

# رقابة النشاط التسويقي

## CONTROLLING MARKETING ACTIVITIES

### الأهداف التعليمية: **Learning Objectives**

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

١. مفهوم الرقابة على النشاط التسويقي، وأهميتها.

٢. عناصر الرقابة على النشاط التسويقي.

٣. خصائص الرقابة التسويقية.

٤. خطوات الرقابة على النشاط التسويقي.

٥. أنواع الرقابة على النشاط التسويقي.



## ١. مفهوم الرقابة على النشاط التسويقي، و أهميتها:

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية في النشاط التسويقي، فلكي تتأكد الإدارة من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة وتتاسب السياسات مع ظروف العمل والتنفيذ فإنها تحتاج إلى استخدام **نظام متكامل للرقابة**، يتميز بقدرته العالية على كشف الأخطاء والانحرافات، وتصحيحها.

تعرف الرقابة التسويقية: على أنها كافة الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ ومقارنته بالمعدلات المستهدفة والمقررة طبقاً للخطط الموضوعة، واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بحدوثها والعمل على تصحيحها.

نرى مما تقدم أن الرقابة هي عملية تتضمن **المقارنة بين قيم الناتج** و أرقامه، وبين ما **يجب أن يكون عليه هذا الناتج**. وتهدف الرقابة على النشاط التسويقي إلى جعل **المرغوب أو (المخطط)** يحدث، أي التأكد من أن ما يتم أو تم إنجازه مطابق لما أريد إنجازه.

تظهر **أهمية الرقابة**، و **الحاجة إليها** في إدارة التسويق من الفوائد الآتية:

- تحقيق التوافق بين الخطة التسويقية العامة والأداء، أي بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.
- معرفة **نواحي القصور في أداء إدارة التسويق**؛ نتيجة عدم فهم المنفذين للخطة أو انخفاض كفايتهم.
- **الحاجة إلى تقييم النتائج**، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف.
- توجيه سلوك العاملين في إدارة التسويق إلى أداء العمل الصحيح.
- ضمان كفاية استخدام الموارد في إدارة التسويق.
- تعزيز وتدعيم الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الأداء عن طريق إجراء التعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف.

## ٢. عناصر الرقابة على النشاط التسويقي:

هناك **عناصر أساسية** لا بد من توافرها لممارستها على الأنشطة التسويقية هي:

- تحديد **المعايير أو المقاييس الرقابية**، وهي تُشتق من الخطط والبرامج التسويقية.

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

- التغذية المرتدة لمعرفة **الانحرافات** التي قد تحصل.

- تصحيح **الانحرافات الناتجة** عن الفرق بين المعايير والخطط الموضوعية.

## ٣. خصائص الرقابة التسويقية: تتميز الرقابة على النشاط التسويقي بخصائص عدة، من أهمها:

- لا تعد الرقابة **سلطة قائمة بحد ذاتها**، بل **وظيفة إدارية** مرتبطة بغيرها من وظائف إدارة التسويق.

- لا تقتصر الرقابة على النشاط التسويقي على **مرحلة واحدة** من مراحل **عمل إدارة التسويق فقط**، بل هي

جزء من كل.

- تقع في مجال تنشيط **الوظائف الفنية والإدارية** الرئيسية الأخرى لإدارة التسويق.

- توجد في جميع المستويات الإدارية لإدارة التسويق.

- وظيفة وقائية لمنع حدوث الأخطاء.

- وظيفة **تنمية العاملين**، بغرض تطوير وتحسين الأداء، والقيام بالأعمال بالوقت المناسب، وبالجودة

المطلوبة، وبالتكلفة الأقل.

## ٤ . خطوات الرقابية على النشاط التسويقي:

لا تختلف الخطوات التي تُتبع من قبل إدارة التسويق عن تلك التي تُتبع في بقية الإدارات الأخرى، وبالعودة إلى تعريف الرقابة التسويقية أعلاه نرى أن الخطوات الرقابة تمر عادة بالمراحل الآتية:

**الخطوة الأولى: تحديد الهدف:** من الرقابة التسويقية، أي تحديد موضوعات الرقابة وغالباً ما يكون الهدف مشتقاً من الخطة التسويقية العامة، أو الاستراتيجية التسويقية العامة.

**الخطوة الثانية: وضع المعايير الرقابية:** التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية. و يعرف المعيار بأنه: قيم كمية أو نوعية أو مزيج بينهما، تدل على أهداف الخطط. ويمكن أن يستخدم كل هدف أو برنامج أو سياسة تسويقية، كمعيار تقاس النتائج بموجبه، والمعايير تعبر عن الأهداف التخطيطية لإدارة التسويق ككل أو إحدى إداراتها أو أقسامها الفرعية.

والمعيار الرقابي التسويقي، كي يكون فاعلاً لا بد من أن يتوافر فيه مجموعة من الشروط منها:

- أن يكون المعيار واضحاً، ومفهوماً لجميع العاملين في قسم التسويق، خاصة لمن يعمل بموجبه.
- أن يوضع بعد تحليل دقيق للواجبات والأعمال في إدارة التسويق وأقسامها.
- أن يعكس المعيار، الأهداف والسياسات والإجراءات المتبعة المتلائمة مع بيئة العمل في إدارة التسويق.
- أن يكون قابلاً للتطبيق ضمن الإمكانيات المتاحة لإدارة التسويق.
- إمكانية القياس بموجبه: أي أن يكون قادراً على قياس النتائج المترتبة على تنفيذ النشاط التسويقي.

## أنواع معايير الرقابة التسويقية:

تستخدم إدارة التسويق عدداً من المعايير الرقابية نذكر أهمها:

أ. **معايير مادية ملموسة:** وتمثل كميات السلع المباعة، وعدد الزبائن المحتملين، أو عدد الوحدات أو ساعات العمل وغيرها وقد يعبر عنها بالنقود، مثل: الإيرادات والتكاليف والاستثمارات، ومن أمثلتها:

- **معايير التكلفة،** مثل: تكلفة تسويق الوحدة الواحدة، و **تكلفة الساعة** أو **يوم العمل في إدارة التسويق.**

- معايير رأس المال المستثمر في الترويج وتنشيط المبيعات التي تستخدم للحكم على كفاية العائد على الاستثمار.

- **معايير الدخل التي ترتبط عادة بالمبيعات،** مثل: متوسط المبيعات لكل عامل، ومبيعات العامل الواحد في إدارة التسويق، ربحية المبيعات، والأرباح، والإيرادات.

- **معايير طبيعية** التي تتعلق بقياس النتائج غير المالية، **مثل:** ساعات العمل البشرية في إدارة التسويق، ساعات العمل لكل وحدة تم بيعها.

ب. **معايير غير مادية (غير ملموسة):** وهي معايير توضع عندما لا يمكن التعبير عن الهدف في شكل وحدات محددة كما في المعايير سالفة الذكر، فقد يكون الهدف من استراتيجية التسويق تحقيق مستوى مرتفع من الولاء للعلامة التجارية، أو الحصول على قبول أو تأييد الرأي العام لخدمات إدارة التسويق لما بعد البيع ، وهنا يتم وضع معايير غير ملموسة تعتمد على الحكم الشخصي بدرجة كبيرة للحكم على هذه النواحي.

**الخطوة الثالثة:** قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير: بعد أن يتم تنفيذ الخطة أو البرنامج التسويقي، وتتحقق النتائج المرجوة، يتم مقارنتها بالمعايير المحددة، وذلك بشكل **كمي أو نوعي**، وتحديد مدى **مطابقة النتائج مع المعايير**، و**تحديد حجم الانحراف عن المعيار واتجاهه سلبياً أكان أم إيجابياً**، فإذا لم تكن هناك انحرافات تنتهي عملية الرقابة، بينما تستمر في حالة العكس.

**الخطوة الرابعة:** وجود **نظام فاعل من التغذية المرتدة**: حيث يتم في ضوء هذا النظام تحديد المسؤول عن الإبلاغ عن الانحرافات (أي هل الإبلاغ عن الأخطاء يتم من قبل مكتشف الخطأ، أو يحصر الحق في يد شخص محدد مسؤول بشكل رسمي) ، **لمن سيتم التبليغ، وكيفية التبليغ شفهاياً كان أم كتابياً. وتوقيته (فوري، أم بصفة دورية، أم حسب الحاجة).**

**الخطوة الخامسة:** تحديد أسباب الانحرافات: وهنا يتم تحديد أسباب الانحرافات الموجودة، بمعنى هل تعود للمعايير؟ أم للمنفذين؟ من حيث المهارة أو ضعف الإمكانيات أو الإهمال، أم يكون السبب يعزى لنواحي خارجية ليس لإدارة التسويق سيطرة عليها، مثل: الاضطرابات السياسية، والأزمات الاقتصادية، أم لتغير اتجاهات الزبائن نحو السلع المراد تسويقها.

**الخطوة السادسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهذه الخطوة تتطلب التنفيذ السليم للخطوة السابقة من جهة، وتحديد العلاج المناسب الذي يعالج الانحراف ويعيد الأمور إلى مسارها الطبيعي، بحيث يكفل منع تكرار حدوث مثل هذه الانحرافات مستقبلاً.

## ٥. أنواع الرقابة على النشاط التسويقي:

أما فيما يتعلق بأنواع الرقابة التي تستخدمها إدارة التسويق في عملها فيمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من الأسس والمعايير:

أ. حسب معيار النطاق: رقابة شاملة ، رقابة بالاستثناء.

- **الرقابة الشاملة:** وهي نوع من الرقابة الشاملة لإدارة التسويق ولغيرها من إدارات المنظمة كلها تتم بوساطة مؤشرات، و معايير مختارة تستخدم كعوامل إرشادية وهي تغطي أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية كافة، والتي تؤثر على نجاحها أم فشلها.

- **الرقابة بالاستثناء:** وفيها يختار مدير إدارة التسويق بعض النشاطات المهمة جداً بالنسبة لتسويق منتج ما؛ ليهتم بها بشكل خاص، و التأكد من أن العملية بكاملها تسير وفق الخطة التسويقية الموضوعية.

ب. حسب الجهة القائمة بالرقابة (المصدر): وتشمل الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية، والرقابة الذاتية.

- **الرقابة الداخلية:** أي الرقابة التي تقوم بها إدارة التسويق على جميع نواحي النشاط التسويقي في المنظمة من خلال المدير المسؤول داخل المنظمة.

- **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة خارجية عن إدارة التسويق والمنظمة معاً، بهدف التأكد من الالتزام بالعمل وأن العملية التسويقية تتماشى والأنظمة المعمول بها في الدولة وفلسفتها.

- **الرقابة الذاتية:** تعني قيام الفرد بالرقابة على عمله، وتقييم نتائجه وتحديد ما إذا كانت تتفق والمعايير المقررة، حيث تتحقق هذه الرقابة بالاتجاه نحو مشاركة المرؤوسين في الإدارة وتفويض كل فرد بقدر من السلطة.

- **الرقابة الاجتماعية:** هي الرقابة المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية وتصبح بمثابة معايير والتزامات توجه سلوك الأفراد في إدارة التسويق. وهي رقابة تنسجم مع المفهوم الاجتماعي للتسويق.

ت. حسب التوقيت أو ( المدى الزمني): الرقابة المسبقة أو الوقائية، والرقابة الملازمة أو الجارية ، والرقابة اللاحقة،

بعد التنفيذ



- **الرقابة السابقة أو الوقائية:** ويقصد بها الرقابة **التنبؤية** أيضاً، أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حلها. وهي تعمل على مبدأ ( درهم وقاية خير من قنطار علاج)، وتكون في مرحلة **التخطيط التسويقي** عادة.
- **الرقابة الملازمة أو المتزامنة:** هي الرقابة التي تؤدي في أثناء تنفيذ العمل التسويقي، وتركز على مدى التقدم في هذا التنفيذ، حيث تسعى هذه الرقابة إلى تحقيق التنفيذ بالكمية والجودة وفقاً للمعايير المرغوبة.
- **الرقابة اللاحقة:** تمارس هذه الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط وتقييم النتائج النهائية للعمل المراد القيام به، مثل: الرقابة التي تمارس بعد الانتهاء من برنامج ترويجي معين.
- ث. **الرقابة حسب التنظيم:** وتشمل **الرقابة المفاجئة، الرقابة الدورية، الرقابة المستمرة.**
- **الرقابة المفاجئة:** هي الرقابة التي تقوم بها إدارة التسويق وتتمثل **بجولات تفتيشية** تتم بشكل مفاجئ ودون إنذار مسبق. وهي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجازات الأفراد العاملين في الحقل التسويقي ومدى التزامهم بأعمالهم.
- **الرقابة الدورية:** هي عبارة عن برامج رقابية دورية يتم تنفيذها على فترات زمنية محددة والهدف منها هدف وقائي أكثر منه علاجي، كأن تتم الرقابة كل شهر مثلاً.
- **الرقابة المستمرة:** هي الرقابة التي تتم بصورة منتظمة ودائمة، وهي أفضل وأدق أنواع الرقابة حيث يتم توقع حدوث الانحرافات ويضمن اتخاذ القرارات التصحيحية لمنع وقوع هذه الانحرافات أو التقليل من حدوثها، وهي تتم هذه الرقابة عن طريق التقارير الرقابية.

انتهت المحاضرة التاسعة  
شكراً لحسن إصغائكم