص وتقسيم الأعمال إضافة إلى زيادة عدد المستفيدين مع التغير المستمر والدائم في حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات الشيء الذي يستوجب توافر قدر مناسب من المعلومات التي يحتاجها رجال التسويق بالكمية والنوعية وفي التوقيت المناسب مع مراعاة التكلفة الملائمة، ولاشك

---

<sup>1</sup>الصحن ،محمد فريد؛طارق،طه.المرجع السابق،ص.239 .

<sup>2</sup>نوري،منير.التسويق:مدخل المعلومات والاستراتيجيات.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2007.ص.50.

<sup>3</sup>ادريس، ثابت عبد الرحمن.بحوث التسويق:أساليب القياس والتحليل واختيار الفروض.الإسكندرية:الدار الجامعية،2003.ص.40.

أن هذا لن يتأتى إلا إذا زودت مكتباتنا بنظم معلومات حديثة ومتطورة أساسها الكمبيوتر لتكون دعما وسندا في ترشيد قرارات رجال التسويق وتكمن أهمية نظم المعلومات داخل المكتبات فيما يلي:

1- أنها تحدد للإدارة الطريق الذي يجب إتباعه عند المفاضلة بين البدائل المتوفرة لاتخاذ القرار التسويقي الخاص بكل مصلحة، إذ أنه كلما توفرت معلومات كافية كلما تمكنا من تحقيق أفضل النتائج فنظم المعلومات بإمكانها تزويد كل مستوى وكل وظيفة بإدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

2- أن نظم المعلومات التسويقية تربط نظم المعلومات بسياسة المكتبة الخاصة بالرصيد المعلوماتي، العمليات المكتبية والمستفيد بالسياسات التسويقية في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل .

3- أنها تساعد المكتبة على توفير المعلومات اللازمة للإجابة عن أي أسئلة تتعلق بالمستفيدين أو الخدمات ويمكن تعديل هذه المعلومات دون جهد.

4- تساعد في استخدام الحاسبات الالكترونية والاستفادة منها في مجال المعلومات.

ومما زاد من أهمية نظام المعلومات التسويقية "ما نلاحظه على بعض المعلومات التي قد تكون غير دقيقة أو غير كافية أو توجد في شكل لا يسمح بالاستفادة منها أو تصل متأخرة أو تحفظ بطريقة لا تسمح بالرجوع إليها بسهولة ،أو عدم تطويرها لتتلاءم مع ظروف البيئة الديناميكية الحديثة والمنافسة . فإذا كانت مشكلة الإدارة أنها تتعامل مع المستقبل فإن المعلومات عن هذا المستقبل والتنبؤ به هي وسيلة الإدارة في اتخاذ قراراتها المستقبلية ، وإن درجة الدقة والفعالية لهذه القرارات تعتمد على



مدى كفاية هذه المعلومات ودقتها"<sup>1</sup>. لهذا يعتبر الاهتمام بنظم المعلومات التسويقية أحد ملامح الإدارة الحديثة في المكتبات.

وتكمن أهمية نظم المعلومات في المكتبة حسب وجهة نظر كل أفراد العينة في السرعة والدقة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات التسويقية اللازمة لعملية تطوير الخدمات المكتبية، حيث توفر نظم المعلومات بيانات ومعلومات إلى الإدارة في صورة تسهل عملية اتخاذ القرارات والتركيز يكون على السرعة في تقديم هذه المعلومات لأن الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار قصيرة وذلك لأن دورة حياة المنتج (الخدمة) أصبحت أقصر مما كانت عليه في الماضي.

كما أضاف أربعة من أفراد العينة أهمية ثانية تتمثل في قيام نظم المعلومات التسويقية بعملية إدارة المعلومات، عن طريق قدرتها في تحديد واختيار ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات خصوصا أمام الانفجار المعلوماتي الحاصل والذي جعل المعلومات والبيانات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها تفوق بكثير ما هو مطلوب. والإجابات موضحة في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 57.

جدول رقم 12: أهمية نظم المعلومات التسويقية.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
السرعة والدقة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات التسويقية اللازمة لعملية تطوير الخدمات المكتبية.	5	%100
تقوم نظم المعلومات التسويقية بعملية إدارة المعلومات .	4	%80

أما عن سؤالنا حول مقومات نظم المعلومات في المكتبة فقد قدم أفراد العينة مقومان أساسيان هما:

- توفر المعلومات الخاصة بالمكتبة من حيث: أهدافها، بيئتها الداخلية والخارجية، خططها، سياستها ومواردها المتاحة، لأن إدارة التسويق الفاعلة في المكتبة هي تلك الإدارة المزودة بالمعلومات بصفة منتظمة وفي الوقت المناسب وبالشكل الذي يمكن فهمه بسهولة لتمكينها من رسم استراتيجياتها الناجحة.

- أن تمتلك نظم المعلومات التسويقية القدرة على إدارة المعلومات ،عن طريق تحديد واختيار ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات من بين كل تلك البيانات والمعلومات المتاحة، لأن مكتباتنا لا تنقصها القدرة على توفير الأدوات الخاصة بعملية تحليل و تخزين واسترجاع المعلومات مثل: أجهزة

الإعلام الآلي ولكن الذي ينقصها فعلا هو القدرة الخلاقة على إدارة المعلومات باعتبارها موردا حيويا للمكتبة لا تقل أهميته وخطورته عن الموارد البشرية والمادية، والإجابات جاءت موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13: مقومات نظم المعلومات التسويقية.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة
توفر المعلومات الخاصة بالمكتبة من حيث: أهدافها، بيئتها الداخلية والخارجية، خططها سياستها ومواردها المتاحة.	5	100%
تقوم نظم المعلومات التسويقية بعملية إدارة المعلومات، عن طريق تحديد واختيار ما تحتاجه إدارة التسويق من معلومات من بين كل تلك البيانات والمعلومات المتاحة.	3	60%

### 5-1-3 خطوات وضع نظام معلومات تسويقية:

لكي تتمكن إدارة التسويق من وضع نظام فعال للمعلومات التسويقية داخل المكتبة، هناك بعض الخطوات التي يجب على الإدارة التقيد بها<sup>1</sup>:

1- ضرورة القيام بمسح شامل لنوعية المعلومات المتداولة داخل المكتبة والخاصة بأوجه نشاطاتها المختلفة، وكذلك مسح البيانات الخارجية المؤثرة، المتعلقة بالتغيرات المختلفة الخاصة بالمنافسة، والعوامل الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، في البيئة المحيطة بالمكتبة، مع دراسة الجهاز التسويقي بمختلف وحداته، وتحديد صور تداول المعلومات داخل التنظيم، ثم القيام بدراسة احتمالات النمو المستقبلية واحتمالات الإضافة التي يمكن أن يواجهها النظام .

2- ضرورة تنمية معارف فريق الإدارة على مستويات الإشراف المختلفة بإمكانيات نظام المعلومات التسويقي وهيكل النظام، ومدخلاته ومخرجاته من البيانات والمعلومات والتقارير. وتدريب كافة العاملين في الجهاز التسويقي على عملية تحليل النظم، ودور كل فرد في عمليات إدخال المعلومات وتحليلها وكذا الاستفادة من المخرجات .

3- ضرورة وضع خطة متكاملة تتضمن التطبيق التدريجي للنظام، وإعداد برنامج لإعادة تنظيم العمل وفقا لمقتضيات ومخرجات نظام المعلومات.

### 5-2 بناء وهيكل نظام المعلومات:

كان رجال التسويق سباقين إلى استخدام مفهوم نظام المعلومات الإدارية لتلبية احتياجاتهم الخاصة، فقد كان الحاسوب مستخدما فعلا في تحليل بيانات

---

<sup>1</sup> الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان. المرجع السابق، ص. 265.

العملاء التي كان باحثو التسويق يجمعونها من خلال بيانات استقصائية، واستبيانية ويرى الكثير من خبراء التسويق بأن نظام المعلومات ما هو إلا امتداد لبحوث التسويق.

ومما تجدر الإشارة إليه أن خبراء التسويق ومستشاري التسويق كانوا أيضا من أوائل الذين استخدموا المزيج التسويقي كأساس لصياغة نظم المعلومات التسويقية<sup>1</sup>. وفي أوائل التسعينات تم إدخال واستخدام أحدث الأساليب والوسائل التكنولوجية سواء لتشغيل أو حفظ البيانات والمعلومات التسويقية داخل تلك النظم وبالتالي تصميم قواعد للبيانات والمعلومات التسويقية الشيء الذي أدى إلى زيادة فعالية ومساهمة تلك النظم في الممارسات التسويقية داخل المؤسسات.

## 5-2-1 مكونات نظم المعلومات التسويقية:

يقصد بمكونات نظام المعلومات التسويقية الأنظمة الفرعية المكونة له اعتمادا على مفهوم نظرية النظام الذي يقضي بإمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة تبعا لمعايير مختلفة<sup>2</sup>، ويتكون نظام المعلومات التسويقية من ثلاثة أقسام رئيسية وهي: قسم الاستخبارات بنوعيه الداخلي والخارجي، قسم بحوث التسويق وأخيرا قسم ترويج المعلومات التسويقية وفيما يلي إشارة موجزة إلى كل عنصر من عناصر النظام:

---

<sup>1</sup> العلاق، بشير عباس؛ العبدلي، قحطان بدر. المرجع السابق، ص. 232.

<sup>2</sup> العجارمة، تيسير؛ الطائي، محمد. المرجع السابق، ص. 43.

## 1- الاستخبارات التسويقية:

يقصد بالاستخبارات التسويقية الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لكي تكون مدركة للتطورات التي تمر بها البيئة الداخلية والخارجية واتجاهاتها المتوقعة، ويمكن تقسيم الاستخبارات التسويقية على النحو التالي:

**\*الاستخبارات الداخلية:** وهي الطريقة التي تستخدم لإمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات الخاصة بمختلف أنشطة المكتبة ونتائجها واتجاهاتها المتوقعة خاصة في مجال تسويق كل خدمة من خدمات المعلومات وتكلفة وربحية كل واحدة منها.

**\*الاستخبارات الخارجية:** ويقصد بالاستخبارات الخارجية الطريقة التي تجعل الإدارة ملمة بالتغيرات البيئة الخاصة بمجال المكتبة كالمستفيدين والموزعين ودور النشر و المنافسين من المكتبات ومراكز المعلومات<sup>1</sup>.

## 2 - بحوث التسويق:

وينظر إليها على أنها جزء من نظام المعلومات التسويقية ،حيث يمكن أن تقدم قدرا كبيرا من المعلومات التسويقية ،وتأخذ الكثير من الجهود التي تبذل في بحوث التسويق شكل البرمجة حيث تحدّد الإدارة مشكلة تتطلب البحث والدراسة والحل ،ثم يحاول رجال بحوث التسويق تجميع الإحصاءات والأرقام الضرورية ،ثم تحلّل وتستخلص منها النتائج وتقدم إلى الإدارة بشكل تقرير<sup>2</sup>.

## 3-ترويج المعلومات التسويقية:

---

<sup>1</sup> جبر، احمد. المرجع السابق، ص. 58.

<sup>2</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص 189..

لا يكفي تجميع المعلومات وتحليلها وحفظها؛ بل يجب نشر هذه المعلومات وتقديمها إلى الإدارة التي يمكنها الاستفادة منها، ويجب ألا يقتصر النظام على عملية نشر المعلومات إلى الجهات التي تحتاج إليها فقط، بل لابد من دراسة رد فعل هذه الجهات نحو هذه المعلومات وتأثيرها على قراراتها؛ لتطوير المعلومات والنظام بالشكل الذي يحقق أهدافه، ولاشك أن نظم وشبكات الكمبيوتر والانترنت قد أدى إلى أحداث تطورات كبيرة انعكست على استراتيجيات وأساليب ووسائل التسويق<sup>1</sup>.

### 5-2-2 خصائص نظم المعلومات التسويقية:

لا يوجد نظام معلومات تسويقية واحد يتلاءم مع كل المؤسسات، ولهذا فإن كل مؤسسة ملزمة بإنشاء نظام معلومات خاص بها على النحو الذي يضمن وصولها للمعلومات التي تحتاجها بأفضل السبل الممكنة. وعموماً فإن هناك بعض الخصائص التي تشترك فيها نظم المعلومات وهي:

- 1 - يجب أن يولد نظام المعلومات في شكل يمكن الاستفادة منه، واستخدامه عند اتخاذ القرارات.
- 2- يجب على الإدارة أن تتفهم ما هي مصادر المعلومات التي يمكن أن تصل إليها.
- 3- يجب أن يسمح النظام بالتوسع و التغير في ترتيب المدخلات، والتي تصمم بطريقة تضمن المرونة.<sup>2</sup>
- 4- الوصول للبيانات: كيف يمكن توفير البيانات من خلال النظام؟ وهل متخذي القرارات في حاجة إلى طريقة ما للوصول إلى النظام من خلال

---

<sup>1</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 58.

<sup>2</sup> الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص. 185.

الحاسب الشخصي (PC)؟ أم سوف يحصلون على البيانات من الأفراد العاملين في النظام نفسه؟.

5- حداثة المعلومات :ماهي درجة السرعة في إدخال البيانات في النظام؟ وهل متخذي القرارات في حاجة إلى المعلومات المتعلقة بالأحداث عند وقوعها؟ وهل مدخلات البيانات ستكون أسبوعية أم شهرية؟.

6- القدرات التجميعية: أي القدرة على توفير المعلومات بصورة تجميعية لمتخذي القرارات وليست بصورة تفصيلية.

7- مشاركة مستخدم النظام في عدة نواحي منها: تحديد نوع القرارات التي يجب توفير المعلومات لها، نوع وتفاصيل المعلومات المطلوبة، أساليب التحليل المناسبة المطلوب استخدامها والطريقة المرغوبة في عرض المعلومات والتوقيت المناسب لتوفير المعلومات<sup>1</sup>.

كما تتوفر المعلومات التسويقية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المعلومات اللازمة للأنشطة الأخرى و فيما يلي أهم هذه الخصائص:

#### 1- زيادة حجم المعلومات التسويقية:

نظرا لكون الأنشطة التسويقية متنوعة و تحتاج إلى التكاليف مع التغيرات الديناميكية السريعة في البيئة التي تعمل فيها، فإن مدير التسويق يحتاج إلى معلومات حديثة مما يضطره إلى جمعها بصفة مستمرة ،و يترتب على ذلك زيادة حجم المعلومات المتوفرة عن الأنشطة التسويقية.

#### 2- صعوبة الحصول على المعلومات التسويقية :

التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية (المستهلكين،

---

<sup>1</sup> ادريس، ثابت عبد الرحمن. المرجع السابق، ص. 42-43.



موردين منافسين ———— تشريعات حكومية...) فإن الحصول على معلومات من هذه البيئة يستلزم وقتا طويلا و جهدا كبيرا.

### 3- صعوبة قياس المعلومات التسويقية:

نظرا لأن الكثير من المشكلات التسويقية ترتبط بنواحي سلوكية، فإنه يصعب تحويلها إلى معلومات يمكن قياسها، و قد أدت صعوبة المعلومات التسويقية إلى عدم دقة البحوث التجريبية في مجال التسويق، علاوة على الصعوبات التي تواجهها المنظمة أصلا في مجال التطبيق.

### 4- عدم دقة المعلومات التسويقية:

غالبا ما تكون المعلومات التسويقية غير دقيقة نظرا لجمعها من مصادر متنوعة و إخفاء الكثير منها لأسباب عديدة، كالخوف من المنافسة مثلا و يترتب على ذلك ضرورة مراجعة القرارات التسويقية بصفة مستمرة للتأكد من دقة نتائجها.

### 5- ارتفاع تكاليف المعلومات التسويقية:

نظرا لكثرة أنواع المعلومات التسويقية و الحاجة للحصول عليها بصفة مستمرة، فإنه يترتب عليها تكاليف كبيرة؛ للدرجة التي تجعل كثيرا من المؤسسات تتوقف عن جمعها عند حد معين<sup>1</sup>.

## 5-2-3 مخرجات نظم المعلومات التسويقية:

---

<sup>1</sup> هو لا مفهوم نظام المعلومات التسويقية. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 10-50-2010. متاحة على الانترنت:

تتمثل مخرجات نظم المعلومات التسويقية في معلومات يومية ،ومعلومات تكتيكية ومعلومات إستراتيجية ،تستخدم في إعداد التقارير واتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة، وذلك على النحو التالي:

### 1-تقارير خاصة بالعمليات Operational Reports :

وتستند إلى المعلومات اليومية ،عن تحليل الخدمات المكتبية المقدمة ،وعن المستفيدين ومجالات الرقابة على الأداء ،وتساهم المعلومات اليومية في الرقابة اليومية المباشرة على العمليات على مستوى الإدارة الإشرافية.

### 2-معلومات تكتيكية Tactical Information :

مثل تقييم رضا المستفيدين حول الخدمات المكتبية المقدمة،وتساعد المعلومات التكتيكية الإدارة الوسطى في إعداد الخطط قصيرة الأجل.

### 3- معلومات إستراتيجية Strategic Information :

وهي تلك المعلومات التي تستخدم مثلا في وضع ميزانيات طويلة الأجل ،وفي تقديم خدمات مكتبية جديدة للمستفيدين.وهي تساعد الإدارة العليا على إعداد الخطط طويلة الأجل وذات الطابع الإستراتيجي للمكتبة<sup>1</sup>.

## 3-5 بحوث التسويق :

يعتبر التسويق نظام حديث العهد من حيث الاعتراف به كمجموعة من الأنشطة المتكاملة في مجال الأعمال ،وبالتالي فإن الاعتراف بأهمية بحوث التسويق وممارستها عمليا يعتبر أيضا حديث العهد، ولم تتوصل أي دراسة سابقة إلى تحديد دقيق لأول مشروع بحث تسويقي تم القيام به في قطاع الأعمال.

---

<sup>1</sup> ادريس، ثابت عبد الرحمن.المرجع السابق، ص.43-44.

ويشير Kress إلى أن من بين الأمثلة المبكرة لاستخدامات بحوث التسويق كانت في منتصف القرن التاسع عشر، عندما أرسلت مجموعة من منتجي الماكينات الزراعية خطابات إلى المسؤولين في الحكومة الأمريكية عن الزراعة، وكذلك إلى الصحف الأمريكية لطلب معلومات عن الإنتاج المتوقع للمحاصيل الزراعية، وعن حالة الطقس والتربة.. الخ. وقد تم استخدام هذه المعلومات في تقدير الطلب على المعدات الزراعية آنذاك<sup>1</sup>.

كانت هذه بمثابة لمحة عن بدايات ظهور بحوث التسويق والاعتراف بأهميتها، أما عن تعريفها فقد أوردت الكتابات المتخصصة في هذا العلم العديد من التعاريف نذكر من بينها تعريف جمعية التسويق الأمريكية، حيث عرفت بحوث التسويق بأنها الطريقة العلمية في تجميع و تسجيل و تحليل الإحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع و الخدمات<sup>2</sup>.

و هناك تعريف آخر لبحوث التسويق بأنها: الأسلوب العلمي الذي يعمل على تحديد البيانات المطلوبة، لدراسة الظواهر و المشكلات التسويقية، في المؤسسات و المجتمعات المختلفة، و تحديد العوامل و المتغيرات التي يجمع عنها تلك البيانات و تسجيلها و تحليلها و تقديمها بالشكل الذي يرشد القرارات التي تتخذها الإدارة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص.38.

<sup>2</sup>جميل، هاني. **بحوث التسويق**. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 13-04-2011. متاحة على الانترنت:

<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=6986>

<sup>2</sup>جبر، أحمد. المرجع السابق، ص.59.

<sup>3</sup>الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان. المرجع السابق، ص.268.

و عرف Crisp Richard بحوث التسويق على أنها: البحث المنظم، الموضوعي و المتعمق، للوصول إلى دراسة الحقائق المتعلقة بأي مشكلة في ميدان التسويق<sup>2</sup>.

و من خلال عرضنا لمختلف التعاريف السابقة يمكننا وضع التعريف التالي لبحوث التسويق: هو دراسة الظواهر والمشكلات التي تواجه المؤسسات (الاقتصادية أو النفعية) بأسلوب علمي و العمل على ترشيد القرارات الإدارية من خلال الجمع والتسجيل و التحليل الدقيق للبيانات المتوفرة.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

### 5-3-1 مجالات بحوث التسويق:

لم تعد بحوث التسويق حكرا على الموضوعات التي تتعلق بتسويق المنتجات المادية و المنظمات الربحية؛ بل إن تطور مفاهيم التسويق و تعدد مجالات تطبيقه على مختلف أنواع المؤسسات المادية والمعنوية قد انعكس على مجالات و بحوث التسويق فأصبحت تدرس و تحلل المشكلات و الموضوعات المتعلقة بالتسويق الاجتماعي و ما يتعرض له من موضوعات كثيرة و متنوعة ،كالقضايا الدينية و الصحية و السياسية و التعليمية و غيرها. كما أصبحت كثير من المنظمات التي تهدف إلى الربح أو مؤسسات النفع العام تؤمن بأهمية بحوث التسويق في مواجهة المشكلات التسويقية التي تعترضها.

كما تغطي بحوث التسويق مختلف الأنشطة و الموضوعات التسويقية سواء ما يتعلق بدراسة السلع أو الخدمات ،أو الأسواق و الإستراتيجيات و السياسات الخاصة بالبيع أو الإعلان أو التسعير و التوزيع و غيرها من النشاطات التسويقية.

و يتحدد مجال أو نطاق بحوث التسويق في مؤسسة معينة من خلال توافر مجموعة من الشروط أهمها:

- وجود درجة من القناعة لدى الإدارة بأهمية بحوث التسويق و فائدتها لأنشطتها و فعاليتها التسويقية.

- وجود إدارة تسويقية مؤهلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- وجود ميزانية كافية لتنفيذ الدراسات الميدانية في الأسواق المستهدفة، بواسطة باحثين تسويقيين مؤهلين، و لديهم الخبرة الكافية في مجال البحوث و الدراسات<sup>1</sup>.

و يمكن أن يكون نطاق بحوث التسويق في المؤسسات واسعا ليشمل كافة المشكلات التي قد تواجه المؤسسة، كما يمكن أن ينحصر فقط في بحث مشكلة محددة .

و قدم المبحوثون مجالين تقوم بحوث التسويق في المكتبات الجامعية بدراسات حولهما :

- التعرف على آراء و مواقف المستفيدين حول الخدمات المكتبية المقدمة بالمقارنة بما تقدمه المكتبات الأخرى المنافسة.

- تحديد أفضل وسائل الترويج الممكنة استخدامها و التي تتلاءم مع كل خدمة من الخدمات المكتبية المقدمة.

إضافة لهذين المجالين هناك مجالات أخرى وقضايا تهتم بحوث التسويق بدراساتها في تخصص المكتبات والمعلومات :

- تحديد درجة الإشباع الموجودة من قبل المستفيدين من الخدمة المكتبية مع التعرف على مواطن القوة و الضعف الكامنة فيها و اقتراح أفضل الحلول.

- تساهم بحوث التسويق في اكتشاف فرص تسويقية نابعة عن وجود حاجات و خدمات لم تشبع بعد؛ يرغب بها المستفيدون ولم تقدم بعد من المكتبات المنافسة.

---

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى؛ السامرائي، إيمان فاضل. تسويق المعلومات. عمان. دار صفاء، 2006. ص. 306-307.

- تحديد مدركات المستفيدين نحو البرنامج الكلي أو نحو خدمة معينة، بهدف إعادة الإحلال الخدمي لضمان تحسين و تطوير نوعية الخدمات المكتبية المقدمة ،والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم14: القضايا والمجالات التي تختص بحوث التسويق بدراساتها داخل المكتبة.**

النسبة	عدد التكرارات	الإجابة
100%	5	التعرف على آراء ومواقف المستفيدين حول الخدمات المكتبية المقدمة بالمقارنة مع ما تقدمه المكتبات الأخرى.
20%	1	تحديد أفضل وسائل الترويج الممكن استخدامها، والتي يجب أن تتلاءم مع طبيعة كل خدمة من الخدمات المكتبية

و قد أشارت الدارسات ذات العلاقة إلى أن هناك عشرة أنشطة رئيسية لوظيفة بحوث التسويق و هذه الأنشطة هي<sup>1</sup>:

- 1- تحديد السوق المحتمل.
- 2- تحليل الحصص السوقية.
- 3- تحديد خصائص السوق و رصد الاتجاهات فيه.

---

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى؛ السامرائي، إيمان فاضل. المرجع السابق، ص.308.

- 4- تحليل السلع و الخدمات.
- 5- إجراء الدراسات حول اتجاهات الأعمال.
- 6- دراسة و تحليل الخدمات المناسبة.
- 7- التنبؤ قصير المدى.
- 8- التنبؤ طويل المدى.
- 9- دراسة نظم المعلومات التسويقية .
- 10 - إجراء الدراسات المتعلقة بالأسعار.

### 5-3-2 دور بحوث التسويق:

تلعب بحوث التسويق دوراً رئيسياً في النظام التسويقي للمؤسسة، حيث تقوم بإمداد صانعي القرار بالبيانات الخاصة بمدى فعالية المزيج التسويقي الحالي، بالإضافة إلى إمدادهم بالاقتراعات الخاصة بالتعديلات والتغيرات الواجب إجرائها، بل تعتبر بحوث التسويق مصدر البيانات الرئيسي لنظم المعلومات الإدارية. و يمكن القول أن هناك ثلاثة أدوار رئيسية تضطلع بها بحوث التسويق<sup>1</sup>:

#### الدور الوصفي لبحوث التسويق:

و هو الدور الذي ينطوي على تجميع و تقدير بعض الحقائق الجوهرية التي يمكنها الإجابة على بعض التساؤلات مثل: ما هي الاتجاهات الماضية للتسويق في المكتبة؟ وما هي اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المكتبية المقدمة؟.

---

<sup>1</sup>أبو النجا، محمد عبد العظيم. إدارة التسويق: مدخل معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص. 161.



و هو الدور الذي يركز على عملية تفسير و شرح البيانات المجمعة ،فعلى سبيل المثال نجد هذا الدور يحاول الإجابة على الأسئلة مثل: ما هو تأثير بعض التغييرات الخاصة بتصميم موقع المكتبة على الانترنت؟.

### **الدور التنبؤي لبحوث التسويق:**

و يركز هذا الدور على الإجابة على أسئلة "ماذا - لو" فمثلا كيف يمكن للباحث استخدام البحوث الوصفية و التشخيصية في التنبؤ بنتائج القرارات التسويقية التي تم التخطيط لها.

### **3-3-5 أهمية البحوث التسويقية:**

إن للبحوث التسويقية دورا مهما و أساسيا بالنسبة لـ:

**الأفراد:**

تقدم بحوث التسويق معلومات و بيانات تساعد على اتخاذ قراراتهم الشخصية سواء تلك المتعلقة بأمورهم الصحية و التعليمية و الإستعمالية و غيرها.

**الأسر:**

تعتبر بحوث التسويق ذات أهمية كبيرة للأسر ،وخاصة ذات الدخل المتوسط و المحدود و المعنية بشكل كبير بترشيد قراراتها الشرائية و الاستهلاكية و تقرير أي المركات السلعية و الخدمة المناسبة للأسرة .

**المؤسسات العامة و الخاصة:**

تعتبر بحوث التسويق أحد أبرز الوظائف و الأنشطة التسويقية داخل هذه المؤسسات، حيث تعنى هذه الوظائف بتحديد حاجات و رغبات و اهتمامات

و أذواق و تطلعات المستهلكين حسب إمكانياتهم و تقديم السلع و الخدمات تحقيقا لإرضائهم<sup>1</sup>.

### الحكومات:

تساعد بحوث التسويق الحكومات في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التنمية والتصدير إلى الأسواق الخارجية ودراسة ومعرفة أفضلية هذه الأسواق<sup>2</sup>.

هذا وتكتسي بحوث التسويق أهمية كبيرة لأي إدارة تسويقية حديثة، وذلك للأسباب الآتية:

- بواسطة بحوث التسويق يتم تحديد احتياجات المستفيد من الخدمات، و يتم توفيرها وكذلك تسعيرها بشكل مناسب .
- تساهم بحوث التسويق بتنشيط عملية التعريف بالخدمات الجديدة، وذلك بتحديد أفضل المواصفات وأفضل طرق الترويج.
- تساعد بحوث التسويق على إعادة النظر بطريقة علمية للأهداف و السياسات التسويقية للمؤسسة بشكل عام<sup>3</sup>.
- تقوم بحوث التسويق بأداء مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى توفير المعلومات كما و نوعا و تقديمها إلى متخذي القرارات التسويقية في المؤسسة .
- إيجاد فرص تسويقية جديدة لخدمات لم تشبع بعد من قبل المستفيدين .

---

<sup>1</sup>الزعبى، علي فلاح. المرجع السابق، ص. 225 .

<sup>2</sup> العمر، رضوان محمود. ط. 2. مبادئ التسويق. عمان: دار وائل، 2005. ص. 131.

<sup>3</sup>الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان. المرجع السابق، ص. 275.

- إجراء عمليات المراجعة الشاملة لأوضاع المؤسسات للتعرف على نقاط القوة و الضعف.

و أخيراً، فإن وجود مؤتمر مثل " ESOMAR " " European Society for Opinion and Marketing Research" منذ 1948، و هو عبارة عن اجتماع سنوي تحتضنه دولة أوروبية ما ( باريس 1999) و بمشاركة ممثلين من عدة دول إضافة إلى دول أوروبا الغربية فهناك من أوروبا الشرقية، أمريكا الجنوبية و آسيا لخير دليل للأهمية التي توليها الدول الغربية لبحوث التسويق.

فهذا المؤتمر حدد مهمته في : " تشجيع استعمال بحوث التسويق و الرأي قصد تحسين اتخاذ القرار في المؤسسات و في المجتمع و في جل أنحاء العالم<sup>1</sup>.

### 5-3-4 خطوات بحوث التسويق:

لا تبدأ بحوث التسويق إلا بعد ما تقوم المؤسسة أو المكتبة بتحديد أهداف البحث"و تقوم جميع الشركات و المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي ببعض البحوث التسويقية و ذلك بسبب المنافع العديدة التي يمكن أن تساهم بها و تقدمها لصانعي القرارات ،ف نجد أن بعض هذه المؤسسات تنفق الملايين على البحوث التسويقية،بينما يقوم البعض الآخر منها- و بصفة خاصة المؤسسات الصغيرة - بإجراء دراسات بحثية غير رسمية أو ذات نطاق محدود، سواء تكلف مشروع البحث 100 جنيه أو 1000000 جنيه. وإن هناك خطوات عامة مشتركة يجب إتباعها و القيام بها و يمكن القول بأن عمليات بحوث التسويق تمثل مدخلا علميا لصنع القرار

---

<sup>1</sup>جميل،هاني.المرجع السابق.

بالشكل الذي يعمل على تعظيم فرص أو احتمالات تحقيق نتائج دقيقة و محسوبة<sup>1</sup>، ولكي تكون البحوث ناجحة ومحقة للغرض المراد منها ،لابد من إدارة التسويق أن تتبع الخطوات التالية:

### 1-تحديد المشكلة و هدف البحث:

تعتبر هذه الخطوة من أهم و أصعب خطوات البحث ،فقد يشعر مدير المكتبة التي تعاني تراجعاً في إقبال المستفيدين عليها أن هناك خطأ معين ولكنه يعجز عن تحديد هذا الخطأ بدقة، و قد يرجعه إلى أسباب غير حقيقية و قد تعرف المشكلة بشكل عام أو غامض ،كأن يقال أن سبب تراجع المستفيدين في الإقبال على المكتبة ،هو عدم كفاءة النشاط التسويقي وهكذا يرى رجال التسويق أن التحديد الجيد للمشكلة يعتبر أساس الحل السليم.

و يقوم رجال التسويق بعد ذلك بتحديد الهدف من البحث، و يجب أن يحدد أولاً ما إذا كان الهدف استطلاعي أم نهائي، فقد يكون الهدف تعريف المشكلة بدقة و اقتراح الفروض الخاصة بها فقط.

و قد يكون الهدف نهائياً بمعنى دراسة المشكلة دراسة عميقة و الوصول إلى الحلول الصحيحة و هنا قد يكون الهدف نصفياً، أي يعتمد على وصف الأشياء المطلوبة فقط،مثل وصف السوق المحتمل للخدمة أو تحديد الصورة العامة للصفات الديموغرافية و السلوكية لمستفيدي مكتبة معينة، وقد يكون الهدف سببياً أي يركز على اختيار فرض أو فروض معينة و عمل علاقات عن السبب و النتيجة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>أبو النجا ،محمد عبد العظيم. المرجع السابق ،ص.165.

<sup>2</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص.62.

## 2-تحديد أنواع و مصادر البيانات:

بعد ما قام رجال البحث بتحديد المشكلة موضوع الرسالة، يبدوون بأهم عملية في البحث و هي تجميع المعلومات و البيانات و الإحصاءات، لا بد أن يكون الباحث حريصا أثناء تجميع المعلومات إذ قد يضيع الكثير من الوقت في تجميع المعلومات فقد تكون المعلومات مثيرة ولكن ليست مفيدة. يحتاج أي باحث إلى المعلومات الأولية و الثانوية، المعلومات الأولية هي التي يجمعها الباحث لأول مرة ولكن المعلومات الثانوية هي المعلومات التي سبق تجميعها عن طريق باحث آخر أي مصدر آخر<sup>1</sup>.

### البيانات الثانوية: Secondary Data :

وهي تلك البيانات التي سبق جمعها وتحليلها وعرضها أو نشرها عن طريق الآخرين لأغراض معينة. ومثال ذلك الإحصائيات التي تنشرها الأجهزة الحكومية، والنشرات التي تصدرها المكتبة والسجلات والدفاتر داخل المكتبة. أي مصادر هذه البيانات إما أن تكون من نفس الجهة التي تجري البحث، أو من المنظمات الأخرى الخارجية أو الإحصائيات والنشرات القومية أو المراجع والدوريات والتقارير.

### البيانات الأولية Primary Data :

وتمثل ذلك النوع من المعلومات التي يقوم الباحث بجمعها لغرض معين، بل هي بيانات خام Raw data يقوم الباحث بنفسه (أو عن طريق الفريق) بجمعها وتحليلها لدراسة مشكلة تسويقية محددة في موقف معين. ومصادر هذه البيانات هي البيئة والواقع المرتبط بالبحث<sup>2</sup> مثال ذلك جمهور

---

<sup>1</sup>الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص. 158.

<sup>2</sup> ادريس، ثابت عبد الرحمن. المرجع السابق، ص. 118.

المستفيدين أو محافظو المكتبات أو العاملون في المكتبة... الخ. و يتم جمع هذه المعلومات من خلال:

أ- الملاحظة.

ب- الاستقصاء.

ج- التجربة.

د- الطرق الإسقاطية و الكمية<sup>1</sup>.

### 3- أساليب جمع البيانات:

يمكن تجميع البيانات الخاصة بالبحث بأي من الطرق الثلاث التالية<sup>2</sup>:  
**أسلوب الملاحظة:** و يقصد بها تجميع البيانات عن طريق ملاحظة الأعمال أو التصرفات و المتعلقة بموضوع معين، و قد تكون هذه الملاحظة بشرية عن طريق شخص معين أو عن طريق آلة معينة موجهة إلى الموقف الذي نريد ملاحظته و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا الأسلوب في تجميع البيانات عندما لا يرغب الأفراد أو يصعب عليهم التعبير عن معلومة معينة تهم الباحث.

### أسلوب المسح الميداني:

و يعني سؤال الأفراد الذين تتوافر لديهم البيانات التي يريدها البحث عدة أسئلة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و قد تكون مجموعة الأسئلة مهيكلة في شكل مجموعة محددة من الأسئلة أو غير مهيكلة، أي تعتمد على المقابلة المفتوحة التي يترك فيها الحرية للمستقصى منهم للتحدث و يقوم المستقصى بتوجيه المناقشة فقط، و يتميز هذا الأسلوب من أساليب

---

<sup>1</sup>الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان. المرجع السابق، ص. 278 .

<sup>2</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 65.

جمع البيانات بالسرعة و التكلفة الأقل مقارنة بغيرها من الأساليب، كما يعتبر أكثر مناسبة للأبحاث الوصفية، كما يمكن الاعتماد على الانترنت و البريد الإلكتروني.

#### **الأسلوب التجريبي:**

و بهذا الأسلوب يوضع الافتراض موضع التجربة، ثم تقاس النتائج كما يمكن الاعتماد على طريقة التجربة لأغراض الرقابة و المقارنة.

#### **4- طرق الاتصال:**

يمكن للباحث استخدام طريقة أو أكثر من طريقة لجمع البيانات ،هناك البريد العادي و الإلكتروني و التليفون و المقابلة الفردية أو الجماعية. تتميز كل طريقة من هذه الطرق بميزات و عيوب معينة و على الباحث اختيار الطريقة الأكثر مناسبة لظروف البحث و الموقف الذي يوجد فيه<sup>1</sup>.

#### **5- خطة المعاينة:**

تتمثل هذه الخطوة في اختيار إجراءات المعاينة التي سيتم الاعتماد عليها و استخدامها فإذا كانت المكتبة ترغب مثلا في اختيار رد فعل المستهلكين للخدمة الجديدة التي ستشرع في تقديمها قريبا، فإنه لا يمكنها القيام بمقابلة جميع هؤلاء المستفيدين ،و التعرف على استجاباتهم لهذه الخدمة، و بالتالي يجب على المكتبة عندئذ أن تقوم باختيار عينة عن مجتمع المستفيدين لإجراء المقابلة معهم.<sup>2</sup>

فالعينة هي جزء من مجتمع البحث و الدراسة التي تعطي استنتاجا عن خصائص المجتمع و المهمة الصعبة في اختيار العينة هي أن تقرر من

---

<sup>1</sup> جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 65.

<sup>2</sup> أبو لنجا، محمد عبد العظيم. المرجع السابق، ص. 184.

الذين توجه إليهم الدراسة و الاستقصاء. يجب أولاً أن نبدأ بتحديد مجتمع الدراسة بكل دقة، وهو المجتمع الذي سنأخذ منه العينة. يعتبر اختيار العينة من المسائل المعقدة ،و السبب في ذلك أنه يصعب أن يقرر الباحث حجم العينة.

إن من المعروف أن العينة كبيرة الحجم يمكن الاعتماد عليها أكثر من العينة الصغيرة و يمكن في نفس الوقت أن تسبب الكثير من التكلفة و ضياع الوقت ،و في أحيان أخرى تكون العينة مكونة من 100 شخص اختيرت بشيء من الدقة أحسن من عينة مكونة من 1000 شخص كان اختيارها غير دقيق.

و السؤال الذي يواجهه الباحث هو: هل يعتمد عل العينة العشوائية ( الاحتمالية ) أو العينة الغير العشوائية؟<sup>1</sup>

فإذا كانت هناك ضرورة تفرض وجوب اختيار عينة تمثل المجتمع الذي تم اختيارها منه،عندئذ يتم الاعتماد على ما نسميه بالعينة العشوائية ( الاحتمالية )، و على الجانب الآخر يمكن الاعتماد على العينات غير عشوائية في بعض الحالات الأخرى و التي قد لا تستلزم التمثيل الكامل للمجتمع.

## 6-تجميع البيانات:

يمكن الاعتماد على العاملين في جهاز بحوث التسويق بالمؤسسة،أو عن طريق الاستعانة بالوكالة الخارجية و المتخصصة ، و يجب إعطاء هذه المرحلة أهمية خاصة حتى يمكن الحصول على أعلى درجة من الدقة في

---

<sup>1</sup>الزعبي،علي فلاح،المرجع السابق،ص.165.



أقل وقت و جهد و تكلفة كما يمكن الاستفادة من التسهيلات التي يقدمها الكمبيوتر و البريد الإلكتروني.

## 7-مراجعة و تفريغ البيانات:

يجب على رجال البحوث التأكد من صحة البيانات قبل تفريغها خلال عملية التجميع و تفرغ هذه البيانات سوء آليا أو يدويا<sup>1</sup>.

## 8-التحليل و النتائج:

بعد أن يتم مراجعة و تفريغ البيانات ،يقوم باحثو التسويق بالخطوة التالية و هي تحليل البيانات التي تم جمعها،ويتمثل الغرض الرئيسي للتحليل في القيام بعمليات التفسير والوصول إلى بعض الاستخلاصات المتعلقة بالكم الكبير من البيانات المجمعة لأغراض البحث،و يحاولوا باحثو التسويق أن يضطلعوا بتنظيم و تحليل هذه البيانات باستخدام واحد أو أكثر من الأساليب الإحصائية الشائعة الاستخدام في مجال بحوث التسويق، مثل الاعتماد على حساب التكرارات ذات الاتجاه الواحد ( أي التي تسجل الاستجابة الخاصة بسؤال واحد ) أو استخدام الجداول المستعرضة، و يمكن للباحثين أن يقوموا باستخدام أساليب إحصائية أخرى أكثر قوة، مثل اختبار الفروض و تحليل الانحدار. كما تجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن استخدام هذه الأساليب الإحصائية تعتمد على أهداف البحث الذي يتم القيام به، و أيضا تعتمد على طبيعة البيانات التي تم تجميعها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>جبر،أحمد.المرجع السابق،ص.68.

<sup>2</sup>أبو النجا،محمد عبد العظيم.المرجع السابق، ص.188.

ولا يقل العرض الجيد للنتائج عن أهمية جمع البيانات و المعلومات و تحليلها، و يجب أن تلتزم التقارير في إعدادها بنمط معين، و يجب على البحث أن يوضح شيئين:

- يجب أن يستحوذ التقرير على اهتمام القارئ، لذلك يجب مراعاة الدقة في تحريره لكي يأتي مقنعا و سهل الفهم.
- يجب أن يتضمن التقرير البرهان العلمي الذي يثبت أن الإحصاءات و النتائج و التطبيقات سليمة و دقيقة، لذلك يحرص الباحث أن يعد نوعين من التقارير: الأول هو التقرير الفني الذي يتضمن الكثير من التفاصيل التي توضح طريقة البحث و تصميم البحث، و الثاني هو التقرير السهل الذي يركز فقط على نتائج الدراسة<sup>1</sup>.

و بعد عرض النتائج الرئيسية، يمكن للباحث اقتراح الحلول أو التوصيات التي يراها مناسبة لمشكلة موضوع البحث، مع بيان مميزات و صعوبات كل بديل و الطرق التي يمكن استخدامها للتقليل من الآثار السلبية لهذه التوصيات، و تعتبر هذه المرحلة مهمة في البحث التسويقي لأن قيمة البحث تتوقف على مدى إمكانية الاستفادة منها<sup>2</sup>.

## خلاصة:

من خلال تعرضنا لكل من نظم المعلومات و بحوث التسويق بشيء من التفصيل، ارتأينا أن تكون خلاصة هذا الفصل تبين الفرق الموجود بينهما:

---

<sup>1</sup>الزعبي، علي فلاح. المرجع السابق، ص. 170.

<sup>2</sup>جبر، أحمد. المرجع السابق، ص. 69.

1- تهتم بحوث التسويق بعملية توليد وتوفير المعلومات ،بينما نظام المعلومات التسويقية يركز على إدارة عملية تدفق المعلومات إلى مراكز القرارات ليتم استخدامها من طرف المديرين في كل مهمة من المهمات الأساسية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات التسويقية<sup>1</sup>.

2- إن بحوث التسويق تقوم بجمع معلومات أساسية أولية Primary Data من مفردات المجتمع أو عينة الدراسة المقصودة ،أما نظم المعلومات التسويقية فتربط بكلا النوعين من المعلومات تلك التي يقوم بجمعها الباحثون التسويقيون ومعلومات أخرى ثانوية التي يتم جمعها من المصادر الداخلية أو الخارجية.

3- البيانات والمعلومات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق محددة ومرتبطة بموضوع معين بينما البيانات والمعلومات التي تم تخزينها بنظام المعلومات التسويقية عامة ومرتبطة بموضوعات عامة.

4- إن مصداقية البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة بحوث التسويق أعلى بكثير من مصداقية البيانات والمعلومات التي تم تخزينها بنظام المعلومات التسويق.

---

<sup>1</sup>ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد. التسويق المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005. ص. 172.

# الخاتمة

## الخاتمة:

إن التسويق وظيفة إدارية أساسية لا يمكن لأي إدارة مكتبة حديثة تطمح في النجاح أن تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها ، وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي لكبريات المكتبات في العالم ، ولعل السبب الرئيسي في احتلالها هذه المكانة هو دورها الكبير في رسم الإستراتيجية التسويقية الفاعلة ؛التي تمكن المكتبة من التحكم الدقيق في صياغة المزيج التسويقي ،الذي يضمن لها معرفة حاجات ورغبات مستفيديها ،ومن ثمة تلبية إرضاء لهم وسعيا وراء استقطاب مستفيدين آخرين جدد ،لأنها أيقنت أن ذلك المستفيد هو مصدر آخر من مصادر تمويلها الذي لا يمكن الاستغناء عنه .

ولكي تتجح إدارة التسويق بالمكتبة في مهمتها يجب عليها اختيار المنهج العلمي الإداري وتطبيقه في عملية تسويقها لمختلف خدماتها المكتبية ،لأن هذا المنهج كفيل بأن يوفر لها الأساس الشامل والمتعمق ليس فقط في فهم العملية التسويقية ،بل سيساهم أيضا في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة بكفاءة وفعالية عاليتين.

ومن خلال قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى نتائج عديدة تؤكد في مجملها صدق الفرضيات التي تم طرحها في البداية وسنحاول تقديمها كالتالي:

**الفرضية الأولى:** العملية التسويقية بالمكتبة الجامعية تبقى مبتورة ما لم تقم على مبادئ علمية وهو ما تؤكدته النتائج الآتية:

- يساعد استخدام الأساليب العلمية إدارة التسويق بالمكتبات الجامعية من استخدام الأساليب الكمية ،فمثلا لا يمكن لبحوث التسويق أو نظم المعلومات

-على حد سواء -الوصول إلى الغايات المرجوة منهما إلا باستخدام الأساليب الكمية.

- يسمح انتهاج الأسلوب العلمي في إدارة العملية التسويقية بالمكتبة إلى الاستفادة من مختلف الأفكار والنظريات المطبقة في المدارس الإدارية الأخرى ،وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات وتحفيز العاملين في المكتبة ،لتحسين الكفاءة التسويقية بها،وكذا دراسة سلوك مختلف الفئات من المستفيدين ..

**الفرضية الثانية:** نجاح العملية التسويقية بالمكتبات الجامعية مرهون بمدى تطبيق الوظائف الإدارية الأربعة وهو ما تترجمه النتائج التالية:

- تقدم خطة التسويق السليمة لإدارة المكتبة قاعدة متينة للخطط الأخرى بالمكتبة.

- كما تمكن خطة التسويق المرنة إدارة المكتبة من التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالسرعة اللازمة لتقادي المخاطر التي تفرضها هذه المتغيرات.

- يعمل التخطيط التسويقي على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ( مادية بشرية تكنولوجية ) مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمليات التسويقية بالمكتبة.

-يسعى التوجيه التسويقي إلى تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمرؤوسين،وعلى كافة المستويات الإدارية في المكتبة، وذلك من خلال إثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل المكلفين به وبأهداف ذلك العمل ، الأمر الذي يحقق الترابط والانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية.

- يعد التوجيه التسويقي أداة رئيسية من أدوات حماية إدارة التسويق لأعمالها وسببا من أسباب تطورها ونجاحها وذلك من خلال إرشاد المرؤوسين إلى طريقة الأداء الصحيحة .

- كما تمكن الرقابة التسويقية من ادراك ومواجهة المنافسة، فتوافر أدوات إحصائية ملائمة لقياس الأداء التسويقي بالمكتبة يجعلها قادرة على تشخيص التغيرات، و تنمية الخبرة و التعلم و تبني المواقف و التصرفات الصائبة.

- تلعب الرقابة التسويقية دورا كبيرا في الحد من الجهود التسويقية الضائعة بالمكتبة أو المستخدمة استخدما سيئا مما يساهم في تخفيض التكاليف التسويقية.

الفرضية الثالثة: تعتمد إدارة العملية التسويقية على نظم المعلومات التسويقية الحديثة، وتؤكدت هذه الفرضية كون نظم المعلومات هي الوسيلة التي تحدد لإدارة المكتبة الطريق الذي يجب إتباعه عند المفاضلة بين البدائل المتوفرة لاتخاذ القرار التسويقي الخاص بكل مصلحة من مصالح المكتبة ، إذ أنه كلما توفرت معلومات كافية كلما تمكنا من تحقيق أفضل النتائج، فنظم المعلومات بإمكانها تزويد كل مستوى وكل وظيفة بإدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

- كما تربط نظم المعلومات بين سياسة المكتبة الخاصة بالرصيد المعلوماتي، العمليات المكتبية المستفيد والسياسات التسويقية في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل . كما تساعد المكتبة على توفير المعلومات اللازمة للإجابة عن أي أسئلة تتعلق بالمستفيدين أو الخدمات ويمكن تعديل هذه المعلومات دون جهد.

وبالإضافة لنظم المعلومات التسويقية هناك وسيلة أخرى ينبغي أن تعتمد عليها الإدارة التسويقية بالمكتبة وهي بحوث التسويق التي تعتبر جزءا من نظام المعلومات التسويقي، وتمكن بحوث التسويق المكتبة من :

- التعرف على آراء و مواقف المستفيدين حول الخدمات المكتبية المقدمة بالمقارنة بما تقدمه المكتبات الأخرى المنافسة.

- تحديد أفضل وسائل الترويج الممكن استخدامها و التي تتلاءم مع كل خدمة من الخدمات المكتبية المقدمة.

- تحديد درجة الإشباع الموجودة من قبل المستفيدين من الخدمة المكتبية مع التعرف على مواطن القوة و الضعف الكامنة فيها و اقتراح أفضل الحلول.

وفي خلاصة بحثنا هذا نودّ أن نوّكد أن هذه الدراسة ما هي إلا مساهمة أولى وصغيرة في مجال جديد على الأقل بالنسبة لمكتباتنا الجزائرية ، وكل عنصر تعرضنا له في فصول دراستنا يحتاج أن يكون موضوع دراسة لحاله ، التخطيط التسويقي في المكتبة والصعوبات التي يواجهها، التنظيم التسويقي ، الرقابة التسويقية بالمكتبات ومجالاتها .



## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### الكتب

1. إبراهيم ،السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009.
2. أبو النجا، محمد عبد العظيم. إدارة التسويق: مدخل معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية، 2003.
4. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التسويق. الدار الجامعية، 1995.
5. أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى. التسويق المعاصر: المبادئ النظرية و التطبيق. عمان: دار المناهج، 2006.
6. أبو فارة، يوسف. التدقيق التسويقي. مدينة الخليل: الأدبية للطباعة والنشر، 2001.
7. أبو قحف، عبد السلام. التسويق: مدخل تطبيقي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
8. ادريس، ثابت عبد الرحمن. بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
9. ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد. التسويق المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
10. الأزهرى، محي الدين. إدارة النشاط التسويقي: مدخل إستراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي، [د. ت.].

11. بازركة، محمود صادق. إدارة التسويق. القاهرة: دار النهضة العربية، 1979.
12. جبر، أحمد. إدارة التسويق: المفاهيم الاستراتيجية التطبيقات. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
13. ذياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.
14. سويدان، نظام موسى؛ البرواري، عبد المجيد. إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية. عمان: دار الحامد، 2008.
15. سويدان، نظام موسى؛ حداد، شفيق إبراهيم. التسويق: مفاهيم وأسس. ط. 2. عمان: دار ومكتبة الحامد، 2003.
16. الشنواني، صلاح. الإدارة التسويقية الحديثة. [دم] : دار الجامعة المصرية، 1977.
17. الصحن، محمد فريد؛ طارق، طه. إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.
18. الصحن، محمد فريد. قراءات إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
19. الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، رندية عثمان. إدارة التسويق: مفاهيم وأسس. عمان: دار المناهج، 2006.
20. الصيرفي، محمد. إدارة التسويق، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
21. عاطف، زاهر عبد الرحيم. مفاهيم تسويقية حديثة. ط. 1. عمان: دار الراية، 2009.

22. عبد الحميد، طلعت أسعد. التسويق الفعال. ط9. مصر: المتحدة للنشر، 1999.
23. أبو قحف، عبد السلام . أساسيات التسويق. [د.م]: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
24. عبد الفتاح ،محمد سعيد. إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
25. عبد الهادي ،محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. مصر :الدار العربية للكتاب، 1989.
26. عبيدات، محمد ابراهيم. استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي. ط4. عمان: دار وائل، 2002.
27. عبيدات، محمد ابراهيم. مبادئ التسويق. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989.
28. العجارمة، تيسير؛ الطائي، محمد. نظام المعلومات التسويقية. ط عمان: دار الحامد للنشر، 2002.
29. عقيلي، عمر وصفي. الإدارة المعاصرة: التخطيط والتنظيم الرقابة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
30. العلاق ، بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري، 2008.
31. العلاق ،بشير عباس؛ العبدلي ،قحطان بدر. إدارة التسويق. عمان: دار زهران، 1999.
32. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم. ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.

33. عليان، ربحي مصطفى؛ السامرائي، إيمان فاضل. تسويق المعلومات عمان. دار صفاء، 2006.

34. عليان، ربحي مصطفى؛ غنيم، عثمان محمد. أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. عمان: دار صفاء، 2008.

35. العمر، رضوان محمود. ط. 2. مبادئ التسويق. عمان: دار وائل، 2005.

36. كنعان، نواف. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002.

37. الماضي، محمد المحمدي؛ خالد، نظيمة عبد العظيم. أساسيات الإدارة. القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.

38. مكدونالد، مالكولم ه. ب. تر. الدويش، صالح محمد؛ العوض، محمد عبد الله. الخطط التسويقية: كيفية إعدادها: كيفية تطبيقها. الرياض. معهد الإدارة العامة للبحوث، 1996.

39. المليجي، إبراهيم عبد الهادي محمد. الإدارة: مفاهيمها وعملياتها وأنواعها. الإسكندرية: دار الجامعة، 2000.

40. النقيب، متولي. مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.

41. نوري، منير. التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

42. هاشم، زكي محمود. التنظيم وطرق العمل. الكويت: منشورات السلاسل، 1988.

#### مقالات الدوريات

43. الغفيلي، أيمن بن علي بن عبد العزيز. الخدمات التي تقدمها مكتبة دراسات الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لأعضاء هيئة

التدريس والمحاضرات والمعيدات .دراسة للواقع وخطة المستقبل. مجلة عالم الكتب.السعودية.2000،مج21،ع.6.

44. القبلان،نجاح قبلان .دراسة تقييمية لخدمات المعلومات التي تقدمها كلية الآداب بالرئاسة العامة لتعليم البنات . مجلة عالم الكتب.1998،مج20،ع.1.

45. محمد، بن صالح الخلفي.تخطيط مقترح لتأسيس شبكة معلومات إسلامية. مجلة عالم الكتب،السعودية،2000،مج.21،ع.6.

#### أعمال الملتقيات والمؤتمرات

46. محمود،أسامة السيد.صعوبات تسويق المعلومات في المجتمع العربي.أعمال مؤتمر الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.مصر:جامعة الدول العربية،2006  
الرسائل الجامعية

47. أولم ،خديجة. إسهامات المكتبة داخل الخطة الوطنية للمعلومات:المكتبات الجامعية بجامعة الحاج لخضر بباتنة نموذجاً.رسالة ماجستير:قسنطينة:معهد علم المكتبات.2006.

48. علي،غازيباوان .الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة .رسالة ماجستير:البليدة:قسم العلوم التجارية :2005.

#### القواميس والمعاجم:

49. أحمد،خليل خليل. معجم المصطلحات الاقتصادية:عربي فرنسي إنجليزي.ط1.لبنان:دار الفكر اللبنانية،1997.(سلسلة المعاجم العلمية).

50. منير، محمد منير حجاب. الموسوعة الإعلامية. مج.2. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003.

### الويبوغرافيا

51. الإدارة العلمية. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 25-02-2011. متاحة على الانترنت :  
<http://ar.wikipedia.org/wiki>

52. التسويق في المكتبات. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 18-04-2010. متاحة على الانترنت:  
<http://osamamarketing.blogspot.com/2008/08/49.html>

53. تسويق. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 10-09-2010. متاحة على الانترنت :  
<http://ar.wikipedia.org/wiki>:

54. جميل، هاني. بحوث التسويق. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 13-04-2011. متاحة على الانترنت:  
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=6986>

55. الشاهد. محمد جمال. التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفوائده. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 13-03-2011. متاحة على الانترنت:  
<http://kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/84453>

56. العراقي، محمد. مفهوم وخصائص التسويق الإستراتيجي. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 10-04-2011. متاحة على الانترنت:  
<http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1193>

57. محمد. ح. تخطيط التسويق. [على الخط المباشر] تمت زيارة الصفحة يوم: 07-03-2011. متاحة على الانترنت:

<http://vmco.maktoobblog.com/867005/>

58. مهدي ،نهاد. التخطيط التسويقي الإستراتيجي. [على الخط المباشر] تمت

زيارة الصفحة يوم: 18-04-2011. متاحة على الانترنت:

<http://marketing4all.forumalgerie.net/t47-topic>

59. هولا. مفهوم نظام المعلومات التسويقية [على الخط المباشر] تمت زيارة

الصفحة يوم: 05-10-2010. متاحة على الانترنت:

<http://essam87.yoo7.com/t1937-topic>

المراجع باللغة الأجنبية:

60. Djitli , Mohamed Sghir . Marketing Stratégique. Alger: Djitli, 1998.

61. Kotler, philip ; Dubois , Bernard. Marketing Management. 9ème edition. Paris: publi-union, 1996.

62. Lendrevie, Jacques, Lindon, Denis. Mercator, théorie et pratique de marketing. 5ème edition. France : Dalloz, 1997.

63. Kotler ,Philip .Marketing :analysis planning and control .Englewood cliffs :Prentice hall, 1984.

64. R,Anthony .the management control function .boston :HBS press, 1988.

65. Rosenberg, laryl .marketing .Englewood chits new jersey: prentice-hall, 1991. .;

### **Webographie**

66. l'université de batna .[on ligne].page visité le :14/03/2011. disponible sur internet /[http :www.univ\\_batna.dz](http://www.univ_batna.dz).



ملحق

## أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما هي أعمال ووظائف إدارة التسويق بالمكتبة؟

السؤال الثاني: ما هو موقع إدارة التسويق من الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة؟

السؤال الثالث: ما هي المشاكل التي تواجه إدارة التسويق بالمكتبة؟

السؤال الرابع: ما هي المقومات التي تعتمدونها في تخطيطكم التسويقي؟

السؤال الخامس: ما هي الصعوبات التي تواجهكم أثناء عملية تخطيطكم للعملية التسويقية؟

السؤال السادس: ما هي العوامل التي ترون أنها تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي التسويقي للمكتبة؟

السؤال السابع: ما هي أسس التوجيه التسويقي داخل المكتبة؟

السؤال الثامن: ما هي أدوات التوجيه التسويقي ؟

السؤال التاسع: ما هي مبادئ الرقابة التسويقية داخل المكتبة؟

السؤال العاشر: ما هي مميزات وخصائص المراجعة التسويقية؟

السؤال الحادي عشر: ما هي مقومات نظم المعلومات التسويقية ؟

السؤال الثاني عشر: ما هي خصائص نظم المعلومات التسويقية؟

السؤال الثالث عشر: ما هي القضايا والمجالات التي تختص بحوث التسويق بدراستها داخل المكتبة؟

# الملخصات

## الملخص:

لم يكن استخدام المكتبات للأساليب التسويقية خياراً تفضيلاً أقره القائمون على شؤونها، بل كان خياراً حتمياً مفروضاً عليها بسبب ذلك التحول الهائل للمعرفة البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة سلعة إستراتيجية بالغة الأهمية، تقوم عليها عمليات اتخاذ القرارات في شتى الميادين، ولأن المعلومات أضحت سلعة شأنها شأن باقي السلع الإستراتيجية الأخرى فقد انطبقت عليها كل قوانين السوق من بيع، شراء وتسويق.

وهكذا بدأ التسويق يأخذ مكانه المحوري تدريجياً، وأخذت ملامح إدارته تبرز وتتضح شيئاً فشيئاً لتأخذ مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي بإدارة المكتبات الحديثة، فالتسويق هو المسئول الأول والمباشر أمام إدارة المكتبة عن إرضاء وإشباع الحاجات المتطورة والمتغيرة للمستفيدين.

إن إدارة العملية التسويقية بالمكتبات تتضمن عدة أنشطة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة والتي تعتبر الأساس في المنهج العلمي لدراسة الإدارة التسويقية الحديثة. لقد أدركت إدارة المكتبات في الدول المتقدمة أن إتباع المنهج العلمي والإداري في إدارة العملية التسويقية هو خطوتها الأولى لتحقيق أهدافها التي تسعى لبلوغها. وعلى مكتباتها الجامعية اليوم الاقتناع بأهمية الأسلوب العلمي في إدارة عملياتها التسويقية والعبء الكبير يقع على عاتق إدارة المكتبة لاختيار منهجية علمية عالية، تبدأ بالتخطيط التسويقي، تحليل الفرص التسويقية وصولاً إلى مزيج تسويقي متكامل يلبي احتياجات المستفيد الحالي ويصل إلى المستفيد المرتقب، ويضمن للمكتبة البقاء في عالم جديد، تعد المنافسة العالية إحدى سماته.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة التسويق، التخطيط التسويقي، المكتبة الجامعية، الإدارة العلمية، باتنة.

## Résumé :

L'utilisation du marketing par les bibliothèques n'était pas un choix privilégié et approuvé par les responsables, mais a été un choix inévitable, imposé en raison des changements massifs de la connaissance humaine, cette dernière est devenue une matière stratégique d'une grande importance, sous-jacente des processus de la prise des décisions dans divers domaines. Aujourd'hui l'information est devenue une marchandise comme toutes les autres et qui soumette entièrement aux différentes lois du marché : la vente, l'achat et le marketing.

Le marketing a commencé se faire une place centrale progressivement, en parallèle avec les fondements de la gestion qui ont commencé eux aussi à se faire distinguer peu à peu, à fin de prendre une place prépondérante dans la structure organisationnelle de la gestion des bibliothèques modernes. Le marketing est le responsable direct de la satisfaction des besoins évolutifs et changeants des bénéficiaires devant la direction de la bibliothèque.

Cependant, la gestion de processus marketing des bibliothèques comprend plusieurs activités : la planification, l'organisation de gestion et le contrôle qui sont les outils de base scientifique pour étudier le marketing moderne.

Dans les pays développés, les responsables des bibliothèques ont constaté qu'il est très important de suivre les nouvelles méthodes du marketing. Quand à la direction de la bibliothèque reste la responsabilité majeure de choisir les meilleures méthodes, commençant par la planification, le marketing et l'analyse des opportunités de marketing afin d'arriver à une combinaison marketing efficace qui répond aux besoins du bénéficiaire actuelle jusqu'à le bénéficiaire prévu, et pour assurer que la bibliothèque peut résister dans un monde où la compétition est une de ses grandes caractéristiques.

**Les mots clé :** La gestion du marketing. La planification marketing. Bibliothèque universitaire. La gestion scientifique.

## **Abstract :**

The use of libraries for the marketing tactics was not a favored option approved by those who were in charge of them, but it was an evitable choice imposed on them because of the massive shift of human knowledge. Where the latter has become a very important strategic commodity underlying the decision-making processes in various field, and because of the fact that the informations themselves became a commodity like other strategic commodities ,so all of marketing-laws(sale, purchase) were applied on them.

Thus began the pivotal marketing takes place gradually, and took his features stand out clear and little by little to take a prominent place in the organizational structure of the management of modern libraries, So marketing is the first and the direct responsible in the library management to satisfy the needs of the beneficiary

The marketing process management libraries include several activities of planning, organizing, directing and control, which is the foundation of the scientific method to study the management of modern marketing.

The Management of libraries in the developed countries realized that following the scientific method and rules in the management of the marketing process is the first step to achieve the objectives that it seeks to attain,so today our university libraries have to convinced the importance of the scientific method in the management of marketing operation and the big responsibility to choose the high scientific methodology that starts by marketing planning, analysing market opportunities to access to an integrated marketing combination to satisfy the current beneficiaries and reach the futur benificaires and to ensure that the libraries remain in the new world that high comptition is one of his featur.

**keys- words :**marketing Management ,marketing planning, University Library, Scientific Management, batna.