

## واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

(دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن)

د. كيلاني صونية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### ملخص:

تهدف من خلال هذا الدراسة إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي. وواقعه في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن لصناعة الأدوية بصفة خاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الايجابي؛
  - يسعى كل من مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
  - الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن كان أفضل من مجمع صيدال بالجزائر من خلال الاعتماد على المؤشرات التالية: زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن؛
  - اقتراح الاستفادة من شركة دار الدواء لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال. وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة اقتراحات أهمها:
  - التحسين المستمر للأداء التسويقي ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق؛
  - ضرورة مسايرة التطورات الحالية بالتركيز على التوجه بالزبون لتحسين مستويات الأداء التسويقي؛
  - ضرورة استفادة مجمع صيدال من تجربة شركة دار الدواء لتحسين أدائه التسويقي.
- الكلمات الدالة: الأداء التسويقي، الكفاءة، الفعالية، مجمع صيدال، شركة دار الدواء.

تشهد الساحة العالمية تغيرات متسارعة في شتى المجالات ، مما أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بما فيها الدول النامية كالجائز، أين عرفت في الآونة الأخيرة إصلاحات شملت كل قطاعات الاقتصاد الوطني ومنها المؤسسات الاقتصادية، ومجمع صيدال لصناعة الأدوية مثال على ذلك. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق التنمية والرفع من مستوى أداء المؤسسات ، إلا أن الأداء التسويقي لم يحض بالاهتمام الكافي من طرف متخذي القرار في المؤسسات، الأمر الذي جعل مستوى أدائها وخاصة في المجال التسويقي ظل منخفضا نسبيا. ويتجلى إهمال البعد التسويقي في غياب التركيز على النواحي التالية: حاجات السوق الجزائرية، طلبات الزبائن وردود أفعالهم ،الأدوات والسياسات التسويقية (المنتج،السعر،التوزيع ،الترويج). ومن ثم فإن عدم إدراج هذه النواحي ببرامج الإصلاحات الاقتصادية في الدول جعل من الصعوبة بمكان الدخول إلى اقتصاد السوق دون تركيز الاهتمام على الأداء التسويقي المتضمن الاستغلال الأمثل لموارد التسويق وبلوغ أهدافه. وعلى اعتبار تحسین مستوى الأداء التسويقي أصبح ضرورة ملحة، جاء هذا المقال ليتناول واقعه في المؤسسات الجزائرية بالتركيز على مجمع صيدال ومقارنته بشركة دار الدواء بالأردن، لإبراز أوجه الإخفاق والتفوق وإمكانية الاعتماد على تجربته إحداها لتجاوز المشاكل التي تواجه الأداء التسويقي في المؤسسات بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة، وهذا ما سنناوله في هذا المقال من خلال محورين رئيسيين، وهما: الجوانب النظرية للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و تشخيص وضعية الاداء التسويقي بمجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة 2005-2014.

### أولا: الجوانب النظرية للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

**1- مفهوم الأداء التسويقي:** يشمل مفهوم الأداء التسويقي مصطلحين هما الأداء والتسويق، لذلك سنوضح كلا منهما على حدى ثم نستنتج تعريفا ملائما لموضوعنا.

**أ- مفهوم الأداء:** مفهوم الأداء واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات، وتم تعريفه حسب موضوعنا بأنه "قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processus) والتحسين المستمر

كما أنه متعدد المعايير (كالتكلفة، الوقت، الجودة)<sup>(1)</sup> والمكونات (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية).<sup>(2)</sup>

**ب- مفهوم التسويق:** التسويق كمصطلح هو الترجمة للكلمة الإنجليزية Marketing وهي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Meratus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Meracri التي تعني المتجر<sup>(3)</sup>.

والملاحظ أنه لا يوجد تعريف متفقاً عليه للتسويق، بل توجد عدة تعاريف. فالتقليدية حصرته في البيع والتوزيع، في حين أن نطاقه أوسع من ذلك، ولقد تطور تدريجياً حتى أصبح يشمل التوجه الكلي للمؤسسة نحو السوق مراعية أذواق وحاجات الزبائن، ومع تطور هذا المفهوم أصبح يشمل المتغيرات أو عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.<sup>(4)</sup>

وهنالك من يضيف البعد الاجتماعي إلى مفهوم التسويق فيعرفه بأنه "عبارة عن نشاط إنساني يمارس من قبل إدارة متخصصة بإشراف وتوجيه الإدارة العليا، يتوجه نحو المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته من المنتجات (المادية، الخدمية، الفكرية) مع الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع لتحقيق مبرر وجود المؤسسة سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح في إطار البيئة."<sup>(5)</sup>

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن استنتاج أنه يوجد فرقين أساسيين بين المفهوم التقليدي والحديث للتسويق من حيث الدور الذي كان يلعبه، حيث كان دوره ثانوياً ثم أصبح أولياً في تسيير المؤسسات من جهة وكان دوره ضيقاً فأصبح واسعاً من خلال التقنيات المعتمدة حالياً في تطبيقه، حيث كانت مقتصرة على التوزيع المادي فأصبحت تشمل الخدمات والأفكار.

**ج- مفهوم الأداء التسويقي:** بناء على ما سبق يمكن أن نصل إلى تعريف الأداء التسويقي، بأنه "مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها".

**2- مكونات الأداء التسويقي (الكفاءة التسويقية، الفعالية التسويقية):** إذا كانت مكونات الأداء الكلي للمؤسسة تشمل الكفاءة والفعالية فإن الأداء التسويقي كجزء منه يتضمن نفس المكونات أيضاً، ولكن سوف نركز في دراستنا على الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

**أولاً- الكفاءة التسويقية:** لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة

في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها. وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات".<sup>(6)</sup>

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>(7)</sup>

$$\text{الكفاءة التسويقية} = \frac{\text{المخرجات (تقدم السلع والخدمات عند الحاجة)}}{\text{المدخلات (موارد التسويق)}}$$

**ثانيا- الفعالية التسويقية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.<sup>(8)</sup>

ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالنسبة التالية:

$$\text{الفعالية التسويقية} = \frac{\text{النتائج المحققة (الأهداف امسطرة)}}{\text{المدخلات}}$$

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصرا هاما لبلوغ الفعالية، وعلى هذا الأساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا للوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.

**3- مؤشرات قياس الأداء التسويقي:** لقد توصل المختصون على عدة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي، لكننا سوف نركز على أهمها:

- أ. **مؤشر ربحية رقم الأعمال:** يعبر هذا المؤشر عن مستويات الأرباح التي يساهم بها رقم الأعمال لقياس فعالية المؤسسة، كما يعكس هدفها في النمو والتوسع.
- ب. **مؤشر فعالية وظيفة التسويق:** يمكن دراسة فعالية وظيفة التسويق بالمؤسسة من خلال مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز.

ج. مؤشر التنافسية: يحسب هذا المؤشر بقسمة رقم الأعمال لسنوات المقارنة على رقم أعمال سنة الأساس.

د. مؤشرات كفاءة الأداء التسويقي: لقد تعددت مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي ولكن سوف نعتمد على أهمها :

$$\text{نسبة مصاريف التسويق} = \frac{\text{مصاريف التسويق}}{\text{مصاريف المؤسسة}}$$

يبين هذا المؤشر أهمية وظيفة التسويق بالمقارنة مع باقي الوظائف في المؤسسة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على الاهتمام الكبير بوظيفة التسويق، كما يبين هذا المؤشر مدى قدرة تحكم المسيرين في تكاليف التسويق بالتوازي مع متابعة تطور رقم الأعمال.

$$\text{عائد مصاريف التسويق} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي مصاريف المؤسسة}}$$

يبين هذا المؤشر قيمة المبيعات التي تسمح بتحقيقها كل وحدة نقدية مستثمرة في التسويق، ويمكن أن تحسب بالكميات المباعة بدلا من رقم الأعمال، وتشير إلى عدد الوحدات المباعة نتيجة لكل وحدة نقدية واحدة مستثمرة في التسويق، لكن شرط أن تكون المبيعات (بالكمية) متجانسة.

$$\text{عائد مصاريف نقل المبيعات} = \frac{\text{رقم أعمال}}{\text{مصاريف النقل للمبيعات}}$$

يبين هذا المؤشر رقم الأعمال الذي تحصل عليه المؤسسة من وراء كل وحدة نقدية منفقة في النقل، ويستخدم مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة في رقم الأعمال.

$$\text{نسبة النقل بالوسائل الخاصة للمؤسسة من المبيعات} = \frac{\text{عدد الوحدات المنقولة بوسائل المؤسسة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$$

يبين هذا المؤشر مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة، ويجب أن يقارن هذا المؤشر بالإمكانات الخاصة للمؤسسة في مجال النقل لمعرفة مدى استغلالها، وقد تستخدمه المؤسسة كامتياز تمنحه لبعض عملائها، لضمان وفائهم أو وسيلة لكسب عملاء جدد، فهو يؤثر على أدائها من حيث كونه تكلفة، لذا يجب متابعته لمعرفة مدى مساهمته في تحسين رقم أعمالها.

$$\text{نسبة نقاط البيع التابعة للمؤسسة} = \frac{\text{عدد نقاط البيع التابعة للمؤسسة}}{\text{نقاط البيع الموجودة في السوق}}$$

يعبر هذا المؤشر على أداء المؤسسة في مجال التوزيع عندما تتبع سياسة التوزيع بنقاط البيع التابعة لها مباشرة، حيث يبين نصيب المؤسسة من السوق، خاصة إذا استعمل مع نسبة الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة، أما إذا كانت تعتمد على طرق أخرى للبيع كالاتصال المباشر أو عن طريق الوكلاء فإن هذا المؤشر يصبح غير مفيد.

$$\text{متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد نقاط البيع الموجودة في السوق}}$$

يبين هذا المؤشر متوسط عدد الوحدات التي يبيعها كل وكيل، حيث تحسب بالكميات المباعة للوكلاء فقط ويشترط تجانس المبيعات وإلا تحسب لكل منتج على حدى.

$$\text{نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق} = \frac{\text{سعر بيع منتجات المؤسسة}}{\text{سعر بيع منتجات في السوق}}$$

يبين هذا المؤشر هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لصالح الوسطاء، حيث كلما كان هذا الهامش كبير كلما كان محفزاً للمؤسسة في الاعتماد على سياسة التوزيع المباشر، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التوزيع وتكاليف الفرصة البديلة.

$$\text{نسبة كفاءة سياسة الترويج} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف الترويج}}$$

يبين هذا المؤشر تأثير سياسة الترويج على كمية المبيعات التي قامت المؤسسة بتصريفها، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة دل ذلك على التأثير الإيجابي لسياسة الترويج على المبيعات، ولكن هذه الزيادة في المبيعات قد تكون نتيجة لعوامل خارجية أكثر منها نتيجة للترويج، فمثلاً قد يكون المنافس الرئيسي للمؤسسة قد قام برفع سعر سلعته بمقدار كبير مما أدى إلى تحول العملاء إلى سلعة المؤسسة فحدثت الزيادة في المبيعات. (9)

$$\text{نسبة كفاءة الإعلان} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف (مصاريف) مخصصة للإعلان}}$$

لقياس كفاءة الإعلان يستعمل هذا المؤشر، لكن تبقى طبيعة الإعلان مطبوع أو مرئي لها تأثير في ذلك، حث تجري مقابلات شخصية مع العملاء حول تصفح الجلات والجرائد التي يظهر فيها الإعلان ومدى تذكرهم للعبارات التي تشملها الرسالة الإعلانية، ثم يتم تصنيف هؤلاء العملاء إلى مجموعات بناء على الجوانب السابقة، وبهذا يبين هذا المؤشر مدى استجابة المبيعات لسياسة الإعلان

المتبعة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على كفاءة الإعلان في المؤسسة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى والعكس صحيح.

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المصاريف المنفقة على تنشيط المبيعات}} = \text{نسبة كفاءة تنشيط المبيعات}$$

يقيس هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة بحجم الميزانية المخصصة لتنشيط المبيعات لقياس مدى تأثير سياسة تنشيط المبيعات على كمية المبيعات المحققة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة سياسة تنشيط المبيعات، بالإضافة إلى عوامل أخرى، والعكس صحيح إذا كانت النسبة تتناقض.\*

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مصاريف العلاقات العامة والدعاية}} = \text{نسبة كفاءة العلاقات العامة والدعاية}$$

يبين هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع المصاريف المنفقة على العلاقات العامة والدعاية، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة استخدام العلاقات العامة والدعاية في زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى عوامل أخرى في المؤسسة والعكس صحيح.\* من خلال دراسة هذه المؤشرات يتضح أن تحسين أداء التسويقي في المؤسسة يكون بالاستغلال الأمثل لمواردها والتقليل من التكاليف إلى أقصى قدر ممكن.

**4- تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية:** تلجأ المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداءها عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، ويكون هذا التحسين بصورة شاملة (كلية) على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوظيفي (الجزئي) لها، مثل (الإنتاجي، التسويقي، المالي... الخ) وذلك تماشياً مع تطورات المحيط لضمان بقاءها واستمرارها. وعرف تحسين الأداء على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى.<sup>(10)</sup>

من خلال هذا التعريف تتضح المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الاهتمام بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن (الداخليين/الخارجيين)؛
- تشجيع المشاركة الجماعية للعاملين في المؤسسة؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- متابعة الأداء والقيام بالقياس المستمر له.

5- دوافع تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية: توجد عدة أسباب لتحسين أداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ومن أهمها ما يلي:

1. تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة: إن التحولات السريعة التي طرأت في محيط المؤسسة الاقتصادية فرضت عليها عدة أساليب ومداخل الاستغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن بين هذه المداخل هو التحسين الأداء باعتباره الوسيلة الفعالة في تقرير مكانتها وقدرتها التنافسية.

2. الحفاظ على المكانة التنافسية: تحرص المؤسسة الاقتصادية على الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المؤسسات المنافسة وذلك من خلال التميز الذي يخلق قيمة لها لزبائنها الحاليين أو المرتقبين، والمؤسسة الناجحة هي التي تحرص باستمرار على استدامة ذلك التفوق من خلال التحسين المستمر في أدائها و المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تضمن لها التميز أمام منافستها.

3. الاهتمام المتزايد بالجودة: تعتبر الجودة من أهم المداخل التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تحسين أدائها الكلي أو على مستوى وظائفها، وأهم مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يضمن للمؤسسة التواصل مع بيئتها باستمرار بالتركيز على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية ضمان أقصى إشباع لعملائها.

4. اشتداد المنافسة: إن الصراع الموجود بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع يفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية اعتمادا على أسس واضحة ودقيقة مثل (الكفاءة، الجودة، الابتكار، الاستجابة لحاجات الزبائن) وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان بقاءها، ويبقى التحسين المستمر من أهم العوامل التي يجب الاعتماد عليه لتكون المؤسسة دائما يقظة ومدركة لما يحدث من حولها لمواجهة منافسيها.

5. الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية: إن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية وبقائها مرهون بقدرتها على الالتزام بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في نشاطاتها ومعاملاتها.

وهذا الالتزام يتطلب منها التحسين والبحث المستمر عن السبل التي تضمن لها ذلك، وفي هذا الصدد صدرت مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المؤسسات تحت صيغة (ISO : 26000).

**6- مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية:** يتم تحسين الأداء وفق عدة مداخل أهمها ما يلي: (11)

- وفق معايير: وهي التكلفة، الوقت، الجودة.

- وفق مداخل تحسينه وهي إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة الإيزو، الإبداع، المرونة... الخ.

وفيما يلي عرض لأهمها: (12)

**1. مدخل تطوير سياسة الجودة:** يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية.

**2. مدخل التوجه نحو الزبون:** يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة، وذلك من خلال الاستماع له ولطالبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له.

**3. مدخل القياس المقارن لأفضل الأداء (القياس المرجعي):** يعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي...، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك، للاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل.

**4. مدخل إعادة الهندسة:** يعتبر مدخل إعادة الهندسة مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة دافعة للمؤسسات لتحسين أدائها، حيث تعرف إعادة الهندسة حسب James hamper and Michael على أنها: "البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية ترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير

بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء". (13)

والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية ، تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

5. **مدخل التحسين المستمر للجودة:** التحسين المستمر هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر هو أهم مبدأ تعتمد عليه إستراتيجية الجودة الشاملة ويمكن أن يتخذ ثلاث أشكال هي: مدخل دورة (P.D.C.A) لدومينغ وثلاثية جوران وطريقة كايزن.

ولتطبيق مدخل التحسين المستمر يمكن تطبيق مجموعة من الخطوات الأساسية وهي كالآتي: (14)

- أ. تعريف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه؛
  - ب. تحديد وتحليل العملية أو الوظيفة المراد تحسينها؛
  - ج. توثيق ما تم تحليله؛
  - د. قياس الأداء الحالي؛
  - هـ. فهم العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الحالي؛
  - و. تطوير وطرح البدائل للاختيار الأفضل؛
  - ز. تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين؛
  - ح. الالتزام بتطبيق مدخل التحسين المستمر.
6. **مدخل التوقيت المناسب (J.IT):** هذا المدخل هو اختصاراً لكلمة "j.IT" أي (-just in-time) وقد استعمل أول مرة في اليابان من طرف شركة تويوتا "Toyota" لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات، والتي تعرف على أنها "مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة و استبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين." (15)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن مدخل J.I.T يهدف إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت، وتسليم الكميات المطلوبة وفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه، وبهذا فهو مدخلا وأسلوبا داعما ودافعا لترسيخ أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة.

**ثانيا: تشخيص وضعية الاداء التسويقي بمجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة 2005-2014**

سيتم توضيح وضعية الاداء التسويقي في مجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة 2005-2014 كما يلي:

**1: وضعية التسويق بمجمع صيدال خلال الفترة 2005-2014:** يتم التسويق بالمجمع من طرف مديرية التسويق التي تم فصلها عن الوظيفة البيعية في إطار إعادة الهيكلة الأخيرة التي قام بها المجمع في سنة 2014 ولا تزال قيد التنفيذ، والهدف منها هو التماشي مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لزيادة وتحسين العائد من الإنفاق على نشاطات التسويق الدوائي للمجمع، وقد تم فصل الوحدات التجارية عن إدارة التسويق والإعلام الطبي بهدف تقليص تكاليف وتعظيم العوائد من الأنشطة التسويقية تماشيا مع إستراتيجية المجمع. ويمكن التطرق لوضعية الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالتركيز على عناصر مزيج التسويق كما يلي:

**أولا- المنتج:** ينتج المجمع نوعين من الأدوية وهي: الأدوية الجنييسة والأدوية المختصة وينتج حاليا أكثر من 217 دواء موزعة على 20 قسم علاجي وتم استحداث رموز لكل قسم ويطمح للوصول إلى 350 دواء<sup>(16)</sup>. وهو يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته، لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.<sup>(17)</sup>

وبالنسبة لأدوية الجديدة التي يقدمها المجمع فهي تخضع باستمرار للمراقبة من طرف المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية و أن مرحلة التسجيل وضمان الجودة تمتد إلى سنتين. ويمكن تناول بعض العناصر المرتبطة بالمنتج كما يلي:

**1. العلامة التجارية:** تكون تسمية الأدوية المقدمة من طرف المجمع غالبا مشتقة من التسمية العالمية المشتركة (DCI) للأدوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (01): طريقة تسمية الدواء في مجمع صيدال.

Nom commercial الاسم التجاري	التسمية العالمية المشتركة للأدوية (DCI)
Phanazol.	Econazole.
Ampline.	Ampicilline.
Oxaline.	Oxaciline.
Hexaderm.	Hexamidine.

المصدر: وثائق مجمع صيدال.

2. **التغليف:** أغلبية منتجات "صيدال" تتمتع بتغليف أولي وتغليف ثانوي، فالتغليف الأولي يتغير حسب شكل ونوع الدواء، بينما التغليف الثانوي يقصد به تغليب الأدوية ويتكون من مواد مختلفة مثل الزجاج (قارورات) والورق المقوى (علبة الدواء) والاختلاف يكون حسب حجم وشكل الدواء ومواد بلاستيكية والألمنيوم (غلاف القارورات، عبوات للمراهم وتعبئة الأقرص والكبسولات وغيرها، وقد قام المجمع بإجراء تحسينات في التغليف لبعض منتجاتها من خلال تغيير عبوة الدواء أو طريقة تغليفه لأغراض ترويجية وصحية. علما بأن الغلاف يجب أن يقدم بعض المعلومات التي يفرضها القانون في مجال الأدوية لحماية الزبون:

- الاسم التجاري للدواء؛
- التسمية العالمية المشتركة؛
- نوع الدواء (أقرص، شراب... الخ)؛
- تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء؛
- يضاف إلى ذلك ورقة مكتوبة عادة باللغة العربية والفرنسية تتضمن معلومات وإرشادات تفصيلية عن كيفية تناول الدواء .

وللإشارة فإن مواد التغليف تشهد نقصا ملحوظا في السوق الوطنية لهذا يلجأ المجمع إلى الاستيراد من دول عديدة منها فرنسا، تونس، إسبانيا... الخ.

ثانيا- **السعر:** تعتبر عملية تحديد الأسعار للمنتجات الصيدلانية من أهم القرارات التي يتخذها المجمع نظرا لتأثيرها على العناصر التالية: الأرباح المحققة والنتائج السنوية، تغطية التكاليف، التأثير على الحصة السوقية القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتأخذ السياسة السعرية للمجمع عدة اعتبارات أهمها: القدرة الشرائية للمريض، أسعار المنافسين، تحقيق هامش ربح معقول، تغطية تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج، مراعاة سقف الأسعار الذي تحدده الحكومة، تحديد هامش الربح، مراعاة بنود الاتفاق مع مؤسسات وصناديق التعويض والخدمات الاجتماعية. وبمراعاة هذه العوامل تحدد صيدال أسعار بيع منتوجاتها إنطلاقاً من مجموع التكاليف، بالإضافة إلى هامش الربح، وقد حدد هذا الأخير ب 20% لبائعي الحملة و50% للصيدال، وعلى العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بأسعار المنافسة.

**ثالثاً- التوزيع:** تعتبر سياسة التوزيع من أهم الوسائل التي تعتمد عليها صيدال في تسويق منتجاتها، وذلك بهدف توسيع حصتها السوقية، ولهذا قامت بخلق وحدات توزيع في مناطق مختلفة عبر التراب وطني، بهدف تخزين وتوزيع الأدوية لجعلها قريبة من تجار الحملة والتجزئة (الصيديليات) والمستهلك، تتمثل هذه الوحدات في:

- مركز توزيع وسط (الجزائر) "UCC"
- مركز توزيع غرب (وهران) "CDO"
- مركز توزيع شرق (باتنة) "CDB"
- مركز توزيع جنوب (ورقلة) مستقبلاً.

ويعتمد مجمع صيدال على ثلاثة قنوات للتوزيع، هي: إثنان منها قصيرة الأولى تقوم بتوزيع الأدوية من مراكز التوزيع (CDO.CDB.UCC) نحو الصيدلية المركزية للمستشفيات ووزارة الدفاع الوطني والقناة الثانية تنطلق من مراكز التوزيع نحو بائعي الحملة ثم إلى الصيدليات.

**رابعاً- إستراتيجية الترويج:** يركز في سياسته الترويجية على الاتصال المستمر بالفئات المستهدفة مثل الأطباء، الصيدال والمخابر المختصة على المستوى الوطني، عقد اجتماعات سنوية مع المندوبين الطبيين، إمضاء اتفاقيات تعاون مع الجامعات، تطوير السياسات الترويجية باستخدام نظام BPR سنة 2014، ومن أهم عناصر سياساتها الترويجية نذكر منها ما يلي:

**1. الإعلان:** إن الإعلان السمعي البصري للأدوية ممنوع قانونياً في الجزائر، ماعدا الحملات الإعلانية التي كان يقوم بها مجمع صيدال لمعجون الأسنان ناتري بفليور في وقت سابق. وكذلك انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية الأولى في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجنييس. (18)

ومن أهم الأنشطة الإعلانية:

– إصدار مجلات ومنشورات إخبارية، منها دورية صدى صيدال SAIDAL Echos، مجلة صيدال علم وصحة SAIDAL Santé والنشرة الداخلية بعنوان أخبار صيدال باللغة الفرنسية والعربية ونشر مجلات إعلامية خاصة بتشكيلة الأدوية مدعمة برموز وصور لكل نوع؛

– فتح موقع للاتصال بالجمع عبر شبكة الانترنت: [www.saidalgroupe.com](http://www.saidalgroupe.com)

2. **البيع الشخصي:** يعتبر رجال البيع أو ما يعرف بالمندوبين الطبيين من أهم عناصر الترويج التي يعتمد عليها الجمع. حيث وصل عددهم 150 مندوبا عبر الوطن، يقومون بزيارات دورية إلى الأطباء، الصيدليات وتجار الجملة .

3. **تنشيط المبيعات:** يعتمد الجمع في تنشيط مبيعاته على: المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية، والأيام الدراسية، حيث قدرت بـ 124 تظاهرة علمية و 30 يوم طبي جراحي ونظمت 184559 زيارة إعلامية عبر التراب الوطني ممثلين بمندوبي البيع سنة 2014. (19)، تقدم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيدالدة لتوطيد العلاقات معهم، منح عتاد ولوازم طبية ولوائح اشهارية مدون عليها أسماء الأدوية للأطباء هدفها هو تذكري وإشهاري، تقدم الخوصومات في الكمية للوسطاء، تمويل الأندية الرياضية، المشاركة في المعارض التجارية والتظاهرات العلمية، منها المشاركة في المعرض الوطني؛ لتقييم نتائج البحوث الذي جرى في 8 و 9 افريل 2014 في قصر الاتفاقيات بوهران، تجديد أغلفة وأشكال ورموز الأدوية باستمرار، وضع مجلات إعلامية وطبية بصورة مستمرة .

وللإشارة فلقد تمكن الجمع من تصدير منتجاته نحو 15 دولة وهي موزعة كما يلي: 10 افريقية،

03 عربية، 02 أوروبية. وتمثل صادرات صيدال في المنتجات النهائية، المادة الأولية والفعالة. (20)

2- **تشخيص وضعية التسويق لشركة دار الدواء الأردنية خلال الفترة 2005-2014:** يتم التسويق لشركة دار الدواء من طرف إدارة التسويق التي تم فصلها عن إدارة المبيعات عام 2014 لتحسين العائد من الإنفاق على نشاطات التسويق الدوائي وعمليات الترويج العلمي بين الأطباء والصيدالدة في ظل إنفاق المؤسسات المنافسة مبالغ ضخمة على الأنشطة التسويقية ولهذا يجب مجارعتها لكن بأسلوب استراتيجي يضمن مردود أعلى، ومن جهة أخرى مراعاة معايير المهنة العالية في الأنشطة التسويقية كما استحدثت إدارة مسؤولة عن تطوير الأعمال.

ويمكن تناول وضعية الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالتركيز على عناصر مزيج التسويقي:

**أولاً- المنتج:** تنتج الشركة نوعين من الأدوية: الأدوية الجينية والأدوية المختصة لكن تركيزها منحصر أكثر على الأدوية الجينية نظر لارتفاع تكاليف صناعة الأدوية الأصلية، وتنتج حالياً أكثر من 100 نوع في أكثر من 200 شكل دوائي"، وفي 20 مجال علاجي وأهمها ما يلي: المضادات الحيوية، أدوية القلب والأوعية الدموية وداء السكري، أدوية الأمراض الجلدية، أدوية الأذن، أدوية العين، أدوية أمراض الجهاز الهضمي، أدوية الجهاز العصبي، الهرمونات، أدوية الجهاز التنفسي، الفيتامينات وغيرها.

**ثانياً- السعر:** تتبع الشركة سياسة الأسعار التنافسية في منتجاتها فهي تراعي قدرة الزبون بالدرجة الأولى لتحديد أسعار منتجاتها، ولكن ذلك انعكس على الأسواق الخارجية أكثر لان السلطات المحلية تشجع على الاستثمار الأجنبي أكثر من المحلي، إلا أن في السنوات الأخيرة حاولت السلطات المسؤولة مراجعة ذلك من خلال دراسة الأسعار المرجعية. وتبقى أسعار منتجات شركة الدواء تخدم الزبون الأجنبي أفضل من الزبون المحلي.

**ثالثاً- التوزيع:** قامت الشركة بإنشاء عدة وحدات للتوزيع داخل وخارج الأردن، ففي الداخل نجد ان القطاع الخاص هو المسيطر بنسبة 98% (والمتمثل في المستشفيات الخاصة، المراكز الطبية، الصيدليات) و2% للقطاع العام. وفي إطار الجهود الساعية لتحسين أداء سياسات التوزيع لجأت الشركة إلى البحث عن عقد شركات مع شركات متعددة الجنسيات لتحسينه، أما سياساتها التوزيعية في الخارج فهي تعتمد على القوانين المطبقة من طرف الدول المتعاقد معها.

**رابعاً- الترويج:** تركز السياسة الترويجية لشركة دار الدواء على عدة أنشطة ترويجية مختلفة داخليا وخارجيا(\*) و منها:

- إصدار مجلات مثل مجلة الموارد البشرية " أهل الدار" باللغة العربية والانجليزية، والمنشورات الإشهارية؛

- فتح موقع للاتصال بالشركة عبر شبكة الانترنت: [www.dadgroupe.com](http://www.dadgroupe.com)

1. **البيع الشخصي:** يعتبر رجال البيع أو ما يعرف بالمندوبين الطبيين من أهم عناصر الترويج التي تعتمد عليها، حيث يقومون بزيارات دورية إلى الأطباء، الصيدليات وتجار الجملة.
2. **تنشيط المبيعات:** تعتمد الشركة في تنشيط مبيعاتها على:

- المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية، حيث شاركت في ملتقى علمي تحت عنوان: "قضايا الرعاية الصحية العالمية" يوم 6/6/2015 في فندق الفورسيزنز في بيروت، وكما شاركت في أيام دراسية في جامعات الأردن وخارجها؛
- تقدم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة والجمعيات الخيرية؛
- تقدم الخصومات في الكمية للوسطاء؛
- المشاركة في المعارض التجارية.

للإشارة فإن الشركة تصدر 80% من منتجاتها نحو 65 دولة ومن أهمها: الجزائر، المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، العراق لبنان الكويت اليمن السودان تونس ليبيا نيجيريا موريتانيا، إثيوبيا، ماليزيا، هونكونغ، ألبانيا، بلغاريا، رومانيا، فرنسا، باكستان، أوكرانيا، فيتنام وسلوفاكيا.

### 3- تقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال ودار الدواء، دراسة مقارنة خلال الفترة 2005-

2014: لتشخيص الأداء التسويقي لمجمع صيدال ودار الدواء نقوم بتقييم الأداء التسويقي لهما اعتماد على المؤشرات المذكورة سابقا ثم المقارنة بينهما، وفقا للمعطيات المتوفرة لدينا.

3-1: تقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال خلال الفترة (2005-2014): سيتم استخدام هذه المؤشرات لتقييم الأداء التسويقي في مجمع صيدال خلال الفترة (2005-2014) وهي موضحة كما يلي:

أولاً- مؤشر ربحية رقم الأعمال: يشير الجدول الموالي إلى تطور قيمة هذا المؤشر بمجمع صيدال.

#### الجدول (02): تطور مؤشر ربحية رقم الأعمال بالمجمع خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	النتيجة الصافية( ألف دج )	رقم الأعمال ( ألف دج )	مؤشر الربحية %
2005	430555	6720842	6.41
2006	547483	7222361	7.58
2007	872149	8022397	10.87
2008	1346638	9882486	13.63
2009	2560637	9783274	26.17
2010	1911102	12510199	8.81
2011	4802060	13504270	15.26
2012	1601965	13895054	14.14
2013	2658147	11461847	23.19
2014	1477751	9789026	15.10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يلاحظ من الجدول أن اقل معدل ربحية خلال فترة الدراسة هو: 6.41% سجل سنة 2005 ويرجع ذلك إلى تكدس جزء هام من المنتجات في المخازن وتلف جزء منها. وسجل أعلى معدل سنة 2009 أين وصل إلى 26.17%. وهذا ما يؤكد التحسن المستمر للأداء التسويقي بالجمع وفي سنة 2014 انخفضت مقارنة بسنة 2013 بمعدل 8% وذلك راجع لثلاثة أسباب هي: انخفاض الإنتاج بسبب عصرنة المصانع الحالية والتوقف عن إنتاج بعض الأدوية وتأخر السياسات التسويقية للمجمع مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

ثانيا- مؤشر فعالية وظيفة التسويق: الجدول الموالي يوضح قيمة هذا المؤشر بالجمع.

**الجدول رقم (03): مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز خلال الفترة 2005-2014**

البيان السنوات	رقم الأعمال المخطط ( ألف دج )	رقم الأعمال المحقق ( ألف دج )	نسبة الانجاز (%)
2005	6834543	6720842	98.33
2006	7023000	7222361	1.028
2007	8466000	8022397	94.76
2008	8391000	9882486	1.177
2009	13062000	9783274	74.89
2010	13799000	12510199	90.66
2011	13423000	13504270	1.006
2012	13870000	13895054	1.001
2013	15272000	11461847	75
2014	12843119	9789026	76.20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يشير الجدول أعلاه أن نسبة تحقيق الأهداف تتراوح ما بين 1.177% و 74.89% خلال سنوات الدراسة، وهي في جميع الحالات تعتبر مؤشر ايجابيا يعكس قدرة المجمع في تحقيق خططه، بمعنى أنه يتميز بفعالية في تحقيق أهدافه التسويقية.

ثالثا- مؤشر تنافسية المجمع: بناء على المعطيات المتوفرة لدينا من المجمع اخترنا سنة 2005 كسنة الأساس والسنوات اللاحقة كسنوات المقارنة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): تطور مؤشر تنافسية صيدال خلال الفترة: 2005- 2014

السنوات	رقم الأعمال المحقق ( ألف دج )	مؤشر لتنافسية(%)
2005	6720842	-
2006	7222361	1.07
2007	8022397	1.19
2008	9882486	1.47
2009	9783274	1.45
2010	12510199	1.86
2011	13504270	2
2012	13895054	2.06
2013	11461847	1.7
2014	9789026	1.45

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يتضح من الجدول السابق أن هناك تطور الايجابي في مؤشر تنافسية المجمع، حيث انتقل من 1.07% عام 2006 الى 1.45% عام 2014 وهذا ناتج عن التطور في رقم الأعمال باستثناء عام 2013 سجل تراجع سببه الإضراب الذي دام 37 يوما بوحدة انتبوتيكال بالمدينة، والمنافسة غير الشرعية التي يواجهها.<sup>(21)</sup>

رابعا- كفاءة الأداء التسويقي للمجمع: الجدول الموالي يوضح هذه الكفاءة بالمجمع:

الجدول رقم (05): تطور الكفاءة التسويقية بالمجمع خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	رقم الأعمال المحقق (ألف دج)	تكاليف التسويق (ألف دج)	مؤشر الكفاءة التسويقية %
2005	6720842	73000	1.086
2006	7222361	49000	0.67
2007	8022397	-	-
2008	9882486	-	-
2009	9783274	69000	0.70
2010	12510199	77000	0.61
2011	13504270	40000	0.29
2012	13895054	-	-
2013	11461847	114000	0.99
2014	9789026	136000	1.38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل نسبة سجلت سنة 2011 بـ 0.29% وأعلى نسبة هي 1.38% سنة 2014 وهذا التطور الايجابي يعكس أهمية وظيفة التسويق، حيث أن المجمع يكتف بمجهوداته التسويقية للرفع من مبيعاته، لان شدة المنافسة والسياسات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسات المنافسة فرضت عليه ذلك، ومن أمثلة تلك المجهودات: إعادة هيكلة وظيفة التسويق، زيادة عدد الزيارات الطبية لمندوبي البيع، زيادة الأيام الدراسية الطبية، تدعيم وسائل الإعلام والترويج ساء كانت مرئية أو كتابية مثل الدعائم الورقية، المجلات وغيرها

خامسا- مؤشر تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية لمجمع صيدال: يمكن توضيح تطور مؤشر تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية لمجمع صيدال من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): تطور مؤشر تكاليف التسويق إلى التكاليف الإجمالية للمجمع خلال الفترة: 2005-

### 2014

السنوات	تكاليف التسويق (ألف دج)	التكاليف الإجمالية (ألف دج)	مؤشر الكفاءة التسويقية %
2005	73000	6527 000	1.11
2006	49000	6942000	0.7
2007	-	7408000	-
2008	-	9050000	-
2009	69000	10851000	0.6
2010	77000	12598000	0.6
2011	40000	11679000	0.3
2012	-	13267000	-
2013	114000	114000	1.00
2014	136000	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يشير الجدول أعلاه إلى أن أقل نسبة 0.3% وسجلت سنة 2011 وهي ضئيلة إذا ما قورنت بتكاليف المجمع أو رقم أعماله، ففي سنة 2014 قدرت تكاليف التسويق بالمجمع بـ 1% من رقم أعماله وهي ناتجة عن مجهودات المجمع والمتمثلة في مشاركته في تظاهرات علمية وأيام دراسية وصل عددها إلى 160 تظاهرة و 30 يوم طبي جراحي و 177 زيارة إعلامية عبر الوطن لمندوبي البيع والقيام

بحوث لدراسة السوق بشكل مستمر، ويمكن الحكم على أنها قيم ضعيفة إذا ما قورنت بدول المتقدمة خاصة مع تزايد شدة المنافسة محليا ودوليا في هذا القطاع.

سادسا- مؤشر تطور قيمة الزبائن بالمجمع: يمكن توضيح تطور قيمة الزبائن بالمجمع من خلال الجدول الموالم

الجدول رقم (07): مؤشر تطور قيمة الزبائن بالمجمع خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	قيمة الزبائن(ألف دج)	نسبة التطور%
2005	2688	-
2006	2773	1.03
2007	3392	1.26
2008	4788	1.78
2009	4347	1.6
2010	3056	1.13
2011	3153	1.17
2012	3493	1.30
2013	3830	1.42
2014	3448	1.28

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2014.

يتضح من الجدول أن قيمة العملاء في تزايد مستمر حيث انتقلت نسبة تطوره من 1.03% سنة 2006 إلى 1.28% سنة 2014، وهو مؤشر ايجابي يعكس نجاح المجمع في المحافظة على زبائنه. ومرد ذلك الدراسات المستمرة للسوق لتحديد القطاعات غير المستهدفة فمثلا في سنة 2014 اختار المجمع الاهتمام بالأدوية المتعلقة بالأمراض المزمنة (22) وحسب ما صرح به رئيس المجمع فان فاتورة هذه الأدوية تكلف الدولة 40 مليار دج سنويا، كما انتقلت نسبة تغطية الإنتاج المحلي للسوق الوطنية من الأدوية من 12% سنة 2004 إلى 41% سنة 2013، (23) وأهم عملاء المجمع هم: المؤسسات العمومية، وحدات الجيش الوطني، تجار الجملة، الصيدليات، التصدير.

3-2: تقييم الأداء التسويقي لشركة دار الدواء خلال الفترة (2005-2014): يمكن تقييم الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالاعتماد على بعض المؤشرات، وفقا للمعطيات المتوفرة لدينا. أولا- مؤشر ربحية رقم الأعمال: يشير الجدول الموالي إلى تطور قيمة هذا المؤشر بشركة دار الدواء

## الجدول (08): تطور مؤشر ربحية رقم الأعمال بالشركة خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	النتيجة الصافية (مليون دينار اردني )	رقم الأعمال المحقق ( مليون دينار اردني )	مؤشر الربحية %
2005	5.8	32.8	17.6
2006	5.8	33.6	17.2
2007	4.2	34.33	12.23
2008	-	40.89	-
2009	6.29	44.65	14.08
2010	9.16	46.22	19.81
2011	5.77-	41.05	-14.05
2012	3.58-	42.73	-8.37
2013	+4.86	49.38	-9.84
2014	6.04	68.96	8.7

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على تقارير التسيير لشركة دار الدواء لسنوات 2005-2014.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن اقل معدلات الربحية خلال فترة الدراسة هي: 14.05%، 8.37%، 9.84% سجلت في السنوات التالية 2011، 2012، 2013 ويرجع ذلك إلى الخسائر التي تحملتها الشركة نتيجة لاستثماراتها خارج الأردن مثل مخاطر انخفاض سعر الصرف في الجزائر التي خسرت الشركة بسببها 1.2 مليون دينار أردني. وخسائر شركة الغذاء بـ 2.7 مليون دينار أردني (تقرير 2012) بالإضافة إلى المنافسة التي تواجهها داخليا وخارجيا، وسجل أعلى معدل سنة 2010 أين وصل إلى 19.81 وهذا ما يؤكد التحسن المستمر للأداء التسويقي بالشركة نتيجة لزيادة مبيعاتها، وفي سنة 2014 ارتفع معدل الربحية إلى 8.7% بعدما كان سلبي وذلك بتجاوز المشاكل السابقة وتعتبر أسواق الجزائر والسودان من أكثر الأسواق ربحية بالنسبة للشركة. ثانيا- مؤشر تنافسية لشركة دار الدواء: بناء على المعطيات المتوفرة لدينا من الشركة اخترنا سنة 2005 كسنة الأساس والسنوات اللاحقة كسنوات المقارنة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (09): تطور مؤشر تنافسية للشركة دار الدواء خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	رقم الأعمال المحقق (ألف دينار أردني)	مؤشر التنافسية(%)
2005	32.8	-
2006	33.6	1.024
2007	34.33	1.046
2008	40.89	1.246
2009	44.65	1.3612
2010	46.22	1.4091
2011	41.05	1.251
2012	42.73	1.302
2013	49.38	1.505
2014	68.96	2.102

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على, تقارير التسيير لشركة دار الدواء لسنوات 2005-2014.

يتضح من الجدول السابق أن هناك تطور ايجابي في مؤشر تنافسية الشركة، حيث انتقل من 1.024% عام 2006 إلى 2.102% عام 2014 وهذا ناتج عن التطور الايجابي في رقم أعمالها وسببه هو اتساع الأسواق الخارجية بنسبة 81% من مبيعات الشركة أما الباقي فهي موجهة للسوق المحلية أي بنسبة 19%، بالإضافة إلى جودة منتجاتها وأسعارها التنافسية.

ثالثاً- تطور الكفاءة التسويقية لشركة دار الدواء: الجدول الموالي يوضح الكفاءة التسويقية بشركة دار الدواء.

## الجدول رقم (10): تطور الكفاءة التسويقية لشركة دار الدواء خلال الفترة: 2005-2014

السنوات	رقم الأعمال ( ألف دينار )	تكاليف التسويق (ألف دينار)	مؤشر الكفاءة التسويقية%
2005	32.8	14.9	45.42
2006	33.6	15	44.64
2007	34.33	19.04	55.46
2008	40.89	23.42	57.27
2009	44.65	22.66	50.75
2010	46.22	24.74	53.52
2011	41.05	23.87	58.14
2012	42.73	25.52	59.72
2013	49.38	23.86	48.31
2014	68.96	33.65	48.79

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على, تقارير التسيير لشركة دار الدواء لسنوات 2005-2014.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل نسبة سجلت سنة 2006 بـ 44.64% وأعلى نسبة هي 59.72% سنة 2012 وهذا التطور الايجابي يعكس أهمية وظيفة التسويق، حيث أن الشركة تكتنف مجهوداتها التسويقية لزيادة حجم مبيعاتها، لان شدة المنافسة والسياسات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسات المنافسة هي التي فرضت عليها ذلك.

رابعا- مؤشر تكاليف التسويق إلى تكاليف البيع والتوزيع لشركة دار الدواء: الجدول الموالي يوضح هذه النسبة:

الجدول رقم (11): تطور نسبة تكاليف التسويق إلى تكاليف البيع والتوزيع لدار الدواء خلال الفترة: 2014-2005

السنوات	تكاليف التسويق ( ألف دينار أردني )	تكاليف البيع والتوزيع (ألف دينار أردني)	مؤشر الكفاءة التسويقية %
2005	14.9	9.4	63
2006	15	10	66.6
2007	19.04	8.1	42.5
2008	23.42	9.38	40.00
2009	22.66	10.02	44.20
2010	24.74	10.22	41.30
2011	23.87	10.41	43.60
2012	25.52	9.90	38.70
2013	23.86	11.41	47.80
2014	33.65	17.51	52.00

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على ,تقارير التسيير لشركة دار الدواء لسنوات 2005-2014.

يشير الجدول أعلاه أن أقل نسبة سجلت سنة 2012 بمعدل 38.7% و أكبر نسبة سنة 2006 بمعدل 66.6% وهي نسب مرتفعة نسبيا، وتعكس أهمية أنشطة البيع والتوزيع للشركة ويعود سبب ارتفاعها إلى تكاليف التوزيع خارج الأردن مثل ارتفاع أجور الموزعين، ارتفاع إيجار الوكالات التجارية، تذبذب أسعار الصرف... الخ وبالرغم من ارتفاع هذه المعدلات إلا انه صاحبه ارتفاع في المبيعات، ومن السياسات التي تطبيقها الشركة لتخفيض هذه التكاليف هي التركيز باستمرار على الأسواق المرحة.

4- مقارنة مؤشرات الأداء التسويقي بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة (2005-2014): بناء على نتائج تقييم الأداء التسويقي لمجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة (2005-2014)، يمكن المقارنة بينهما كما يلي:

4-1: المقارنة بين ربحية مجمع صيدال وشركة دار الدواء: اعتمادا على المعطيات السابقة لمؤشر الربحية لمجمع صيدال وشركة دار الدواء سنقوم بالمقارنة بينهما كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المقارنة بين ربحية مجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة (2005-

2014)

مؤشر الربحية %		البيانات السنوات
شركة دار الدواء	مجمع صيدال	
17.6	6.40	2005
17.20	7.58	2006
12.23	10.87	2007
-	13.62	2008
14.08	0.26.17	2009
19.81	8.81	2010
14.05-	15.25	2011
8.37-	14.14	2012
9.84-	23.2	2013
8.7	15.09	2014

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول أن معدل الربحية خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال في تزايد مستمر، حيث انتقل من 7.58% إلى 23.2%، باستثناء سنتي 2005 و 2014 وذلك راجع إلى تكديس وتلف جزء هام من منتجاتها، وانخفاض الإنتاج بسبب عصرة المصانع، وشدة المنافسة التي يتعرض لها المجمع، وهي معدلات مقبولة مقارنة بشركة الدواء في نفس الفترة، التي شهدت تذبذبا ويرجع سبب ذلك إلى الخسائر التي تحملتها الشركة نتيجة لاستثماراتها خارج الأردن مثل مخاطر انخفاض سعر الصرف في الجزائر التي قدرت خسائره بـ 1.2 مليون دينار أردني. وخسائر شركة الغذاء بـ 2.7 مليون دينار أردني (تقرير 2012) بالإضافة إلى المنافسة التي تواجهها داخليا وخارجيا، وسجل

أعلى معدل سنة 2010 أين وصل إلى 19.81 وهذا ما يؤكد التحسن المستمر للأداء التسويقي بالشركة نتيجة لزيادة مبيعاتها، وفي سنة 2014 ارتفع معدل الربحية إلى 8.7% بعدما كان سلبياً وذلك بتجاوز المشاكل السابقة، ويبقى معدل الربحية في مجمع صيدال مقبول عموماً حيث انتقل من 6.40% سنة 2005 إلى 15.09% سنة 2014، مقارنة بشركة دار الدواء الذي انخفض إلى 8.7% سنة 2014 بعدما كان يقدر بـ 17.6% سنة 2005، وأسباب هذا الانخفاض تم توضيحها سابقاً.

2-4: مقارنة الكفاءة التسويقية بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء: اعتماداً على المعطيات السابقة لمؤشر الكفاءة التسويقية لمجمع صيدال وشركة دار الدواء سنقوم بالمقارنة بينهما كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): مقارنة الكفاءة التسويقية بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة (2014-2005)

الكفاءة التسويقية %		البيانات السنوات
شركة دار الدواء	مجمع صيدال	
45.42	1.086	2005
44.64	0.67	2006
55.46	-	2007
57.27	-	2008
50.75	0.70	2009
53.52	0.61	2010
58.14	0.29	2011
59.72	-	2012
0.4831	0.99	2013
0.4879	1.38	2014

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول أعلاه إلى أن معدل الكفاءة التسويقية في شركة دار الدواء أعلى منه بمجمع صيدال، حيث سجلت أقل نسبة سنة 2006 بـ 44.64% وأعلى نسبة 59.72% سنة 2012 في شركة دار الدواء، وهذا التطور الإيجابي يعكس أهمية وظيفة التسويق، حيث أن الشركة تبذل جهوداً تسويقية كبيرة مقابل ارتفاع مبيعاتها، لأن شدة المنافسة والسياسات التسويقية المطبقة من طرف المؤسسات

المنافسة هي التي فرضت عليها ذلك، وعلى مستوى مجمع صيدال سجلت أقل نسبة سنة 2011 بـ 0.29 وأعلى نسبة هي 1.38 سنة 2014 وهو تطور ايجابي إلا انه غير كافي، وتبقى معدلات الكفاءة التسويقية لشركة دار الدواء أكبر من مجمع صيدال، ولهذا وجب زيادة الاهتمام بوظيفة التسويق لضمان مستوى أ حسن في السنوات القادمة لمواجهة المنافسة المحلية والخارجية.

**3-4: المقارنة بين تنافسية مجمع صيدال وشركة دار الدواء:** اعتمادا على المعطيات السابقة لمؤشر التنافسية لمجمع صيدال وشركة دار الدواء سنقوم بالمقارنة بينهما كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): المقارنة بين تنافسية مجمع صيدال وشركة دار الدواء خلال الفترة(2005-2014)

(2014)

مؤشر التنافسية %		البيانات السنوات
شركة دار الدواء	مجمع صيدال	
-	-	2005
1.024	1.07	2006
1.046	1.19	2007
1.246	1.47	2008
1.3612	1.45	2009
1.4091	1.86	2010
1.251	2	2011
1.302	2.06	2012
1.505	1.7	2013
2.102	1.45	2014

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أعلاه أن مؤشر التنافسية يتطور بشكل ايجابي سواء على مستوى مجمع صيدال أو على مستوى شركة دار الدواء، فقد انتقل في المجمع من 1.07% عام 2006 الى 1.45 % عام 2014 وهذا ناتج عن التطور في رقم أعماله بسبب جودة منتجاته وأسعاره التنافسية، وأما في الشركة فقد انتقل من 1.024 % عام 2006 إلى 2.102 % عام 2014 وهذا ناتج عن التطور الايجابي في رقم أعمالها بسبب اتساع أسواقها الخارجية والتي تقدر بنسبة 81% من مبيعاتها، أما الباقي فهي

موجهة للسوق المحلية أي بنسبة 19%، بالإضافة إلى جودة منتجاتها وأسعارها التنافسية، وعلى العموم فهي مؤشرات ايجابية لكليهما.

5- إمكانية تحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال اعتمادا على تجربة شركة دار الدواء: ويتم ذلك من خلال السياسات التالية:

■ تحسين الكفاءة التسويقية للمجمع: من خلال:

- ترشيد وعقلنة تكاليف التسويق بالتركيز على الأنشطة التسويقية المرهبة؛
- إدخال التقنيات والوسائل والأدوات الحديثة والمتطورة في عناصر المزيج التسويقي؛
- إعادة هيكلة الوظيفة التسويقية تماشيا مع المستجدات المحيطة لتقليل المخاطر والتكاليف؛
- التركيز على الزبون وجعله مصدرا أساسيا لزيادة الأرباح وتقليل الأعباء من خلال الاستماع إليه واعتباره شريكا في المستقبل؛
- إبرام عقود شراكة واندماجات مع شركات أجنبية في إطار إنتاج مستلزمات التغليف والتعبئة للقضاء على التبعية للخارج؛
- تشجيع الاعتماد على الخواص لتوزيع الأدوية بمنح امتيازات للأفضل؛
- اليقظة التسويقية المستمرة تجاه المحيط التنافسي؛
- تكثيف دراسات السوق لتغطية القطاعات السوقية غير المستهدفة؛
- تدريب وتكوين العمال على أساليب وطرق التحسين المستمر على مستوى وظيفة التسويق؛
- البحث باستمرار عن الأسواق المحلية والخارجية المرهبة.

■ تحسين الفعالية التسويقية للمجمع: من خلال:

- تكثيف الأنشطة التسويقية تماشيا مع الظروف المحيطة للحفاظ على الحصة السوقية للمجمع محليا ودوليا؛
- توسيع القطاعات السوقية المستهدفة محليا ودوليا؛
- التركيز على خيار الشراكة مع المحابر الأجنبية للاستفادة من الخبرات في مجالات التسويق والإنتاج؛

- نقل المشاريع التنموية إلى خارج الجزائر مثل شركة دار الدواء الأردنية للاستفادة أكثر من الامتيازات الممنوحة وتقليل من شدة المنافسة الداخلية؛
- المطالبة بزيادة الحماية الحكومية للمنتج الوطني على اعتبار أن مجمع صيدال هو الممثل الوحيد للقطاع العمومي؛
- تكثيف الأنشطة الترويجية للمجمع محليا ودوليا لزيادة المبيعات؛
- الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية لتوفير المواد الأولية في إنتاج الأدوية لتخلص من التبعية للخارج وتقليل التكاليف؛
- إتباع طرق علمية لتحديد الأسعار مع مراعاة القدرة الشرائية للزبون وشدة المنافسة؛
- توسيع شبكات الاتصالات للتواصل مع الزبائن والمحافظة عليهم؛
- تزويد المجمع بأحدث التقنيات في مجال التسويق لتحقيق فعالية أكبر.

#### خاتمة:

تتواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والعربية في محيط تنافسي متغير باستمرار، مما يفرض عليها تحسين أدائها على المستوى الكلي أو الجزئي، وتحسين الأداء التسويقي من أهم أولوياتها، ومن خلال دراستنا لوضعية الأداء التسويقي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، إتضح أنه في تطور ايجابي لكن غير كافي لذلك نقترح الاستفادة من شركة دار الدواء لتحسين مستواه .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الايجابي؛
- يسعى كل من مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
- الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن كان أفضل من مجمع صيدال بالجزائر من خلال الاعتماد على المؤشرات التالية: زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن؛
- اقتراح الاستفادة من شركة دار الدواء لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال. وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة اقتراحات أهمها:

- التحسين المستمر للأداء التسويقي ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق؛
- ضرورة مسايرة التطورات الحالية بالتركيز على التوجه بالزبون لتحسين مستويات الاداء التسويقي؛
- ضرورة استفادة مجمع صيدال من تجربة شركة دار الدواء لتحسين أدائه التسويقي.

### الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2007، ص 46.
- (2) كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007، ص 50.
- (3) عبد السلام أبو حقف: "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 57.
- (4) إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة العدد 2006/06، ص 101.
- (5) نزار عبد البرواري، أحمد محمد فهمي البر زنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص 25.
- (6) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 197.
- (7) علاء فرحان طالب وآخرون، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة الأردن، دار الحامد، 2012، ص 30.
- (8) بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية . دراسة حالة (four W.T) مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 87.
- (9) أحمد شريف العاصي، التسويق، النظرية والتسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص 395.
- (\*) من الصعوبة عزل وتحديد تأثير كل نشاط ترويجي على حدى، وهذا ما أدى بكثير من المؤسسات إلى الامتناع عن قياس كفاءة الترويج . إلا أنه توجد عدة طرق غير مباشرة لقياس كفاءة سياسة الترويج وتحويلها إلى أشكال وتقديرات كمية مثل:
- قياس التذكر أي قياس عدد الذين يتذكرون منتجات أو إعلانات محددة.
  - قياس عدد القراء أو المشاهدين أو المتابعين للإعلان والدعاية.
- ثم يتم التحويل والربط بين هذه العوامل والمبيعات، وللمزيد يمكن الاطلاع : شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 395، 396.

(\*) بالرغم من أن الدعاية مجانية إلا أنها تكلف المؤسسة مرتبات العاملين القائمين عليها وكذا تكاليف متعلقة بالرغم من أن الدعاية مجانية إلا أنها تكلف المؤسسة مرتبات العاملين القائمين عليها وكذا تكاليف متعلقة لإعداد الأبحاث، الطباعة... الخ، ثم يتم التحويل والربط بين هذه العوامل والمبيعات وللمزيد انظر: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 395-396.

(10) عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

(11) إلهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)، مرجع سابق، ص 47.

(12) بشير محمد موفق الدور الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، ملتقى وطني إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 13/14/ديسمبر 2010.

(13) Michael Hammer, James Champy, le reengineering, Dunod, Paris, 1993, p. 41.

(14) محمد موفق بشير، مرجع سابق.

(15) أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2013، ص 89.

(16) جريدة النهار اليومية الإلكترونية، الجزائر، [www.ennahar.net](http://www.ennahar.net). تاريخ الزيارة: 2015/06/12..

(17) فريك يحيى، أثر إستراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012، ص 102.

(18) نفس المرجع، ص 145.

(19) Sidal, Rapport de gestion, 2013, p.22.

(20) كيلاني صونية، مرجع سابق، ص 165.

(\*) تختلف السياسات الترويجية لشركة دار الدواء في داخل الأردن على خارجه بسبب القوانين المطبقة من طرف الدول التي عقدت شراكة معها.

(21) التقرير السنوي للتسيير بمجمع صيدال، 2014.

(22) جريدة النهار، مرجع سابق.

(23) نفس المرجع.