جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي

"دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية في الجزائر"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسويق

إعداد الطالب:

يحياوي عبد الرحمان

إشراف الأستاذ:

أ.د رميدي عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. يرقي حسين	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيساً
أ.د. رميدي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا ومقرراً
أ.د. قاشي خالد	أستاذ	المركز الجامعي بتيبازة	عضوا
أ.د. تهتان مراد	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا
د. العيداني الياس	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي تيسمسيلت	عضوا
د. حيدوشي عاشور	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	عضوا

السنة الجامعية: **2018- 2019**

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

الموضوع:

أهمية الرقابة الاستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي

"دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية في الجزائر"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسويق

إعداد الطالب:

يحياوي عبد الرحمان

إشراف الأستاذ:

أ.د رميدي عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. يرقي حسين	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيساً
أ.د. رميدي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	مقرراً
أ.د. قاشي خالد	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضواً
أ.د. تهتان مراد	أستاذ	جامعة يحي فارس بالمدية	عضواً
د. العيداني الياس	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيسمسيلت	عضواً
د. حيدوشي عاشور	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضواً

السنة الجامعية: **2018 - 2019**

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، له الشكر أولا وأخيرا على حسن توفيقه وأشكره تعالى على كريم عونه لي لإتمام هذا العمل بعد أن يسر العسير وذلل لنا الصعاب راجيا منه السداد والتوفيق والقبول .

بعد الله سبحانه و تعالى، أدين بعظيم الفضل والعرفان للأستاذ الكريم **رميدي عبدالوهاب** على قبوله الإشراف على هذا العمل وحسن تعامله وصبره علينا ، فالشكر والتقدير والدعاء له.

كما لا يفوتني تقديم الشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول تقييم هذا العمل، ولكل الأساتذة الذين لم يبخلوا عليّ بملاحظاتهم وإرشاداتهم ونقاشاتهم البناءة.

لأنه من حسن الخلق مقابلة المعروف بالمعروف ، أتوجه بالشكر والدعاء بظهر الغيب إلى كل باحث عِلم إقتبست من عمله ولو القدر القليل، كما أتوجه بالشكر إلى كل صديق أو زميل ساعدني ولو بنصيحة .

إهـــــــداء

إلـــــــــى روح الوالدة رحمها الله؛

إلـــــــــى الأب الكريم وزوجته حفظهما الله؛

إلـــــــــى رفيقة الدرب زوجتي الغالية وبناتي: نريمان وإحسان؛

إلـــــــــى إخوتي وأخواتـــــي الأعـــزاء؛

إلـــــــــى كل الأصـــــدقاء والزمـــــلاء.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	I
الإهداء	II
المستخلص	III
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الجداول	IX
قائمة الملاحق	XI
المقـدمـــــة	
إشكالية البحث	**ب**
فرضيات البحث	**ت**
أهمية البحث	**ث**
أهداف البحث	**ث**
حدود البحث	**ث**
المنهج والأدوات المستعملة	**ج**
الدراسات السابقة	**ح**
هيكل البحث	**ز**
الفصل الأول: **الإطار النظري للرقابـة الإستراتيـجيـــة للتسويق**	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الرقابة والإستراتيجية	**03**
المطلب الأول: تفاعل الرقابة و الإستراتيجية	**03**
المطلب الثاني: من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية	**09**
المطلب الثالث: مفهوم الرقابة الإستراتيجية	**10**
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للرقابة الإستراتيجية للتسويق	**13**
المطلب الأول: مكانة التسويق في المؤسسة	**13**

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق	**19**
المطلب الثالث: الحاجة للرقابة الإستراتيجية للتسويق	**21**
المبحث الثالث: موقع الرقابة الإستراتيجية من الرقابة التسويقية	**26**
المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية نوع من أنواع الرقابة التسويقية	**26**
المطلب الثاني: الرقابة الإستراتيجية مستوى من مستويات الرقابة التسويقية	**32**
المبحث الرابع : أشكال الرقابة الإستراتيجية للتسويق وخطواتها	**36**
المطلب الأول : أشكال الرقابة الإستراتيجية للتسويق	**36**
المطلب الثاني : خطوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق	**37**
المطلب الثالث : علاقة الرقابة الإستراتيجية للتسويق بالأنظمة الأخرى	**40**
المطلب الرابع : أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق	**45**
خلاصة الفصل الأول	**48**
الفصل الثاني: **الأداء التســـــــــويقــي**	
تمهيد	**50**
المبحث الأول: الأداء التسويقي – المفهوم والأهمية	**51**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**51**
المطلب الثاني: تعريف الأداء التسويقي وأهم المفاهيم المتعلقة به	**54**
المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي	**58**
المطلب الرابع : دور الرقابة في تحسين الأداء التسويقي	**59**
المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي ونماذج قياسه	**63**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي	**63**
المطلب الثاني: مداخل قياس وتحسين الأداء التسويقي	**65**
المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء التسويقي	**67**
المبحث الثالث: مؤشرات الأداء التسويقي	**72**
المطلب الأول: مؤشرات الأداء التسويقي من وجهة نظر الباحثين	**72**
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي المعتمد في البحث	**76**
خلاصة الفصل الثاني	**84**

الفصل الثالث: أدوات الرقابة الإستراتيجية لتحسين الأداء التسويقي	
تمهيد	**86**
المبحث الأول: الفعالية التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي	**87**
المطلب الأول: مفهوم وعوامل تحليل الفعالية التسويقية	**87**
المطلب الثاني: قياس الفعالية التسويقية	**93**
المطلب الثالث: أهمية تحليل الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	**99**
المبحث الأول : المراجعة التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي	**101**
المطلب الأول: مفهوم المراجعة التسويقية	**101**
المطلب الثاني: مراحل المراجعة التسويقية وأنواعها	**107**
المطلب الثالث: المراجعة التسويقية كأداة للحد من أثر البيئة الخارجية	**112**
المطلب الرابع: المراجعة التسويقية كأداة لتقويم الجهد التسويقي	**115**
المبحث الثالث: مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق كأداة لتحسين الأداء التسويقي	**122**
المطلب الأول: فلسفة ومفهوم المسؤولية الإجتماعية للتسويق	**122**
المطلب الثاني: طبيعة مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق	**130**
المطلب الثالث: معايير مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق	**136**
المطلب الرابع: أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي	**139**
خلاصة الفصل الثالث	**142**
الفصل الرابع: تشخيص أهمية الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بكبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر	
تمهيد	**144**
المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها	**145**
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	**145**
المطلب الثاني: بناء الإستبيان وإختبار ثباته وصدقه	**149**
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	**152**
المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بوصف عينة الدراسة	**152**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة	**158**
المطلب الثالث: ترتيب محاور الإستبيان وفق نتائج إجاباتها	**173**

المبحث الثالث: تحليل إختبار الفرضيات والتباين	**176**
المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة	**176**
المطلب الثاني:إختبار تباين إجابات عينة الدراسة بإختلاف عدد سنوات نشاط المؤسسة	**182**
خلاصة الفصل الرابع	**191**
الخاتمـــــة	**192**
قائمة المراجع	**200**
قائمة الملاحق	**217**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	تطور مكانة التسويق في المؤسسة	15
02	تكامل إدارة التسويق والإدارات الأخرى	16
03	أهداف المؤسسة	22
04	خطوات الرقابة على الخطة السنوية	28
05	مستويات الرقابة التسويقية	33
06	أشكال الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها	36
07	مفهوم نظام المعلومات التسويقي	41
08	عملية الرقابة التسويقية وعلاقتها بالتخطيط التسويقي	44
09	نموذج clark لمؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات	74
10	عوامل الفعالية التسويقية	90
11	نموذج الدراسة	145
12	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	154
13	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	155
14	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	156
15	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق الشكل القانوني للمؤسسة	156
16	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات النشاط	157

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	أنواع الرقابة التسويقية	27
02	وجهات نظر الباحثين في مؤشرات الأداء التسويقي	75
03	مراجعة المزيج التسويقي	119
04	تعريف بمتغيرات الدراسة	146
05	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	148
06	محاور الاستبيان وعدد عباراته	150
07	مقياس ليكرت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح	150
08	اختبار ثبات عبارات الاستبيان	151
09	وصف خصائص عينة الدراسة	153
10	إجابات عينة الدراسة حول اهتمام المؤسسات الجزائرية بالرقابة الإستراتيجية للتسويق	159
11	إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الجزائرية بمؤشرات الأداء التسويقي	161
12	إجابات عينة الدراسة حول أهمية الفاعلية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	163
13	إجابات عينة الدراسة حول أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	167
14	إجابات عينة الدراسة حول أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي	170
15	ترتيب أدوات الرقابة الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على الأداء التسويقي	173
16	ترتيب مؤشرات الأداء التسويقي وفق تأثرها بالرقابة الإستراتيجية	174
17	اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالرقابة الإستراتيجية للتسويق	177
18	اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية برفع مؤشرات الأداء التسويقي	178
19	اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالفعالية التسويقية	179
20	اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالمراجعة التسويقية	180
21	اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق	181
22	اختبار ANOVA لتباين ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة	183
23	اختبار POST HOC لمصدر تباين ثقافة إدارة المؤسسة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	184

24	اختبار ANOVA لتباين ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	185
25	اختبار POST HOC لمصدر تباين ثقافة إدارة المؤسسة لمفهوم الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	186
26	اختبار ANOVA لتباين أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	187
27	اختبار ANOVA لتباين أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	188
28	اختبار POST HOC لمصدر تباين أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	189
29	اختبار ANOVA لتباين أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	190

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	قائمة الإستبيان	217
02	قائمة بأسماء المحكمين	221
03	معامل ألفاكرونباك للإستبيان والمحاور الأربعة	222
04	عبارات محاور الإستبيان وفق متوسها الحسابي وانحرافها المعياري	223

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والتعرف على أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي المتمثلة في الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا الزبون والعائد على الإستثمار، كما تعمل على إستكشاف وتشخيص واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية وتبيان أهمية كل أداة من أدواتها في كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر .

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لجمع البيانات الثانوية والإحاطة بالخلفية النظرية، كما قمنا بجمع البيانات الأولية بتصميم إستبيان بعبارات مغلقة وتوزيعه بطريقة يدوية وأخرى إلكترونية على عينة مكونة من 43 مؤسسة من أصل 423 مؤسسة تعتبر من كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر.

خلصت الدراسة لنتائج تُبين أنّ كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر على إدراك بأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق وتهتم بمؤشرات الأداء التسويقي، وتوصلت هذه الدراسة كذلك أن هذه المؤسسات تَعتبر أدوات الرقابة الإستراتيجية المتمثلة في الفعالية التسويقية، المراجعة التسويقية ومراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإستراتيجية للتسويق، الفعالية التسويقية، المراجعة التسويقية، مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق ، الأداء التسويقي.

Abstract

The present study aims at identifying the importance of the strategic control of marketing in the improvement of the marketing performance indicators, which are market share, sale growth, customer satisfaction and return on investment. Besides, it explores as well as diagnoses the reality of the implementation of the strategic control, and highlights the importance of each tool of the latter's in the Algerian major productive companies.

To fulfil the aims of this study, we have adopted a descriptive method to collect the secondary data and to cover the theoretical background. As far as the primary data is concerned, we have designed a closed-ended questions format questionnaire and distributed it manually and electronically to a sample of 43 out of 423 companies which are ranked among the Algerian major productive companies.

The findings of this study show that the Algerian major productive companies are aware of the importance of the strategic control of marketing, and attach importance to the marketing performance indicators. Furthermore, it concludes that these companies consider that the tools of the strategic control of marketing: marketing effectiveness, marketing audit and the audit of the social responsibility of marketing have an importance in raising the marketing performance indicators.

Keywords : strategic control of marketing, marketing effectiveness, marketing audit, audit the social responsibility of marketing, marketing performance .

1. تمهيد

تعتبر الجزائر من بين معظم الدول النامية التي كانت مؤسساتها الإقتصادية في مرحلة الإقتصاد الموجه مستفيدة من حماية الدولة بدعوى حماية المنتوج الوطني من المنافسة الأجنبية فإستفادت بإنفرادها بالسوق المحلية فترة طويلة من الزمن، لكن بعد تبني الجزائر لآليات إقتصاد السوق ، تحرير التجارة الخارجية وخصخصة المؤسسات الوطنية، وجدت المؤسسة الإقتصادية نفسها في بيئة تختلف تماما عن البيئة السابقة بما تتميز به من تعقيد وعدم التأكد، إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من إحتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية عن المنافسين، وبالتالي فالمؤسسات بصفة عامة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها قصد الإستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، إذن فهي مضطرة للبحث عن الحلول لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئتها، والتغيرات المتعلقة بحاجات ورغبات المستهلكين وذلك للحفاظ على أدائها التسويقي خاصة فيما يتعلق بحصصها السوقية وحجم مبيعاتها... التي تضمن به بقائها وإستمرارية تعظيم أرباحها وتنمية قدراتها التنافسية.

إن تبني المؤسسة لمفهوم التسويق يتطلب منها صياغة إستراتيجية تسويق تعتمد على دراسة السوق، تفهم سلوك المستهلك وإعداد مخططات مختلفة الآجال تتميز بالمرونة، قابلية التحسين، التطوير وتنظيم جهودها بطريقة تمكنها من إستغلال كل الموارد المتاحة من أجل التنفيذ السليم لهذه المخططات، كما لا يمكن تنفيذ هذه الخطط والوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها بطريقة سليمة وفعالة إلا بوجود رقابة عليها للكشف عن العوامل التي ساهمت في نجاح أو فشل النشاط التسويقي، ولقد زاد الإهتمام بالرقابة التسويقية نظرا لدورها الهام في متابعة تطبيق الخطط التسويقية والمحافظة على زبائن المؤسسة، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن الخطط التسويقية التي تم وضعها تعمل بطريقة جيدة، لهذا الغرض ظهرت عدة مستويات من الرقابة بما فيها الرقابة الإستراتيجية .

تعتبر الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خياراتها الإستراتيجية قد حققت أهدافها من ذلك أم لا ، وبالتالي فإن الرقابة الإستراتيجية على الوظيفة التسويقية تشكل جزءا أساسيا من وظيفة الإدارة العليا تلجأ إليها هذه الأخيرة للتأكد من مدى ملائمة الإستراتيجيات والسياسات التسويقية الموضوعة مع الظروف والمستجدات

البيئية، وقد لوحظ إهتمام من طرف المؤسسات في الدول المتقدمة بموضوع الرقابة الإستراتيجية أما في الجزائر فإن تأطيرها النظري بقي قليلا وهذا ما إنعكس تطبيقها ميدانيا في المؤسسات سواء على مستوى أدائها الكلي أو الجزئي ومن أهمها الأداء التسويقي.

2. إشكالية البحث

ومن خلال ما سبق وبغية الإلمام بموضوع الرقابة الإستراتيجية والأداء التسويقي إرتأينا طرح السؤال الجوهري الآتي:

ما هي أهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟

لتبسيط السؤال الجوهري وتوجيه جهودنا الرامية لتجميع أدلة بحثية كافية وموثوقة للإجابة عنه، اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة الفرعية المفصلة له بهدف شرح مضمونه، والتي سنحاول الإجابة عنها في متن الدراسة وتلخيص الإجابات الناتجة في خلاصة كل فصل وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأسئلة والتي تشكل الإهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها :

أ. هل يوجد هناك إهتمام لدى كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي؟

ب. هل تعتبر كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي؟

ت. هل تختلف أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بإختلاف عدد سنوات النشاط المؤسسات الإنتاجية؟

3. فرضيات البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وإعتمادا على ما توصلت إليه الدراسات السابقة تم إعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى**: هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بتطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق.
ب. **الفرضية الفرعية الثانية** : هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر برفع مؤشرات الأداء التسويقي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تعتبر كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى**: إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالفعالية التسويقية ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي؛
ب. الفرضية الفرعية الثانية: إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالمراجعة التسويقية تحسن من مؤشرات الأداء التسويقي؛
ت. الفرضية الفرعية الثالثة : إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن من مؤشرات الأداء التسويقي.

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية يعزى لمتغير عدد سنوات النشاط، التي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى**: يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر يعزى لمتغير عدد سنوات النشاط؛
ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر يعزى لمتغير عدد سنوات النشاط؛
ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر يعزى لمتغير عدد سنوات النشاط.

4. أهمية البحث

يستمد موضوع البحث أهميته من أجل تغطية ثغرة بحثية ومن حجم الإستفادة من الإشكالية التي يعالجها والنتائج المتوصل إليها، بحيث تنقسم الجهات المستهدفة التي نأمل أن تستفيد منه إلى جهتين:

الجهة الأولى: المجتمع الميداني (المهني) في مقدمتها الإدرة العليا للمؤسسات، فالدراسة تسلط الضوء على تبيين أهمية رقابة الإدارة الإستراتيجية للوظيفة التسويقية والأدوات المستعملة لذلك، فالتسويق يواجه تحديات، مخاطر ومسؤوليات، خاصة أنه الموجه الرئيسي للوظائف الأخرى، وعليه فإن الإدارة العليا مجبرة على الإلمام بهذا النوع من الرقابة ومحاولة إستعمالها لتعميق علاقتها مع الزبون وتجاوز ضعف أدائها التسويقي.

الجهة الثانية : المجتمع الأكاديمي التي نأمل أن تفيده هذه الدراسة بأن تكون نقطة بداية لمشروع بحوثهم المستقبلية، خاصة مع النقص الكبير للبحوث الأكاديمية حول الموضوع، وتمتد أهمية هذه الدراسة لتشمل بعدا تطبيقيا يضاف إلى البعد الأكاديمي من عرض النتائج العلمية والإحصائية لمتغيرات الدراسة لإستعاب عمق استعمال أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي.

5. أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة يتمثل في التعرف على واقع الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي في كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر وتحليل العلاقة بين المتغيرين، ونهدف من هذا البحث إلى تحقيق الهدف الجوهري المتمثل في تبيان أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي، وهذا من خلال تبيين اهمية كل أداة من أدوات الرقابة المتمثلة في: الفعالية التسويقية، المراجعة التسويقية، مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي المتمثلة في الحصة السوقية، نمو المبيعات، رضا العملاء والعائد على الإستثمار، بالإضافة إلى تبيان الأداة الأكثر أهمية.

6. حدود البحث

سيتم معالجة موضوع دراستنا في إطار الحدود التالية:

أ. الحدود النظرية: تقتصر دراستنا على تناول الرقابة الإستراتيجية للتسويق من جانب مساهمتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية، صارفين النظر عن الجوانب الأخرى كمدى أهميتها في إتخاذ القرارات،

أو مدى تعزيز القدرة التنافسية، كما تقتصر دراستنا على أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات التوجه الإستراتيجي التي تساهم في تحسين الأداء التسويقي دون التطرق للأدوات الأخرى التي يمكن استخدامها .

ب. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر لمحاولة إبراز أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق من أجل تحسين أدائها التسويقي.

ت. الحدود الزمانية: حاولنا القيام بمسح تاريخي للدراسات السابقة وفي فترات مختلفة بالإضافة إلى توزيع الاستبيان وتحليله في الفترة الممتدة بين سنتين 2018/2017.

7. المنهج والأدوات المستعملة

لتحقيق أهداف البحث و إختبار الفرضيات إعتمدنا المنهج الوصفي للإحاطة بالخلفية النظرية لموضوع البحث، بجمع البيانات الثانوية الوافية المرتبطة به وتحليلها، لتفسير خصائص الرقابة الإستراتيجية للتسويق واستكشاف أهميتها في تحسين الأداء التسويقي، ويشمل ذلك:

أ. مراجعة الأدبيات السابقة التي درست أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق ومختلف أدواتها في تحسين الأداء التسويقي، بتحليل ما توصلت إليه من نتائج ومقارنتها مع نتائج دراستنا، ومحاولة تعليل الإختلاف أو تطابق النتائج.

ب. في الدراسة الميدانية قمنا بجمع بيانات أولية لدراسة واقع الرقابة الإستراتيجية للتسويق عن طريق التواصل مع عينة الدراسة المكونة من 43 مسؤول عن التسويق في كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر، وذلك بتصميم إستبيان يحتوي بالإضافة للمعلومات العامة على 31 عبارة مغلقة تمثل فرضيات لأهمية محتملة قمنا بإفتراضها على ضوء الخلفية النظرية للبحث ونتائج الدراسات السابقة، كما قمنا بإجراء مقابلات خاصة مع أفراد عينة الدراسة بغرض شرح الإستبيان وتجميع البيانات التي تساعدنا في تحقيق أهداف البحث.

8. الدراسات السابقة

نهدف من خلال هذا البند إستقراء الدراسات السابقة التي تناولت هذا البحث، ولها علاقة مباشرة بإشكالية البحث، من خلال دراسة العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي، سواء بصفة كلية بدراسة معظم أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق أو بصفة جزئية بدراسة أداة واحدة فقط أو أكثر من أدوات الرقابة، ومن خلال المسح المكتبي وجدنا أن هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة بدراستنا من خلال تسليط الضوء على جانب من جوانب الموضوع، وقد إرتأينا تحليلها وفق ترتيب موضوعي بحسب تسلسل موضوع البحث، إنطلاقا من الدراسات التي تناولت الرقابة الإستراتيجية، ثم التي تناولت أدوات الرقابة الإستراتيجية بشكل منفرد.

أ. **الدراسات باللغة العربية:** نجد من أهم الدراسات العربية التي تناولت الإطار الفكري والمفاهيمي لهذا الموضوع ما يلي:

- دراسة (**عبد اللطيف و تركمان، 2005**)، هدفت الدراسة إلى تحديد المقصود بالرقابة الإستراتيجية والتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم وأثره على المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في التالي: هناك علاقة إرتباط بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، وتزداد هذه الكفاءة والفعالية بإستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية، وقد لوحظ من خلال هذه الدراسة أن جميع الأدوات المستخدمة في المؤسسات المدروسة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية.

ما لاحظناه نحن من خلال تحليلنا لهذه الدراسة أنها حصرت الرقابة الإستراتيجية في مفهومها التقليدي المتمثل في التأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة.

- دراسة (**أسامة أحمد مُحَمَّد، 2005**)، التي هدفت إلى تقديم لإطار تفصيلي للمراجعة التسويقية التي تعتبر أحد أدوات الرقابة الإستراتيجية والتي درسها من حيث إستخدامها للأنشطة التسويقية بصفة عامة ولمفهوم الإلتزام الضريبي بمصلحة الضرائب على المبيعات بصفة خاصة، تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا في متغير المراجعة التسويقية، إلا أن الإختلاف يكمن في هذا الجزء هو تركيز هذه الدراسة على هيئة عمومية المتمثلة في مصلحة الضرائب، في حين ركزت دراستنا على مؤسسات إنتاجية، وقد توصلت لمجموعة من النتائج

والتوصيات نعرض منها فقط التي لها علاقة بالمراجعة التسويقية، فقد أشار الباحث إلى حداثة المراجعة التسويقية في هذه الهيئات مما يتطلب زيادة الإهتمام بها أكثر، واقتصار الأساليب المستخدمة فيها على قائمة الفحص وقائمة الإستقصاء.

- **دراسة (حميدي، 2006)**، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص نقاط الخلل في الأساليب الرقابية المستخدمة في الرقابة الإستراتيجية على الأنشطة التسويقية، وتوضيح المراحل الخاصة بهذه العملية في مختلف الجوانب، خاصة فيما يتعلق بوضع المعايير ومقارنتها بالنتائج المحققة من الأداء الفعلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد لإبراز نقاط الخلل في العملية الرقابية، واعتمد في أسلوبه واستعان بقوائم التدقيق(check lists) مع التركيز على تحليل النتائج.

تتفق هذه الدراسة بدراستنا في جزء من شقها النظري الذي يتكلم عن أدوات الرقابة الإستراتيجية التي تتمثل في الفعالية، المراجعة التسويقية وكذا مراجعة المسؤولية الإجتماعية، ومن جملة ما لاحظناه أن هناك نوع من عدم الربط بين العنوان ومحتوى الدراسة، فالعنوان يتكلم عن الرقابة الإستراتيجية في حين أن المحتوى يعالج الرقابة التسويقية بمختلف مستوياتها.

- دراسة (**سكاك،2011**)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منهج مراجعة المسؤولية الإجتماعية في عمليات التشخيص الإستراتيجي للإستفادة من المزايا التي يقدمها في عمليات التكامل ودمج الاهداف الإجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة، وقد قام الباحث بتوزيع الإستبيان على مجموعة من المؤسسات فتوصل إلى النتائج التالية: أن هناك إهتمام من طرف المؤسسات المدروسة بالمسؤولية الإجتماعية وأن 45% من المؤسسات تتوفر على لجنة أو إدارة خاصة بالمراجعة الإجتماعية، وأن هذا النوع من المراجعة أكد أكثر من 85 % أنه يساهم في نجاح المؤسسة وفي بناء إستراتيجيتها، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في أنها درست أداة واحدة من أدوات الرقابة الإستراتيجية ألا وهي مراجعة المسؤولية الإجتماعية، كما أنها إستعملت هذه الأداة على مستوى المؤسسة ككل في حين إستعملناها على مستوى وظيفة التسويق.
- دراسة (**غسان، حنظل، 2012**)، هدفت هذه الدراسة إلى تحسين عملية الرقابة التسويقية من خلال عدم التركيز على معايير الأداء المحدد مسبقا فقط، وإنما أيضا التركيز على ممارسات ومعايير المنافسين بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع المقارنة المرجعية في عملية الرقابة، وقد خلصت الدراسة إلى مايلي:

بما أن المؤسسة تعمل في بيئة تنافسية مما تخلق حالة من التحدي بينها وبين المنافسين فمن الأنسب أن تكون عملية الرقابة التسويقية تتم ضمن إطار المقارنة المرجعية وليس على نطاق المؤسسة فقط، ومن أهم توصيات الدراسة هي عدم الإعتماد فقط على المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة ضمن الإطار التقليدي وإنما الإعتماد على المعايير المستخدمة من قبل أفضل المؤسسات المنافسة بهدف جعل أداء المؤسسة يوازي أو يتفوق على أداء المنافسين.

- دراسة (**السعودي، الزيادات، 2012**)، هدفت هذه الدراسة إلى محاولت معرفة مدى إهتمام المؤسسات بموضوع المراجعة التسويقية الذي ينبغي تطبيقه في جميع المؤسسات وخصوصا ذات الطابع الإنتاجي، لأن من شأن ذلك الكشف عن قيام المؤسسة بالأداء التسويقي على الوجه السليم، لذا فإن المراجعة التسويقية هي إحدى الوسائل الأساسية التي تساعد الإدارة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سعت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي للمراجعة التسويقية لأنشطة البرامج التسويقية التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات منها استخدام وحدة متخصصة للمراجعة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وضرورة التركيز على الكفاءة والفعالية التسويقية لأنه يعد المعيار الذي يحكم مستوى قدرة المؤسسة على أداء وظائف تخطيط المنتجات وتسعيرها، وضرورة مراجعة الإستراتيجية التسويقية الحالية.

- دراسة (**عقيل، 2014**)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومعرفة العلاقة بينها وبين تقويم الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث دراسة تحليلية على شركة بغداد للمشروبات الغازية، وقد قام بتصميم إستبانة وزعت على 24 فرد من العاملين في هذه الشركة، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط معنوية ما بين الرقابة الإستراتيجية للتسويق وتقويم الأداء ، كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة الإستفادة من نتائج الرقابة الإستراتيجية للتسويق من قبل الإدارة العليا للشركة كمؤشر يمكن الإعتماد عليه في تقويم الأداء وبشكل دوري، وأن تتبنى إستراتيجية رقابية تساعدها على السيطرة على منتجاتها بشكل مكثف في السوق وبأقل كلفة ممكنة.

- دراسة (**دعاس، 2016**)، هدفت الدراسة إلى قياس مدى إلتزام مؤسسات التأمين الخاصة السورية بأبعاد فعالية التسويق وفق نموذج كوتلر والمتمثلة في: فلسفة الزبون، الكفاءة التشغيلية، التوجه الإستراتيجي، المعلومات التسويقية الكافية، التنظيم التسويقي المتكامل عن تسويق خدمتنها التأمينية، وذلك من وجهة نظر العاملين والمسوقين في هذه المؤسسات، وذلك من خلال إستبانة تم تصميمها والتأكد من ثباتها و توزيعها

على أفراد العينة، وتم توزيعها على 92 فرد، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تبني شركات التأمين الخاصة لأبعاد فعالية التسويق عند القيام بأنشطتها من وجهة نظر العينة المدروسة مع وجود توجه لبعض أبعاد الفعالية التسويقية أكثر من غيرها من حيث الأهمية.

ب. **الدراسات باللغة الأجنبية:** فيما يخص الدراسات باللغة الأجنبية التي تدخل ضمن هذا الإطار نجد دراسة:

- دراسة **(Liviu, Sorina & Radu, 2008)**، قام الباحث من خلال هذه الدراسة بإجراء بحث لعلاقة الرقابة الإستراتيجية بأنظمة قياس الأداء، وهي مقالة في مجلة متخصصة هدفت لدراسة أهمية أنظمة قياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية من حيث المفاهيم بصفة نظرية بحتة، وعند مقارنتها بدراستنا وجدنا الإختلاف يكمن في أننا درسنا الرقابة الإستراتيجية على الوظيفة التسويقية في الوقت الذي درسها هو على مستوى المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن ذكر منها أن تطوير تقنيات قياس الأداء ما هي إلا وسيلة مساعدة لعملية الرقابة التي تضمن من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها، كما أن نتائج قياس الأداء الفعلي ما هي إلا ترجمة لأهداف تم وضعها مسبقا ووجب مراجعتها.
- دراسة **(Hadju, 2013)**، هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية للتسويق والرقابة التنفيذية من حيث التعاريف، مستوى التطبيق والقائمين عليها، ومن خلال دراسة هذا الباحث للتطور التاريخي لهذين المفهومين وجد أن هناك تقارب كبير على أهميتهما في المؤسسة سواء في الدول الناطقة بالإنجليزية أو الناطقة بالألمانية، وقصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على 100 مؤسسة، منها 50 متوسطة الحجم، و50 منها كبيرة الحجم، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج من بينها، هناك اهتمام متزايد للمؤسسات المجرية سواء كانت كبيرة أو متوسطة الحجم بالرقابة الإستراتيجية، ولم يعد من الممكن الفصل بين نوعي الرقابة أي أن هناك تكامل كبير بينهما، وأثبتت الدراسة أن الرقابة التسويقية بصفة عامة تسمح بإعطاء التسويق صورة تثبت أهميته، تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إثبات أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق إلا أنها تختلف معها في أننا حاولنا ربط هذه الأهمية في كيفية رفع من مؤشرات الأداء التسويقي.

- دراسة (**Denisa, Jaroslav, 2013**)، تكلمت الدراسة التي هي عبارة عن مقال عن أداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية ألا وهي المراجعة التسويقية، وبينت على أنها عامل لنجاح ونمو المؤسسة التي يمكن أن تساعد على مراجعة الهياكل التسويقية للمؤسسة بالتالي يمكن أن تساهم في تجديد النشاط البيعي ككل ويحسن من الأداء العام ، وإعتمد الباحثان في هذه الدراسة على طريقة دالفي حيث تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال التسويق متكونة من 16 خبير، لمعرفة أهم العوامل التي تؤثر سلبا على نتيجة المراجعة التسويقية واهم النتائج التي توصلا إليها هي: خبرة المراجع، المعرفة العامة بالوضع التسويقي للمؤسسة التي يتم مراجعتها، مدى قبول بأهداف المراجعة التسويقية من قبل المديرين أولا ثم من قبل الموظفين ثانيا، كما توصلا أن الجهل والتقليل من فوائد المراجعة التسويقية والخوف من نتائجها تعتبر كذلك من العومل التي تؤثر على نتائجها، تعتبر هذه الدراسة مرتبطة مباشرة بموضوع دراستنا، وتلتقي معها خاصة في تبيان أهمية المراجعة التسويقية في المؤسسة، إلا أنها لم تتطرق إلى أهمية هذه الأداة في تحسين مؤشرات الأداء.
- دراسة (**Slcancky, Iveta, 2015**)، كانت هذه الدراسة عبارة عن مقال تكلم فيها الباحثان عن اهمية قياس الفعالية التسويقية في المؤسسة ودرست العلاقة بين الفعالية التسويقية وأثرها على بعض مؤشرات الأداء التسويقي، وإكتفى الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بالإكتفاء على ماكتب حول الموضوع ولم تعتمد على جمع بيانات ميدانيا كما أنها لم تستهدف بلد معين، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن مستقبل وظيفة التسويق يعتمد أساسا على قدرتها على إثبات أهميتها الخاصة في المؤسسة من خلال إثبات فعالية أنشطتها، ولا يمكن تحسين الفعالية التسويقية إلا إذا قمنا أولا بتقييم أنشطة المؤسسة بشكل شامل، كما أن إستخدام مؤشر العائد على الإستثمار التسويقي يعتبر مهم في إثبات الفعالية التسويقية.

ما **يميز دراستنا عن الدراسات السابقة** ومن خلال عرضنا وتحليلنا لهذه الدراسات استخرجنا بعض الثغرات البحثية التي لم تتناولها حول أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، قمنا بالتركيز على الثغرات البحثية لسدها وتقديم مساهمة علمية ولو بسيطة، كما حاولنا معالجة نفس النقاط التي درستها الدراسات السابقة بنوع من التعمق أكثر في تحليل الخلفية النظرية التي خص بها الموضوع في المراجع المتخصصة، والتعمق في تحليل أدوات الرقابة الإستراتيجية بشكل كلي وإجمالي لمعرفة أهم أداة يمكن إستعمالها في تحسين

الأداء التسويقي، وهو ما لم تعتمده أي دراسة سابقة (في حدود علم الباحث)، كما قمنا بجمع البيانات الميدانية من 43 مؤسسة تعتبر من كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر من أصل 423 مؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ما يميز دراستنا هو طريقة معالجة العلاقة بين متغيرات الدراسة إذ قمنا بجمع كل المتغيرات التي عالجتها الدراسات السابقة بطريقة مستقلة في دراسة واحدة، كما تتميز دراستنا عن سابقتها بأنها أبرزت في الجانب النظري أهمية كل أداة في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، حيث تم تقسيم تلك الأدوات إلى ثلاثة وهي: الفعالية التسويقية، المراجعة التسويقية، مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق، أما في الجانب الميداني فما يميزها كذلك هو إظهار مدى أهمية وحاجة هذا النوع من الرقابة في المؤسسات الجزائرية للرفع من مؤشرات أدائها التسويقي.

9. هيكل البحث

للقيام بمتطلبات الدراسة ومحاولة منا للإحاطة بجميع جوانبها، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، وبذلك تضمنت الدراسة ما يلي:

الفصل الأول: جاء هذا الفصل بعنوان الإطار النظري للرقابة الإستراتيجية للتسويق، حيث يعتبر هذا الفصل كمدخل لهذه الدراسة، على أساس أن موضوع رسالتنا يركز على رقابة الإدارة العليا للوظيفة التسويقية، وكان الهدف منه هو التعرف على سبب ذلك، وقد تم التطرق أولا إلى فهم العلاقة بين الرقابة والإستراتيجية، كما حاولنا فيه تحديد المفاهيم الأساسية للرقابة الإستراتيجية للتسويق وبينا سبب هذا النوع من الرقابة على الوظيفة التسويقية ومن ثم تطرقنا إلى الأدوات المستعملة في ذلك.

الفصل الثاني جاء بعنوان: الأداء التسويقي، حيث تضمن هذا الفصل مدخل للأداء والأداء التسويقي من خلال تقديم مقاربة مفاهيمية بين الأداء والكفاءة، الفعالية والإنتاجية التسويقية، ليتم عرض الأهمية وسبب الرقابة على الأداء التسويقي، وكيفية تقييمه، أما في الجزء الأخير فقد حددنا مؤشراته التي سيتم إستعمالها في الجانب الميداني.

الفصل الثالث جاء تحت عنوان: أدوات الرقابة الإستراتيجية لتحسين الأداء التسويقي، كان الهدف منه هو التعرف على أهمية كل أداة في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي التي تم إختيارها في الفصل الثاني، وفيه تم

عرض هذه الأدوات التي يمكن تبنيها في سبيل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث خصص لمعرفة أهمية كل أداة .

الفصل الرابع تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي حاولنا من خلالها إجراء دراسة تحليلية لمعرفة أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في المؤسسات الإقتصادية من أجل تحسين الأداء التسويقي.

وفي الأخير ستكون هناك خاتمة لتقديم خلاصة شاملة للبحث، وتلخيص النتائج وحجم الإستفادة منها، إقتراح التوصيات، إبراز المساهمة العلمية للدراسة، حدود البحث وآفاقه المستقبلية.

تمهيد :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها، تنوع أنشطتها وتعقدها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية كالعولمة التي أصبحت بمثابة السمة البارزة لهذا العصر وما أفرزته من تطورات تكنلوجية سريعة ومتلاحقة، وما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت التماشي معها لضمان البقاء والإستمرارية، فقامت بإتباع العديد من الإستراتيجيات من بينها الإستراتيجية التسويقية.

ومن الطبيعي أن وضع الإستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ بناءا واستنادا على التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة والخاصة ليس كافيا لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إليها، السبب الجوهري لذلك يكمن في وجود عناصر في البيئة التسويقية لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، وبسبب هذه العناصر فإن مشروع نجاح الإستراتيجية التسويقية يتوقف على وجود مرحلة أخيرة من الرقابة وهي الرقابة الإستراتيجية، فلا يعني تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعدة مسبقا بأنها قد تمت بنجاح، فدائما ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية تقادم الإستراتيجيات بغض النظر على جودتها وتميزها، وسنعمل في هذا الفصل على تبيان وتحليل الرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال التطرق في :

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الرقابة والإستراتيجية ؛

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للرقابة الإستراتيجية للتسويق؛

المبحث الثالث: موقع الرقابة الإستراتيجية من الرقابة التسويقية؛

المبحث الرابع: أشكال وخطوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق.

المبحث الأول:طبيعة العلاقة بين الرقابة والإستراتيجية

إن التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية تؤدي إلى تقادم الإستراتيجيات وتأثرها رغم جودة إعدادها، لذا فإنه من الواجب على القائمين إعادة النظر وفحص مختلف هذه التغيرات التي قد تعيق تنفيذها، ويهدف هذا المبحث إلى إبراز تفاعل الرقابة والإستراتيجية من جهة وتقديم تطور ومفهوم الرقابة الإستراتيجية من جهة أخرى.

المطلب الأول : تفاعل الرقابة والإستراتيجية

إن آخر خطوة تخطوها إدارة المؤسسة بعد الإنتهاء من أعمال صياغة وإختيار وتنفيذ الإستراتيجية هي توظيف آلية مناسبة للرقابة لضمان نتائج إيجابية تتلائم وطموحات الخيار الإستراتيجي، ولا يمكن فصل الإستراتيجية عن الرقابة حيث أن لكل منهما علاقة بالثاني، ففي غياب الإستراتيجية ينعدم الإطار العملي للرقابة، كما أن في غياب نظام للرقابة عن أية مؤسسة سيضعها في حالة عجز على الحكم على أدائها، فقد يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها في تحقيق رسالتها وأهدافها مما يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل المتغيرات المختلفة.

1. طبيعة الرقابة

إن شيوع إستخدام مصطلح الرقابة في الأدب التسييري وكثرة إستعمالاته خاصة في البحوث التي تناولت المؤسسة و وظائفها لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي لكلمة الرقابة. «الرقابة مصدره رَقَبَ رُقُوبًا، ورُقْبَانًا ومعناه حَرَسَهُ أو إنتظره أو حاذره، وتَرَاقَبَا أي راقب كل واحد منهما الآخر "[1]. كما أن أصل كلمة الرقابة (contrôle) باللغة الفرنسية "يرجع إلى القرن الثالث عشر التي كانت تعني باللغة الفرنسية القديمة التحقق من الحسابات والكتابات لدفتر بمساعدة دفتر ثاني، وكانت تكتب بالشكل التالي .contre-roller"[2]، في حين تعتبر اللغة

[1] لويس معلوف : المنجد في اللغة ، دار المشرق ،ط3 ،بيروت ،1996 ، ص274.

[2] Lavabre.E :le Désherbagedes cultures sous les tropiques, maisonneuve et Larose, 1979, p129.

الإنجليزية " مصطلح control أنجلوفرنسي معناها ممارسة السلطة، التحقق، الهيمنة وظهرت في القرن الخامس عشر. "[1]

أما المعنى الإصطلاحي لمفهوم الرقابة فهي تعد واحدة من الوظائف الرئيسية التي يمارسها المدير وفي أي مستوى تنظيمي كان، وهي وظيفة مترابطة إلى حد كبير مع التخطيط، فقد عرفها هانري فايل إعتمادا على هدفها كما يلي " الرقابة في أي مشروع تشتمل على إكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية ، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، كما يؤكد أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمال أو أشياء أو مواقف "[2].

كما تم تعريفها على أساس " أنها مجموعة أنشطة التي تمكن من الوقوف على تحقيق الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية ، فضلا على الوقوف عن مدى تحقيق الأهداف تمهيدا لإتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات الإنحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا" [3] ، كما أن هناك من يرى أن " الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن ما تم، أو يتم مطابق لما أريد تماما "[4]، ويؤيد هذا الراي صلاح شنواني لما عرف الرقابة" بأنها وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"[5].

بتحليل التعاريف السابقة، فرغم تعددها يتضح جليا أنها تشترك في المضمون ويمكن من خلالها تحديد وإستخراج أهم النقاط التي يرتكز عليها مفهوم الرقابة كما يلي:

- ✓ تمثل مجموعة من الإجراءات المتبعة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة في المؤسسة؛

[1] The American heritage Science Dictionary, 2002,[on ligne], www.dictionary.com/brouse/control.(05/09/2013)

[2] خيري كتانة : مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات ، العمليات الإدارية)،ط1 ،دار جرير للنشر، عمان ، 2007 ،ص149

[3] السيد عليوة : الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الإقتصادية ، دار الأمين، القاهرة ، 2003 ، ص32

[4] جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال :مدخل وظيفي ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، 2000 ، ص403.

[5] علي عباس : الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2008 ، ص25.

- ✓ تمثل مجموعة من الإجراءات المتبعة للتأكد من سلامة الأعمال التي تم القيام بها لتحقيق هذه الأهداف؛
- ✓ الكشف عن الإنحرافات و العمل على تصحيحها.

من كل ما سبق يمكن القول أنّ مفهوم الرقابة ضمنا يعني بأن الأعمال والنتائج التي تجري بشكل مستمر ومنظم لابد وأن تثير تساؤلات عدة مثل: هل هناك إنحراف؟ أين يكمن التطابق؟ كيف يمكن تحسين الأداء ؟ وبالتالي كيف يمكن تحسين التخطيط ؟، حيث أن الإجابة على هذه التساؤلات تساعد المؤسسة، وتستطيع من خلالها على الإختيار بين الإستمرار في تنفيذ الخطة أو تعديل بعض الجوانب فيها أو إلغائها، وبالتالي فإن الرقابة تهدف إلى كشف الإنحرافات والإجابة على أسبابها ومحاولة تصحيحيها، بإعتبارها مهمة وتبرز أهميتها بشكل كبير في المؤسسات التي تتسم بالحركية (الديناميكية) ، و التداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة تهدف إلى إستثمار كفء للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية المتاحة لإنجاز المهام وفقا لمعايير الأداء الفعال وتقليل الإنحرافات الحاصلة في عملية التنفيذ ، كما تساعد الرقابة على "تقليل تراكم الأخطاء حيث أن الأخطاء الصغيرة والإنحرافات البسيطة قد لاتأثر على المؤسسة ولكن تراكمها يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة"[1] ، فتدفق المعلومات الناتجة من النظام الرقابي سواء كانت عن طريق التغذية العكسية والتي تعكس لنا وجهات نظر ما يدور في البيئة الخارجية أو الناتجة عن تدفق المعلومات داخليا تعتبر المغذي الرئيسي الذي يسمح بتقييم أداء المؤسسة ومراجعة أهدافها وسياساتها طويلة المدى وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الخارجية.

2. مفهوم الإستراتيجية :

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال البحوث المتعلقة بالتسيير وقد بدأ وتطور هذا المفهوم أولا في العلوم العسكرية ثم إنتقل إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية ، ومن أولى المحاولات هي التي قام بها الباحثان فون نيومان ومورجسترن(van newman et morgestern) وبالتحديد سنة 1947 في كتابهما نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي ، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه والذي يستدعي تحركها ، فإذا إتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي

[1] صالح مهدي محسن ،طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال ، ط3 ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2001، ص230.

إستراتيجية، كما حظي هذا المصطلح بالعديد من التعريفات فلقد عرفها بيتر دراكر (peter Drucker) في خمسينات القرن الماضي على أنها " تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر، بما في ذلك من تحديد ماهية وكمية الموارد"[1]، أي أن دراكر يضع بهذا المفهوم رابطة منطقية بين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، فالتحليل هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي والتركيز، كما ركز على نوعية نشاط أعمال المؤسسة الحالي والمستقبلي كبعد ضروري في اختيار الإستراتيجية، وعرض شندلر (chandler) مفهوم الإستراتيجية عندما تناول العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي وأدخل في تعريفه مرحلة إختيار طرق التحرك وتخصيص الموارد في صياغة الإستراتيجية وذكر بأنها "تحديد الأهداف والغايات الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة وإعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"[2] ، أما كانون (cannon) فقد أشار إلى الإستراتيجية على أنها قرارات لتحقيق الأهداف وعرفها " بأنها القرارات الموجهة نحو التنافس وبما يحقق أهداف المؤسسة"[3].

من خلال ما سبق يتبن أنه يجب أن تكون لكل مؤسسة إستراتيجية تعتمد عليها :

- كخطة عمل شاملة ومتكاملة تعنى بكيفية تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- كوسيلة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص الممكن حصولها في البيئة الخارجية؛
- كأساس لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في المدى الطويل .

إذن فالإستراتيجية لها عدة مزايا يمكن أن تنجر عنها في حالة تطبيقها بصورة جيدة وتتمثل في[4] :

- ✓ توفر الإطار الشامل والكامل للمؤسسة والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الرئيسية لها، مع ربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها؛
- ✓ تحقيق أفضل درجة ممكنة لإستغلال الموارد(البشرية، المالية،التكنلوجية) وجوانب القوة التي تميز المؤسسة في ظل التغيرات التي تعمل فيها؛
- ✓ زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع؛

[1] ثامر البكري : إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص24 .

[2] نبيل محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الإسكندرية ،2003، ص50.

[3] ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ،ص24.

[4] أحمد القطامي : الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط1، دار مجدلاوي ، عمان ، 2002، ص14.

- ✓ مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد، وبالتالي فهي تمثل إطار عمل رئيسي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تؤكد إستمرارها والتكيف مع هذه التغيرات قصد الحصول على مزايا تنافسية؛
- ✓ التوفيق بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية فهي تمثل المحور الأساسي الذي يتم من خلاله دمج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.

3. الإستراتيجية والرقابة تأثير متبادل:

" إن علاقة الرقابة بالإستراتيجية هي علاقة متبادلة ومتكاملة فمن دون خطة إستراتيجية جيدة التي تعتبر من مخرجات الإستراتيجية لا يمكن وجود رقابة فعالة ، وبدون وجود رقابة لا يمكن تنفيذ الإستراتيجية بالمستوى المطلوب، إلا أن تأثير الإستراتيجية على الرقابة هو موضوع الكثير من البحوث لكن مسارها حصر دور الرقابة في عملية التأكد من تنفيذ الإستراتيجية"[1] .

✓ الرقابة عنصر تابع للإستراتيجية :

إن البيئة المعقدة والتغيرات المستمرة لها تجعل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها شيئا مستحيلا، إلا أنه يمكن ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية المختارة برغم المتغيرات المحتملة عندما يكون مدراء المؤسسة ومهما كان موقعهم في الهرم التنظيمي قادرين على مراقبة ومتابعة وتقييم ودراسة النتائج التي تتمخض عنها وإجراء التعديلات اللازمة،" والرقابة هي عملية يستطيع بها المدراء التأثير على مرؤوسيهم من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"[2] .

كما أن نجاح الإستراتيجية يقاس بدرجة بلوغ الأهداف المنشودة ، مثلا تعد الإستراتيجية ناجحة إذا حققت اهدافها، والإستراتيجية كما رأينا سابقا هي خطة عمل شاملة ومتكاملة وتعتبر كوسيلة لبلوغ هذه الأهداف، أما الرقابة وإنطلاقا من الإستراتيجية تساعد على جمع المعلومات والتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموجودة والمحددة في الخطة الإستراتيجية، إذن من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة تابعة للإستراتيجية فهي

- تعد أداة لقياس وتقييم فعالية وكفاءة الإستراتيجية نحو بلوغ الأهداف وتحقيق رسالة المؤسسة؛
- يبدأ عمل الرقابة فعليا بمجرد الشروع بصياغة واختيار الإستراتيجية؛

[1] Bouquin.H : Contrôle et stratégie in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, Paris, 2000,p533.
[2] Anthony. R :The management control function, The harvard busniss school press, Boston, 1988, p10.

- تعد جزءا متمما لعملية الإدارة الإستراتيجية .

✓ **الرقابة عامل لظهور الإستراتيجية :**

إن للرقابة أثر على الإستراتيجية ،"فإذا تتبعنا أعمال كل من بورجلمان (Burgelman) ومنتزبرغ (Mintzberg) فإنها تظهر بأن الرقابة لها دور في ظهور الإستراتيجية"[1]، ولا يقتصر عملها على مقارنة التنفيذ مع ما تم التخطيط له ، وذلك من خلال المعلومات التي توفرها ، والتي يمكن أن تؤثر على الإستراتيجية كلها، نتيجة مثلا التغير المفاجئ للبيئة، وبالتالي يجب أن تتصف الإستراتيجية بالمرونة ، ونقصد بالمرونة الإستراتيجية هنا " هو أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية غير المتوقعة، كما أنها قدرة التجاوب والتغير بنجاح مع التغيرات البيئية"[2] وبالتالي فإن الرقابة تعمل على إكتشاف هذه التغيرات "التي تساعد في التعرف على الأحداث المفيدة والغير المفيدة التي قد تبطل مفعول الإستراتيجية "[3]، وهذا إنطلاقا من أن تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا لا يعني أنها تمت بنجاح فدائما ما يترتب على تغير البيئة تقادم الإستراتيجيات ، وبالتالي فالرقابة على المستوى الإستراتيجي كمراجعة البيئة تسمح لنا بمعرفة مثل هذه التغيرات ،كما أن هناك نوع من الرقابة ألا وهو الرقابة الإستباقية وهو جزء هام وسبب في ظهور الإستراتيجية "[4] ،والرقابة الإستباقية "هي التأكد من أن الإتجاهات صحيحة قبل بدأ التنفيذ"[5]، أي هي التدقيق في جودة وجدوى ونجاعة كل عمل مقرر لوقت لاحق والتي تساعد على بلورة رؤية واضحة وشاملة للإستراتيجية المستقبلية.

إلا أننا لا يمكننا فصل بين الرقابة والإستراتيجية حيث أن للأول علاقة وثيقة بالثاني وفي جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، فمن ناحية نجد أن هدف الإستراتيجية هو ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، أما الرقابة فإن نشاطها ينصب على أعمال الماضي والحاضر، وكلاهما يوفران خططا ومسارات كاشفة لمتخذي القرارات، وعليه فإن الإستراتيجية والرقابة يشكلان أساس الأنشطة المتداخلة التي تؤثر وتكمل الواحدة

[1] Ingrid Fasshauer :les intractions entre contrôle et strategie :redéfinition du role des cadres intermédiaires et du levier intractif de contrôle, thèse doctorat, université paris dauphine, Paris ,2012,p30

[2] فايزة جمعة النجار،فاتح عبدالقادر الحدري : جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 30، العدد2، 2008،ص64.

[3] نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ،ط3، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004 ،ص418.

[4] Henri Bouquin :contrôle et stratégie [on ligne],disponible sur :www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_stat.htm ,05/03/2015

[5] صالح مهدي محسن ،طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص234.

للأخرى، وأن علاقتهما القوية هذه لها تأثير جوهري في إنجاز وتحقيق غايات المؤسسة، فمن جهة تعمل الرقابة على مقارنة الأداء الفعلي مع ماهو موجود في الخطة الإستراتيجية ومعالجة الإنحرافات، ومن جهة أخرى تعمل كأداة لتكييف الإستراتيجية مع محيطها الخارجي.

المطلب الثاني : من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية

لقد ظلت مناهج وقواعد الرقابة منذ مدة تعتمد وتركز بشكل محدد على المقاييس المالية " حيث كانت الرقابة محدودة لعدة عقود على المحاسبة والأبعاد المالية "[1]، بسبب بساطة البيئة وثباتها وإستقرارها إلا أن قياس الأداء الذي إعتمد على المؤشرات المالية قد اعتبر غير متزامن مع التدابير الحديثة، والتغيرات الجديدة لا سيما فيما يتعلق بالتكنلوجيا الجديدة وزيادة المنافسة، علاوة على ذلك فقد تم إنتقاد المقاييس المالية التي كانت غالبا ما تركز بشكل ضيق على المعايير القابلة للقياس الكمي مثل التكلفة والإنتاجية "[2]، فضلا على أنها تعتمد على البيانات التاريخية التي لم تعد تفي بالغرض المطلوب باتخاذ قرارات فعالة، "وقد أشار كل من Evaret, Mevellec إلى أن المعايير التقليدية والتي تعتمد على المعلومات المحاسبية غير كافية لرصد كل النفقات، ومن هنا بدأ ظهور توجهات حديثة نحو مفهوم تسيير الأداء حيث أكد الباحثان Johnson,Kaplan على ضرورة اعتماد طرق أخرى للتقييم والرقابة والبحث عن مصادر أخرى للمعلومات وإدخال المعايير غير المالية في التقييم ليس هذا فحسب بل تغيير التوجه"[3]، وذلك بسبب إهتمامها الضئيل ببيئة الأعمال فهي تتجاهل رؤية العميل والمنافس، لذا فهي غير قادرة على تزويد متخذي القرارت الإستراتيجية بالمعلومات عن عواقب تلك التغيرات المستحدثة في مجال الصناعة.

كما وجه النقد للرقابة المالية ليس فقط بإعتبارها وسيلة للرقابة الداخلية، بل أن الأمر يقتضي أن تتحرك قواعد وأساليب الرقابة إلى ذلك التوجه الإستراتيجي الجديد، وهو توفير معلومات جديدة ، خاصة وأن المؤسسة مقارنة بالماضي تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية منها أو الخارجية بسرعة كبيرة ولم يعد كافيا إتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءا على معلومات الرقابة المالية فقط ، بل أصبح من الضروري أن يكون هناك نوع آخر من الرقابة يأخذ بعين الإعتبار كل المتغيرات التي تؤثر على الإستراتيجية

[1] Morice Gosselin :contrôle de gestion stratégique , Fineco magazine, volume 10, Italie , 2000 , p7
[2] Cracium liviu and al :strategic control and performance measurementsystems,[on ligne], http://pdf.semanticsholar.org, le 15/09/2015, p189
[3] لحسن مريم: مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس، مجلة دراسات إقتصادية العدد2، الجزائر ، 2015، ص82.

الا وهي الرقابة الإستراتيجية التي تعمل على توفير المعلومات لمعرفة مدى تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا، والعمل على معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى أنحراف استراتيجية المؤسسة عن مسارها، ونستنتج مما سبق أن من جملة الأسباب التي أدت إلى تحول من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية هي:

- أن المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا نتيجة للإستراتيجية الموضوعة؛
- تأثر إستراتيجية المؤسسة بما يحيط بها من متغيرات، فالبيئة أصبحت أكثر تعقيدا مما أدى إلى صعوبة التنبؤ بالمستقبل، كما أن زيادة عدد متغيرات فيها أدى إلى تقادم الإستراتيجية وبالتالي فإن الرقابة المالية لا توفر المعلومات الحقيقية لإنحراف الإستراتيجية، كل هذا أدى إلى وجوب وجود رقابة أخرى تركز على القضايا الإستراتيجية وتعمل على ضخ المعلومات الضرورية لإعلام الإدارة العليا بكل مايحصل سواء من داخل المؤسسة أو خارجها .

المطلب الثالث: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

لقد تقدمت الإشارة عند الحديث عن الرقابة على أنها عملية منهجية تعمل على التأكد من تنفيذ الخطة ومقارنة الأداء الفعلى مع ما هو مخطط وإجراء التصحيحات اللازمة، وهي تطال مختلف مستويات الإدارة، إلا أن جوهر عملية الرقابة الإستراتيجية يختلف في مفهومه وتركيزه عن هذا المفهوم، فالإستراتيجية تستمر في التطبيق مدة ليست بقصيرة، قد تصل في المتوسط إلى خمس سنوات ومن هنا لن يكون من المجدي إتباع ذلك المنهج في الرقابة الإستراتيجية، وبالتالي لا يجب أن يقتصر عمل الرقابة الإستراتيجية على هذا فحسب "بل يجب أن يتعداها بأن تطمئن الإدارة إلى مناسبة هذه الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج لظروف المؤسسة والبيئة المتغيرة التي تعيشها"[1]، ويمكن ذكر مجموعة من التعريفات التي قدمها بعض المفكرين والباحثين حول مفهوم الرقابة الإستراتيجية وقد إرتأينا أن نقسمها إلى:

[1] صالح مهدي محسن ،طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص288.

1. المفهوم التقليدي للرقابة الإستراتيجية :

من جملة هذه التعاريف نجد بأنها "نظام للتعرف على مدى تنفيذ خطط المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها"[1]، كما عرفت كذلك على أنها نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية"[2] ، في حين أشار القطامين بأنها "تعتبر آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر مراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين الأول تقييم أداء المؤسسة أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها ، أما الثاني فهو إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن إستخدام خط التغذية العكسية للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصادر الخطأ"[3].

من خلال ما سبق نجد أن هذا النوع من التعاريف يحصر عادة الرقابة الإستراتيجية ويعتبرها مثلها مثل الرقابة العادية ، وهي التنفيذ والتحقق من النتائج لغرض مطابقتها مع ما هو مستهدف ثم القيام بتصحيح الإنحراف.

2. المفهوم الحديث للرقابة الإستراتيجية :

جاء هذا المفهوم ليبين أن الرقابة الإستراتيجية تشمل الكثير من الجوانب وأكثر شمولا وإتساعا، "فالرقابة الإستراتيجية غرضها الأساسي التأكد من أن المؤسسة تحضى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية"[4]، من خلال هذا التعريف نجد أن هدف الرقابة الإستراتيجية هو التأكد من أن المؤسسة تتكيف مع بيئتها وبالتالي من صحة التوجهات التي تسير عليها أي أن الغرض من الرقابة الإستراتيجية هو توجيهي، وهذا ما ذهب إليه مُحَمَّد المحمدي حين عرفها بأنها "نوع من الرقابة التوجيهية والتي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الإستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي يحدث

[1] حنان تركمان: الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص08.

[2] عبد اللطيف عبداللطيف: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد27، العدد4، 2005 ،ص130.

[3] القطامين أحمد: الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم وحالات تطبيقية) ،مرجع سبق ذكره ، ص161.

[4] صالح مهدي محسن ،طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص242.

فيها الكثير من التطورات في كافة المتغيرات التي تم بناء الإستراتيجية وتطبيقها بناءا عليها"[1]، ولذلك فإنه قد يترتب عليها التعديل في أي من هذه المتغيرات سواء كانت متعلقة بالإستراتيجيات أو الأهداف الإستراتيجية .

كما عرفت على "أنها عملية التأكد من أن الإستراتيجية الموضوعة موضع التنفيذ في المؤسسة قد ساهمت في بلورة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية "[2] ، ويقصد بها كذلك تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والغايات بنجاح، وإن من مهام الرقابة الإستراتيجية هي إعادت تكييف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها، وانطلاقا من كل ما سبق من التعاريف نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التي تتم على مستوى الإدارة العليا و التي :

- تساعد المديرين على تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق؛
- تقييم الإستراتيجية موضع التنفيذ والتأكد من أنها تساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية؛
- كما تساعد المديرين على توجيه الإستراتيجية وتكييفها بتعديل خياراتهم الإستراتيجية إنطلاقا من التطورات التي تحدث في البيئة.

[1] محمد المحمدي الماضي : الإدارة الإستراتيجية ،ط12، دون دار النشر، القاهرة ،2016، ص315.

[2] Harison .J, John.s : Strategic management , south western collegepublishing, USA, 1998,p301.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية للرقابة الإستراتيجية للتسويق

تهدف الرقابة الإستراتيجية كما رأينا في المبحث السابق أنها عملية التأكد من تحقيق المؤسسة لرسالتها، وهي تتم عن طريق رقابة أداء جميع أنشطة المؤسسة بما فيها وظيفة التسويق التي تعتبر من أبرز الوظائف، وسنتطرق في هذا المبحث الى التسويق ومكانته في المؤسسة، كما سنتكلم عن الرقابة الإستراتيجية للتسويق الذي يمثل المدخل الأساسي والجوهري لبقية الدراسة .

المطلب الأول : مكانة التسويق في المؤسسة

يرجع أصل كلمة Marketing إلى اللغة الإنجليزية، وهي تتألف من مصطلحين وهما market والتي تعني السوق و ING والتي تعني داخل أو ضمن وهي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercari والتي تعني المتجر، وكذا Mercatus والذي يعني السوق، ومنه يمكن القول أن التسويق هو تلك الأعمال والوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق، ولقد تعددت واختلفت التعاريف التي توضح هذا المفهوم باختلاف الزمن والبيئة التي عرف فيها، وبإختلاف أفكار الباحثين ونظرتهم لهذا المصطلح، وعموما قسمت تعاريف التسويق إلى مجموعتين، الأولى ترى أنها تقتصر على المؤسسات التي تهدف إلى الربح وتتجاهل دور المستهلك كالتعريف الذي جاءت به الجمعية الأمريكية للتسويق "بأنه مجموعة الأنشطة التي توجه إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل "[1].

أما المجموعة الثانية فترى أنه أوسع من ذلك وجاء هذا المفهوم ليبين أن التسويق يشمل الكثير من جوانب الحياة بما فيها المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح وبهذا أصبح أكثر إتساعا وشمولا، كالتعريف الذي قدمه Claude demeur بأنه "مجموعة من التقنيات التي تعتمد على تحديد حاجات ورغبات المستهلكين والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها"[2] ، و Laurent الذي عرف التسويق بأنه حالة ذهنية وهو مجموعة من التقنيات التي تسمح للمؤسسة بتكوين إستراتيجيتها وخطة عملها من أجل إشباع الحاجات الحالية، المستقبلية والمتوقعة للسوق "[3] ، نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن حاجات ورغبات المستهلك تعتبر

[1] عبد السلام أبو قحف :أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص50.

[2] Claude demeur : marketing, 2ème Edition , edition sirey, Paris, 1999, p4.

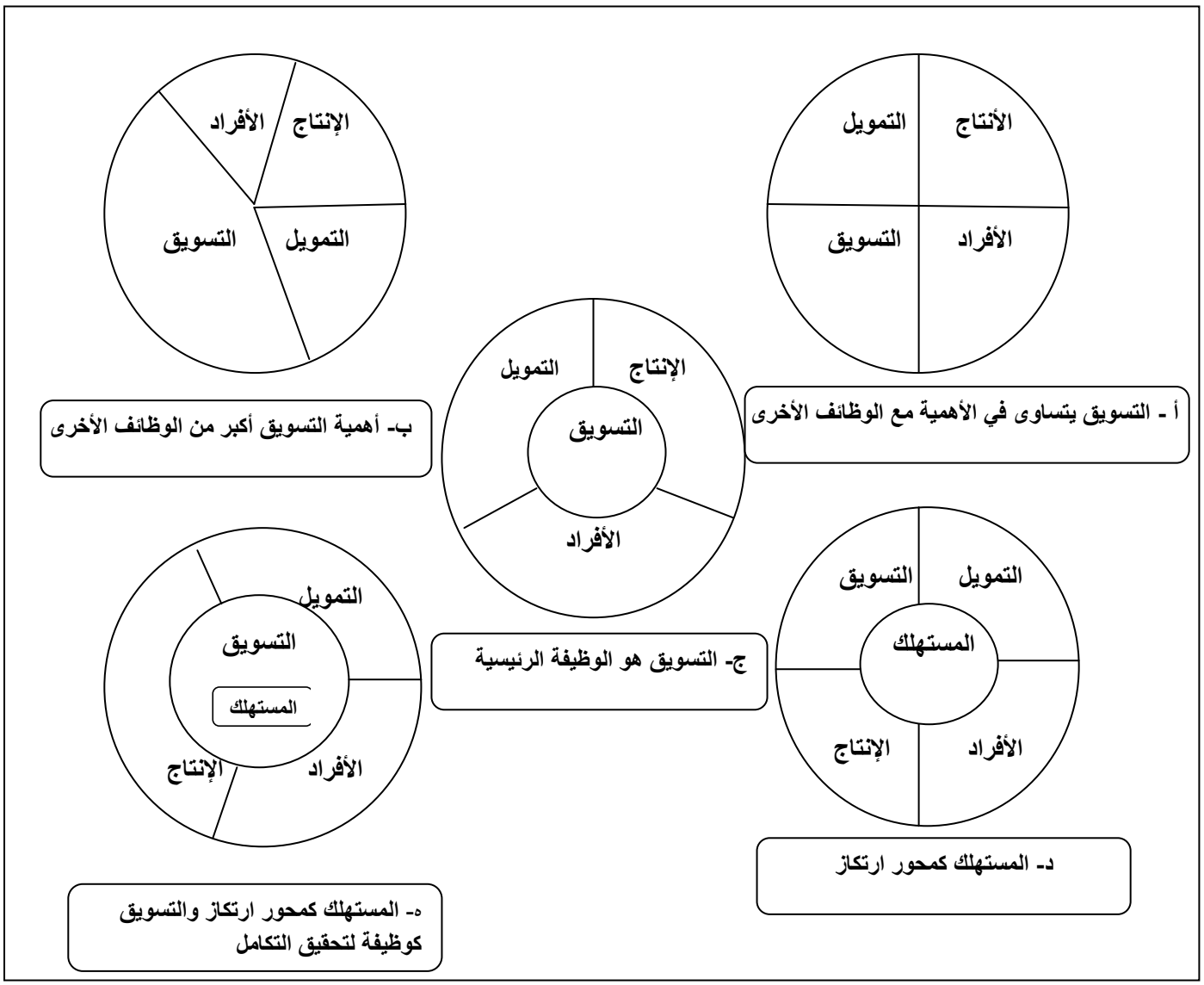
[3] Laurent Harmel Alain Scholash :le marketing industriel, Ed Economica, Paris, 1996,p13.

نقطة بداية النشاط التسويقي وبالتالي نقطة بداية الأنشطة الأخرى بالمؤسسة، كما تم إستعمال كلمة المنظمة التي لا تهدف إلى الربح بالضرورة عوض المؤسسة التي تسعى إليه.

يحتل التسويق مكانة هامة في المؤسسة التي وصلت إلى حد توقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى نجاعة سياستها التسويقية، وفي الواقع لم يحضى التسويق بعناية كاملة تتناسب وحجم الخدمات والأنشطة التي يقدمها، وهذا يعود إلى الفهم القاصر للتسويق في السابق وعدم الوقوف على أبعاده الحقيقية، حيث كان ينظر إليه على أنه مجرد توصيل أو توزيع المنتجات أو بيع وشراء المنتجات، وهنالك من يعتبره جزء من الإنتاج بينما يراه أخرون مجرد نشاط يتم من خلال الأنشطة الإعلانية وهذا بطبيعة الحال كان يعبر عن المفهوم الضيق للتسويق.

لكن في السنوات القليلة الماضية ونتيجة للدور الأساسي الذي شهده التسويق في الحياة الإقتصادية والإجتماعية وفي تطوير وتحسين الإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات وسد حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم بالشكل الذي ينعكس بشكل إيجابي وفعال على المؤسسة، فقد إحتل التسويق مكانة هامة وكبيرة فيها وأعتبر نشاطا أساسيا للمؤسسات وهذا ما توضحه الأشكال الآتية التي حددها كوتلر كالآتي:

الشكل رقم (01) : تطور مكانة التسويق في المؤسسة

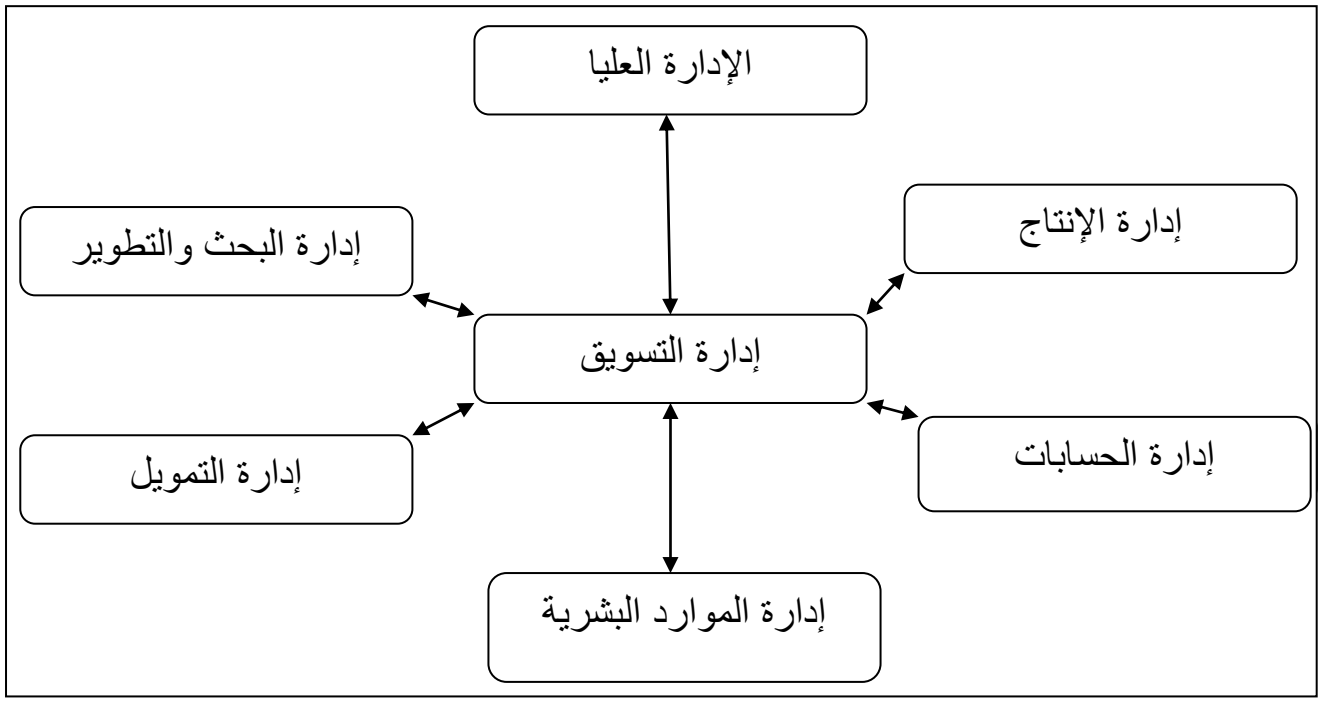


Source : Jim Blythe : Essentiels of marketing ,3th Ed, pearson education limited,England,2005,p8.

إن النشاط التسويقي قد تطورت مكانته وتوسعت مهامه، فحسب الأشكال السابقة يظهر أنه يعتبر أحد الوظائف الرئيسية للمؤسسة، ثم تلاحقت هذه التطورات إلى أن أصبحت إدارة التسويق تقع في موقع المركز بالنسبة للمؤسسة وتعمل على الكشف عن حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق رضاه، كما وتعتبر إدارة التسويق المسؤولة عن تزويد الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المؤسسة بالبيانات والتنبؤات التي يمكن الإعتماد عليها في السوق والتطورات المحتملة فيها، فالوظيفة الأساسية لها هي العمل على توفير السلع والخدمات التي بواسطتها تستطيع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين في أسواقها المستهدفة من جهة و تحقيق الربح من جهة أخرى، فنجاح

إدارة التسويق في ذلك يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تأثير كل من الإدارة العليا، إدارة الإنتاج، وإدارة البحث والتطوير...إلخ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (02) تكامل إدارة التسويق والإدارات الأخرى



المصدر: العمر رضوان : مبادئ التسويق ،ط2، دار وائل للنشر ،الأردن، 2005، ص55.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن لإدارة التسويق علاقة وثيقة بالإدارات الأخرى:

✓ حيث تقوم الإدارة العليا بوضع رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية وسياساتها وإستراتيجياتها العامة التي توجه مسارها نحو تحقيق تلك الأهداف ، وهنا يتوجب على مدير التسويق إتخاذ قراراته في ضوء الخطط والسياسات التي تقرها الإدارة العليا، "فنجاح المؤسسة و إستراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح النشاط التسويقي وما يتحقق من أداء مناسب و متوافق مع المؤسسة ككل"[1] ، كما أن خطط التسويق يجب أن يتم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا قبل تنفيذها ، ويمكن القول أن هناك علاقة مباشرة بين التسويق والإدارة العليا.

كما أن هناك علاقات ذات أهمية خاصة بين إدارة التسويق وبعض الإدارات الأخرى في المؤسسة ونتناول هذه العلاقة بإختصار لنبين مكانة التسويق وضرورة التكامل مع الإدارات الأخرى.

[1] ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ،ص52.

✓ علاقة التسويق بوظيفة الإنتاج :من الطبيعي أن تكون هناك علاقة وثيقة بين هاتين الوظيفتين تتطلب تعاونا تاما وتنسيقا كاملا بين الإثنين ، وتتحمل إدارة التسويق الجزء الأكبر من المسؤولية في إيجاد هذا التنسيق والتكامل، فهي التي يجب أن تتعرف على إحتياجات السوق في المدى القصير والطويل ، "فتعمل على جمع وتحليل المعلومات بهدف معرفة ماهي حاجات ورغبات المستهلك في السوق المستهدف وفي ضوء ذلك يتم إنتاج السلع وتقديم خدمات التي تشبع حاجاته، وبمعنى آخر إنتاج ما هو مرغوب في شرائه في السوق المستهدف"[1] لإعطاء المستهلك المنتج الذي يرغب به بالسعر والجودة والوقت والكمية المناسبة.

✓ علاقة التسويق بوظيفة البحث والتطوير: من جملة عمليات التسويق البحث وتجميع المنظم للبيانات عن المشاكل المرتبطة بتسويق السلع والخدمات وتسجيلها وتحليلها والكشف عن نقاط قوتها وضعفها، فمعظم المؤسسات لا تجد أمامها أي بديل سوى الإستمرار في تطوير سلع جديدة ومحسنة نظرا لتغير حاجات وأذواق المستهلكين ، وظهور تكنلوجيا جديدة و بالتالي فوظيفة التسويق تعتبر نقطة بداية أفكار وظيفة البحث والتطوير ، هذه الأخيرة التي تعمل على تصميم المنتجات بمواصفات آمنة وجذابة والعمل على التجديد والإبداع "حاليا توجد الكثير من المؤسسات التي تعتمد فى بقائها على أنشطة البحوث والتطوير لأنها تؤمن بأن هذا الإستثمار سيؤدي إلى سلعة/خدمة متميزة، وسيمنحهم ميزة تنافسية"[2] ، وبالتالي وجود سلع جديدة أو إدخال تحسينات على السلع الموجودة سيمكن إدارة التسويق من تحقيق حجم المبيعات المطلوب من خلال إرضاء المستهلك.

✓ علاقة التسويق بوظيفتي المحاسبة والتمويل: حتى يكون التوافق والتكامل المطلوب بين المحاسبة والتسويق فإنه يجب على إدارة المحاسبة توفير كل البيانات والمعلومات عن حجم المبيعات والتكاليف الناتجة عنها، وهوامش الربح على أساس المناطق الجغرافية، العملاء، السلع، رجال البيع وكذا قنوات التوزيع، حتى يتسنى لوظيفة التسويق من خلالها كشف نقاط الضعف في الأنشطة التسويقية وإدخال التحسينات عليها، "كما أن هناك علاقة قوية تربط بين التسويق والتمويل وإن كانت تبدو غير واضحة كتلك العلاقة بين وظيفتي التسويق والإنتاج، فمن مسؤوليات وظيفة التمويل أن تراقب التكاليف والإعتمادات المالية، وتشمل العلاقة بين التسويق والتمويل كل ما يتعلق بالنفقات والعائد على الإستثمار ومنها سياسات الأسعار، والخصم، وشروط البيع..إلخ"[3].

[1] أحمد يوسف دودين : إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011 ،ص11.

[2] نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ،ط2، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص229.

[3] صلاح الشنواني : الإدارة التسويقية الحديثة ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1990،ص153

✓ علاقة التسويق بوظيفة الموارد البشرية: إن تبني فلسفة التسويق تبدأ ببناء علاقة قوية بين العمال في المؤسسة وجميع المستويات الإدارية ، فعلى المؤسسة أن تبدأ أولا بالعناية بحاجات هؤلاء العمال من أجل تحقيق أفضل إشباع لحاجات الزبائن و تحقيق رضاهم وذلك من خلال تحديد دور كل فرد في المؤسسة في المراحل المختلفة للعمل، "ولقد ظهرت هذه الفلسفة في حقل تسويق الخدمات ، ففيه تم ملاحظة أن درجة إشباع حاجات العمال لها تأثير على أدائهم المتعلق بالزبائن، وذلك لان رضا هؤلاء الزبائن يتحدد بشكل رئيسي من خلال جودة أداء العمال في المؤسسة ، لذا بدا واضحا أن إشباع حاجات العمال يعد ضروريا لتحقيق مستوى من رضا العالي للزبائن"[1]، فوظيف التسويق في المؤسسة إذن لا تعمل فقط على بيع المنتجات للزبائن الخارجيين بل عليها الإهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة لأن جودة المنتج تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن.

من خلال كل ماسبق نلاحظ أن جميع الإدارات تتأثر بالتوجه التسويقي للمؤسسة القائم على فلسفة التوجه بالزبون، وبالتالي فإن إدارة التسويق تقوم بممارسة أنشطتها بالتعاون والتكامل والتنسيق مع كل الإدارات الأخرى ، إذن إستراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وذلك لأسباب منها أنها أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمؤسسة وبحكم إتصالها المستمر مع المستهلكين والمنافسين ، وباقي المؤسسات المؤثرة في الأسواق المستهدفة"[2]، لذلك على المؤسسة أن تركز على إنتاج مايمكن تسويقه إنطلاقا من فكرة أن الأفراد لا يشترون السلع والخدمات التي لا يرغبون فيها وبالتالي على المؤسسة التكيز على :

- إعتبار تلبية حاجات ورغبات المستهلكين أنها المهمة الأساسية لها ؛
- تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها لإشباع تلك الحاجات والرغبات ؛
- أن تحقيق أهداف المؤسسة يتأتى من خلال إشباع هذه الحاجات والرغبات.

هذا يعني بأن إستراتيجية التسويق ترتبط مع البيئة من خلال النظرة إلى كون التسويق هو النشاط المسؤول عن دخول المؤسسة إلى مجال الأعمال المحدد والمناسب لها، أكثر من كونه نشاط متخصص في المؤسسة فحسب، أي بعبارة أخرى إن نجاح المؤسسة وإستراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي وما يتحقق من إستراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المؤسسة ككل.

[1] أنيس أحمد عبد الله : إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص227.

[2] محمد إبراهيم عبيدات : إستراتيجيات التسويق مدخل سلوكي، ط4 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2009، ص19.

المطلب الثاني : مفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق

تمثل الرقابة الإستراتيجية تقييما شاملا لأداء المؤسسة وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة بأولائك الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا في المؤسسة وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفا، وحيث أن بيئتي التسويق الداخلية والخارجية متغيرتين وبإستمرار فإن المتابعة والتحليل المستمرين يعملان على تشخيص نقاط القوة بغرض تعزيزها ونقط الضعف بهدف تجاوزها أو تقليل أثرها في البيئة الداخلية للمؤسسة، فضلا عن إستغلال الفرص التسويقية المتاحة واستثمارها مع الإستعداد لمواجهة التهديدات من البيئة الخارجية التي تتواجد فيها المؤسسة، ولقد وردت عدت تعاريف للرقابة الإستراتيجية للتسويق ومن خلال البحث وجدنا أنها تنقسم إلى ثلاث آراء:

✓ وجهة النظر الأولى تعرف الرقابة الإستراتيجية للتسويق على أساس أنها مقارنة التخطيط التسويقي مع الأنشطة الفعلية، فقد عرفAndreasen et Arthur "الرقابة الإستراتيجية للتسويق هي التأكد من أن الأنشطة التسويقية تنفذ حسب ما تم التخطيط له"[1]، وأوضح محمود جاسم الصميدعي أنها "الوسيلة لإنجاز أقسام التسويق، كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، كذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا، وعندما تكون الإنحرافات كبيرة"[2]، وبالتالي فإن "مهمة الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتمثل في دعم المجالات التالية وهي تحليل الوضع، وضع الأهداف، تحديد الميزانية وتنفيذ الأنشطة التسويقية ثم القيام بالعملية التقييم والرقابة"[3] مما سبق من التعاريف نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق هي مجموعة الأنشطة التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من التأكد من مدى تحقيق إستراتيجية التسويق للأهداف الموضوعة، وهو ما أكدته إلهام فخري عندما عرفت الرقابة الإستراتيجية للتسويق "بأنها مجموعة الأنشطة التي تمكن إدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق إستراتيجية التسويق للأهداف التسويقية المرسومة وضمن الإمكانيات و الموارد المحددة لذلك وفي حدود الإطار الزمني المحدد ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف"[4].

[1]Andreasen et Arthur : consumers complain-does business respond, Harvard Business review, august1977,p9.

[2]محمود جاسم الصميدعي:إستراتيجيات التسويق،مدخل كمي وتحليلي،إدارة حامد للنشر والتوزيع،عمان،2004،ص160.

[3] Kormendi .L and Toth.A :Scientific approach and application of controlling ,perfect Gazdasagi, Hongrie,2003,p178

[4] إلهام فخري طميلة : إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص35.

✓ أما وجهة النظر الثانية فيرى الكثير من المختصين أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتمثل في عملية المراجعة التسويقية ، التي تشمل تقييم الهيكل والإجراءات والأداء التسويقي للمؤسسة " فهي تحتاج إلى مراجعة أهدافها وإستراتيجياتها دوريا ، وإذا إكتشفت أن ممارستها التسويقية ضعيفة يجب أن تقوم بتحليل أنشطتها عن طريق المراجعة التسويقية "[1]، وبالتالي فهي "تعتبر كضمان لتوجيه الأنشطة التسويقية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، والهدف منها هو إستعراض وتقييم إستراتيجية التسويق والتنفيذ اللاحق لها"[2]، فقد عرف مركز الخبرات المهنية الرقابة الإستراتيجية للتسويق بأنها "يجب أن لاتقتصر على عملية التحقق من تنفيذ الأهداف بل يجب أن تتعداها بأن تطمئن الإدارة إلى مناسبة هذه الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج لظروف المؤسسة والبيئة المتغيرة التي تعيشها ويمكن التحقق من ذلك عن طريق المراجعة التسويقية"[3] ، كما أضاف محمود فريد الصحن "بأن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تهدف إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي ، وهي تتم على فترات متباعدة حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تظهر نتائجها و تؤتي ثمارها وبعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة للخطط التسويقية العامة التي يتم تنفيذها ومدى جدواها"[4] ، وفي ذات السياق يشير Jaideep أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق هي مراجعة نقدية لفعالية التسويق عموما فيما يتعلق بالأهداف طويلة الأجل، ومدى استجابة المؤسسة لبيئتها التسويقية ،كما تعمل على تقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التسويقية ، وبالتالي يجب مراجعة نظام التسويق بأكمله للحكم على نقاط القوة والضعف في المؤسسة "[5].

[1] Philip Kotler, kevin keller, Dolphine manceau : Marketing management, 14ème Edition ,pearson Education, France, 2012,p729.

[2] Gueme Drummond ,John ensor : Strategic Marketing planning and control , Third Edition, published by Elevier Ltd ,USA,2008,p288.

[3] مركز الخبرات المهنية : منهج المهارات التسويق و البيع، دون دار النشر، السعودية ،ط3، 2004، ص35.

[4] محمود فريد الصحن : قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجمعية ، مصر، ص333

[5] Jaideep.S : Marketing top 4 methods of marketing control , yourarticle [on ligne],www.yourarticlelibrary.com ,(le 12/01/2015).

✓ وتعرف الرقابة الإستراتيجية للتسويق من وجهة نظر ثالثة من خلال الفعالية ، فيعرفها إسماعيل السيد "بأنها تقييم دوري لمدى فعالية إستراتيجيتها التسويقية طويلة الأجل"[1] ، في نفس السياق جاء تعريف توفيق مُحَمَّد عبدالمحسن عندما عرف "الرقابة الإستراتيجية للتسويق بأنها النوع الأخير من أنواع الرقابة التسويقية حيث يتطلب الأمر الرجوع في كل فترة زمنية إلى الوراء من أجل التأكد من تحقيق الفعالية التسويقية ككل"[2]، وهو ما تؤكده هناء عبد الحليم سعيد في تعريفها بأن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتعلق بدرجة فعالية النشاط التسويقي ككل، حيث يجب على المؤسسة إعادة النظر في أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها والخطط والبرامج التي تتبعها وذلك للتغير المستمر في البيئة التسويقية الذي ينتج عنه عدم ملائمة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف"[3] .

إنطلاقا من كل ما سبق من التعاريف نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق هي نظام فرعي للرقابة التسويقية يساعد الإدارة العليا على تقييم مدى فعالية الأداء التسويقي وتستخدم المراجعة التسويقية كأداة لمعرفة ورصد أهم التغيرات في البيئة التي من شأنها أن تؤثر على الأداء التسويقي، ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف، وتجدر الإشارة هنا إلى أننا نقصد من خلال بحثنا الرقابة الإستراتيجية للتسويق رقابة الإدارة العليا للوظيفة التسويقية وليس الرقابة على الإستراتيجية للتسويق، ويكمن الفرق في أن الرقابة على الإستراتيجية التسويقية تعتبر أحد عناصر الرقابة الإستراتيجية للتسويق، كما أنها تتمثل في السعي لجعل إستراتيجية التسويق تسير في الإتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم مراقبتها من خلال مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث : الحاجة للرقابة الإستراتيجية للتسويق

تعتبر الرقابة الإستراتيجية الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها عملية الإدارة الإستراتيجية ، وتتضمن هذه المرحلة إحكام الرقابة على النشاطات المختلفة للمؤسسة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة بما فيها التسويق، أي أن الإدارة بعد الإنتهاء من صياغة وإختيار وتنفيذ الإستراتيجية يجب عليها توظيف آلية مناسبة للرقابة لضمان نتائج تتلائم وطموحات الخيار الإستراتيجي، هذا و"يعد الخيار الإستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المؤسسات لأنه يركز

[1] إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004 ،ص 89.

[2] مُحَمَّد عبد المحسن : التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهظة العربية ، مصر ، 1997، ص31

[3] هناء عبدالحليم سعيد: إدارة التسويق ،بدون دار النشر ، مصر 1993، ص327.

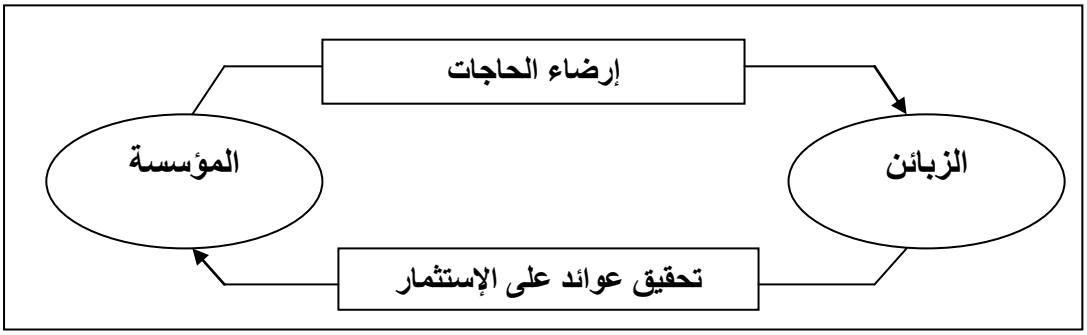
على كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد الخيار الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المؤسسة، ويجمع بشكل مستمر معلومات على حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم"[1].

إلا أن عددا من المختصين يعدون المؤسسة ذات الأداء الجيد هي القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها ثانيا بإعتبارهم مصدرا لهذه القيمة ووسيلة لإنشائها،وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أن المؤسسة لديها هدفين :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
- تحقيق أعلى عائد على الإستثمار.

والشكل التالي يبين أهداف المؤسسة:

الشكل رقم(03) أهداف المؤسسة



المصدر:أكرم أحمد الطويل ، علي وليد عبادي :إدارة سلسة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2013، ص118.

فإذا تمكنت إدارة التسويق من تحقيق رضا الزبون مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة المنتج سوف يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الهدف الثاني وهو عوائد على الإستثمار وبالتالي يمكن القول أن الأداء الجيد للتسويق سوف ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

[1] Slater and Narver :Marketing orientation and the learning organisation ,Journal of marketing,vol59,1995,p63.

1. **أسباب الرقابة الإستراتيجية للتسويق:**

إن الجوانب الحركية والديناميكية للبيئة الخرجية أدى إلى استحالة أي مؤسسة تنفيذ استراتيجيتها التسويقية وهي متأكدة كل التأكد أن نتائجها ستؤدي بها إلى تحقيق الأهداف ، ويمكن إستنتاج أسباب الحاجة للرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال تبيين وتأشير العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق والتي يمكن توضيحها كالتالي:[1]

✓ المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة يحكمها صفة اللاتأكد في ذلك التعامل ، وأن الإدارة الإستراتيجية تعتمد لإستكشاف الطريق المجهول في عمل المؤسسة وصولا إلى ما تريد تحقيقه، ويعتبر النشاط التسويقي هو النشاط الأكثر ارتباطا مع البيئة من بقية الوظائف الاخرى وبالتالي فإنه سيكون الأساس المهم في تزويد الإدارة الإستراتيجية بكل ما يمكن إستكشافه لمعرفة ذلك الطريق المجهول للوصول إلى أهداف المؤسسة الإستراتيجية؛

✓ في أي مستوى من مستويات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يكون للنشاط التسويقي دور أساسي ومهم في حلقات ذلك المستوى التخطيطي ، ولعل السبب في ذلك هو أن النشاط التسويقي مسؤول عن إيصال مخرجات المؤسسة إلى السوق وتقديم المعلومات المطلوبة لإستمرار ذلك العمل بذات الوقت ، وبالتالي نجاح التخطيط لذلك المستوى من الأعمال يرتبط إلى حد كبير بنجاح النشاط التسويقي؛

✓ الكثير من الأهداف التي كانت في مرحلة سابقة هي أهداف تسويقية كما هو بالنسبة للمسؤولية الإجتماعية للتسويق ، أخلاقيات التسويق...إلخ، قد أصبحت اليوم أهداف إستراتيجية وبالتالي إنصب إهتمام الإدارة الإستراتيجية على تحقيق هذه الأهداف.

إنّ إستكمال الإستراتيجية التسويقية تتمثل في الرقابة الإستراتيجية التي تتأكد من خلالها الإدارة العليا على المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة وفعاليات تسويقية تصب في أهدف المؤسسة الإستراتيجية ، فضلا عن استغلال الفرص التسويقية المتاحة واستثمارها مع الإستعداد لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ولعل أهم أسباب الحاجة للرقابة الإستراتيجية للتسويق هو دور التسويق بمفهومه الحديث في المؤسسة "فالنجاح المالي للمؤسسة يعتمد على نجاح التسويق"[2]، وذلك انطلاقا بما يقدمه من منافع للمنتج (المؤسسة) من جهة و الزبائن والمجتمع من جهة أخرى ، فمن ناحية المؤسسة يساعدها على تحقيق ربح أكبر واستمرارية أطول في السوق ومن

[1] ثامر البكري : إستراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

[2] Philip Kotler,keller kiven :Marketing Management, 12ème Edition ,Paris,2006,p7.

ناحية الزبون يضمن له إشباع حاجاته ورغباته،كما تعتبر أنشطة التسويق هامة جدا وجب مراقبتها وذلك لتكلفتها العالية فأي خطأ في دراسة السوق ومعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم الحقيقية مثلا سيكون مكلف للمؤسسة لأنها سوف تؤدي إلى عزوف الزبائن على شرائها وبالتالي عدم تحقيق أهدافها، ومنه يمكن القول أن نجاح الوظيفة التسويقية هونجاح المؤسسة ككل .

2. أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق

تتجلى أهمية الرقابة الإستراتيجة للتسويق بشكل كبير في المؤسسات التي تتسم بالحركية، الديناميكية، التداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة لما تقدمه هذه الأخيرة من معلومات تكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة من جهة ومدى التقدم في إنجاز الأهداف من جهة أخرى، وبالتالي تعطينا الأسباب الحقيقية التي أدت إلى انحراف الأداء التسويقي، وتظهر أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال:

✓ التأكد من توافق الخطط مع التغيرات في الظروف والمستجدات البيئية فالرقابة الإستراتيجية للتسويق تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار ، وذلك لما تتسم به هذه الأخيرة من تقلبات سريعة وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بما سيحدث في المستقبل سواء كان على مستوى البيئة العامة أو الخاصة.

✓ تحقق لمؤسسة رؤية شاملة داخليا وخارجيا ، كما تساعد على تعزيز تنسيق أنشطتها التسويقية ، "فوظيفة التنسيق المدرجة في الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتمحور حول تعديل محتوى مختلف الخطط التسويقية من جهة والتنسيق الشامل مع الوظائف من جهة ثانية" [1] ، كما تمكنها من معرفة عوامل الضعف التي تعاني منها وذلك من خلال:[2]

- الحكم على الأداء الكلي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تحديد الجهود التسويقية الضائعة والمستخدمة إستخداما سيئا مما يسبب زيادة التكاليف التسويقية؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في الوظائف السويقية المؤداة.

[1] Zerres.c : hand buch marketing controlling, awflage, Berlin,2006,p3

[2] محمد فريد الصحن : مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1993،ص575.

✓ كما تظهر أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال "ما تفرزه من معلومات التي تضمن وجود المؤسسة في المدى الطويل مع خلق وإستحداث إمكانات النجاح في المستقبل "[1]، وذلك من خلال تعميق علاقتها مع الزبون؛ انطلاقا من أن موقف وتصرفات المنافسين وكذا تدفق المنتجات الجديدة والإبتكارات في الأسواق والتغيرات الإجتماعية السريعة التي تحدث في مواقف الناس من حيث دخلهم ومستواهم وأفكارهم ومن حيث إتجاهاتهم وسلوكهم ، كل هذه التغيرات تزيد من أهمية متابعة، رقابة وتقييم النشاط التسويقي، أي "أن إدراج رضا الزبون كأولوية يمكن المديرين الإستراتيجيين من تحسين كفاءة مؤسستهم من خلال تطوير نظام الرقابة الذي يسمح بتقييم مدى إيجابية إتصال موظفيهم مع الزبون وذلك للوقوف على مدى الحاجة لبرامج تدريبية إضافية"[2]، وتحضى عملية الرقابة الإستراتيجية للتسويق باهتمام المخطط الإستراتيجي وذلك لأنها تمكنه من معرفة :

- مدى ملائمة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية؛
- مدى ملائمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية ؛
- مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضا أنظمة المعلومات التسويقية لإحتياجات المؤسسة من الناحية التسويقية؛
- مدى فعالية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة واستغلالها للفرص التسويقية المتاحة.

[1] Noemi hadju :Strategic and operative marketing controlling, club of Economics in misklc, vol 9,berlin,2013,p25

[2] عبد اللطيف عبداللطيف ، حنان تركماني : الرقابة الإستراتيجية أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره ، ص11.

المبحث الثالث: موقع الرقابة الإستراتيجية من الرقابة التسويقية

بما أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام فرعي للرقابة التسويقية تهدف إلى التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية، فلا بد أن تتم عملية رقابة أداء جميع الأنشطة التسويقية بمختلف مستوياتها، وسنبين من خلال هذا المبحث مكانة الرقابة الإستراتيجية للتسويق كعنصر من عناصر الرقابة التسويقية.

المطلب الأول : الرقابة الإستراتيجية نوع من أنواع الرقابة التسويقية

أوضح Kotler بأن الرقابة التسويقية من السعة بمكان بحيث أنها تشمل كافة الأنشطة التسويقية التي تؤدى في المؤسسة ولا يتعلق الأمر في الجانب التسويقي فقط، كما أنها لا تتعلق بمستوى واحد من مستويات إدارة التسويق وعليه فقد حدد الأنواع الرئيسية التي تدور حولها الرقابة التسويقية واعتمد أربعة أنواع:

- الرقابة على الخطة السنوية؛
- الرقابة على الربحية ؛
- الرقابة على الكفاءة؛
- الرقابة الإستراتيجية .

ويوضح الجدول التالي المستوى الإداري المسؤول عن كل نوع من أنواع الرقابة والغاية منها وكذا الأدوات المستخدمة في قياسها ومتابعته.

الجدول رقم(01)أنواع الرقابة التسويقية

نوع الرقابة	الإدارة المسؤولة	الغاية منها	الأدوات المستعملة
الرقابة على الخطة السنوية	• الإدارة العليا • الإدارة الوسطى	التأكد من أن أهداف الخطة قد تم تحقيقها وتحديد الأشطة التصحيحية	• تحليل المبيعات •تحليل الحصة السوقية •تحليل الإنفاق على المبيعات •التحليل المالي
الرقابة على الربحية	مراقبوا إدارة التسويق	التأكد عما إذا كانت المؤسسة تحقق أرباح أو خسائر	-دراسة الربحية من خلال • المنتج • منطقة جغرافي • تجزئة السوق • قنوات التوزيع
الرقابة على الكفاءة	مراقبوا إدارة التسويق التنفيذيون والإستشاريون	تقييم وتحسين كفاءة الإنفاق ،وأثر النفقات التسويقية	تحليل كفاءة كل من : • القوة البيعية • الإعلان • ترويج المبيعات • التوزيع
الرقابة الإستراتيجية	• الإدارة العليا • المراجع التسويقي	معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستغل أفضل الفرص خاصة فيما يتعلق بالأسواق والمبيعات والقنوات التوزيعية	• قياس فعالية التسويق • المراجعة التسويقية • مراجعةالمسؤولية الإجتماعية

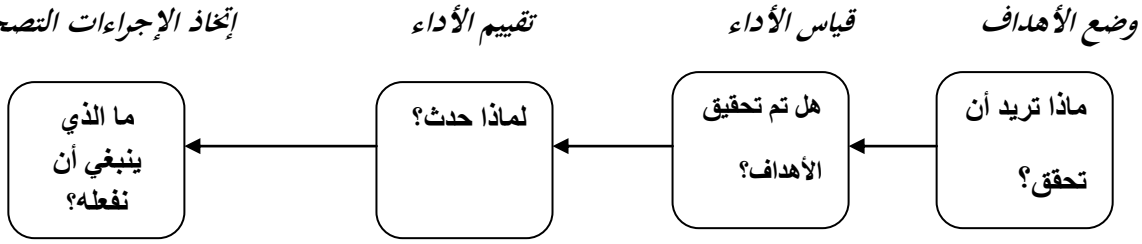
Source :Philip kotler, Kevin keller :Marketing Management, op cite,p729.

من خلال الجدول أعلاه يمكن التفرقة بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية ، وهي مهمة في تحليل نتائج الأداء التسويقي.

1. **الرقابة على الخطة السنوية:**

تعد الرقابة على الخطة السنوية النوع الأول من أنواع الرقابة التسويقية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن المؤسسة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية وتشتمل على الخطوات الأربع الموضحة في الشكل رقم(04):

الشكل رقم(04) خطوات الرقابة على الخطة السنوية



Source :Philip kotler, Kevin keller :Marketing Management, op cite,p729.

يتضح من الشكل أعلاه أن الخطوات المتبعة في عملية الرقابة تتمثل في:

- يجب أن تحدد الإدارة أهداف الخطة السنوية بالنسبة لكل شهر أو فصل أو فترة أخرى وتحدد ما الذي تريده بالضبط؛
- يجب قياس الأداء التسويقي لمعرفة ما الذي تم تحقيقه بالفعل؛
- يجب أن تقوم بتقييم الأداء وتحديد أسباب الإختلاف بين المتوقع والفعلي؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفجوات بين الأهداف وأداء المؤسسة.

ويعتمد هذا النوع من الرقابة على ما يعرف بالإدارة بالأهداف، وهي تقوم على أساس تحديد الأهداف ثم قياس الإنجازات التي تم تحقيقها ثم تشخيص وتحليل الإنحرافات وتحديد أسبابها، وأخيرا الأعمال التصحيحية المطلوبة لمعالجة هذه الإنحرافات ويمكن الإشارة إلى أهم أساليب الرقابة على الخطة السنوية:

✓ **تحليل المبيعات** : وهي تقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة، فإذا كانت المبيعات الفعلية في طريقها للتحقق فإن حالة المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية عادة ما تكون على ما يرام، أما إذا كانت أقل من الهدف فإنه يقع على عاتق إدارة التسويق القيام بالإجراءات التصحيحية الضرورية ، كما يجب عليها أن

تقوم بتحليل تفصيلي للمبيعات كأن تقوم بتحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية، حسب المنتجات، وتحليل المبيعات حسب العملاء.

- ✓ **تحليل الحصة السوقية** : إذا نظرنا إلى تحليل المبيعات لوجدنا أنه عبارة عن مقارنة المبيعات المحققة بالمبيعات المستهدفة وهذا لا يكفي لتحقيق الرقابة الفعالة ، ومن ثم فإن هناك بديل آخر لقياس الأداء التسويقي وهو تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، والتي من خلالها يمكن الحكم على أداء المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين ، فقد يوضح تحليل المبيعات أن المؤسسة حققت أهدافها البيعية لكن يمكن جدا أن تكون نسبة زيادة حجم السوق أكبر من نسبة ما حققته المؤسسة من المبيعات مما يؤدي إلى تراجع مركزها التنافسي.

- ✓ **تحليل تكلفة التسويق:** مما يلاحظ من خلال العنصرين السابقين أنهما لا يأخذان بعين الإعتبار عنصر مهم ألا وهو التكلفة ، فقد تتحقق أهداف المبيعات وتتحصل المؤسسة على حصة سوقية مقبولة ولكن يمكن أن تكون على مستوى عالي من التكلفة ، ومنه يمكن القول أن تحليل التكلفة لتقييم الأداء التسويقي تعطي معلومات تفصيلية على التكاليف الفعلية للأنشطة التسويقية وهذا أمر ضروري لتخصيص موارد المؤسسة.

- ✓ **التحليل المالي:** يجب أن تقوم الإدارة برقابة العائد الذي حققته المبيعات بالنسبة لرأس المال بإعتباره من أهم ما يركز عليه المساهمين "فالإدارة العليا تركز إهتمامها على النواحي المالية خاصة بيان الدخل، إنها تعلم أن المحللين من خارج المؤسسة سيعلقون على دخلهم المالي ، إذا كان دخلهم المالي(مكتسباتهم المالية) متدنية أو أقل من التوقعات فسيقود هذا بالمستثمرين إلى بيع أسهمهم ويجعل سعر السهم المنخفض ورأس المال أكثر تكلفة"[1].

2. الرقابة على الربحية :

بالإضاف إلى الرقابة من خلال الخطة السنوية، فإن المؤسسات في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة، المناطق، العملاء والقنوات التوزيعية...إلخ، وتفيد الرقابة على الأرباح في الحصول على معلومات للمساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي في مجال تحديد مساهمة أنشطة المؤسسة في

[1] فليب كوتلر يتحدث عن التسويق ، ترجمة فيصل عبدالله بابكر، مكتبة جرير ، (دون بلد وتاريخ النشر)، ص 213.

تحقيق هدف الربح، أي أنها تحتاج إلى تقييم كل عنصر من عناصر المنتجات أو الأنظمة التي تقدمها حتى يمكنها تقدير المجالات التي تتوسع فيها وتلك التي تقللها أو تنسحب منها وبالتالي تعظم من إستغلال إمكاناتها ، إذن هذه المعلومات توضح لإدارة التسويق حجم النفقات والإيرادات لكل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر.

كما أن تحليل المبيعات وتحليل التكلفة يهدف إلى تحديد جودة أداء الخطة التسويقية للمؤسسة عن دونها في حين أن اعتماد تحليل الربحية يستخدم في الرقابة على أداء المبيعات والكلف ومعرفة الأرباح، التي توفر المعلومات اللازمة عن أداء المؤسسة وربحيتها والتي تساعد في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، ويتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية:[1]

- ✓ **الخطوة الأولى** :تحديد النفقات الوظيفية وهي عملية قياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته وتتمثل بنسبة مئوية إلى حجم النشاط مع استبعاد الأنشطة التي يتم ممارستها خارج موقع الإنفاق؛

- ✓ **الخطوة الثانية:** تأشير النفقات الوظيفية لكل نشاط حيث يتم حساب حجم نفقات المبيعات لكل نشاط وتقسم على عدد طلبات البيع للحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية بيع؛

- ✓ **الخطوة الثالثة** : تحديد الربح والخسارة، تعتمد إدارة التسويق على البيانات التي تحصل عليها من نفقات وإيرادات لكل نشاط أو موقع تسويقي أو قناة تسويقية في تحديد الربح أو الخسارة لكل جزء أو نشاط ومن ثم تحديد الربحية أو الخسارة الإجمالية للمؤسسة ككل.

واعتمادا على ما سبق يمكن القول أن الرقابة على الربحية هي:

- تحليل الربحية: التي تهدف إلى معرفة الأنشطة، المواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات التي تحقق أرباحا وأي منها غير مربح أو أقل ربحية؛
- إتخاذ القرارات التصحيحية : لا يكفي تحليل الربحية في معرفة الأنشطة التي تحقق أرباح من الأنشطة التي تكون أقل ربحية بل هذا التحليل يكون قاعدة تتحصل عليها إدارة التسويق على معلومات تمكنها من معالجة الوضع في حالة عدم تحقيق الأهداف المرغوبة (الأرباح).

[1] Frank George : annotatedinstructor's edition of marketing,4th Ed prentice-hall inc, 1989,p537.

3. الرقابة على الكفاءة التسويقية:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن بما يرتبط بالنشاط التسويقي بعض الحالات التي أفرزتها بيئة الأعمال المعاصرة وتوجهاتها المتمثلة بالتحول نحو تعظيم المعرفة بدلا من زيادة العائد في ظل الإنفاق المتزايد على مجمل الأنشطة التسويقية، الأمر الذي يدفع بإتجاه الحاجة إلى قياس تأثير التسويق بما يعزز من قناعات المؤسسة بمبررات النفقات التسويقية وجدواها، وعلى وفق ذلك " تعد الكفاءة التسويقية معيارا حاسما في تقرير نجاح المؤسسة من عدمه والتي يمكن أن تعرف على أنها القاعدة للمقارنة بين المؤسسات على أساس نسبة المدخلات المطلوبة للوصول إلى تلك المخرجات"[1]، حيث تشير المخرجات إلى دخل التسويق الناتج من رضا المستهلك عن السلع والخدمات ، كما تشير المدخلات إلى تكاليف العناصر المختلفة الداخلة في العملية التسويقية كالعمل، راس المال، والإدارة، وبذلك تتضح أن الكفاءة التسويقية هي التغير الذي يقلل تكلفة المدخلات لإنجاز وظيفة معينة وبدون أي تقليل لقناعة المستهلكين تجاه المخرجات من السلع والخدمات، أي" أن التغير الذي يقلل من التكلفة لكنه في الوقت ذاته يقلل من قناعة المستهلكين تجاه المنتجات واقعيا هو تقليل من الكفاءة التسويقية، وإذا رغب المستهلكون في العديد من أنواع السلع وحتى لو كان بتكاليف عالية فإن ذلك سيرتبط أساسا بالكفاءة التسويقية." [2]

وتعد عملية قياس ورقابة الكفاءة التسويقية صعبة بسبب صعوبة قياس المنفعة الإستهلاكية أي الناتج النهائي للنشاط التسويقي والذي يتمثل في إشباع رغبات المستهلك، ويتضمن هذا النوع من الرقابة التسويقية قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة بأقل التكاليف الممكنة، والرقابة على الكفاءة تشمل عدة مجالات من المجالات التسويقية منها على سبيل المثال الرقابة على المبيعات، والرقابة على الإعلان، والرقابة على المنافذ التوزيعية ومقارنة إنتاجية هذه الأنشطة خلال سنوات مختلفة وايضا مقارنتها مع المنافس، ومما تقدم يمكن القول أن الرقابة على الكفاءة التسويقية تمس جانبين، الأول رقابة تكاليف الأداء التسويقي والعمل على إيجاد إجراءات تؤدي إلى تخفيضها، والجانب الثاني رقابة المنافع التسويقية والعمل على إيجاد الخطوات التصحيحية من أجل زيادتها دون زيادة التكاليف.

[1] Luis fernando angolo : The effect of marketing efficiency, Brand Equity and customer satisfaction on firm performance, university of bercelona Business Economics Departement, spanish, 2007,P56.

[2] سعدون محمد جثير : أثر نظام المعلومات التسويقي الصحي في زيادة كفاءة أداء مقدم الخدمة الصحية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد32، العراق، 2012، ص49

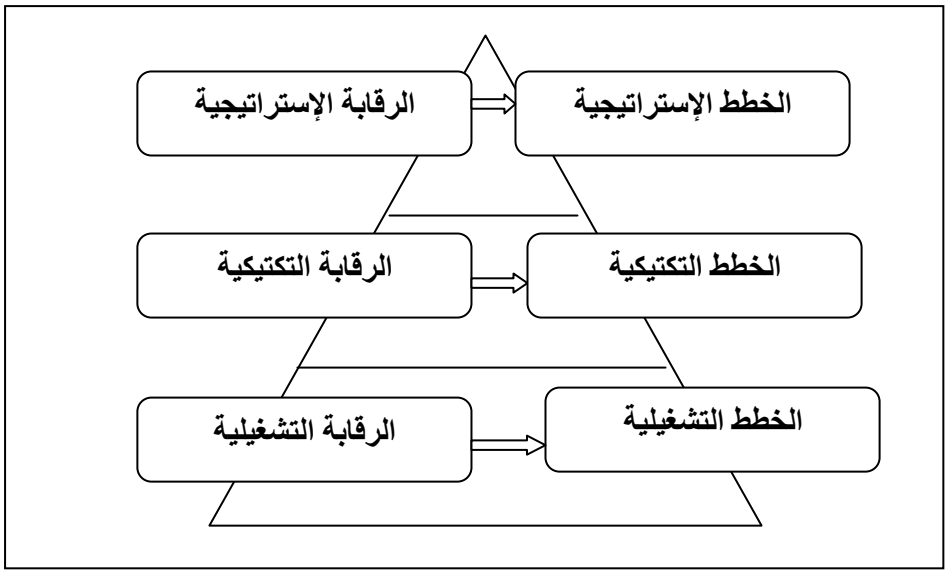
4. الرقابة الإستراتيجية :

تتمثل الرقابة الإستراتيجية في النوع الأخير من أنواع الرقابة بجانب الرقابة على تنفيذ الخطط السنوية والرقابة على الربحية وكذا على الكفاءة، حيث يتطلب الأمر من إدارة التسويق في المؤسسة الرجوع كل فترة زمنية معينة إلى الوراء من أجل التأكد من تحقيق الفعالية التسويقية ككل ، وهي تتم على فترات متباعدة حيث أن الخطط خاصة الإستراتيجية منها قد تأخذ فترة من الزمن حتى يمكن الحكم على نتائجها، وبالتالي فإن المؤسسة تحتاج إلى مراجعة خططها التسويقية، ولا يجب أن تقتصر الرقابة على عملية التحقق من تنفيذ الأهداف بل يجب أن تتعداها بأن تطمئن الإدارة وتتأكد من مدى التوافق بين قرارات المؤسسة وأهدافها والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية ، حيث أن التسويق أحد المجالات الرئيسية التي تحدث فيها معدلات التقادم نظرا للتغيرات السريعة في البيئة التسويقية ، وهذا يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسة على رصد ومراقبة عملية التغير الإستراتيجي في البيئة ، والذي يأتي من مصادر عديدة منها التغير في الطلب نتيجة للتغير التكنلوجي مثلا أو المنتجات البديلة، أي أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى إستقصاء وتلمس اتجاه المؤسسة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية ، وتحقيق إستراتيجيتها وقدرتها على الإنجاز والأداء في ظل البيئة والمنافسة الشديدة، وأهمية هذا النوع من الرقابة يكمن في أن التغير الإستراتيجي الذي يرتبط مباشرة ويؤثر على بقاء المؤسسة ، وإن أهم أدوات العمل للقيام بهذا النوع من الرقابة يتمثل بما يسمى بالمراجعة التسويقية والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل القادم.

المطلب الثاني: الرقابة الإستراتيجية مستوى من مستويات الرقابة التسويقية

يوجد عدة مستويات في الإدارة على مستوى المؤسسة وتتحمل جميعها مسؤولية المهام المسندة إليها في ظل وجود استراتيجية واضحة المعالم ، وعلى غرار ذلك فإن الرقابة التسويقية تختلف مستوياتها باختلاف هذه المستويات ، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالية تحقيق الخطط والسياسات التسويقية مثل ما يوضحه الشكل رقم(05)

الشكل رقم(05) : مستويات الرقابة التسويقية



المصدر: مُحَّد مصطفى الخرشوم، نبيل خليل مرسي: إدارة الأعمال،ط2، مكتبة الشقري، السعودي،1999،ص345.

يمكن التمييز من خلال الشكل ثلاث مستويات من الرقابة التسويقية :

- ✓ **الرقابة على المستوى التشغيلي**: هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، وتوضع نظم الرقابة التشغيلية لضمان سير الأعمال بشكل فعال وكفء وحتى تضمن المؤسسة سير الأعمال اليومية وفق للخطط والأهداف المرسومة ، وبالتالي فالرقابة التشغيلية للتسويق تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التسويقية والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر لذلك، وهي تقدم معلومات كتغذية عكسية عما يجري في المجال التسويقي للمؤسسة وعلى المدى القريب للتعرف أيضا على مدى تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

- ✓ **الرقابة على المستوى التكتيكي**: ترتكز هذه الرقابة على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية في مختلف المصالح التابعة لإدارة التسويق ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها وإتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر لذلك، كما أن هذا النوع من الرقابة غالبا ماتتم من خلال استعمال بعض المقاييس المرتبطة بكل من المبيعات والربحية، مثل هذه المقاييس تتضمن تحليل الدخل ، وتحليل الحصة السوقية، وكذا نسبة الإنفاق التسويقي للمبيعات.

تحليل الدخل هو قياس وتقييم الدخل الفعلي بالمقارنة مع الدخل المستهدف في الخطة، وتحليل الحصة السوقية هو تحليل يهتم بحصة المؤسسة مقارنة بحصص المنافسين لها في السوق المستهدف، أي معرفة هل المؤسسة تكسب حصص سوقية جديدة، أم أنها تتراجع وتخسر جزء من السوق للمنافسين، أما تحليل نسبة الإنفاق التسويقي للمبيعات المحققة هو القيام بمقارنة مثل نفقات الإعلان وبحوث التسويق...إلخ، بنفقات المبيعات وهذه المقارنات التي تتم في تحليلات الرقابة التكتيكية لا يجب أن تتم فقط على مستوى المؤسسة بل يجب التعمق في التحليل على مستوى المناطق الجغرافية، المنتجات، الزبائن، قنوات التوزيع...

- ✓ **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** يتضمن هذا النوع من الرقابة متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، "ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي لإدارة التسويق أو أجزاء هامة منها، ويستخدم في هذا المستوى مؤشرات محورية مثل الحصة السوقية"[1]، "كما تمثل الرقابة الإستراتيجية تقييما شاملا لأداء المؤسسة وتكون مسؤولية تنفيذها محصورة بأولئك الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا فيها، وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفا"[2]، حيث أنها تتضمن متابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا، والتحليل المستمر لها يعمل على تشخيص نقاط القوة بغرض تعزيزها ونقاط الضعف بهدف تجاوزها و تقليل أثرها، فضلا عن إستغلال الفرص التسويقية المتاحة واستثمارها مع الإستعداد لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية التي تتواجد فيها المؤسسة .

إن الرقابة التسويقية بمختلف مستوياتها وأبعادها تمثل دورا هاما في مساعدة مسؤولي التسويق على التغلب على المشكلات ومواجهة العديد من التحديات، فتمثل الرقابة على الخطة البعد الأول للرقابة التسويقية والغرض منها التأكد من ان المؤسسة حققت المبيعات والأرباح والأهداف الموضوعة في السنة، أما البعد الثاني الذي هو الرقابة على الربحية فهذا النوع يعالج لنا ويهتم بمؤشرات لقياس ربحية كل منتج، عميل ، ومنطقة...، ثم يأتي البعد الثالث وهو الرقابة على الكفاءة الذي يهدف إلى مراقبة التكاليف ومحاولة استغلالها أو التقليل منها دون التقليل من قناعة المستهلكين ومن ثم الرقابة الإستراتيجية للتسويق التي تعطي نظرة شاملة وعامة للأداء التسويقي، كما يمكن القول أن هناك تكامل كبير بين مستويات الرقابة التسويقية فتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وكذا الأسواق التي تتعامل معها وكبر حجمها أدى إلى ضرورة تقسيم الرقابة حسب مستويات الإدارة بحيث كل مستوى له نوع من الرقابة الخاص به، وذلك تفاديا لتراكم الأخطاء والإنحرافات التسويقية ، انطلاقا من

[1] عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991،ص 435.

[2] ثامر البكري : استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص388.

أن الإنحراف الذي لايكتشف اليوم والسبب الذي أدى إليه، يصبح خطرا كبيرا بعد تراكمه لفترة من الزمن، وانطلاقا من هذا فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة الإنحراف البسيط في المبيعات وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد وأن تتفاجئ بعدئذ أنها قد فقدت جزء من حصتها السوقية في المستقبل.

ويمكن أخيرا القول أن هناك اختلافا جوهريا في طبيعة المعلومات المستخدمة في عملية الرقابة التسويقية وهذا الإختلاف هو الذي يبرز تكامل مستويات الرقابة، فالمعلومات الخاصة بالمستويات الدنيا الناتجة عن الرقابة التشغيلية تعمل كوسيلة للرقابة التكتيكية ،والرقابة التكتيكية تصبح وسيلة لجلب المعلومات للرقابة الإستراتيجية، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية في المستوى الأدنى ما هي إلا وسيلة لإنجاز أعمال الرقابة في المستوى الأعلى، أما الرقابة الإستراتيجية للتسويق فهي تعمل على رصد ومراقبة عملية التغير الإستراتيجي في البيئة التسويقية والذي يؤثر مباشرة على بقاء المؤسسة، من خلال هذا التحليل يمكن إبراز الفرق الجوهري بين الرقابة التسويقية على المستوى الإستراتيجي و الرقابة على في المستويين الأدنى (التشغيلي والتكتيكي) على الرغم من التكامل بينهما في :

- **من حيث الأهداف** : تهدف الرقابة الإستراتيجية على تطوير الخطط التسويقية الحالية وتحسين النشاط التسويقي، في حين تعمل الرقابة على المستوى الأدنى بمتابعة والتأكد من تنفيذ الخطة التسويقية؛
- **من حيث المعايير** : تقوم الرقابة التسويقية في المستوى الأدنى بمتابعة ماتم تنفيذه ومقارنته مع المعايير الموجودة في الخطة التسويقية، أما الرقابة الإستراتيجية هي التي تساعد على وضع هذه المعايير واختبارها وذلك بمقارنتها بالنتائج المتوسطة للقطاع أو المنافسين؛
- **من حيث الخطة** : تعتبر الرقابة التسويقية جزء هام ومكمل للخطة التسويقية ،أما الرقابة الإستراتيجية فهي من دوافع وضع الخطة التسويقية؛
- **من حيث التنفيذ** : تنفذ الرقابة التسويقية من أشخاص تابعين لإدارة التسويق أي من داخل الوظيفة التسويقية ، في حين تتم الرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال أشخاص خارجين عن وظيفة التسويق (الإدارة العليا أو المراجع التسويقي).

المبحث الرابع : أشكال الرقابة الإستراتيجية وخطواتها

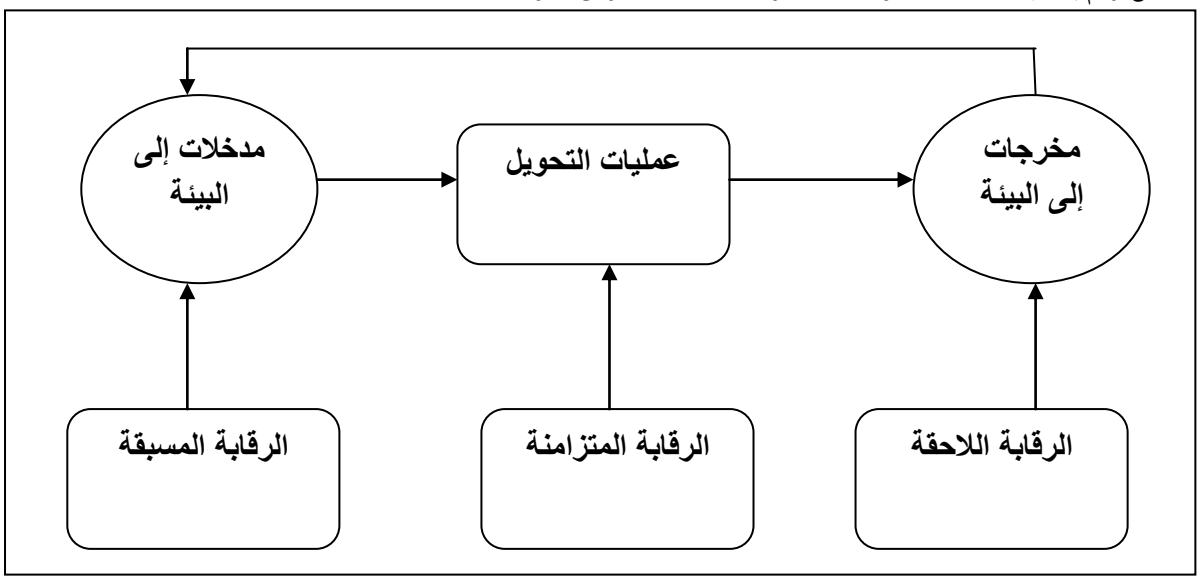
تختلف الأنظمة الرقابية بإختلاف الهدف والغرض منها ، لذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن إستخدامه في جميع المجالات، ولكن يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار المستخدم للتصنيف كما تتطلب وبشكل عام مجموعة من الخطوات تكون متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي تحقق الهدف منها.

المطلب الأول : أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

1. **الرقابة حسب زمن ممارستها:** تنقسم الرقابة الإستراتيجية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وفق مايبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(06) : أشكال الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها



الصدر : عبد القادر محمد اسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،ص237.

- الرقابة المسبقة: "هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أوالمبدئية أو الوقائية" [1]، وقد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغيرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف طويلة الأجل"
- الرقابة المتزامنة (الجارية) : "وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات المستخدمة في الكشف عن الإنحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات وعلى المستوى الإستراتيجي فتتمثل

[1] عبد القادر محمد اسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص237

الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية "[1]

- الرقابة اللاحقة : هي" تتم بعد الإنتهاء من العملية أو اتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها كما هو مخطط"[2]، وبالتالي فإنها تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدمها في عملية تغيير وتعديل خطط المؤسسة المستقبلية.

2. **الرقابة حسب طريقة تنفيذها** : تنقسم الرقابة حسب هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة .

- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات التسويقية ،أو زيارات يقوم بها المسؤولون للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ؛
- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات التسويقية، مثال على ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى المسؤولين.

3. **الرقابة حسب مجال تطبيقها**: تنقسم الرقابة حسب مجال تطبيقها إلى رقابة كمية ورقابة نوعية :

- الرقابة الكمية تهتم بكمية الأداء ومدى مطابقته لما هو مخطط ؛
- الرقابة النوعية تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

المطلب الثاني : خطوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق.

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتسويق وجود نظام فعال يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيقها، وهذا يتطلب كذلك إتباع مراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، فقد تعددت واختلفت الأراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية للتسويق، فهناك من قسمها إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربعة مراحل أو أكثر، ورغم الإختلاف حول عدد خطواتها إلا أن هناك شبه إتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها والذي يبدأ بتحديد المعيار و ينتهي بإتخاذ الإجراءات التصحيحية ،وقد جمعنا الأراء المختلفة بتلك المراحل كما يلي:

[1] مُحَمَّد عبد الفتاح ياغي : الرقابة فب الإدارة العامة ،ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، السعودية ، 1987، ص87.

[2] عبد القادر مُحَمَّد اسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص237.

1. الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية :

تعد المعايير والأهداف التي يختارها ويعتمدها المديرين بمثابة الطرق التي تعتمدها الإدارة العليا لتقييم الأداء التسويقي، وتعتبر هذه الخطوة هي الأكثر صعوبة لأن على الإدارة العليا تحديد المقاييس التي يتم في ضوءها تقييم العمل الذي قام به أفراد الوظيفة التسويقية، انطلاقا من الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة بوضوح لكي يتسنى للإدارة مقارنتها مع ما تم تنفيذه ، ويمكن تعريف المعايير الرقابية "بأنها المؤشرات التي يجب إستخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه"[1] ، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء التسويقي وعادة ما تكون هذه المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ومتوافقة معها تماما ، سواءا كانت هذه المعايير مادية(كمية ، نقدية ، زمنية، قطاعية...) أوغير مادية وهناك مجموعة من الشروط التي يجب أخذها بعين الإعتبار وهي[2] :

- ✓ مراعاة التكامل الرأسي بين المعايير : ويعني ذلك أن المعايير التي توضع في المستوى الإداري الأقل يجب أن تنبع من المعايير الموضوعة للمستوى الإداري الأعلى منه؛
- ✓ مراعاة التكامل الأفقي بين المعايير : ويعني التنسيق بين المعايير الموضوعة لنشاطين بنفس المستوى التنظيمي، فالتكامل الأفقي يعكس التكامل الرأسي؛
- ✓ قابلية المعيار للقياس الكمي وغير الكمي : لكي نستطيع مراقبة أي نشاط فإن ذلك يستدعي وضع معايير رقابية بحيث يمكن قياسها بإستخدام أدوات القياس المختلفة ، فكلما كانت المعايير قابلة للقياس الكمي في شكل إيرادات ، تكاليف أو وحدات مباعة أو غيرها كلما كان ذلك أفضل؛
- ✓ تحليل الظروف البيئية قبل وضع المعيار: من الضروري ألا يكون المعيار أكثر أو أقل من إمكانيات وظروف الإدارة أو القسم أو الموظف الموضوع له المعيار لأن ذلك يحوله إلى مجرد هدف لا يمكن تحقيقه في حالة كان أكثر من إمكانيات إدارة التسويق ويضيع فرص تسويقية في حالة ما إذا كان أقل من المستوى؛
- ✓ يجب مراعاة مبدأ مسؤولية المعايير ، هذا المبدأ يعني من الضروري أن تكون معايير بالنسبة لكافة الأنشطة التسويقية .

2. الخطوة الثانية : قياس الأداء التسويقي

جوهر خطوة قياس الأداء في عملية الرقابة الإستراتيجية هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط التسويقي، وتتوقف فعالية هذه الخطوة على دقة وصحة المعلومات وعلى الوقت المناسب لإجراء هذا

[1] محي الدين الأزهري : إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي ، القاهرة ،1998 ، ص535.

[2] فؤاد أبو الفتوح أبو اسماعيل : إدارة التسويق (المفاهيم –التطبيق ،تطوير الأداء)، دار النهظة العربية، القاهرة ،ص 538.

القياس، و" يتولى المديرون مسؤولية مقارنة وتقييم مدى الإنحراف على المعايير والأهداف الواردة في الخطوة الأولى حتى يتوصلوا إلى الحكم على مدى كفاءة وفعالية النشاط التسويقي، وتكون القضية الأساسية عند هذه النقطة الإجابة على سؤالين مهمين، فالأول يتمحور حول ماذا حدث؟، والسؤال الثاني : لماذا حدث ما حدث؟، وبالتالي تستطيع الإدارة العليا بمقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا، وفي حالة إنحراف وهذا مايحدث غالبا تبحث عن أسباب هذا الإنحراف، فإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفظة فإنه يتعين على المدراء أن يتخذوا قرار يتعلق بالإجراءات العلاجية ومن المتوقع أن يكون سهلا عندما تتحدد الأسباب التي أدت إلى هذا الأداء المتدني "[1].

3. الخطوة الثالثة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة تتجسد في الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف لإدارة التسويق لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها، وتتم هذه المرحلة بعد معرفة مكامن الخلل في التسويق، والأسباب التي أدت إلى ذلك، ومن ثم معالجتها، لذلك فهي مرحلة أساسية وفعالة في عملية الرقابة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها و تكون الإدارة أمام خيارين إما:

- ✓ تغيير في المعايير التي قد تكون غير واقعية عند وضعها نتيجة ضعف التخطيط أو نتيجة التغيرات المفاجئة في البيئة التسويقية التي قد تجعلها غير واقعية أحيانا؛
- ✓ كما يمكنها أن تقلل الإنحراف وذلك بوضع طرقا أفضل لتحفيز أفراد وظيفة التسويق أوتغير في الموارد حتى تتمكن من الوصول إلى النتائج المنتظرة.

[1] شارلزهر، جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص635.

المطلب الثالث : علاقة الرقابة الإستراتيجية للتسويق بالأنظمة الأخرى

يتصف القرار التسويقي بالتعقيد نتيجة تأثره بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وحتى تصل إدارة المؤسسة إلى اتخاذ قرارات سليمة عليها أن تجد الشكل الذي سيكون عليه المستقبل مقدما، ولا يمكن ذلك إلا بوجود نظام معلومات يضمن لها المعلومة التي تكون حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد من جهة، والرقابة على تنفيذها من جهة أخرى فبدون هذه المعلومة يتعذر ابتداءا تحديد الأهداف التسويقية وتشخيص المشاكل التي تتعرض لها الخطة التسويقية، كما أن وضع الخطط موضع التنفيذ لا يمكن إنجازها إلا بوجود بنية تنظيمية تتكفل بالتنسيق لتكمل الجهود التسويقية، ومن هنا يظهر الترابط المنطقي بين الأنظمة التسويقية وتكون الرقابة ملازمة لكل واحدة منها .

1. دور نظام المعلومات التسويقي في الرقابة الإستراتيجية للتسويق

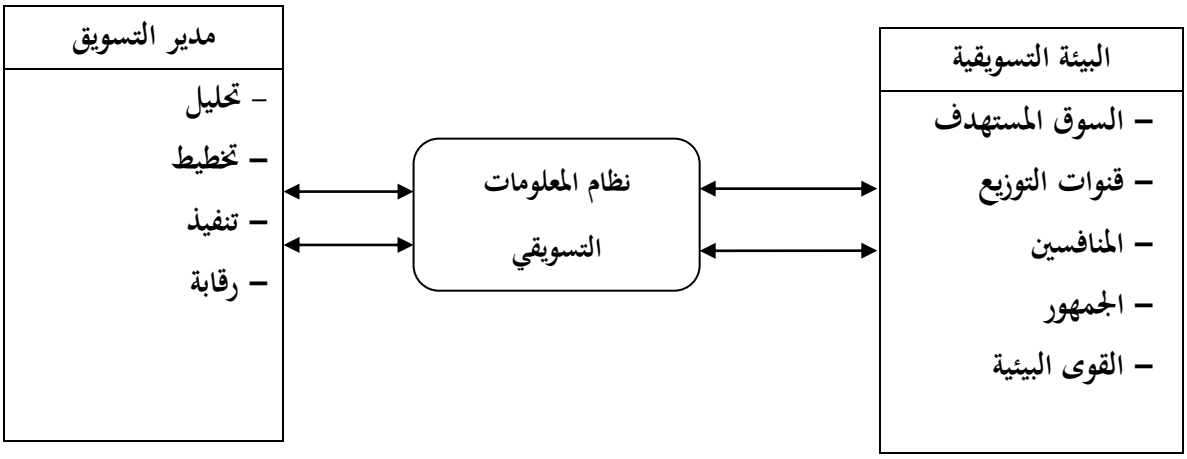
إن هدف عملية الرقابة الإستراتيجية للتسويق لا يكمن في مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع فقط بل من أجل اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الإستراتيجية التسويقية، وتصحيح الإنحرافات والتقليل من الفجوة التسويقية، ويعتبر نظام المعلومات دعامة أساسية لعملية الرقابة الإستراتيجية للتسويق ، حيث يوفر مختلف المعلومات حول النشاط التسويقي في المؤسسة، مما يمكن من معرفة مدى تحقيق الأهداف المراد بلوغها وتحديد أسباب الإنحراف عنها.

"فنظام المعلومات التسويقي يجب أن يوفر لمتخذ القرارات التسويقية تيار من المعلومات الدقيقة ويربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، ويدعم مديري التسويق في عمليات تحليل الأنشطة التسويقية وتخطيط تلك الأنشطة، تنفيذ الخطط الموضوعة والرقابة والتأكد من أن الخطط تم تنفيذها كما هو مخطط لها" [1]، ويرى Kotler أن نظام المعلومات التسويقية "هو ذلك النظام المكون من الأفراد والأجهزة والإجراءات لجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب"[2]، وبالتالي يمكن القول أن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها والمسؤولة عن جمع البيانات التسويقية من مصادرها المختلفة وتحليلها وتبويبها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ، والشكل التالي يعبر لنا عن مفهوم نظام المعلومات التسويقية .

[1] منير نوري : التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007،ص52

[2] Philip Kotler :Marketing Management :analysis planning and implantation ,and control, north western university, 8th ed, Prentice Hall , 1997, p101.

الشكل رقم(07) مفهوم نظام المعلومات التسويقي



المصدر : منير نوري : التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص52.

وفقا لهذا الشكل فإن نظام المعلومات التسويقي يوفر لمتخذ القرارات تيار من المعلومات التي تساعده في العملية الإدارية من تخطيط، تنفيذ ورقابة، وبالتالي فهناك علاقة تكاملية بين نظام المعلومات التسويقي ونظام الرقابة حيث أن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظام الرقابة لا يتعدى عن كونه نظاما للمعلومات، وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء، كما أن عملية الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتم إنطلاقا من المعلومات التي يوفرها هذا النظام سواء كانت هذه المعلومات كمية او وصفية، و من جملة هذه المعلومات نذكر منها:

✓ **التقارير الخاصة بالعمليات** : وهي" في شكل معلومات يومية تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المؤسسة، وتمثل رقابة يومية مباشرة على العمليات ، وتتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل تحليل المبيعات حسب السلع ، وحسب المناطق الجغرافية ، وحسب نوع الزبائن ، وتستخدم هذه المعلومات للرقابة على سجلات العمليات وإعداد الكشوف الحسابات والفواتير الخاصة بالزبائن وإعداد يوميات الحسابات"[1]، وفيما يلي بعض استعمالات المعلومات التسويقية في التقارير الخاصة بالعمليات [2]:

- عقود المبيعات الفعلية : التي تعتمد بشكل أساسي على فواتير البيع تتضمن بيانات عن نوع المنتج، كمية السلعة ، شروط الدفع، نوع العميل ...؛

[1] محمود جاسم الصميدي ، بشير عباس علاق : أساسيات التسويق الشامل والمتكامل ، دار المناهج االنشر والتوزيع، الأردن ، 2012، ص277.

[2] تيسير العجارمة ، محمد الطائي : نظام المعلومات التسويقية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2002، ص124.

- تقارير المبيعات : وتتضمن معلومات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع...؛
- تقارير الربحية: تتضمن معلومات عن تكاليف البيع وكذا هامش الربحية الذي يعتبر مهما جدا في تحديد مساهمة كل من المنتج ، العميل ورجال البيع في الربحية ؛

هذا النوع من المعلومات (التقارير الخاصة بالعمليات) يستخدم في المستوى التشغيلي ويسمع بمتابعة ورقابة المبيعات بشكل فعال وبالتالي تقييم الأداء اليومي للنشاط التسويقي.

✓ **معلومات تكتيكية**: يحتاج هذا المستوى من الرقابة إلى معلومات لتصحيح الإنحرافات أو تعديل الأنظمة والإجراءات ، "وتشمل هذه المعلومات تقارير في تحليل المبيعات الإجمالية من السلع المختلفة وتقييم نشاط منافذ التوزيع في المناطق المختلفة، و يمكن لهذه المعلومات التكتيكية أن تستخدم في إعداد وصياغة السياسات التسويقية بمختلف أنواعها "[1]، كما تهدف هذه المعلومات إلى مساعدة الإدارة في وضع خططها وتقييم مجالات النشاط التسويقي.

✓ **معلومات اسراتيجية**: هي المعلومات التي تستعملها الإدارة العليا من أجل مراقبة ومعرفة مدى التطابق بين النتائج المحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة، ويعد نظام المعلومات الكفء العمود الفقري لنظام الرقابة لأنه يزود من يحتاج إلى المعلومات بالكمية والنوعية والوقت المناسب ، وبالتالي فمخرجات نظام المعلومات التسويقي تعتبر مدخلات الرقابة الإستراتيجية التي تستعملها للتحقق والبحث عن أسباب وقوع الإنحراف، وإلا ما فائدة نظام المعلومات إذا لم يزود من يحتاج إلى المعلومات في وقت حدوث الإنحراف أو قبله من أجل تفادي أو تصحيح هذا الإنحراف ، كما أن نتائج الرقابة الإستراتيجية تعتبر كمدخلات لنظام المعلومات كتغذية عكسية تعمل على ضخ وإبلاغ الإدارة العليا بمعلومات صحيحة ومتزامنة مع الأحداث.

[1] محمود جاسم الصميدي ، بشير عباس علاق : أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، مرجع سبق ذكره، ص277.

2. علاقة الرقابة الإستراتيجية للتسويق بالتخطيط التسويقي

ترتبط الرقابة إرتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، بل يعتبر الكثير من المختصين أن هاتين الوظيفتين وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة، كما أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتيح للإدارة العليا إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتسويق وبالتالي يمكن القول أن الرقابة التسويقية مفهوم ديناميكي* يساعد على ضمان سير المؤسسة حسب الخطة التي حددها لها التخطيط، ومما يعزز ذلك التعريفات التي أوردها المختصين في مجال إدارة التسويق عن الرقابة، وباعتبار الرقابة الإستراتيجية عنصر من عناصر الرقابة التسويقية ومستوى من مستوياتها فإن هذه التعريفات تنطبق عليها كذلك.

- "الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الأهداف المخططة"[1]؛
- "الرقابة التسويقية هي عملية قياس وتقييم نتائج الإستراتيجيات والخطط واتخاذالخطوات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية"[2]؛
- "تعد الرقابة الفعالة عملية مهمة وحرجة في محافظة على انسجام العمليات التسويقية مع الخطة التسويقية"[3]؛
- هي وسيلة لإنجاز أقسام التسويق لمهامها كما أنها تعرف على أنها عملية التأكد أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها[4].

وعموما يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التسويقية بقصد تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن هناك علاقة بين الرقابة التسويقية والتخطيط التسويقي، كما تحضى عملية الرقابة الإستراتيجية للتسويق بإهتمام المخطط الإستراتيجي لأنها تهدف إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية التسويقية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا والتأكيد أن الإستراتيجية التسويقية المنفذة هي المقصودة، لذا يتفق معظم الإستراتيجيين أن الرقابة الإستراتيجية ضرورية للمؤسسة ويوضح الشكل التالي علاقة الرقابة التسويقية بالتخطيط .

* ديناميكي أي أن الرقابة متغيرة وغير مستقرة لأن الخطة ليست مثالية 100% بل بها نقص دائم ويحاول النظام تحسينها بسبب تفاعلها وتأثرها مع بقية العناصر الموجودة في البيئة

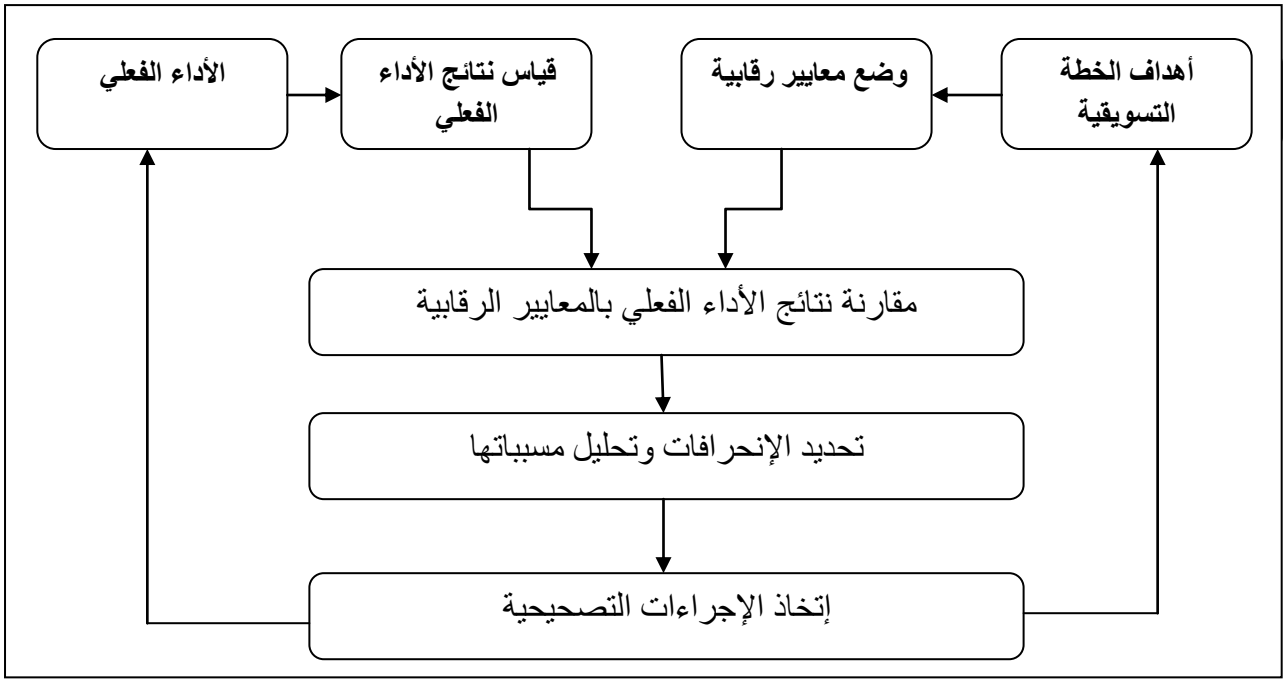
[1] James Higgins : the Management challenge,Macmillan publishing company, newjersey,1991.p568..

[2] حسن علي وآخرون : الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال ، ط1، دار حامد ، عمان،1999، ص259.

[3] Keegan werren et autres :Marketing, 2ème Ed , Simon and Schuter, newjersey, 1995,p692

[4] الصميدعي وآخرون : إدارة التسويق ،التحليل والتخطيط والرقابة ، دار المناهج ،عمان ، 2006، 229.

والشكل الرقم(08) عملية الرقابة التسويقية وعلاقتها بالتخطيط التسويقي



المصدر : عبد الله الحسيني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، مكتبة الأكاديميون، مصر،2010، ص25.

يوضح الشكل عملية الرقابة التسويقية وارتباطها الوثيق بتخطيط وتنفيذ الخطة التسويقية فالأمر يتطلب القيام بالمتابعة وتقييم الأعمال التي تم تنفيذها والاهداف التسويقية التي تم تحقيقها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات الناتجة من قصور في التنفيذ، إذن فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بالرقابة الإستراتيجية للتسويق، كما وقد تكون السياسات والبرامج المقررة غير فعالة ، كأن تكون إجراءات العمل معقدة إلى غير ذلك من الأسباب التي تعوق تحقيق الهدف، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة الإستراتيجية في الكشف عن المعوقات والعمل على تفادي أسبابها بما يكفل تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية .

كما يظهر ارتباط الرقابة الإستراتيجية بالتخطيط من خلال خطوات الرقابة نفسها، فلا يمكن تصور وجود رقابة بدون وجود معايير رقابية مستمدة من التخطيط التسويقي، وبالتالي لابد من أن تكون هناك علاقة بين التخطيط والرقابة حتى يتمكن المسؤول عن الرقابة الإستراتيجية من فهم الخطط والمعايير التي تمثل الأساس الجوهري لممارسة عملية الرقابة.

وتعتبر الرقابة الإستراتيجية كمصدر يستعمل للتخطيط التسويقي عن طريق التغذية العكسية التي تمد نظام التخطيط بتيار من المعلومات يساعدها على اختيار بين أمرين، الإستمرار بالتنفيذ بنفس المعايير والخطة أو استبدال أو تعديل جوانب من الخطة التسويقية .

المطلب الرابع : أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق

تتم الرقابة الإستراتيجية بثلاث أدوات تعتمدها المؤسسة في المتابعة والتحليل المستمرين للنشاط التسويقي بهدف معرفة مدى التطابق بين النتائج المحقق والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفا، وبالتالي فهي بحاجة إلى إعادة فحص أهدافها و استراتيجياتها التسويقية بصفة دورية وذلك لتكييفها مع المستجدات البيئية وهذه الأدوات هي:

1. تحليل فعالية التسويق :

"تستلزم البيئة التسويقية للأعمال اليوم التنفيذ الفعال للتسويق، فإذا مانجحت المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية بفعالية، فسيعد التسويق قوة الإرتكاز فيها وسيكون هو جوهر جهودها التنظيمية لتحقيق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وأنشطة أعمالها "[1] ، ويعكس التسويق الفعال قدرة المؤسسة في السيطرة على تكاليفها التسويقية من جهة وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف من جهة أخرى ، وبالتالي " فإن فعالية التسويق هي العملية التي تخلق القيمة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لتسويق أنشطتها وتحقيق الميزة التنافسية لها "[2]، ويتم تحليل فعالية التسويق عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ماهو مخطط لها وتقييمها ، وقد قدم Kotler نموذج لقياس فعالية التسويق يتكون من خمس مؤشرات وهي:

- فلسفة الزبون؛
- التنظيم التسويقي؛
- المعلومات التسويقية الكافية؛
- التوجه الإستراتيجي؛
- الكفاءة التشغيلية.

[1] Appiah-Adu, Nelsin Scott : Pursuin the value-conscious consumer store brands verdus brand promotion , journal of marketing , vol 65, N1, 2001, p18.

[2] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد41 ، العراق ، 2014، ص103.

2. المراجعة التسويقية

"هي فحص شامل دوري ومنظم للبيئة، الأهداف، الإستراتيجيات والأنشطة التسويقية المؤداة في المؤسسة من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل واقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الفعالية التسويقية "[1]، وهي تشمل كافة الأنشطة والعمليات التسويقية ليس فقط التي تعرف مشاكل، وهذا من أجل تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة ، ومن ثم البحث عن الحلول الكفيلة لمعالجتها، كما أن الجهة التي تكون مسؤولة عن المراجعة التسويقية يجب أن تكون مستقلة، أي غير مقيدة بتعليمات تمثل عائق أو حاجز يحد من حريتها في المقابلة والإستفسار وجمع المعلومات سواءا كانت هذه الجهة من داخل المؤسسة أو خارجها، وحتى يتمكن المراجع التسويقي من أداء عمله بطريقة سليمة عليه أن يجد الوسيلة الملائمة للوصول إلى المعلومات الصحيحة، التي يرتكز عليها من أجل إدلاء برأيه حول فعالية النشاط التسويقي من عدمه، لذا فإن متابعة سير وتطور أداء هذا النشاط يتطلب من المراجع إمتلاك أدوات تمكنه من جمع المعلومات ، وأدلة إثبات التي يستطيع بواسطتها فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ويبرر بها رأيه، وذلك من خلال إتباع منهجية وخطة ملائمة لذلك، تساعده على كشف نقاط القوة والضعف واقتراح خطط وتوصيات التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية التسويقية للمؤسسة .

3. مراجعة المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية :

" تعمل المؤسسات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والإجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية ، إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الأداء التسويقي العالي الجودة "[2]، وذلك باعتبار التسويق هو حلقة الوصل بين المستهلك والمؤسسة، و" لقد اقترن مفهوم المسؤولية الإجتماعية للتسويق منذ بداية ظهوره بالوظائف الإجتماعية للمؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية ، فلم يعد مقبولا من هذه المؤسسات أن تتفوق في المبيعات والأرباح وتتجاهل ما يترتب على تنافسها و أنشطتها من أثار اجتماعية قد تكون ضارة ببيئة العمل الداخلية أو بيئة المجتمع الخارجية"[3]، ولهذا ظهرت مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق لإعطاء رأي إحترافي ومستقل بهدف التأكد من مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الإجتماعية ومدى فعالية أدائها لهذه المسؤوليات، كما أن القضايا الأخلاقية بصورة عامة يعني البحث في سلوكات الأفراد

[1] Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine manceau, Marketing Management, 14ème ed, pearson Education , France, 2012, p731.

[2] ثامر البكري : استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 391.

[3] خري عبدالناصر : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات التسويق ، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية ، العدد1 ، الجزائر ، 2015، ص98.

وتصرفاتهم في تعاملاتهم المختلفة مع المجتمع، وبالتالي فهي تجيب بشكل أساسي فيما إذا كانت هذه التصرفات صحيحة أم خاطئة، ولا تبتعد أخلاقيات التسويق عما تم طرحه، ولكن الخصوصية تبرز في جوانب هذا النشاط بشكل واضح، وقد يفوق بتفاصيله بقية الأنشطة الأخرى في المؤسسة، وذلك لسبب جوهري هو أن التسويق ما هو إلا الجانب الواضح في عمل المؤسسة التي تتفاعل أنشطتها مع المجتمع، وبالتالي فإن الكثير من القرارات التسويقية يمكن الحكم عليها فيما إذا كانت صحيحة أو غير ذلك، إذن فعملية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق مهمة لأنها تعكس نتائج ما تم صياغته وتنفيذه في مجال القرارات المتعلقة بالإلتزام الإجتماعي للتسويق، كما أن عملية المراجعة تمكن المؤسسة من تدارك الأخطاء التسويقية التي وقعت .

خلاصة الفصل الأول :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال أولا فهم العلاقة الموجودة بين الرقابة والإستراتيجية وتبيين كيفية إنتقال تركيز إدارة المؤسسات من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية نتيجة تأثر إستراتيجية المؤسسة بما يحيط بها من متغيرات، كما بيّنا أن المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة ، وما النتائج المالية المحققة إلا نتيجة الإستراتيجية الموضوعة .

كما تناولنا مفهوم الرقابة الإستراتيجية تقليديا حيث كانت تقوم بالتركيز على التنفيذ والتحقق من النتائج لغرض مطابقتها مع ماهو مستهدف في الخطة ثم القيام بالتصحيح، وكان يُنظر إليها بإعتبارها مثل الرقابة العادية، أما حديثا فهي تركز على التأكد من أنّ المؤسسة تتكيف مع بيئتها، وبالتالي من صحة التوجهات التي تسير عليها.

في هذا الفصل أشرنا كذلك إلى أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق وأسباب الحاجة إليها من خلال ما تفرزه من معلومات التي تضمن وجود المؤسسة في المدى الطويل وذلك بتعميق علاقتها مع الزبون بالتركيز على أهمية وظيفة التسويق في المؤسسة كونها المسؤولة عن دخولها إلى مجال الأعمال المناسب لها، فنجاح المؤسسة وإستراتيجيتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي مما إستوجب رقابتها إستراتيجيا.

بإعتبار الرقابة الإستراتيجية للتسويق مجموعة من الأنشطة تساعد الإدارة العليا على تقييم مدى فعالية النشاط التسويقي، فهي تمر بمراحل وخطوات وتستعمل مجموعة من الأدوات بدءا بتحليل فعالية الأنشطة التسويقية ومن ثم تستعمل المراجعة التسويقية كأداة لمعرفة ورصد أهم التغيرات في البيئة التي من شأنها أن تؤثر على الأداء التسويقي، وأخيرا تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي أو تعديل الأهداف.

الهدف من الرقابة الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات تخدم أهداف المؤسسة وتحسن من أدائها التسويقي في ظل المنافسة والتغيرات البيئية ، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى الأداء التسويقي من خلال التعرف على أدواته ومؤشراته.

تمهيد:

تولي المؤسسات الاقتصادية اليوم اهتماما كبيرا بكيفية المحافظة على مستوى مقبول من الأداء الذي يمثل الفرق بين الأهداف المخططة والفعلية، فهي تسعى جاهدة إلى تطوير أساليب وطرق أداء أعمالها محاولة بذلك تحديثها، والبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر لتحسينه.

يعد تحسين الأداء أمرا ضروريا لأي مؤسسة سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الوظيفي، وفي هذا الصدد يعتبر تحسين الأداء التسويقي ضرورة ملحة باعتباره من أهم المداخل التي تعبر على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها التسويقية من أجل الحفاظ على زبائنها والمتعاملين معها، والبحث عن زبائن جدد ومنافسة المؤسسات المماثلة، والقدرة على النمو، البقاء والاستمرار، ويرتبط الأداء التسويقي بمجموعة من المؤشرات التي تمثل النتائج المرتبطة به كالحصة السوقية، نمو المبيعات، العائد على الاستثمار ورضا الزبائن...

نحاول في هذا الفصل الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالأداء التسويقي، وعليه سنتناول الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال :

المبحث الأول : الأداء التسويقي– المفهوم والأهمية؛

المبحث الثاني : تقييم الأداء التسويقي ونماذج قياسه؛

المبحث الثالث : مؤشرات الأداء التسويقي.

المبحث الأول: الأداء التسويقي – المفهوم والأهمية

إن الأداء التسويقي يمثل من وجهة نظر أغلب المختصين مفهوما يحدد وإلى درجة كبيرة نجاح المؤسسات في تنفيذ خططها وبرامجها من عدمه، وبالتالي فهو يمثل مرحلة مهمة في حياة المؤسسة، تتمكن من خلالها مراجعة حساباتها لمعاودة السير في الإتجاه الصحيح بعد تقويم شامل لمرحلة سابقة وإجراء التعديلات اللازمة.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، كما أن شيوع إستخدام هذا المصطلح في علوم التسيير وكثرة إستعماله في البحوث التي تناولت المؤسسة لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه ارتأينا أن نشير إلى مصدر هذا المصطلح.

"فقد ذكر Pesqueux سنة 2004 بأن أصل كلمة الأداء (Performance) يعود إلى اللغة الفرنسية القديمة (Parformer) التي كانت تعني في القرن XIII أتّم ونفذّ ، وفي القرن XV ظهر هذا المصطلح في إنجلترا من خلال الفعل (to perform) والذي اشتقت منه اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل"[1]، ويعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ، ولو رجعنا إلى تاريخ علم الإدارة لوجدنا أن النظرة لهذا المصطلح تختلف بإختلاف المدارس والنظريات سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء، " فالمدرسة البيروقراطية التي تمثل بأفكار ماكس ويبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية النمطية في الأداء المحدد سلفا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسينه ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات

[1] Moez Essid : Les Mecanismes de contrôle de la performance globale –le cas des indicateurs non financiers de la RSE- these doctorat , Paris , 2009, P27.

الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الإجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء"[1] .

وقد وردت عدت تعاريف للأداء تختلف بإختلاف وجهات نظر والزاوية التي ينظر من خلالها له، فهناك من عرفه من حيث مدى إنجاز المهام بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين "[2]، وهذا مايراه راوية حسين حينما عرفه بأنه " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "[3]، من خلال ما تقدم يمكن القول أن أداء العامل لمهامه يعتبر النواة الأساسية لأداء المؤسسة، لكن تركيز هذا النوع من التعاريف على المورد البشري فقط وإن كان هذا يمثل جزءا لا يتجزء من أداء المؤسسة ككل، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة لا تحقق أهدافها إلا بتفاعل مختلف مواردها، فظهرت وجهات نظر أخرى تعرف الأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، فعرفه الباحثون من حيث الفعالية وربطوا الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها أحيانا، وأوضح قطب محي الدين بأنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسات في تحقيق أهدافها "[4]، كما أشار Bourguignon على أن "الأداء هو قدرة المؤسسة أو الفرد في تحقيق الأهداف"[5]، فنرى من خلال التعريفين السابقين أن الأداء يتجسد في قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها وغاياتها.

وعلى خلاف هذه النظرة فقد ذهب آخرون إلى التركيز في تعريفهم للأداء من خلال الكفاءة والتي تعني تدنية استخدام الموارد في إطار الأهداف المسطرة، فعرفه وصفي الكساسية بأنه " قدرة المؤسسة

---

[1] عبد الكريم الخناق: الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،09/08 مارس2005 .

[2] حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر ،2004 ،ص123.

[3] راوية حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص209.

[4] القطب محي الدين ، يحي توفيق : الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة أعمال ، غير منشورة، العراق، 2002، ص18

[5] Bourguignon : peut-on définir la performance ? ,revue Française de comptabilité, contrôle de gestion et audit , ed economica, p65

على استخدام الموارد بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"[1]، أي أن الأداء في هذا التعريف يعد مقياسا للحكم على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها واستخدامها بطريقة كفؤة ، وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما مصطلحان متلازمان خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات ، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء من البعدين معا حيث عرفه Daft بأنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة"[2] ،كما ينظر إليه Silm كذلك بأنه "العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات، الأهداف، المعايير والمخططات المتبعة من طرف المؤسسة"[3] ، وبالتالي نلاحظ أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في إستعمال الموارد أي الكفاءة والنتائج المحققة في ذلك الإستخدام أي الفعالية.

غير أن حصر مفهوم الأداء على الكفاءة والفعالية يشوبه بعض النقص لأنه قد يطرح سؤال فيما إذا كانت المؤسسة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف هل يمكن اعتبار ذلك أنها تتميز بأداء جيد ، وهل حققت المفهومين الكفاءة والفعالية حقا؟، أو مؤسسة محتكرة لسوق معين بسبب أو لآخر كيف يمكن الحكم على كفاءة وفعلية أدائها، من هذا المنطلق ظهرت وجهات نظر أخرى تضفي الطابع الإستراتيجي والتنافسي على مفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن "أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها تمكنها من مواجهة القوى التنافسية "[4]، من خلال هذا التعريف نستطيع القول أنه لا يمكن للمؤسسة أن تنافس في السوق إلا بتحقيق الكفاءة والفعالية عن طريق مقارنة نتائجها وتكاليفها بنتائج المنافسين.

من كل ماسبق نستنتج أنه مهما اختلف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أنهم يتفقون على أنه يعد مفهوما جوهريا، كما أنه المرآة التي تعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها، وبالتالي يمكن القول أن الأداء هو إنعكاس للكيفية إستخدام واستغلال المؤسسة لمواردها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها.

[1] وصفي الكساسية : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنلوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص77.

[2] Daft Richard : Management ,6th Ed , Tomson south western, USA, 2003,p10.

[3] Silm. A :Image de la performance des entreprises , la performance ,théories, perception et pratique ,Ed faculté des sciences economique et de la gestion , safex, 1992, p24.

[4] Angelier .p :Economie industrielle ,Ed OPU, Alger, 1993,p168.

المطلب الثاني : تعريف الأداء التسويقي وأهم المفاهيم المتعلقة به:

بعد التعرف على الأداء بشكل عام الذي يعبر عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها المخططة بكفاءة وفعالية، يعد الأداء التسويقي جزء من الأداء الكلي والذي يرتبط بصورة مباشرة مع الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسة.

1. تعريف الأداء التسويقي :

الأداء التسويقي هو "مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات"[1]، ولقد وردت عدت تعاريف للأداء التسويقي التي ذكرها بعض المفكرين والباحثين فيما يلي:

- الأداء التسويقي "يمثل مقابلة ومقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها ونقاط الضعف لغرض الحد منها"[2]؛
- الأداء التسويقي "يمثل درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية"[3] ؛
- الأداء التسويقي هو "محور مهم لبيان نجاح المؤسسات في قراراتها وخططها أو فشلها في ذلك ،إذ أن قدرة المؤسسة في الإستمرار بالنمو في المنتجات والأسواق والقدرة على تنويع المنتجات والتكامل الأفقي والعمودي يعد مؤشرا جيدا لنجاحها وقابليتها في تحقيق أهدافها، كما يساهم في خلق القيمة فضلا عن تحقيق أهداف الزبون."[4] ؛
- الأداء التسويقي يعرف على أنه "المخرجات والنتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة."[5]

---

[1] Osullivan Don, Abela Andrew : marketing performance measurement ability and firm performance, Journal of marketing, vol 71, 2007,P 79.

[2] Philip Kotler, Amstrang Gray : Principles of marketing ,2Ed,Prentice-Hall, Newjersey,USA,1999,P45

[3] Ambler Tim :Marketing Metrices ,Business strategy, review London Business scool, vol11,N°2,London, 2000, p91

[4] الفهادي شيماء: توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الإبتكاري والأداء التسويقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، العراق ،2006 ،ص43.

[5] علاء الغرباوي ، محمد عبد العظيم: التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007، ص269.

- الأداء التسويقي هو "النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقائها واستمرارها"[1]؛
- الأداء التسويقي هو "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية"[2]؛
- الأداء التسويقي هو "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية"[3].

إنطلاقا من كل ما سبق من التعاريف نستنتج أن الأداء التسويقي يمثل درجة نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وبرامجها التسويقية من عدمه، ومدى قدرتها على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك بأداء المنافسين في السوق بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف.

2. علاقة الأداء التسويقي بالمفاهيم القريبة منه

يقترن مفهوم الأداء التسويقي بعدة مفاهيم أخرى مرتبطة به بشكل أو بآخر والتي تساعد في توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم وكذلك التحليل الجيد له، ومن خلال التعاريف السابقة للأداء التسويقي وجدناه كثيرا ما يرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية وهما يشكلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة .

✓ **الكفاءة التسويقية** : لقد حظي مفهوم الكفاءة في المؤسسات الإقتصادية بإهتمام كبير من طرف الباحثين وارتبط هذا المفهوم في الفكر الإقتصادي الرأس مالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية المتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمجتمع من أجل تلبية حاجاته ورغباته ، " ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الإقتصادي الإيطالي فلفريدو باريتو * ، الذي طور هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو ، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفء، وأي تخصيص غير كفء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة

[1] رعد عدنان رؤوف : مرجع سبق ذكره ، ص325.

[2] العطار فؤاد حمودي : إستراتيجية التسويق بالعلاقات وعلاقتها في تحقيق الأداء التسويقي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 7، العدد26، العراق ، 2010، ص300.

[3] فهد علي ناجي : أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،2012، ص11.

*فلفريدو باريتو (1847*1923) أحد علماء الإقتصاد والإجتماع في القرن التاسع عشر وكان من أوائل من فحصوا مضامين فكرة الكفاءة .

inefficience" [1]، وبالتالي فهي "تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات"[2].

تتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، سمعة علامتها، القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضاهم وولاءهم، الحصة السوقية..إلخ، أما المدخلات فتتمثل في الإستثمارات التسويقية التي تخصصها إدارة التسويق في سبيل الوصول إلى تلك المخرجات، وينظر إليها على أنها تكاليف تسويقية، نذكر منها: تكاليف البيع، نفقات الإعلان والبيع الشخصي، تكاليف البحث والتطوير ...إلخ.

إن تخفيض تكلفة المدخلات التسويقية ومراعات تحقيق قناعة العميل ورضاه هي الوسيلة لزيادة الكفاءة التسويقية ، فلا يمكن إعتبار تخفيض هذه التكاليف على حساب رضا العميل هي عبارة عن كفاءة تسويقية بل يجب تخفيضها وتحسين المخرجات في نفس الوقت ، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:[3]

الكفاءة التسويقية = المخرجات (تقديم السلع والخدمات عند الحاجة)/ المدخلات(التكاليف التسويقية)

المخرجات : تمثل قناعة المستهلك (تقديم سلع وخدمات)

المدخلات : تتمثل في العمل ، رأس المال ، التنظيم التي تمثل تكاليف وظيفة التسويق.

✓ **الفعالية التسويقية:** " لقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية أن أداء المؤسسة يرتبط إرتباطا كبيرا بفعلية هذه الأخيرة، كما أشارت إلى وجود علاقة تداخل وتشابك بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، إذ يعد معيار الفعالية من المؤشرات المهمة في قياس وتحقيق المؤسسة لأهدافها ، والفعالية بصفة عامة هي درجة تحقيق الأهداف"[4]، أما من الجانب التسويقي فالفعالية "تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق وتحقيق النمو المرغوب في المؤسسة"[5] ، إذا هي تعبر عن درجات النجاح مقارنة بالمنافسين والتي تمثل الإطار الأساسي لأهداف إدارة التسويق، وبالتالي فهي عبارة عن إتخاذ القرارات التسويقية

[1] هال فريان : الإقتصاد الجزئي التحليلي ، مدخل حديث ترجمة أحمد أوزيد، جامعة الملك سعود الرياض، السعودية، دون سنة النشر ، ص20

[2] علاء غرباوي وآخرون : التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007، ص269.

[3] صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية ، مخبر علم الإجتماع والإتصال والبحث ، الجزائر ، 2006، ص197.

[4] James price : organisational effectiveness, an inventry of proposition , richrd irwin, inc,homewood, illinoisd, 1968,p3

[5] عبدالسلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي ، مصر ،1993، ص93

الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح أي أن الفعالية التسويقية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية ويمكن التعبير عنها ب:

الفعالية التسويقية = النتائج المحققة/ الأهداف المسطرة .

مما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية التسويقية لأنهما متكاملان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في أدائها التسويقي يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف التسويقية (الفعالية) ، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف التسويقية المسطرة.

- ✓ **الانتاجية التسويقية:**

يعرف Richman &famer الإنتاجية بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأس المال، وهي تتضمن الحصول على اعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات "[1]، اما الجانب التسويقي فيمكن تعريفها "انها النسبة بين المبيعات او صافي الارباح (المخرجات) وبين التكاليف التسويقية المستخدمة لقطاع معين من نشاط الأعمال"[2]، وعلى المؤسسة ان تقوم بانتاج منتجات وتقديمها بالسعر المناسب، وتوصيل المعلومات المناسبة للمستهلك والانفاق بكفاءة وفعالية، بحيث يجب على مسؤول التسويق ان يراعي ان انتاجية المدخلات المختلفة في الاستراتيجية التسويقية ليست واحدة، فهناك بعض المدخلات التي يجب ان تستخدم على نطاق كبير قبل ان يظهر لها أي نتائج يمكن قياسها، فمثلا الرسالة الاعلانية في التلفزيون التي تتصف بالتكلفة الكبيرة، يجب عرضها عدة مرات قبل ان يبدأ المشاهد بملاحظتها، وهذا يعني ان المسؤول التسويق الذي يتمتع بموارد مالية محدودة ولا يستطيع أن يعرض إشهارات كثيرة في التلفزيون يجب ان يلجأ الى وسائل اخرى الاقل تكلفة وبتالي فان مؤشرات الانتاجية هي أدق وأصعب مقاييس الاداء التسويقي وتتطلب معلومات حقيقية دقيقة على مدى اوقات زمنية طويلة حتى تعطي الفائدة المتوخاة منها.

[1] على عبد الله، اثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر– اطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2001، ص 8.

[2] علاء الغرباوي واخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 275.

المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي

إن التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، وفي الميدان التكنولوجي، وبروز ظاهرة العولمة وتحدياتها، وكذا طلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة الى جانب المنافسة المتزايدة للمنتج في السوق فرضت على المؤسسات تحسين ادائها لغرض التنافس واستمرار البقاء، وتعد ادارة التسويق من اهم فروع الإدارة في المؤسسة حيث إن "الإدارة الجيدة المتميزة في تنظيمها، ونتيجة أدائها التسويقي المتميز، وكسب التنافسية في الاسواق المستهدفة في الوقت التي زادت فيه التحديات والمنافسة في السوق المستهدف تشكل عاملا رئيسيا في إنجاح المؤسسة على صعيد بيئتها الداخلية والخارجية وعلى المدى الزمني الطويل او القصير"[1]، ويرى Davis "أن الأداء التسويقي يمثل عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة، وبدونه فانها لا تستطيع ان تقيم مستوى ادائها مع المنافسين فضلا عن توفير البيانات الضرورية لمختلفة المستويات الادارية لغرض اتخاذ القرارت المناسبة"[2]، ويعتبر "المعيار الاساسي في ذلك هو مستوى الاداء المطلوب الذي تحدده الادارة للمؤسسات وتتوقع ان بلوغه ممكن والمعايير هي اسس وقواعد لقياس درجة تحقق النشاط التسويقي، فاذا استطاع المسوقون تحقيق التطابق مع المعايير والنتائج الفعلية تحققت المزايا والمنافع للمؤسسة"[3].

وتكمن اهمية فهم الاداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات اهمها[4]:

- ✓ المساعدة في فهم المشكلات وحلها في الادارة التسويقية؛
- ✓ المساعدة في فهم الفرد وادراكه لعملية التسويق ؛
- ✓ كيفية انجاز الاعمال وتحسين الاداء التسويقي ؛
- ✓ معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه المؤسسة.

[1] العامري عامر عبد اللطيف : العلاقة بين الإتصال الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للشركة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، العراق ، 2002 ، ص50.

[2] Davis mark, Aquilano nicholas : Fundamantals of operation management ,4th ed, McGraw-Hill, USA,2003,p152.

[3] أبو فارة يوسف أحمد : التدقيق التسويقي، دار الأدبية للطباعة والنشر والتوزيع ، فلسطين ، 2001، ص194

[4] زيدان طارق : تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق ، الملتقى العربي الثاني ، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة ، قطر، 2003،ص231.

وفي السياق ذاته اضاف Davis ان الاداء التسويقي تكمن اهميته في الاتي[1]:

- ✓ معرفة مدى انجاز المؤسسة لأهدافها؛
- ✓ توفر للمؤسسة المعلومات الكافية لجميع المستويات الادارية لاستخدامها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة وفق اسلوب علمي؛
- ✓ تساعد المؤسسة على وضع معايير كفيلة بتطوير رسالتها؛
- ✓ تعمل على كشف العناصر التي تمتلك الخبرة والمهارة والمعرفة ووضعها في مكان العمل المناسب؛
- ✓ التأكد من التعاون والتنسيق بين جميع اقسام المؤسسة المختلفة؛
- ✓ تشخيص الاخطاء في جميع اقسام المؤسسة واتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛
- ✓ توفير الرقابة المستمرة للأداء التسويقي لجميع اقسام المؤسسة يساعد على إجراء التحسينات اللازمة.

بناءا على ما تقدم نرى ان الاداء التسويقي يعتبر محورا أساسيا لنجاح المؤسسات في خططها او فشلها، وتتمثل اهميته بمقارنة اداء المؤسسة مع المنافسين، ومن خلال هذه المقارنة يتم معرفة موقع المؤسسة في السوق، كما ان الأداء التسويقي يسمح للمؤسسة استخدام مواردها بشكل كفء والاستفادة من الفرص المتاحة وبتالي إنتاج منتجات تلبي رغبات الزبائن وتسويقها.

المطلب الرابع: دور الرقابة في تحسين الأداء التسويقي.

يتحتم من المنظور الرشيد للتكاليف اكتشاف جوانب القصور وتصويبها اثناء الأداء وليس بعده لتحقيق معيار هام من معايير الرقابة، وتهتم ادارة المؤسسات الناجحة بمراقبة الأداء لتحقيق الضبط واكتشاف الانحرافات والقيام بالتصحيح الفوري عن طريق التغذية العكسية، ويعتبر الأداء التسويقي اكثر احتياجا للرقابة بمختلف انواعها على اي نشاط اخر في المؤسسة لأنه يمثل النشاط الرئيسي الممثل لأهدافها وغاياتها، فقد يكون تأخر او عدم اكتشاف خطأ او قصور في وظيفة معينة في نشاط غير تسويقي كالإنتاج مثلا او التموين او المحاسبة ، خسارة مالية وزمنية فقط، اما الخسارة التسويقية وهي خسارة آنية ومستقبلية متمثلة بالصورة الذهنية السالبة التي يصعب او يستحيل في بعض الاحيان تغييرها، لذلك نجد ان الادارة الاستراتيجية

[1] Davis mark, Aquilano nicholas : Fundamantals of operation management, op cite, p153.

للمؤسسة تهتم بالأداء التسويقي كأحد اهم انشغالاتها حيث يمثل دورا مهما فيها، ولم ينشأ هذا الإهتمام مصادفة وانما بفعل العوامل البيئية التي مرت بها، حيث وجدت نفسها تحت ضغط المنافسة الشديدة التي لا يمكن مواجهتها الا بضرورة اداء جيد لوظيفة التسويق.

انطلاقا من التحليل السابق – في الفصل الاول – لعلاقة الادارة الاستراتيجية بوظيفة التسويق نرى ان هناك عددا لا حصر له من المتغيرات التسويقية تؤثر على نجاح او فشل تطبيق الاستراتيجية، "فاستحداث منتجات جديدة او دخول في اسواق جديدة تماما على المؤسسة او التخطيط للقيام بتوسعات مستقبلية كلها مواقف تتطلب مشاركة اكثر من راي فردي. كما ان اتخاذ القرارات لمشاكل ادارية وتسويقية هما اللذان تعنيان بهما الادارة العليا"[1]، وبالتالي فان اضفاء الطابع الاستراتيجي على مفهوم التسويق يستوجب ضرورة الاهتمام بالرقابة على الاداء التسويقي والعمل على تحسينه من خلال مايتجلى من علاقة مباشرة بين الأداء التسويقي والادارة العليا فهي[2]:

- ✓ تدعم الاداء الاستراتيجي للتسويقي من خلال اختيار المنتجات الصحيحة في الاسواق الصحيحة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ تدعم الاداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق من خلال تحديد الاهداف بشكل منظم في المستويات المختلفة للمؤسسة ، بعد دراسة كاملة للمدخلات ومواردها الضرورية لتحسين الاداء الكلي للمؤسسة وصياغة الاستراتيجيات العامة والتسويقية بشكل صحيح.

ان تدعيم الادارة العليا لوظيفة التسويق جاء انطلاقا من قناعتها ان هناك علاقة مباشرة بين اشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق أهدافها، وبالتالي فان المؤسسات عند تنفيذ استراتيجياتها وخططها التسويقية تسعى للحصول على رضا الزبون بشكل افضل من المنافسين وبتكلفة اقل ولا يتم ذلك إلاّ بالأداء التسويقي الفعال والكفء.

"وتعتبر مكونات المزيج التسويقي ذا اثر كبير على ربحية المؤسسة لذا فان متابعة كفاءة هذه المكونات والرقابة عليها يكون ذا مردود جيد لتحسين الربحية"[3]، فالزبون يقرر الشراء بعد المفاضلة بين البدائل المتاحة له

[1] طارق طه : ادرة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 301

[2] نزار عبد المجيد البراوزي، احمد محمّد فهمي البرزنجي، استراتجيات التسويق، دار وائل ، عمان، 2004، ص 145.

[3] تامر البكري، الاستراتجيات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 396.

من تعدد السلع والخدمات التي تشعره بالرضا عن الاداء ومقارنة كل ذلك مع المنافسين ومدى مطابقتها مع احتياجاته ورغباته، كما تشمل الرقابة على الفعالية التسويقية التي تعتبر عنصر من عناصر الاداء التسويقي الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقق من أنّ أداء انشطتها تعمل على تحقيق رضا الزبون"[1]، هذا ما يجعل البيانات والمعلومات حول المبالغ المنفقة على الاداء التسويقي والاستجابة السريعة لطلبات ورغبات ولحاجات الزبون يجب ان تتسم بالوضوح والدقة لتقدير كفاءة وفعالية النشاط التسويقي التي تعمل على تحسين موقع المؤسسة وحصتها السوقية ..الخ.

وبناء على كل ما سبق يمكن حصر اهم النقاط التي تعبر عن دور الرقابة في تحسين الاداء التسويقي لدى المؤسسة فيما يلي[2]:

- ✓ تسمح بمتابعة ومعاينة الخطط الموضوعة التي تقوم بوضعها الادارة العامة؛
- ✓ رصد مختلف العوامل والتغيرات التي تحول دون الوصول الى الاهداف المسطرة ؛
- ✓ قياس درجة كفاءة وفعالية اداء الادارة التسويقية والحكم على مدى قدرتها على تحقيق الاهداف؛
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بتوفير البيانات والمعلومات المناسبة؛
- ✓ جودة الاداء التسويقي يرتبط أولا واخرا بالرقابة الفعالة عليه ويعبر عن هذه الرقابة بالتتبع المستمر والدائم لسير الخطط والإستراتيجيات من أجل الوصول للأهداف المسطرة ؛
- ✓ تمكن الرقابة التسويقية من فهم طبيعة الاداء التسويقي ومواقع الانحراف للتعرف على الاستراتيجيات التعامل مع الانحرافات، وذلك من خلال تقدير الخيارات والبدائل المتاحة التي توفرها الرقابة بسبب فجوة الاداء والوصول الى ما هو مخطط له؛
- ✓ تعتبر الرقابة التسويقية نشاطا دوريا يكتشف الانحرافات ويقدم ردود فعل سريعة لمعالجتها لضمان وجود اداء كفء وفعال؛

[1] تامر البكري : الاستراتجيات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 397.

[2] لحسن مريم : بن حسين ناجي : مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة تسويقية، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 02، 2015، ص89.

- ✓ تساعد الرقابة التسويقية بالمعايير العلمية والادارة بالأهداف على التنبؤ، هذا الاخير يساعد المؤسسة على التميز والتقدم مقارنة بالغير من خلال تقليل الانحراف قدر الامكان والوصول الى صفر خطأ اثناء التنفيذ وهذا يعد في حد ذاته فرصة تقود الى التميز وتساعد على الاستمرار النمو .

من خلال ما سبق يمكننا ان نستنتج ان الاداء التسويقي كغاية تعمل المؤسسة على تحقيقها تستعمل الرقابة التسويقية كوسيلة من شأنها الزيادة في جودة أداء المؤسسة . لذا وجب لفت انتباه المسؤولين الى مقدرة الجهاز الرقابي الكفء على تحسين الاداء التسويقي ، ليس هذا فحسب بل ومقدرته على التصحيح الفوري من جهة، والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات من جهة اخرى.

المبحث الثاني : تقييم الاداء التسويقي ونماذج قياسه.

تدرك المؤسسات أن أدائها التسويقي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم، التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن اجراء التصحيحات اللازمة ، وبتالي فإن قياسه يعتبر امر استراتيجي وحيوي بالنسبة لها.

المطلب الاول : مفهوم تقييم الأداء التسويقي

إن عملية قياس وتقييم الاداء التسويقي تسعى الى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها التسويقية وذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحو تحقيق الاهداف المنشودة، وبناءا على ذلك نستطيع القول انه لا يمكن ان يكون هناك تطوير على مستوى الأداء التسويقي ما لم يكن هناك قياس وتقييم لهذا الاداء.

وقبل سرد المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداءالتسويقي لابد من توضيح العلاقة بين المصطلحين التاليين: القياس والتقييم فكلاهما يهدفان الى توضيح مواطن القوة والضعف في النشاط والنتائج التسويقية، واتخاذ القرارات المناسبة لرفع الكفاءة التسويقية وتطويرها كما وكيفا، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم. والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ففي الوقت الذي يمكن ان نقول أن "القياس هو تقدير كمي للنشاطات والخدمات ومستوى التقنيات المستعملة"[1]فان تقييم الاداء يشمل على قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية ، بالإضافة الى معرفة الأسباب التي أدت الى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على اسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"[2].

وعلى ضوء ما تقدم تم اعطاء عدة تعاريف لتقييم الاداء التسويقي فهو يعبر عن "تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الاخطاء والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمؤسسة ككل او جزء من اجزاء العملية التسويقية"[3]، كما ينظر لتقييم الاداء التسويقي بانه عملية التعرف على "مدى موافقة الاداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا حتى تتكون صورة حية لما حدث

[1] عبد الرحيم محمد : قياس اداء المنشاة والتطور التاريخي، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص496.

[2] صلاح الدين حسين السيسي : تطور المحاسبة والرقابة وتقييم الاداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دام الوسام، لبنان، 1998،ص222.

[3] ابو قحف عبد السلام : التسويق مدخل تطبيقي : ادارة الجامعة الجديدة، مصر 2002، ص 897.

فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء"[1]، ويقصد بمعايير الاداء التسويقي المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية ، ويتم تحديد هذه المعايير اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي ، فالمعيار هو المقياس لما ينبغي ان يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل ، كما يستخدم تعبير الاداء التسويقي بوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق الموائمة بين مخرجات انشطة واستراتيجيات التسويق والاهداف المطلوبة لتلك الانشطة والاستراتيجيات، وقياس الاداء التسويقي هو جزء من عملية الاداء التسويقي التي تشمل على توليد اطار المقاييس لرصد اداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع ادارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد او القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين اداء او تعديل الاهداف في حالة اختلاف الاداء الفعلي عن الخطة[2]، وبالتالي فهو يعني الوقوف على مستوى تأدية ادارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة علاجها من خلال[3]:

- ✓ مساعدة الادارة العليا في تعديل برنامج التسويق؛
- ✓ الكشف عن الاسباب التي ادت الى وقوع الانحرافات عن الخطط التسويقية؛
- ✓ تحديد مواضيع القوى والضعف في النشاط التسويقي؛
- ✓ تقدير المركز التنافسي للمؤسسة ومقارنتها بمراكز اهم المنافسين؛

مما سبق يمكن القول ان اهمية تقييم الاداء التسويقي تظهر من خلال الدور الذي يلعبه في تحسين الاداء التسويقي ككل، حيث يبدأ عمل التقييم للأداء التسويقي بعد وضع الخطة التسويقية والبداية في تطبيقها اذ توضح الخطة ما يجب اداءه من انشطة، والتقييم لها يبين ماذا تم بالفعل منها وما هي العوامل التي أدت إلى نجاحها او فشلها.

[1] فريد النجار : ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2004، ص503.

[2] خويلد عفاف: محاولة تقييم الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنوجيات المعلومات و الإتصال، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجزائر، 2017، ص 82.

[3] فريد النجار : ادارة منظومات التسويق العربي والدولي ، مرجع سبق ذكره، ص82.

المطلب الثاني: مداخل قياس و تحسين الأداء التسويقي

إن تحسين الاداء وتطويره لم يعد امرا اختياري تلجأ اليه المؤسسة بإرادتها، لكن اصبح بقائها واستمرارها مرهون بسعيها لتطوير وتحسين ادائها، وفي هذا الاطار ظهرت مجموعة من الاساليب الادارية التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الاداء وبلوغ مستويات التفوق والتميز، وليست العبرة بأفضلية مدخل عن آخر لكن في ادراك الادارة لمهمة التطوير وسيطرتها عليها وتوفير مقومات فعاليتها.

1. **مداخل قياس وتقييم الأداء التسويقي :**

يمكن تصنيف المقاييس الممكن استخدامها في قياس وتقييم الاداء التسويقي حسب الابعاد التي تنطوي عليها عملية القياس وفق ثلاث مراحل هي كالاتي[1]:

✓ المدخل المفرد(ذات البعد الواحد): يعتمد في قياسه على خاصية وعنصر واحد للأداء، او هدف واحد فقط مثل الربح ، والذي يعد في هذه الحالة مقياسا لفعالية الاداء اذا ما نسب المحقق منه إلى ما كان مستهدفا، وتنتمي معظم المقاييس التقليدية للأداء التسويقي الى ذلك النوع من المقاييس، ولهذا لا يمكن وصف اي منها بالشمولية حيث لا تعكس الا جانبا محددا بذاته، كما تتسم تلك المقاييس بقلة البيانات التي توفرها، بالإضافة الى انها لا تعكس بالضبط نواحي القوة او الضعف في الاداء التسويقي .

✓ المدخل المتعدد الابعاد: يركز على اعطاء اهتمامات مناسبة للتغيرات المختلفة للأداء التسويقي ، طبقا لأولويات محددة، حسب ما ترى ادارة التسويق اهمية توافر كل جوانب من جوانب الاداء لديها، ويفترض ذلك المدخل ان المنفذين سوف يخصصون الموارد التسويقية ويوجهونها نحو الانشطة التي تساهم في تحسين الاداء التسويقي وبشكل يتناسب مع الاولويات المحددة التي تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي ذات المؤسسة من وقت لآخر. ويفيد الاعتماد على هذا النوع من المقاييس في توجيه الاهتمام نحو أكثر جوانب الاداء اهمية .

✓ المدخل المركب: يركز على استخدام نظام ترجيحي يرتكز على اوزان تعبر عن المتغيرات المختلفة لقياس الاداء التسويقي، حيث تجمع المؤشرات الخاصة بكل من هذه المتغيرات طبقا لتوضيح يتماشى مع اهميتها النسبية لأداء التسويقي ككل، مما يساعد على احداث ضغط متوازن لتنفيذ اهداف ادارة التسويق، خاصة المتعارضة منها.

[1] محمد نمر علي أحمد : اطار مقترح لقياس الكفاءة الكلية للاداء التسويقي في منشآت الانتاج الصناعي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادي ، العدد 2، ديسمبر 2000، ص 219.

2. مداخل تحسين الأداء التسويقي:

يتم تحسين الأداء التسويقي وفق عدة مداخل منها[1] :

- ✓ وفق معاييره هي التكلفة، الوقت،الجودة؛
- ✓ وفق مداخل تحسينه وهي إعادة الهندسة ، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة ، نظام الجودة الإيزو، الإبداع ، المرونة...

وفيما يلي عرض لأهمها:[2]

- ✓ مدخل سياسة تطوير الجودة : يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه مستقبلا؛
- ✓ مدخل التوجه نحو الزبون : يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة ، وذلك من خلال الإستماع له ولمطالبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له؛
- ✓ مدخل اعادة الهندسة: يعتبر مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة دافعة للمؤسسات لتحسين أدائها التسويقي، والهدف من هذا المدخل هو تحقيق سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية ، والعائد على الإستثمار؛
- ✓ مدخل القياس المقارن لأفضل الأداء (القياس المرجعي): هو قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع و التعرف على الكيفية التي حققتها ذلك للإستفاد منها لتحقيق نتائج أفضل ، ويعتبر هذا المدخل من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المؤسسات في عمليات تحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي، والمالي.

كما يوجد مفهوم آخر يعتبر كمدخل لتحسين الأداء التسويقي وهو إدارة الجودة الشاملة "فتقييم الأداء التسويقي لابد أن يمثل نشاطا مستمرا خاصة أنه يعد أحد الأبعاد المهمة لإدارة المؤسسة ككل ، ويعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحسينه بإستمرار ، كما يجب أن يعتمد وبشكل منتظم

---

[1] ألهام يحياوي : الجودة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة سطيف ، العدد6، 2006، ص47.

[2] بشير محمد الموفق : الدور الإستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 13 ديسمبر 2010

التعرف على اتجاهات العملاء نحو الخدمة المقدمة ومستوى جودتها ورضاهم عنها"[1]، مما ينعكس أثارها على المستهلكين وبالتالي على الأداء التسويقي.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء التسويقي

إن نظم قياس الأداء التقليدية (تحليل المحاسبي، الموازنات ،التكاليف المعيارية) أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التسويقي في المؤسسة بالإضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن من قياس الأداء الداخلي والخارجي في الأجل المتوسط والطويل وذلك بسبب تركيزها على قياس نتائج الأداء (النتائج المالية) في الأجل القصير وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء في الأجل الطويل "[2]، ونتيجة لهذه الأنتقادات ظهرت ضرورة ملحة لتطوير وتحديث نظم قياس الأداء لتتماشى مع الأهداف الحديثة للمؤسسة.

1.نموذج المؤشرات الغير مالية :

تشير التطورات الحديثة في بيئة الأعمال إلى أهمية تطبيق أسلوب لقياس الأداء التسويقي يعتمد على مؤشرات تحليلية غير مالية وذلك لقياس مجالات الأداء المختلفة ، وقد اقترح عدد من الباحثين التركيز على المؤشرات الغير مالية في نظام قياس الأداء ، وذلك بغرض تغطية كافة جوانب الأداء في المؤسسة وعدم اقتصاره على الجانب المالي فقط من بين هؤلاء الباحثين نجد [3]:

- ✓ Whitt & whitt وقد اقترحا إطارا يتم التركيز فيه على المؤشرات غير مالية تغطي أربع مجالات وهي : المنتجات ، الأسواق، العاملين ، الزبائن،
- ✓ Smith اقترح 65 مؤشرا غير مالي تم تصنيفهم طبقا للمجالات الستة التالية: المدخلات ، أداء العامل، المنتجات ، الأسواق ، العاملين، الزبائن؛

ويوضح الإطاران السابقان أن تركيز قياس الأداء قد تحول من القياس المالي إلى المؤشرات غير المالية، وقد ساعد هذا التوجه نحو هذه المقاييس غير المالية على تطوير عملية قياس أداء المؤسسات بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص .

---

[1] خويلد عفاف: محاولة تقييم الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنوجيات المعلومات و الإتصال، مرجع سبق ذكره، ص131.

[2] محمد المحمدي ماضي: مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاته في القطاع العام، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر، 3-5 يناير 2005، ص32.

[3] هيثم أحمد حسن عبد المنعم : نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،6-8 نوفمبر، ص8.

2. نموذج القياس المقارن (Benchmarking) :

أدت بيئة الأعمال الراهنة لزيادة حاجة المؤسسات لمعرفة مستوى أدائها قياسا بأداء المؤسسات المنافسة ما أدى بدوره لظهور أسلوب القياس المقارن، حيث يوفر هذا الأسلوب رؤية شاملة للأداء تتجاوز الحدود الداخلية للمؤسسة، بهدف البحث عن السبل والآليات الكفيلة بتقليص الفجوة التي يمكن أن تكون بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المنافسة في السوق، وقد عرف هذا النموذج بأنه "عملية متواصلة لقياس ومقارنة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع العمليات التي تتم من قبل المؤسسات الرائدة في السوق من أجل الحصول على المعلومات التي تساعدها على معرفة مواطن تحسين الأداء"[1]، كما عرفها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة على أنها "عملية قياس منهجي ومتواصل، حيث من خلال هذه العملية يتم قياس ومقارنة أداء العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع الرائدين في أي مكان من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد المؤسسة في تحسين أدائها"[2]، من خلال التعريفين نلاحظ أن العلاقة الإرتباطية بين الأداء والقياس المقارن لا تتم فقط من أجل المقارنة بأداء المنافسين فحسب بل تتعداها بحيث ترتكز هذه العملية على التعلم المستمر من خلال مراقبة ورصد كل ما يقوم به المنافسين في السوق وجعله كقاعدة تتم من خلالها تحسين أداء المؤسسة بما يتناسب مع قدراتها وإمكاناتها ، وبالتالي فإن هذا النموذج يمكن أن يظهر أهميته من المزايا التي يمكن أن تتحصل المؤسسة من وراء تبنيها والتي نوجزها في النقاط التالية :[3]

- ✓ يساعد نموذج القياس المقارن في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في السوق ؛
- ✓ يساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين بها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد؛
- ✓ إن التركيز الخارجي لنمو القياس المقارن يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية .

---

[1] Anderson bijon, perter-Gaute : The Benchmarking Hand bookstep- by step instructions chapman and Hall edition , London ,1996, p04.

[2] Sergio Berreta , & al :Benchmarking, Beyond comparing performanceto identifying best practices, international journal of strategic cost management, vol 01,N° 02,college of BusinessAdministration, ohio, USA1998, p37.

[3] مجبل داوي إسماعيل : فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الإقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، مجلة التقني ، هيئة التعليم التقني في العراق ، المجلد 21، الإصدار 06، العراق، 2008، ص79.

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن :

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها ، وقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها، وقد أوضح كل من Kaplon &Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تتغلب على مشكلة الإعتماد على المقاييس المالية قصيرة الأجل لقياس الأداء، و أنها نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي الذي يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية حين عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم ، وتعتبر كنظام إداري يهدف لمساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المرتبطة من خلال أبعادها الأربعة"[1] ، وهي تحوم حول الأسئلة الجوهرية التالية :[2]

- كيف يجب أن نبدوا أمام الزبائن (محور الزبون)؛
- في أي العمليات يجب أن نتميز (محور العمليات الداخلية)؛
- كيف نواصل على تغيير قدراتنا وتحسينها (محور التعلم النمو والإبتكار)؛
- كيف يجب أن نبدوا أمام المساهمين (المحور المالي).

ويمكن أن نقول أنها أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية تهدف لقياس وإدارة الأداء من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف ومؤشرات التي تمس أربعة أبعاد ، وهي البعد المالي ، و محور بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو والإبتكار .

✓ **البعد المالي:**

يعد المنظور المالي أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ويهتم أساسا بالتكاليف المختلفة للإنجاز ، وتعبر المؤشرات المالية فيما إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تساهم في تحسين أداء المؤسسة ، ويجيب هذا البعد على التساؤل التالي : ماهي توقعات حاملي الأسهم أو المالكين عن الأداء المالي التسويقي؟،بهدف قياس مدى مساهمة إستراتيجية المؤسسة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، كما " توضح مقاييس الأداء المالي مدى مساهمة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الأرباح المستهدفة ، ويتم

[1] Kaplon robert & Norton david : the balanced scorcard _measures that drive performance , Harvard business review, january-februry, 1992,p70, disponible at : www.arsdcs.com/bsc-ref/artingos/BSC-driveperf.pdf.
[2] Kaplon robert & Norton david : op cit, p72.

قياس الأهداف المالية بعدة طرق منها: العائد على رأس المال المستثمر، القيمة الإقتصادية المضافة، بالإضافة إلى النمو السريع في المبيعات أو التدفقات النقدية"[1].

✓ **بعد العملاء:**

يعتبر التعرف على عملاء المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات المهمة التي تساعد على نجاح المشروع، فمن خلال هذا البعد يمكننا الإجابة على التساؤل التالي : كيف نخلق قيمة لعملائنا كي نحقق أهدافنا المالية؟ ويهدف هذا البعد إلى قياس قدرة المؤسسة على الوفاء وتلبية حاجات ورغبات الزبائن بصورة تدعم مركزها التنافسي ، كما يمكن الإعتماد على هذا البعد في مدى قدرة المؤسسة على إكتساب والاحتفاظ بالزبائن ، حيث ينظر إليها من منظورين يكمن الأول من حيث أنواع وعدد الزبائن الذين تم اكتسابهم ، والثاني من حيث أسواق الجديدة التي تم الوصول إليها وتغطيتها ، كما يشمل مقاييس مثل رضا العملاء ، الإحتفاظ بهم ، إكتساب عملاء جدد، الصورة الذهنية للعلامة، الحصة السوقية.

✓ **بعد العمليات التسويقية الداخلية:**

يقصد بالعمليات الداخلية " جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين ، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء التوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون عليها أثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السيطرة على السوق "[2] ، وبالتالي فهذا البعد يجيب على تساؤل أساسي متمثلا في ماهي العمليات التسويقية التي يجب أن تبرع فيها المؤسسة لإرضاء عملائها وخدمتهم مقارنة بالمنافسين.

ويقيس بعد العمليات الداخلية التسويقية مدى كفاءة المؤسسة في أدائها التسويقي وذلك من خلال تتبع الإستخدام الأمثل للموارد (التكلفة).

[1] مجبور جابر النمري : التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد25، العدد 02، المنصورة ، مصر، 2001، ص 540.

[2] أحمد شمس الدين بوعرعار: أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2016، ص174.

✓ **بعد التعلم والنمو :**

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات التسويقية التي تتمتع بها المؤسسة والواجب تنميتها لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل، فالمنافسة في السوق تتطلب من المؤسسات أن تعمل بإستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات التسويقية الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة، لتحقيق المؤسسة أهدافها يجب عليها أن تركز على ثلاث مجالات رئيسية وهي: عمال التسويق من خلال التدريب وتنمية مهاراتهم تطوير كفاءاتهم، الأنظمة كالإعتماد على نظام معلومات تسويقي حديث، وكذا الإجراءات التنظيمية من أجل تحسين عملياتها التسويقية والحصول على الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مؤشرات الأداء التسويقي

إهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم الاداء التسويقي بإعتباره كمدخل لتحقيق النمو والإستمرار ، وبالتالي فهي بحاجة ماسة لقياس مجهوداتها ونتائجها ، لذلك عليها إختيار مقاييس ومؤشرات تمكنها من القياس والحكم على أدائها التسويقي والعمل على دفعه نحو الأفضل بما يساهم بتدعيم مركزها التنافسي، وسنستعرض من خلال هذا المبحث مؤشرات قياس الأداء التسويقي من وجهة نظر الباحثين في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني فسنتكلم عن المؤشرات المعتمد في البحث.

المطلب الأول : مؤشرات الأداء التسويقي من وجهة نظر الباحثين

إن التنوع في مؤشرات الأداء التسويقي يجعل المديرين يواجهون صعوبة في تحديد المجموعة المثالية منها، ويقصد بالمؤشرات الأداء التسويقي المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج التسويقية الفعلية ، ويتم تحديد هذه المؤشرات أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد أوضح clark سنة 1999 بالرغم من اعتراف الكثير من الباحثين بأن الأداء التسويقي هو بناء متعدد الأبعاد، إلا أن غالبية الأبحاث لم تراعي التوازن بين قياس الأبعاد حيث يتم توجيه الإهتمام لأحدهم تبعا للتوجه الفكري للباحث، وكان نتيج لذلك كثرة مقاييس الأداء التسويقي لدرجة أصبح من الصعب تحديدها ليتم إستخدامها في الواقع، فتشير البحوث لوجود مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التسويقي ، فقد حدد Clark حوالي عشرين مقياسا للأداء التسويقي، وحدد كل من Ambler , Riley ثمانية وثلاثون مقياسا ، اما Davidson فقد قدم عشرة مقاييس"[1] ، وبالتالي تكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي في تحديد المقاييس و الإجراءات الأفضل، ووضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دوريا فقد بين Ambler كذلك أن هذه المقاييس تنقسم إلى قسمين " مقاييس تسويقية التي أسستها نظرة الوكالة والتي تعتمد على الإلتزام برقابة التكاليف التسويقية باستخدام الموازنة التسويقية، والمقاييس التي أسسها التوجه بالسوق فهي تميل لإستخدام المقاييس التي تعكس الإهتمام بالعميل والمقارنة مع المنافسين "[2]، ويمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ستة فئات وهي[3]:

[1] Clark Bruce : Marketing performance :history and interelationships , journal of marketing management ,vol 15 , N°8, 1999, p711

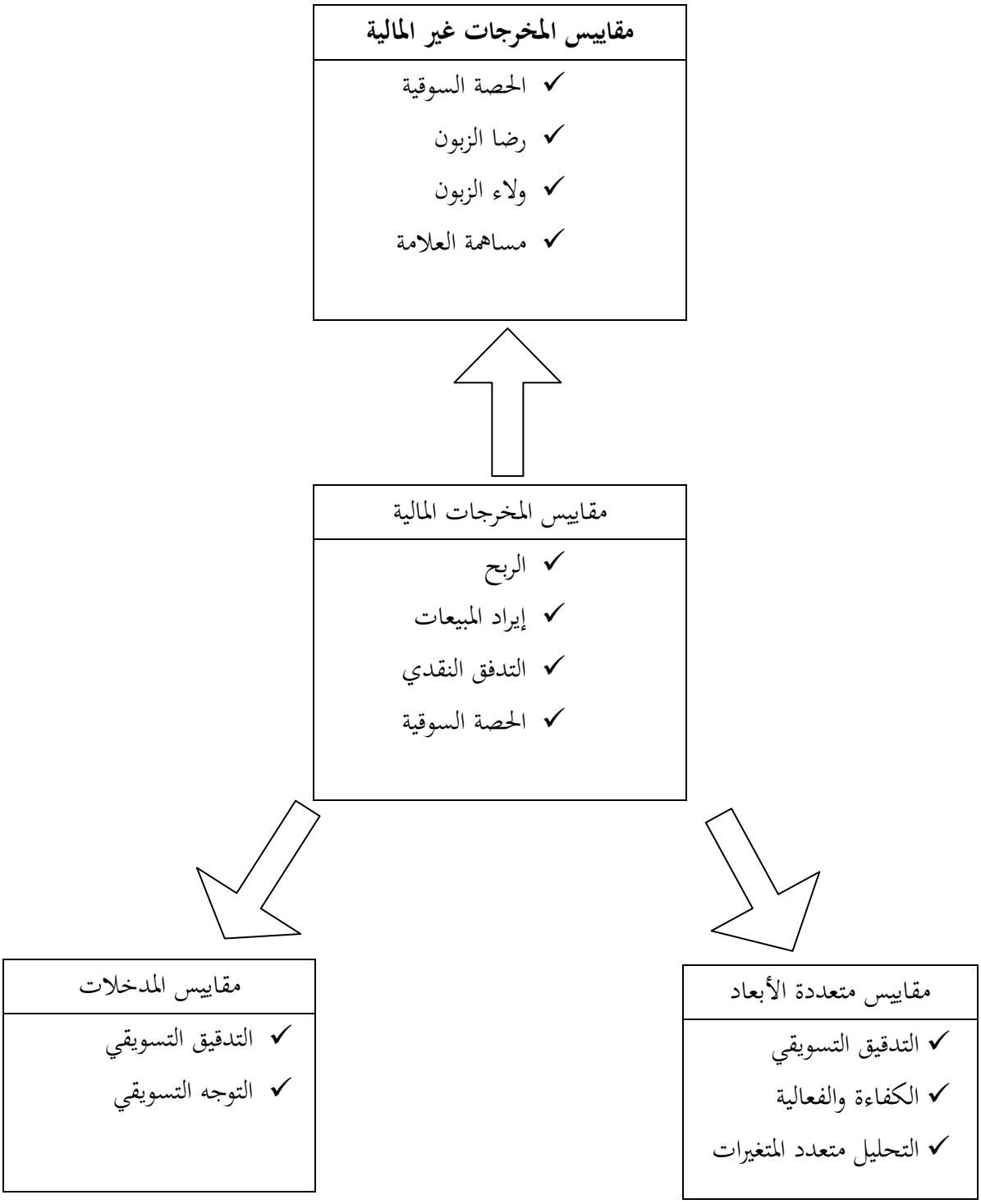
[2] Ambler & al : Assessing mzrketing performance ,reasons for metrcs selection ,journal of marketing management , vol 20 ,N°3, 2004 , p475.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي ، علاء عبد السلام يحي : أثر تقانة المعلوماتوالإتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 30 ، عدد91 ، جامعة الموصل ، العراق ، 2008 ، ص248.

- ✓ المقاييس المالية (حجم المبيعات ، الربحية) وينظر إلى هذه المقاييس على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى؛
- ✓ مقاييس خاصة بالمنافسة : مثل حصة المؤسسة في السوق وحصتها الترويجية ؛
- ✓ مقاييس خاصة بسلوك المستهلك : مثل ولاء و رضا العملاء ، وكسب عملاء جدد؛
- ✓ مقاييس خاصة بالوسطاء : مثل الإعتراف بالعلامة التجارية ونسبة الشراء ؛
- ✓ مقاييس خاصة بالبيع المباشر : مثل مستوى التوزيع ونوعية الخدمة ؛
- ✓ مقاييس خاصة بالإبتكار والإبداع مثل المنتجات الجديدة .

وللتغلب على مشكلات قياس الأداء التسويقي طور كل من Kaplen & Norton إطار لقياس الأداء معتمدين على الربط بين تطبيق الإستراتيجيات وقياس الأداء ، ومتابعته اعتمادا على الخطط المرسومة والنابعة بدورها من إستراتيجيات المؤسسة ، وحددا أربعة مجالات لقياس الأداء وهي: المالي ، العملاء، العمليات الداخلية التسويقية ، والتعلم والنمو، وهي تعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية وبالتالي تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن بعد إدراج كل من الفعالية والكفاءة ضمن المؤشرات وصولا إلى حالة الأداء الأفضل ، والشكل الموالي يوضح إقتراح Clark كنموذج لمؤشرات الأداء التسويقي بالمؤسسات:

الشكل رقم(09): نموذج Clark لمؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات



Source Clark Bruce : Marketing performance :history and interelationships, op cite, p714.

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن هناك عدة مؤشرات تستعمل لقياس الأداء التسويقي ، وهي تختلف كما قلنا سابقا من باحث لآخر حسب الزاوية التي ينظر منها للأداء ، وبهدف تحديد مؤشرات الأداء التسويقي

التي سيتم إعتمادها في البحث ارتأينا أن نقوم بتناول وجهات نظر عدد من الباحثين في إدارة التسويق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02) وجهات نظر الباحثين في مؤشرات الأداء التسويقي

الرقم	إسم الباحث	الحصة السوقية	العائد على الإستثمار	الأرباح الصافية	نمو المبيعات	رضا الزبون	ولاء الزبون	الكفاءة	الفعالية	التكيف	الإبتكار التسويقي	مساهمة العلامة
1	Doyle& Wright 1988,p171	✓	✓		✓							
2	Green et al, 1995, p11	✓	✓	✓	✓							
3	Ambler ,Kokkinaki197, p672	✓		✓	✓							
4	Hooley, 1998, p170	✓	✓		✓							
5	Clark, 1999, p 712	✓				✓	✓			✓		
6	**العريفي، 2002،ص 67**	✓	✓			✓	✓					
7	قرة داغي، 2004، ص92	✓		✓	✓	✓		✓	✓			
8	الفهادي، 2006، ص44	✓	✓	✓	✓							
9	Rajagobal, 2008 ,p37	✓				✓	✓		✓		✓	
10	رؤوف، 2010، ص326	✓				✓	✓			✓	✓	✓
11	الكيكي، 2010، ص39	✓	✓		✓	✓						
	المجموع	10	06	04	07	06	04	01	02	02	02	01
	النسبة ٪	100	54.5	36.3	63.6	54.5	36.3	9.09	18.1	18.1	18.1	9.09

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

نلاحظ من الجدول رقم(02) أن هناك تباينا في وجهات نظر الباحثين ،إذ حصل بعد الحصة السوقية على نسبة 100٪ ، في حين حصل بعد نمو المبيعات على نسبة إتفاق 63.6٪ ، أما البعدين العائد على الإستثمار و رضا الزبون تحصلا على نسبة 54.5٪ ، وقد كانت نسبة المؤشر الأرباح الصافية وولاء الزبون 36.6٪ ، في حين حصل كل من مؤشر الفعالية، التكيف والإبتكار على نسبة 18.1٪، أما مؤشر الكفاءة ومساهمة العلامة فقد كانا في الأخير بنسبة 9.09٪.

بناءا على ما تقدم سنعتمد في بحثنا هذا على مؤشرات الأداء التي حصلت على نسبة إتفاق تزيد على 50٪ وهي: الحصة السوقية ،نمو المبيعات، العائد على الإستثمار و رضا الزبون،كمؤشرات للأداء التسويقي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدفها.

المطلب الثاني : مؤشرات الأداء التسويقي المعتمدة في البحث

توجد عدة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي كما رأينا في المطلب الأول لكننا سوف نركز على المؤشرات التي تم اختيارها إنطلاقا من أراء الباحثين.

1. الحصة السوقية :

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى مبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية بالتعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها، بصرف النظر عن ثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة، إذ يمكن أن تنخفض مبيعات المؤسسة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة و العكس صحيح أيضا"[1]، ويرى الشماع أنه "مهما تعددت مقاييس الخاصة بالأداء التسويقي واختلفت طبيعتها بين مؤسسة وأخرى، واختلفت زوايا الناظرين إليها ، تبقى الحصة السوقية المؤشر الأكثر فعالية في قياس لأداء المؤسسة وفي تعزيز مكانتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى العاملة في القطاع نفسه "[2]، حيث يتطلب من المؤسسات الصناعية كانت أو الخدماتية المتنافسة فيما بينها والتي تسعى كل واحدة منها إلى زيادة حصتها السوقية زيادة حجم السوق من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن الحاليين ومحاولة سحب ولاء مستهلكين كمنتجات عائدة لمؤسسات منافسة .

[1] اليونس وأخرون : إدارة التسويق ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، سوريا ، 2004 ، ص207

[2] الشماع خليل ، مُحَّد حسين : مصادر التدفق النقدي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص28

يعتبر نصيب المؤسسة من المبيعات(حصتها السوقية) أحد المؤشرات المهمة والجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والإستمرار، و الهدف من وراء تحليل الحصة السوقية هو تبيان مركز المؤسسة في السوق المستهدف وموقعها التنافسي، من أجل إعطاء حكم على مدى كفاءة السياسات التسويقية المستخدمة من قبل المؤسسة، فإذا زاد نصيب المؤسسة في السوق المستهدف فهو مؤشر إيجابي على كفاءة وفعالية سياستها التسويقية، أما في حالة العكس فعلى مدير التسويق مراجعة السياسات المتبعة وتحليل الإنحرافات واكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة ، وبالتالي فإن الحصة المؤسسة من السوق هي عبارة عن النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة من مجمل مبيعات الصناعة الكلية من تلك السوق وتمثل إحدى المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة، والهدف منها هو معرفة نسبة تغير مبيعات المؤسسة و مقارنة مع نسبة تغير مبيعات السوق.

كما يساعد تحليل الحصة السوقية على معرفة فيما إذا كان التغير في المبيعات ناتج عن استراتيجية المؤسسة أو بسبب عوامل خارجية، أومن الإستراتيجيات التي تتبعها بعض المؤسسات المنافسة في السوق ، وتعمل المؤسسة على رفع هذا المؤشر لأن الزبون يعتبره كمؤشر لجودة العلامة ومدى إنتشارها واستمرار جودتها العالية خاصة "أن الحصول على حصة سوقية مرتبطة بمستوى معين من الجودة وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع الحصة السوقية ، وعليه فإن تحقيق كل من الجودة والحصة السوقية يؤدي إلى ضمان الربحية "[1] ، كما يمكنها أن تلجأ إلى زيادة حجم الترويج وتخفيض سعر منتجاتها والذي من شأنه أن يرفع من حصتها السوقية .

كما يمكن " إستعمال الحصة السوقية للتنبؤ بمبيعات المؤسسة المستقبلية ، ومقارنة الوضع السوقي الفعلي بين العلامات المنافسة، ويمكن أن يختلف تحديد الحصة السوقية إعتمادا على استخدام الوحدة النقدية، أو وحدات المبيعات بسبب اختلاف الأسعار بين المنافسين"[2] وبالتالي فإن تحليل الحصة السوقية للمؤسسة يتطلب ما يلي :[3]

- ✓ تحديد المقاييس المستخدمة في تحديد الحصة السوقية؛
- ✓ تحديد العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تحليل الحصة السوقية؛
- ✓ تحديد متغيرات الحصة السوقية.

[1] قويدر عياش : إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ورقة بحثية في ملتقى دولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 18/17أفريل 2006 ،ص89.

[2] Cravens & Pierg : strategic marketing ,7th ed, McGraw-hill, New york, USA,2003, p107.

[3] خويلد عفاف : محاول تقييم الأداء التسويقي ، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2017، ص98.

إن الحصة السوقية للمؤسسة تعتبر مؤشر فعال للحكم على أداء السياسات التسويقية ويعطي جانب منها معلومات عن قدرة المؤسسة والعمل على التغلغل والإتساع في السوق خاصة وأن المؤسسات تهدف إلى نمو مبيعاتها من خلال إقامة علاقتها مع الزبون، أما فيما يخص إختيار المقاييس المستخدمة في ذلك فيشير كوتلر في هذا الصدد لوجود ثلاث مقاييس رئيسية تتمثل في :

✓ الحصة السوقية الإجمالية: تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة بقسمة مبيعات المؤسسة في مدة زمنية على مبيعات الصناعة الكلية في المدة نفسها، كما هو مبين في المعدلة التالية:[1]

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في مدة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة الكلية في المدة نفسها}} \times 100$$

وعند حساب الحصة السوقية يجب الأخذ بعين الإعتبار المعيار المستخدم في تقييم المبيعات هل هو بالقيمة النقدية أو بالوحدات المباعة.

✓ حصة السوق المستهدف: تقاس هذه الحصة من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي المستهدف خلال فترة زمنية معينة ، ويتكون القطاع السوقي المستهدف من كل المشترين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات، فالمنتجات الموجهة إلى قطاع سوقي معين (مثلا سيارة بيجو) عند حساب حصة المؤسسة في السوق المستهدف يجب أن تقارن مبيعاتها بمبيعات جميع المؤسسات التي تخدم نفس القطاع السوقي ، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية [2]:

$$\text{الحصة السوق المستهدف} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في مدة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس القطاع السوقي المستهدف}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإن الحصة السوقية في السوق المستهدف تكون دائما أكبر من حصتها السوقية في السوق الإجمالية .

✓ حصة السوق النسبية : تقاس هذه الحصة من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أهم المنافسين لها في القطاع وذلك في فترة زمنية معينة ، وتعتبر حصة السوق النسبية مؤشر عن البنية التنافسية للأسواق

[1] Philip Kotler :Marketing management ,the millennium edition , prentice –hall ,New jersey, USA, 2000,p697.

[2] خويلد عفاف : محاول تقييم الأداء التسويقي ، مرجع سبق ذكره ،ص99.

والتباعد بين الرائد في السوق وباقي العلامات الأخرى المنافسة ، ويمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية :[1]

$$\text{الحصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في مدة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في القطاع في المدة نفسها}} \times 100$$

بناءا على ما تقدم نرى أن الحصة السوقية مؤشر يمكن من خلاله الحكم على الأداء التسويقي للمؤسسات فيما إذا كانت ناجحة أو عكس ذلك ، فارتفاع نسبة هذا المؤشر يبين لنا أن المؤسسة قادرة على المنافسة ولديها عدة خيارات للمناورة في السوق ، كتقديم منتجات بالجودة والسعر المناسبين أكثر من المؤسسات التي تكون حصتها السوقية أقل.

2. نمو المبيعات :

" يشكل مؤشر نمو المبيعات دورا رئيسيا في تصورات الإدارات العليا في المؤسسات ومن خلال إجراء الدراسات تبين أن البحث عن المبيعات يعد الهدف الأكثر شيوعا والذي يتم ذكره من قبل كبار المدراء ، وتبين بأن المؤسسات يجب أن يكون لها مجموعة واسعة من الأهداف بما في ذلك نمو المبيعات لتحقيق أهدافها المالية بفعالية ، إذ يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق إقتصاديات الحجم والإستفادة من منحنى الخبرة أو التعلم "[2]، بما يمكن المؤسسة من تحسين موقعها التنافسي ومضاعفة مبيعاتها فيؤثر على زيادة حجم الإنتاج وتراكم الخبرة لدى عمال المؤسسة سواء في وظيفة الإنتاج أو التسويق ، وبالتالي سوف تنخفض تكلفة انتاج وتسويق الوحدة الواحدة، وهذا ما يراه الطائي وعلاق حين بينا أن "زيادة في حجم المبيعات يؤدي إلى زيادة دوران المخزون وبالتالي زيادة الربح الإجمالي من جهة ، ومن جهة أخرى فإن الزيادة في حجم المبيعات يمكن المؤسسة من الإستفادة من مزايا منحنى الخبرة إنطلاقا من مبدأ إنخفاض التكلفة وزيادة خبرة العامل في إنتاج كميات كبيرة من المنتوج نفسه"[3].

هذا وتعد المعلومات عن المبيعات من أهم المعلومات عن الأداء التي يجب أن تصل إلى مسؤول التسويق، خاصة وأن النشاط التسويقي يهدف لزيادة حجم المبيعات، وهو من أهم المؤشرات لنجاح الأداء

[1] أسامة دخان : الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المؤسسة – دراسة ميدانية (شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية)، الأكاديمية للعلوم المالية والمصرفية ،سوريا ، 2010، ص08.

[2] أكرم أحمد الطويل ، علي وليد عبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ،2013 ، ص126.

[3] الطائي حميد العلاق بشير: تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الردن، 20058، ص124.

التسويقي ولكن " لابد من توخي الحذر عند تحليل المبيعات حيث أن عملية التقييم ليست بهذه البساطة لأن الأرقام الإجمالية قد تكون مضللة للغاية ، كما تحجب أخطاء خطيرة في الأداء تتطلب ضرورة إجراءات تصحيحية ، ولهذا السبب فيجب تحليل وتجزئة البيانات الخام عن المبيعات قبل أن تبدأ إدارة التسويق في التقييم الفعلي للأداء ، وحتى تتمكن من تحديد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب"[1]، ويفضل أيضا عند تحليل المبيعات الإجمالية الإعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ،ودراسة أسباب الزيادة أو النقصان خلال تلك الفترة ، وبنفس المنطق على المؤسسة مقارنة كذلك مبيعاتها بمبيعات الصناعة، مما يساعد على معرفة نمو مبيعاتها مقارنة بمبيعات المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبين الحمداني أنه " يمكن لإدارة التسويق في المؤسسة أن تزيد حجم مبيعاتها المرتقب وحجم المبيعات المخطط، إذ يشير الأول إلى الرقم الذي تأمل المؤسسة تحقيقه ، أما الثاني فيشير إلى الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وإمكانيات المؤسسة الحالية".[2]

وبين Agle أن "نمو المبيعات يشير إلى نسبة الزيادة أو النقص في مبيعات المؤسسة بين مدتين زمنيتين ، ويحسب من خلال قسمة ناتج طرح قيمة المبيعات للسنة السابقة من مبيعات السنة الحالية على مبيعات السنة السابقة ، ويعد نمو المبيعات أحد المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي"[3]

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الحالية– المبيعات السابقة}}{\text{المبيعات السابقة}} \times 100$$

وكما أشرنا سابقا يجب توخي الحذر عند إستعمال مؤشر نمو المبيعات ، فهذا المؤشر لو أخذناه دون تحليل فقد يكون مضللا لكونه لا يعطي تحليلا شاملا ووافيا ، لذلك يتطلب القيام بتحليل تفصيلي وتجزئة البيانات حسب الأسس التالية:

- ✓ **تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية** : فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة في إجمالي المبيعات إلا أن منطقة معينة تنخفض مبيعاتها عن مبيعات العام الماضي أو عن حجم المبيعات المخطط لها ، وفي المقابل يلاحظ زيادة في حجم المبيعات في منطقة أخرى وبنسبة أكبر أو قد يحدث العكس.

[1] محمد الحناوي : إدارة التسويقمدخل الأنظمة والإستراتيجيات ، دار الجامعات المصرية ، مصر، 1976، ص538.

[2] الحمداني وآخرون : تقويم أداء إستراتيجية التسويق ، دراسة تحليلية للتوافق بين المؤشرات التقويمية على عينة من شركات المساهمة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية والمحاسبية، الجلد3،العدد7، جامعة تكريت، العراق ،2007، ص81

[3] أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي: مرجع سبق ذكره ، ص127.

- ✓ **تحليل المبيعات حسب المنتجات:** فقد يتضح من هذا التحليل أن هناك زيادة في إجمالي المبيعات إلا أن هناك تباين في الزيادة من منتج لآخر ، فقد يكون هناك إنخفاض في مبيعات منتج مقارنة بالعام الماضي أو مقارنة مع ما تم تخطيطه ، والعكس صحيح.
- ✓ **تحليل المبيعات حسب العملاء** : يمكن هذا التحليل من معرفة العملاء الرئيسيين للمؤسسة التي تتعامل معهم، فقد تجد أن معظم مبيعاتها أو نسبة مرتفعة منها منحصرة في مجموعة محدودة من العملاء ، وبالتالي يمكنها هذا المؤشر من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء وكذلك تقدير الجهد البذول والمطلوب في كل مجموعة.

3. رضا الزبون :

" يعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي بإعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافضة على ولائهم هدف المؤسسات للمنافسة ، ويعتبر الزبون هو العنصر الضروري في نجاح التسويق ، وأن رضاه ناتج عن المقارنة بين توقعاته للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة الزبون ، فإذا كان أداء المنتج أقل من توقعاته فإن الزبون غير راض ، أما إذاكان أداء المنتج يوافق وينسجم مع توقعاته فإن الزبون راض، في حين إذا كان المنتج يفوق توقعاته فإن الزبون راض تماما"[1] ، وبالتالي" تتشكل لديه أحكام معينة تجاه قيمة العرض التسويقي وهو يقرر فيما إذا كان سيتقبل العرض أم لا ، وأن مستوى تلبية توقعات الزبون من صفقة الشراء يتعلق بأي قدر يناسب تلك الصفقة مع توقعاته، فإذا كانت تختلف خواص المنتوج عن تلك التوقعات يشعر بأن رغباته لم تتم تلبيتها ، أما إذا كانت خواص المنتوج تفوق توقعاته يصل الزبون إلى مرحلة القبول والرضا"[2].

من هنا يمكن أن نقول أن رضا الزبون في التسويق هو شعوره بالإبتهاج أو الإمتعاض الذي يولد من المقارنة بين التوقعات القبلية وتجربته للمنتج، هذا ويعد رضا الزبون من أهم المؤشرات التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها لأنه يعد مصدر ولاء العملاء للمؤسسة لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى زبائنها للمحافظة على بقائها في السوق ، ومن جملة المنافع التي يحققها هذا المؤشر هي:[3]

- يساعد على إستمرار تعامل الزبائن مع المؤسسة لأطول مدة ممكنة؛

---

[1] محمد عبد الوهاب الغراوي، علاء عبد السلام يحي : مرجع سبق ذكره، ص250

[2] كوتلر وآخرون : اساليب التسويق الرئيسية ، ترجمة نفاع مازن ، ط1، دار علاء الدين للنشر والترجمة ، سوريا ،2002، ص194.

[3] ختاتنة وحيد السعايدة أحمد: تقويم أداء إستراتيجية التسويق ، دراسة تحليلية للتوافق بين المؤشرات التقويمية على عينة من الشركات ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية ، المجلد 3 ، العدد 7، العراق ، 2009، ص7

- يعد مدخلا لتعميق علاقة الزبائن بالمؤسسة؛
- يقلل من حساسية الزبائن إتجاه أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

لقد إكتشفت المؤسسات أنه كلما بقيت العلاقة بينها وبين الزبائن مدة أطول كان ربح هذه الأخيرة أعلى بسبب العوامل الأربعة التالية:[1]

- الزبائن الذين تحافظ عليهم المؤسسة يشترون أكثر مع مرور الوقت إذا كانو راضين للغاية؛
- تتناقص تكلفة خدمة الزبون مع مرور الوقت وتصبح عمليات التعامل معه روتينية مما يوفر عليهما الكثير من الوقت والتكلفة؛
- غالبا مايزكي الزبائن الراضون للغاية البائع للمشترين الآخرين (زبائن مرتقبين)؛
- الزبائن الباقون مع المؤسسة لمدة طويلة أقل حساسية للسعر في حالة زيادته زيادة معقولة بواسطة البائع؛

ويمكن متابعة رضا الزبون وقياسه من خلال الوسائل الآتية :

- نظم الإقتراحات والشكاوي : يجب على المؤسسات التي تركز على الزبائن أن توفر التسهيلات اللازمة لهم لإستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم واقتراحاتهم؛
- نسبة ضياع الزبائن : تعتبر هذه النسبة مهمة في إستعمالها كمؤشر لقياس رضا البائن من خلال الإتصال بهم ومعرفة أسباب توقفهم عن شراء منتجات المؤسسة؛

وفي هذا السياق يمكن قياس معدل رضا الزبون عن طريق المعدلة التالية[2]:

$$\text{معدل رضا الزبون} = \frac{\text{عدد شكاوي الضمان}\left(\text{المتمثلة في عدد الوحدات المعادة}\right)}{\text{عدد الوحدات المباعة}} \times 100$$

كما يمكن متابعة رضا الزبون عن طريق القياسات الغير مباشرة التي لا تتعلق بتحليل سلوك رضا أو عدم الرضا ، بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة التي تتأثر بنواتج حلات الرضا من عدمه كالحصة السوقية ، معدل شراء المنتجات بالنسبة للزبون ، قياس قيمة المردودات..إلخ .

[1] فليب كوتلر : كوتلر يتحدث عن التسويق ، ترجمة فيصل عبد الله ، مكتبة جرير ، السعودية، دون سنة النشر، ص152.

[2] أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي: مرجع سبق ذكره ، ص132 .

4. العائد على الإستثمار :

نظرا لإهتمام إدارة المؤسسة بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء المالي للوحدات الفرعية فيها فقد إنتشر إستخدام مؤشرات الأداء المالي والتي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية ، ويعتبر العائد على الإستثمار أحد هذه المؤشرات التي يمكن إستخدامها، بوصفه مقياسا للحكم على كفاءة مزيج منتجات المؤسسة ، إذ يمكنها الإحتفاض بالمنتجات التي تعطي عائدا مناسبا من الإستثمار وفي نفس الوقت تستطيع التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم"[1]، هذا إنطلاقا من أن الهدف الرئيسي للإستثمار هو الحصول على عائد منه، وفي هذا الجانب أشار Gitmon أن "العائد على الإستثمار هو عائد متوقع وهو تقدير للتدفقات النقدية المتوقعة من الإستثمار، وفي حين يعد العائد المتحقق فعلا هو حصيلة الإيرادات الناتجة عن عملية الإستثمار، وبالتالي فإن الإختلاف بين المتوقع والمتحقق يعد خطر موضوعي يزداد حجمه ويقل بإرتفاع وإنخفاض مستوى الإختلاف بين المتحقق والتوقع" [2].

وبما أن التسويق يعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة فمن المهم حساب العائد على الإستثمار التسويقي لمعالجة النفقات التسويقية واعتبارها كاستثمار، و"الغرض من حساب هذا العائد هو قياس الدرجة التي يساهم بها الإنفاق على التسويق في الأرباح خاصة في ظل الضغوط التي يتعرض لها المسوقون لإضهار العائد على أنشطتهم"[3] ، كما يعبر عن مقدار الربحية المتولدة عن وظيفة التسويق ويرمز إليه : ROMI

(Return On Marketing Investment) وهو يفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الإستثمارات التسويقية ، لأنه يقيس ربحية رأس المال المستثمر الذي قدمه المساهمون ،و يتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الإستثمار التسويقي} = \frac{\text{صافي الأرباح المتولدة عن النشاط التسويقي}}{\text{الأموال المستعملة في النشاط التسويقي}}$$

من خلال العلاقة أعلاه يمكن القول أنه كلما إرتفعت قيمة العائد على الإستثمار التسويقي كان ذلك دليل على كفاءة الجهود التسويقية إما من خلال خفض التكاليف التسويقية أو من خلال صافي الأرباح التسويقية.

[1] الطائي حميد، علاق بشير: تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص122.

[2] Gitmon lawnence :Principles of managerial of finance,9Ed, USA,2000,p238.

[3] Farris Pauland al : Marketing Metrics : the definitive guide to measuring marketingper formance , upper saddll River, New jersey , pearson Education,USA, 2010,p834.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية للأداء التسويقي من حيث مكوناته، مؤشرات قياسه، وكذا مداخل تحسينه بإعتباره يمثل المخرجات والنتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية معينة بناءا على مجموعة من المؤشرات التي يتم تحديدها في الخطط التسويقية.

رأينا من خلال هذا الفصل أنه وإنسجاما مع التطورات المحيطة بالمؤسسة إتجهت هذه الأخيرة إلى البحث عن مؤشرات أخرى للأداء فاعتمدت مقاييس المخرجات الغير مالية من أجل تمكينها وقياس أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل، وتنوعت مؤشرات الأداء التسويقي واختلفت من باحث لآخر حسب الزاوية التي ينظر إليها، وقد إخترنا منها أربعة مؤشرات التي نرى أن هناك إتفاق شبه تام عليها من ضمنها الحصة السوقية التي تعبر عن ذلك الجزء من مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات الإجمالية للصناعة، كما أن مؤشرات نمو المبيعات، رضا الزبون والعائد على الإستثمار تساعد على معرفة مدى كفاءة وفعالية الأداء التسويقي.

إن الأداء التسويقي الجيد يتم أساسا على توفير معلومات كافية حول السوق والمنافسة ومختلف التغيرات التي قد تعيق أو تحد من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وعليه يظهر الدور الهام لأدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق في عملية مراقبة النشاط التسويقي وتوفير المعلومات وفحص البيئة لفهم التغيرات المحيطة من أجل ضبط الخطط التسويقية بما يتماشى والتغيرات المحيطة، وهذا ما سيتم التعرض إليه في الفصل الموالي.

تمهيد :

مما لا شك فيه أن التداخل والتعقيد في أداء أنشطة المؤسسات يستلزم منها القيام بالتخطيط والتنظيم، ويتوجب عليها متابعة الأداء عبر رقابة هذه الأنشطة والتي تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى الإستثمار الكفء للموارد البشرية والمادية والمعلومات لإنجاز المهام.

يعد الأداء التسويقي للمؤسسة إحدى الأهداف الجوهرية للرقابة الإستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة نظام فرعي للرقابة التسويقية تساعد الإدارة العليا في تقييم فعالية الأداء التسويقي من خلال مجموعة من الأدوات ذات التوجه الإستراتيجي التي تساهم في تحسين الأداء التسويقي، على هذا الأساس فإن الرقابة الإستراتيجية للتسويق كنظام يهدف إلى توفير الإدراك لدى الإدارة الإستراتيجية لمختلف التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي سيكون لهذا النظام أهمية واضحة في أنشطة المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب الإستراتيجي والتي تكون قراراتها مصيرية، بالإضافة إلى ذلك تنتقل الاهمية أيضا من القرارات الإستراتيجية إلى الأداء العام والأداء التسويقي خاصة كونه يرتبط أكثر بالبيئة التنافسية التي تعتبر متغيراتها من أعقد وأنشط المتغيرات، فتوفير المعلومات سيساهم بصورة واضحة بالوصول إلى أداء تسويقي جيد.

من خلال كل ما سبق سنحاول في هذا الفصل تقديم وتبيين أهمية أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الفعالية التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي؛

المبحث الثاني : المراجعة التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي؛

لمبحث الثالث : مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق كأداة لتحسين الأداء التسويقي.

المبحث الأول: الفعالية التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي

تكمن فعالية المؤسسة في قدرتها على السيطرة في تكاليفها وتحقيق أهدافها، ويتم ذلك عبر مؤشرات حقيقية تتيح للمدراء تتبعها ومقارنتها مع ما هو مخطط لها وتقييمها، وبما أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة المتفاعلة فيما بينها، يؤثر كل منها في الآخر وباعتبار التسويق من أهم الوظائف فيها وجب على هذه الأخيرة مراقبة فعاليتها.

المطلب الأول: مفهوم وعوامل تحليل الفعالية التسويقية

يمثل التسويق أحد أهم الأسس التي ترتكز عليها المؤسسات في تحقيق تفوقها وتميزها السوقي، لذا عليها أن تدرك مدى أهمية تحليل تحقيق الأهداف التسويقية.

1. مفهوم تحليل الفعالية التسويقية

يحتل التسويق مكانة هامة في المؤسسة التي وصلت إلى حد إعتبار نجاحها وفشلها على مدى نجاعة سياستها التسويقية، و"تستلزم بيئة الأعمال اليوم التنفيذ الفعال للتسويق فإذا ما نجحت المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية بفعالية فسيعد التسويق نقطة قوة فيها وسيكون هو جوهر جهودها التنظيمية لتحقيق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وأعمالها"[1]، والفعالية التسويقية تعكس حقيقة قدرة المؤسسة على تعميق علاقتها مع الزبون المستهدف في ظل التكاليف التسويقية المتاحة، "حيث يمثل إعتمادها لفلسفة محددة للتعامل مع الزبون الخطوة الأولى في مراجعة الفعالية التسويقية، لتحديد السوق وحاجات ورغبات الزبون وإنعكاس ذلك على اهتمامات المؤسسة في تطوير خططها التسويقية لمختلف تقسيمات السوق، ومراجعة النظام التسويقي المعتمد لديها"[2]، وقد عرفت الفعالية التسويقية بأنها "تمثل جودة الإنفاق لتحسين أداء التسويق وتحقيق النتائج المرغوبة خلال فترة زمنية معينة "[3]، كما عرفها حمزة محمود بأنها "قدرة المؤسسة على إستثمار بيئتها للحصول على الموارد القيّمة والنادرة لتخصيصها بالشكل الذي يحقق أهدافها من خلال

[1] Appiah-Adu : pursuing the value , conscious consumer :store ,brands versus national brand promotion, journal of marketing,vol65, N°1 ?USA,2001,p18.

[2] ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص389.

[3] Solacansky & Sinberova :Measuring of marketing effectiveness, edition Ekonomika ir vadiba ,N°15,2010,p755.

الأداء التسويقي الأمثل"[1]، وقد رأى آخرون أن الفعالية التسويقية هي العملية التي تخلق القيمة عن طريق إستخدامها الأمثل لموارد المؤسسة لتسويق أنشطتها وتحقيق الميزة التنافسية لها"[2]، وبالتالي فإن "فعالية النظام التسويقي هو مدى قدرة هذا النظام في قياس وتحديد الأداء الفعلي للجهود التسويقية التي تم إتباعها، ويمكن زيادة الفعالية التسويقية بطريقتين أساسيتين الأولى تكمن في تقليل التكاليف التسويقية وترشيدها إلى الحد الذي لا يؤثر على المنافع والأهداف المراد تحقيقها، وذلك بتقليص تكاليف العمليات التسويقية دون أن يؤثر على المخرجات، ويكون بسبب إستخدام تقنية متطورة بدلا من إستخدام العمالة الكثيفة، والثانية تتمثل في تقليل التكاليف دون التأثير على المنافع المرجوة من المنتجات (القيمة المدركة)، وعليه فإن أهمية دراسة الفعالية التسويقية تنبع من كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة"[3]، ومن خلال كل ماسبق يمكن القول أن الفعالية التسويقية هي قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين أداءها التسويقي إنطلاقا من الإستخدام الأمثل لمواردها.

إلا أن التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة تجعل الخطط التسويقية تتأثر بمحيطها وتتقادم مما يؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها ، ومن بين هذه العوامل "درجة تعقيد السوق، البيئة، التداخل، ودرجة التنبؤ بالمستقبل، ويمكن قياس درجة تعقيد السوق من خلال معرفة وقياس أداء أسواق المؤسسة، أما درجة التنبؤ بالمستقبل فإنها تتأثر بسرعة التغير في البيئة، بالإضافة إلى مدى أو درجة التكرار السائد في العلاقات بين مختلف إدارات المؤسسة"[4]، لذلك فإنه "من المهم جدا لأي مؤسسة أن تقوم بتحليل فعالية أنشطتها التسويقية"[5]، بإعتبار "أن هذه الأنشطة تؤثر على النتائج الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما يستوجب إعطائها أهمية أكبر من حيث إدارتها وتقييمها"[6] .

[1] حمزة محمود: فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، دراسة تطبيقية في مصرف بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 41،العراق ،2014 ، ص103.

[2] Zostantiene & vaiciulénaité : coherence model between marketingculture and marketing effectiveness, INEkonomika ir vadiba , N°15, 2010, P878.

[3] مجيد منصور مصطفى ، العابد حسين محمود :أثر الذكاء العاطفي على الفعالية التسويقية للبنوك الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، الملة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن، 2016، ص129.

[4] محمد إبراهيم عبيدات : إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، مرجع سبق ذكره، ص215.

[5] Mark Anthony camiller : Strategic planning and the marketing effectiveness audit, Springer nature, suisse,2008,p20.

[6] Ireana Dauksèviciute, aivaras valainis : Conceptualisation of the effectineness of marketing tools, Intellectual economics, vol5, N°2, wroclawski university, Lithuaniae,2001,p200.

كما أن " المؤسسة تحتاج إلى معلومات حديثة عن أسواقها المستهدفة، فهي بحاجة إلى معرفة ما يحتاجه العملاء ويريدونه في كل وقت، والخطوة الأولى لتوقع إحتياجاتهم هي مراقبة ما يحدث في السوق للحصول على المعلومات في الوقت المناسب، لذلك يجب إعادة النظر في خطط التسويق بإنتظام لتعكس أحدث ميول المستهلكين وإتجاهاتهم وآراءهم حول منتجات المؤسسة، وشكاويهم ومدى رضاهم عنها"[1]، إنطلاقا من أن المستهلك يقرر الشراء عبر المفاضلة بين البدائل المتاحة له من تعدد الخدمات المقدمة وجودة السلع وتنوعها والتي تشعره بالرضا عن الأداء ومقارنة كل ذلك مع المنافسين ومدى مطابقتها مع إحتياجاته ورغباته، وتحتاج المؤسسة في الوقت نفسه إلى تفادي الأخطاء السابقة والإستفادة من أخطاء المنافسين والسعي إلى أن تكون سلعها وخدماتها ملائمة للإستخدام فضلا عن مطابقة متطلبات البيئة المحيطة بها، للمحافظة على الزبون وكسب ولائه وثقته وعدم جعله يفكر بالتحول إلى المنافسين آخرين.

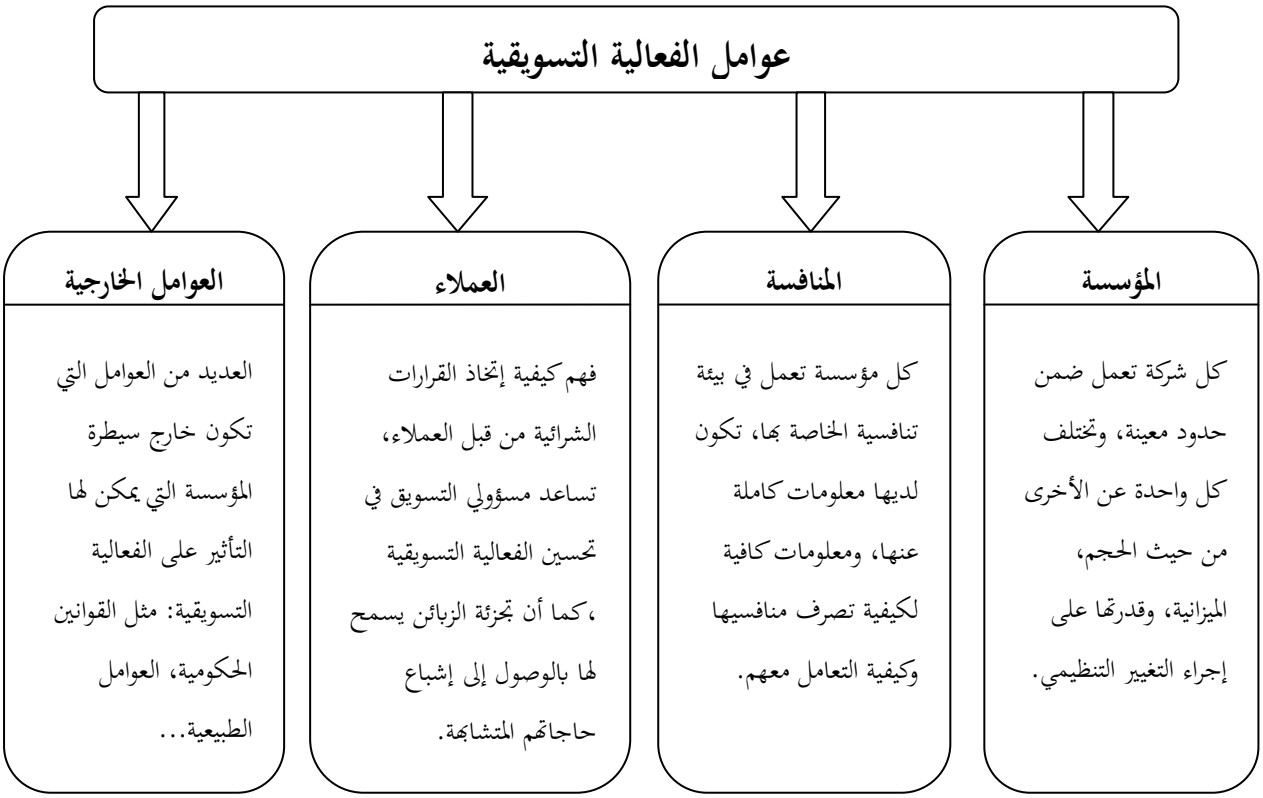
كل هذا يؤكد أهمية أن تقوم المؤسسة بتحليل وتفكيك نتائج أنشطتها التسويقية وتسليط الضوء على كل نشاط والعمل على معرفة الغير الفعال منها، كما "يؤكد على أهمية تحليل الفعالية التسويقية ومراجعتها كإختبارات منهجية لأنشطة التسويق، ومن المهم أيضا لأي مؤسسة بأن تقوم وتجري تحليلات دورية لطريقة عملها إنطلاقا من أن الأهداف والإستراتيجيات التسويقية تتأثر بالبيئة وتتقادم"[2]، كما يمكن "تحليل فعالية الإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتحقق من أن أداء أنشطتها يعمل على تحقيق الرضا لدى الزبون من السلع والخدمات المقدمة له والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين بما تحققه من أداء فعال وصحيح"[3]، وهذا من خلال فحص منهجي لأهداف وظيفة التسويق وإستراتيجيتها، تنظيمها وأدائها وذلك ب[4]:

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها وظيفة التسويق؛
- دراسة كيفية القيام بهذه الأنشطة؛
- توصية بأنشطة تسويقية مستقبلية.

[1] Mark Anthony camiller : Marketing effictiveness audits,[on ligne], disponible sur :(https :www.business2counity.com/marketing-effectiveness-audit), (17/02/2017)
[2] Mark Anthony camiller : Marketing effictiveness audits op cit,p2.
[3] ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص397.
[4] Ireana Dauksèviciute, aivaras valainis : Conceptualisation of the effectivneness of marketing tools, op cite, p20.

2. عوامل الفعالية التسويقية : لفهم طبيعة الفعالية التسويقية أوضحت Dauksviciute أنه ينبغي إعادة النظر في عواملها الأربعة الرئيسية الموجودة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(10) عوامل الفعالية التسويقية



Source :Irena Dauksviciute, op cite, p202.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك أربعة عوامل رئيسية للفعالية التسويقية وهي كالآتي:

- ✓ **المؤسسة** : كل مؤسسة تعمل ضمن الحدود الخاصة بها، وتختلف فيما بينها من حيث الحجم، الميزانية، نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، ومدى قدرتها على إجراء التغيير التنظيمي، كما تسعى مؤسسة مهما كان نوعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتتعدد من مؤسسة إلى أخرى.

- ✓ **المنافسة** : تعتبر المنافسة من بين أكبر العوامل المؤثرة على الفعالية التسويقية فهي تؤثر على الإستراتيجيات والسياسات التسويقية، "فالبرنامج التسويقي الفعال ليس هو الذي يتناسب مع إحتياجات الزبائن فحسب بل ويقدم ميزة تنافسية تفوق ما تقدمه برامج المؤسسات المنافسة في مجال الصناعة"[1]، فتحليل المنافسة جزء مهم لوضع الخطط التسويقية، "حيث لا يمكن للمسوقين الحصول على كامل المعلومات حول منافسيهم وهو ما يمثل واحدا من أهم أصناف المعلومات التسويقية"[2]، و"يتطلب من المؤسسة عند تخطيط إستراتيجيات فعالة أن تقارن إستراتيجياتها التسويقية ، ومنتجاتها، أسعارها وقنواتها التوزيعية بإستمرار مع نظيرتها من أقرب المنافسين من خلال التعرف عليهم ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، ردود أفعالهم "[3].
- ✓ **العملاء** : تعمل المؤسسات على نحو عام بتوجيه جهودها للعملاء من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتوفير السلع والخدمات المناسبة بالأسعار الملائمة، وبالتالي فإن معرفة سلوك العملاء امر مهم للمؤسسة ، ذلك من خلال فهم كيفية إتخاذ قراراتهم الشرائية، حاجاتهم المتجددة والتفاعل معهم من خلال تعقب سلوكاتهم وتقديم القيمة التي ترضيهم (المنتج) وإكتساب القيمة التي ترضي المؤسسة.
- ✓ **العوامل الخارجية** : هي "جميع العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على الفعالية التسويقية مثل أسعار الفائدة، اللوائح الحكومية..."[4]، وهي كافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات إتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها المؤسسة، وقد تكون هذه العوامل عبارة عن سلوكيات للزبائن، المنافسين، الوسطاء أو الخصائص البيئة الصناعية التي تعمل بها.

" فهم تأثير هذه العوامل إنطلاقا من المؤسسة إلى غاية بيئتها الخارجية يسمح من الإستفادة منها والتخفيف من مخاطرها في حال حدوثها في منتصف الحملات التسويقية"[5]، فإذا ما أدرك المسوقون تأثير هذه العوامل على عملاء المؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى المساعدة في تصميم برنامج

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر،ط1، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2005، ص125.

[2] أحمد عبد الله دعاس: تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 33، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص26.

[3] فليب كوتلر، أرمسترونك كاري: أساسيات التسويق، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،2009،ص967.

[4] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مجلة كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بغداد، العدد41، العراق، 2014، ص103.

[5] Nwakah Ahiauzu : Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organization in Nigeria, in journal of management development, 27(8), 2008, p861.

تسويقي فعال، فمثل هذه العوامل تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الأرباح، وبالتالي فهي بحاجة لتحليلها وذلك لتوفير المعلومات اللازمة والإستفادة منها لتحقيق أهدافها التسويقية، كما أضاف Nwokah أربعة عوامل أخرى للتوصل للفعالية التسويقية تتمثل في[1]:

- ✓ **إستراتيجية التسويق** : إن تحسين فعالية التسويق يمكن أن يتحرك عن طريق توظيف إستراتيجية متفوقة للتسويق فهي ستحقق التموضع الصحيح للمنتج والعلامة التجارية وبالتالي ستحقق منتج وعلامة تجارية أكثر نجاحا من منتج المنافس وعلامته التجارية، مع العلم أنه حتى مع أفضل إستراتيجية تسويقية يجب على المسوقين تنفيذ برامجهم بشكل صحيح لتحقيق نتائج متفوقة.
- ✓ **إبتكار التسويق** : عندما لا تستطيع المؤسسة تغيير إستراتيجيتها التسويقية لأسباب مختلفة يمكنها أن تتوجه نحو الإبتكار الأفضل لتحسين فعالية التسويق وإن إدخال الإبتكارات الجديدة بإستمرار من الممكن أن يحسن معدلات نمو المؤسسة.
- ✓ **تنفيذ التسويق** : بتحسين كيفية دخول المسوقين إلى الأسواق فإن ذلك سوف يحقق وبشكل ملحوظ نتائج أفضل مع الأخذ بالإعتبار كفاءة إستراتيجية التسويق المعدة والقدرة الإبداعية للمسوقين والذي سيمكنهم من إجراء التحسينات الممكنة في بعض أو كل المزيج التسويقي ، من دون إجراء تغييرات جذرية في التموضع الإستراتيجي بالشكل الذي سيمكن المؤسسة من تحسين فعالية التسويق وزيادة الإيرادات.
- ✓ **البنية التحتية للتسويق** : تحسين إدارة التسويق ممكن أن يؤدي إلى مكاسب كبيرة للمؤسسة، فتحسين فعالية التسويق، الميزانيات، التحفيز، وتنسيق أنشطة التسويق سوف يقود إلى تحسين التنافس وكذا النتائج المرتبطة به.

[1] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مرجع سبق ذكره، ص104.

المطلب الثاني: قياس الفعالية التسويقية

قدرة المؤسسة بالسيطرة على تكاليفها التسويقية وتحقيق أهدافها من خلال تعميق علاقتها مع الزبون يعكس فعالية التسويق، الذي يتم عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها ومقارنتها مع ماهو مخطط وتقييمها ، وقد "قدم Kotler نموذجه لقياس فعالية التسويق في عام 1977 في مقالته الشهيرة بعنوان: من هاجس المبيعات إلى الفعالية التسويق، وهو النموذج الأشهر في قياس فعالية التسويق وقد إعتمدت عليه الكثير من الدراسات والمؤسسات إذ برغم المحاولات العديدة لتطوير مقياس قادر على قياس فعالية التسويق بكفاءة إلا أن أفضل مقياس معروف هو مقياس Kotler"[1]، ويتألف من خمسة أبعاد:

1. **فلسفة العميل** : تشهد المؤسسات منافسة شديدة إذ تعد المنافسة الشيء الوحيد الثابت، وما سواها فهو متغير، لذا فهي تحتاج إلى وسائل وأدوات وفلسفة حديثة لمواجهة هذا التغير والمنافسة لتحقيق النجاح والبقاء في السوق، "وتعتبر فلسفة العميل المطلب الأول للتسويق الفعال وذلك من خلال إدراك المسؤولين الرئيسيين لأولوية دراسة السوق، تجزئته وإختيار أفضل الأجزاء فيه، والإستعداد لتقديم قيمة أعلا للعملاء"[2]، وتشير فلسفة العميل إلى تركيز المؤسسة الخارجي على حاجات و رغبات العملاء ومراقبة رضاهم من خلال إجراء المسح الخاص بذلك، فعلى الرغم من أن جذب العملاء والحفاظ عليهم مهمة صعبة إلا أن الراضين منهم لهم ولاء للمؤسسة، وقد "ظهرت هذه الفلسفة بعد الحرب العالمية الثانية بتغير فلسفة الإدارة وأدى هذا التحول إلى الإنطلاق من المستهلك أو العميل بالتعرف على حاجاته ورغباته المستقبلية والعمل على تلبيتها، حيث أصبح نشاط المؤسسة منصبا في بوتقة تلبية وإشباع حاجات ورغبات العملاء لتحقيق أعلى مستويات الرضا لديهم على ضوء الفرص التسويقية والطاقة الإنتاجية المتاحة ،وهكذا أصبح الزبون النقطة الأساسية بجميع الأنشطة مما دفع بالمؤسسات إلى تجزئة الأسواق إلى مجموعات من الزبائن يشتركون بمواصفات معينة من أجل صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تتلائم مع كل نظام من القطاعات وتقديم المنتج الملائم لهم"[3].

قد أشار Kotler "أن على المؤسسة تقديم أعلى قيمة مدركة للعملاء المختارين"، وذلك إشارة منه أن العميل يقوم بالمفاضلة بين البدائل الموجودة في السوق، ويعتمد على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة

[1] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مرجع سبق ذكره، ص104.

[2] Philip kotler : from sales obsession to marketing effectiveness , Harvard Business Review, USA, 1977, P72.

[3] مُحَمَّد عواد الزيادات، مُحَمَّد عبدالله العوامرة: إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،ص269.

إلى توقعاته ومقارنة ذلك مع تكلفته، وبالتالي "فعلى المؤسسة تقديم حزمة من المنافع والجودة العالية بشأن منتجاتها مقابل الكلفة الكلية للعميل بما يحقق رضاه ولما يتوقعه ويضمن الإحتفاظ به"[1]، وبالتالي فإن فلسفة العميل تعمل على تحقيق الآتي:

- ✓ **رضا العميل:** هو "مستوى إحساس العميل الناتج عن مقارنة بين أداء المنتج كما يدركه وتوقعاته"[2]، ويستحوذ هذا العنصر أهمية كبيرة في سياسة أية مؤسسة اليوم ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها التسويقي؛
- ✓ **ولاء العميل:** هو "مقياس لرغبة العميل للتعامل مع المؤسسة ومعاودة التعامل معها ومنتجاتها"[3]، لذلك تعمل المؤسسات بجهد في سبيل تحقيق والحفاظ على ولاء عملائها وجعلهم ملتزمين معها ومنتجاتها؛
- ✓ **الإحتفاظ بالعميل** : "أدركت المؤسسات أن تكلفة إكتساب عميل جديد تتجاوز تكلفة المحافظة عليه، وعلى ضوء ذلك أخذت تعمل على زيادة ولائه لها سواء من خلال توفير الخدمات أو زيادة الإشباع وقيمة المنتج"[4].

2. **الكفاءة التشغيلية** : تسعى المؤسسات عند تنفيذ خططها وإستراتيجيتها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبأقل تكلفة، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الكفء والفعال، "ويعكس التسويق الفعال حقيقة قدرة المؤسسة بالسيطرة على التكاليف التسويقية وتعميق علاقتها مع الزبون المستهدف"[5]، وعلى وفق ذلك تعد الكفاءة التشغيلية للتسويق معيارا حاسما وهاما في تقرير نجاح المؤسسة من عدمه في جوانب الإنفاق التسويقي ومنطقية مبرراته، والتي يمكن أن تعرف على أنها "تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر من المدخلات، فالكفاءة التسويقية = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة"[6].

---

[1] حيدر شاكر نوري: أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات ، مجلة الدنانير، العدد التاسع، العراق، 2016، ص332.

[2] جنابي أميرة ، هاتف حداوي : أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي– دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص50.

[3] حيدر شاكر نوري: أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص333.

[4] مُحَمَّد عواد الزيادات، مُحَمَّد عبدالله العوامرة: إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص293.

[5] ثامر البكري : إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص388.

[6] زهير ثابت : كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص216.

وقد عرف Philippe Lorino الكفاءة التشغيلية بأنها "كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفء من يساهم في تحقيق الهدفين معا"[1]، من خلال ما سبق يمكن القول أن لكفاءة الأنشطة التسويقية أهمية في تخفيض التكاليف التسويقية للمنتج من جهة ومراعاة ذوق المستهلك وإحتياجاته إلى منتجات ذات نوعية جيدة وبأسعار مقبولة من جهة أخرى، وهذا الأمر يتوقف على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للنشاط التسويقي بما يحقق أهداف المؤسسة عبر تفعيل الكفاءة التشغيلية وذلك من خلال[2]:

- ✓ **تحديد للأهداف التسويقية** : أي ينبغي التحديد الواضح للأهداف والأنشطة التسويقية والتوجهات المستقبلية بما يوفر الأرضية الملائمة لتعزيز الكفاءة التسويقية للمؤسسة؛
- ✓ **تعريف الخطط التسويقية** : تتجه العديد من المؤسسات إلى إخفاء المعلومات المتعلقة بالخطة التسويقية لمعظم الأطراف، مما يسبب في زيادة التساؤلات من قبل تلك الأطراف وبالتالي حدوث هدر في الوقت، الأنشطة والعمليات؛
- ✓ **تقييم ميزانية التسويق** : يواجه مدراء الأنشطة التسويقية مشكلة تحديد ميزانية التسويق والتي يستلزم تحديدها توفير معلومات تفصيلية عن العديد من الجوانب المرتبطة بواقع عمل المؤسسة وإمكانياتها المادية ، البشرية ، المالية، طبيعة حجم المنافسة السائدة في السوق و حجم الأهداف المراد تحقيقها؛
- ✓ **تنظيم تدفق الأنشطة التسويقية** : بعد إقرار ميزانية النشاط التسويقي يتوجب تنظيم تلك الأنشطة وترتيبها على وفق أولويات تتحدد بموجب أهداف المؤسسة المرحلية والتي تحاول المؤسسة تحقيقها؛
- ✓ **السيطرة على محاور البرنامج التسويقي** : ذلك من خلال مراقبة مسؤولي التسويق للبرنامج التسويقي المراد تنفيذه وتحديد الأفراد القادرين على تنفيذه، ومن ثم تقييم البرنامج بعد التنفيذ سعيا نحو تطويره للمرحلة اللاحقة؛

[1] Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, Paris, 1998, P18.

[2] سالم حامد حمدي : أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد35، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص163.

- ✓ **إدارة عملية عديل وتصحيح مسار الأنشطة التسويقية** : يستلزم تفعيل كفاءة الأنشطة التسويقية قيام مدراء التسويق بمتابعة جميع التعديلات التي يقترح إجراءها على الخطة التسويقية بما ينسجم والأهداف المستقبلية للمؤسسة.

3. **التوجه الإستراتيجي** : "يعتبر التوجه الإستراتيجي الحجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات، فمن خلال توجهاتها تقوم بوضع أهدافها الإستراتيجية، بحيث يجعل التوجه الإستراتيجي الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ماهي غاياتها، مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من منتجات التي تقدمها، وتفيد في التعرف على بنيتها وهيكلها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في إتخاذ القرار، وإحتياجاتها البشرية والمادية"[1]، هذا و "يعبر التوجه الإستراتيجي عن مدى قدرة الإدارة العليا على تصميم إستراتيجية مربحة تلائم فلسفتها وتنظيمها ومصادر معلوماتها"[2]، مما "يعكس ضرورة تركيز الإدارة على القضايا الداخلية والخارجية للمؤسسة عند بناء إستراتيجية ناجحة قادرة على تحقيق ربط أهداف التسويق بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"[3]، و"يعد التوجه الإستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة ويمد هذه الأخيرة بمعلومات بشكل مستمر عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين"[4]، وبإعتباره مؤثر على أداء المؤسسة سوف يكون بالضرورة مؤثر على الأداء التسويقي إنطلاقا من أن التوجه الإستراتيجي سوف ينبثق منه توجهات أخرى فرعية منها التوجه التسويقي والذي "يمثل التوجه الفكري الذي تتبعه المؤسسات والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تستعملها المؤسسات عند تعاملها مع الأسواق المستهدفة"[5]، وبناءا على ما سبق يمكننا أن نبين أهمية التوجه الإستراتيجي وهي[6]:

- ✓ يساعد على إيجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية؛
- ✓ يساعد على خلق الهيمنة في السوق من خلال إيجاد أسواق جديدة؛

---

[1] Slater Stanley :The Moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship, strategic management journal, Vol 27,N°12, 2006,P1223.

[2] أحمد عبد الله دعاس: تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مرجع سبق ذكره، ص27.

[3] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مرجع سبق ذكره، ص105.

[4] Staler Stanley, Narvar John : marketing orientation and the learning organisation, journal of marketing, Vol 59, 1994,P46.

[5] الربيعاوي وآخرون: إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002، ص52.

[6] Cadogan : intrnational marketing strategic and business success reflection on the path, international review, Vol 29, 2012, P340.

- ✓ يعمل التوجه الإستراتيجي على مساعدة المؤسسة في كيفية إستخدام الإستراتيجية للتكيف مع التغيرات البيئية لتكون أكثر مواءمة؛
- ✓ يمثل التوجه نحو السوق وهو أحد أبعاد التوجه الإستراتيجي جانب أساسي لإكتساب المعرفة، وإحتياجات الأسواق والزبائن.

4. **المعلومات التسويقية الوافية** : للمعلومات التسويقية الكافية أهمية خاصة في تحديد نوعية القرار الخاص بالإستراتيجيات والسياسات التسويقية المختلفة ، فهي تحدد للإدارة الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد للمعلومات بطريقة ملخصة عن كل بديل وأثره على الأهداف المطلوب تحقيقها، إذ أنه كلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أفضل النتائج، و"تحتاج المؤسسات إلى معلومات وافية عن كل شيء يخص بيئتها لتحقيق مستويات الرضا المطلوبة عن العملاء، بالإضافة إلى تصميم نظام معلومات تسويقي جيد عن أفراد، معدات وإجراءات لتجميع المعلومات، ترتيبها، تحليلها، تقويمها وتوزيع اللازمة والموثقة منها في الوقت المناسب لتساعد في إتخذ قرارات أفضل"[1].

"تعتبر المعلومات الوافية أحد اهم أسس التسويق الفعالة والتي تمثل قدرة المدراء على إمتلاكها، للتخطيط ولتخصيص الموارد المختلفة للأسواق المختلفة والأدوات التسويقية اللازمة لتنفيذ عملية التسويق"[2]، إذ أن أهم مصدر للمعلومات هو نظام المعلومات التسويقي "الذي يعمل على التكامل في المعلومات والبيانات عن كل الأنشطة التسويقية، فهو يزيل التناقض والتداخل بين مكونات المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من المصادر الخارجية والداخلية، والتعمق في فهم المشاكل وتحليلها"[3] ، فيجب أن تتصف المعلومة بالمعايير الآتية[4]:

- ✓ الدقة : المقصود بالدقة نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المتاحة خلال فترة زمنية معينة، ويتم تحقيق هذه الخاصية الهامة للمعلومات التسويقية خلال العناية والإهتمام بتصميم نظام المعلومات على النحو الذي يصحح الأخطاء سواء كانت بشرية أو آلية؛

[1] أحمد عبد الله دعاس: تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مرجع سبق ذكره، ص105.

[3] مفيدة يحياوي ، حنان سبع : دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين مبيعات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث، العدد12، الجزائر، 2013، ص58.

[4] محمود جاسم صميدعي : أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص271.

- ✓ التوقيت السليم : فمن المعروف أنه لا قيمة للمعلومات التي تصل للإدارة التسويقية إذا لم تصل في وقت إتخاذ القرار، ورغم أن كل من عاملي الدقة والتوقيت السليم هما عاملان متناقضان إلا أن إستخدام التقنيات الحديثة قد قلل بدرجة كبيرة من هذا التضارب؛
- ✓ الشمول : يعني إحتواء المعلومات على الحقائق الأساسية اللازمة لإتخاذ القرار المطلوب دون التمادي في التفاصيل؛
- ✓ الملائمة : تعني مدى ملائمة المعلومات للمستوى الإداري الذي يتخذ القرار كما وتعني الملائمة أن تكون ملائمة لشخص متخذ القرار.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المعلومات التسويقية الكافية الناتجة عن البيئة المتغيرة تجعل منها السلاح التنافسي الأساسي للمؤسسة حيث تجنبها الفشل وتساعدها على تحقيق الفعالية التسويقية، من خلال خلق إدارة واعية بالمتغيرات البيئية تستطيع أن تتفاعل معها وتستغل الفرص المتاحة منها.

5. التنظيم التسويقي المتكامل :

وجود وظيفة التسويق وقيامها بمهامها بصورة كاملة وفعالة يتطلب وجود بنية تنظيمية تتكفل بالتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، و"أصبحت الآن أكثر من أي وقت مضى تحتاج لجهود جماعية والإستعانة بالإداريين والفنيين للعمل معا كفريق في إدارة واحدة في التسويق، فيجب أن يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة فلسفة التسويق وأن تصمم وظائفه الرئيسية لخدمة حاجات المؤسسة، إذ على إدارة التسويق أن تكون فعالة في العمل والتنسيق مع الوظائف الأخرى"[1]، وقد عرف مساعد زكي التنظيم التسويقي على أنه "نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المنسقة مع بعضها البعض والتي تكمل بعضها البعض"[2]، وبالتالي فإن التنظيم هو عبارة عن نظام للعلاقات منسجم ومنسق هدفه تكامل الجهود التسويقية لتحقيق الفعالية التسويقية عن طريق تجميع المهام والتنفيذ السليم للإستراتيجية التسويقية .

[1] حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مرجع سبق ذكره، ص106.

[2] محمد زكي خليل : التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص67.

قبل أن تؤدى الإستراتيجيات التسويقية بشكل فعال فإن المؤسسة مطالبة بإيجاد هيكل تنظيمي متكامل يسمح بوجود تكامل بين الأنشطة التسويقية، ويوفر البيئة اللازمة لتظافر الجهود وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف، كما "يجب أن يعكس التكامل التنظيمي من خلال علاقات العمل الموجودة بين التسويق والوظيفة التجارية من جهة، و"التطرق إلى مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهداف التسويق"[1] من جهة أخرى .

المطلب الثالث : أهمية تحليل الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

يسمح تحليل الفعالية التسويقية بتحقيق ما يلي:

- ✓ تقليل التكاليف التسويقية من أجل زيادة المبيعات : تعتبر التكاليف التسويقية من أهم عناصر التكاليف إلى جانب التكاليف الإنتاجية التي يعتمد عليها في تحديد تكلفة المنتج، وبالتالي تحديد سعر البيع، وهذا ما دعى لضرورة تحليل ودراسة عناصر التكاليف التسويقية بهدف رقابتها و"إستخدام الأساليب والطرق والوسائل اللازمة لخفضها إلى أقل درجة ممكنة وصولا إلى تخفيض التكاليف الكلية وبالتالي تخفيض أسعار البيع مما يسمح بزيادة مبيعات المؤسسة ، أرباحها ورضا زبائنها فيحسن ذلك من أدائها التسويقي"[2]؛
- ✓ تسمح بتقدير العائد على الإستثمار : يمكن تعريف العائد على أنه " المقابل الذي يطمح المستثمر بالحصول عليه مستقبلا نظير إستثماره لأمواله"[3]، إلا أن حالة عدم التأكد الناتجة عن التغيرات البيئية الغير متوقعة تجعل من الصعوبة بما كان تحديد العائد على الإستثمار بسهولة ، حيث يصعب على إدارة التسويق تحديد بدقة معدل العائد على الإستثمارات التسويقية ولكن " يمكن تقدير هذا العائد من خلال تقييم فعالية أدوات التسويق، فمن المهم التأكيد على أهمية معرفة مدراء المؤسسة على العائد المالي والغير المالي من إستثماراتهم التسويقية "[4] مما يسمح لهم من تحسينه وبالتالي تحسين الأداء التسويقي ككل؛

[1] محمد فريد الصحن، نبيلة عباس : مبادئ التسويق، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص367.

[2] Ireana Dauksėviciute, aivaras valainis : Conceptualisation of the effectivneness of marketing tools, op cite, p205.

[3] خربوش علي حسين، وآخرون : الإستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، 1990، ص40.

[4] Ireana Dauksėviciute, aivaras valainis : Conceptualisation of the effectivneness of marketing tools, op cite, p206

✓ كما تكمن أهمية تحليل الفعالية التسويقية في[1] :

- تساعد على تحقيق أقصى عائد على الإستثمار من خلال التركيز على الأنشطة الناجحة تجاريا ومواءمة الموارد المناسبة لها؛
- تخفيض التكاليف عن طريق إعادة تخصيص الإستثمار في مجال التسويق بعيدا عن النشاط غير الفعال؛
- تعطي صورة عن كيفية عمل العمليات والأنظمة؛
- توفر مسار عمل لمزيد من تحسينات الاداء، كما يسمح بخلق خطة عمل للأنشطة من أجل تحسين كفاءة وفعالية الخطط التسويقية.

بعد إكتمال الإجراءات الخاصة بتحليل الفعالية التسويقية يتم وضع أسس تطوير خطة عمل تصحيحية شاملة للإرتقاء بالفعالية التسويقية للمؤسسة بمجملها، والأكثر أهمية من ذلك هو أن الإجراءات ينتج عنها وضع قاعدة لمعايير قياس جديدة خاصة بفعالية عملية التسويق والقرارات التسويقية لقياس مدى سلامة الأنشطة التسويقية مما يسمح للمؤسسة بتحسين أداءها التسويقي.

[1] Mark Anthony camiller : Marketing effictiveness audits op cit,p25.

المبحث الثاني: المراجعة التسويقية كأداة لتحسين الأداء التسويقي

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الإقتصادي إلى كبر حجم المؤسسات، تشعب أعمالها ، صعوبة إدارتها وتعدد مشاكلها وقد ساير ذلك تطور، مفهوم وأنواع المراجعة حيث اتسع نشاطها إلى مختلف وظائف المؤسسة، وسنقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على المراجعة التسويقية وذلك بتحديد مفهومها، مراحلها وأنواعها ثم كيفية إستعمالها في تحسين الأداء التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة التسويقية

تعتبر المراجعة من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها المؤسسة لغرض حماية أصولها ، فعلى الرغم من أنها كانت تمارس منذ عدة قرون إلا أن الإعتراف بها كمهنة قد بدأ في الإنتشار خلال الخمسين سنة الماضية فقط ، وبناءا على هذا قد يتبادر في أذهاننا تساؤل حول المراجعة من حيث تطورها التاريخي.

1. تطور مجال المراجعة

إن المراجعة التي نراها اليوم لم تظهر بشكلها الحالي من أول مرة ، بل كان ذلك نتيجة عدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات الإقتصادية والإجتماعية ، كما أن " التغيرات المتلاحقة للمراجعة كانت رهينة الأهداف المتوخاة منها من جهة ، ومن جهة أخرى كانت نتيجة البحث المستمر لتطوير هذه الأخيرة من جانبها النظري"[1]، ومن أولى البوادر لظهور المراجعة في الفترة الممتدة ما بين 1850 و 1905م فنتيجة للنمو الإقتصادي والإزدهار الصناعي الذي أدى إلى كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل المادية والبشرية، وظهور شركات المساهمة كل هذا أدى إلى إنفصال الملكية عن الإدارة بشكل تام، و"الذي بمقتضاه تتنازل جماعة من المساهمين عن حقها في الإشراف والإدارة لعدد من المسيرين الأجراء ، والذين يجمعهم مجلس الإدارة على أن يقدموا في نهاية كل فترة معينة تقريرا عن أداء المؤسسة من خلال مجموعة من القوائم المالية" [2]، وقد نتج عن هذا التباعد والإنفصال ظهور تباعد بين مصادر المعلومات الخاصة بالمؤسسة (الإدارة) ومستخدمي هذه المعلومات (المساهمين)، كما ظهر أيضا تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، وهو ما قد يدفع الإدارة لإعداد قوئم مالية غير صادقة ، كل هذه التطورات فتحت المجال للمراجعة كي تبرز كمهنة هدفها الرئيسي إكتشاف الغش والتلاعبات بالسجلات والدفاتر المحاسبية، والتحقق وفحص صحة

[1] Collins Lionnel et Gerard valin : audit et contrôle interne, Dallos, Paris ,1992, P17.

[2] محمد فريد الصحن، السيد راشد، ناجي درويش : أصول المراجعة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 2000، ص11.

ومصداقية المعلومات وذلك من أجل إكتشاف نقاط الخلل الذي يصيب النظام والإدلاء به، ولم تقتصر عملية المراجعة بالجانب المحاسبي فقط بل تعدته إلى جميع الوظائف بسبب زيادة حجم المعلومات المحاسبية كما ،نوعا وتعقيدا، مما صعب عمل المراجع المالي وإستحالة تدقيق كل الوثائق " فبالإضافة إلى الإرهاق والملل فإن مراجعة كل ما يقدم للمراجع تخفي أمورا مهمة للغاية"[1] ، كل هذا وكذا الأزمة الإقتصادية سنة 1929م أدت إلى ظهور فكرة المراجعة الداخلية لتخفيف الثقل على المراجع المالي ، "فتماشيا مع التطورات الإقتصادية الحديثة قام معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين بتعديل تعريف المراجعة سنة 1971، فبعدما كانت تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات المالية ، أصبحت تهتم بكل نشاطات ووظائف المؤسسة "[2] ، وأصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية بإعتبارها أداة إدارية يمكن الإعتماد عليها في ترشيد العمليات الإدارية ، كما " أن إهتمام المراجعة الداخلية بكل ما يجري داخل المؤسسة أدى بدوره إلى ظهور مراجعة العمليات، التي تهتم بالناحية التسييرية في مختلف نشاطات المؤسسة، ويدرس هذا النوع مدى نجاعة تطبيق سياسة الإدارة، ويزود متخذ القرارات عبر مختلف الهرم التنظيمي، بتحاليل واقتراحات قصد ترقية تلك النشاطات وتطوير المؤسسة بإعتبارها كنظام معقد مفتوح"[3]، وتكمن أهميتها في المنفعة التي تقدمها للإدارة العليا والموظفين فمن خلالها تستطيع المؤسسة المحافظة على مواردها كما تسمح بتحسين كفائتها وفعاليتها وذلك بتحقيق وتنفيذ عملياتها بأقل تكلفة ممكنة، فهي تبدأ بدراسة مبدئية لمختلف وظائف المؤسسة من أجل الكشف والفهم الشامل للهيكلها التنظيمي ، مما يسمح لها بوضع العلاقة بين مشاكل المؤسسة والوظائف التي تسببت في ذلك ، وباعتبار نجاح هذه الأخيرة واستراتيجيتها يرتبط إلى حد كبير على نجاح النشاط التسويقي، كان لزاما مراجعته من أجل زيادة كفاءته وفعاليته.

[1] محمد بوتين : المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005، ص11.
[2] العمرات أحمد : المراجعة الداخلية ، الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير ، عمان ، 1990، ص12.
[3] محمد بوتين : نفس المرجع السابق، ص16

2. تعريف المراجعة التسويقية:

قبل إعطاء تعريف المراجعة التسويقية ارتأينا أن نوضح أننا أخذنا في هذا البحث مصطلح المراجعة يساوي التدقيق في المفهوم إنطلاقا من أن "مصطلحي التدقيق والمراجعة مترادفان لبعضهما البعض وعادة مايستخدمان للدلالة على بعضهما البعض على أساس أن كل منهما يدل نفس مفهوم الأخر، فمصطلح المراجعة يستعمل غالبا في الدول الفرنكفونية، أما التدقيق فيستعمل في الدول الأنجلوساكسونية"[1]، وبالرجوع لتعريف المراجعة التسويقية نرى أنه قد اختلفت وتعددت التعاريف التي توضح مفهومها بإختلاف أفكار الباحثين ونظرتهم لهذا المصطلح، فهناك من يعرف المراجعة التسويقية بأنها تقييم متقن ومتكامل لأهداف المؤسسة، سياستها وممارستها ونتائجها "[2]، كما أن هناك من عرف المراجعة التسويقية بأنها "تسمح بإكتشاف وتقييم جميع البرامج التسويقية"[3]، في حين يرى آخرون أنها " نشاط يطبق بكل إستقلالية لتنسيق الإجراءات ومعايير الفحص بهدف تقييم مدى كفاية ، ملائمة ، سلامة وعمل كل أو جزء من نشاطات المؤسسة بالرجوع إلى المعايير المعتمدة"[4]، من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن المراجعة التسويقية تعتبر كأداة للتقييم ، كما أنها تأتي بعد تطبيق البرامج التسويقية ، وقد عرفت كذلك على أساس أنها فحص إنتقادي للسياسات والتوجهات التسويقية بهدف إيجاد الحلول للمشاكل الحالية ، فيراها Colberts بأنها "فحص إنتقادي معمق، منظم ودوري لكل التوجهات التسويقية للمؤسسة في بيئتها ، وكذا الوسائل التي وضعتها لمتابعة تطورات هذه الأخيرة حيث يسمح هذا الفحص للمؤسسة بإيجاد حلول للمشاكل الحالية لتدعيم قدرتها التنافسية، وتحسين فعالية ومردودية الأنشطة التسويقية"[5]، أما André فيعرف المراجعة التسويقية بأنها "تهدف إلى تقييم أهداف، سياسات، إجراءات ونماذج التنبؤ المتعلقة بالوظيفة التسويقية وكذا مصلحة مستخدميها بصفة موضوعية وانتقادية"[6].

---

[1] Obert .R ,Mairess.M : comptabilite et audit manuel et applications, 2 Ed , DUNOD , 2009,p402.

[2] الديبوجي أبي السعيد: المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،2000، ص433.

[3] Jean Mccarthy, Perreault : le marketing une approche managerials, 8éme Ed, Economica, paris, 1984.

[4] يوسف أبو فارة : التدقيق التسويقي ، الأدبية للطباعة والنشر ، العراق، 2001، ص212.

[5] François Colberts : l'audit marketing , in séminaire de management culturel, Mai 2002, Canada [on ligne], http//www.gestiondesarts.php?id=455.

[6] André Micallef : le marketing fondement technique et évaluation , edition les essentiel de la gestion, 1992, p174.

كما أعطى Kotler تعريف أكثر شمولية للمراجعة التسويقية حيث عرفها بأنها "فحص شامل مستقل ودوري للبيئة والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية المؤداة في المؤسسة من أجل كشف الميادين التي تطرح مشاكل وإقتراح الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"[1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه رغم إختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إلا أن مضمونها يكاد يكون متفق عليه وبالتالي يمكن القول أن المراجعة التسويقية هي فحص شامل منظم، محايد ودوري لكل من البيئة التسويقية ، الأهداف ، الإستراتيجيات التسويقية بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في الميادين التي تطرح مشاكل واقتراح خطط وتوصيات التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية التسويقية للمؤسسة .

مما سبق يمكننا استنتاج خصائص المراجعة التسويقية [2]:

- ✓ **الشمولية:** وتعد هذه الخاصية من أهم الخصائص ، فهي أوسع وأكثر مما هو ضيق في التركيز إذ يغطي كافة مجالات الأنشطة التسويقية من أهداف واستراتيجيات وتنظيم ونظم وإنتاجية ووظائف تسويقية، غير أنه يمكن أن ينفذ بشكل ضيق ومركز عندما ترغب الإدارة أن تجري عملية المراجعة لأحد الأنشطة فقط مثل مراجعة الاعلان، مراجعة السعر، أو مراجعة تنظيم التسويق، وهذه المراجعة تنفذها بعض المؤسسات التي تلمس مشكلة تستدعي التحليل والدراسة في أحد أنشطة التسويق الرئيسية أو الفرعية؛
- ✓ **النظامية:** إن عملية المراجعة التسويقية لابد أن تتم بصورة منتظمة ومحددة ومصممة لتحقيق الفعالية، وتنصب على دراسة وتحليل البيئتين الكلية و الجزئية والأهداف والإستراتيجيات التسويقية بالإضافة إلى التنظيم والإجراءات التسويقية وغيرها من المجالات التسويقية الأخرى ، ومن ضمن هذه الخاصية فإن عملية المراجعة تتطلب مجموعة من الإجراءات التحسينية التي تتكامل مع خطة العمل التصحيحي التي تتضمن الخطوات الفعلية التي ينبغي القيام بها في المدى القصير والمدى الطويل، والتي تستهدف زيادة الفعالية التسويقية الشاملة للمؤسسة ككل ؛
- ✓ **الدورية** : ينبغي أن تتم المراجعة التسويقية بشكل دوري ومستمر للتأكد من درجة ملاءمتها لتحقيق الأهداف والوقوف على حسن سير العمل والتأكد من أنضباطه وسلامته وليس فقط المعالجة

[1] Philp Kotler, kevin Keller, Delphine Manceau : Marketing Management, 14 Ed, Pearson, France,2012,P731.
[2] محمد عواد الزيادات ، محمد عبدالله عوامرة: استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،ص344.

للمشاكل أو صعوبات ووجود الإنحرافات، أي لا تنتظر المؤسسة وقوع مشكلة ثم القيام بعملية المراجعة بل يفضل أن تتم بصفة دورية؛

- ✓ **الإستقلالية** : تصبح عملية المراجعة مهمة مستقلة يقوم بها اختصاصيون على قدر عالي من الخبرة والمعرفة بعملية المراجعة التسويقية ، ويمكن أن تتم داخليا أو خارجيا بواسطة أفراد دائمين أو مؤقتين ويكونون مؤهلين لفحص وإبداء الملاحظات والمشاورة مع المدراء حول نجاحهم والصعوبات التي يواجهونها.

من خلال خاصية الإستقلالية (الحيادية) يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على عدة خيارات للمراجعة التسويقية بحسب ظروفها وإمكانياتها ،كالإستعانة بمراجع خارجي الذي يكون أكثر حيادية وموضوعية فهو من يتولى مسؤولية المراجعة التسويقية ويكون مستقل تنظيميا عن المؤسسة ، ويتم إسناد عملية المراجعة له من خلال الإدارة العليا للمؤسسة أو من الجهة المالكة لها، للإطمئنان على أن المؤسسة تستثمر أمكانياتها بالشكل المناسب في الأسواق المستهدفة، إلا أن من عيوب هذا النوع من المراجعة هو التكاليف الباهضة، وخطر تسرب المعلومات عن الخطط والإستراتيجيات التسويقية،كما قد تسند المراجعة التسويقية إلى جهات داخلية التي بدورها تنقسم إلى قسمين هما: المراقب التسويقي ومن خلال ما رأينا في الفصل الأول أن الرقابة يمكن أن تكون في المستوى الإستراتيجي التابعة للإدارة العليا و المتعلقة بالإستراتيجيات والخطط التسويقية ، ومن جملة الأدوات التي يستعملها المراجعة التسويقية، والقسم الثاني هو المراجع التسويقي الداخلي الذي يتولى مسؤولية الفحص الدوري المستمر لفعالية الأنشطة التسويقية ومطابقتها مع الأهداف الإستراتيجية ، ومن مزايا هذا القسمان (المراقب التسويقي والمراجع التسويقي الداخلي) هو المعرفة الجيدة للمؤسسة ، كما أن تكاليفها منخفظة إلا أن عيوبها تكمن في إعزال الضعف إلى عوامل خارجية (الوظائف الأخرى للمؤسسة)، ومن أجل الإستفاد من كلا المراجعتين يمكن للمؤسسة تكوين فريق عمل داخلي بالإستعانة بمراجع خارجي لإعطاء رأي محايد.

3. أهداف المراجعة التسويقية:

تسمح المراجعة التسويقية "بالمساعدة على التنبؤ بالأعمال المستقبلية وتنظيم وظيفة التسويق بطريقة محكمة ، كما أن تقديم تقرير حول الوضعية التسويقية للمؤسسة يسمح بالإستفادة من قروض المؤسسات المالية"[1] ، إلا أن هناك جملة من الأهداف للمراجعة التسويقية تتمثل في[2] :

- ✓ تحديد المكانة السوقية للمؤسسة ومنافسيها بطريقة علمية ؛
- ✓ تقديم التوجيهات والتوصيات بتصحيح أداء عناصر المزيج التسويقي؛
- ✓ الحكم على الإلتزام العام بالتوجه التسويقي للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية ، ومدى تناسب الإتجاهات التسويقية والتفاصيل التكتيكية للمؤسسة حتى يتم التوصية بما في شأنه تصحيح الأخطاء، واغتنام الفرص التسويقية للمؤسسة؛
- ✓ المساهمة بصورة أساسية في عملية التخطيط التسويقي؛
- ✓ تطوير الحلول التسويقية ذات الفعالية في التكلفة والقابلة للتطبيق، من خلال المكانة السوقية للمؤسسة والمركز المالي والإمكانات البشرية والمالية المتاحة؛
- ✓ إختبار فعالية عناصر الأداء التسويقي ، والتي تتضمن المزيج التسويقي، الإنتاجية و النظم التسويقية ورسالة المؤسسة ،أهدافها وإستراتيجياتها التسويقية؛
- ✓ فحص البيئة التسويقية الخارجية والداخلية للمؤسسة ومدى تناسبها مع عناصر الأداء التسويقي؛
- ✓ تقديم خطة مقترحة لتطوير الأداء التسويقي؛
- ✓ وضع آلية منهجية للرقابة التسويقية.

[1] Phillipe Koffre : L'audit marketing-vente, Ed DUNOD, Paris, 1986 ,P 20.

[2] أسامة أحمد عبد القادر:إطار لتطبيق المراجعة التسويقية في قياس وعلاج الفجوة التدريبية ، المؤتمر السعودي التقني الرابع، ديسمبر 2006، السعودية [على الخط] ، متاح على العنوان: http//www.alnawdy.com/stock/php.

المطلب الثاني: مراحل المراجعة التسويقية وأنواعها

قبل إستعراض أهم البرامج التسويقية التي يفترض إخضاعها للمراجعة التسويقية تقتضي الضرورة الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تبدأ من السوق وما يحيط به لاستكشاف ورصد التغيرات التي من المتوقع أن تخلق فرصا أو تهديدا للمؤسسة، وبالتالي فهناك مجموعة من المراحل والأدوات التي تستعمل في هذه العملية.

1. مراحل المراجعة التسويقية

تمر المراجعة التسويقية بعدة مراحل مثلها مثل المراجعات الأخرى ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة منها ، ويجب أن تتم في ظروف تضمن الموضوعية ، وعموما فإن إجراءات المراجعة تتضمن أربعة مراحل المتمثلة فيما يلي :

- ✓ **مرحلة التحضير** : يتم فيها تخطيط وتحديد مجال المراجعة ، أهدافها ، بدايتها ونهايتها وكذا الطرف المراجع، كما يجب :
  - تحضير عمال المؤسسة : على مسؤولي المؤسسة إعلام ، شرح وتوضيح أهداف المراجعة لكل المصالح التي ستخضع لهذه العملية ، "الأمر الذي يعني إجراء لقاء أولي بين المراجع والمدير يوضح فيه الأهداف والشمولية والعمق لعملية المراجعة، وما يحتاج إليه المراجع من بيانات ومعلومات ضرورية للقيام بعمله، مع ضرورة عقد لقاء ثان بين الطرفين تحدد فيه خطة جمع البيانات من حيث الوقت المخصص لعملية الجمع وكيفية الحصول عليها ، ومن هم الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم مع التركيز على ضرورة الإهتمام بجمع البيانات من داخل وخارج المؤسسة "[1]، ويتم هذا التوضيح من أجل تجنب كل العراقيل التي قد يسببها سوء فهم الهدف الحقيقي من هذه العملية وكذا تحقيق التعاون من أجل إعطاء مصداقية أكبر للنتائج المتحصل عليها.
  - جمع المعلومات حول المؤسسة وبيئتها: تتم هذه العملية من "طرف المراجع بجمعه لكل المعلومات والوثائق اللازمة والمتعلقة بالمؤسسة والتي لها أثر عليها كتحديد موقعها الجغرافي ، تاريخ إنشائها ، عدد الأفراد الإجمالي وتوزيعهم حسب السن والجنس أو الأقدمية ، رقم أعمالها السنوي ، أحداث

[1] محمد عواد الزيادات ، محمد عبدالله عوامرة: استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره ، ص345.

مهمة ظهرت خلال حياة المؤسسة كتوسيع قطاع النشاط، نوع الخدمات أو المنتوج التي تقدمه والهيكل التنظيمي لها"[1] .

✓ **مرحلة جمع البيانات** : بعد التعرف على المؤسسة ومختلف مصالحها تأتي مرحلة جمع البيانات ،أين يقضي المراجع التسويقي معظم وقته عند قيامه بمهمته في تجميع الأدلة والإثباتات خلال فحصه للوظيفة التسويقية التي تتم بإستخدام عدة أدوات منها:

- إستغلال الوثائق الموجودة : " فالأنظمة لقانونية والتشريعات تلزم المؤسسة على مسك سجلات ودفاتر متنوعة تشكل مصادر أساسية للمعلومات ، كما يمكن الإعتماد على بعض الوثائق التي تعتبر مهمة كالأنظمة الداخلية، منها تقارير الرقابة أو تقارير المراجعة التي أنجزت سابقا"[2]، فالمراجعة التسويقية إذن مثل المراجعة المحاسبية هي أداة لقياس قيمة، مخاطر وفعالية الجهود التسويقية إنطلاقا من جمع البيانات بالتركيز داخليا على الأداء المسجل عن الماضي والحاضر."[3]
- الملاحظة والزيارات الميدانية : ذلك للوقوف على الصورة الحقيقية للمؤسسة لابد على المراجع أن يقوم بزيارات ميدانية للمؤسسة ليقف بنفسه على العوامل المادية المؤثرة ، لأن مايمكن أن يحمل إلى مسامعه والحقيقة قد يكونان متناقضان ، مثل معاينة المنتجات في نقاط البيع، معاينة رجال البيع ، ملاحظة طريقة التفاوض مع الزبائن ، كما أن "هذه الزيارات تمكن المراجع من القيام بجمع الوثائق وتسجيل النقائص و المشاكل الملاحظة ، فالحديث الذي يقوم به المراجع يمكنه من نفي أو تأكيد كل التخمينات التي يضعها أثناء قيامه بالزيارة"[4].
- الحوار والمناقشة: تعتبر من بين الوسائل المحبذة لدى المراجع التسويقي حيث يلجأ إليها في أغلب الأحيان ، فيقوم ببرمجة لقاءات مع كل من له صلة بوظيفة التسويق ، كمسؤولي المؤسسة ، الزبائن، الموردين، الوسطاء...للحصول على معلومات محددة عن النشاط التسويقي للمؤسسة.
- الإستبيان : إن الهدف الأساسي من الإستبيان هو قيام المراجع بإيجاد إجابة لمشكلة ما في مدة زمنية معينة حتى يتسنى للمؤسسة إستعمال نتائجه دون أي خطر ، وذلك من منطلق أن طول فترة الدراسة تجعل هذه الأخيرة عبارة عن تحليل تاريخي عوض دراسة من أجل حل مشكلة ، كل هذا

[1] صالحي محمد يزيد: التدقيق الإجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،ص111.

[2] CANDAU Pierre : l'audit social méthodes et technique pour un management efficace, vuibert gestion, Paris, 1995, P110.

[3] David parmerlee : auditing markets , productand marketing plan , McGraw-Hill companies, 2000, P8.

[4] صالحي محمد يزيد: التدقيق الإجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ،نفس المرجع السابق، ص115.

إنطلاقا من أن الوثائق الداخلية والحوار الذي أجراه المراجع لم يجد إيجابات كافية ، فمن الأهمية بمكان أن يقوم المراجع بالتحقيقات والدراسات الميدانية ، والتعمق في السياسات التسويقية الماضية والحاضرة والمستقبلية للمؤسسة.

- ✓ **مرحلة تحليل البيانات والبحث عن الحلول**: في هذه المرحلة يتم فيها تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، من أجل إستخراج نقاط القوة والضعف في مختلف الأنشطة التي تم مراجعتها، ولا يكتفي المراجع بتحديد نقاط القوة و الضعف ، ففي:
  - حالة الوثائق : قبل قيامه بإصدار أي رأي فني محايد ، عليه أن يرتكز على معلومات وأدلة إثبات ذات مصداقية ، لذا فهو ملزم أن يكون ملما ومتأكدا من كل الوثائق المستعملة.
  - حالة الإستبيان : الهدف منه هو تحويل وترجمة القيم النوعية إلى نسب مئوية ، حتى يتمكن ويسهل عليه القيام بالمقارنات اللازمة، وإيجاد العلاقات السببية التي تؤثر في سلوكيات المجتمع المدروس(زبائن، عمال المؤسسة....).
- ✓ **مرحلة العرض وإعداد التقارير** : "تكتسي مرحلة عرض النتائج هي الأخرى أهمية كبرى بإعتبارها ثمرة الأعمال التي قام بها المراجع، ومن خلالها يتم عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، أي الإختلالات التي لاحظها وشخص سببها، من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الإختلالات والتوصيات والتوجيهات التي قد يدلي بها"[1]، وتكون النهاية الطبيعية لأية مهمة للمراجعة التسويقية هي تحرير التقرير الشامل للعملية، وهو يعتبر كأداة وسيطة بين المراجع والمؤسسة ، الهدف منه لفت إنتباه المسؤولين إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وهو يحتوي على العناصر التالية:[2]

  - التذكير بأهداف المراجعة؛
  - الإجراءات المتبعة لتنفيذ المراجعة؛
  - عرض نقاط القوة والضعف واقتراح التحسينات.

[1] صالحي محمد يزيد: التدقيق الإجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ،نفس المرجع السابق، ص 137.

[2] Pierre AMERIEN ,Daniel BARCZYK : Marketing stratégies et pratique, edition agence fieux, France,2000, p164.

2. **أنواع المراجعة التسويقية** : يمكن أن نميز بين أربعة أنواع من المراجعة التسويقية:[1]

- ✓ **المراجعة الشاملة** : هي دراسة معمقة بشكل وقائي لنقاط القوة والضعف للوظيفة التسويقية والتجارية التي تؤدي إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية على المدى القصير والمتوسط والطويل الأجل، هذا النوع من التشخيص هو نوع نادر، ويبدأ قبل أن تظهر عوارض الأزمة، ميزتها الوقائية تسمح بتحاشي وتجنب التقديرات الإستعجالية التي يمكن أن تكلف المؤسسة غاليا، نتيجة عدم التأكد من الفعالية، أهم مزايا هذا النوع من المراجعة أنه يتم في بيئة مساعدة وملائمة، مجردة من قيود أفراد المؤسسة ويسهل تعاونهم مع المراجع.
- ✓ **المراجعة في حالة وجود أزمة**: هذا النوع من المراجعة هو الأكثر إستعمالا ، وهو تحليل خاص يكون عادة في مجال تطبيقه، كما أنه من النوع التصحيحي والعلاجي يستعمل في حالة ظهور عجز أو نقص في نتائج أو مهام المؤسسة، على عكس المراجعة السابقة (الشاملة)، هذا النوع من المراجعة يتم عادة في بيئة يغلب عليها طابع تخوف أفراد المؤسسة ، وعدم مساعدتهم للمراجع ، حيث تكون لهم ردود أفعال تبريرية وتسترية، مما يؤثر على التحليل واتخاذ القرارات، لهذه المراجعة ميزة حقيقية هي إعطاء نظرة جديدة التي تسمح بإستعراض وحسم الأسباب التي أضاعها مسؤولي المؤسسة مما أدت إلى هذه الوضعية.
- ✓ **المراجعة المسبقة** : هي تحليل معمق مسبق يسمح بالتنبؤ بالنتائج وأثر القرارات الإستراتيجية على الوضعية التسويقية للمؤسسة، إن إعداد هذا النوع من المراجعة يسمح للمؤسسة بقبول أو رفض الإستراتيجية بدرجة كبيرة من الوعي، وإن كان القرار إيجابي فهذا يساعد في التحضير الجيد للحالة الجديدة، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المراجعات في الحالات الآتية:
  - قرار التنويع في الأنشطة؛
  - قرار التنويع في الأسواق؛
  - قرارت التخلي عن بعض الأنشطة.

مردودية هذا النوع من المراجعة تقاس بمدى إمكانية التخفيف من درجة الخطر على مثل هذه القرارات.

[1] Christian Michon : le marketeur : les nouveaux fondement du marketing, Pearson Edition, France, 2003,P436.

- ✓ **المراجعة التقييمية** : يستعمل هذا النوع من المراجعة في تحديد القيمة المالية للمؤسسة ، في حالة الإنتقال من وضعية أو مرحلة إلى أخرى ، ويتعلق الأمر بتحديد القيمة المالية للأصول التسويقية التي غالبا ما تكون غير مادية ، مثل التموقع في السوق، الصورة والعلامة التجارية...

3. **مجال المراجعة التسويقية:** إنطلاقا من أهداف المراجعة يمكن القول أن عمل المراجع يكون في ثلاث مجالات:[1]

- ✓ **تحليل أداء المؤسسة** : يبدأ المراجع بتحليل أداء المؤسسة وذلك بمعرفة مؤشرات النتائج كحجم المبيعات ، رقم الأعمال ، الحصص السوقية وكذا صورة المؤسسة ،رضا زبائنها...

إلا أن هناك صعوبة في الحكم على أداء المؤسسة لعدم وجود معايير عامة معترف بها يمكن المقارنة معها ، ويستعمل المراجع في تحليله على مقارنة نتائج المؤسسة بأهدافها ، او مقارنة النتائج مع متوسط نتائج المنافسين في نفس القطاع؛

- ✓ **تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يقوم المراجع في تحليله على معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي يسهل التعاون بين وظيفة التسويق ومختلف الوظائف الأخرى ، وكذا التنسيق بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية ، كما يعمل على معرفة ما إذا كانت المؤسسة مهيئة من أجل التكفل بكل مراحل المسار التسويقي (معلومات عن الطلب، الترويج، الإتصال..)، وهل وسائل المؤسسة ومواردها مستعملة بطريقة صحيحة من أجل تحقيق الأهداف؛
- ✓ **تحليل عمل الوظيفة التسويقية والتجارية:** يقوم المراجع في هذه الحالة بتحليل وفحص فعالية الإجراءات الموضوعة ، والحكم على جودة مختلف مراحل النشاط التسويقي كتحليل الجودة ، الخيارات الإستراتيجية ، المعلومات عن السوق، سياسات التسعير ،الوظيفة التجارية (تنظيمها، إنتاجيتها، قوة البيع...)، قنوات التوزيع، عملية الترويج، الإتصال...

[1] Christian Michon : le marketeur : les nouveaux fondement du marketing:op cit ,P438.

المطلب الثالث: المراجعة التسويقية كأداة للحد من أثر البيئة الخارجية

تسعى المؤسسة دائما إلى إيجاد الحلول الناجعة والطرق الملائمة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، وتعتبر توصيات المراجع من أهم الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة لما فيها من موضوعية وخلوها من الذاتية، كما تساعد في رصد فرص وتهديدات الناتجة عن البيئة المحيطة،التي تنقسم بدورها إلى قسمين وهما:

1. **البيئة الخارجية العامة:** تظم البيئة الخارجية العامة كافة القوى البيئية التي تزاول فيها المؤسسة أعمالها ، والتي تؤثر على كافة المؤسسات الإقتصادية الأخرى ، لذا فإن " المراجع يقوم بدراسة معمقة لهذه البيئة ويبحث بعدها فيما إذا كانت التغيرات التي حدثت فيها تمثل تهديد أو فرصة للمؤسسة"[1]، وتتمثل هذه البيئة في العومل الآتية:

- ✓ **البيئة السياسية والقانونية:** تمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والحكومة فعلى المراجع التسويقي العمل على الإطلاع و معرفة كل القرارات التي يمكن أن تصدر من طرف أجهزة الدولة، وأثرها على الإستراتيجية التسويقية ،كما أن المؤسسة تعمل في ظل مجموعة من القوانين التي تحدد علاقتها بالدولة وتحكم إنشائها ،تكوينها ، و يمكن أن تتدخل بصفة مباشرة في مزيجها التسويقي ،لذا على "المراجع فحص التطورات القانونية الخاصة بمراقبة الجودة ، النظم الخاصة بالمنتجات، الأسعار، الإشهار، الترويج"[2]، كما يعمل أن يكون على دراية تامة لهذه البيئة ، وعلى كل التطورات التي حدثت فيها ، فهذه الأخيرة قد تخلق فرصا إستراتيجية ، كما يمكنها أن تخلق تهديدات تمس المؤسسة في نشاطها ، وذلك من خلال القوانين التي تسنها الحكومة وترى فيها حماية للمستهلك بالدرجة الأولى ، وإقتصادها بالدرجة الثانية، بينما ترى فيه المؤسسة عرقلة لنشاطها؛
- ✓ **البيئة الإقتصادية:** هي كافة المتغيرات والعوامل التي تؤثر على مستوى القوة الشرائية للمستهلكين، ومن المهم أن "يقدر المراجع أثر هذه العوامل على الإستهلاك ، وتعتبر هذه المتغيرات: مستويات الدخول، أنماط الإنفاق، مستويات الأسعار، التضخم ، البطالة...من أهم هذه العوامل التي يجب متابعتها

[1] Marie KEREILLANT :L'audit marketing ,redaction de net PME,[on ligne], disponiblesur :http://www.netPME.fr/marketing/511-1-auditmarketing,(30/06/2016)
[2] Michael LEVY :l'audit marketing, une méthode d'autre évaluation , revue française de marketing, France, 1982,P44.

ودراستها" [1]، كما "يعمل على التعرف على تأثير هذه التطورات على المؤسسة وأهم الأنشطة التي قامت بها هذه الأخيرة للتأقلم معها"[2]؛

- ✓ **البيئة الإجتماعية والثقافية:** تتميز هذه البيئة بالديناميكية فهي دائمة التغير ، وعلى المراجع أن يكون على إطلاع لكل هذه التطورات وفهم دلالاتها التسويقية، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة ، مما يساعدها على تجنب تهديدات هذا المحيط وإقتناص الفرص الموجودة فيه، كما "يعمل على معرفة مدى إدراك المجتمع لمنتجات وأنشطة المؤسسة ، وهل تقوم هذه الأخيرة بتطوير منتجاتها حتى تتلائم مع ثقافة المجتمع"[3]؛
- ✓ **البيئة التكنلوجية:** "يرتكز عمل المراجع في هذه البيئة على دراسة أهم التطورات التكنلوجية التي تؤثر على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ، والتي يمكن أن تقودها إلى تغيير أو تحسين عرضها في السوق"[4]؛
- ✓ **البيئة الطبيعية:** "يقوم المراجع في هذه البيئة بتحليل مدى وفرت وملاءمة أسعار الموارد الطبيعية والطاقوية التي تحتاجها المؤسسة ، وكذا تحليل الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة في مجال التلوث ، حماية البيئة وبالإحتفاظ بالفضلات الناتجة عن عملية الإنتاج"[5].

2. **مراجعة البيئة الخارجية الخاصة** : هي مجموعة العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتستطيع التأثير فيها ، أي هناك تأثير متبادل، عكس البيئة العامة التي يجب على المؤسسة التأقلم معها ،وتمثل المراجعة التسويقية لهذه البيئة دورا هاما في وضع أفكار وتصورات عن حاجات المستهلك ، وتوجيه إنتباه الإدارة لكل المتغيرات التي تمثل خطر أو فرصة لها، خاصة فيما يتعلق ب:

[1] Patricia COUTELLE ,Garets VERONIQUE : Marketing de l'analyse à l'action, Pearson édition,France,2004,p125
[2] محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره ، ص315.
[3] Mark VANDERCAMMEN : Marketing l'essentiel pour comprendre décider agir,, 2 Edition de Boeck, Belgique, 2006, p270.
[4] Patricia COUTELLE ,Garets VERONIQUE op cit ,p126.
[5] Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS : Marketing management,12Ed, Publi-union,Paris, 2006,P817.

- ✓ **الزبائن:** "يركز المراجع في هذا العنصر على دراسة الزبائن ومعرفتهم والتأكد من مدى رضاهم عن منتجات المؤسسة"[1]، والكيفية التي يستعملونها في إتخاذ قراراتهم الشرائية، ، كما يعمل بالبحث عن كيفية جلب المحتملين منهم من أجل زيادة المبيعات ورفع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ **المنافسون:**إن بيئة المنافسين لها تأثير مباشر على الإستراتيجيات والسياسات التسويقية، لذا على المراجع" أن يهتم بهذا الجانب بدراسة ومعرفة المنافسين ، أهدافهم وإستراتجيتهم، تحليل نقاط قوتهم وضعفهم، فحص كيفية تطور حصصهم السوقية ،كما يعمل على معرفة والتنبؤ بدرجة شدة المنافسة في المستقبل"[2]؛
- ✓ **الموردون:** يرتكز عمل المراجع في هذه البيئة بدراسة عدد موردي المؤسسة، وعلى أي أساس تم إختيارهم، وهل يتم إيصال وتزويد المؤسسة بمستلزمات أعمالها في الوقت اللازم ، كما يعمل على معرفة كل التطورات الحاصلة في شراء الوسائل والمواد الضرورية للإنتاج؛
- ✓ **الوسطاء:** تتكون هذه المجموعة من كافة الأفراد والمؤسسات التي يمكن يساعدوا المؤسسة في بيع وتوزيع ماتنتجه من سلع وخدمات ، و"يهتم المراجع بفحص أهم قنوات التوزيع المستخدمة من طرف المؤسسة والتعرف على فعاليتها وإمكانياتها والنمو المتوقع لكل قناة"[3].

المطلب الرابع: المراجعة التسويقية كأداة لتقويم الجهد التسويقي

يترتب عن تغير البيئة الخارجية للمؤسسة إلزامية إعادة النظر في بيئتها الداخلية حتى تتوافق مع المستجدات الخارجية ، فهذه الأخيرة تؤدي إلى تقادم الإستراتيجيات ، لذا من الضروري القيام بصفة دورية بعملية مراجعتها، ويرتكز عمل المراجع على:

1. **مراجعة الإستراتيجية العامة** : هي "فحص ودراسة لإستراتيجية المؤسسة ككل أو إستراتيجيات النشاط المختلفة داخلها ، بغرض تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات المتبعة وما يرتبط بها من إستثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا "[4]، فعن طريق المراجعة التسويقية يتم التأكد من وجود الإستراتيجية

[1] Bruno CAMUS : audit marketing , les édition d'organisation,Paris,1988,p50.
[2] Mohamed SEGHIR DJITLI : Marketing stratégique ,Edition Djitli, IBNSINA, Alger,2001, P92.
[3] Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS : Marketing management,10Ed, Publi-union,Paris, 2000,P717.
[4] نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2003، ص369.

من عدمه، كما يتم فحص أهدافها القصيرة ، المتوسطة والطويلة الأجل، ومدى تناسقها مع رسالة المؤسسة فيركز المراجع على:[1]

- ✓ رسالة المؤسسة: يقوم أولا بالتأكد من وجودها ، وضوحها وقابلتها للتطبيق، كما يعمل على معرفة هل قامت المؤسسة بتنظيم أنشطتها ، أهدافها وإستغلال مواردها آخذة بعين الإعتبار رسالتها؛
- ✓ الأهداف: يهتم المراجع بدراسة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من أجل التأكد من وجودها أولا، وما إذا كانت واضحة ،محددة وقابلة للتطبيق.

كما يقوم كذلك بالتأكد من أن الإستراتيجية المحددة قد تم نشرها وتوزيعها لكل مصالح المؤسسة ، وهذه الأخيرة عادة ما تقوم بمراجعة استراتيجيتها لأحد الأسباب الآتية:

- حدوث تغير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية ؛
- توقع حدوث فجوة في التخطيط؛
- وجود فريق إداري جديد يرغب في وضع بصمته بإتخاذ مجموعة من الإجراءات.

2. **مراجعة الإستراتيجية التسويقية:** إن إحتمال نجاح الإستراتيجية التسويقية يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قيام المؤسسة بعملية مراجعتها ، فإنطلاقا من أن الإستراتيجية التسويقية تعتمد أولا بتحليل إستراتيجي للبيئة العامة والخاصة ، إلا أن هناك إحتمال حدوث تغيرات غير منتظرة التي قد تعيق الجهود التسويقية ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن عملية المراجعة التسويقية "في التحقق أولا من وجود هذه الإستراتيجية والتعرف على نوعها (إستراتيجية تميز المنتج، تدنية التكاليف، أو التركيز على قطاع سوقي محدد...) ، وكذا التأكد من أنه قد تم توزيعها ونشرها على مختلف الوظائف الأخرى "[2]، و"تجرى هذه المراجعة بهدف التأكد من ملائمة الإستراتيجيات التسويقية وتكيفها مع البيئة والعوامل الخارجية الحالية والمتوقعة للمؤسسة"[3]، وكذا "التأكد من وجود تناسق بينها وبين الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى ، لتفادي الصراع الذي قد يحدث عند تنفيذ الإستراتيجية ،فالإستراتيجية المالية مثلا تهدف إلى التخفيض من

[1] Mark VANDERCAMMEN : op cit , P271.
[2] Guy BARNOUX : L'audit marketing, McGraw-hill, Paris, 1990, P24.
[3] محمد الصيرفي : إدارة التسويق، ط3، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص318.

دوران ديون الزبائن للحصول على سيولة تمكن المؤسسة من الوفاء بإلتزاماتها ، وهو ما يتعارض مع الإستراتيجية التسويقية التي تهدف إلى الحفاظ على زبائنها وبالتالي منحهم مدة تسديد طويلة"[1] .

3. **مراجعة التنظيم التسويقي**: تختص المراجعة التسويقية بتقييم القدرات التنظيمية لإدارة التسويق ومدى توفر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، ويتم مراجعة التنظيم التسويقي على العناصر التالية:

✓ **الهيكل التنظيمي**: في هذا الخصوص يتم التأكد من مدى توفر السلطة الكافية والمسؤولية لتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تؤثر على رضا المستهلك، حيث يمكن للمراجع التسويقي من طرح العديد من الأسئلة القصيرة التي تكشف عن مجالات تحسين وتطوير التنظيم، مثل التعرف على إجراءات العمل وعلى درجة تفويض السلطة ، كما يمكنه مقارنة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالهياكل التنظيمية للمؤسسات المنافسة ، ويتوقف نجاح ذلك على درجة الدقة في البيانات التي يتم تجميعها عن المنافسين، "فيعمل المراجع على معرفة نوع الهيكل التنظيمي المستعمل، من طرف المؤسسة ، ويقوم بتحديد مكانة وظيفة التسويق فيه والتأكد من أن مسؤول التسويق يهتم على تنسيق كل الأنشطة التسويقية معا (الإستراتيجية التسويقية، الإتصال، الإشهار، العلاقات العامة...)، كما يعمل على معرفة على أي أساس تم تقسيم الهيكل التنظيمي للتسويق ."[2]

✓ **فعالية التنظيم**: في هذا الخصوص يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم إدارة التسويق ، سواءا وفق المنتجات أو العملاء ،أو وفق المناطق والوظائف، ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما "يتم قياس فعالية التنظيم بالنظر إلى طبيعة علاقات العمل الموجودة بين وظيفة التسويق والوظيفة التجارية، والتأكد من الأداء الحالي للمؤسسة ما إذا كان مرضي أم لا، وهل أقسام التسويق ينقصها التكوين والتحفيز أم إلى مراقبة أكثر فقط."[3]

✓ **العلاقة بين بقية المصالح**: يلاحظ أنه من الناحية التنظيمية "يجب أن تتطرق المراجعة التسويقية إلى مشاكل التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى (إنتاج، تموين، مالية..)ومدى وجود تكامل او صراع بين هذه الإدارات في تحقيق أهداف التسويق "[4]، معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي يدعم أو يعيق

[1] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P19.
[2] Mohamed SEGHIR DJITLI : Marketing stratégique ,op cit, P93.
[3] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P20.

[4] محمد فريد الصحن، نبيلة عباس: مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2004، ص397.

التسويق، وهل المناخ التنظيمي يشجع أو يدعم الأفكار الجديدة في مجال التسويق، أي تتم المراجعة بهدف التأكد من ملائمة وفعالية التنظيم لتحمل الأعباء وتحقيق الأهداف التسويقية ، وأهم المجالات التي تشملها المراجعة هنا :[1]

- الهيكل التنظيمي؛
- المسؤوليات والسلطات؛
- التنسيق التنظيمي؛
- القيادات والمناصب ومدى مناسبتها لمواقعها.

4. **مراجعة الأنظمة التسويقية:** تجرى هذه المراجعة بهدف فحص، تحليل وتقييم جودة الأنظمة الفرعية للمؤسسة في خدمة أهدافها ، وفي ظل هذا الإطار يتم متابعة مايلي:

- ✓ **نظام المعلومات التسويقي:** تتم مراجعة الوظيفة التسويقية إنطلاقا من المعلومات التي يوفرها نظام معلوماتها، حيث تستخدم مخرجات هذا النظام في مراجعة الأهداف والسياسات طويلة المدى ، ذلك بناءا على تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة والمنافسين، "فيقوم المراجع بالتأكد من مدى قدرة هذا النظام على تزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة ، بطريقة متجددة وفعالة في الوقت المناسب"[2] ، ثم النظر في جدية الدراسات التسويقية إن وجدت،إضافة إلى فحص الطرق المستخدمة في تقدير المبيعات ، كما "يعمل المراجع على معرفة كل المعلومات الموجودة التي وفرها هذا النظام على مستوى المنتجات ، المبيعات الأسواق...،وما إذا كانت المؤسسة تقوم ببحوث تسويقية أم لا، وعلى أي أساس تقوم هذه الأخيرة بإتخاذ قراراتها وتقدير مبيعاتها" [3].

- ✓ **نظام التخطيط التسويقي:**يعد التخطيط التسويقي الركيزة الأولى لإدارة العمليات التسويقية في المؤسسة، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب إستخدامها لتحقيق هذه الأهداف، في هذا الجانب على المراجع أن يتأكد من وجود المخطط التسويقي

[1] محي الدين الأزهري: إدارة النشاط التسويقي مدخل إستراتيجي، دار الفكر العربي ، مصر، 1998، ص581.
[2] محمد فريد الصحن : مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ، مصر،1993، ص595.
[3] Mark VANDERCAMMEN : Marketing l'essentiel pour comprendre décider agir, op cit, P274.

ومن الأفضل على المؤسسة أن تفحصه كل سنة على الأقل حتى يتم تجديده وقت اللزوم وتحديد الميزانية لذلك"[1] ، كما "يفحص مدى قدرة إدارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات وتحديد الحصص البيعية بطريقة جيدة وفعالة"[2]، وأهم شيء يجب أن يتأكد منه المراجع هو أن وضع المخطط التسويقي تم بحضور جميع المعنيين (مدراء خطوط إنتاج، التموين، مدير قسم الإعلان...).

- ✓ **نظام الرقابة التسويقي**: لا يكفي لنجاح النشاط التسويقي أن يقوم مدير التسويق بالتخطيط الجيد لهذا النشاط بل من المهم والضروري أن يقترن هذا التخطيط بنظام فعال للرقابة ، وحتى يكون هذا النظام فعال يجب أن يراجع عن طريق الفحص والتأكد من مدى كفاءة الإجراءات والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، كتحليل ربحية المنتجات وقنوات التوزيع بالإضافة إلى قياس التكاليف التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائي"[3]، كما يفحص المراجع تكرار إجراءات الرقابة هل هي شهرية أم ثلاثية ، وهل يسمح هذا التكرار بقياس جيد للأداء من أجل تحقيق الأهداف ، ويتساءل عن ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتحليل مردودية مختلف المنتجات ، الأسواق، قنوات التوزيع ...،بطريقة دورية "[4].

[1] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P31.
[2] Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS : Marketing management, 9 Ed, Publi-union,Paris,1997,P723.
[3] محمد الصيرفي : إدارة التسويق، نفس المرجع السابق ، ص320.
[4] Mohamed SEGHIR DJITLI : Marketing stratégique ,op cit, P94.

5. **مراجعة المزيج التسويقي:** يعتبر المزيج التسويقي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، لذا فإن المراجع يقوم بتقييم معمق لكل عنصر من عناصره ، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية، والجدول الآتي يبين أهم النقاط التي يجب التركيز عليها.

الجدول رقم(03) مراجعة المزيج التسويقي

المنتج	السعر	الإتصال	التوزيع
✓ما هي أهداف كل خط إنتاجي؟ ✓ما هي المنتجات التي يجب التخلص منها؟ ✓ماهو رد فعل الزبون اتجاه السلعة ✓ما هي المنتجات و إستراتيجيات العلامة التجارية التي يجب تحسينها؟	✓ ماهي الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالسعر، وذلك من خلال التكلفة، المنافسة، الطلب ✓ إلى أي مدى يرى الزبون ان السعر متوافق مع القيمة السلعة ✓ مدى ملائمة السعر لسياسة التوزيع، الترويج؟	–ما هي أهداف المؤسسة من الإتصال (الترويج)؟ –هل تم إختيار وسيلة الإعلان بطريق جيدة؟ – هل ميزانية تنشيط المبيعات مناسبة؟ – مدى كفاءة مصلحة الإعلان التابعة للمؤسسة؟	– ماهي أهداف المتوقعة للقوى البيعية – هل إجراءات تقييم الأداء لرجال البيع مناسبة؟ ✓ ماهو وضع القوى البيعية مقارنة مع المنافسين،

Source : Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS : Marketing management, , Publi-union, Paris, 1991 ,P761.

✓ **مراجعة سياسة المنتج:** تكمن أهمية مراجعة هذا العنصر في تخفيض من درجة عدم التوافق الذي يمكن أن يحدث بين ما تعرضه المؤسسة وما ينتظره أو حصل عليه الزبون، "فالمنتوج يجب أن يتميز بالمتابعة والرقابة الصارمة من أجل تجنب هدر الموارد وذلك من منطلق ليس من الصحيح ما تم تصنيعه وتسويقه معنى ذلك أنه ملائم ونهائي بل على المؤسسة دائما العمل على تحسينه"[1]، وتعتمد المراجعة التسويقية على دورة حياة المنتج كأداة لتحليل منتجات المؤسسة ،وعلى المراجع أن يقوم بتحليل دورة حياة كل منتج على حدى، وفحصه ومقارنته في محيطه التنافسي ، واكتشاف نقاط قوته وضعفه، كما يهتم بالبحث عن المنتجات التي تعرف تدهورا سريعا وغير عادي ، أي التي تعرف إنخفاض كبير في المبيعات ، هذا المؤشر (إنخفاض المبيعات) يسمح بالبحث عن أسباب ذلك وطرح والإجابة على الأسئلة التي تضمن علاج نقاط الضعف فيه، مما يساعد على تجنب نفس المشاكل في المنتجات الجديدة القادمة، ولا يتوقف عمل المراجع على منتج

[1] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P.88

واحد فقط بل يتعدى ذلك إلى جميع المنتجات ، وذلك بفحص أهداف كل خط منتج، ويعمل على الإجابة على التساؤلات التالية:[1] ما هي نوعية وخصائص وأداء مختلف خطوط الإنتاج؟،هل يجب توسعة خطوط الإنتاج أو التخفيض منها؟، ماهي المنتجات التي يجب حذفها أو إضافتها؟.

أما في حالة منتجات جديدة فعلى المراجع ، أن يتأكد أولا من وجود تصريح أو رخصة قبل قيام المؤسسة بعملية الإنتاج ، فبعض المنتجات تحتاج إلى تصريح قبل طرحها في السوق كبعض المنتجات الغذائية الموجهة للأطفال، وبعضها الآخر تحتاج إلى رخصة لعملية إنتاجها مثل الأدوية ، السيارات...

- ✓ **مراجعة السياسة السعرية** : نظرا لأن بيئة الأعمال ديناميكية وليست ساكنة ، فإنه يجب على المؤسسة مراجعة أسعار منتجاتها والتأكد من مناسبتها لظروف البيئة التسويقية المحيطة بها، من هذا المنطلق على المراجع فحص الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالسعر، والإجراءات المتبعة في تحديده، والتأكد من أن جميع العوامل المؤثرة في السعر قد تم أخذها بعين الإعتبار عند القيام بعملية التسعير ، لذا لابد على المراجع أن يتزود ويجمع كل المعطيات عن الجهة المنافسة والقيام بمقارنة سعرها مع السياسات السعرية للمؤسسة، كما يجب عليه أن يهتم بالكيفية التي تم بها تحديد السعر(على أساس التكلفة، الطلب، المنافسة)،بالأخص إذا كانت المنتجات جديدة في أسواق جديدة ، والعمل على معرفة ما إذا كان السعر المقترح قد تم تحديده نتيجة دراسة على عينة من المستهلكين ، أو تم ذلك نتيجة إدماج تكلفة الإنتاج مع هامش الربح فقط، ولا يتوقف عمل المراجع عند هذا الحد بل "يجب عليه تبرير إنخفاضات السعر في السوق الناتجة عن شدة المنافسة، ويعمل على شرح بأن الأمر يتعلق بإستخدام المنافس لخطة تخفيض السعر، ويقنع المؤسسة بأن تقوم برد فعل سريع ومناسب، وأن هذا الإنخفاض تم ملاحظته في جميع المناطق وليس في منطقة معينة، كما أن هذا الإنخفاض لم يكن نتيجة عملية ترويجية"[2].

- ✓ **مراجعة سياسة الإتصال**: إن الأنشطة شالتسويقية لا تتوقف بتحضير منتج جيد واختيار سعر مناسب له وإيجاد طريقة لتوزيعه، بل على المؤسسة التي تريد الزيادة في مبيعاتها أن تقوم بالإتصال بزبائنها الحاليين والمحتملين، فيهتم المراجع أثناء فحصه لسياسة الإتصال بالبحث أولا عن وجود أو عدم وجود مخطط

[1] Mike WILSON :Le management de marketing ,ed Marenostrun,France,1996,P85.
[2] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P.119

إتصالي، وفي حالة وجوده يحاول معرفة مكوناته ومحتوياته، إضافة إلى ترجمة كل النقائص الموجودة فيه إلى نقاط ضعف قد تؤدي إلى هدر وإضاعة موارد المؤسسة "[1]، كما عليه أن يتأكد أن إدارة التسويق قامت ببحوث على الفئة المستهدفة من الإتصال من حيث التذكر ،الإقناع و فهم الرسالة..، خاصة إذا كانت وسيلة الإتصال هي التلفزة، حيث تسمح هذه البحوث بالحكم على نجاح الوكالة الإعلانية وإتخاذ قرارات تدعيمية لعملية الإتصال كالإعلان في الجرائد والملصقات، ويستطيع المراجع معرفة الكيفية التي تم بها إختيار الوكالة من أجل التحقق من خصائصها، وأنها الأفضل في تحقيق الأهداف المنتظرة من عملية الإتصال، ومعرفة كيفية تحديد ميزانية الإشهار وما هي المعايير التي تم الإعتماد عليها."[2]

- ✓ **مراجعة سياسة التوزيع:** يعد التوزيع أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي حيث يمكن من خلاله إيصال المنتج من مكان الإنتاج إلى أماكن الإستهلاك في الوقت المناسب، وعلى المراجع أن يركز على:[3]
  - مراجعة الأهداف و الإستراتيجيات الخاصة بالتوزيع ؛
  - فحص التغطية السوقية لمنتجات المؤسسة؛
  - يعمل على معرفة وقياس إنتاجية مختلف الوسطاء ؛
  - مراجعة القوى البيعية من خلال التأكد من مدى معرفة الموزعين لمنتجات المؤسسة وهل قامت هذه الأخيرة بتكوينهم في هذا المجال.

كل هذه العناصر تعطي للمراجع نظرة شاملة عن سياسة التوزيع في المؤسسة مما يمكنه "من إكتشاف فعالية كل قناة توزيعية، فيسمح له هذا من الإجابة عن التساؤل التالي هل يجب القيام بتغيرات فيما يخص القنوات المستعملة في التوزيع أم لا"[4].

[1] Guy BARNOUX : L'audit marketing, op cit , P152
[2] Mohamed SEGHIR DJITLI : Marketing stratégique ,op cit, P95
[3] Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS : Marketing management,12Ed, op cit , p819.
[4] Mark VANDERCAMMEN : Marketing l'essentiel pour comprendre décider agir, op cit, P276.

المبحث الثالث : مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق كأداة لتحسين الأداء التسويقي

لم يعد مؤشر قياس أداء المؤسسات مقتصرا على الأداء الإقتصادي والمالي فحسب، بل أصبح الأداء الإجتماعي لها في سعيها إلى الموازنة بين أهدافها وأهداف ورغبات المجتمع دور جوهري، وبرزت فلسفة المسؤولية الإجتماعية للتسويق بإعتبارها من أهم المواضيع التي يتم التطرق لها من طرف مديري مصالح التسويق بالمؤسسات في الوقت الراهن، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الموضوع لدى الزبائن والمجتمع بصفة عامة.

المطلب الأول: فلسفة ومفهوم المسؤولية الإجتماعية للتسويق

أدى تطور الأفكار وتدرج مراحل التسويق وظهور الحركات التي أهتمت بحماية المجتمع، المستهلك وكذا الإهتمام بحماية البيئة والموارد الطبيعية، إلى بروز فلسفة جديدة تنتهجها المؤسسة ألا وهي المسؤولية الإجتماعية للتسويق .

1. **فلسفة التوجه نحو المسؤولية الإجتماعية للتسويق** : "تعد هذه الفلسفة والتي أطلق عليها Kotler مفهوم التسويق الإجتماعي هي أحدث فلسفة، وقد امتدت من عام 1962 ومازالت مستمرة حتى الآن، وبرزت نتيجة تحول المؤسسات إلى التركيز على البيئة الخارجية التي تتأثر بنشاطات المؤسسة وتؤثر فيها، وقد عكس هذا التحول المضامين الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق والذي يقضي بأن على متخذ القرار التسويقي الأخذ في الإعتبار مصالح المستهلك، المؤسسة والمجتمع بشكل عام"[1]، وظهر هذا التوجه بظهور المفهوم الشامل للتسويق، الذي أعطى له بعدا آخر وهو تحقيق رفاهية المجتمع، حيث تقوم هذه الفلسفة على تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وإشباعها بكفاية وفعالية أكبر من منافسيها في إطار المصلحة العامة للمجتمع.

"أول من أشار إلى أهمية التعرض للجانب الإجتماعي في التسويق هو بيتر دراكر في عام 1957، بإعتباره يتمثل في العمليات الديناميكية للمؤسسات والتي تُحدِث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع، وقد ظهر التوجه البيئي كأحد ميزات التسويق الإجتماعي إبتداءا من الستينات وبذلك فإن

[1] فؤاد محمد حسن الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية ، اليمن، 2003، ص34

المفهوم الإجتماعي للتسويق يبرز العلاقة الوثيقة بين المسؤولية الإجتماعية والمسؤولية البيئية "[1]، فالمشاكل البيئية، القوى السياسية والقانونية تعد الموجه الأساسي للإستراتيجيات التسويقية لمعظم المؤسسات، وبالتالي يمكن النظر إلى هذه الفلسفة على أنها تعبر عن مرحلة وقائية تفرض على كافة مسؤولي التسويق ضرورة الإهتمام بالموارد الطبيعية كالطاقة وكذا الإهتمام بالبيئة بالمحافظة عليها من التلوث، وذلك من أجل وضع نوع من التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع، إذ لم يعد بقاء المؤسسات وإستمرارها متوقفا على تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ولكن أيضا من خلال تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة أنشطتها الإنتاجية بما يحقق رضا المجتمع الذي تعمل فيه."[2]

فلم يعد مقبولا من هذه المؤسسات أن تتفوق في المبيعات والأرباح وتتجاهل ما يترتب على تنافسها وأنشطتها من آثار إجتماعية قد تكون ضارة ببيئة العمل الداخلية أو بيئة المجتمع الخارجية، كما أن الضغوطات الخارجية النابعة من الهيئات المستقلة في المنظمات الغير حكومية، وعي المستهلكين وكذا ضغط السلطات التي أصبحت تفرض ضوابط لأجل حماية البيئة والمجتمع أثر تأثيرا حقيقيا في صياغة البعد الإجتماعي للتسويق، فيمكن إعتبار حركة حماية المستهلك والتي بدأت قبل أكثر من ثلاثين عاما كأساس للمسؤولية الإجتماعية للتسويق، وقد كان هدفها الأساسي الذي سعت إلى تحقيقه هو حماية المستهلك من خلال إعتماد مبدأ أنّ للمستهلكين حق الحصول على منتجات آمنة للإستخدام، فعالة، إقتصادية وغير ضارة بيئيا، "من خلال تقديم منتجات بأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق، وتقديم منتجات صديقة لهم، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والإلتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع"[3].

ويمكن القول أن "فلسفة المسؤولية الإجتماعية قد ظهرت إلى الوجود في الدراسات المعاصرة وبخاصة مع بروز مرحلة التسويق الإجتماعي وما يفترض أن تدركه المؤسسات من المسؤولية إجتماعية

[1] مقدم وهيبة: تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية ، دراسة تطبقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري،رسالة دكتوراة، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص156.

[2] عبيدات محمّد إبراهيم: مبادئ التسويق –مدخل سلوكي، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص27.

[3] فاتح عبدالقادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عبابنة: إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الإجتماعية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،29/27 أفريل2009، ص7.

وأخلاقية في المجتمع الواحد"[1]، وبالتالي فالمسؤولية الإجتماعية للتسويق ما هي إلا إمتداد لمرحلة التسويق الإجتماعي.

2. مفهوم المسؤولية الإجتماعية للتسويق

"يعود مفهوم المسؤولية الإجتماعية إلى سنة 1953 تزامنا مع صدور كتاب Bowel بعنوان المسؤولية الإجتماعية لرجال الأعمال(Social responsibilities of the Businessman)، حيث لقي رواجا كبيرا وإهتماما من قبل الباحثين الأكادميين و المنظمات الدولية نظرا للتأثير الذي يمكن أن تحدثه المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي من خلال التأثير في سلوك مختلف المتعاملين معها، كما أصبح للمسؤولية الإجتماعية مبادئ خاصة متعارف عليها على المستوى الدولي"[2].

إلا أن تعريفاتها تباينت في مضامينها ومحتواها لكنها ركزت على أن المسؤولية الإجتماعية " تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات والأفعال، إضافة إلى الإعتبارات الأخلاقية والإلتزامات التي تعتنقها المؤسسة وتؤمن بها أكثر من كونها أداة للتعامل مع المجتمع، وتطبيقها للعديد من الأنشطة كجزء من متطلبات مساهمتها على نحو فعال، دون إلحاق الضرر بالمجتمع"[3]، وإنطلاقا أن التسويق يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته مع تحقيق أهداف المؤسسة، فالمسؤولية الإجتماعية له عرفت على أنها " الفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي، كما عرفت على أنها ميول المسوقين بالإلتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بالإعتبار تحقيق الأرباح ، رضا المستهلك ورفاهية المجتمع وبها يقاس مستوى الأداء المتحقق للمؤسسة"[4]، وقد عرفها ثامر البكري على أنها "مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه المستهلك إنسجاما مع القيم

[1] الديوه جي أبي السعيد: مقومات المسؤولية الإجتماعية في المنظور التسويقي ، تنمية الرافدين، كلية الإقتصاد ، جامعة الموصل، المجلد الثالث والعشرين، العدد63،2001، ص32.

[2] Carroll ARCHIE : Corporate social responsibility , evolution of adefinitional construct, 3 edition, Business society, vol 38, ISSUE Published, 1999, p 265.

[3] وفاء التميمي: واقع تبني المسؤولية الإجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد6، العدد3 ، الأردن، 2010، ص353.

[4] البراوي نزار عبدالمجيد، أحمد محمّد فهمي : إستراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص59.

المشتركة بينهما، والتي تصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع وإستمرار عمل المؤسسة وبما يحققه من عوائد مربحة "[1].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المسؤولية الإجتماعية للتسويق هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعمل على تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة دون إحداث الضرر بالمجتمع، بحيث تكون مجالات الإستفادة منها داخلية وخارجية كما أن دوافعها إلزامية و إختيارية، وهذا التعريف يمكن أن يغطي الجوانب الآتية:

- الإلتزامات التي تتعهد بها المؤسسة وظرورة تأديتها بالشكل المطلوب؛
- تهدف المسؤولية الإجتماعية للتسويق نحو تقديم كل ما هو مناسب للمستهلك؛
- تعتبر رفاهية المجتمع هو هدف وجوهر العلاقة بين المؤسسة والمستهلك.

ويمكن أن نميز بين إتجاهين رئيسيين لتحديد مفهومها وهما[2]: الإتجاه الأول يرى بأن معيار التفرقة بين الأنشطة الإجتماعية والأنشطة الإقتصادية هو مدى وجود إلزام قانوني للقيام بالنشاط، وطبقا لذلك فإن الأنشطة الإجتماعية هي التي تقوم بها المؤسسة إختياريا، أي أن النشاط الإجتماعي يبدأ عندما ينتهي الإلزام القانوني، الإتجاه الثاني يرى بأن الأنشطة الإجتماعية لا تقتصر على تلك الأنشطة الإختيارية لكن تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الإجتماعي بغض النظر ما إذا كانت المؤسسة ملزمة قانونيا أم لا.

فتبني مفهوم المسؤولية الإجتماعية للتسويق سوءا كان إختياريا أو إلزاميا جاء نتيجة لعدة تجاوزات من بينها المشكلات الأخلاقية للتسويق .

أ- أخلاقيات التسويق: الخُلق لغة هو الطبع والسجية، والأخلاق هي مجموعة القيم التي يعتمد عليها الأفراد في التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، والحديث عن الأخلاقيات (Ethiques) بصفة عامة يعني البحث في سلوك و التصرف المتحقق للأفراد في تفاعلاتهم المختلفة مع المجتمع، فالأخلاقيات تهتم بشكل أساسي وتميز بين ماهو جيد وما هو سيئ، وتمييز الصواب من الخطأ، وتعرف أخلاقيات العمل بالنسبة للمؤسسة بأنها "إتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها، زبائنها، المساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات

[1] ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الإجتماعية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2001، ص106.

[2] صادق حسيني: تدقيق الأداء الإجتماعي في ضوء معايير المراجعة الدولية الأمريكية، مجلة الإداري، العدد93، سلطنة عمان، 2003، ص19

العلاقة بعمل المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ"[1] ، ولا تبتعد أخلاقيات التسويق كثيرا عما تم طرحه سابقا، ولكن الخصوصية تكمن بإعتبار التسويق هو حلقة الوصل بين المستهلك والمؤسسة ، وهو الوجه الواضح من عمل المؤسسة في البيئة التي تتفاعل معها، وقد عرفت أخلاقيات التسويق بصفة عامة على أنها "مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك وتصرفات المسوقين وما يحملونه من قيم ومعتقدات أخلاقية بغية تقييم سلوكهم التسويقي أهو صحيح أم غير صحيح ؟ ويكون المجتمع الحَكَم في ذلك "[2] ، وبالتالي فإن "الكثير من القرارات التسويقية يمكن الحكم عليها فيما إذا كانت صائبة أو غير ذلك، أخلاقية أو غير أخلاقية من قبل المجتمع بما يمتلكونه من أفكار وخبرة متراكمة في الحياة لمعرفة حقيقة ما تقوم به المؤسسة من أنشطة تسويقية مختلفة"[3]، لذلك يمكن القول أن المفاهيم والقرارات التسويقية تطورت بإتجاهين[4] :

الإتجاه الأول: هو ذلك الإتجاه الأخلاقي الصحيح والإيجابي والذي يتمثل في مجموعة من النظريات والمفاهيم والأساليب الجديدة، وكذلك الوعي المتزايد بأخلاقيات التسويق بما يعظم كفاءة وفعالية التسويق ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وهو ما يمكن تسميته بالتسويق الرشيد الذي يتميز ب:

- النظرة المتوازنة لأهدف المؤسسة (في البقاء والنمو) وأهداف السوق والزبون(في الإستجابة الملائمة للحاجات)؛
- الموازنة بين (التكلفة، السعر) و(السعر، القيمة)؛
- الموازنة بين الوظائف الرئيسية : التمويل، الإنتاج، التسويق من جهة والضمير أو القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمال المؤسسة.

[1] ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل : المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين وإنعكاسها على أخلاقيات العمل، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،28/27 ماي 2009،ص6.

[2] خري عبدالناصر : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات التسويق ، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد01، 2005 ،ص100.

[3] ثامر البكري : التسويق والمسؤولية الإجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص106.

[4] نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص378.

الإتجاه الثاني: هو إتجاه غير أخلاقي، غير صحيح، سلبي والذي يتمثل بالمقابل بالمفاهيم والنظريات والأساليب الجديدة الذي بقدر ما تتخلى عن هذه الموازنة في:

- تأكيدها على الأهداف قصيرة المدى في الربح السريع؛
- مواجهة المنافسة بأي وسيلة كانت؛
- توسيع فجوة التكلفة الأدنى والسعر الأعلى.

كل هذا يجعل الوظائف الأساسية للمؤسسة مجرد أدوات من أجل تحقيق ذلك متجاوزا قاعدة الأخلاقيات في الكثير من الممارسات.

ب- **المشكلات الأخلاقية في التسويق** : التي يمكننا ذكرها فيما يلي[1] :

- ✓ الخداع في الإعلان: هو نزعة الغش أو القدرة على القيام بالغش من خلال تضمين الإعلانات بمعلومات مضللة ومزيفة وغير دقيقة، مما يؤدي إلى إنطباعات مخادعة تغري الآخرين بالشراء بناءا على تلك المعلومات؛
- ✓ الإطراء المبالغ فيه: هو ذلك الإطراء الذي يقترب من الكذب ويحمل أبعاد معينة في التضليل ، وذلك بالثناء على المنتج المعلن عنه بأراء ذاتية تستخدم صيغ المبالغة ؛
- ✓ الإعلانات اللاوعي: وهي الإعلانات التي تعمل على إثارة الرغبات الدفينة وإصطناع المجالات السوقية لا لشيء إلا من أجل المزيد من النزعة الإستهلاكية المضرة إجتماعيا وإستغلالا للضغوط الأسرية والعاطفية من أجل الشراء للمنتجات غير الضرورية والملوثة للبيئة؛
- ✓ الإيحاءات الخادشة للحياء في الإعلانات التجارية: فكثير من المؤسسات وهي تستعين بمكاتب و وكالات الإعلان، لا تتورع عن إستخدام الإيحاءات و المثيرات الجنسية بطريقة تخدش الحياء العام، رغم أن الأساس في التسويق هو ممارسة النشاط وفق القواعد المقبولة إجتماعيا ،إلا أن الإعلانات تظهر في حالات كثيرة مستوى متدني بسبب إستخدام مثل هذه الإيحاءات في إعلاناتها التجارية؛
- ✓ الإعلانات المستغلة للأطفال : حيث ان هذه الإعلانات تعمل على إستغلال براءة الأطفال وسرعة إقتناعهم وتعلقهم بالأشياء من أجل أن يضغطوا على ذويهم ودفعهم إلى شراء منتجات لا يحتاجونها؛

[1] نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص379.

كما أن هناك عدة أسباب أخرى أدت إلى تبني فكرة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات منها ما يلي[1]:

- ✓ ظهور مجموعات الضغط التي تنادي بالإهتمام بالبيئة والمحافظة عليها وتتدخل في عمل المؤسسات التي تضر بها، وإلزامها على تلافي ذلك والإسهام في إيجاد الحلول لها من خلال البحث في تقديم المساهمات المالية؛
- ✓ ظهور القوى السياسية والنقابات العمالية وتدخلها في القضايا الإجتماعية المتعلقة بأفراد المؤسسة من حيث الرعايا الصحية والمهنية والإجتماعية اللائقة؛
- ✓ الرغبة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور والمجتمع؛
- ✓ تحقيق فكرة الإنتماء والولاء، لدى أفراد المؤسسة من خلال الإهتمام بمشاكلهم الإجتماعية ، المهنية والصحية مما يساعد على رفع معنوياتهم فينعكس على زيادة إنتاجيتهم.

3. **أهمية المسؤولية الإجتماعية:** " أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها الكثير من المؤسسات خلال العقود الماضية جراء تبنيها للمسؤولية الإجتماعية في عملها ضمن إستراتيجيتها التنظيمية إستجابة للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي واجهتها تلك المؤسسات ومنها الضغوط التشريعية والإقتصادية والسياسية"[2]، من هنا يمكن القول أن للمسؤولية الإجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، للمجتمع وللدولة .

- ✓ **بالنسبة للمؤسسة** :تكمن أهميتها في " قيام المؤسسة بدورها تجاه المسؤولية الإجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، كما تمكن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من تقليص تكاليف التشغيل وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، زيادة المبيعات، وإخلاص العملاء ، زيادة الإنتاجية والنوعية مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها"[3].

[1] مراد السكاك: تدقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص203.

[2] فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3] Francesco et al :International organizational behavior, Prentice-Hall Inc, New jersy, USA, 2006,P70.

✓ **بالنسبة للمجتمع**: تبرز أهمية المسؤولية الإجتماعية بالنسبة للمجتمع في [1]:

- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الإجتماعية؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- إزدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الإرتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالإستقرار السياسي، والشعور بالعدالة الإجتماعية.

✓ **بالنسبة للدولة** : فهي تعمل على[2]:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والإجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوئد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة في تحمل التكاليف الإجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنلوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الأفات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا .

[1] بن مسعود نصر الدين ،كنوش محمد: واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر،2012،ص16.

[2] عزاوي عمر وآخرون: دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الإجتماعي، الملتقى الدولي الثالث بعنوان عرض تجارب الدول ومنظمات الأعمال الرائدة والحائزة على جوائز المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص18.

المطلب الثاني: طبيعة مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق

يعاني المستهلك في مختلف دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية من اختراق لكافة حقوقه من قبل المؤسسات والتي غالبا ما تتصارع فيما بينها لتحقيق أكبر ربح ممكن، لذا فإن المستهلك يحتاج دوما إلى وجود أجهزة رقابية فعالة تحميه من الإستغلال الذي قد يتعرض له، وينتظر المجتمع بشكل عام من المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة أن تقدم إجابات واضحة ومحددة حول آثار تنفيذ السياسات الإجتماعية للمؤسسة، لذا تولدت ضرورة ملحة لتقييم، مراقبة ومراجعة الأنشطة التي يتم القيام بها.

1. مفهوم مراجعة المسؤولية الإجتماعية

تعمل المؤسسات على تقييم مسؤولياتها الأخلاقية والإجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية، إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون، الجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار الأداء التسويقي العالي الجودة، "فأصبحت المؤسسات مرتبطة بنحو متزايد بتقييم أعمالها في ضوء المعايير البيئية والإجتماعية كجزء من تعهداتها والتزاماتها تجاه برنامج واسع للمسؤولية الإجتماعية"[1]، ولا يزال الإتفاق على مفهوم واضح لمراجعة المسؤولية الإجتماعية غير قائم، ذلك أن المؤسسات المهنية والباحثين المهتمين بالموضوع لم يجمعوا على تقديم تعريف علمي شامل ومحدد المعالم، وهذا الإختلاف مس حتى النطاق والقائمين عليه، المنهجية والمعايير اللازمة فمنهم من ينظر إليه من زاوية مراجعة البيئة أو المراجعة الإجتماعية ومنهم من يحصره في مراجعة إدارة الموارد البشرية.

"أول من أشار إلى هذا المصطلح هو Howard Bowen في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1953، مشيرا أنه طالما أن المشروع يخضع لمراجعة مالية مستقلة فإنه يجب أن يخضع لمراجعة مستقلة تقيم أداؤه من وجهة نظر إجتماعية بواسطة مراجعيين إجتماعيين، وأعيد إستخدام المصطلح عام 1958 من قبل Blum feed الذي ركز على تطبيقاته العلمية فيما يخص وفاء المشروع بمسؤوليته الإجتماعية تجاه الأفراد من حيث مدى إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية ومدى رضاهم عن العمل"[2]، و"جاء ذلك نتيجة لوجود فرق بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من

[1] امين السيد أحمد لطفي: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص306.

[2] مراد سكاك: تدقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات– دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، 2011، ص208.

إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسستهم للمجتمع"[1]، وكمحاولة لسد أو تضييق هذه الفجوة أصدرت لجنة ممارسة المراجعة التابعة للإتحاد الدولي للمحاسبين بيانا حول ضرورة مراعاة المسائل الإجتماعية في المراجعة "وأصبحت مطالبة بتوسيع خدماتها ومسؤوليتها لتشمل خدمة المجتمع بشكل عام ، أي أنها مطالبة بالقيام بالمراجعة الإجتماعية وهذه الأخيرة لا يمكنها أن تكون إلا في حالة وجود نظام للمحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة لأن مخرجات هذا النظام من تقارير عن الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإقتصادية يعتبر كمدخلات للمراجعة الإجتماعية.

كما أن المراجعة الإجتماعية قد بدأت فعلا تحتل مكانا مهما كأداة للتحقق من قيام المشروعات المختلفة بمسؤوليتها الإجتماعية وبذلت الجهود لوضع أسس وقواعد مهنية لازمة لكيفية مراجعة الأداء الإجتماعي والتحقق من سلامة الإفصاح عنه"[2]، إلا أن هناك إختلاف في أراء الباحثين بشأن تحديد ماهية و مفهوم المراجعة الإجتماعية حيث لازال الإتفاق على مفهوم واضح ومحدد لها غير قائم ، وقد خلصنا من خلال بحثنا هذا إلى أن الأراء تتبنى وجهتي نظر مختلفتين.

فوجهة النظر الأولى ترى أن المراجعة الإجتماعية تشمل ضمنا البعد المحاسبي وتقوم وجهة النظر هذه على أساس عدم التفرقة بين مفهوم المحاسبة و مفهوم مراجعة الأداء الإجتماعي، بإعتبار أن عملية المراجعة تتضمن البعد المحاسبي لهذا الأداء ، أي أن مفهوم المراجعة الإجتماعية ظهر كنتيجة للتطورات التي حدثت في علم المحاسبة بهدف إختبار كفاءة التطبيق لمحاسبة المسؤولية الإجتماعية كنظام داخل المؤسسة وإعلام الجهات ذات العلاقة بنتائج هذا الإختبار، وإن أخذ المؤسسات للأهداف الإجتماعية بعين الإعتبار عند تطبيقها لنظام محاسبة المسؤولية الإجتماعية يزيد الثقة في كفاءته عند القيام بإجراءات المراجعة"[3].

أما وجهة النظر الثانية ترى أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية نشاط منفصل في حد ذاته، وهي طريقة تقوم المؤسسة من خلالها بتقييم آثارها الإجتماعية وسلوكها الأخلاقي تجاه المجتمع، فيعرفها هيثم ممدوح بأنها "فحص الأداء الإجتماعي وذلك بإجراء تشخيص منتظم لجمع الأدلة والقرائن والوصول إلى تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسة ممثلا في البرامج و الأنشطة الإجتماعية بهدف التأكد من إلتزام

[1] محمد حسين الصديق: دور المراجعة عن المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد الثاني، 2012، ص299.

[2] ميلاد رجب شميلة: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي للمراجعة الإجتماعية في ليبيا، مجلة الجامعة، العدد16، المجلد الثالث، مصر، ص 131.

[3] نفس المرجع السابق: ص138.

المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية ومدى فعالية أدائها لهذه المسؤوليات في ضوء مجموعة من المعايير المعتمدة، المقبولة والملائمة ثم التقرير عن ذلك كله للأطراف المعنية لمساعدتها في اتخاذ قراراتها ورسم سياستها"[1].

مما سبق يمكن أن يمثل مراجعة المسؤولية الاجتماعية بشكلها العام ضمن الإطار الإداري للمؤسسة، ولكن بقدر تعلق الأمر بالتسويق فإن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تعرف على " أنها تقييم المؤسسة لمسؤولياتها الأخلاقية والإجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية إذ أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون، الجمهور والمجتمع الذي يرتبط بمعيار العالي الجودة"[2]، كما تم تعريف مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق "بأنها الوسيلة للتأكد و إظهار أن التسويق الذي تقوم به يأخذ بعين الإعتبار الجانب الأخلاقي، وهو فحص مدى صدق الأنشطة التسويقية كما تتأكد بأنها تقوم بتسويق منتجاتها بطريقة مسؤولة"[3]، من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق لا تنحصر في التأكد من تقديم المنتج بالنوعية الملائمة والسعر المعقول للمستهلكين وتحقيق الأرباح للمستثمرين بل إمتدت إلى أعماق الهيكل الإجتماعي والتي تتمثل في فحص والتأكد من مدى مراعاة التلوث البيئي، وبالتالي يمكن القول أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق هو فحص وتقييم الأنشطة التسويقية بغرض التحقق من أن مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه المستهلك وإنسجاما مع القيم المشتركة التي تصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة .

2. **مجالات و خصائص مراجعة المسؤولية الإجتماعية** : هناك العديد من المجالات التي تشترك فيها كافة أنواع المراجعات[4]:

- ✓ **المقارنة:** كل أنواع المراجعات تبنى على أساس إجراء المقارنات بواسطة معايير مختلفة؛
- ✓ **المرجعيات** : يقوم المراجع بالمقارنة مع المرجعيات الداخلية أو الخارجية ؛
- ✓ **الإستقراء:** الإنطلاق من الملاحظة ثم الفرضيات للتوصل إلى نتائج وتوصيات لمعالجة الظواهر؛

[1] هيثم ممدوح العبادي، محمد ذاالنون عصفور: المراجعة الإجتماعية في ضل التشريعات المنظمة للمهنة في الأردن، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد71، مصر، 2008، ص446

[2] ثامر البكري : إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص391.

[3] لطفي أمين السيد أحمد: المراجعة البيئية ، الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص7

[4] مراد سكاك : تدقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص211.

✓ **المنهجية:** يقدم المراجع العملية وفق منهجية عمل صارمة ووفقا لمراحل مترابطة تنطلق من تحديد الأهداف وجمع المعلومات وتحليلها وصولا إلى النتائج وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة الإختلالات وتقوية الوضعيات الإيجابية؛

✓ **التقرير:** الذي يجب أن يستوفي شروط الشكل والمضمون.

أما الخصائص التي تميز مراجعة المسؤولية الإجتماعية فهي:

✓ من حيث مجال التدخل الواسع الذي تخص البحث في العلاقات والإرتباطات بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة من النواحي الإجتماعية؛

✓ في ظل الظروف وطبيعة التغيرات الإجتماعية ليس هناك ما يمنع المراجع عن المسؤولية الإجتماعية من إستخدام مجموعة متنوعة ومتعددة من المقاييس الكمية والنوعية بما يتناسب والظروف الزمانية والمكانية للمؤسسة محل المراجعة، ويلائم الأهداف المتعلقة بالعملية ما إذا كانت تخص الإثبات أو المعايرة أو الدعم الإستراتيجي.

3. **أسباب مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق:** هناك عدة أسباب التي تجعل مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق مهمة منها:

✓ **المحافظة على الصورة الإيجابية للمؤسسة** : يتم ذلك من خلال: التأكد على توفير منتجات وخدمات آمنة بحيث لاتسبب أي أضرار عند إستخدامها أو عندما يساء إستخدامها، كما تتأكد من وجود آليات سحب المنتجات في حالة تحقق الضرر على المستهلك وهذا أمر حساس جدا تجاه المستهلك من جهة وتجاه المؤسسة نفسها من جهة أخرى والتي ستتأثر سمعتها مباشرة إذا حصل شيء من ذلك.

تتأكد كذلك من توفير التفاصيل والمعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات في أسلوب يفهمه الزبون ما يتيح له المقارنة بين صفاة المنتجات والخدمات المختلفة وتتأكد من تجنب التسويق الغير النزيه أو المعلومات الغير كاملة أو المضللة التي يمكن أن تتسبب في شراء المستهلك لمنتجات وخدمات لا تتلائم مع احتياجاته أو تكون أقل من توقعاته.

- ✓ **ظهور فجوة التوقعات في المسؤولية الإجتماعية:** إن توقعات المجتمع التي ينتظرها من المؤسسة هي أكثر بكثير مما تقدمه المؤسسات على أرض الواقع، كما أن المشاكل الإجتماعية والأخلاقية تزداد يوما بعد يوم، و"فجوة التوقعات في المسؤولية الإجتماعية تعرف على أنها تلك الفجوة بين فهم تصورات الجمهور (الزبائن) وبين تصورات المؤسسة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية والمسؤوليات المرتبطة بها"[1]، فما كان مقبولا بالأمس أصبح غير مقبول اليوم ، ويترتب على ذلك إلتزامات متزايدة على المؤسسات تجاه المجتمع مما يستوجب قيامها ببذل المزيد من الجهود للوفاء بتلك الإلتزامات، وتعتبر المراجعة أحد الأدوات التي تعمل على تضييق هذه الفجوة.
- ✓ **الإلتزام بالتشريعات والقوانين** : يسود العالم اليوم تزايد ملحوظ في سياسة حماية المستهلك ، حماية البيئة والتشريعات واللوائح التنظيمية لتنفيذها، والأهم هو تحقيق الإلتزام بها، فهناك مجموعة من الأنشطة الإجتماعية إلزامية وهي ليست بقليلة، وأداء المؤسسات لهذه الأنشطة يحتاج إلى عملية مراجعة للتأكد من صحة ودقة الأداء، فالعبرة ليست بالتنفيذ وإنما بسلامة التنفيذ طبقا للوائح والقوانين، و"في الجانب المسؤولية الإجتماعية للتسويق فإنه ينبغي الإعتماد على الإلتزام بالقوانين والتشريعات النافذة، وتوفير المعلومات في إستخدام السلع من قبل الزبائن عبر الإرشادات والتعليمات والمحافظة على البيئة"[2].

4. **أهداف مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق** : هناك عدة أهداف لمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق منها:

- ✓ **ما يخص العملاء:** الهدف الأساسي لمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق الخاص بالعملاء هو التأكد من حالة الإشباع والرضا عند العملاء والمستهلكين عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، من خلال فحص إجراءات المحافظة على سلامة العملاء ودراسة شكاويهم عن السلع والخدمات لمعرفة أسبابها و"تشمل دراسة كافة التكاليف التي تنفق في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات ما بعد

[1] هاشم حسن التميمي: فجوة التوقعات ومسؤوليات المدققين من وجهة نظر المستثمرين، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009، ص194.

[2] ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص84.

البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات"[1].

- ✓ **ما يخص المجتمع**: في هذا الجانب فهدف المراجعة يكمن في التأكد من تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة يقبل بها الرأي العام وذلك من خلال "إجراء فحص فني محايد للبيانات ، المعلومات، البرامج والأنشطة الخاصة بالأداء الإجتماعي للمؤسسة بهدف التحقق من صدق المعلومات التي تعبر عن المسؤولية الإجتماعية و التي تلتزم بها المؤسسة سواء كانت إلزامية أو إختيارية."[2]
- ✓ كما يوجد عدة أهداف أخرى لمراجعة المسؤولية الإجتماعية وهي[3]:

- تسمح للمؤسسة بالإشراف الفعال وتوجيه الأداء وفهم العلاقة بين النواحي التسويقية والإجتماعية وفهم تكلفة ومضامين الأثار البيئية والإجتماعية والثقافية لنشاطها للإختيار بين الأولويات وتعديل التطبيق في ظل النتائج المستخلصة؛
- تمكن المؤسسة من التقرير عن أدائها وإنجازاتها الإجتماعية بطريقة مبنية على إثباتات موثوقة بدلا من إدعاءات لا أساس لها؛
- تسمح لممولي المؤسسة ومقرضيها وجمهورها (عمال، عملاء، المجتمع)للحكم على ما إذا كانت المؤسسة قد حققت قيمة مضافة من الناحية الإجتماعية والثقافية والبيئية التي قامت لتحققها؛
- تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الإجتماعي سنة بعد أخرى بطريقة ضمنية تشاركية واضحة وقابلة للقياس.

[1] فايز علي المطيري : المسؤولية الإجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون 08-15 أفريل 2018، ص26.

[2] عبد السلام مبروك: المراجعة الإجتماعية، متاح على الخط ، (http://infotechaccounts.com) ، 2017/09/09.

[3] ميلاد رجب شميلة: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي للمراجعة الإجتماعية في ليبيا، نفس المرجع السابق، ص142.

المطلب الثالث: معايير مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق

تمثل المعايير في واقع الأمر مبادئ قياسية تتصف بالواقعية وتلقى قبولا مهنيا عاما، و يمكن إعتبار معايير المراجعة دليلا للمؤسسات في جهودها لتقييم ماهو صحيح، إذ تساعد في تحديد الممارسات الملائمة وهي مجموعة القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيذ عملية المراجعة، وتنقسم معايير مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق إلى:

1. **المعايير العامة لمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق:** هي المعايير التي تتساوى فيها مراجعة المسؤولية الإجتماعية مع المراجعات الأخرى وهي:

- ✓ **معايير المراجعة الشخصية** : تهتم هذه المعايير بالشخص القائم بعملية المراجعة، وحتى يتسنى له القيام بمهاهه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المعايير:

- **معيار التأهيل العلمي و المهني:**على المراجع أن يكتسب التأهيل العلمي المناسب حتى يستطيع القيام بمهامه التي سيكلف بها في مجال مراجعة المسؤولية الإجتماعية، كما يجب أن تكون له الخبرة المهنية والدراية الكافية بكل المشاكل التي ستواجهه أثناء ممارسته لمهمته؛
- **معيار الإستقلالية:** يعني عدم خضوع لأي ضغوطات من مختلف الجهات خلال كل مراحل المراجعة، وترتبط إستقلالية المراجع الإجتماعي بقدرته على التعمق في كل ما يدرسه ويبحث عن الأسباب الحقيقية للمعوقات، أي " يجب أن يكون المراجع محايدا بين الإدارة من جهة والملاك، العاملين والمستهلكين من جهة أخرى"[1] ؛
- **معيار العناية المهنية الملائمة:** يجب على المراجع في المسؤولية الإجتماعية أن يعطي إهتماما كافيا لجميع مراحل عملية المراجعة " فمعيار العناية المهنية يتحدد عن طريق عدة عوامل، فمنها ما تنص عليه التشريعات والقوانين المختلفة التي تحدد المسؤولية القانونية التي تصدرها الهيئات المهنية من أجل الحفاظ على مستوى معين ومميز لإنجاز عملية المراجعة"[2].

[1] ميلاد رجب شميلة: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي للمراجعة الإجتماعية في ليبيا، نفس المرجع السابق، ص143.

[2] محمد الصحن، السيد راشد، ناجي درويش : أصول المراجعة ، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000، ص198.

- ✓ **معايير الفحص الميداني**: تتمثل هذه المعايير في[1]:

- **معيار التخطيط لعملية المراجعة**: من المهم شمول التخطيط وذلك بقيام المراجع برسم خطة للمراجعة وتضمينها جزء مخصص لفحص النواحي الإجتماعية للزبون، ومسك الملفات الخاصة بالمراجعة الإجتماعية؛
- **فحص نظام الرقابة الداخلية**: يشمل فحص المراجع لنظام الرقابة الداخلية ومدى عنايتها وشمولها للمراجعة الإجتماعية؛
- **أدلة الإثبات**: جمع وسائل الإثبات المناسبة والكافية لتصبح أساسا للرأي الذي سيبديه المراجع حول النشاط الإجتماعي للمؤسسة، وستكون وسائل الإثبات كثيرة لكثرة الجهات التي يمكن الحصول منها على وسائل إثبات مادية، مثل المساهمين، المستهلكين والمجتمع بصفة عامة، وكثرة إجراءات المراجعة التي يمكن تطبيقها، وسيشمل ذلك المصادقات والفحوصات الجوهرية والتحليلية إلى جانب فحوص الإلتزام التي تشمل إلتزام الموظفين بالمهام الإجتماعية وإلتزام المراجع بفحصها؛
- **معايير التقرير والإفصاح**: تتساوى مراجعة المسؤولية الإجتماعية مع المراجعات الأخرى في ناتج العملية وهو التقرير الذي يقدمه المراجع، فهو ملزم بكتابة تقرير عن فحصه لإلتزامات المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية والأخلاقية .

2. **المعايير الخاصة لمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق**: لا يوجد إتفاق موحد بين الباحثين والدارسين حول منظومة المعايير والمؤشرات التي يمكن إستخدامها وإتباعها لقياس درجة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للتسويق من قبل المؤسسات، لكن الغالبية من الباحثين يؤكدون على ضرورة إعتماد المعايير الأخلاقية للتسويق كمنطلق لمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق ،" فهناك عدة هيئات ومنظمات دولية عملت على تطوير قوانين ومعايير لأخلاقيات التسويق، ومن أهم هذه المعايير تلك التي وضعتها جمعية التسويق الأمريكية (AMA) والتي جاءت حسب المفاهيم والقيم الإجتماعية السائدة في المجتمعات والمؤسسات التي تطبقها ثم تقوم بتقييم أعمالها والحكم عليها، ذلك يؤدي إلى خدمة المشاريع التي تقدم خدمات تسويق وتسهيل إجراءات الصفقات بكفاءة

[1] ميلاد رجب شميلة: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي للمراجعة الإجتماعية في ليبيا، نفس المرجع السابق، ص143.

وفعالية "[1]، وتأسيسا على ذلك "تحاول المؤسسة الربط دوما سياسة رضا المستهلك والإستراتيجية العامة لها ، من خلال عدة سياسات من بينها مثلا ضمانات المنتوج فيمكنها ذلك من مراجعة مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق تلك السياسات للتعرف على درجة الإهتمام الذي توليه المؤسسة للأهداف الإجتماعية مقارنة مع بقية أهدافها" [2]، وتتوزع هذه المعايير على عدة محاور وهي:

- ✓ **معيار الموثوقية**: أي يجب أن يكون المسوق موثوقا به، أمينا في أداءه لواجباته وخدماته الوظيفية، وذلك "بتفادي الممارسات الضارة أو الأخطاء من خلال تجسيد المعايير الأخلاقية والإلتزام بكل التعليمات والقوانين، كما يجب على المسوقين بناء الثقة في نظام التسويق بالتعامل العادل وحسن النية من أجل الإسهام في كفاءة عملية التبادل بالإضافة إلى تفادي الخداع في التصميم، التسعير والتوزيع، وأن تتطابق المنتجات مع حملات الترويج من أجل تعزيز ثقة المستهلك بسلامة التسويق"[3].
- ✓ **معيار المسؤولية**: يتحمل المسوقون مسؤولياتهم تجاه الممارسات التسويقية بحيث تكون جميع أعمالهم، تصرفاتهم وقراراتهم لخدمة الجهات المستفيدة من خدماتهم ومنتجاتهم، "وأن يتقبلوا بكل مسؤولية عن نتائج أنشطتهم ويقومون بجهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد خدمة وإرضاء الجمهور كله : الزبائن، المنظمات والمجتمع"[4] ، فيتوجب أن يكون المسوق مؤهلا لكل ما يقوم به من مهام، وأن يؤدي واجباته الوظيفية على الوجه الأكمل ولا يدخر أي جهد في سبيل وفائه بمسؤولياته.
- ✓ **معايير تتعلق بالمزيج التسويقي**: وتتلخص فيما يلي[5]:

– **معايير تتعلق بالمنتج**: على المراجع أن يتأكد من:

- الإفصاح عن المخاطر التي يمكن أن تنتج عن إستعمال المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة.
- توضيح أي جزء أو محتوى من محتويات السلعة الذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي تغيير المنتج أو يؤثر في قيمة الشراء؛

---

[1] العبدلي عبيد سعد: أخلاقيات التسويق،مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية، 2007، ص22.

[2] فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص22.

[3] العبيدي سعاد : أثر الممارسات اللاأخلاقية الخاصة بالمزيج التسويقي على إتجاهات المستهلكين: دراسة تطبيقية على المستهلكين في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص71.

[4] نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص384.

[5] هيكل إيهاب: أثر تبني المسؤولية الإجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،كلية الأعمال جامعة عمان، الأردن، 2011، ص111.

- توضيح أي من مواصفات السلعة التي تزيد السعر في حالة إضافته .

- **معايير تتعلق بالترويج:** تتمثل هذه المعايير في:
  - الإبتعاد عن الإعلان المضلل أو المخادع؛
  - الإبتعاد عن الضغوط العاطفية وأساليب البيع الملتوية؛
  - تجنب ترويج المخادع للمنتجات؛
- **معايير تتعلق بالتوزيع:** المتمثلة في :
  - عدم التحكم في مدى توفر المنتجات وتدفقها من أجل الإستغلال؛
  - عدم التحكم في تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار إختيارهم للمنتجات؛
- **معايير تتعلق بالسعر:** تتمثل في التأكد من:
  - عدم تورط في أي إتفاقيات سعرية بهدف التحكم في السوق؛
  - كشف جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي منتج؛

المطلب الرابع: أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي

تسمح مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق بتحقيق ما يلي:

✓ تعمل مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق على تقليل مخاطر إنخفاض المبيعات و الحصة السوقية : تتأثر مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية بمدى رضا الزبون بمنتجاتها وخدماتها وهذا لايكون على المستوى الشخصي فقط بل إمتد إلى مستوى أكبر بكثير ألا وهو المستوى الإجتماعي ومدى تأثير الأنشطة التسويقية على المجتمع سواء من جانبه الأخلاقي أو البيئي لذا على المؤسسة مراجعة أنشطتها التسويقية في كل مرة فقد "أكدت دراسة (Bloom et al ,2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامات تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة ، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المؤسسة المهتمة بالبيئة ، وقال 80% أنهم على إستعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة"[1].

[1] فلاق محمد، حدو سميرة: المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسة التسويقية والضرورة الإستراتيجية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد20، الجزائر،2016، ص272.

- ✓ تساعد مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق على زيادة العائد على الإستثمار: "إن إلتزام المؤسسة بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية يزيد من العائد على الإستثمار ، فلما كانت المؤسسات تضاعف من إستثماراتها بسرعة في مجال المسؤولية الإجتماعية ، أصبح قياس مدى تأثير هذه الإستثمارات جوهريا، ويعتبر قياس الأثر مهما للغاية للمؤسسات وذلك لسببين رئيسيين، وهما أنه يسمح بتحديد أفضل الإستثمارات، ويظهر الإلتزام بالشفافية والمساءلة اتجاه مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح"[1]، و"يرى عدد من خبراء المسؤولية الإجتماعية أن على المؤسسات أن تعي العائد عن المسؤولية الإجتماعية على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تستخدم هذا المفهوم يزيد معدل الربحية فيها ب18% عن تلك المؤسسات التي ليس لديها برامج مماثلة، فمثل هذه البرامج تزيد من ولاء المستهلك"[2].
- ✓ تساعد مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق على بناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع: لذا على المؤسسة أن تقوم بتقييم مسؤوليتها الأخلاقية والإجتماعية عند ممارستها لأنشطتها التسويقية، "فحكم المجتمع على الأنشطة التسويقية المقدمة من المؤسسة بأنها خاطئة أو لا أخلاقية فإن لهذه النظرة نتائج سلبية مباشرة تنعكس على قدرة المؤسسة في إنجاز أهدافها ، فضلا عن أن قيام المؤسسة بأنشطة تسويقية لا تتسم بالأخلاق لا يعني فقط أنها تخسر معدلات كبيرة من المبيعات فحسب بل أن المستهلكين سيرفضون التعامل معها مستقبلا ومن المحتمل أن تتعرض المؤسسة للمسائلة القانونية أيضا"[3]، وعلى النقيض من هذا "فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل إلتزاماتها ذات الطابع الإجتماعي والأخلاقي فإن هذا يعني وجود إنطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى الزبون وبالتالي تفضيل منتجاتها وخدماتها"[4] ،ويأتي هذا النوع من المراجعة للتأكد من الوفاء بهذه الإلتزامات من أجل بناء صورة ذهنية إيجابية، التي أصبحت تشكل في المؤسسات الحديثة القيمة المادية ، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي قام بها المنتدى الإقتصادي العالمي بعنوان: كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، لأكثر

---

[1] إتحاد المصارف العربية : إرشادات المسؤولية الإجتماعية للشركات الخاصة بالقطاع المالي، [على الخط] ، متاح على العنوان: (Schemaadivisiory.com/CSR-arabic-updated-v2.pdf)، (2016/09/11).

[2] Barry Gaberman, a global overviewof corporate social responsibilite, the John D , Gerhart Center for philanthropy and civic Engagement, American University in Cairo epring,2008,p13.

[3] ونس عبدالكريم الهنداوي، عبدالباسط إبراهيم حسونة: تقييم العلاقة بين تبني الشركات لأخلاقيات التسويق وفعالية إعلاناتها التجارية (دراسة ميدانية على شركة الإتصالات الخلوية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد،العدد25، العراق، 2010، [على الخط]، متاح على: (https://www.iasj.net/iasj?functext)،(2016/11/20) .

[4] مسان كرومية : المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر –دراسة حالة المؤسسات العاملة بالولاية)، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014،ص 73.

من 1000 مؤسسة عالمية حيث تم توزيع 1500 إستمارة على مديري تلك المؤسسات وأكد 60% منهم أن الصورة الذهنية الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40% من قيمة الأسهم السوقية للمؤسسة"[1].

- ✓ تحسين الأرباح: إن إلتزام المؤسسات بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق يعزز من تحسين أدائها المالي، فبناء الصورة الذهنية الإيجابية وتقليل مخاطر إنخفاض المبيعات والحصة السوقية عن طريق مراجعة المسؤولية الإجتماعية سوف يعود بالضرورة إلى زيادة الأرباح نتيجة زيادة الفعالية التسويقية، و"تحسين المنتجات وبالتالي إرتفاع حجم المبيعات وإنخفاض التكاليف وتفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسة كل هذا يؤدي إلى زيادة الأرباح"[2] "فالبحوث التي أجريت في هذا المجال قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة إجتماعيا والأداء المالي الإيجابي"[3]، كما تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الإجتماعي للمؤسسة وأداءها المالي فتم تقسيم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية إلى قسمين: الفوائد المالية والفوائد الإجتماعية.
- ✓ كما أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق يساعد على الحصول على ميزة تنافسية وذلك من خلال التأكد من الوفاء بإلتزاماتها ذات الطابع الإجتماعي وهذا يؤدي إلى[4]:
  - وجود إنطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى الزبون وبالتالي تفضيل خدماتها ومنتجاتها؛
  - إن المؤسسة التي تبادر إلى التطوير المستمر للسلع والخدمات بهدف السعي للإرتقاء بحياة الزبون يعكس إهتمامها بطريقة واضحة به، وليس بالعائد المادي فقط وهكذا يكون الزبون في ترقب دائم للمنتج الجديد ، وتكسب المؤسسة نوعين من الوفاء؛
  - قيام العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المؤسسة لهم.
- الإلتزام الأخلاقي وهو مهم بإلتزام المؤسسة بقواعد العمل في السوق، ولا تقوم هذه الأخيرة بخرق القوانين كالغش، التدليس، الإحتيال وإنقاص الوزن....

---

[1] قاشي خالد، بودرجة رمزي: المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة سيم(SIM) وأثرها على الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، مؤتمر دولي حول: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة–الواقع والرهانات– الجزائر، 2016.

[2] مسان كرومية : المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر –دراسة حالة المؤسسات العاملة بالولاية)، مرجع سبق ذكره، ص79.

[3] أندنقو غاثينجي : المسؤولية الإجتماعية للشركات ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، أوت 2004، جنيف، [على الخط] متاح على العنوان: https://Unctad.org/ar/docs/iteteb20037-ar.pdf( ) ، (2017/12/15).

[4] كرومية : المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر –دراسة حالة المؤسسات العاملة بالولاية)، مرجع سبق ذكره، ص74.

خلاصة الفصل الثالث :

كخلاصة لهذا الفصل يمكن للإدارة العليا أن تستخدم الرقابة الإستراتيجية على الوظيفة التسويقية كأساس لتحسين أدائها التسويقي خاصة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي أصبح فيها السبق المعلوماتي مقارنة بالمنافسين مهم وأساس قوة أي مؤسسة، فإتباع نموذج الرقابة التقليدي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المعتمد على المقاييس المالية قد يكون مضللا لأنه يهمل محوري الزبون والمنافسة، وقد رأينا من خلال ما سبق من هذا الفصل أن الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتكون من مجموعة أدوات متكاملة من:

تحليل للفعالية التسويقية التي تعتمد على تحليل أنشطتها التسويقية وتعكس حقيقة قدرة المؤسسة على تعميق علاقتها مع الزبون المستهدف في ظل التكاليف التسويقية المتاحة، والذي يتم عبر مؤشرات حقيقية تتيح لمدراء التسويق تتبعها مثل: فلسفة الزبون، الكفاءة التشغيلية، التوجه الإستراتيجي...مما يسمح من تحسين مؤشرات الأداء التسويقي.

تعتبر المراجعة التسويقية الأداة التي تعمل على إكتشاف كل التغيرات الناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي يمكن أن تكون عائق في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتعتبر توصيات المراجع من أهم الحلول التي تعتمد عليها الإدارة العليا لما فيها من موضوعية من أجل تحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال ما يكتشفه من فرص وتهديدات الناتجة عن البيئة المحيطة.

كما تعتبر مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق من أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية، فقد رأينا أن نجاح الأعمال يعتمد على رضا الزبون والجمهور والمجتمع لذا على المؤسسة القيام بتقييم ومراجعة مسؤوليتها الأخلاقية والإجتماعية عند ممارستها الأنشطة التسويقية مما يسمح لها ببناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع وبالتالي سوف يؤثر على أدائها التسويقي من خلال رضا الجمهور.

تمهيـد :

بعدما قدمنا في الفصول السابقة الإطار النظري العام لدراستنا التي جمعت بين متغيرين أساسيين هما الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي، تناولنا من خلالها الجوانب والمفاهيم الأساسية الخاصة بالمتغيرين محاولين تجميع المعلومات لإعطاء نظرة شاملة ومنتقاة لأهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات في هذا الموضوع، وبعد أن حاولنا في الفصل الثالث من جانبه النظري الإلمام بكل ما تعلق بأدوات الرقابة الإستراتيجية وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء التسويقي، سنخصص هذا الفصل لتحليل واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية ومدى حاجة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لتبنيها كمدخل يمكن الإستعانة بها لتحسين أدائها التسويقي.

لتحقيق ذلك قمنا بالتواصل ميدانيا مع مسؤولي التسويق، من خلال تصميم إستبيان من أربعة محاور، كل محور يمثل أداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق التي إفترضنا وجودها ميدانيا، وكل محور يتكون من سبعة إلى ثمانية عبارات مغلقة، كما قمنا بتوصيل إستمارة الإستبيان بطريقتين، الطريقة اليدوية بمقابلتنا مع مسؤولي التسويق شخصيا أو الإستعانة ببعض الزملاء لإيصاله لمسؤولي التسويق، والطريقة الإلكترونية وذلك بإرسال إستبيان في بريدهم إلكتروني المهني.

لتحقيق أهداف هذا الفصل قسمناه للمباحث التالية:

المبحث الأول : منهجية الدراسة وأدواتها؛

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛

المبحث الثالث : تحليل إختبارات الفرضيات والتباين.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

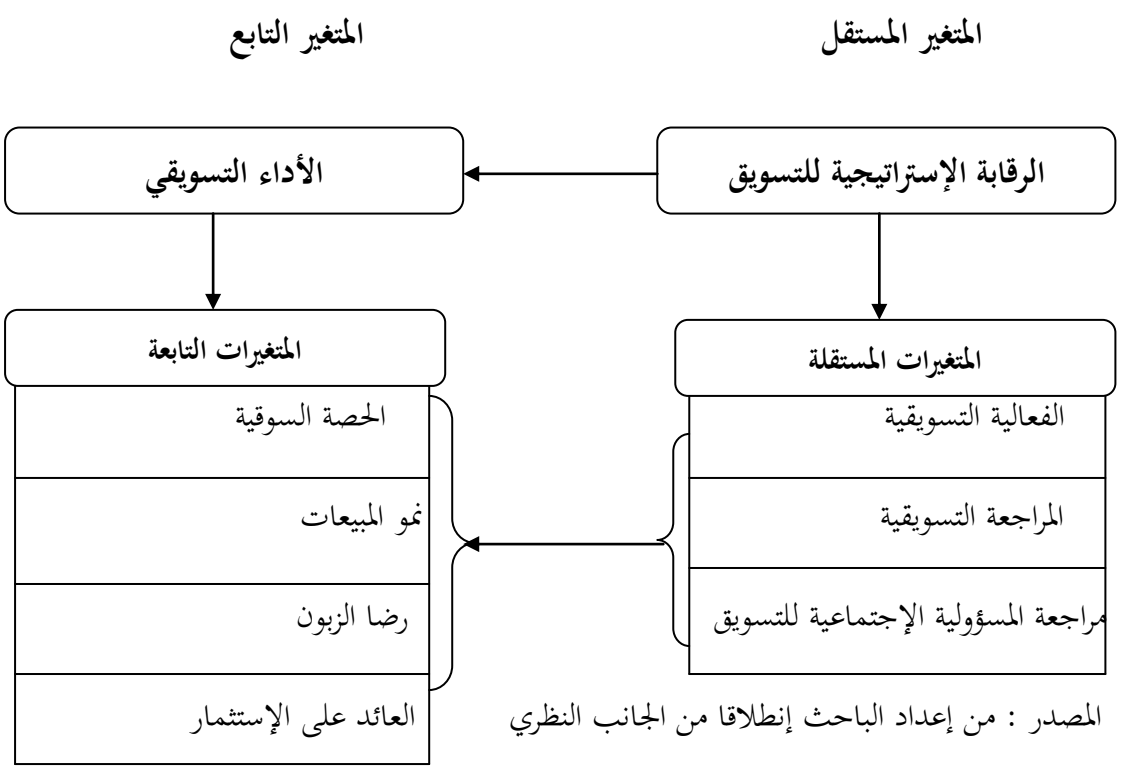
في هذا المبحث سنعمل على توضيح نقطتين مهمتين بالدراسة الميدانية، الأولى تتمثل في تبيان مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستهدفة وكيفية إستخلاصها ، والثانية هي وصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، القيام بالإختبارات الكافية على أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها فضلا عن شرح الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة وإستخراج النتائج.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مستعينين بذلك على مجموعة من المعلومات الأولية والثانوية التي تخدم دراستنا وتساعد في تحقي الأهداف المرغوبة والوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.

1. **نموذج الدراسة ومتغيراتها** : من مشكلة وأهداف الدراسة قمنا بوضع نموذج للدراسة ، يوضح العلاقة بين المتغيرات الفرعية التابعة والمشتقة من المتغير التابع الرئيسي وهو الأداء التسويقي، وبين المتغيرات الفرعية المشتقة من المتغير المستقل الرئيسي وهو الرقابة الإستراتيجية للتسويق، الشكل رقم (11) يوضح ذلك :

الشكل رقم (11) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقا من الجانب النظري

المتغيرات المستقلة التي تمثل أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق تم حصرها في ثلاثة عناصر، أما المتغيرات التابعة التي تمثل الأداء التسويقي وتعكس مؤشرات الأداء التسويقي تم حصرها في أربعة عناصر، الجدول (04) يقدم توضيح وتعريفات مبسطة لكل متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (04) : تعريف بمتغيرات الدراسة

المتغير		تعريف المتغير
المتغيرات المستقلة	الفعالية التسويقية	هي قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها التسويقي إنطلاقا من الإستخدام الأمثل للموارد.
	المراجعة التسويقية	هي فحص شامل منظم، محايد ودوري لكل من البيئة التسويقية، الأهداف،الإستراتيجيات بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تطرح مشاكل وإقتراح الخطط والتوصيات التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.
	مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق	هو فحص وتقييم الأنشطة التسويقية بغرض التحقق من أن مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه المستهلك وإنسجاما مع القيم المشتركةفي تحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة.
المتغيرات التابعة	الحصة السوقية	نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى مبيعات الإجمالية للصناعة.
	نمو المبيعات	نسبة الزيادة أو النقص في مبيعات المؤسسة بين مدتين زمنيتين.
	رضا الزبون	هو شعور الزبون بالإبتهاج أو الإمتعاض الذي يولد من المقارنة بين التوقعات القبلية وتجربته للمنتج.
	العائد على الإستثمار	هو قياس الدرجة التي يساهم بها الإنفاق على التسويق في الأرباح.

المصدر : من إعداد الباحث بناءا على نتائج الجانب النظري

1. مجتمع الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة إتجه الباحث إلى التعامل مع مسؤولي وظيفة التسويق بالمؤسسات (المعنوية) الإقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي، فوفقا لإحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري لسنة 2017 والذي تم نشر نتائجه في ماي 2018، فقد بلغ عدد المؤسسات (المعنوية) الإقتصادية الجزائرية 220291 مؤسسة، تشكل فيها المؤسسات الإقتصادية ذات الطابع الإنتاجي 65483 مؤسسة[1].

ونظرا لكبر حجم المجتمع إتجه الباحث لحصر مجتمع الدراسة في كبريات المؤسسات الإنتاجية التابعة جبائيا لمديرية ضرائب المؤسسات الكبرى بوزارة المالية*، وذلك لكون أن هذه المؤسسات قد تكون أكثر حاجة لإستخدام الرقابة الإستراتيجية للتسويق من غيرها من المؤسسات، ويبلغ عدد كبريات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي والمكونة لمجتمع دراستنا وفقا لهذه المديرية 423 مؤسسة، سيتم الإعتماد عليها في تحديد عينة الدراسة .

2. عينة الدراسة

نظرا لصعوبة المسح الشامل لجميع المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة فقد لجأنا لأسلوب العينة، وعليه فقد تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية ، أما عن تحديد حجم العينة فذلك تم من خلال الإسترشاد بالأحجام التالية لعينة الدراسة تبعا لحجم المجتمع الأصلي [2]:

- مجتمع يقل أو يساوي 100 مفردة ، العينة هي نصف العدد ؛
- مجتمع يتراوح بين 100 و900 مفردة ، فالأفضل أخذ 10% من مجتمع الدراسة ؛
- مجتمع يتكون من عشرات الألاف تكفي له عينة حجمها 1% من المجتمع.

من خلال ما سبق يتكون مجتمع الدراسة من 423 مؤسسة كبرى ذات طابع إنتاجي، وبالتالي حددنا عينة الدراسة ب43 مؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتوزيع الإستبيان يدويا واعتماد أسلوب المقابلة مع بعض مسؤولي التسويق في كل من ولاية البليدة، الجزائر العاصمة، تيبازة، وهذا وفق إمكانية الوصول إليهم لإعتبارات جغرافية، كما تم الإستعانة ببعض الزملاء العاملين في هذا النوع من المؤسسات في ولاية بومرداس.

---

[1] المركز الوطني للسجل التجاري: مؤشرات وإحصاءات 2017، مجلة السجل التجاري، ماي 2018، ص38.

* يحدد قانون الإجراءات الجبائية المؤسسات الكبرى بشركات رؤوس الأموال وشركات الأشخاص التي إختارت النظام الجبائي لشركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في المادة 136 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المتماثلة والتي يساوي رقم أعمالها في نهاية السنة المالية مائة مليون دينار، 100000000.00 دج.

[2] عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية و الإدارية– الرسائل و الأطروحات، ط1، دار الأحاث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص93.

أما فيما يخص أفراد مجتمع الدراسة الذين لم نستطع مقابلتهم وتوصيل الإستبيان إليهم يدويا حاولنا التواصل معهم إلكترونيا عبر شبكة الأنترنت، إذ إعتمدنا أسلوب البريد الإلكتروني في توصيل الإستبيان إليهم. بعد الإتصال بمجتمع الدراسة من بداية توزيع أول إستبيان إلى غاية توقيف عملية الإستلام وبعد التجميع الكلي للإستبيانات الصالحة والقيام بالفرز والتبويب تقرر الإعتماد في التحليل على الإستبيانات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): الإحصائيات الخاصة بإستمارات الإستبيان

البيـــــان	العدد	النسبة
عدد الإستمارات المعلن عنها	43	%100
عدد الإستمارات المفقودة والمهملة	00	00
عدد الإستمارات الملغاة	00	00
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	43	%100

المصدر : من إعداد الطالب

3. الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل

من حيث الأدوات المستعملة في تحليل البيانات فقد إستعملنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS , version 22) لتفريغ بيانات الإستبيانات المجمعة ومعالجتها إحصائيا، أما من حيث أسلوب التحليل فقد إعتمدنا على كل من الإحصاء الوصفي ةالإحصاء الإستدلالي لمعالجة البيانات والوصول لنتائج مدعمة بمؤشرات إحصائية تفسرها .

إعتمدنا على الإحصاء الوصفي بهدف تحليل البيانات من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (المعلومات العامة)؛
- مقياس النزعة المركزية المتمثلة في حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان وكذا المحاور لمعرفة أين تتمركز الإجابات والإتجاهات؛
- مقاييس التشتت بحساب الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان وكذا المحاور لقياس مدى تشتت الإجابات وتباعدها عن بعضها البعض، أو بعدها عن مركز النزعة المركزية؛

إعتمدنا على الإحصاء الإستدلالي بهدف تحليل البيانات من خلال :

- إستعمال معامل ألفا كرونباك(Alpha cronbach) لإختبار ثبات وصدق الإستبيان بقياس درجة ثبات وصدق عباراته وعدم تناقضها مع نفسها وقدرتها على إعطاء إجابات متوافقة؛

- إستعمال إختبار T لعينة واحدة (one sample T-teste) لإختبار جودة النماذج المقدرة وإختبار فرضيات الدراسة، بمقارنة المتوسطات الحسابية الفعلية مع المتوسطات الحسابية ، وتحديد ما إذا كان الفرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\mathrm{Sig}(\alpha)<0.05$.
- دراسة إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإجابات بتغير خصائص عينة الدراسة بقياس تباين الإجاباتها بإستخدام إختبار (One-way anova) عند مستوى دلالة $\mathrm{Sig}(\alpha)<0.05$.
- إستخدام الإختبارات البعدية بإجراء إختبار (Post hoc) للبحث عن مصدر التباين والفروقات ذات الدلالة الإحصائية في حالة وجودها بناءا على إختبار (One-way anova).

المطلب الثاني: بناء الإستبيان وإختبار ثباته وصدقه

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان لجمع بيانات ميدانية من مسؤولي التسويق، وكخطوة أولى لتصميم الإستبيان قمنا ببلورة الأسس التي سيقوم عليها وتكون كفيلة بتحقيق أهداف الدراسة، بحيث إستمدت من الأفكار الرئيسية التي يقوم عليها الجانب النظري، بالإضافة إلى الإطلاع إلى الدراسات السابقة التي إستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ثم قمنا بعرض الإستبيان على مجموعة من أساتذة الإختصاص لصياغة الإستبيان وضبطه وتحديد محاوره الأساسية، وسمح لنا التحكيم في إعادة صياغة الإستبيان جزئيا لتفادي الأخطاء اللغوية والمنهجية بناءا على ملاحظات ومقترحات المحكمين، للحصول على ضمان كافي على دقة الصياغة من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها ومصطلحاتها العلمية بالإضافة لمدى شمولية متغيرات الدراسة بما يسمح بالإجابة على إشكالية الدراسة ، وتحقيق أهدافها من خلال الحكم على كفاية محاور الإستبيان ومطابقة عباراته تحت كل محور من المحاور التي قمنا بتحديدها.

إعتمدنا في تصميم الإستبيان على عبارات خبرية مغلقة للحصول على المعلومات الضرورية للقيام بعملية التحليل على أن يقوم المستجوب بالموافقة على الإجابة المفترضة أو رفضها، ويتكون الإستبيان من جزئين، الجزء الأول يتمثل في طلب معلومات عامة عن المستجوب من السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد سنوات نشاط المؤسسة وإطارها القانوني.

الجزء الثاني من الإستبيان يتكون من متغيرات الدراسة، وينقسم بدوره إلى أربعة محاور، بحيث كل محور يعبر عن متغير مستقل رئيسي من أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق التي إفترضنا أن لها أهمية في تحسين الأداء التسويقي، وكل محور يتكون من سبعة إلى ثمانية عبارات تعبر عن متغيرات جزئية للمتغير المستقل

الرئيسي، يبلغ عدد عبارات الجزء الثاني 31 عبارة مقسمة وفق ماهو موضح في الجدول (06) الموالي :

الجدول رقم (06) : محاور الإستبيان وعدد عباراته

الترتيب	عنوان المحور	عدد العبارات
المحور 1	ثقافة إدارة المؤسسة لمفهوهي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي	07
المحور 2	أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	08
المحور 3	أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	08
المحور 4	أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء التسويقي	08
مجـــــموع العبارات		**31**

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الإستبيان (الملحق رقم01)

لتحويل الإجابات الوصفية إلى صياغة كمية، قمنا بإستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي الرتبي، إذ قمنا بإعطاء إجابة كل عبارة يتضمنها الإستبيان أوزان تتراوح من 01 إلى 05 حسب درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوب على أهمية الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي فنرى أنه كلما كانت درجة الرقابة الإستراتيجية مهمة كلما إقتربت إلى الرتبة واحد والعكس بالعكس أي كلما كانت غير مهمة إبتعدت عن الواحد، والجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح.

الجدول رقم (07): مقياس ليكرت والأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	1,79-1,00	2,59-1.80	3,39-2,60	4,19-3,40	5,00-4,20

المصدر : (الصيرفي، 2006، ص115).

بالإضافة إلى ما سبق قمنا بإعطاء وزن ترتيبي للأوزان الخمسة السابقة لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولا بإستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وافتراض متوسط حسابي مرجح، بهدف مقارنته مع المتوسط الحسابي الفعلي المستمد من تحليل إجابات الإستبيان، والبحث فيما إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

بعد الإنتهاء من إستلام الردود الصالحة للتحليل والمقدرة ب43 مفردة، قمنا بإختبار ثبات وصدق الإستبيان و"يعبر الثبات عن إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه بأن يوفر لنا نفس النتائج التي أعيد تطبيقه

على نفس العينة ويقاس بمعامل الفاكرونبك الذي يعبر عن قيمة إحتمال الحصول على نفس النتائج كلما تغيرت عينة الدراسة، اما الصدق فيعبر على أن الإستبيان يقيس ما صمم لقياسه"[1]، ويقاس بمعامل الصدق الذي يحسب بجذر معامل الثبات أو جذر معامل ألفاكرونباك.

الجدول رقم (08): اختبار ثبات عبارات الاستبيان

الترتيب	المحاور	ألفا كرونباك
المحور 01	ثقافة إدارة المؤسسة لمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي	0,90
المحور 02	أهمية الفاعلية للتسويقية في تحسين الأداء التسويق	0,87
المحور 03	أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	0,81
المحور 04	أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي	0,88
	كل المحاور	**0,94**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (08) السابق الموضح لاختبار معامل ألفا كرونباك للاستبيان في صورته النهائية نلاحظ أن معامل ألفا كرونباك الخاص بالاستبيان كوحدة واحدة يساوي 0.94، وهي قيمة مرتفعة جدا وقريبة من الواحد الصحيح، وهي تعبر على أن الاستبيان يتميز بالثبات ويمكن الاعتماد على بياناته وتحليلها. كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباك الخاص بكل محور بشكل مستقل مقبول جدا، فكلها تجاوزت القيمة المقبولة المساوية لـ 0,60، كما أن حساب جذر قيمة معاملات ألفا كرونباك الموضحة في الجدول كلها قريبة من الواحد وهو ما يؤكد صدق عبارات الاستبيان (أنظر الملحق رقم 09: اختبار صدق عبارات الاستبيان).

[1] منذر الضامن : أساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 113- 117.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نستعرض من خلال هذا المبحث نتائج الدراسة المتحصل عليها وفق البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان، بالإضافة لمناقشة وتحليل هذه النتائج اعتمادا على أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي الذي سبق الإشارة إليه في المبحث السابق. كما نخصص بند مستقل من هذا المبحث لترتيب المحاور والعبارات حسب درجة الموافقة عليها، بهدف تحديد الأداة الرقابية الأكثر أهمية في تحسين الأداء التسويقي.

المطلب الأول : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بوصف عينة الدراسة

في هذا البند سنعمل على عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمعلومات الديمغرافية التي تصف عينة الدراسة، من حيث السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الإطار القانوني للمؤسسة، بالإضافة لعدد سنوات نشاط المؤسسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية مدعمة بأشكال توضيحية.

الهدف من تقسيمنا ووصفنا لخصائص عينة الدراسة هو معرفة طبيعة ونوعية البيانات المجمعة والحكم على درجة الثقة بها، بالإضافة لقياس إجابات أفراد العينة حسب اختلاف خصائصها واختبار وجود تباين في الإجابات بتغير هذه الخصائص، وهذا من خلال دراسة إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإجابات.

الجدول (09) الموالي يوضح هذه النتائج من حيث عدد المفردات التي تنقسم إليه عينة الدراسة بناءا على كل خاصية اعتمدناها في التقسيم.

الجدول رقم (09): وصف خصائص عينة الدراسة

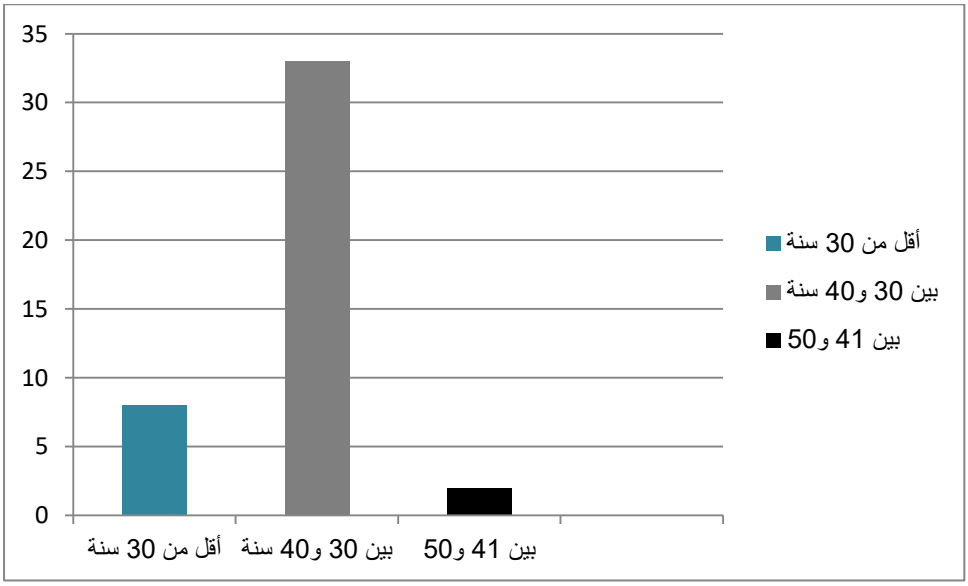
معيار التوزيع		التكرار	المجموع	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	08	43	% 18.6
	بين 30 و40 سنة	33		% 76.7
	بين 41 و50 سنة	02		% 4.7
	فوق 50 سنة	00		% 0.0
المؤهل العلمي	ثانوي	04	43	% 09.3
	ليسانس	25		% 58.1
	ماجستير(ماستر)	11		% 25.6
	دكتوراه	03		% 07
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	06	43	% 14
	بين 05 و10 سنوات	18		% 41.8
	بين 11 و15 سنة	09		% 20.9
	أكثر من 15 سنة	10		%23.3
الإطار القانوني للمؤسسة	مؤسسة عمومية	02	43	% 0 4.7
	مؤسسة خاصة	41		% 95.3
عدد سنوات نشاط المؤسسة	أقل من 10 سنوات	11	43	% 25.6
	من 11 إلى 20 سنة	13		% 30.2
	من 21 إلى 30 سنة	02		% 04.7
	أكثر من 30 سنة	17		% 39.5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1. السن

قمنا بتقسيم السن إلى أربعة فئات، يتراوح مدى كل فئة 10 سنوات. يشير الجدول (10) السابق تركز عينة الدراسة في الفئة التي يتراوح سنها بين 30 و 40 سنة بنسبة 76.7 %، الفئة التي تليها هي تلك التي يقل سنها عن 30 سنة بنسبة 18.6%، ثم الفئة التي ينحصر سنها بين 41 و 50 سنة بنسبة 4.7% ، أما الفئة التي يفوق سنها 50 سنة فلا توجد أي مفردة، المؤشرات السابقة تشير لارتفاع ملحوظ لنسبة الشباب في عينة الدراسة، وهذا منطقي جدا لسبب التغير الجديد الذي طرأ على الإقتصاد الجزائري، من الموجه المبني على الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق المبني على المنافسة مما إنعكس على حداثة وبروز بعض الإختصاصات والتكوينات الجديدة من بينها التسويق . فيما يلي نوضح المؤشرات الخاصة بالسن في تمثيل بياني توضيحي.

الشكل رقم (12): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



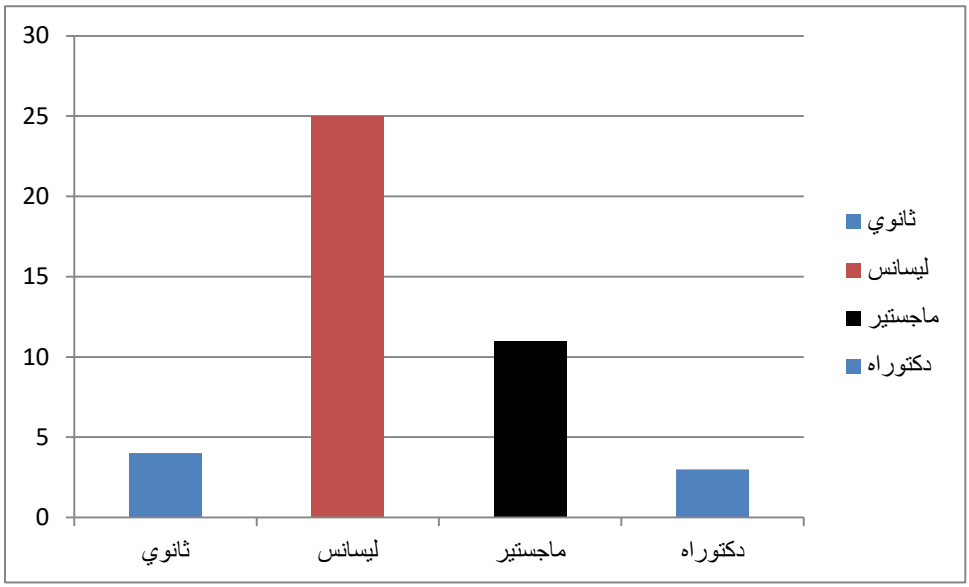
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2. المؤهل العلمي

تم تقسيم عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي إلى 4 فئات كما يوضحها الجدول (10) السابق. تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف عينة الدراسة متحصلة على شهادة الليسانس بنسبة 58.1% وذلك بتكرار 25 فرد، ونسبة حملة الماجستير (ماستر) 25.6% بتكرار 11 فرد، كما بلغت نسبة التعليم الثانوي على 09.3 % بتكرا 04 أفراد، لتأتي فئة أصحاب شهادة الدكتوراه بنسبة 07 % بتكرار 03

أفراد. من خلال ما سبق يمكن القول أن مؤشرات المؤهل العلمي يدل على أفراد العينة على قدر كاف من التأهيل العلمي يؤهلهم لفهم مصطلحات وأفكار الاستبيان والإجابة عليه، وهذا بدوره يعتبر دليلا إضافيا للوثوق بإجابات العينة، والتمثيل البياني الموالي يبسط عرض المؤشرات السابقة.

الشكل رقم(13): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

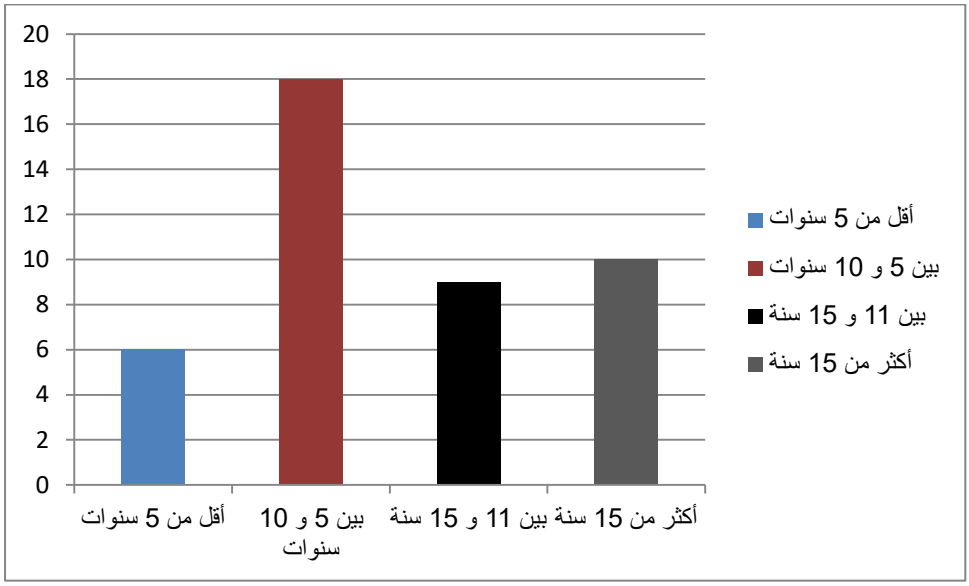


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

3. الخبرة المهنية

تشير نتائج الجدول (10) السابق أن الفئة الغالبة هي فئة المهنيين الذين يملكون بين 5 و 10 سنوات بنسبة 41.8% ، الفئة الموالية هي التي تملك أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 23.3 %، ثم تليها الفئة التي لها خبرة بين 11 و15 سنة بنسبة 20.9 %، أما الفئة الاخيرة فهي الفئة التي لها خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 14% ، بنفس التفسير الذي قدمناها حول متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة فإن هذه الأخيرة لها من الخبرة ما تؤهلها من الإجابة على واقع الرقابة التسويقية في المؤسسات المدروسة.

الشكل رقم (14): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

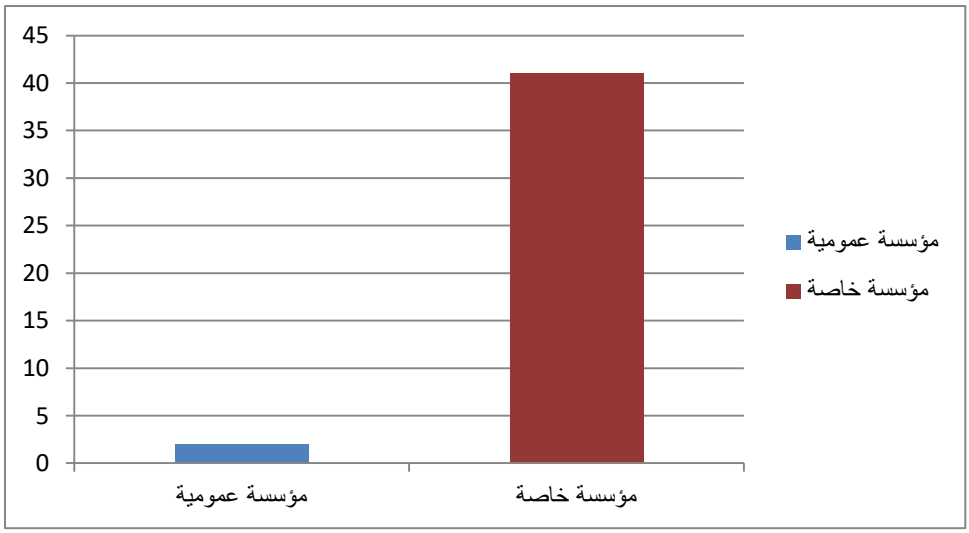


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

4. الإطار القانوني للمؤسسة

تم تقسيم عينة الدراسة وفق المؤهل القانوني للمؤسسة إلى فئتين كما يوضحها الجدول (10) السابق، وتشير النتائج إلى أن جل المؤسسات التي تم دراستها هي مؤسسات خاصة بنسبة 95.3 % أي بتكرار 41 فرد، في حين بلغت المؤسسات الوطنية نسبة 4.7 % بتكرار 02 فرد، هذا ما نفسره بتيجة إنتقال الإقتصاد من الموجه إلى إقتصاد السوق، و يمكن تبسيط هذه المؤشرات في الشكل الموالي.

الشكل رقم (15): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق الشكل القانوني للمؤسسة

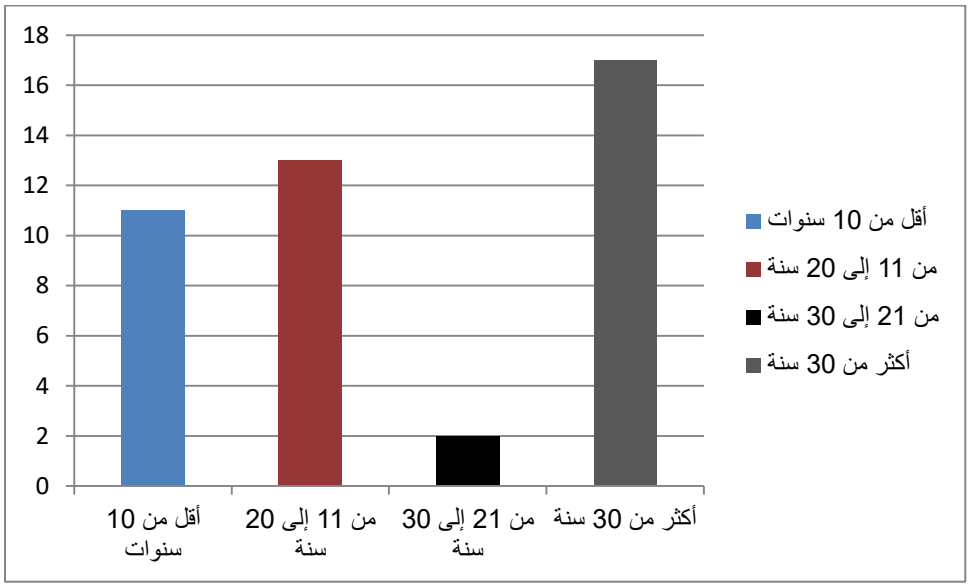


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

5. عدد سنوات نشاط المؤسسة

تم تقسيم عينة الدراسة وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة إلى 4 فئات كما يوضحها الجدول (10) السابق. تشير النتائج إلى أن 39.5% من حجم العينة تفوق سنوات نشاطها 30 سنة، في حين أن فئة المؤسسات التي عدد سنوات نشاطها بين 11 و20 سنة تمثل نسبتها 30.2 % ، وتلي هذه الفئة في النسبة المؤسسات التي عدد سنواتها أقل من 10 سنوات ب25.6 %، لتأتي في الأخير المؤسسات التي عدد سنوات نشاطها بين 21 و30 سنة بنسبة 4.7 % ، و التمثيل البياني الموالي يبسط عرض المؤشرات السابقة.

الشكل رقم (16): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة وفق عدد سنوات النشاط



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة

نخصص هذا البند لعرض نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من تفريغ إجابات المحاور الأربعة للاستبيان ببرنامج SPSS، لاستخلاص أهمية كل أداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي.

من أجل عرض وتفسير منهجي وبسيط نعتمد أربعة بنود فرعية، كل بند نخصصه لعرض ومناقشة محور واحد بشكل مستقل، إذ نعتمد على جدول لعرض وتفريغ نتائج الإجابات على عباراته مدعمة بتكرارات الإجابات حول عبارات المحور وتبسيطها عن طريق النسب المئوية، بالإضافة لحساب متوسطاتها الحسابية لتحديد الاتجاه العام لإجابات العينة وحساب الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات والحكم على تجانسها. بالإضافة لتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة سنعمل على ترتيب العبارات من خلال ترتيب متوسطاتها الحسابية ترتيبا تصاعديا، فوفق مقياس ليكرت الذي اعتمدنا عليه كلما كان المتوسط الحسابي صغيرا كلما كانت عبارته أكثر أهمية من غيرها.

منهجية التحليل التي نعتمدها تكون بالانتقال من الكل إلى الجزء، إذ بناءا على نتائج الجدول نعمل على تفسير نتائج المحور كوحدة واحدة (بُعد إحصائي) وبعدها نقوم بتفصيل النتيجة المتحصل عليها بتحليل إجابات كل عبارة بشكل مستقل، ومحاولة تفسير اتجاه الإجابات عليها وربطها بالنتائج التي تحصلنا عليها في الجانب النظري ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة في الحالات التي تكون فيها المقارنة ممكنة.

الحكم على اتجاه إجابات عينة الدراسة سيكون بناءا على الأوزان الترتيبية للمتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمدنا عليه في الجدول (08) من المبحث السابق، إذ كلما كان المتوسط الحسابي صغير وقريب من الواحد تكون موافقة عينة الدراسة على أهمية أداة الرقابة الإستراتيجية التي افترضناها كبيرة جدا، والعكس صحيح بما أننا اعتمدنا الاتجاه الإيجابي لمقياس ليكرت (من أقل قيمة وهي الواحد إلى أكبر قيمة وهي الخمسة).

1. التحليل الوصفي للنتائج المتعلقة بثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي

في هذا البند نحاول مناقشة إجابات المحور الأول، وهذا على ضوء الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك إهتمام للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي.

1.1 التحليل الوصفي لنتائج واقع مفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق : سنحاول من خلال هذا الجزء إختبار الفرضية الفرعية الأولى من أجل معرفة ما خلصت إليه إجابات عينة الدراسة حول مدى إهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق وقد جاءت نتائج هذا الجزء من المحور كما يوضحها الجدول (10) الموالي:

الجدول رقم (10): إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الجزائرية بالرقابة الإستراتيجية للتسويق

يؤدي تطبيق مؤسستكم للرقابة الإستراتيجية للتسويق إلى تحسين الأداء التسويقي من خلال:	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1. الإعتماد على الفعالية التسويقية التي تعكس إهتمام مؤسستكم بمراعاة مدى ملائمة المنتوج المقدم وجعل الزبون مركزا لعمليتها.	ت	**17**	**21**	**02**	**03**	**00**	1.79	0.83	موافق بشدة	02
	%	39.5	48.8	04.7	07	00				
2. قيامها بالمراجعة التسويقية للتعرف على التغيرات التي تحدث في بيئتها و أثر هذه التغيرات على إستراتيجيتها.	ت	**26**	**12**	**02**	**03**	**00**	1.58	0.88	موافق بشدة	01
	%	60.5	27.9	04.7	07	00				
3. قيامها بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية بهدف تحسين صورتها لدى المجتمع	ت	**12**	**20**	**06**	**05**	**00**	2.09	0.94	موافق	03
	%	27.9	46.5	14	11.6	00				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							1.82	0.75	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم بالرقابة الإستراتيجية للتسويق حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور ككل 1.82، وهو ينتمي للفئة الثانية من مقياس ليكرت[1.8-2.59] المعبرة على أن الإتجاه العام للإجابات كانت موافقة على أن هذه المؤسسات تهتم بالرقابة الإستراتيجية للتسويق، كما نلاحظ أن قيمة إنحرافه المعياري 0.75 المنخفضة تعبر عن تجانس الإجابات وعدم تشتتها.

بتفصيل النتيجة الرئيسية للجزء الأول من المحور الأول نجد أن الفقرة الأولى التي تنص على " الإعتماد على الفعالية التسويقية التي تعكس إهتمام مؤسستكم بمراعاة مدى ملائمة المنتوج المقدم وجعل الزبون مركزا لعملياتها"، قدر المتوسط الحسابي الخاص بها 1.79 والمعبر عن موافقتهم التي بلغت 88.3 % (موافقون بشدة 39.5 % والموافقون 48.8 %)، وهي القيمة التي تقع في مجال المتوسط المرجح[1.00-1.79] ما يشير إلى أن الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة هو أن هناك موافقة بشدة على أن المؤسسة تعتمد على الفعالية التسويقية.

فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تنص على "قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للتعرف على التغيرات التي تحدث في بيئتها وأثر هذه التغيرات على إستراتيجيتها" فموافقة عينة الدراسة عليها كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.58، ووصلت نسبة الموافقة 88.4 %(الموافقون بشدة 60.5 % والموافقون 27.9 %) هذا ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة إتفقت على أن مؤسستهم تهتم وتقوم بالمراجعة التسويقية للتعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة.

بالنسبة للعبارة الثالثة التي تنص على "قيامها بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق بهدف تحسين صورتها لدى المجتمع"،قدر المتوسط الحسابي الخاص بها 2.09 و وصلت نسبة الموافقة إلى 74.4 % (موافقون بشدة 27.9 % وموافقون 46.5%) من عينة الدراسة ، وهي قيمة تقع في مجال المتوسط المرجح [1.8-2.59] ما يشير إلى أن الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة هو أنه موافق، وجاءت هذه الإجابات بتجانس مقبول إذ كان الإنحراف المعياري يساوي0.93، لذلك إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الإهتمام بها في المؤسسات.

على ضوء تحليل نتائج العبارات الثلاث السابقة، نكون قد أكدنا صحة الفرضية الفرعية الأولى ، وهذا بالإسقاط على عينة الدراسة فقط إلى أن نتأكد من صحة الإجابات وقابلية نتائجها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2.1 **التحليل الوصفي لنتائج مؤشرات الأداء التسويقي المستعملة:** سنحاول من خلال هذا الجزء إختبار الفرضية الفرعية الثانية من أجل معرفة ما خلصت إليه إجابات عينة الدراسة حول مدى إهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية برفع مؤشرات أدائها التسويق وقد جاءت نتائج هذا الجزء من المحور كما يوضحها الجدول (11) الموالي:

الجدول رقم (11): إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الجزائرية بمؤشرات الأداء التسويقي

تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها التسويقي من خلال:	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
4. زيادة حصتها السوقية بإستغلال كل الفرص الناتجة عن السوق المستهدف	**ت**	**17**	**15**	**08**	**03**	**00**	1.93	0.93	موافق	03
	%	39.5	34.9	18.6	07	00				
5. رفع من حجم مبيعاتها بإعتمادها على تقديم منتجات ذات جودة وأسعار مناسبة.	**ت**	**21**	**19**	**00**	**03**	**00**	1.65	0.81	موافق بشدة	02
	%	48.8	44.2	00	07	00				
6. زيادة العائد على الإستثمار برفع الأرباح من خلال إستخدام الموارد بكفاءة وفعالية	**ت**	**04**	**30**	**04**	**05**	**00**	2.23	0.78	موافق	04
	%	09.3	69.8	09.3	11.6	00				
7. العمل على رفع رضا الزبون بإستخدام وتحسين المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته	**ت**	**31**	**09**	**00**	**03**	**00**	1.42	0.82	موافق بشدة	01
	%	72.1	20.9	00	07	00				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							1.93	0.68	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(11) الذي يظم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر بمؤشرات الأداء التسويقي نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بمؤشر الحصة السوقية الموجود في العبارة رقم(4) يقدر ب 1.93 وهي القيمة التي تشير إلى موافقة عينة الدراسة على إهتمام

المؤسسات الجزائرية بهذا المؤشر فقد وافقت نسبة كبيرة من عينة الدراسة عليه وصلت إلى 74.4% (موافقون بشدة 39.5 % وموافقون 34.9 %)، وجاءت هذه الإجابات بتجانس مقبول إذ كان الإنحراف المعياري يساوي0.93، كما إحتل هذا المؤشر المرتبة الثالثة بين مؤشرات الأداء.

فيما يخص المؤشر الذي تضمنته العبارة رقم(5) والمتعلقة بحجم المبيعات فقد جاءت النتائج متوافقة مع نتائج المؤشر الأول السابق، فقد وافقت نسبة كبيرة من عينة الدراسة عليه وصلت إلى 93 % (موافقون بشدة 48.8 % موافقون 44.2 %)، وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.65 وهو يعبر عن الإتجاه الموافقة بشدة للإجابات التي جاءت متجانسة بإنحراف معياري 0.81، مما سمح لهذا المؤشر إحتلال المرتبة الثانية بين المؤشرات الأخرى لهذا الجزء من المحور.

العبارة رقم(6) من هذا الجزء من المحور التي تضمنت الإهتمام بمؤشر زيادة العائد على الإستثمار فقد جاء إتجاه إجاباتها موافق بمتوسط حسابي قدره 2.23، وبتجانس في الإجابات بإنحراف معياري قدره 0.78، وقد وصلت نسبة الموافقة ب 79.1 % (موافقون بشدة 9.3 %، موافقون 69.8 %) من إجابات عينة الدراسة، كما إحتل هذا المؤشر المرتبة الرابعة بين المؤشرات الأخرى.

أما فيما يخص المؤشر الذي تضمنته العبارة رقم (7) والمتعلقة بالإهتمام بمؤشر رضا الزبون، فقد جاءت النتائج بإتجاه موفق بشدة، وقد وافقت نسبة كبيرة من عينة الدراسة عليه وصلت إلى 93 % (موافقون بشدة 72.1 % وموافقون20.9 %)، وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.42، كما أن الإجابات جاءت متجانسة بإنحراف معياري مقدر ب 0.82، هذا ما سمح لهذا المؤشر باحتلال المرتبة الأولى بين مؤشرات الأداء التسويقي في المؤسسات الجزائرية من حيث الإهتمام .

على ضوء تحليل النتائج العبارات السابقة نكون قد أكدنا صحة الفرضية الفرعية الثانية ، وهذا بالإسقاط على عينة الدراسة فقط إلى أن نتأكد من صحة الإجابات وقابلية نتائجها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2. التحليل الوصفي لنتائج محاور أهمية أدوات الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

في هذا البند نحاول مناقشة إجابات المحاور الثلاث المتبقية ، وهذا على ضوء الفرضية الثانية التي تنص على: تعتبر المؤسسات الإقتصادية بالجزائر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي، وقد قمنا بتقسيم هذا الجزء من الدراسة إلى ثلاث محاور:

1.2 التحليل الوصفي لنتائج محور أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

سنحاول من خلال هذا المحور إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية من أجل معرفة ما خلصت إليه إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الإقتصادية بالفعالية التسويقية التي يمكن أن ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضحها الجدول الموالي .

الجدول رقم (12): إجابات عينة الدراسة حول أهمية الفاعلية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

إهتمام إدارة بالفعالية التسويقية يساعد من رفع مؤشرات الأداء التسويقي	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
8. إهتمام مؤسستكم بتلبية حاجات ورغبات الزبائن ومراقبة رضاهم يزيد من الحصة السوقية	ت	**22**	**17**	**00**	**04**	**00**	1.64	0.81	موافق بشدة	02
	%	51.2	39.5	00	9.3	00				
9. التحديد الواضح لمهام وصلاحيات إدارة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسستكم وتنظيم أنشطتها مع الوظائف الأخرى يرفع من حصتها التسويقية .	ت	**10**	**16**	**12**	**05**	**00**	2.28	0.95	موافق	07
	%	23.3	37.2	27.9	11.6	00				
10. إهتمامها بنظام المعلومات والقيام بدراسات تسويقية حديثة عن الزبائن يزيد من مبيعاتها.	ت	**10**	**22**	**06**	**05**	**00**	2.14	0.95	موافق	06
	%	23.3	51.2	14	11.6	00				
11. تقوم مؤسستكم على تطوير منتجاتها بشكل مستمر واعتمادها على التسويق بشكل رئيسي زاد من نمو المبيعات.	ت	**11**	**29**	**00**	**03**	**00**	1.88	0.73	موافق	03
	%	25.6	67.4	00	07	00				

12. سعي مؤسستكم باستخدام مواردها بشكل فعال يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة تزيد من عائدها على الإستثمار.	ت	**15**	**21**	**04**	**03**	**00**	1.88	0.85	موافق	04
	%	34.9	48.8	09.3	07	00				
13. سعي مؤسستكم إلى خفض تكلفة منتجاتها بهدف تحقيق أعلى عائد على الإستثمار.	ت	**08**	**14**	**14**	**07**	**00**	2.47	0.98	موافق	08
	%	18.6	32.6	32.6	16.3	00				
14. تهتم مؤسستكم بالتواصل الدائم مع الزبون لمعرفة رأيه عن منتجاتها بهدف زيادة رضاه	ت	**10**	**26**	**04**	**03**	**00**	2.00	0.78	موافق	05
	%	23.3	60.5	09.3	07	00				
15. تسعى مؤسستكم إلى جعل الزبون الموجه الرئيسي لمسارها ومركزا لعملياتها يزيد من رضاه.	ت	**22**	**18**	**00**	**03**	**00**	1.63	0.81	موافق بشدة	01
	%	51.2	41.9	00	07	00				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							**1.92**	**0.63**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) السابق أن الفعالية التسويقية لها أهمية في تحسين الأداء التسويقي، حيث جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل 1.92 وهو ينتمي للفئة[1.8-2.59] المعبرة على أن الإتجاه العام للإجابات كانت موافقة على إهتمام إدارة المؤسسة بالفعالية التسويقية يساعد على رفع مؤشرات الأداء التسويقي، كما نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري 0.63 المنخفضة تعبر عن تجانس الإجابات وعدم تشتتها، هذه النتيجة تتطابق مع النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

بتفصيل النتيجة الرئيسية للمحور الثاني نجد أن اهتمام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن ومراقبة رضاهم يزيد من الحصة السوقية الذي تضمنته العبارة الأولى، هذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي البالغ 1.64، والمعبر عن موافقة أفراد العينة التي بلغت 90.7 % (موافقون بشدة 51.2 % ،39.5 % موافقون)، كما نلاحظ أن الفعالية التسويقية من أولوياتها الأولى كما يراها المستجوبون هو تحسين الحصة السوقية، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات وفق مقياس ليكرت.

التحديد الواضح لمهام وصلاحيات إدارة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنسيق أنشطتها مع الوظائف الاخرى يزيد من حصتها السوقية، الذي تضمنته العبارة الثانية من المحور الثاني جاءت الإجابات حوله باتجاه الموافقة بنسبة 60.5 % (الموافقون بشدة 23.3 % الموافقون 37.2 %)، رغم أن نسبة الموافقة كانت مقبولة إلا أن أكثر من 11 % من عينة الدراسة لم توافق على أن التحديد الواضح لمهام وصلاحيات إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي يزيد من حصتها السوقية وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المرتفع نسبيا 2.28 الذي كان قريبا من فئة الرأي المحايد، لذلك إحتلت هذه العبارة المرتبة السابعة من هذا المحور.

فيما يتعلق بالعبارة الثالثة من هذا المحور والخاصة باهتمام المؤسسة بنظام المعلومات والقيام بدراسات تسويقية حديثة عن الزبائن يزيد من مبيعاتها عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة بلغت 74.5 % (الموافقون بشدة 23.3 % والموافقون 51.2 %) وجاء الإتجاه العام بالموافقة وفي المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.14 وبإنحراف معياري 0.95 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات.

العبارة الرابعة من هذا المحور هي الأخرى عرفت موافقة عينة الدراسة عليها بنسبة كبيرة وصلت 93 % (الموافقون بشدة 25.6 % والموافقون 67.4 %)وهي تخص قيام المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر واعتمادها على التسويق بشكل رئيسي زاد من نمو مبيعاتها، هذا ما أقره المستجوبون بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عليه 1.88، وهي قيمة منخفضة تعبر عن موافقة كبيرة جعلت هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ، وبإنحراف معياري قدره 0.73 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات.

العبارة الخامسة في هذا المحور والخاصة بسعي المؤسسة باستخدام مواردها بشكل فعال يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة تزيد من عائدها على الإستثمار عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة 73.7 % (الموافقون بشدة 34.9 % والموافقون 48.8 %) وجاء الإتجاه العام للإجابات بالموافقة وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية على العائد على الإستثمار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.88، وبانحراف معياري 0.85، وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات، وهي نتيجة تتوافق مع ما قمنا باستخلاصه في

الجانب النظري وخاصة فيما يتعلق أن الفعالية التسويقية تساعد على تحقيق أقصى عائد على الإستثمار من خلال التركيز على الأنشطة الناجحة ومواءمة الموارد المناسبة لها

العبارة السادسة هي الأخرى عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة قبول متوسطة على أن قيام المؤسستكم بخفض تكلفة المنتجات بهدف تحقيق أعلى عائد على الإستثمار بنسبة 52.2 % (الموافقون بشدة18.6 % الموافقون 32.6 %) بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.47 بإنحراف معياري يقدر ب 0.98 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات إلا أن هذه العبارة إحتلت المرتبة الثامنة من حيث الترتيب في هذا المحور.

فيما يخص العبارة السابعة المتعلقة بإهتمام المؤسسة بالتواصل الدائم مع الزبون لمعرفة رأيه عن منتجاتها بهدف زيادة رضاه، فقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجاباتها قدره 2.00 والذي يعبر عن اتجاه الموافقة للإجابات وبتجانس في الإجابات بإنحراف معياري قدره 0.78، وقد وصلت نسبة الموافقة إلى 83.8 % (الموافقون بشدة 23.3 % والموافقون 60.5 %)من إجابات عينة الدراسة.

العبارة الثامنة من هذا المحور التي تضمنت: تسعى مؤسستكم إلى جعل الزبون الموجه الرئيسي لمسارها ومركزا لعملياتها يزيد من رضاه، فقد عرفت هذه العبارة الموافقة بشدة من عينة الدراسة بنسبة كبيرة جدا وصلت إلى 93.1 % (الموافقون بشدة 51.2 % والموافقون 41.9 %) وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.63 وهو يعبر عن إتجاه الموافقة بشدة للإجابات التي جاءت متجانسة وقليلة التشتت بانحراف معياري قيمته 0.81، كما احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من بين العبارات الثمانية.

على ضوء تحليل نتائج العبارات الثمانية السابقة، نكون قد أكدنا صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ، وهذا بالإسقاط على عينة الدراسة فقط إلى أن نتأكد من صحة الإجابات وقابلية نتائجها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2.2 التحليل الوصفي لنتائج محور أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

سنحاول من خلال هذا المحور إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية من أجل معرفة ما خلصت إليه إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الإقتصادية بالمراجعة التسويقية التي يمكن أن ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضحها الجدول الموالي .

الجدول رقم (13): إجابات عينة الدراسة حول أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

إهتمام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية يساعد من رفع مؤشرات الأداء التسويقي من خلال:	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16. إعتبار مؤسستكم أن إعادة فحص بيئتها الخارجية عامل مساعد في إكتشاف الفرص واستغلالها في تحسين حصتها السوقية	ت	**14**	**20**	**06**	**03**	**00**	1.95	0.87	موافق	03
	%	32.6	46.5	14	07	00				
17. مرجعة (إعادة فحص)المزيج التسويقي لمؤسستكم يسمح بتحسين أحد عناصره مما يزيد من حصتها السوقية .	ت	**10**	**18**	**12**	**03**	**00**	2.19	0.88	موافق	05
	%	23.3	41.9	27.9	07	00				
18. قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالتوزيع والتغطية السوقية يزيد من مبيعاتها.	ت	**19**	**17**	**04**	**03**	**00**	1.79	0.88	موافق بشدة	02
	%	44.2	39.5	9.3	07	00				
19. قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية لبيئتها التنافسية يساعدها على معرفة نقاط ضعف المؤسسات المنافسة مما يسمح لها بزيادة مبيعاتها.	ت	**09**	**19**	**04**	**14**	**00**	2.53	1.16	موافق	08
	%	20.9	37.2	9.3	32.6	00				
20. قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية لنظامها الرقابي بتحليل ربحية : المنتجات، قنوات التوزيع..من أجل زيادة العائد على الإستثمار.	ت	**14**	**14**	**08**	**07**	**00**	2.19	1.07	موافق	06
	%	32.6	32.6	18.6	16.3	00				

21. قيام مؤسستكم بمراجعة إستراتيجيتها التسويقية بهدف تحقيق أعلى عائد على الإستثمار.	ت	02	27	06	06	00	2.51	0.96	موافق	07
	%	4.7	62.8	14	14	00				
22. تعتبر المراجعة التسويقية في مؤسستكم عنصر مهم في تحقيق رضا الزبائن.	ت	04	32	02	05	00	2.19	0.76	موافق	04
	%	9.3	74.4	04.7	11.6	00				
23. قيام مؤسستكم بمراجعة سياستها الإنتاجية لفحص مدى تطابق المنتج مع توقعات الزبون يزيد من رضاه.	ت	17	21	02	03	00	1.79	0.83	موافق بشدة	01
	%	39.5	48.8	4.7	07	00				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							**2.14**	**0.61**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الاتجاه العام لإجابات هذا المحور كوحدة واحدة جاء بالموافقة بناءا على الجدول رقم (13) السابق، إذ وافق أفراد العينة على أن المراجعة التسويقية لها أهمية في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، إذ كان المتوسط الحسابي 2.14 وهي قيمة منخفضة تنتمي للفئة الثانية من مقياس ليكرت [1.8-2.59]، وبانحراف معياري قدره 0.61 وهي قيمة ضعيفة تعبر عن تجانس الإجابات.

بتفصيل النتيجة الرئيسية للمحور الثالث، تشير نتائج العبارة الأولى إلى من هذا المحور التي إعتبرت أن إعادة فحص البيئة الخارجية عامل مساعد في إكتشاف الفرص وإستغلالها مهمة في تحسين الحصة السوقية ، جاءت هذه العبارة فالمرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية،إذ وصلت نسبة الموافقة على هذه العبارة إلى 79.1 % (الموافقون32.6% ، الموافقون 46.5 %)، وبمتوسط حسابي صغير قيمته 1.95 ، مع إنحراف معياري قيمته 0.87 وهي قيمة ضعيفة تعبر عن تجانس الإجابات وعدم تشتتها.

مراجعة(إعادة فحص) المزيج التسويقي لمؤسستكم يسمح بتحسين أحد عناصر مما يزيد من حصتها السويقية الذي تضمنته العبارة الثانية من المحور الثالث جاءت الإجابات حوله باتجاه الموافقة بنسبة 65.2 % (الموافقون بشدة 23.3 % الموافقون 41.9 %)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.19 بإنحراف معياري يقدر ب 0.88 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات إلا أن هذه العبارة إحتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب في هذا المحور.

العبارة الثالثة من هذا المحور التي تضمنت: قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالتوزيع والتغطية السوقية يزيد من مبيعاتها.، فقد عرفت هذه العبارة الموافقة بشدة من عينة الدراسة بنسبة

كبيرة جدا وصلت إلى 83.7 % (الموافقون بشدة 44.2 % والموافقون 39.5 %) وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.79 وهو يعبر عن إتجاه الموافقة بشدة للإجابات التي جاءت متجانسة وقليلة التشتت بانحراف معياري قيمته 0.88، كما احتلت هذه العبارة المرتبة االثانية من بين العبارات الثمانية.

العبارة الرابع من هذا المحور هي الأخرى عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة قبول متوسطة على أن قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالتوزيع والتغطية السوقية يزيد من مبيعاتها. بنسبة 58.1 % (الموافقون بشدة 20.9% الموافقون 37.2%) رغم أن نسبة الموافقة كانت مقبولة إلا أن أكثر من 32.6% من عينة الدراسة لم توافق على هذه العبارة، وهو ما يفسر المتوسط الحسابي المرتفع نسبيا 2.53 الذي كان قريبا من فئة الرأي المحايد (2.60-3.39)، وكذلك الانحراف المعياري المرتفع نسبيا 1.16 والذي يعبر عن تشتت الإجابات وعدم استقرارها على رأي متوافق، ولذلك احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا المحور.

العبارة الخامسة والسادسة من هذا المحور جاءت إجابتهما باتجاه الموافقة، فمراجعة المؤسسة لنظامها الرقابي بتحليل الربحية ومراجعة إستراتيجيتها التسويقية يزيد من عائدها على الإستثمار ، بحيث جاء المتوسط الحسابي للعبارتين على التوالي 2.19، 2.51 وبإنحراف معياري مرتفع بالنسبة للعبارة الخامسة ب 1.07وهي قيمة معبرة عن تشتت الإجابات وعدم تجانسها ، وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث الترتيب، أما العبارة السادسة فقد جاء إنحرافها المعياري منخفض نسبيا ب 0.96 ،إلا أن متوسطها الحسابي المرتفع سمح لها بإحتلال المرتبة السابعة في هذا المحور.

فيما يخص العبارة السابعة من هذا المحور المتعلقة بإعتبار المراجعة التسويقية في المؤسسة عنصر مهم في تحقيق رضا الزبائن.، فقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجاباتها قدره 2.19 والذي يعبر عن اتجاه الموافقة للإجابات وبتجانس في الإجابات بإنحراف معياري قدره 0.76، وقد وصلت نسبة الموافقة إلى 83.7 % (الموافقون بشدة 09.3 % والموافقون 74.4 %) من إجابات عينة الدراسة.

العبارة الثامنة من هذا المحور التي تضمنت: قيام مؤسستكم بمراجعة سياستها الإنتاجية لفحص مدى تطابق المنتج مع توقعات الزبون يزيد من رضاه.، فقد عرفت هذه العبارة الموافقة بشدة من عينة الدراسة بنسبة كبيرة جدا وصلت إلى 88.3 % (الموافقون بشدة 39.5 % والموافقون 48.8 %) وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.79 وهو يعبر عن إتجاه الموافقة بشدة للإجابات التي جاءت متجانسة وقليلة التشتت بانحراف معياري قيمته 0.83، كما احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من بين العبارات الثمانية.

3.2 التحليل الوصفي لنتائج محور أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي

سنحاول من خلال هذا المحور إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية من أجل معرفة ما خلصت إليه إجابات عينة الدراسة حول إهتمام المؤسسات الإقتصادية بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن من مؤشرات الأداء التسويقي، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضحها الجدول الموالي .

الجدول رقم (14):إجابات عينة الدراسة حول أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي

تؤدي مراجعة مؤسستكم لمسؤوليتها الإجتماعية للتسويق إلى:	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
24. تحسين من جودة منتجاتها.	ت	**13**	**14**	**09**	**07**	**00**	2.23	1.06	موافق	08
	%	30.2	32.6	20.9	16.3	00				
25. تطوير علاقة طيبة مع المستهلكين.	ت	**09**	**25**	**07**	**02**	**00**	2.05	0.75	موافق	04
	%	20.9	58.1	16.3	4.7	00				
26. زيادة مستوى رضا المستهلك مما يؤدي إلى زيادة درجة ولائه.	ت	**18**	**15**	**10**	**00**	**00**	1.81	0.79	موافق	01
	%	41.8	34.9	23.3	00	00				
27. زيادة كفاءة القوى البيعية مما يؤدي إلى زيادة المبيعات.	ت	**10**	**23**	**05**	**05**	**00**	2.12	0.90	موافق	07
	%	23.3	53.5	11.6	11.6	00				
28. تعميق علاقات المؤسسة مع عمالها (من خلال :النقل، الإطعام، المخيمات الصيفية...)مما يزيد من عائدها على الإستثمار.	ت	**18**	**14**	**04**	**04**	**03**	2.07	1.24	موافق	06
	%	41.9	32.6	09.3	09.3	07				
29. تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع مما يزيد من حصتها السوقية.	ت	**18**	**14**	**06**	**02**	**03**	2.02	1.18	موافق	03
	%	41.9	32.6	14	04.7	07				

30. تحسين المركز التنافسي للمؤسسة	ت	13	19	06	05	00	2.07	0.96	موافق	05
	%	30.2	44.2	14	11.6	00				
31. بناء علامة تجارية قوية.	ت	13	25	02	00	03	1.95	0.99	موافق	02
	%	30.2	58.1	4.7	00	07				
المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة							**2.04**	**0.74**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم(14) السابق أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق لها أهمية في تحسين الأداء التسويقي، حيث جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.04 وهو ينتمي للفئة[1.8-2.59] المعبرة على أن الإتجاه العام للإجابات كانت موافقة على إهتمام إدارة المؤسسة بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق الذي يساعد على رفع مؤشرات الأداء التسويقي، كما نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري 0.74 المنخفضة تعبر عن تجانس الإجابات وعدم تشتتها ، هذه النتيجة تتطابق مع النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

بتفصيل النتيجة الرئيسية للمحور الثالث نجد أن قيام المؤسسة بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية يؤدي إلى تحسين من جودة منتجاتها الذي تضمنته العبارة الأولى، هذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي البالغ 2.23، والمعبر عن موافقة أفراد العينة التي بلغت 62.8 % (موافقون بشدة 30.2 % ،32.6 % موافقون)، وبإنحراف معياري مرتفع بالنسبة لهذه العبارة ب 1.06 وهي قيمة معبرة عن تشتت الإجابات وعدم تجانسها، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة من حيث ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات وفق مقياس ليكرت.

تؤدي مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق إلى تطوير علاقة طيبة مع المستهلكين، الذي تضمنته العبارة الثانية من المحور الثالث جاءت الإجابات حوله باتجاه الموافقة بنسبة 79 % (الموافقون بشدة 20.9 % والموافقون 58.1 %)، وحسب ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات وفق مقياس ليكرت جاءت هذه الأخيرة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.05 وبإنحراف معياري 0.75 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات.

فيما يتعلق بالعبارة الثالثة من هذا المحور والخاصة ب: تؤدي مراجعة المسؤولية الإجتماعية إلى زيادة مستوى رضا المستهلك مما يؤدي إلى زيادة درجة ولائه عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة بلغت 76.8 % (الموافقون بشدة 41.9 % والموافقون 34.9 %) وجاء الإتجاه العام بالموافقة وفي المرتبة الأولى من حيث

درجة الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.81 وبإنحراف معياري 0.79 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات.

العبارة الرابعة من هذا المحور هي الأخرى عرفت موافقة عينة الدراسة عليها بنسبة كبيرة وصلت 76.8 % (الموافقون بشدة 23.3 % والموافقون 53.5 %)وهي تخص قيام بزيادة كفاءة القوى البيعية مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، هذا ما أقره المستجوبون بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عليه 2.12، وهي قيمة منخفضة تعبر عن موافقة عينة الدراسة التي جعلت هذه العبارة تحتل المرتبة السابعة من حيث الأهمية ، وبإنحراف معياري قدره 0.90 وهي قيمة مقبولة تعبر عن عدم وجود تشتت كبير للإجابات.

العبارة الخامسة في هذا المحور والخاصة بتعميق علاقات المؤسسة مع عمالها (من خلال :النقل، الإطعام، المخيمات الصيفية...)مما يزيد من عائدها على الإستثمار، عرفت موافقة عينة الدراسة بنسبة 74.5 % (الموافقون بشدة 41.9 % والموافقون 32.6 %) وجاء الإتجاه العام للإجابات بالموافقة وفي المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية على العائد على الإستثمار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.07، وبانحراف معياري 1.24 المرتفع والذي يعبر عن تشتت الإجابات وعدم استقرارها على رأي متوافق ، وهي نتيجة تتوافق مع ما قمنا باستخلاصه في الجانب النظري وخاصة فيما يتعلق أن إن إلتزام المؤسسة بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية يزيد من العائد على الإستثمار.

العبارة السادسة هي الأخرى عرفت موافقة عينة الدراسة بنفس نسبة العبارة السابقة والخاصة بأن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن من صورة المؤسسة لدى المجتمع مما يزيد من حصتها السوقية، بنسبة 74.5 % (الموافقون بشدة41.9 %، الموافقون 32.6 %) بحيث بلغ المتوسط الحسابي2.02 بإنحراف معياري يقدر ب 1.18 المرتفع نسبيا والذي يعبر عن تشتت الإجابات وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور.

فيما يخص العبارة السابعة المتعلقة بأن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن المركز التنافسي للمؤسسة ، فقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجاباتها قدره 2.07 والذي يعبر عن اتجاه الموافقة للإجابات وبتجانس في الإجابات بإنحراف معياري قدره 0.96، وقد وصلت نسبة الموافقة إلى 74.3 % (الموافقون بشدة 30.2 % والموافقون 44.2 %)من إجابات عينة الدراسة.

العبارة الثامنة من هذا المحور التي تضمنت: بأن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تؤدي إلى بناء علامة تجارية قوية، فقد عرفت هذه العبارة الموافقة من عينة الدراسة بنسبة كبيرة جدا وصلت إلى 88.3 % (الموافقون بشدة 30.2 % والموافقون 58.1 %) وبمتوسط حسابي منخفض قيمته 1.95 وهو يعبر عن

إتجاه الموافقة للإجابات التي جاءت متجانسة وقليلة التشتت بانحراف معياري قيمته 1.01، كما احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من بين العبارات الثمانية.

على ضوء تحليل نتائج العبارات الثمانية السابقة، نكون قد أكدنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ، وهذا بالإسقاط على عينة الدراسة فقط إلى أن نتأكد من صحة الإجابات وقابلية نتائجها للتعميم على مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث : ترتيب محاور الإستبيان وفق نتائج إجاباتها

الهدف من دراستنا الميدانية استكشاف أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي، ومعرفة الأدوات التي تساعد على تحسين مؤشراته، من خلال البند السابق استطعنا تحديد وتشخيص الأهمية على ضوء إجابات مسؤولي التسويق، وفي هذا البند سنعمل على توضيح درجة تأثير أدوات الرقابة الإستراتيجية التي قمنا بتحديدها على مؤشرات الأداء التسويقي، من خلال ترتيبها وفق قيمة متوسطاتها الحسابية، على ضوء الاتجاه الموجب لمقياس ليكرت الذي اعتمدنا عليه، كلما كان المتوسط الحسابي صغير كلما كانت العبارة المعنية أكثر أهمية لدى عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الأداة المعنية أكثر درجة من حيث التأثير.

1.3 أدوات الرقابة الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على الأداء التسويقي

في هذا البند سنحاول ترتيب أدوات الرقابة الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على الأداء التسويقي، كما يبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(15): ترتيب أدوات الرقابة الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على الأداء التسويقي

	المحاور	المتوسط الحسابي	الترتيب
المحور 02	أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي	1.92	**01**
المحور 03	أهمية المراجعة التسويقي في تحسين الأداء التسويقي	2.14	**03**
المحور 04	أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي	2.04	**02**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) السابق نلاحظ أن:

الفعالية التسويقية كأدات للرقابة الإستراتيجية للتسويق جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيرها عليه، وهي نتيجة منطقية، إذ من المهم جدا لأي مؤسسة أن تقوم بتحليل فعالية أنشطتها التسويقية، بإعتبار أن هذه الأنشطة تؤثر على النتائج الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما يستوجب إعطائها أهمية أكبر من حيث إدارتها، تقييمها ورقابتها .

في المرتبة الثانية جاءت حسب الجدول السابق مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق، التي تهتم بالتأكد على توفير منتجات وخدمات آمنة بحيث لا تسبب أي أضرار عند إستخدامها أو عندما يساء إستخدامها، وبالتالي فهي تساعد على بناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع، مما ينعكس إيجابيا على أدائها التسويقي.

المراجعة التسويقية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية كأداة لتحسين الأداء التسويقي، فالتغيرات البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية للمؤسسة سوف تؤثر على الأداء التسويقي، فوفق ما توصلنا إليه في الجانب النظري فإن التغيرات البيئية سوف تؤدي إلى تقادم الإستراتيجيات وتأثرها بالمتغيرات الخارجية مما يؤثر على الأداء التسويقي، لذا من المهم أن تقوم المؤسسة بالمراجعة التسويقية للحد من هذا التأثير.

2.3 مؤشرات الأداء التسويقي وفق تأثرها بالرقابة الإستراتيجية

في هذا البند سنحاول ترتيب مؤشرات الأداء التسويقي المعتمد في هذا البحث وفق تأثرها بالرقابة الإستراتيجية، كما يبين في الجدول الموالي:

لجدول رقم(16): ترتيب مؤشرات الأداء التسويقي وفق تأثرها بالرقابة الإستراتيجية

المحاور	المتوسط الحسابي	درجة التأثير
مؤشر الحصة السوقية	2.01	**02**
مؤشر نمو المبيعات	2.09	**03**
مؤشر العائد على الإستثمار	2.22	**04**
مؤشر رضا الزبون	1.88	**01**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول قمنا بمعرفة ترتيب مؤشرات الأداء التسويقي التي يراها مسؤول التسويق أنها تتأثر بالرقابة الإستراتيجية للتسويق في مؤسستهم، بالتالي نلاحظ أن المؤشر الأكثر تأثرا بالرقابة الإستراتيجية والذي جاء في المرتبة الأولى هو مؤشر رضا الزبون وذلك إنطلاقا من أن الحصول على الزبون والمحافظة عليه هدف كل مؤسسة، ثم جاء في المرتبة الثانية مؤشر الحصة السوقية التي ترمز إلى نصيب المؤسسة من السوق ، ويعتبر مؤشر فعال للحكم على أداء السياسات التسويقية، في حين جاء مؤشر نمو المبيعات في المرتبة الثالثة فوفق ما تم الوصول إليه في الجانب النظري فإن هذا الأخير يمثل دورا رئيسيا في تصورات الإدارة العليا حيث يعد الهدف الأكثر شيوعا، أما مؤشر العائد على الإستثمار الذي يهدف إلى حساب العائد لقياس الدرجة التي يساهم بها الإنفاق على التسويق في الأرباح هو المؤشر الأخير من بين هذه المؤشرات الذي يتأثر بالرقابة الإستراتيجية للتسويق.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد مناقشتنا لنتائج إجابات عينة الدراسة في المبحث السابق واختبارنا للفرضيات من حيث صحة تخمينها في حدود عينة الدراسة، سنعمل في هذا المبحث على اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة وأنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع ولم تكن قد حدثت بالصدفة.

لتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور. بعد الحصول على الأبعاد الثلاث التي تمثل المحاور وأدوات الرقابة الإستراتيجية قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد، بمقارنة متوسطه الحسابي الفعلي مع المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس المتمثلة في مقياس ليكرت والمقدر بـ 3، والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

بعد اختبارنا للفرضيات نحاول البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية حول كل أداة رئيسية (البعد) باستخدام اختبار One Way ANOVA[1]، مع تحليل نتائج هذا الاختبار في حالة كان موجب ويدل على وجود تباين عن طريق الاختبار البعدي POST HOC لتحديد مصدر التباين والفروقات ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

يعتمد اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T عند مستوى دلالة (α) Sig 05% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 05% ما يعكس مجال ثقة بنسبة 95%، وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- ✓ قبول الفرضية العدمية (H0) إذا كانت Sig (α) > 05 %؛
- ✓ قبول الفرضية البديلة (H1) إذا كانت Sig (α) < 05 %.

إذا كانت Sig (α) < 05 % فهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الحسابي الافتراضي، وهذا يبين أن إجابات عينة الدراسة بعيدة عن مركز الحياد.

[1] - Analysis of Variance

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن هناك إهتمام من كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر بمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي، وقد قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين :

1.1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على هناك إهتمام من كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر بتطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق، وعليه نجد:

- ✓ الفرضية العدمية : لا تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر بتطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق؛
- ✓ الفرضية البديلة: تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر بتطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق.

بعد اختبارنا للجزء الأول من المحور الأول الذي يمثل هذه الفرضية الفرعية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (17): اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالرقابة الإستراتيجية للتسويق

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الجزء الأول من المحور 1	-10.205	42	,000	-1.178	-1.411	-0,945

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

على ضوء نتائج الجدول (17) أعلاه يتبين لنا أن Sig (α) < 05 % إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم بالرقابة الإستراتيجية للتسويق. تسمح لنا هذه النتيجة المتحصل عليها بتعميم نتائج هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتحصل عليها وقدرتها الكبيرة في تمثيل الواقع.

2.1 إختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على هناك إهتمام من كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر برفع مؤشرات الأداء التسويقي. ، وعليه نجد:

- ✓ الفرضية العدمية : لا تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر برفع مؤشرات الأداء التسويقي ؛
- ✓ الفرضية البديلة: تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر برفع مؤشرات الأداء التسويقي.

بعد اختبارنا للجزء الثاني من المحور الأول الذي يمثل هذه الفرضية الفرعية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (18): اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية برفع مؤشرات الأداء التسويقي

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الجزء الثاني من المحور 1	-10.191	42	,000	-1.062	-1.272	-0,851

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

على ضوء نتائج الجدول (18) أعلاه يتبين لنا أن Sig (α) < 05 % إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم برفع مؤشرات الأداء التسويقي. تسمح لنا هذه النتيجة المتحصل عليها بتعميم نتائج هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتحصل عليها وقدرتها الكبيرة في تمثيل الواقع.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه تعتبر كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي، وقد قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

1.2 إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أن إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالفاعلية التسويقية ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي ، وعليه نجد:

- ✓ الفرضية العدمية : لا تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالفعالية التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي؛
- ✓ الفرضية البديلة: تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالفعالية التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي.

بعد اختبارنا للمحور الثاني الذي يمثل هذه الفرضية الفرعية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (19): اختبار T لإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالفعالية التسويقية

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	-11.054	42	,000	-1.074	-1.271	-0,878

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

على ضوء نتائج الجدول (19) يتبين لنا أن Sig (α) < 05 % إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.0%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم بالفعالية التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي.

تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتحصل عليها وقدرتها الكبيرة في تمثيل الواقع.

2.2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أن إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالمراجعة التسويقية ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي ، وعليه نجد:

- ✓ الفرضية العدمية : لا تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالمراجعة التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي؛
- ✓ الفرضية البديلة: تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالمراجعة التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي.

بعد اختبارنا للمحور الثالث الذي يمثل هذه الفرضية الفرعية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (20): اختبار T للإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالمراجعة التسويقية

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	-9.106	42	,000	-0.857	-1.047	-0,667

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

على ضوء نتائج الجدول (20) يتبين لنا أن Sig (α) < 05 % إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.0%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم بالمراجعة التسويقية من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي. تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتحصل عليها وقدرتها الكبيرة في تمثيل الواقع.

3.2 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أن إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن من مؤشرات الأداء التسويقي، وعليه نجد:

- ✓ الفرضية العدمية : لا تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي؛
- ✓ الفرضية البديلة: تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي.

بعد اختبارنا للمحور الثالث الذي يمثل هذه الفرضية الفرعية تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (21): اختبار T للإهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	-8.445	42	,000	-0.959	-1.188	-0,730

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

على ضوء نتائج الجدول (21) يتبين لنا أن Sig (α) < 05 % إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.0%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر تهتم بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية للتسويق من أجل رفع من مؤشرات الأداء التسويقي. تسمح لنا هذه النتيجة بتعميم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور على مجتمع الدراسة، وتؤكد لنا معنوية النتائج المتحصل عليها وقدرتها الكبيرة في تمثيل الواقع.

المطلب الثاني: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات نشاط المؤسسات

في هذا البند سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير عدد سنوات نشاطها، بحيث نختبر تباين كل محور، باستخدام اختبار One-Way ANOVA عند مستوى دلالة (α) sig 05%، بالإضافة لاستخدام الاختبار البعدي POST HOC لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير عدد سنوات نشاطها، وتجدر الإشارة هنا أن الدراسة تخص كبريات المؤسسات الإنتاجية فإننا إسبعدنا الثلاث الأسئلة الأولى الخاصة بالمستجوب، وبما أن كل المؤسسات العينة التي وجدناها من خلال التحليل من حيث إطارها القانوني هي 100% مؤسسات خاصة فإننا نستبعد كذلك السؤال الرابع ونكتفي بدراسة تباين إجابات عينة الدراسة بعدد سنوات نشاط المؤسسات، كما أن الحكم على التباين من عدمه يكون وفق قاعدة القرار التالية:

- ✓ قبول الفرضية العدمية (H0) إذا كانت Sig (α) > 05%؛
- ✓ قبول الفرضية البديلة (H1) إذا كانت Sig (α) < 05%.

1. اختبار تباين إجابات المحور الأول

المحور الأول يتضمن ثقافة إدراة المؤسسة لمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي، الارتباط بين هذين المفهومين وعدد سنوات نشاط المؤسسة يكون منطقيا، فكلما كانت سنوات النشاط كبيرة يفترض أن تكون إدارة المؤسسة على دراية بهذه المفاهيم. لذا نعمل من خلال هذا البند على اختبار مدى ارتباط ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي بعدد سنوات نشاط المؤسسة، عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإجابات. وقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى جزئين:

1.1 اختبار تباين إجابات الجزء الأول من المحور الأول:

هذا الجزء نعمل على اختبار مدى ارتباط ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية للتسويق بعدد سنوات نشاط المؤسسة، عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة. للقيام باختبار التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- ✓ الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية للتسويق بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة؛
- ✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية للتسويق بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

الجدول (22) يبين نتائج اختبارات التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول (22): اختبار ANOVA لتباين ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,469	3	2,156	4,776	0,006
Intragroupes	17,609	39	0,452		
Total	24,078	42			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (22) أن Sig (α) < 05%، إذ جاءت قيمته بـ 0.006 (0,6%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثر ثقافة إدارة المؤسسة للرقابة الإستراتيجية بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار POST HOC، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (23): اختبار POST HOC لمصدر تباين ثقافة إدارة المؤسسة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

عدد سنوات نشاط المؤسسة (I)	عدد سنوات نشاط المؤسسة(J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
أقل من 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	0,86014*	0,27528	0,003
	من 21 إلى 30 سنة	0,09091	0,51653	0,861
	أكثر من 30 سنة	0,85561*	0,26001	0,002
من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	-0,86014*	0,27528	0,003
	من 21 إلى 30 سنة	-0,76923	0,51038	0,140
	أكثر من 30 سنة	-0,00452	0,24757	0,986
من 21 إلى 30 سنة	أقل من 10 سنوات	-0.09091*	0,51653	0.861
	من 11 إلى 20 سنة	0,76923	0,51038	0,140
	أكثر من 30 سنة	0,76471	0,50231	0,136
أكثر من 30 سنة	أقل من 10 سنوات	- 0,85561*	0,26001	0.002
	من 11 إلى 20 سنة	0,00452	0,24757	0,986
	من 21 إلى 30 سنة	- 0,76471	0,50231	0,136

* فرق المتوسط معنوي عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (23) السابق نلاحظ أن مصدر الفروقات بين الإجابات متمركز بين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والتي عدد نشاطها [بين 11 و 20 سنة] بفروقات معنوية بقيمة0.003، وبين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والمؤسسات التي [يفوق نشاطها 30 سنة] بقيمة 0,002 وقد جاءت هذه الفروقات لصالح المؤسسات [أقل من 10 سنوات]، هذه المؤشرات تعبر عن أن مفردات عينة الدراسة الذين يعملون في المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات]أكثر ثقافة بالرقابة الإستراتيجية للتسويق من نظرئهم الذين يعملون في المؤسسات التي نشاطها [بين 11 و 20 سنة] والتي [يفوق نشاطها 30 سنة].

2.1 اختبار تباين إجابات الجزء الثاني من المحور الأول:

هذا الجزء نعمل على اختبار مدى ارتباط ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بعدد سنوات نشاط المؤسسة، عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة. للقيام باختبار التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- ✓ الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة؛
- ✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

الجدول (24) يبين نتائج اختبارات التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول (24): اختبار ANOVA لتباين ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,861	3	2,620	8,696	0,000
Intragroupes	11,752	39	0,301		
Total	19,612	42			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (24) أن Sig (α) < 05%، إذ جاءت قيمته بـ 0.000 (0,00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثر ثقافة إدارة المؤسسة للأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار POST HOC، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (25): اختبار POST HOC لمصدر تباين ثقافة إدارة المؤسسة لمفهوم الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

سنوات نشاط المؤسسة (I) عدد	عدد سنوات نشاط (J) المؤسسة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
أقل من 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	1,00000*	0,22488	0,000
	من 21 إلى 30 سنة	1,00000*	0,42197	0,23
	أكثر من 30 سنة	0,96078*	0,21241	0,000
من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	-1,00000*	0,22488	0.000
	من 21 إلى 30 سنة	0,00000	0,41694	1,000
	أكثر من 30 سنة	-0,03922	0,41035	0,847
من 21 إلى 30 سنة	أقل من 10 سنوات	-1,00000*	0,42197	0.23
	من 11 إلى 20 سنة	0,00000	0,41694	1,000
	أكثر من 30 سنة	-0,03922	0,41035	0,924
أكثر من 30 سنة	أقل من 10 سنوات	- 0,96078*	0,21241	0.000
	من 11 إلى 20 سنة	- 0,03922	0,20225	0,847
	من 21 إلى 30 سنة	- 0,03922	0,41035	0,924

* فرق المتوسط معنوي عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (25) السابق نلاحظ أن مصدر الفروقات بين الإجابات متمركز بين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والتي عدد نشاطها [بين 11 و 20 سنة] بفروقات معنوية بقيمة 0.000، وبين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والمؤسسات التي [يفوق نشاطها 30 سنة] بقيمة 0.000، وقد جاءت هذه الفروقات لصالح المؤسسات [أقل من 10 سنوات]، هذه المؤشرات تعبر عن أن مفردات عينة الدراسة الذين يعملون في المؤسسات التي عدد نشاطها [بين 11 و 20 سنة] والتي [يفوق نشاطها 30 سنة] أكثر ثقافة بالأداء التسويقي من نظرئهم الذين يعملون في المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات].

2. إختبار تباين إجابات المحور الثاني

المحور الثاني يتضمن أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي، بناءا على نتائجنا النظرية بالإضافة لنتائج تحليلنا لإتجاه الإجابات حول عبارات الدراسة وجدنا أن هناك إرتباط بين الفعالية التسويقية وتحسين الأداء التسويقي، على ضوء هذه النتيجة سنقوم ببحث فيما إذا كان هناك تباين وفروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة وعدد سنوات النشاط، وللقيام بإختبار التباين إنطلاقا مما سبق نعتمد الفرضيتين الآتيتين:

- ✓ الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة؛
- ✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

الجدول (26) يبين نتائج اختبارات التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول (26): اختبار ANOVA لتباين أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,844	3	0,948	2,597	0,066
Intragroupes	14,236	39	0,365		
Total	17,080	42			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (26) أن Sig (α) > 05%، إذ جاءت قيمته بـ 0.066 (6.6%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية المعبرة عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

3. إختبار تباين إجابات المحور الثالث

المحور الثالث يتضمن أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي، بناءا على نتائج تحليلنا لإتجاه الإجابات حول عبارات الدراسة وجدنا أن هناك إرتباط بين المراجعة التسويقية وتحسين الأداء التسويقي، على ضوء هذه النتيجة سنقوم ببحث فيما إذا كان هناك تباين وفروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة وعدد سنوات النشاط، وللقيام بإختبار التباين إنطلاقا مما سبق نعتمد الفرضيتين الآتيتين:

- ✓ الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة؛
- ✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

الجدول (27) يبين نتائج اختبارات التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول (27): اختبار ANOVA لتباين أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,614	3	1,205	3,787	0,018
Intragroupes	12,404	39	0,318		
Total	16,018	42			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (27) أن Sig (α) < 05%، إذ جاءت قيمته بـ 0.018 (1,8%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المعبرة عن تأثر المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات قمنا بإجراء اختبار POST HOC، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (28): اختبار POST HOC لمصدر تباين أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

سنوات نشاط المؤسسة (I) عدد	عدد سنوات نشاط (J) المؤسسة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.
أقل من 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	0,69668*	0,23104	0,004
	من 21 إلى 30 سنة	0.9091	0,43352	0,835
	أكثر من 30 سنة	0,59091*	0,21823	0,010
من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	-0,69668*	0,23104	0,004
	من 21 إلى 30 سنة	-0,60577	0,42836	0,165
	أكثر من 30 سنة	-1,0577	0,20779	0,614
من 21 إلى 30 سنة	أقل من 10 سنوات	-0.9091	0,43352	0.835
	من 11 إلى 20 سنة	0,60577	0,42836	0,165
	أكثر من 30 سنة	-0,50000	0,42159	0,243
أكثر من 30 سنة	أقل من 10 سنوات	- 0,59091*	0,21823	0,010
	من 11 إلى 20 سنة	0,10577	0,20779	0,614
	من 21 إلى 30 سنة	- 0,50000	0,42159	0,243

* فرق المتوسط معنوي عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (28) السابق نلاحظ أن مصدر الفروقات بين الإجابات متمركز بين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والتي عدد نشاطها [بين 11 و 20 سنة] بفروقات معنوية بقيمة0,004، وبين المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] والمؤسسات التي [يفوق نشاطها 30 سنة] بقيمة 0,010 وقد جاءت هذه الفروقات لصالح المؤسسات [أقل من 10 سنوات]، هذه المؤشرات تعبر عن أن مفردات عينة الدراسة الذين يعملون في المؤسسات التي عدد نشاطها [أقل من 10 سنوات] يوافقون أكثر من نظرائهم الذين يعملون في المؤسسات التي عدد سنوات نشاطها [بين 11 و 20 سنة] والتي [يفوق نشاطها 30 سنة] على أن المراجعة التسويقية لها أهمية في تحسين الأداء التسويقي.

4. إختبار تباين إجابات المحور الثالث

المحور الرابع يتضمن أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي، بناءا على نتائج تحليلنا لإتجاه الإجابات حول عبارات الدراسة وجدنا أن هناك إرتباط بين مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق وتحسين الأداء التسويقي، على ضوء هذه النتيجة سنقوم ببحث فيما إذا كان هناك تباين وفروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة وعدد سنوات النشاط، وللقيام بإختبار التباين إنطلاقا مما سبق نعتمد الفرضيتين الآتيتين:

- ✓ الفرضية العدمية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة؛
- ✓ الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

الجدول (29) يبين نتائج اختبارات التباين وفق عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول (29): اختبار ANOVA لتباين أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,943	3	0,648	1,182	0,329
Intragroupes	21,361	39	0,584		
Total	23,304	42			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (29) أن Sig (α) > 05%، إذ جاءت قيمته بـ 0.329 (32.9%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية المعبرة عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل نتائج إختبار علاقة وأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر، وقد حاولنا من خلال دراستنا الميدانية تحقيق ثلاث أهداف رئيسية للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة، حيث كان الهدف الأول محاولة معرفة ثقافة وواقع تطبيق هذه المؤسسات للرقابة الإستراتيجية للتسويق، في حين كان الهدف الثاني محاولة الوقوف على مدى أهمية كل أداة في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، أما الهدف الثالث فعملنا على معرفة أهم أداة من بين هذه الأدوات، وقد توصلنا من خلال أدبيات الدراسة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج التحليل الوصفي وإختبار فروض البحث إلى العديد من النتائج، حيث سمح ذلك في تحديد واقع والإتجاه العام لإدراك عينة الدراسة حول مفهومي الرقابة الإستراتيجية والأداء التسويقي، فتبين أن هناك تطبيق وإدراك لهذين المتغيرين في المؤسسات المدروسة.

بالنسبة لأدوات الرقابة الإستراتيجية بعد تقديم نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحاور الإستبيان التي تضمنت متغيرات الدراسة فقد وجدنا أن الفعالية التسويقية تعتبر أهم أدوات الرقابة الإستراتيجية التي تعمل على تحسين الأداء التسويقي، يليها مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق، ثم المراجعة التسويقية، في حين وجدنا أن أهم مؤشر في الأداء التسويقي الذي يتأثر بالرقابة الإستراتيجية للتسويق هو رضا الزبون، وهي نتيجة منطقية إذا اعتبرنا أن الفعالية التسويقية تعكس قدرة المؤسسة في تعميق علاقتها مع الزبون وبالتالي فإهتمام المؤسسة بالفعالية التسويقية سينعكس بالضرورة على مؤشر رضا الزبون.

1. خلاصة البحث:

يتطلب تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ضرورة مواكبة هذه الأخيرة لمختلف التطورات والمستجدات التي تحدث في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يفرض عليها تبني مختلف أشكال الرقابة وبمستوياتها المختلفة للوصول إلى تحقيق هدف الإستمرارية في النشاط والتحسين الدائم في أدائها التسويقي في ظل بيئة تعرف العديد من التغيرات من أبرزها زيادة المنافسة، في هذا البحث تم توضيح أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي، بإعتبار أن تحسين وتعظيم الأداء التسويقي يعتبر هدف أساسي لمعظم المؤسسات الإقتصادية التي كانت لوقت ليس ببعيد تتجاهل أهميته، وتمثل الرقابة الإستراتيجية للتسويق نظام فرعي للرقابة التسويقية يساعد الإدارة العليا على تقييم مدى فعالية الأداء التسويقي وتستخدم المراجعة التسويقية كأداة لمعرفة ورصد أهم التغيرات في البيئة التي من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء ، ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحسينه أو تعديل الأهداف، فالجوانب الحركية والديناميكية للبيئة الخارجية أدى إلى إستحالة أي مؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية وهي متأكدة كل التأكد من أن نتائجها ستؤدي إلى تحقيق الأهداف.

كان هدفنا الرئيسي من الدراسة تبيان أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق كمنهج يمكن كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر الإستفادة منها لتحسين أدائها التسويقي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات الثانوية للإحاطة بالخلفية النظرية وما كتب حول الموضوع في الكتب والبحوث السابقة التي قمنا بتحليلها لبناء فرضيات الدراسة واستخلاص ثغرات بحثية لتكون ركيزة لتقديم المساهمة العلمية، بتحديد المتغيرات البحثية وبناء نموذج للدراسة يتلائم مع الإشكالية، خصصت الدراسة الفصل الأول الذي تم فيه دراسة كل ما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية للتسويق من الجانب النظري، أما الفصل الثاني فقد قمنا بتحليل الأداء التسويقي واستعرضنا أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في قياسه، في حين كان الفصل الثالث محاولة ربط بين أدوات الرقابة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء التسويقي.

من خلال الدراسة الميدانية التي خصص لها الفصل الرابع قمنا بقياس واقع وأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر من خلال تصميم إستبيان بعبارات مغلقة للتواصل مع مسؤولي التسويق في هذه المؤسسات وجمع بيانات أولية من عينة مكونة من 43 مؤسسة من أصل 423 مؤسسة.

2. إختبار الفرضيات

على ضوء ما تم تناوله في الدراسة النظرية وما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي للبحث تم التوصل إلى العديد من النتائج التي نقدمها من خلال إختبار صحة الفرضيات التي أوردناها في المقدمة:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : نصت على أن هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمفهومي الرقابة الإستراتيجية والأداء التسويقي، وبناءا على نتائج الجانب الميداني ونتائج إختبار الفرضية إحصائيا فقد تم التأكد من صحتها، وتحقيقا لذلك قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين.

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: كان محتواها أن "هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمفهوم الرقابة الإستراتيجية للتسويق"، ووفقا إلى ما توصلنا إليه في نتائج الفصل الأول فإن أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق تتجلى بشكل كبير في المؤسسات التي تتسم بالحركية والديناميكية والتداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة لما تقدمه من معلومات، وبعد إختبار هذه الفرضية فقد تم إثباتها و توصلنا من خلالها إلى أن كبريات المؤسسات الإنتاجية محل الدراسة تهتم وترى أن هناك أهمية بهذا المفهوم في مؤسستهم، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية الوظيفة التسويقية في المؤسسة أولا وقيام الإدارة العليا بهذا النوع من الرقابة ثانيا.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: تم إختبار الفرضية القائلة أن "هناك إهتمام لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر برفع مؤشرات الأداء التسويقي"، إستطعنا تأكيد هذه الفرضية وتوصلنا من خلالها أن هناك إهتمام واضح من قبل المؤسسات محل الدراسة بمؤشرات الأداء التسويقي، ويعتبر مؤشر رضا الزبون هو الأكثر إهتماما من قبل هذه المؤسسات.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: والتي نصت على أن : "تعتبر كبريات المؤسسات الإنتاجية بالجزائر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق ذات أهمية في رفع مؤشرات الأداء التسويقي"، فإستنادا للفصل الرابع وبعد تحليل الإستبيان فقد تم إختبارها وقبولها، وتحقيقا لذلك قسمنا هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: تم إختبار الفرضية القائلة أن "إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية بالفعالية التسويقية ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي"، على ضوء نتائج الجانب النظري وبالتركيز

أكثر على نتائج الدراسة الميدانية في المحور الثاني للإستبيان تم التأكد من صحة هذه الفرضية، إذ تشير هذه النتائج إلى أهمية الفعالية التسويقية كأداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية التي ترفع من مؤشرات الأداء التسويقي، وتعتبر إهتمامها بتلبية حاجات ورغبات الزبائن ومراقبة رضاهم أكثر تأثيرا على مؤشرات الأداء.

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: كان محتوى هذه الفرضية ما يلي: "إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالمراجعة التسويقية يحسن من مؤشرات الأداء التسويقي".

بعد إختبار هذه الفرضية تم إثباتها وتوصلنا من خلالها إلى أن هناك إهتمام واضح من المؤسسات محل الدراسة بالمراجعة التسويقية كأداة لتحسين مؤشرات الأداء التسويقي، إلا أنه من خلال الدراسة والمعاينة لتلك المؤسسات وبعد إجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين، رأينا أن هناك بعض المؤسسات لا تستعمل مصطلح المراجعة التسويقية وإنما تستعمل كلمة ومصطلح إعادة فحص(البيئة، الأهداف، عناصر المزيج التسويقي)، الذي يعتبر عنصر من عناصر المراجعة التسويقية .

الفرضية الفرعية الثالثة: كانت هذه الفرضية على النحو التالي "إهتمام كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق تحسن من مؤشرات الأداء التسويقي".

على ضوء نتائج الفصل الثالث وبالتركيز على الدراسة الميدانية فقد تم إختبار وتأكيد هذه الفرضية، إذ تشير نتائج دراسة الإستبيان في محوره الأخير أن مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق لها لأهمية في تحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع مما يؤثر على أدائها التسويقي.

ت. الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت على "وجود فرق دال إحصائيا لأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي لكبريات المؤسسات الإنتاجية يعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة"، وبناءا على نتائج الجانب الميداني ونتائج إختبار الفرضيات إحصائيا فقد تم نفي هذه الفرضية جزئيا ، وتحقيقا لذلك قمنا بتقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويق لكبريات المؤسسات الإنتاجية يعزى لتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة"، توصلنا من خلال نتائج الفصل الميداني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي بتغير عدد سنوات النشاط.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية التي نصت بأنه: "يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويق لكبريات المؤسسات الإنتاجية يعزى لتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة"، فقد توصلنا إلى وجود فرق دال إحصائيا لأهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي يعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة، وأن المؤسسات الحديثة التي عدد سنوات نشاطها أقل من 10 سنوات يوافقون أكثر على أهمية هذه الأداة في تحسين الأداء التسويقي، أكثر من نظرائهم الذين يعملون في المؤسسات التي تفوق عدد سنوات نشاطها العشر سنوات.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت بأنه: "يوجد فرق دال إحصائيا لأهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويق لكبريات المؤسسات الإنتاجية يعزى لتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة"، بناءا على نتائج الفصل الميداني توصلنا إلى نفي هذه الفرضية وهو ما يؤكد عدم وجود فرق دال إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة لأهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي يعزى لمتغير عدد سنوات النشاط، أي لا تختلف إجابات عينة الدراسة على أهمية هذه الأداة في تحسين الأداء بتغير سنوات النشاط.

3. نتائج البحث

على ضوء دراستنا لإشكالية البحث في أربعة فصول وصلنا لعدة نتائج، سنحاول من خلال هذا عرضها وفق ترتيب الفصول:

- ✓ إن أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق تكمن في المعلومات التي تفرزها والتي تضمن وجود واستمرار المؤسسة في المدى الطويل وذلك بتعميق علاقتها مع الزبون بالتركيز على أهمية وظيفة التسويق في المؤسسة كونها المسؤولة على نجاحها.

- ✓ الأداء التسويقي الجيد يتم أساسا على توفير معلومات كافية حول السوق والمنافسة ومختلف التغيرات التي قد تعيق أو تحد من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وتعتبر أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق من أهم الأنشطة التي توفر مثل هذه المعلومات.
- ✓ تكمن أهمية الفعالية التسويقية كأداة من أدوات الرقابة الإستراتيجية التي تعمل على تحليل الأنشطة التسويقية لمعرفة حقيقة قدرة المؤسسة على تعميق علاقتها مع الزبون المستهدف مما يسمح لها من تحسين مؤشرات الأداء التسويقي.
- ✓ تمثل أهمية المراجعة التسويقية كأداة تعمل على إكتشاف كل التغيرات الناتجة عن البيئة سواءا كانت داخلية أو خارجية والتي يمكن أن تكون عائق في تحقيق المؤسسة لأهدافها، أو تمثل فرصة في تحسين أدائها التسويقي.
- ✓ إن أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية تكمن في تأكد المؤسسة أن هناك نوع من التوازن بين أهدافها ومصلحة المجتمع، وبالتالي بناء صورة ذهنية إيجابية في المجتمع مما سينعكس ويؤثر على أدائها التسويقي من خلال رضا الجمهور.

أسفرت **الدراسة الميدانية** عن نتائج أساسية تمثلت فيما يلي:

- ✓ هناك إهتمام وإدراك لكبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بالرقابة الإستراتيجية للتسويق من خلال الإعتماد على أدواتها.
- ✓ تهتم كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بمؤشرات الأداء التسويقي، ويعتبر رضا الزبون ونمو المبيعات من أهم هذه المؤشرات التي تستعملها في قياس أدائها التسويقي.
- ✓ بالنسبة لأهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي تعتبر كبريات المؤسسات الإنتاجية في الجزائر أن هذه الأداة ذات أهمية في رفع من مؤشرات الأداء التسويقي وأهم مؤشر يتحسن من خلالها هو رضا الزبون والحصة السوقية
- ✓ وافق أفراد عينة الدراسة على أهمية كل من مراجعة المسؤولية الإجتماعية والمراجعة التسويقية في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي، وأن مؤسستهم تقوم بإستعمال هاتين الأداتين ومن أبرز المؤشرات التي تتأثر بهما هو رضا الزبون

- ✓ كما كشفت الدراسة أن تحليل الفعالية التسويقية هي الأداة الأكثر أهمية في تحسين الأداء التسويقي عند كبريات المؤسسات الإنتاجية، ثم تليها مراجعة المسؤولية الإجتماعية في حين جاءت المراجعة التسويقية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية
- ✓ توصلت نتائج الدراسة كذلك أن مؤشر الأداء التسويقي الأكثر تأثرا بالرقابة الإستراتيجية للتسويق هو مؤشر رضا الزبون، وهذا منطقي إنطلاقا من أن الفعالية التسويقية التي تعتبر أكثر الأدوات أهمية في هذه المؤسسات (من خلال النتيجة السابقة) هدفها الأول هو تلبية حاجات ورغبات الزبون، ثم جاءت الحصة السوقية في المرتبة الثانية، فمؤشر نمو المبيعات في حين كان المؤشر الأخير هو العائد على الإستثمار.

4. إقتراحات البحث

قدمت الدراسة الإطار النظري والواقع التطبيقي لأهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي، وعلى ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات:

- ✓ ضرورة تطبيق أكثر لنظام الرقابة الإستراتيجية للتسويق للإستفادة من المعلومات الناتجة عنها واعتبارها مورد من موارد جلب المعلومات، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية بهدف توجيه النشاط التسويقي وفق ما يتناسب مع الأحداث والمستجدات البيئية؛
- ✓ وضع نظام رقابي قائم على معايير علمية سليمة يمكن المؤسسة من متابعة الإنحرافات والتغيرات، وتشجيع الإتصال الداخلي بين مختلف مستويات الرقابة التسويقية وتبادل المعلومات حتى يكون هناك تكامل بين المستويات الثلاث للرقابة؛
- ✓ ضرورة الإعتماد أكثر على المراجعة التسويقية والتوعية بأهمية المعلومات الناتجة عنها، من خلال تطوير أكثر للقدرات والخبرات لدى المؤسسات حول كيفية إستعمال هذه الأداة؛
- ✓ ضرورة أن يكون للإدارة العليا نظام معلومات فعال لمعرفة حقيقة سبب الإنحرافات التي حدثت في أدائها التسويقي، وذلك لإستعمال الأداة الرقابية المناسبة؛

- ✓ كما يجب أن يكون إهتمام أكثر في الجانب الأكاديمي بأساليب الرقابة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، من خلال فتح برامج تكوينية وتخصصات تتضمن مقاييس خاصة بالمراجعة التسويقية وكيفية تحليل الفعالية التسويقية.

5. أفاق البحث

بالرغم من النتائج المتوصل إليها والمساهمة العلمية التي أشرنا إليها في السابق إلا أن هذه الدراسة تبقى تخضع لبعض الحدود الناتجة عن الزاوية التي درست بها الإشكالية، واعتماد الدراسة على أكثر من متغير بحثي يعتبر مساهمة علمية إلا أن التركيز على كل متغير بشكل مستقل في الدراسات المستقبلية سيفيد في التوصل لنتائج أكثر دقة، خاصة الجانب الميداني، ولقد واجهت الباحث العديد من المعوقات والصعوبات التي أثرت على هذه الدراسة، وتمثل معظمها في عدم وجود التعاون الكافي من قبل الكثير من المؤسسات وهذا أثر بدوره على حجم العينة المدروسة التي كنا نأمل أن تكون أكثر من هذه العينة، وفي نهاية الدراسة نرى أنه يمكن مواصلة الإهتمام بالجوانب المختلفة لهذا الموضوع قصد المساهمة أكثر في إثرائه من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث يمكن إقتراح المواضيع التالية:

- ✓ واقع واهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ أهمية تكامل أدوات الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- ✓ دور الرقابة الإستراتيجية للتسويق بالتنبؤ بالأزمات التسويقية؛

أولا : باللغة العربية

I. الكتب

1. ابو قحف عبد السلام، التسويق مبدأ تطبيقي : ادارة الجامعة الجديدة، مصر 2002.
2. أبو فارة يوسف أحمد : التدقيق التسويقي، دار الأدبية للطباعة والنشر والتوزيع ، فلسطين ، 2001.
3. أحمد يوسف دودين : إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011.
4. أحمد القطامي : الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط1، دار مجدلاوي ، عمان ، 2002.
5. إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004 .
6. البراوي نزار عبدالمجيد، أحمد مُحَّد فهمي : إستراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
7. الصميدعي وآخرون : إدارة التسويق ،التحليل والتخطيط والرقابة ، دار المناهج ،عمان ، 2006.
8. إلهام فخري طميلة : إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. الربيعاوي وآخرون: إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002.
10. السيد عليوة : الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الإقتصادية ، دار الأمين، القاهرة ، 2003 .
11. الشماع خليل،مُحَّد حسين: مصادر التدفق النقدي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
12. العبدلي عبيد سعد: أخلاقيات التسويق،مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية، 2007.
13. العمر رضوان : مبادئ التسويق ،ط2، دار وائل للنشر ،الأردن، 2005.
14. الطائي حميد العلاق بشير: تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الردن، 2005.
15. اليونس وأخرون : إدارة التسويق ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، سوريا ، 2004 .
16. امين السيد أحمد لطفي: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
17. أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية ، الدار الجامعية ، مصر، 2005.
18. أكرم أحمد الطويل ، علي وليد عبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ،2013.
19. أنيس أحمد عبد الله : إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016.

20. تيسير العجارمة ، مُحَّد الطائي : نظام المعلومات التسويقية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.

21. ثامر البكري : إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2012.

22. ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الإجتماعية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2001.

23. جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال :مدخل وظيفي ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، 2000.

24. حسن علي وآخرون : الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال ، ط1، دار حامد ، عمان،1999.

25. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر ،2004.

26. خربوش علي حسين، وآخرون : الإستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، 1990.

27. خيري كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال(النظريات،العمليات الإدارية)،ط1،دار جرير للنشر،عمان، 2007.

28. راوية حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.

29. صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع والإتصال والبحث، الجزائر،2006.

30. صلاح الدين حسين السيسي، تطور المحاسبة والرقابة وتقييم الاداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دار الوسام، لبنان، 1998.

31. صالح مهدي محسن ،طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال ، ط3 ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2001.

32. صلاح الشنواني : الإدارة التسويقية الحديثة ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1990.

33. عبد الله الحسيني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، مكتبة الأكاديميون، مصر،2010.

34. عبد السلام أبو قحف :أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.

35. عبد الغفار حنفي، مُحَّد فريد الصحن: إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.

36. عبدالسلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي ، مصر ،1993.

37. عبد القادر مُحَّد اسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكادميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

38. عبيدات مُحَّد إبراهيم: مبادئ التسويق –مدخل سلوكي، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999،

39. علاء غرباوي وآخرون : التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007.

40. علي عباس : الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2008.

41. فليب كوتلر : كوتلر يتحدث عن التسويق ، ترجمة فيصل عبد الله ، مكتبة جرير ، السعودية، دون سنة النشر.
42. فؤاد أبو الفتوح أبو اسماعيل : إدارة التسويق (المفاهيم –التطبيق ،تطوير الأداء)، دار النهظة العربية، القاهرة .
43. فريد النجار، ادارة منظمات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2004.
44. فهد علي ناجي : أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،2012.
45. كوتلر وآخرون : اساليب التسويق الرئيسية ، ترجمة نفاع مازن ، ط1، دار علاء الدين للنشر والترجمة، سوريا، 2002.
46. لويس معلوف : المنجد في اللغة ، دار المشرق ،ط3 ،بيروت ،1996 .
47. مُحَمَّد المحمدي الماضي : الإدارة الإستراتيجية ،ط12، دون دار النشر، القاهرة ،2016.
48. مُحَمَّد الحناوي : إدارة التسويقمدخل الأنظمة والإستراتيجيات ، دار الجامعات المصرية ، مصر، 1976.
49. مُحَمَّد إبراهيم عبيدات : إستراتيجيات التسويق مدخل سلوكي، ط4 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2009.
50. مُحَمَّد زكي خليل : التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
51. مُحَمَّد عبد الفتاح ياغي : الرقابة فب الإدارة العامة ،ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، السعودية ، 1987.
52. مُحَمَّد فريد الصحن : مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1993.
53. مُحَمَّد الصحن، السيد راشد، ناجي درويش : أصول المراجعة ، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000.
54. مُحَمَّد عبد المحسن : التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهظة العربية ، مصر ، 1997
55. مُحَمَّد مصطفى الخرشوم، نبيل خليل مرسي: إدارة الأعمال،ط2، مكتبة الشقري، السعودي،1999.
56. مُحَمَّد عواد الزيادات، مُحَمَّد عبدالله العوامرة: إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
57. مُحَمَّد فريد الصحن، نبيلة عباس : مبادئ التسويق، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.

58. محمود جاسم الصميدعي:إستراتيجيات التسويق،مدخل كمي وتحليلي،إدارة حامد للنشر والتوزيع،عمان،2004

59. محمود جاسم الصميدي ، بشير عباس علاق : أساسيات التسويق الشامل والمتكامل ، دار المناهج االنشر والتوزيع، الأردن ، 2012.

60. محي الدين الأزهري : إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي ، القاهرة ،1998

61. منير نوري : التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007.

62. نادية العارف : الإدارة الإستراتيجة ،ط2، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.

63. نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.

64. ناصر شاقي الدوسري : أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010.

65. نبيل مُحَمَّد مرسي : الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الإسكندرية ،2003.

66. نزار عبد المجيد البراوزي، احمد مُحَمَّد فهمي البترزنجي، استراتجيات التسويق، دار وائل ، عمان، 2004.

67. هال فريان : الإقتصاد الجزئي التحليلي ، مدخل حديث ترجمة أحمد أوزيد، جامعة الملك سعود الرياض، دون سنة النشر .

68. هناء عبدالحليم سعيد: إدارة التسويق ،بدون دار النشر ، مصر 1993.

69. وصفي الكساسية : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنلوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

II. المجلات العلمية

1. أحمد عبد الله دعاس: تقييم فعالية التسويق في شركات التأمين الخاصة السورية، مجلة البعث، المجلد 38، العدد33، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

2. الحمداني وآخرون : تقويم أداء إستراتيجية التسويق ، دراسة تحليلية للتوافق بين المؤشرات التقويمية على عينة من شركات المساهمة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية والمحاسبية، الجلد3،العدد7، جامعة تكريت، العراق، 2007.

3. الديوه جي أبي السعيد: مقومات المسؤولية الإجتماعية في المنظور التسويقي ، تنمية الرافدين، كلية الإقتصاد ، جامعة الموصل، المجلد الثالث والعشرين، العدد2001،63.

4. العطار فؤاد حمودي : إستراتيجية التسويق بالعلاقات وعلاقتها في تحقيق الأداء التسويقي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 7، العدد26، العراق ، 2010.
5. ألهام يحياوي : الجودة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة سطيف ، العدد6، 2006.
6. إتحاد المصارف العربية : إرشادات المسؤولية الإجتماعية للشركات الخاصة بالقطاع المالي، [على الخط] ، متاح على العنوان: (Schemaadivisiory.com/CSR-arabic-updated- v2.pdf) ، (2016/09/11).
7. حمزة محمود زبيدي : فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد41 ، العراق ، 2014.
8. حيدر شاكر نوري: أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة مضافة للمنظمات ، مجلة الدنانير، العدد التاسع، العراق، 2016،.
9. ختاتنة وحيد السعايدة أحمد: تقويم أداء إستراتيجية التسويق ، دراسة تحليلية للتوافق بين المؤشرات التقويمية على عينة من الشركات ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية ، المجلد 3 ، العدد 7، العراق ، 2009.
10. خري عبدالناصر : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات التسويق ، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية ، العدد1 ، الجزائر ، 2015.
11. سالم حامد حمدي : أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، المجلد35، جامعة الموصل، العراق، 2014.
12. سعدون مُحَّد جثير : أثر نظام المعلومات التسويقي الصحي في زيادة كفاءة أداء مقدم الخدمة الصحية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد32، العراق، 2012.
13. صادق حسيني: تدقيق الأداء الإجتماعي في ضوء معايير الممراجعة الدولية الأمريكية، مجلة الإداري، العدد93، سلطنة عمان، 2003.
14. عبد اللطيف عبداللطيف: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد27، العدد4، 2005 .فلسفة إدارة أعمال ، غير منشورة، العراق ، 2002.
15. غسان فيصل، قاسم حنظل: تحسين الرقابة التسويقية بإستخدام المقارنة المرجعية– دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، الجلد(08) العدد 24، 2012

16. فايزة جمعة النجار،فاتح عبدالقادر الحدري : جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 30، العدد2، 2008.

17. فلاق مُحَّد، حدو سميرة: المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسة التسويقية والضرورة الإستراتيجية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد20، الجزائر،2016.

18. لحسن مريم ، بن حسين ناجي : مستوى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة تسويقية، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 02- 2015.

19. حمد عبد الوهاب العزاوي ، علاء عبد السلام يحي : أثر تقانة المعلوماتوالإتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 30 ، عدد91 ، جامعة الموصل ، العراق ، 2008 .

20. مُحَّد فهمي: اطار مقترح لقياس الكفاءة الكلية للاداء التسويقي في منشاة الانتاج الصناعي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادي ، العدد 2، ديسمبر 2000.

21. مُحَّد حسين الصديق: دور المراجعة عن المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد الثاني، 2012.

22. مجبل داوي إسماعيل : فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الإقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، مجلة التقني ، هيئة التعليم التقني في العراق ، المجلد 21، الإصدار 06، العراق، 2008، .

23. مجبور جابر النمري : التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد25، العدد 02، المنصورة ، مصر، 2001.

24. مراد سكاك: تدقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات- دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، 2011.

25. موسى السعودي، مُحَّد عواد الزيادات: مراجعة البرامج التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي- دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الأدوية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 39، العدد2، الأردن، 2012.

26. مفيدة يحياوي ، حنان سبع : دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين مبيعات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث، العدد12، الجزائر، 2013.

27. معمر عقيل: "العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية التسويقية وبين تقويم الأداء في المنظمات التسويقية- دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، المجلة الأكاديمية العلمية العراقية، المجلد1، العدد 6 ، العراق، 2014.

28. ميلاد رجب شميلة: إدراك وتطبيق المراجع الخارجي للمراجعة الإجتماعية في ليبيا، مجلة الجامعة، العدد16، المجلد الثالث، مصر.

29. هاشم حسن التميمي: فجوة التوقعات ومسؤوليات المدققين من وجهة نظر المستثمرين، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009.
30. هيثم ممدوح العبادي، مُحَمَّد ذالنون عصفور: المراجعة الإجتماعية في ضل التشريعات المنظمة للمهنة في الأردن، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد71، مصر، 2008.
31. وفاء التميمي: واقع تبني المسؤولية الإجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد6، العدد3 ، الأردن، 2010.
32. ونس عبدالكريم الهنداوي، عبدالباسط إبراهيم حسونة: تقييم العلاقة بين تبني الشركات لأخلاقيات التسويق وفعالية إعلاناتها التجارية (دراسة ميدانية على شركة الإتصالات الخلوية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد،العدد25، العراق، 2010، [على الخط]، متاح على: (https://www.iasj.net/iasj?functext)،(2016/11/20)

III. الرسائل والأطروحات

1. أسامة أحمد مُحَمَّد: إطار مقترح للمراجعة التسويقية لمفهوم الإلتزام الضريبي بمصلحة الضرائب على المبيعات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
2. العامري عامر عبد اللطيف : العلاقة بين الإتصال الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للشركة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، العراق ، 2002 .
3. العبيدي سعاد : أثر الممارسات اللاأخلاقية الخاصة بالمزيج التسويقي على إتجاهات المستهلكين: دراسة تطبيقية على المستهلكين في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.
4. الفهادي شيماء: توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الإبتكاري والأداء التسويقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، العراق ،2006 .
5. القطب محي الدين ، يحي توفيق : الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة أعمال ، غير منشورة، العراق، 2002
6. أحمد شمس الدين بوعرعار: أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2016.
7. حنان تركمان: الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
8. خالد حميدي: تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية– دراسة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

9. خويلد عفاف: محاولة تقييم الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنوجيات المعلومات و الإتصال، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجزائر، 2017.
10. على عبد الله، اثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر– اطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2001.
11. فؤاد مُحَّد حسن الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية ، اليمن، 2003.
12. مسان كرومية : المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر –دراسة حالة المؤسسات العاملة بالولاية)، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014،ص 73.
13. مقدم وهيبة: تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية ، دراسة تطبقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري،رسالة دكتوراة، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
14. هيكل إيهاب: أثر تبني المسؤولية الإجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الأعمال جامعة عمان، الأردن، 2011.

IV. الملتقيات والمؤتمرات

1. أندنقو غاثينجي : المسؤولية الإجتماعية للشركات ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، أوت 2004، جنيف، [على الخط] متاح على العنوان: https://Unctad.org/ar/docs/iteteb20037-ar.pdf( ) ، (2017/12/15).
2. بن مسعود نصر الدين ، كنوش مُحَّد: واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر،2012.
3. زيدان طارق : تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق ، الملتقى العربي الثاني ، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة ، قطر، 2003
4. عبد الكريم الخناق: الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، ورقة بحثيةمقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،09/08 مارس2005 .

5. عزاوي عمر وآخرون: دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الإجتماعي، الملتقى الدولي الثالث بعنوان عرض تجارب الدول ومنظمات الأعمال الرائدة والحائزة على جوائز المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار، الجزائر، 2012.

6. فاتح عبدالقادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عبابنة: إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الإجتماعية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،29/27 أفريل2009.

7. فايز علي المطيري : المسؤولية الإجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون 08-15 أفريل 2018، ص26.

8. قاشي خالد، بودرجة رمزي: المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة سيم(SIM) وأثرها على الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، مؤتمر دولي حول: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة-الواقع والرهانات- الجزائر، 2016.

9. قويدر عياش : إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ورقة بحثية في ملتقى دولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 18/17أفريل 2006 .

10. بشير مُحَّد الموفق : الدور الإستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسات الصناعية، ملتقى وطني ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، 13 ديسمبر 2010.

11. مُحَّد المحمدي ماضي: مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاته في القطاع العام، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر، 3-5 يناير 2005.

12. هيثم أحمد حسن عبد المنعم : نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،6-8 نوفمبر .

ثانيا : باللغة الأجنبية

I. الكتب:

1. Anthony. R :The management control function, The harvard busniss school press, Boston, 1988.
2. Angelier .p :Economie industrielle ,Ed OPU, Alger, 1993.
3. Anderson bijon, perter-Gaute : The Benchmarking Hand bookstep- by step instructions chapman and Hall edition , London ,1996.
4. Barry Gaberman, a global overviewof corporate social responsibilite, the John D , Gerhart Center for philanthropy and civic Engagement, American University in Cairo epring,2008.
5. Bouquin.H : Contrôle et stratégie in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, Paris, 2000.
6. Bourguignon : peut-on définir la performance ? ,revue Française de comptabilité, contrôle de gestion et audit , ed economica.
7. Carroll ARCHIE : Corporate social responsibility , evolution of adefinitional construct, 3 edition, Business society, vol 38, ISSUE Published, 1999.
8. Claude demeur : marketing, 2ème Edition , edition sirey, Paris, 1999.
9. Cravens & Pierg : strategic marketing ,7th ed, McGraw-hill, New york, USA,2003.
10. Cracium liviu, Girbovean Sorina, Ogarça Radu : Strategic control and the performance measurement systems, Annals of the university of oradea, Economic science, vol 17, 2008, Romania.
11. Davis mark, Aquilano nicholas : Fundamantals of operation management ,4th ed, McGraw-Hill, USA,2003.
12. Daft Richard : Management ,6th Ed , Tomson south western, USA, 2003.

13. Francesco et al :International organizational behavior, Prentice-Hall Inc, New jersy, USA, 2006.
14. Frank George : annotatedinstructor's edition of marketing,4th Ed prentice-hall inc, 1989.
15. Farris Pauland al : Marketing Metrics : the definitive guide to measuring marketingper formance , upper saddll River, New jersey , pearson Education,USA, 2010.
16. Gueme Drummond ,John ensor : Strategic Marketing planning and control , Third Edition, published by Elevier Ltd ,USA,2008.
17. Gitmon lawnence :Principles of managerial of finance,9Ed, USA,2000.
18. Harison .J, John.s: Strategic management, south western collegepublishing, USA, 1998.
19. James Higgins : the Management challenge,Macmillan publishing company, newjersey,1991.
20. James price : organisational effectiveness, an inventry of proposition , richrd irwin, inc,homewood, illinoisd, 1968.
21. Jim Blythe : Essentiels of marketing ,3th Ed, pearson education limited, England ,2005.
22. Lavabre.E :le Désherbagedes cultures sous les tropiques, maisonneuve et Larose, 1979.
23. Laurent Harmel Alain Scholash :le marketing industriel, Ed Economica, Paris, 1996.
24. Lipnika Denisa, Dado Jaroslav : Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies ,Jornal of competitiveness, vol5, 2013, Slovakia
25. Keegan werren et autres :Marketing, 2ème Ed , Simon and Schuter, newjersey, 1995.
26. Kormendi .L and Toth.A :Scientific approach and application of controlling ,perfect Gazdasagi, Hongrie,2003.

27. Philippe Lorino : Méthodes et pratiques de la performance, edition d'organisation, Paris, 1998.
28. Philip kotler : from sales obsession to marketing effectiveness , Harvard Business Review, USA, 1977.
29. Philip Kotler :Marketing Management :analysis planning and implantation ,and control, north western university, 8th ed, Prentice Hall , 1997
30. Philip Kotler, Amstrang Gray : Principles of marketing ,2Ed,Prentice-Hall, Newjersey,USA,1999.
31. Philip Kotler,keller kiven :Marketing Management, 12ème Edition ,Paris,2006.
32. Philip Kotler :Marketing management ,the millennium edition , prentice – hall ,New jersey, USA, 2000.
33. Philip Kotler, kevin keller, Dolphine manceau : Marketing management, 14ème Edition ,pearson Education, France, 2012.
34. Mark Anthony camiller : Strategic planning and the marketing effectiveness audit, Springer nature, suisse,2008.
35. Marek Solcansky, Iveta Simberova : Measurement of marketing Effictiveness , Economics and management, vol 15, 2015
36. Morice Gosselin :contrôle de gestion stratégique , Fineco magazine, volume 10, Italie , 2000 .
37. Noemi Hadju : strategic and operative marketing controlling, club of Economics Miskolc, TMP vol 09, N°1, 2013
38. Solacansky & Sinberova :Measuring of marketing effectiveness, edition Ekonomika ir vadiba ,N°15,2010.
39. Silm. A :Image de la performance des entreprises , la performance, théories, perception et pratique ,Ed faculté des sciences economique et de la gestion , safex, 1992.
40. Zerres.c : hand buch marketing controlling, awflage, Berlin,2006.

41. Zostantiene & vaiciulénaité : coherence model between marketingculture and marketing effectiveness, INEkonomika ir vadiba , N°15, 2010.

II. المجلات العلمية:

1. Ambler Tim :Marketing Metrices ,Business strategy, review London Business scool, vol11,N°2,London, 2000.
2. Ambler & al : Assessing mzrketing performance ,reasons for metrcs selection ,journal of marketing management , vol 20 ,N°3, 2004.
3. Appiah -Adu : pursuing the value , conscious consumer :store ,brands versus national brand promotion, journal of marketing,vol65, N°1 , USA,2001.
4. Appiah-Adu, Nelsin Scott : Pursuin the value-conscious consumer store brands verdus brand promotion , journal of marketing , vol 65, N1, 2001.
5. Cadogan : intrnational marketing strategic and business success reflection on the path, international review, Vol 29, 2012.
6. Clark Bruce : Marketing performance :history and interelationships , journal of marketing management ,vol 15 , N°8, 1999.
7. Ireana Dauksévicіute, aivaras valainis : Conceptualisation of the effectineness of marketing tools, Intellectual economics, vol5, N°2, wroclawski university, Lithuaniae,2001.
8. Noemi hadju :Strategic and operative marketing controlling, club of Economics in misklc, vol 9,berlin,2013.
9. Nwakah Ahiauzu : Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organization in Nigeria, in journal of management development, 27(8), 2008.
10. Slater Stanley :The Moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship, strategic management journal, Vol 27,N°12, 2006.

11. Staler Stanley, Narvar John : marketing orientation and the learning organisation, journal of marketing, Vol 59, 1994.
12. Slater and Narver :Marketing orientation and the learning organisation ,Journal of marketing,vol59,1995.

13.الرسائل والأطروحات

1. Ingrid Fasshauer :les intractions entre contrôle et strategie :redéfinition du role des cadres intermédiaires et du levier intractif de contrôle, thèse doctorat, université paris dauphine, Paris ,2012.
2. Moez Essid : Les Mecanismes de contrôle de la performance globale –le cas des indicateurs non financiers de la RSE- these doctorat , Paris , 2009.

V. المواقع الإلكترونية

1. Cracium liviu and al :strategic control and performance measurementsystems ,[on ligne], http://pdf.semanticsholar.org, le 15/09/2015.
2. Henri Bouquin :contrôle et stratégie [on ligne],disponible sur :www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_stat.htm ,05/03/2015.
3. Jaideep.S : Marketing top 4 methods of marketing control , yourarticle [on ligne],www.yourarticlelibrary.com ,(le 12/01/2015).
4. Kaplon robert & Norton david : the balanced scorcard _measures that drive performance , Harvard business review, january-februry, 1992,p70, disponible at : www.arsdcs.com/bsc-ref/artingos/BSC-driveperf.pdf.
5. Mark Anthony camiller : Marketing effictiveness audits,[on ligne], disponible sur :(https :www.business2counity.com/marketing-effectiveness-audit), (17/02/2017).

6. Sergio Berreta , & al :Benchmarking, Beyond comparing performanceto identifying best practices, international journal of strategic cost management, vol 01,N° 02,college of BusinessAdministration, ohio, USA1998.
7. The American heritage Science Dictionary, 2002,[on ligne], www.dictionary.com/brouse/control.(05/09/2013).

الملحق رقم (01): قائمة الإستبيان



جامعــة يحي فارس بالمديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



سيدي المحترم، سيدتي المحترمة؛

السلام عليكم، وبعد:

ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق؛ نقوم بإعداد أطروحة موسومة بـ « **أهمية الرقابة الإستراتيجية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي** ». وحرصا منا على تشخيص وتحليل الواقع الميداني بكل صدق وأمانة علمية للرقابة الإستراتيجية للتسويق كأداة في تحسين الأداء التسويقي ، ولأنكم من إطارات التسويق في مؤسستكم ، نستسمحكم بمساعدتنا بالإجابة على هذا الاستبيان، أملا منا في الوصول لنتائج قيمة تخدم الأطراف المستهدفة من وراء هذا البحث، وأنتم من ضمنها.

شكرا مسبقا على تعاونكم.

الطالب: يحياوي عبد الرحمان

y.abderrahmane@yahoo.fr

أولا: معلومات عامة

1. **السن :** أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و40 سنة ☐ بين 41 و50 سنة ☐ فوق 50 سنة ☐
2. **المؤهل العلمي:** ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
3. **الخبرة المهنية:** أقل من 05 سنوات ☐ بين 05 و10 سنوات ☐ بين 11 و15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
4. **الإطار القانوني للمؤسسة**: وطنية ☐ خاصة ☐
5. **عدد سنوات نشاط المؤسسة**: أقل من 10 سنة ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

ثانيا: عبارات الاستبيان : ضع علامة (×) في الخانة المناسبة لإجابتكم

المحور الأول: ثقافة إدراة المؤسسة لمفهومي الرقابة الإستراتيجية للتسويق والأداء التسويقي						
يؤدي تطبيق مؤسستكم للرقابة الإستراتيجية للتسويق إلى تحسين الأداء التسويقي من خلال :	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
01	الإعتماد على الفعالية التسويقية التي تعكس إهتمام مؤسستكم بمراعاة مدى ملائمة المنتوج المقدم وجعل الزبون مركزا لعمليتها ومسارها .					
02	تقوم مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للتعرف على التغيرات التي تحدث في بيئتها وأثر هذه التغيرات على إستراتيجيتها .					
03	تقوم مؤسستكم بمراجعة مسؤوليتها الإجتماعية بهدف تحسين صورتها في المجتمع					
	تقوم مؤسستكم بتحسين أداءها التسويقي من خلال:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
04	زيادة حصتها السوقية بإستغلال كل الفرص الناتجة عن السوق المستهدف					
05	رفع من حجم مبيعاتها بإعتمادها على تقديم منتجات ذات جودة وأسعار مناسبة					
06	زيادة العائد على الإستثمار برفع الأرباح من خلال إستخدام الموارد بكفاءة وفعالية					
07	العمل على رفع رضا الزبون بإستخدام وتحسين المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته					
المحور الثاني: أهمية الفعالية التسويقية في تحسين الأداء التسويقي						
إهتمام إدارة مؤسستكم بالفعالية التسويقية يساعد من رفع مؤشرات الأداء التسويقي من خلال:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
08	إهتمامها بتلبية حاجات ورغبات الزبون ومراقبة رضاهم يزيد من الحصة السوقية					
09	التحديد الواضح لمهام وصلاحيات إدارة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنسيق أنشطتها مع الوظائف الأخرى يرفع من حصتها السوقية					
10	إهتمامها بنظام المعلومات والقيام بدراسات تسويقية حديثة عن الزبائن يزيد من مبيعاتها					

11	تقوم مؤسستكم على تطوير منتجاتها بشكل مستمر وإعتمادها على التسويق بشكل رئيسي زاد من نمو المبيعات					
12	سعي مؤسستكم بإستخدام مواردها بشكل فعال يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة تزيد من عائدها على الإستثمار.					
13	تقوم مؤسستكم إلى خفض تكلفة منتجاتها بهدف تحقيق أعلى عائد على الإستثمار					
14	تهتم مؤسستكم بالتواصل الدائم مع الزبون لمعرفة رأيه عن منتجاتها بهدف زيادة رضاه					
15	تسعى مؤسستكم إلى جعل الزبون الموجه الرئيسي لمسارها ومركزا لعملياتها يزيد من رضاه					
المحور الثالث: أهمية المراجعة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي						
	إهتمام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية يساعد من رفع مؤشرات الأداء التسويقي من خلال:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	إعتبار مؤسستكم أن إعادة فحص بيئتها الخارجية عامل مساعد في إكتشاف الفرص وإستغلالها في تحسين حصتها السوقية					
17	مراجعة (إعادة فحص) المزيج التسويقي للمؤسسة يسمح بتحسين أحد عناصره مما يزيد من حصتها السوقية.					
18	قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية للأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالتوزيع والتغطية السوقية يزيد من مبيعاتها					
19	قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية لبيئتها التنافسية يساعدها على معرفة نقاط ضعف المؤسسات المنافسة مما يسمح لها بزيادة مبيعاتها					
20	قيام مؤسستكم بالمراجعة التسويقية لنظامها الرقابي بتحليل ربحية : المنتجات، قنوات التوزيع... من أجل زيادة العائد على الإستثمار					
21	قيام مؤسستكم بمراجعة إستراتيجيتها التسويقية بهدف تحقيق أعلى عائد على الإستثمار					
22	تعتبر المراجعة التسويقية للسياسة السعرية عنصر مهم في تحقيق رضا الزبائن					
23	قيام مؤسستكم بمراجعة سياستها الإنتاجية لفحص مدى تطابق المنتج مع توقعات الزبون يزيد من رضاه.					

المحور الرابع: أهمية مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في تحسين الأداء التسويقي						
	تؤدي مراجعة المسؤولية الإجتماعية للتسويق في مؤسستكم إلى :	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تحسين من جودة المنتجات					
25	تطوير علاقة طيبة مع المستهلكين					
26	زيادة مستوى رضا المستهلك مما يؤدي إلى زيادة درجة ولائه					
27	زيادة كفاءة القوى البيعية مما يؤدي إلى زيادة المبيعات					
28	تعميق علاقات المؤسسة مع عمالها (من خلال تقديم خدمات النقل، الإطعام، المخيمات الصيفية...) مما يزيد من عائدها على الإستثمار .					
29	تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع مما يزيد من حصتها السوقية					
30	تحسين المركز التنافسي للمؤسسة					
31	بناء علامة تجارية قوية					

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء المحكمين

	المحكم	التخصص	الجامعة
01	خلفاوي حكيم	تسويق	جامعة خميس مليانة – الجزائر
02	مولوج كمال	تسويق	جامعة يحي فارس– المدية
03	دراجي كريمو	التحليل الاقتصادي	جامعة الجزائر03
04	بوركايب محمد عبدالماجد	محاسبة وتدقيق	جامعة خميس مليانة – الجزائر

الملحق رقم(3): معامل ألفاكرونباك للإستبيان و المحاور الأربعة

1. معامل ألفاكرونباك الخاص بالإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	5

2. إختبار ثبات عبارات المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	7

3. إختبار ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	8

4. إختبار ثبات المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	8

5. إختبار ثبات المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	8

الملحق (04) : عبارات محاور الإستبيان وفق متوسطها الحسابي وإنحرافها المعياري

1. المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحور الأول:

Statistiques

		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07
N	Valide	43	43	43	43	43	43	43
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,79	1,58	2,09	1,93	1,65	2,23	1,42
Ecart type		,833	,879	,947	,936	,813	,782	,823
Variance		,693	,773	,896	,876	,661	,611	,678
Somme		77	68	90	83	71	96	61

2 . المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques

		العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
N	Valide	43	43	43	43	43	43	43	43
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,63	2,28	2,14	1,88	1,88	2,47	2,00	1,63
Ecart type		,817	,959	,915	,731	,851	,984	,787	,817
Variance		,668	,920	,837	,534	,724	,969	,619	,668
Somme		70	98	92	81	81	106	86	70

3. المتوسط الحسابي والإنحرف المعياري للمحور الثالث

Statistiques

		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23
N	Valide	43	43	43	43	43	43	43	43
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,95	2,19	1,79	2,53	2,19	2,51	2,19	1,79
Ecart type		,872	,880	,888	1,162	1,075	,960	,764	,833
Variance		,760	,774	,788	1,350	1,155	,922	,584	,693
Somme		84	94	77	109	94	108	94	77

4. المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحور الرابع

Statistiques

		العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31
N	Valide	43	43	43	43	43	43	43	43
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,23	2,05	1,81	2,12	2,07	2,02	2,07	1,95
Ecart type		1,065	,754	,794	,905	1,242	1,185	,961	,999
Variance		1,135	,569	,631	,819	1,543	1,404	,924	,998
Somme		96	88	78	91	89	87	89	84